



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB III

LAPORAN PELAKSANAAN DAN RANCANGAN PROYEK TRANSFORMASI DIGITAL

Digital Transformasi adalah sebuah upaya bagi perusahaan untuk melakukan sebuah perubahan pada model bisnis dan bisnis proses dengan menggunakan teknologi agar dapat mengatasi permasalahan dan meningkatkan performa bisnis agar dapat bersaing di pasar. Transformasi digital bukan berarti harus menggunakan teknologi saja dalam pemanfaatannya namun perlu menggabungkan berbagai aspek antara lain strategi dalam menentukan dan aplikasi teknologi tersebut, kegiatan operasional yang akan berubah pada proses bisnis yang ada, perubahan budaya pada karyawan dalam penerapan teknologi tersebut, dan dampak pemanfaatan teknologi tersebut kepada konsumen.

Tujuan dari transformasi digital yang dilakukan untuk meningkatkan performa bisnis model perusahaan yaitu *customer engagement* dan *customer privacy trust perception*, sehingga konsumen dapat berinteraksi dan memiliki persepsi yang baik terhadap produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, dengan mentransformasikan proses operasional dari manual menjadi digital akan berdampak pada meningkatnya performa proses bisnis perusahaan sehingga membuat perusahaan berubah lebih gesit (*agile change management*) dan memiliki data yang akurat dan tepat waktu yang

dapat dianalisa (*real-time analytics*). Transformasi digital merupakan salah satu langkah strategi perusahaan (*strategy management*) dalam menggunakan teknologi salah satunya *Information Technology* (IT) agar selaras dengan tujuan dan target perusahaan. Pemanfaatan tranformasi digital dengan menggunakan teknologi membantu perusahaan untuk mengumpulkan data yang diolah menjadi informasi yang dapat digunakan oleh petinggi perusahaan dalam pengambilan keputusan, dan melihat tren saat ini sehingga hal tersebut membutuhkan perencanaan strategi dan tujuan transformasi digital yang jelas untuk mempertimbangkan dasar pembentukan rancangan proyek transformasi digital, penulis menggunakan pendekatan kerangka kerja *digital maturity model* (DMM) Deloitte dan TM Forum sebagai dasar yang dapat digunakan untuk mengukur kondisi tingkat kematangan digitalisasi perusahaan saat ini.

Peneliti mengukur hal tersebut pada karyawan perusahaan untuk melihat tingkat DMM perusahaan, Menurut penelitian (Utomo & Budiastuti, 2019) budaya (*Culture*) perusahaan merupakan sebuah aspek penting pada tahap awal sebuah perusahaan, dengan mempertimbangkan aspek *culture* perusahaan dapat lebih kompetitif dan mendorong performa perusahaan. Perubahan terkait penerapan teknologi digital akan berdampak pada semua aspek bisnis baik itu proses bisnis, sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya lainnya. Menurut penelitian (Prihanto, 2018) sumber daya merupakan salah satu faktor yang memiliki peran penting untuk mempengaruhi kinerja dan performa kapabilitas, salahsatunya kapabilitas kepemimpinan

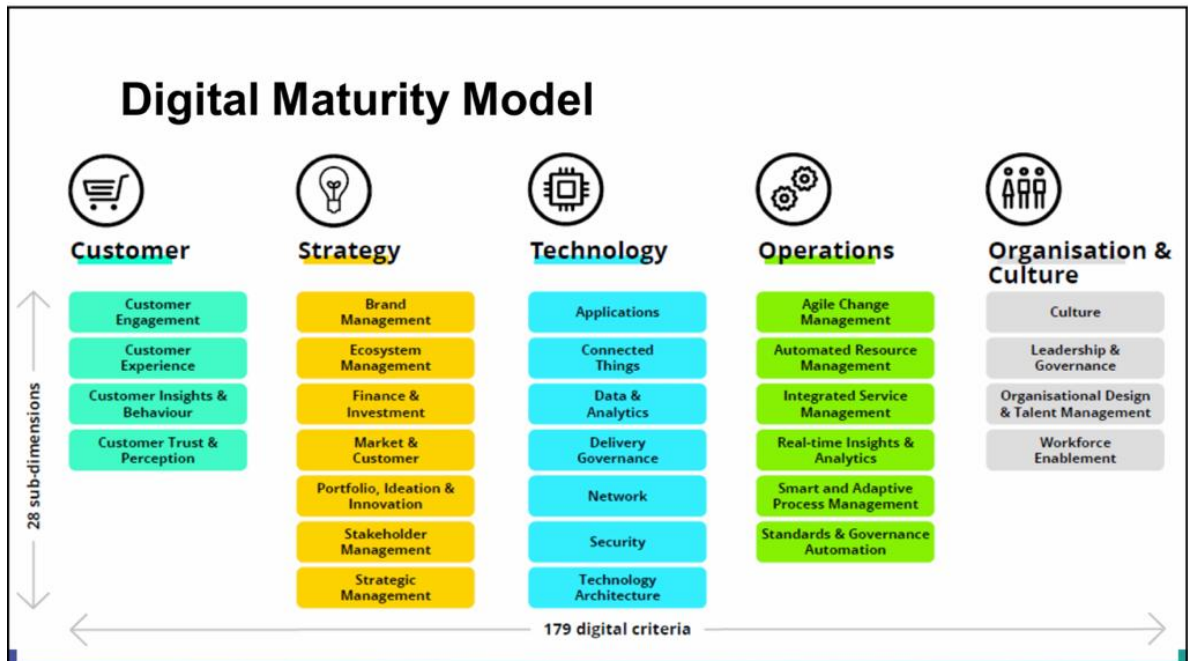
(*Leadership*), teknologi (*Technology*) yang akan mempengaruhi kinerja transformasi digital dalam membangun dan memperkuat hubungan dengan konsumen. Berdasarkan hal tersebut peneliti meneliti beberapa variabel seperti budaya, teknologi, kepemimpinan dan ditambahkan beberapa variabel lainnya.

3.1 Kerangka Kerja Transformasi Digital

Proses bisnis perusahaan pada era digital sekarang akan menjadi tekanan dan dorongan bagi pemiliknya untuk melakukan inovasi bisnis pada model bisnisnya yang berada pada lingkungan yang sangat kompetitif saat ini, sehingga perusahaan perlu melakukan transformasi digital sebagai salah satu langkah untuk membuat bisnis lebih efektif dan efisien, transformasi digital yang akan diimplementasikan perlu memastikan bahwa perusahaan sudah mengidentifikasi komponen pada model bisnisnya yang akan melibatkan beberapa unit divisi untuk transformasi digital sehingga diperlukan kerangka transformasi digital guna menjadi dasar dalam perencanaan jangka panjang perusahaan,

Transformasi digital yang digunakan pada penelitian Implementasi POS (*Point Of Sale*) untuk meningkatkan performa bisnis proses pada resort xyz berlokasi di Belitung Indonesia menggunakan kerangka kerja (DMM) *Digital Maturity Model* TM Forum dan Deloitte untuk mengukur kematangan digital dalam standar industri, DMM tersebut menggunakan serangkaian dimensi yang terdiri dari lima dimensi

yaitu *Customer, Strategy, Technology, Operation dan Organization & Culture*, yang terdiri dari 28 sub-dimensi didalamnya dan memiliki 179 kriteria yang dapat dilihat pada gambar 3.1 dibawah ini.



Gambar 3.1 *Digital Maturity Model Deloitte TM Forum*

(Sumber: Deloitte TM Forum, 2020)

Dengan menggunakan DMM model tersebut mendukung perusahaan untuk mencapai keberhasilan dalam penerapan proyek transformasi digital dengan membantu perusahaan menganalisa masalah dengan tepat, menetapkan posisi perusahaan dalam transformasi digital, membantu mengukur target dan rencana perusahaan. Untuk memahami DMM model tersebut maka penulis menjabarkan setiap dimensi didalam DMM yaitu:

1. *Customer*:

Dimensi *Customer* dipecah menjadi empat sub-bab yaitu *Customer Engagement*, *Customer Experience*, *Customer Insights & behaviour*, *Customer Privacy Trust Perception*, dimensi ini mengukur dan mengevaluasi bagaimana pengalaman konsumen memandang perusahaan sebagai mitra digital yang berinteraksi menggunakan saluran pilihan konsumen. Kemampuan yang dicapai perusahaan terhadap konsumen dengan cara mempromosikan kepercayaan *brand*, kepercayaan terkait keamanan data, kepercayaan dalam menghargai preferensi privasi konsumen. Tujuannya agar memberikan keterlibatan dan pengalaman terbaik bagi konsumen dan menggunakan wawasan yang mereka dapat dari konsumen sebagai dasar untuk menilai persepsi dan kepercayaan antara konsumen dengan perusahaan. Konsumen dalam DMM didefinisikan sebagai pihak perantara (agen) atau individu (konsumen akhir) yang menggunakan atau mengonsumsi produk dan jasa yang ditawarkan, seperti terlihat pada tabel 3.1 dimensi *Customers*.

Tabel 3.1

Dimensi *Customers*

<i>Customers</i>	Deskripsi
<i>Customer Engagement</i>	Perusahaan berkomunikasi dan berinteraksi dengan konsumen melalui penggunaan konten yang dipersonalisasi.
<i>Customer Experience</i>	Perusahaan memberikan pengalaman yang bermanfaat, nyaman, dan baik ke konsumen melalui seluruh saluran.
<i>Customer Insight</i>	Perusahaan menghasilkan dan menggunakan wawasan dari

<i>& Behaviour</i>	konsumen berdasarkan data kualitatif / kuantitatif di seluruh saluran agar meningkatkan nilai konsumen.
<i>Customer Trust & Perception</i>	Perusahaan memberikan standar kualitas, akurasi, keamanan dan privasi yang diharapkan oleh konsumen.

(Sumber: TM-Forum, 2018)

2. Strategy:

Dimensi *Strategy* dipecah menjadi tujuh sub-bab yaitu *Brand management, Ecosystem management, Finance and Investment, Market Intelligence, Portfolio Innovation, Strategic management, Business Assurance*. Dimensi ini mengukur dan mengevaluasi transformasi bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dalam penerapan strategi digital yang mendukung keseluruhan strategi bisnis. Keunggulan yang dicapai dengan cara mendefinisikan tantangan transformasi digital dan meningkatkan integrasi strategi digital dengan cara perencanaan operasional, pengawasan, pembelajaran dan memberikan pandangan terkait pelaksanaan strategi perusahaan, Hal ini dapat dilakukan dengan kerjasama manajemen, manajemen ekosistem, keuangan dan investasi, kebutuhan pasar, inovasi dan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan strategis manajemen, seperti terlihat pada tabel 3.2 dimensi *Strategy*

Tabel 3.2
Dimensi *Strategy*

<i>Strategy</i>	Deskripsi
<i>Brand Management</i>	Perusahaan mengembangkan dan menjaga merek dengan konsisten dan berbeda sehingga dapat dipercaya.
<i>Ecosystem Management</i>	Menganalisis kondisi bisnis baik internal dan eksternal termasuk pasar untuk membangun model bisnis ekosistem yang kuat dan luas dan meningkatkan portofolio digital.
<i>Finance and Investment</i>	Mengoptimalkan manajemen keuangan / investasi untuk mengembangkan dan pelaksanaan strategi digital dan mempertahankan peran kepemimpinan digital pada seluruh industri.
<i>Market Intelligence</i>	Memanfaatkan proses dan alat yang ada untuk mendapatkan data kebutuhan pasar, pesaing dan konsumen sebagai informasi strategi digital.
<i>Portfolio Innovation</i>	Menentukan dan memfasilitasi inovasi digital dalam produk dan jasa, proses dan hasilnya.
<i>Strategic Management</i>	Menerapkan aturan, metode dan alat bisnis untuk mengembangkan dan mengelola strategi digital yang memungkinkan integrasi diseluruh perusahaan.
<i>Business Assurance</i>	Memanfaatkan data sebagai jaminan bisnis dalam mengelola disiplin dan manajemen risiko agar menjaga integritas keuangan, meningkatkan nilai bisnis dan pengalaman konsumen.

(Sumber: TM-Forum, 2018)

3. *Technology*:

Dimensi *Technology* dipecah menjadi Enam sub-bab yaitu *Emerging Technology & Applications, Data Management, Delivery Governance, Connectivity, Security, Technology Architecture*. Dimensi ini mengukur dan mengevaluasi kemampuan perusahaan untuk membangun, memelihara, dan mengubah teknologi yang selaras dengan tujuan bisnis, keunggulan dapat dicapai melalui strategi teknologi dinamis yang progresif selaras dengan tujuan bisnis, dengan teknologi membantu mengelola keamanan, mengantisipasi ancaman di masa depan, manajemen data menjadi jelas yang membantu sebagai dasar analitik perusahaan dan memberikan wawasan terkait keunggulan kompetitif perusahaan, seperti terlihat pada tabel 3.3 dimensi *technology*:

Tabel 3.3
Dimensi *Technology*

<i>Technology</i>	Deskripsi
<i>Emerging Technology & Application</i>	Menggunakan aplikasi teknologi
<i>Data Management</i>	Mengakses data besar dan menganalisa data untuk digunakan sebagai strategi perusahaan
<i>Delivery Governance</i>	Mengatur prosedur, dan panduan dalam penggunaan teknologi dan pengembangan pada nilai bisnis
<i>Connectivity</i>	Mengintegrasikan orang, proses dan teknologi untuk

	memungkinkan pengawasan jarak jauh, evaluasi agar lebih cepat
<i>Security</i>	Melindungi sistem, data dan konten agar lebih aman dan tidak diakses oleh pihak luar yang tidak berkepentingan
<i>Technology Architecture</i>	Mendesain teknologi dan modul teknologi yang sejalan dengan strategi digital bisnis perusahaan

(Sumber: TM-Forum, 2018)

4. Operation:

Dimensi *Operation* dipecah menjadi Empat sub-bab yaitu *Agile Change management, Integrated Service Management, Real-time Insights and Analytics, Smart Process Management*. Dimensi ini mengukur dan mengevaluasi kemampuan perusahaan pada kegiatan sehari-hari, berhubungan dengan proses dan tugas dan alur kerja yang mendukung pelaksanaan strategi, keunggulan dapat dicapai dengan adanya perubahan pada manajemen, layanan integrasi manajemen yang menerapkan proses analisa proses pintar dan wawasan tepat waktu, seperti terlihat pada tabel 3.4 tabel dimensi *operation*.

Tabel 3.4
Dimensi *Operation*

<i>Operations</i>	Deskripsi
<i>Agile Change Management</i>	Desain operasional bisnis melakukan perubahan dengan cara yang cepat.
<i>Integrated Service Management</i>	Manajemen layanan yang integrasi dan memberikan pengalaman yang baik diseluruh ekosistem.
<i>Real-time Insights and Analytics</i>	Menyediakan dan memanfaatkan data analitik dan wawasan yang secara aktif dalam mengelola operasional bisnis
<i>Smart Process Management</i>	Manajemen menggunakan proses bisnis cerdas yang dirancang, otomatisasi dan dioptimalkan diseluruh ekosistem operasional bisnis.

(Sumber: TM-Forum, 2018)

5. Organization and Culture:

Dimensi *Organization and Culture* dipecah menjadi Tiga sub-bab yaitu *Leadership & Culture, Standards and Governance, Employee Enablement*, Dimensi ini mengukur dan mengevaluasi kemampuan perusahaan untuk menciptakan lingkungan setiap karyawan didalam perusahaan memahami dampak perubahan transformasi digital, menciptakan keberhasilan perusahaan, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan, keunggulan tersebut dapat dicapai melalui pembentukan kepemimpinan yang kuat untuk menentukan, menunjukkan, dan mendorong nilai-nilai

budaya perusahaan, membutuhkan standar yang kuat dan tata kelola guna menjaga perusahaan tetap fokus pada tujuannya, dan didukung dengan kemampuan optimalisasi karyawan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya, seperti terlihat pada tabel 3.5 dimensi *organisation & culture*

Tabel 3.5

Dimensi Organisation & Culture

<i>Organisation & Culture</i>	Deskripsi
<i>Leadership & Culture</i>	Nilai-nilai perusahaan ditetapkan dan semua karyawan memahami dampak dari wujud transformasi digital
<i>Standards and Governance</i>	Menggunakan standar, tata kelola yang kuat untuk mengelola resiko terkait penggunaan standar.
<i>Employee Enablement</i>	Menentukan dan menetapkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan alat untuk memberdayakan karyawan, dan penyedia layanan pihak ketiga agar bekerja secara kolaboratif efektif dan fleksibel.

(Sumber: TM-Forum, 2018)

Disetiap dimensi inti akan diukur tingkat kematangan digital perusahaan DMM berdasarkan pengukuran yang terbagi menjadi 5 yaitu: *Initiating, Emerging, Performing, Advancing, Leading*. *Initiating* merupakan tahap awal perusahaan masih melakukan diskusi terkait operasional bisnisnya, *Emerging* merupakan tahap perusahaan sudah maju dalam melakukan diskusi dan sudah memulai terkait operasional bisnisnya, *Performing* tahap perusahaan sudah menetapkan tujuan yang jelas dan sudah membuat rencana dan telah diadopsi oleh seluruh perusahaan,

Advancing tahap perusahaan sudah memperluas rencana dan tujuannya untuk menghasilkan ide-ide baru yang lebih inovatif dan ingin lebih berkembang, *Leading* tahap perusahaan sudah dianggap sebagai pemimpin dan telah menguasai bidang dalam industrinya.

3.2 Digital Maturity Model

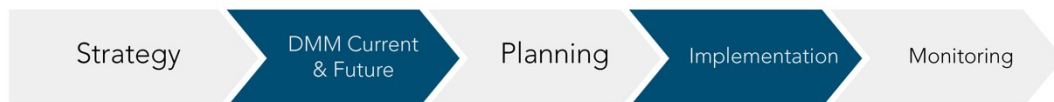
DMM menurut Deloitte- TM Forum merupakan alat ukur yang efektif untuk memberikan panduan yang jelas dalam menjalankan transformasi digital, DMM transformasi digital berusaha menghubungkan antara pekerjaan *front office* (FO) dan *back office* (BO), Peneliti menganalisa level maturity DMM resort XYZ menggunakan 5 dimensi yaitu Customer, Strategy, Technology, Operation, Organization & Culture, dengan menggunakan sub-dimensi sebanyak sepuluh yang mewakili dua sub-dimensi dari masing-masing kelima dimensi yaitu: *Customer Engagement*, *Customer Privacy Trust & Perception*, *Strategy Ecosystem Management*, *Strategy management*, *Emerging Technology & Applications*, *Data management*, *Agile Change Management*, *Real-Time Insights and Analytics*, *Leadership* dan *Employment Enablement* yang digambarkan pada gambar 3.2 *Digital Maturity Model Resort XYZ*.



Gambar 3.2 *Digital Maturity Model Resort XYZ*

(Sumber: TM Forum, 2020)

Tahapan pengukuran DMM di *Business Model* resort XYZ dengan menggunakan kuisioner berdasarkan panduan pada Deloitte – TM Forum. Tahapan transformasi digital pada performa model bisnis resort XYZ hanya sampai pada tahap *planning* dikarenakan implementasi dibutuhkan sumber daya, koordinasi terkait pihak-pihak yang berkaitan dan keputusan manajemen untuk mengekseskusi rencana transformasi digital yang telah dibuat, tahapan transformasi digital pada resort XYZ terdiri dari *Strategy, Digital Maturity Current & Future, Planning, Implementation, Monitoring*. Seperti terlihat pada gambar 3.3 Rencana Transformasi Digital Resort XYZ.



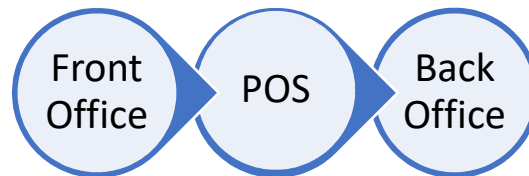
Gambar 3.3 Rencana Transformasi Digital Resort XYZ

(Sumber: Internal Perusahaan, 2020)

1. *Strategy*:

Penulis sebelum mengukur digital maturity perusahaan melakukan penentuan strategi untuk meningkatkan performa model bisnis resort xyz menggunakan teknologi POS, hal ini menjadi pertimbangan karena POS diharapkan memiliki pengaruh besar dan dapat mengintegrasikan divisi *front office* dan *back office* karena terdapat proses transaksi penjualan (*sales*), keuangan (*finance*), stok bahan baku (*inventory management*), produktivitas karyawan (*Labour productivity*), interaksi dengan konsumen (*customer engagement*) yang cukup kuat sehingga menjadi prioritas tinggi bagi perusahaan untuk mengadopsi teknologi POS guna memudahkan dan mengintegrasikan divisi dan proses bisnis yang ada pada resort XYZ. Permasalahan yang menjadi dasar prioritas transformasi digital pada resort XYZ adalah proses bisnis masih manual sehingga data yang diperoleh belum akurat dan aktual, data belum aman, meningkatnya tren industri pariwisata yang berhubungan dengan konsumen, lingkup pekerjaan yang sangat mendasar penggunaan POS adalah pada divisi FO terkait input data penjualan pada resort XYZ, sehingga dibutuhkan ketelitian agar data yang diolah oleh divisi BO tidak salah dan dapat menghasilkan laporan yang dapat digunakan oleh manajemen, saat ini POS yang digunakan masih manual dan belum terintegrasi dengan sistem teknologi sehingga peluang terjadinya eror input data, *human error* memiliki potensi yang besar, munculnya keluhan dari divisi BO terkait lamanya data diperoleh dari FO dan kesalahan yang terus menerus terjadi membuat proses bisnis menjadi terkendala dalam menyajikan laporan akhir

sehingga hal tersebut menjadi dasar pembentukan strategi transformasi digital dengan menggunakan sistem POS guna menjadi solusi gap.



Gambar 3.4 Strategi Proses Bisnis Resort XYZ
(Sumber: Internal Perusahaan, 2020)

Strategi perusahaan yang memiliki visi menjadi *eco resort* nomor satu di Indonesia dan *sustainability business* mendukung langkah strategi transformasi digital guna menjadi solusi penyelesaian gap yang ada dan selaras dengan tujuan perusahaan, di era saat ini yang memudahkan sebuah bisnis dengan teknologi dan internet, digitalisasi bisnis proses mendorong perusahaan untuk lebih efektif dan efisien terkait infrastruktur dan sumber daya yang dimiliki, untuk itu dibutuhkan tools yang mampu memberikan data, menampung data, mengolah data, memasukan data menjadi informasi yang dapat digunakan dan dianalisa oleh divisi *Back office* dan manajemen dengan cepat, hal tersebut mendorong peningkatan performa model bisnis pada resort XYZ.

2. DMM Current & Future:

Penulis sudah menentukan 5 dimensi inti, dan 10 sub dimensi dengan 3 indikator yang akan digunakan seperti pada gambar 3.2 yaitu: *Customer, Strategy, Technology, Operation dan Organization & Culture.*

Peneliti fokus terhadap ke-lima dimensi dan masing-masing dua sub dimensi pada gambar 3.2 yang akan digunakan sebagai acuan pengukuran level DMM resort XYZ, dari dimensi dan sub-dimensi tersebut peneliti menggunakan masing-masing tiga indikator sebagai acuan pertanyaan kuisioner untuk mengukur masing-masing dimensi yang akan diteliti, indikator tersebut akan menjadi dasar pertanyaan pada poin sub dimensi Digital Maturity Model.

Indikator yang digunakan adalah: *Customer Engagement (personalisation, effortless, digital interactions), Customer Privacy Trust & Perception (low customer satisfaction, easy to do business, complaints), Strategy Ecosystem Management (business models, ecosystem ownership, relationship management), Strategy Management (strategy alignment, digital roadmap, executive reporting), Technology Emerging apps(app configurability, technology roadmaps, technology evolution), Technology Data Management(data model, data lifecycle, big data platform), Agile Change Management(business reqs, process monitoring, resource management), Real-time Insights and Analytics (insight competence, analytics, insight trust), Leadership & Culture (leadership comms, shared values, collaboration), Employee*

Enablement(digital devices, knowledge management, talent development) yang dapat dilihat pada tabel 3.6 dibawah ini.

Tabel 3.6

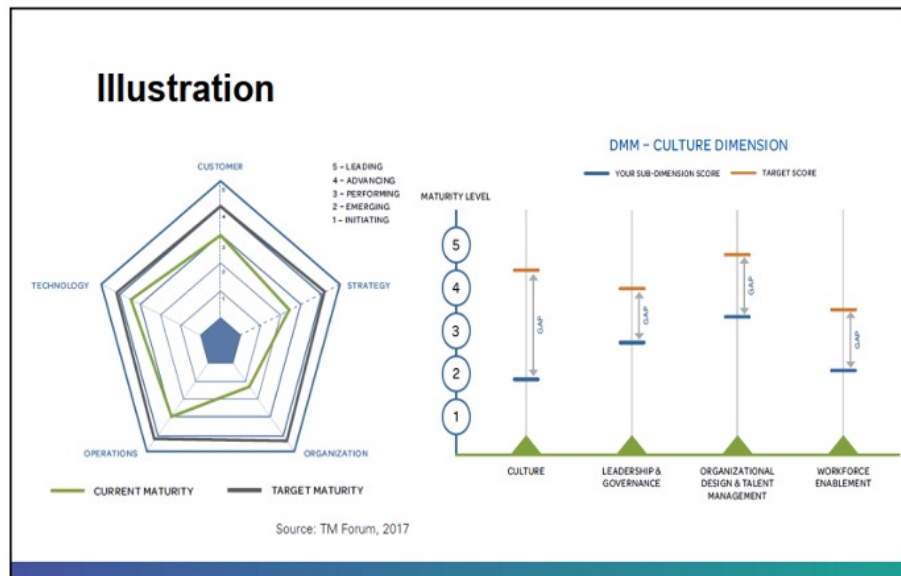
Indikator Ukuran Dimensi & Sub-Dimensi

Dimensi	Sub Dimensi	Criteria	Skala	Referensi
<i>Customer</i>	<i>-Customer Engagement</i>	<i>-Personalisation -Effortless -Digital Interactions</i>	<i>Likert Interval 1-5</i>	<i>TM Forum</i>
	<i>-Customer Privacy Trust & Perception</i>	<i>-Low Customer Satisfication -Easy to do Business -Complaints</i>		
<i>Strategy</i>	<i>-Strategy Ecosystem management</i>	<i>-Business Models -Ecosystem Ownership -Relationship management</i>	<i>Likert Interval 1-5</i>	<i>TM Forum</i>
	<i>-Strategy Management</i>	<i>-Strategy Alignment -Digital Roadmap -Executive Reporting</i>		
<i>Technology</i>	<i>-Technology Emering Apps</i>	<i>-App Configurability -Technology Roadmaps -Technology Evolution</i>	<i>Likert Interval 1-5</i>	<i>TM Forum</i>
	<i>-Technology Data Management</i>	<i>-Data Model -Data lifecycle -Big data Platform</i>		
<i>Operation</i>	<i>-Agile Change Management</i>	<i>-Business Reqs -Process Monitoring -Resource Management</i>	<i>Likert Interval 1-5</i>	<i>TM Forum</i>
	<i>-Real-time Insight & Analytics</i>	<i>-Insight Competence -Analytics -Insight Trust</i>		
<i>Organization & Culture</i>	<i>-Leadership & Culture</i>	<i>-Leadership comms -Shared Values -Collaboration</i>	<i>Likert Interval 1-5</i>	<i>TM Forum</i>
	<i>-Employee Enablement</i>	<i>-Digital devices -Knowledge management -Talent Development</i>		

(Sumber: TM Forum, 2020)

Untuk mengukur tingkat Maturity Model tersebut penulis membuat indikator 1 sampai dengan 5 nilai kategori: *Initiating*, *Emerging*, *Performing*, *Advancing*, *Leading*. Nilai 1 *Initiating* merupakan tahap awal perusahaan masih melakukan diskusi terkait operasional bisnisnya, Nilai 2 *Emerging* merupakan tahap perusahaan sudah maju dalam melakukan diskusi dan sudah memulai terkait operasional bisnisnya, Nilai 3 *Performing* tahap perusahaan sudah menetapkan tujuan yang jelas dan sudah membuat rencana dan telah diadopsi oleh seluruh perusahaan, Nilai 4 *Advancing* tahap perusahaan sudah memperluas rencana dan tujuannya untuk menghasilkan ide-ide baru yang lebih inovatif dan ingin lebih berkembang, Nilai 5 *Leading* tahap perusahaan sudah dianggap sebagai pemimpin dan telah menguasai bidang dalam industrinya.

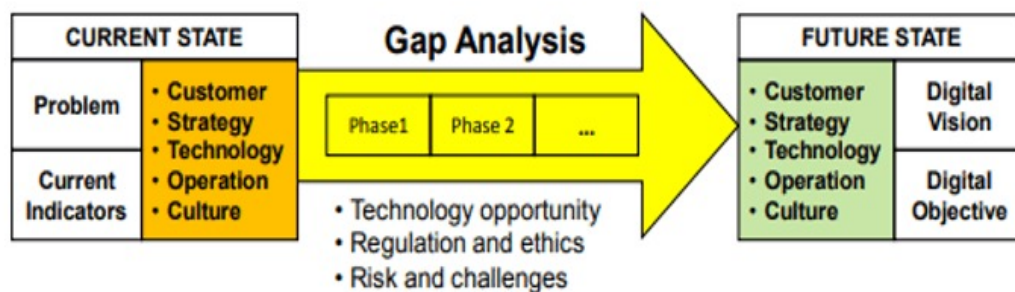
Dari data yang sudah diperoleh dan diinginkan oleh *top management* akan menjadi dasar bagi penulis untuk membandingkan pengolahan data hasil kuisisioner dari kondisi *current* dengan kondisi *future* apabila terdapat selisih jarak rentang antara kondisi *current* dan *future* maka hal ini disebut Gap, contoh gambaran analisa kondisi DMM *current* dan *future* serta gap terlihat pada gambar 3.5 ilustrasi DMM & Gap.



Gambar 3.5 Ilustrasi DMM & Gap

(Sumber: TM Forum, 2018)

Terlihat pada gambar 3.5 ada gap yang muncul karena kondisi *current* dan *future* yang diharapkan *top management* tidak sama dengan kondisi sekarang, maka gap dapat dianalisa lebih lanjut seperti pada gambar 3.6 Analisa *Gap Analysis*



Gambar 3.6 Analisa Gap Analysis

(Sumber: TM Forum, 2018)

Menganalisa Gap lebih dalam terkait kondisi model bisnis pada *resort XYZ* sesuai dengan variabel dan indikator yang sudah ditentukan, dilihat peluang pemanfaatan teknologi POS apakah dapat mengisi gap yang muncul dari kondisi *current* dan *future*, dengan menganalisa gap dengan mencari sumber permasalahan dan tantangan menjadi dasar untuk mengembangkan dan mengambil langkah-langkah penggunaan teknologi yang dapat diaplikasikan untuk mengurangi, menghilangkan dan mengisi gap tersebut baik berdampak jangka pendek maupun berdampak jangka panjang, setelah melakukan gap analisis penulis membuat skala prioritas untuk merealisasikan rencana transformasi digital untuk meningkatkan performa bisnis model dapat dilaksanakan.

3. Planning:

Setelah mengetahui dan menganalisa gap dengan melakukan cara yang digunakan TM forum dalam menganalisa gap melalui penyebaran kuisisioner kepada semua karyawan dan stakeholder perusahaan, penulis menganalisa hasil kuisisioner dengan menggunakan pendekatan DMM yang diukur berdasarkan indikator variabel yang dipilih didalam kuisisioner, pertanyaan didalam kuisisioner dibagi menjadi 2 yaitu: pertanyaan umum dan pertanyaan untuk mengukur indikator variable yang dipilih.

Pertanyaan untuk mengukur indikator dipilih berdasarkan panduan TM forum dan disesuaikan dengan gambaran kondisi perusahaan dan industri resort XYZ

sehingga dapat mewakili 5 dimensi ini dari DMM yaitu *customer, strategy, process, technology, organization & culture*. Pengambilan sampel untuk kuisisioner diharapkan berjumlah 30 responden, sebelum penyebaran kuisisioner ke 30 responden dilakukan penulis melakukan pengambilan sampel untuk uji pre-test dengan menyebarkan kuisisioner ke 10 responden dengan profesi merupakan karyawan dan mantan karyawan resort XYZ yang pernah berinteraksi langsung dan mengetahui kondisi resort XYZ. Cara penyebaran kuisisioner dilakukan menggunakan *google form*, responden menjawab pertanyaan yang cukup mendekati dengan kondisi perusahaan saat ini yang terdiri dari 5 pilihan jawaban yang mewakili nilai *initiating* sampai *leading*. Tujuan dari pre-test ini dilakukan diawal untuk menguji validitas dan reliabilitas pertanyaan kuisisioner yang mewakili indikator setiap variabel yang dipilih terkait 5 dimensi inti. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu pertanyaan kuisisioner, Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2011), dengan pengujian metode pearson. Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011). Kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, salah satu pengujian uji reliabilitas adalah menggunakan metode *cronbach's alpha*. Menurut (Sekaran & Bougie, 2017) secara keseluruhan variabel dapat dikatakan reliabilitas dapat diterima jika lebih besar dari 0,6.

Dalam mengukur kuisisioner tersebut setelah dilakukan penyebaran maka penulis melakukan pengolahan data dengan cara sebagai berikut:

- Uji Instrumen merupakan salah satu alat penting dalam penelitian kuantitatif untuk mengetahui kualitas data yang akan digunakan.
- Uji Validitas dengan menggunakan SPSS, uji validitas digunakan untuk mengukur validitas interkorelasi antara variabel.
- Uji Reliabilitas dengan menggunakan SPSS uji reliabilitas untuk mengukur suatu kuisisioner dinyatakan handal dan konstruk
- Skala Likert 1-5 dengan menggunakan nilai 1-5 mewakili jawaban responden yang digunakan untuk mengukur kondisi DMM perusahaan.

4. Implementation:

Pada tahap ini untuk implementasi digital transformasi dengan tujuan meningkatkan performa perusahaan dan produktivitas dengan dilakukan pengukuran implementasi menggunakan *Key Performance Indicator (KPI)* dan *Plan, Do, Check Action (PDCA)*, maka divisi *Front Office* dan *Back Office* menggunakan POS dilakukan pertama perencanaan dengan menganalisa Gap kemudian memilih teknologi yang diharapkan menjadi solusi penyelesaian masalah, mengatur timeline, persiapan biaya, waktu dan persiapan pelaksanaan menggunakan teknologi baru, kedua pelatihan terkait sistem teknologi POS yang baru, lalu dilakukan pelatihan

secara keseluruhan terkait fitur, manfaat, tujuan dan transformasi digital proses bisnis yang lama menjadi baru, pada tahap ini sudah dilakukan uji coba, trial, dan sosialisasi sebelum *go live* diterapkan secara keseluruhan, ketiga pengawasan mengenai keberhasilan uji coba tersebut dilakukan oleh pemimpin terkait proyek transformasi digital, keempat implementasi dan evaluasi menggunakan KPI dan dilihat terkait timeline sesuai dengan jadwal, dan melakukan evaluasi terkait kendala yang ditemukan, apabila tidak sesuai KPI yang ditetapkan dilakukan evaluasi kembali.

Pengukuran pada tahap ini diukur dengan indikator finansial dan non finansial yang diharapkan akan menggambarkan perkembangan transformasi digital dan mengontrol perbaikan pada saat transformasi digital ini diterapkan, indikator yang diukur adalah:

1. KPI terhadap inovasi produk / layanan: Indikator ini digunakan untuk melihat transformasi digital memberikan perbaikan pada layanan atau produk yang ditawarkan perusahaan yang berkorelasi dengan peningkatan penjualan, selain itu juga dilihat bagaimana strategi perusahaan dalam memperbaiki bisnis model dan strategi digital jangka panjang perusahaan.
2. *Customer Advocacy*: Peningkatan layanan pada konsumen atau pelanggan itu sendiri seperti bentuk personalisasi terhadap konsumen, kemudahan berinteraksi secara digital dan mudah bagi konsumen untuk mengetahui produk dan layanan jasa yang ditawarkan perusahaan, keluhan terhadap pelanggan dan meningkatnya kepuasan bagi konsumen. Hal ini menjadi

penting karena akan berhubungan dengan peningkatan pembelian dan permintaan jasa.

3. Operasional bisnis: Indikator ini digunakan untuk melihat proses produksi dalam perusahaan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya, bahan baku, dengan melakukan pemantauan secara real-time dan dapat dianalisa membuat transformasi digital mengubah pola kerja seperti tempat kerja karyawan dan proses bisnis yang ada.
4. Kapitalisasi data: Indikator ini digunakan untuk melihat bagaimana manajemen data dan kapitalisasi data menjadi sangat berguna untuk mengetahui dan memetakan kebutuhan pasar sehingga perusahaan dapat menentukan produk dan jasa yang akan ditawarkan sesuai dengan kebutuhan pasar.
5. Kapabilitas karyawan: Indikator ini digunakan untuk melihat hasil dari penerapan transformasi digital pada peningkatan kapabilitas, produktivitas, dan efektivitas karyawan yang diharapkan membuat karyawan lebih berkembang dan mampu untuk mengikuti perkembangan teknologi. Hal ini diharapkan bagi perusahaan agar karyawan menjadi lebih aktif, reaktif, produktif dan mampu berkolaborasi melalui transformasi digital dan perangkat digital.
6. Layanan dan kepuasan: Indikator ini diharapkan bagi konsumen dan karyawan pada penerapan transformasi digital untuk meningkatkan layanan dan memberikan kepuasan bagi konsumen dan karyawan.

7. *Change Management*: Indikator ini diharapkan untuk melihat bagaimana dampak dari penerapan transformasi digital terhadap perubahan proses bisnis, perilaku karyawan, budaya perusahaan. Diharapkan karyawan mampu untuk berkembang dan memiliki kemampuan dan keterampilan terhadap perangkat digital.
8. *Time Management*: Indikator ini diharapkan pada manajemen waktu terkait pelaksanaan transformasi digital, yang nantinya akan menunjukkan seberapa reaktif karyawan dan perusahaan dalam menyikapi perubahan transformasi digital pada proyek yang dijalankan, waktu menunjukkan juga terhadap kualitas dan biaya sehingga hal ini menjadi penting bagi perusahaan untuk mengukurnya.
9. Rasio keuangan: Indikator ini diharapkan untuk mengukur dari segi biaya pada saat implementasi transformasi digital pada perusahaan, investasi terkait proyek digital, bagaimana produktifitas perusahaan dalam penjualan, efisiensi dari segi pembiayaan cogs dan bahan baku.

5, *Monitoring*:

Pada tahap ini *top management* melakukan pengawasan terkait implementasi POS pada divisi FO dan BO dan dilihat berdasarkan laporan dan model bisnis yang baru, pengukuran KPI terkait peningkatan performa resort XYZ dengan pemanfaatan transformasi digital menggunakan POS

3.3 Manfaat Penggunaan Teknologi

Setelah melakukan pengukuran level maturity DMM perusahaan situasi saat ini dan diharapkan oleh pemimpin maka akan ada gap yang perlu diatasi menggunakan penerapan sebuah teknologi, diharapkan teknologi tersebut dapat mengurangi gap yang muncul pada level maturity DMM tersebut. Teknologi yang akan dipakai adalah POS (sistem pembayaran kasir) menggunakan *cloud service* dari pihak-ketiga, teknologi ini dipilih untuk mengatasi permasalahan yang terjadi diperusahaan terkait mengelola produk dan harga yang dijual, mengelola stok ketersediaan bahan baku, melihat transaksi penjualan secara *real time* dengan berbasis teknologi dan internet. Teknologi tersebut digunakan dengan mengadopsi POS *service* pihak-ketiga yang sudah digunakan oleh industri restoran yang ada di Indonesia.

Dengan menerapkan sistem teknologi POS diharapkan akan merubah proses bisnis dari segi operasional tetapi membantu dalam keuangan dan pemasaran pada *business model* perusahaan, sebagai contoh dengan data yang dimiliki melalui POS dapat menghasilkan laporan keuangan dan laporan penjualan dengan cepat dan akurat, serta membantu dalam pengambilan keputusan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat agar dapat bersaing dan mencapai *competitive advantage*.

Dampak penerapan teknologi sistem POS ini akan berdampak ke beberapa indikator dan diharapkan dapat dimonitor pada indikator DMM

1. *Customer Engagement (personalisation, effortless, digital interactions, Customer Privacy Trust & Perception (low customer satisfaction, easy to do business, complaints)*: untuk melihat bagaimana perusahaan dapat berkomunikasi dan berinteraksi dengan konsumen melalui pendekatan personal seperti sudah mengetahui profile konsumen terhadap produk *favourite* dan keinginan mereka berdasarkan data dan analisa menggunakan teknologi sistem POS tersebut,

2. *Customer Privacy Trust & Perception (low customer satisfaction, easy to do business, complaints)*: dapat dimonitor terkait bagaimana perusahaan dapat menyajikan sesuai standar kualitas, akurasi, keamanan dan privasi konsumen terkait data yang diperoleh oleh sistem teknologi POS, dengan menggunakan POS perusahaan dapat menganalisa berdasarkan data yang diperoleh untuk memastikan pelayanan, tingkat kepuasan, keluhan konsumen terkait produk dan layanan yang diberikan.

3. *Strategy Ecosystem Management (business models, ecosystem ownership, relationship management)*: dapat dimonitor terkait kondisi pasar dengan melakukan analisa bisnis internal dan eksternal bisnis sehingga dapat mengetahui kekuatan,

kelemahan dan peluang agar dapat mencapai profit bagi perusahaan berdasarkan penerapan sistem POS perusahaan dapat mengikuti *trend* yang ada di pasar saat ini.

4 *Strategy Management (strategy alignment, digital roadmap, executive reporting)*: perusahaan dapat membuat strategi berdasarkan data yang diperoleh oleh sistem POS dalam bentuk laporan yang digunakan oleh manajerial untuk membuat strategi dan pengembangan bisnis perusahaan.

5 *Technology Emerging apps(app configurability, technology roadmaps, technology evolution)*: perusahaan akan terdampak dengan pengaplikasian teknologi sistem POS sehingga dapat membuat bisnis yang dimiliki lebih gesit dan dapat mengelola proses bisnis perusahaan dengan sebuah aplikasi sistem teknologi.

6 *Technology Data Management(data model, data lifecycle, big data platform)*: dengan menggunakan sistem teknologi POS perusahaan dapat memiliki data yang luas dan dapat dimanfaatkan bagi perusahaan untuk dikelola dan dianalisa terkait perencanaan jangka panjang.

7 *Agile Change Management(business reqs, process monitoring, resource management)*: dengan menggunakan sistem teknologi POS perusahaan dapat memonitor bisnis secara mudah terkait proses bisnis dan sumberdaya perusahaan.

8 *Real-time Insights and Analytics (insight competence, analytics, insight trust)*: perusahaan dapat melakukan analisa operasional bisnis dan memonitornya secara real-time dengan menggunakan sistem teknologi POS terkait data penjualan, pengeluaran, stok barang dan dapat dimanfaatkan untuk dianalisa sebagai solusi permasalahan terkait kesalahan data manual yang masih digunakan sebelumnya.

9 *Leadership & Culture (leadership comms, shared values, collaboration)*: perusahaan dapat melakukan monitor terkait struktur organisasi perusahaan saat mengadopsi sistem POS terkait pembagian peran tugas dalam penggunaan teknologi.

10 *Employee Enablement(digital devices, knowledge management, talent development)*: penggunaan sistem teknologi POS membantu konektivitas terkait perangkat digital dalam proses bisnis perusahaan untuk mengatasi permasalahan jarak dan masih menggunakan perangkat digital yang belum terkoneksi dengan internet.

Manfaat lainnya adalah mengurangi *human error* sehingga campur tangan manusia dalam proses input sampai output pada resort XYZ dapat diminimalisir sehingga kesalahan input data dapat diminimalisir, kecepatan data yang diperoleh dari konsumen sampai dikelola divisi *back office* dapat lebih cepat, pengawasan terkait bisnis proses dari awal sampai akhir dapat dilakukan secara real-time terkait data menggunakan POS sehingga setiap permasalahan dapat langsung diketahui dan dapat mengetahui laporan dengan cepat, penggunaan sumber daya terkait bahan baku dapat

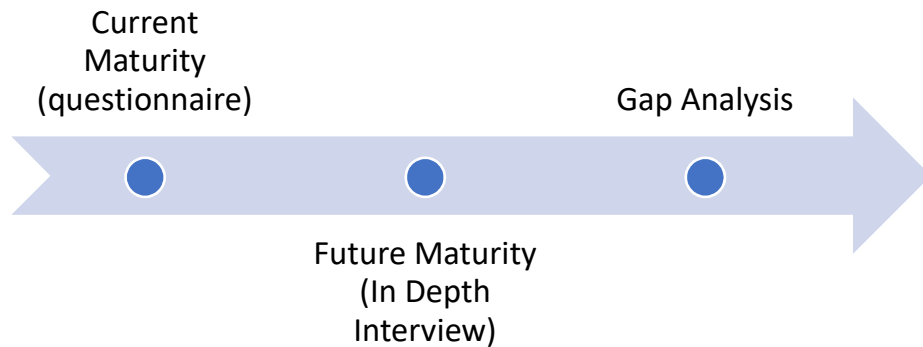
diawasi secara berkala dan lebih mudah tanpa harus melakukan stok opname secara terus menerus, kemampuan mengumpulkan data, mengelola menjadi informasi yang dapat dimanfaatkan sebagai strategi perusahaan, perubahan perilaku dari karyawan melakukan pekerjaan secara manual menjadi digital yang akan mempercepat proses bisnis.

3.4 Pelaksanaan Proyek Transformasi Digital

Peneliti menggunakan kuisioner sebagai bentuk pengukuran level DMM perusahaan berdasarkan model DMM Deloitte dan TM Forum, dengan menanyakan pertanyaan kuisioner terkait dimensi DMM ke karyawan perusahaan diukur menggunakan 5 tingkatan level DMM yaitu *Initiating*, *Emerging*, *Performing*, *Advancing*, *Leading*.

Dengan memilih metode penyebaran kuisioner yang diukur dengan 5 tingkatan perusahaan, sehingga dapat diidentifikasi posisi perusahaan saat ini serta bagaimana kebutuhan untuk melakukan peningkatan performa agar dapat bersaing dengan industri saat ini dengan tiga tahap. Tahap Pertama peneliti memilih sampel sebanyak 30 responden karyawan untuk menggambarkan kondisi Level DMM perusahaan saat ini menggunakan kuisioner, tahap kedua dengan melakukan *in depth interview* ke pimpinan perusahaan untuk mengetahui target level perusahaan dalam transformasi digital menggunakan pengukuran DMM tersebut, tahap ketiga penulis

akan menganalisa terkait gap (jarak) yang ada berdasarkan penyebaran kuisisioner tahap pertama dan interview pada tahap kedua.

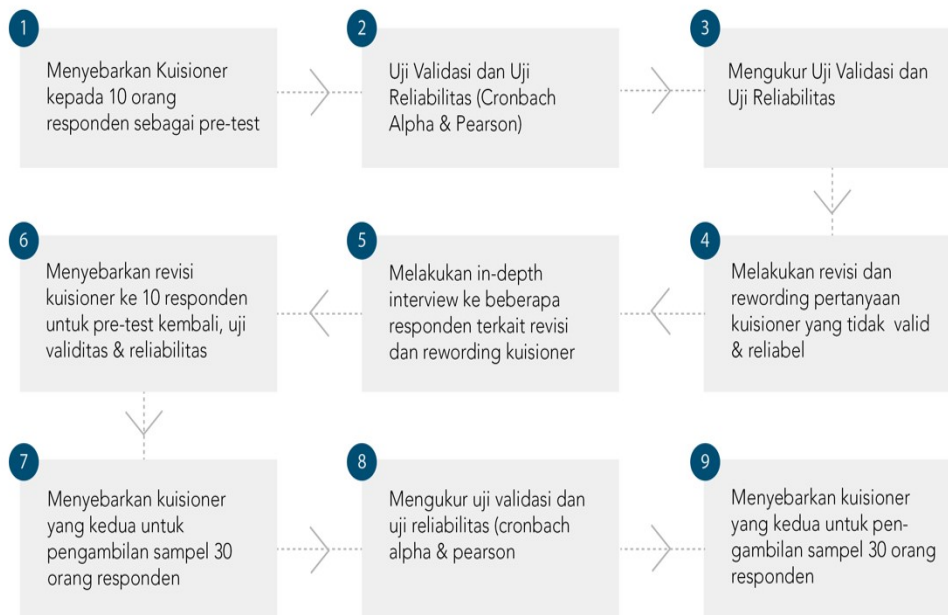


Gambar 3.7 Tahap Pengukuran DMM level

(Sumber: TM Forum, 2020)

Pada tahap penyebaran kuisisioner untuk menggambarkan kondisi *current* peneliti melakukan penyebaran kuisisioner sebanyak 2 kali, pertama yaitu menyebarkan kuisisioner ke sampel responden 10 orang setelah responden mengisi kuisisioner, penulis mengolah data pre-test melakukan uji validitas dan reliabilitas. Apabila hasil uji validitas dan reliabilitas pada pre-test hasil kuisisioner 10 responden dinyatakan valid dan reliabel maka kuisisioner akan disebarkan ke responden yang lebih besar ke 30 responden, jika ternyata hasil uji validitas dan reliabilitas pada pre-test menunjukkan beberapa variabel tidak valid dan reliabel maka penulis melakukan rewording dan revisi pertanyaan terkait kuisisioner tersebut, lalu dilakukan *in-depth interview* terkait pemahaman 10 orang responden terkait pertanyaan kuisisioner yang disebar pada uji pre-test, apabila responden memahami pertanyaan maka penulis

merevisi pertanyaan kuisisioner dan dilakukan penyebaran kembali untuk mengetahui nilai validitas dan reliabilitas setelah direvisi, selanjutnya kuisisioner akan disebar ke responden yang lebih besardan dianalisa lebih lanjut. Kuisisioner disebar ke responden berjumlah 30 orang yang merupakan karyawan resort XYZ, setelah data jawaban responden dikumpulkan maka dilakukan uji validitas dan reliabel kembali dan dilakukan analisa lebih lanjut dengan membuat analisa deskriptif dari hasil kuisisioner dan diolah pada masing-masing variabel ke dalam 5 level sesuai dengan Deloitte TM Forum*Customer, Strategy, Operation, Technology, Organisation & Culture* dengan penilaian skala likert 1-5 mulai dari *initiating, emerging, performing, advancing, leading* dengan menghitung nilai rata-rata yang diperoleh dari hasil kuisisioner responden, Seperti yang terlihat pada gambar 3.3 Proses pengambilan data kuisisioner.



Gambar 3.8 Proses Pengambilan data kuisisioner

(Sumber: Penulis, 2020)

Metode analisa data dengan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dari 5 variabel yang diuji berdasarkan kuisisioner dibagi menjadi 5 level sesuai dengan TM forum dimana hasil tersebut akan menunjukkan tingkat kematangan DMM *resort XYZ* berdasarkan mean dimasukkan kedalam kategori *Initiating, Emerging, Advancing, Performing dan Leading*. Menurut skala interval jarak numerik diukur dengan menghitung nilai terbesar dikurang nilai terkecil dibagi dengan nilai lima maka diperoleh interval sebesar 0,8, terlihat pada tabel 3,7 Kategori Berdasarkan Nilai Interval,
$$\text{Interval} = \frac{(5-1)}{5} = 0,8$$

Tabel 3.7

Kategori Berdasarkan Nilai Interval

Interval	Range	Kategori
0,8	1 – 1,8	Initiating
1,6	1,8 - < 2,6	Emerging
2,4	2,6 - < 3,4	Performing
3,2	3,4 - < 4,2	Advancing
4	4,2 - < 5	Leading

(Sumber: penulis, 2020)

Setelah pengolahan data dilakukan maka penulis melakukan analisa deskriptif nilai rata-rata dari hasil kuisisioner yang diperoleh dan dilihat sejauh mana DMM level per variabel pada resort xyz, diajukan sebagai usulan *ketop management* terkait posisi model bisnis saat ini yang harus ditingkatkan performa melalui proyek transformasi digital.

Tabel 3.8

Hasil Uji Validitas Pre-test 10 Responden

Variabel	Indikator	Uji Validitas		
		Nilai Significance	Pearson	Note
Customer Engagement	CE1	0,632	0,708	valid
	CE2	0,632	0,382	tidak valid
	CE3	0,632	0,756	valid
Customer Privacy & Trust	CPT1	0,632	0,662	valid
	CPT2	0,632	0,602	tidak valid
	CPT3	0,632	0,703	valid
Strategy Ecosystem management	SEM1	0,632	0,67	valid
	SEM2	0,632	0,694	valid
	SEM3	0,632	0,67	valid
Strategy Management	SM1	0,632	0,92	valid
	SM2	0,632	0,891	valid
	SM3	0,632	0,841	valid
Technology Emerging Apps	TEP1	0,632	0,886	valid
	TEP2	0,632	0,801	valid
	TEP3	0,632	0,629	tidak valid
Technology Data management	TDM1	0,632	0,889	valid
	TDM2	0,632	0,000	tidak valid
	TDM3	0,632	0,500	tidak valid
Operation Agile Change management	OAM1	0,632	0,270	tidak valid
	OAM2	0,632	0,717	valid
	OAM3	0,632	0,717	valid
Operation Real-time Analytics	ORA1	0,632	0,545	tidak valid
	ORA2	0,632	0,787	valid
	ORA3	0,632	0,812	valid
Organisation Culture leadership	OCL1	0,632	0,829	valid
	OCL2	0,632	0,76	valid
	OCL3	0,632	0,635	valid
Organisation Culture Employee Enablement	OCEM1	0,632	0,75	valid
	OCEM2	0,632	0,500	tidak valid
	OCEM3	0,632	0,500	tidak valid

(Sumber: penulis, 2020)

Pada Tabel 3,8 merupakan hasil uji pre-test hasil penyebaran kuisioner ke 10 responden, nilai hasil uji validitas pearson harus lebih besar dari nilai signifikan r tabel, berdasarkan hasil yang diperoleh pada uji validitas ditujukan bahwa:

-*Customer Engagement* indikator CE2 (Kemudahan berinteraksi konsumen) menunjukkan nilai pearson sebesar 0,382 lebih kecil dari nilai signifikan 0,632 sehingga menunjukkan CE2 tidak valid dibandingkan indikator CE1 (Personalisasi dengan konsumen) sebesar 0,708 dan CE3 (Interaksi digital konsumen) sebesar 0,756 yang valid mewakili variabel *Customer Engagement*,

-*Customer Privacy Trust* menunjukkan indikator CPT2 (kemudahan mengakses perusahaan) nilai pearson sebesar 0,602 lebih kecil dari nilai signifikan 0,632 sehingga menunjukkan CPT2 tidak valid dibandingkan indikator lain CPT1 (tingkat kepuasan konsumen) sebesar 0,662 dan CPT3 (keluhan konsumen) sebesar 0,703 yang valid mewakili variabel *Customer Privacy and Trust*,

-*Technology Emerging Apps* menunjukkan nilai indikator TEP3 (evolusi teknologi) sebesar 0,629 lebih kecil dari nilai signifikan 0,632 maka TEP3 menunjukkan tidak valid dibandingkan variabel lain TEP1 (aplikasi digital) sebesar 0,886 dan TEP2 (*digital roadmap*) sebesar 0,801 yang valid mewakili variabel *Technology Emerging Apps*,

-*Technology Data Management* menunjukkan nilai indikator TDM2 (*Data lifecycle*) sebesar 0,000 dan TDM3 (*Platform Big Data*) sebesar 0,500 lebih kecil dari nilai signifikan 0,632 maka TDM2 dan TDM3 menunjukkan tidak valid dibandingkan variabel lain yaitu TDM1(*Data model*) sebesar 0,889 yang valid mewakili variabel *Technology Data Management*.

-*Operation Agile Change management* menunjukkan nilai indikator OAM1 (*Business reqs*) sebesar 0,207 lebih kecil dari nilai signifikan 0,632 maka OAM1 menunjukkan tidak valid dibandingkan variabel lain yaitu OAM2 (proses pengawasan) sebesar 0,717 dan OAM3 (*resource management*) sebesar 0,717 yang valid mewakili variabel *Operation Agile Change Management*.

-*Operation Real-time Analytics* menunjukkan nilai indikator ORA1 (*Insight competence*) sebesar 0,545 lebih kecil dari nilai signifikan 0,632 maka ORA1 menunjukkan tidak valid dibandingkan variabel lain yaitu ORA2 (Analisa data) sebesar 0,787 dan ORA3 (*Insight trust*) sebesar 0,812 yang valid mewakili variabel *Operation Real-time Analytics*

-*Organisation Culture Leadership* menunjukkan nilai indikator OCL1 (Komunikasi pemimpin) sebesar lebih kecil dari nilai signifikan 0,632 maka OCL1 sebesar 0,829 , OCL2 (*Shared value*) sebesar 0,760 , OCL3 (kolaborasi) sebesar 0,635 menunjukkan ketiga indikator valid mewakili variabel *Organisation Culture Leadership*

-Organisation Culture Employee Enablement menunjukkan nilai indikator OCEM2 (*Knowledge Management*) sebesar 0,500 dan OCEM3 (Pengembangan karyawan) sebesar 0,500 lebih kecil dari nilai signifikan 0,632 maka OCEM2 dan OCEM3 tidak valid dibandingkan indikator lain OCEM1 (Perangkat digital) sebesar 0,750 yang valid mewakili variabel *Organisation Culture Employee Enablement*.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator CE2, CPT2, TEP3, TDM2, TDM3, OAM1, ORA1, OCEM2, OCEM3 yang mewakili variabel *Customer Engagement, Customer Privacy Trust, Technology Emerging Apps, Technology Data Management, Operation Agile Change Management, Organisation Culture Leadership Employee Enablement* tidak valid dan perlu dilakukan perbaikan terkait pertanyaan kuisioner pada indikator yang sudah disebutkan, sehingga penulis akan melakukan revisi pertanyaan pada kuisioner.

Tabel 3.9

Hasil Uji Reliabilitas Pre-test 10 responden

Variabel	Indikator	Uji Reabilitas		Kriteria Uji
		Cronbach Alpha	CA if deleted	
Customer Engagement	CE1	0,249	-0,33	Tidak reliabel
	CE2		0,469	
	CE3		-0,115	
Customer Privacy & Trust	CPT1	0,302	-0,33	Tidak reliabel
	CPT2		0,226	
	CPT3		0,542	
Strategy Ecosystem management	SEM1	0,303	-0,53	Tidak reliabel
	SEM2		0,067	
	SEM3		0,733	
Strategy Management	SM1	0,861	0,745	Reliabel
	SM2		0,795	
	SM3		0,859	
Technology Emerging Apps	TEP1	0,673	0,357	Reliabel
	TEP2		0,494	
	TEP3		0,762	
Technology Data management	TDM1	-0,09	-0,381	Tidak reliabel
	TDM2		0,22	
	TDM3		-0,368	
Operation Agile Change management	OAM1	-0,213	0,591	Tidak reliabel
	OAM2		-0,232	
	OAM3		-1,333	
Operation Real-time Analytics	ORA1	0,494	0,806	Tidak reliabel
	ORA2		0,198	
	ORA3		-4,441E-16 ^a	
Organisation Culture leadership	OCL1	0,597	0,27	Reliabel
	OCL2		0,462	
	OCL3		0,682	
Organisation Culture Employee Enablement	OCEM1	0,060	0,545	Tidak reliabel
	OCEM2		-0,105	
	OCEM3		-0,105	

(Sumber: penulis, 2020)

Pada Tabel 3.9 merupakan hasil uji pre-test hasil penyebaran kuisisioner ke 10 responden, nilai hasil uji reliabilitas harus lebih besar dari nilai Cronbach alpha $\geq 0,6$ dikatakan reliabel, namun jika nilai cronbach alpha per-variabel \leq nilai 0,6 maka menunjukkan variabel tersebut tidak reliabel, berikut analisa uji reliabilitas per variabel:

-*Customer Engagement* diukur dengan 3 indikator pada uji reliabilitas menunjukkan bahwa cronbach alpha sebesar 0,249 lebih kecil dari nilai minimum Cronbach alpha 0,6 sehingga variabel *Customer Engagement* dinyatakan tidak reliabel, sehingga penulis akan melakukan revisi dan perbaikan pertanyaan kuisisioner pada 3 indikator tersebut.

-*Customer Privacy & Trust* diukur dengan 3 indikator pada uji reliabilitas menunjukkan bahwa cronbach alpha sebesar 0,302 lebih kecil dari nilai minimum cronbach alpha 0,6 sehingga variabel *Customer Privacy & Trust* dinyatakan tidak reliabel, sehingga penulis akan melakukan revisi dan perbaikan pertanyaan kuisisioner pada 3 indikator tersebut.

-*Strategy Ecosystem Management* diukur dengan 3 indikator pada uji reliabilitas menunjukkan bahwa cronbach alpha sebesar 0,303 lebih kecil dari nilai minimum cronbach alpha 0,6 sehingga variabel *Strategy Ecosystem Management* dinyatakan

tidak reliabel, sehingga penulis akan melakukan revisi dan perbaikan pertanyaan kuisisioner pada 3 indikator tersebut.

-*Strategy Management* diukur dengan 3 indikator pada uji reliabilitas menunjukkan bahwa cronbach alpha sebesar 0,861 lebih besar dari nilai minimum cronbach alpha 0,6 sehingga variabel *Strategy Management* dinyatakan reliabel.

-*Technology Emerging Apps* diukur dengan 3 indikator pada uji reliabilitas menunjukkan bahwa cronbach alpha sebesar 0,673 lebih besar dari nilai minimum cronbach alpha 0,6 sehingga variabel *Technology Emerging Apps* dinyatakan reliabel.

-*Technology Data Management* diukur dengan 3 indikator pada uji reliabilitas menunjukkan bahwa cronbach alpha sebesar -0,09 lebih kecil dari nilai minimum cronbach alpha 0,6 sehingga variabel *Technology Data Management* dinyatakan tidak reliabel, sehingga penulis akan melakukan revisi dan perbaikan pertanyaan kuisisioner pada 3 indikator tersebut.

-*Operation Agile Change Management* diukur dengan 3 indikator pada uji reliabilitas menunjukkan bahwa cronbach alpha sebesar -0,213 lebih kecil dari nilai minimum cronbach alpha 0,6 sehingga variabel *Operation Agile Change Management* dinyatakan tidak reliabel, sehingga penulis akan melakukan revisi dan perbaikan pertanyaan kuisisioner pada 3 indikator tersebut.

-*Operation Real-time Analytics* diukur dengan 3 indikator pada uji reliabilitas menunjukkan bahwa cronbach alpha sebesar 0,494 lebih kecil dari nilai minimum cronbach alpha 0,6 sehingga variabel *Operation Real-time Analytics* dinyatakan tidak reliabel, sehingga penulis akan melakukan revisi dan perbaikan pertanyaan kuisisioner pada 3 indikator tersebut.

-*Organisation Culture Leadership* diukur dengan 3 indikator pada uji reliabilitas menunjukkan bahwa cronbach alpha sebesar 0,597 lebih kecil dari nilai minimum cronbach alpha 0,6 sehingga variabel *Organisation Culture LeadershipAnalytics* dinyatakan tidak reliabel, sehingga penulis akan melakukan revisi dan perbaikan pertanyaan kuisisioner pada 3 indikator tersebut.

-*Organisation Culture Employee Enablement* diukur dengan 3 indikator pada uji reliabilitas menunjukkan bahwa cronbach alpha sebesar 0,060 lebih kecil dari nilai minimum cronbach alpha 0,6 sehingga variabel *Organisation Culture Employee Enablement* dinyatakan tidak reliabel, sehingga penulis akan melakukan revisi dan perbaikan pertanyaan kuisisioner pada 3 indikator tersebut.

Setelah menganalisa uji pre-test pertama dan penulis mengetahui beberapa indikator pertanyaan yang harus direvisi dan dilakukan perbaikan, penulis melakukan wawancara mendalam terkait pemahaman responden setelah pertanyaan kuisisioner direvisi, Setelah melakukan wawancara kuisisioner yang sudah direvisi selanjutnya disebar kembali ke 10 responden dan melakukan uji validitas dan reliabilitas kembali,

sehingga hasil yang dikumpulkan dan diolah penulis seperti pada tabel 3.10 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Revisi Pre-test 10 Responden, hasil menunjukkan bahwa setelah dilakukan wawancara dan revisi pertanyaan bahwa indikator uji validitas dan reliabilitas ke 30 pertanyaan menunjukkan perbaikan nilai pearson dan cronbach alpha.

Tabel 3.10
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Revisi Pre-test 10 Responden

Variabel	Indikator	Uji Validitas			Uji Reabilitas		
		Nilai R Tabel	Pearson	Note	Cronbach A	CA if deleted	Note
<i>Customer Engagement</i>	CE1	0,632	0,920	valid	0,86	0,745	Reliabel
	CE2	0,632	0,891	valid		0,795	
	CE3	0,632	0,841	valid		0,859	
<i>Customer Privacy & Trust</i>	CPT1	0,632	0,719	valid	0,71	0,698	Reliabel
	CPT2	0,632	0,806	valid		0,595	
	CPT3	0,632	0,863	valid		0,542	
<i>Strategy Ecosystem Management</i>	SEM1	0,632	0,969	valid	0,75	0,200	Reliabel
	SEM2	0,632	0,688	valid		0,783	
	SEM3	0,632	0,802	valid		0,800	
<i>Strategy Management</i>	SM1	0,632	0,920	valid	0,86	0,745	Reliabel
	SM2	0,632	0,891	valid		0,795	
	SM3	0,632	0,841	valid		0,859	
<i>Technology Emerging Apps</i>	TEP1	0,632	0,886	valid	0,67	0,357	Reliabel
	TEP2	0,632	0,801	valid		0,494	
	TEP3	0,632	0,637	valid		0,762	
<i>Technology Data Management</i>	TDM1	0,632	0,886	valid	0,67	0,357	Reliabel
	TDM2	0,632	0,801	valid		0,494	
	TDM3	0,632	0,635	valid		0,762	
<i>Operation Agile Change Management</i>	OAM1	0,632	0,909	valid	0,86	0,757	Reliabel
	OAM2	0,632	0,965	valid		0,760	
	OAM3	0,632	0,847	valid		0,869	
<i>Operation Real-time Analytics</i>	ORA1	0,632	0,753	valid	0,66	0,783	Reliabel
	ORA2	0,632	0,763	valid		0,667	
	ORA3	0,632	0,903	valid		0,209	
<i>Organitacion Culture Leadership</i>	OCL1	0,632	0,829	valid	0,60	0,270	Reliabel
	OCL2	0,632	0,760	valid		0,462	
	OCL3	0,632	0,635	valid		0,682	
<i>Organitacion Culture</i>	OCEM1	0,632	0,829	valid	0,60	0,270	Reliabel

<i>Employee Enablement</i>	OCEM2	0,632	0,760	valid		0,462
	OCEM3	0,632	0,635	valid		0,682

(Sumber: penulis, 2020)

Hasil pada tabel uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa setiap indikator yang mewakili sudah memenuhi syarat uji validitas yaitu lebih besar dari nilai r tabel 0,632 dan uji realibilitas yaitu hasil uji lebih besar dari nilai cronbach alpha 0,6 sehingga data pada uji pre-test ke-dua ini memenuhi syarat validitas dan realibilitas, sehingga penulis akan melakukan penyebaran kuisisioner ke target 30 responden yang akan diolah untuk mengetahui analisa deskriptif dan level DMM perusahaan saat ini. Hasil uji penyebaran 30 responden akan dibahas penulis pada bab empat.

3.5 Rancangan Pembentukan Studi Kasus Transformasi Digital

Rancangan penulisan yang dibuat, penulis mengambil dasar kerangka studi kassus berdasarkan jurnal penelitian yang berjudul *Influences on Handheld POS Usage in Star Class Hotels- Sri Lanka* (Devanarayana & Thelijjagoda,2016). Dalam penelitian tersebut menjelaskan tentang penerapan dan pengaruh penggunaan POS dalam sebuah hotel berbintang yang berada di Sri-Lanka, Negara yang merupakan tempat destinasi populer yang menarik pengunjung lokal dan mancanegara, perhotelan menjadi kunci bagi negara Sri-Lanka untuk memenuhi kebutuhan turis dan pendatang dengan menyajikan layanan terbaik, sehingga kompetisi antar hotel

berbintang dan restoran yang berada di Sri-Lanka menjadi sangat ketat, diperlukannya mengadopsi penggunaan teknologi seperti POS, Penggunaan sistem POS diharapkan menjadi solusi dan menawarkan keuntungan bagi hotel dan restoran yang menggunakannya dan mendukung layanan konsumen. Generasi terbaru dalam industri POS dapat dikatakan sistem POS genggam yang menyajikan pelayanan lebih efisien bagi bisnis dan konsumen.

Penelitian ini menginvestigasi variabel dalam mengadopsi penggunaan teknologi POS kedalam konseptual model bisnis Hotel sebelum penggunaan POS, dalam jurnal ini menjelaskan juga rencana pengembangan adopsi teknologi POS dengan model integrasi pada restoran dan hotel di Sri-Lanka karena persaingan semakin ketat dan dibutuhkan sitem yang lebih efisien bagi bisnis dan konsumen.

Model penelitian ini menggunakan konseptual model dengan tujuan penelitian untuk mengetahui teori adopsi apa pengaruh dan peran dalam pengambilan keputusan bagi hotel dan restoran setelah mengadopsi POS, dan pengaruh apa saja yang dapat ditemukan dalam variabel penerapan adopsi teknologi POS bagi hotel dan restoran di Sri-Lanka. Peluang manfaat penerapan teknologi baru bagi restoran dan hotel Sri-Lanka. Penelitian ini mengidentifikasi variabel karyawan, perusahaan, dan teknologi sebanyak 17 hipotesa.

Data penelitian yang diteliti dikumpulkan dari level karyawan, manajer yang berhubungan dengan penggunaan sistem POS, yang bekerja di restoran dan hotel Sri-

Lanka, dilakukan menggunakan metode wawancara dan penyebaran kuisioner terhadap 72 karyawan, menggunakan metode *one sample T Test* dan diketahui hasil dari studi empiris dikategorikan menjadi 4 yaitu *innovators*, *early adopters*, *late adopters*, *laggards*.

Dalam penelitian ini terdapat temuan penting yaitu karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap pengaruh adopsi POS terbukti. Karyawan, perusahaan, dan teknologi memiliki pengaruh terhadap pengambilan keputusan manajemen dalam bisnisnya. Peneliti perlu persetujuan dari manajemen hotel Sri-Lanka terkait penelitian *framework* dan variabel yang akan mendukung kesuksesan adopsi teknologi POS dalam perusahaan. Peneliti berharap penelitian selanjutnya dapat mengetahui faktor lain dengan melakukan pengumpulan data terhadap karyawan dan manajemen hotel dan restoran. Hasil penelitian ini juga melihat bahwa kebanyakan hotel berbintang di Sri-Lanka dalam mengadopsi POS berada dikategori *adopters*, dari segi biaya untuk implementasi lebih murah dan dalam implementasi pelatihan karyawan lebih murah, dengan mengoperasikan POS membantu perusahaan untuk mengumpulkan data terkait pesanan menu konsumen, pembayaran dapat dilacak, proses operasional *check-in* dan *check out* pada hotel di Sri-Lanka.

Penelitian ini merekomendasikan ada beberapa batasan penelitian yaitu hanya berada di satu provinsi, satu negara, dan beberapa kasus yang diteliti, diharapkan penelitian selanjutnya dapat meneliti perwakilan sektor perhotelan lainnya. Sebagai

tambahan jurnal ini merekomendasikan penelitian selanjutnya juga meneliti kepuasan konsumen dalam penerapan sistem POS pada sektor industri perhotelan. Tantangan perusahaan dan teknologi untuk mengidentifikasi hotel kelas bintang dapat diubah berdasarkan variasi teknologi dimasa depan untuk sektor lainnya, akan sangat berharga untuk melakukan penelitian dimasa depan.