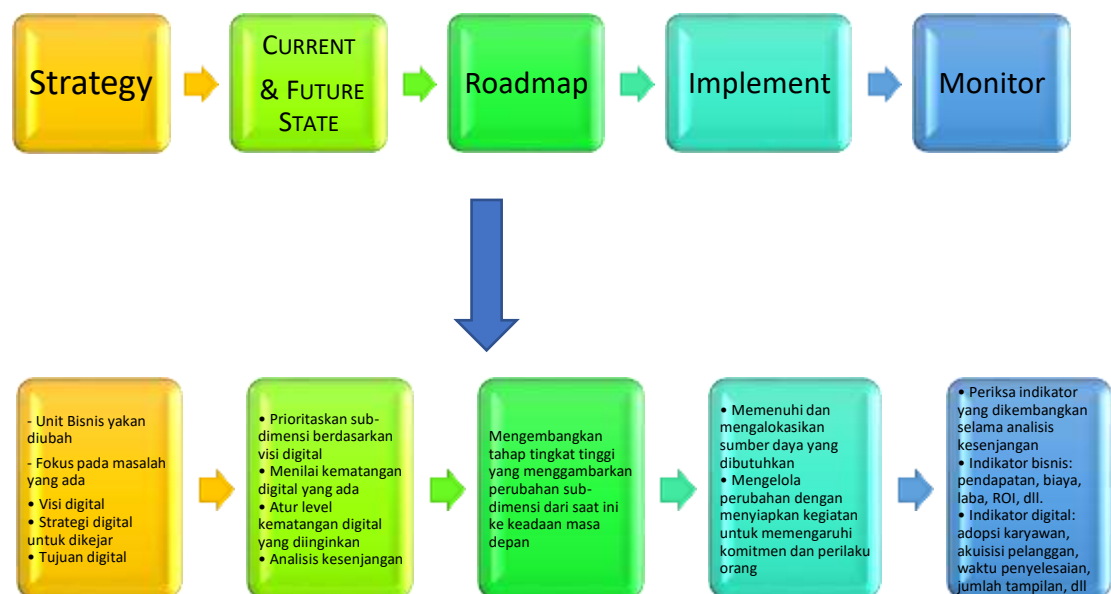


BAB III RENCANA PELAKSANAAN & RANCANGAN PROYEK TRANSFORMASI DIGITAL

3.1. Kerangka Kerja Transformasi Digital

Kerangka kerja transformasi digital komponennya terdiri dari



Sumber : oleh data penulis

Gambar 3.1 : Kerangka Kerja DTP (Jimmy, 2020)

Strategi

Unit bisnis yang akan diubah adalah salah satunya di bagian keuangan dimana selama ini pengelolaan data akuntansi dan keuangan yang selama ini berjalan masih dilakukan manual.

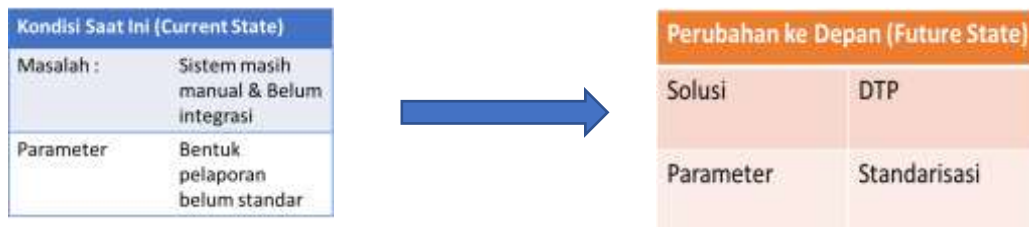
Kondisi Saat ini dan



Sumber : Olah Data Penulis

Gambar 3.2 : Arus Akuntansi

Saat ini perusahaan belum mempunyai sistem informasi yang terintegrasi dalam pelaporan, dimana setiap divisi berdiri sendiri dalam mengelola pelaporannya sehingga tidak terintegrasi ke divisi lain, pelaporan terlambat, tidak akurat bahkan standar formatnya tidak sama



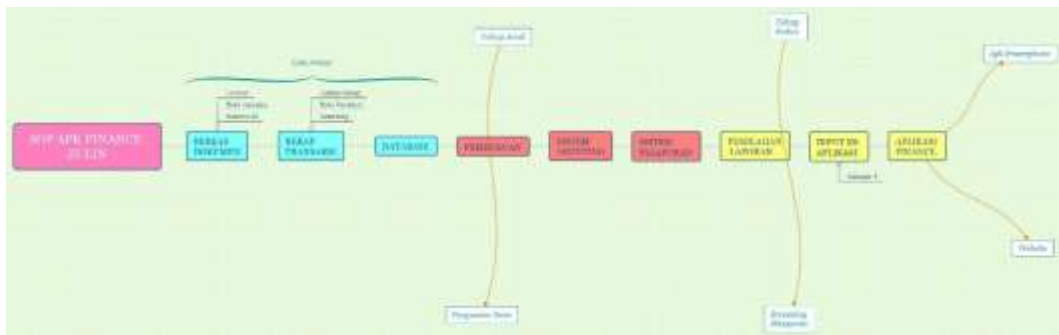
Dengan adanya transformasi digital diharapkan semua proses bisnis di bagian keuangan akan berubah menjadi lebih cepat, baku, standar yang sama serta otomasi.



Sumber : Hasil olah data penulis

Gambar 3.3 : Transformasi Pengelolaan data keuangan

Kondisi Masa Yang Akan Datang

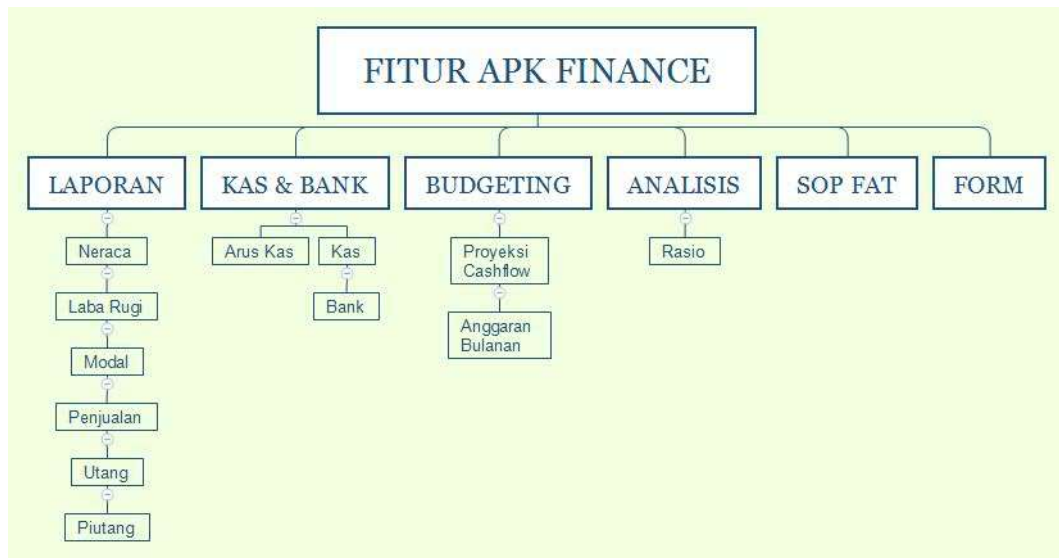


Sumber : Olah Data Penulis

Gambar 3.4 : Alur Aplikasi Keuangan

Di dalam gambar tersebut dijelaskan bahwa diharapkan nantinya alur proses keuangan yang dilakukan secara manual hanya sampai pada tahap input data masukan mentah saja yang akan ditampung menjadi sebuah database dan untuk proses selanjutnya penyusunan laporan keuangan akan dilakukan secara otomatis oleh sistem di software secara terintegrasi dengan bagian lain.

Semua proses tersebut akan dilakukan dalam sebuah aplikasi keuangan yang memuat berbagai fitur laporan keuangan.



Sumber : Olah Data Penulis

Gambar 3.5 : Fitur Sistem Aplikasi Keuangan

3.1.1. Tahapan Umum Dalam Transformasi Digital

Tahapan dalam transformasi digital ini secara umum terbagi dalam 3 (tiga) tahapan besar, yaitu: (1) tahap desain atau inisiasi ; (2) tahapan penerapan ; dan (3) tahapan perubahan atau transformasi.

Atau dapat juga dibagi dalam 3 tahap menurut TM Forum - Deloitte:



Gambar 3.6. : Perencanaan DTP

Plan : Jelajahi peluang dan tetapkan visi untuk kondisi masa depan.

Design : Ubah visi menjadi konsep yang siap dipasarkan. Sempurnakan konsep dan tetapkan rencana untuk beroperasi

Execute : Terapkan solusinya. Sadari manfaatnya, dan terus tingkatkan.

Kegiatan pelaksanaan sesuai dengan metode pelaksanaan yang dipilih, contohnya didalam metode perancangan dilakukan dalam tahapan langkah, yaitu :

1. Persiapan

- a. Pada tahap ini mulai dengan melakukan kajian masalah yang ada lalu membuat perencanaan kegiatan survey penelitian serta membuat analisa pain pointnya dan menentukan titik permasalahan mana yang perlu diadakan perbaikan.
- b. Membuat *time schedule* (jadwal kegiatan) serta roadmap kegiatannya dengan menjabarkan tahapan apa saja yang akan dilaksanakan.



Gambar 3.7 : tahapan perencanaan persiapan DTP

- c. Membuat pretest dengan menyebarkan kuesioner kepada internal perusahaan dengan membuat pengukuran DMM dengan standar yang telah ditetapkan yaitu memilih Dimensi, Sub-dimensi, Indikator serta skala pengukuran.
- d. Menguji pretest dengan uji validitas serta reliabilitas untuk menentukan apakah relevan atau tidaknya dilakukan transformasi digital dalam perusahaan serta aspek-aspek apa saja yang akan jadi pertimbangan.
- e. Membuat roadmap digital transformation

2. Pelaksanaan

- Membuat draft desain sistem rancangan yang akan dibuat
- Membuat arsitektur yang sederhana dalam membuat sistem
- Memilih aplikasi sistem yang akan dipakai di perusahaan
- Menguji aplikasi dan membuat analisa perbandingan dari semua sistem aplikasi yang ada dan memilih yang terbaik serta mudah dalam penggunaannya
- Membuat tabel resume evaluasi penilaian semua sistem aplikasi
- Mengkaji draft dengan menguji saling keterkaitan informasi antar divisi

3. Pengujian dan Evaluasi Hasil

3.2. *Digital Maturity Model*

Digital Maturity adalah sebuah pengukuran untuk menilai kesiapan sebuah organisasi atau perusahaan menuju transformasi digital atau mengubah semua proses bisnisnya menjadi serba digitalized menggunakan system IT yang lebih canggih. Dalam penilaian kematangan tersebut digunakan sebuah alat pengukuran atau model yang dinamakan *Digital Maturity Model*.

Digital Maturity model itu sendiri terdiri dari beberapa dimensi dan subdimensi sebagai alat ukur dan parameter dari kapabilitas digital atau kemampuan perusahaan dalam melayani pelanggan, mengelola proses bisnisnya menggunakan teknologi, kematangan atau kesiapan sebuah perusahaan untuk melakukan proses transformasi digital.

Pengertian *Digital Maturity Model* yang diambil dari beberapa sumber :

DMM menurut TM Forum :

Model kematangan adalah alat bisnis yang digunakan untuk menilai status saat ini dari kemampuan tertentu yang ada dalam suatu organisasi dan membantu mereka menjadi jelas di mana ini perlu diubah atau ditingkatkan.

Model kematangan mendukung keberhasilan dalam proyek transformasi dengan:

- ★ Memaksa organisasi untuk menganalisis dan menyusun masalah dengan tepat
- ★ Menetapkan tujuan dan rencana yang jelas dan dipahami secara universal untuk jangka pendek dan panjang
- ★ Membantu organisasi menilai di mana mereka berada dalam perjalanan transformasi mereka
- ★ Mengizinkan bisnis mengukur kemajuan mereka secara objektif selama perjalanan



Gambar 3.8 Digital Maturity Model (TM Forum, 2019)

Adapun Dimensi dan definisi untuk *Model Maturity Digital* TM Forum adalah sebagai berikut :

- ☞ **Pelanggan (*Customer*)** - Memberikan pengalaman di mana pelanggan melihat organisasi sebagai mitra digital mereka menggunakan saluran interaksi pilihan mereka untuk mengontrol masa depan yang terhubung dan offline.
- ☞ **Strategi (*Strategy*)** - Berfokus pada bagaimana bisnis mengubah atau beroperasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya melalui inisiatif digital; itu tertanam dalam strategi bisnis secara keseluruhan.
- ☞ **Teknologi (*Technology*)** - Mendukung kesuksesan strategi digital dengan membantu menciptakan, memproses, menyimpan, mengamankan, dan

bertukar data untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan biaya rendah dan biaya rendah.

☞ **Operasi (*Operations*)** - Menjalankan dan mengembangkan proses dan tugas dengan memanfaatkan teknologi digital untuk mendorong manajemen strategis dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas bisnis.

☞ **Budaya, Orang, dan Organisasi (*Culture, People, Organizational*)** - Menentukan dan mengembangkan budaya organisasi dengan tata kelola dan proses bakat untuk mendukung kemajuan di sepanjang kurva kematangan digital dan fleksibilitas untuk mencapai tujuan pertumbuhan dan inovasi.

DMM Berdasar Deloitte :

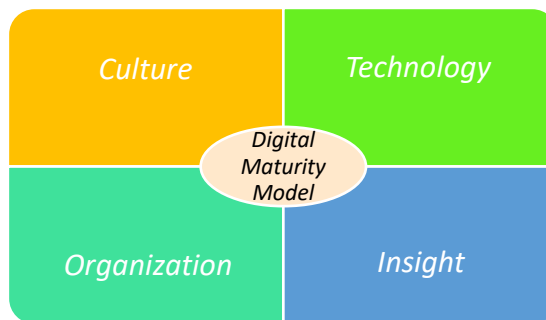
Pengertian Model Digital Maturity adalah :

- ♣ Alat penilaian keamanan digital standar industri yang pertama
- ♣ Model digital organisasi pan pertama, yang mencakup 5 dimensi bisnis inti
- ♣ Yang pertama melakukan benchmark terhadap rekan dan mengukur kemajuan

Menggunakan Model Digital Maturity akan memberdayakan bisnis melalui setiap langkah perjalanan transformasi mereka.

DMM Berdasarkan Forrester :

Adapun Forrester membagi DMM ini menjadi 4 dimensi yaitu :



Gambar 3.9 : DMM Forrester

- **Culture** : Pendekatan perusahaan terhadap inovasi yang didorong secara digital, dan bagaimana hal itu memberdayakan karyawan dengan teknologi digital
- **Technology** : Penggunaan dan adopsi teknologi yang muncul oleh perusahaan
- **Organization** : Seberapa selaras sebuah perusahaan mendukung strategi digital, tata kelola, dan pelaksanaan.
- **Insight** : Seberapa baik perusahaan menggunakan data pelanggan dan bisnis untuk mengukur keberhasilan dan menginformasikan strategi.

Dalam hal ini Model Forrester membagi dalam 3 skenario :

- ☞ Transformasi digital secara keseluruhan. Model ini menilai aspek-aspek mendasar yang penting bagi transformasi digital perusahaan secara keseluruhan, seperti dukungan eksekutif untuk strategi digital, sumber daya

staf digital, bagaimana kesuksesan diukur, dan fungsi bisnis / efektivitas hubungan TI.

- ☞ Fokus pada pemasaran digital. Model ini juga meninjau kemampuan khusus untuk fungsi pemasaran digital perusahaan, seperti seberapa baik digital mendukung strategi merek.
- ☞ Fokus pada Bisnis digital. Model ini mengevaluasi bagaimana digital mendukung interaksi penjualan dan layanan, termasuk integrasi titik sentuh dan kecanggihan teknologi.

Open DMM

ODMM adalah alat yang memungkinkan organisasi / perusahaan untuk membandingkan status digital mereka saat ini dengan aspirasi mereka dan pihak terkait lainnya. (Open ROADS Community, 2017)

Hasil yang diharapkan dari penilaian ODMM adalah tujuan terukur yang akan membantu organisasi yang dinilai mempercepat kemajuan transformasi digitalnya menjadi Penyedia Layanan Digital (DSP).

ODMM menggunakan enam domain, yang dikenal sebagai Kategori, untuk membuat tolok ukur status digital organisasi saat ini. Ke enam Kategori tersebut adalah :

- *Strategic Dynamism*
- *Digital Culture, Talent & Skills*
- *Optimal Customer Experience*
- *Data Centricity*

- *Service Innovation & Optimized Delivery*
- *Digital Technology Leadership*



Gambar 3.10 ; *Open Digital Maturity Model (ODMM Community, 2017)*

3.2.1. Dimensi Dan Sub Dimensi Yang Akan Dipakai Untuk Melakukan Pengukuran

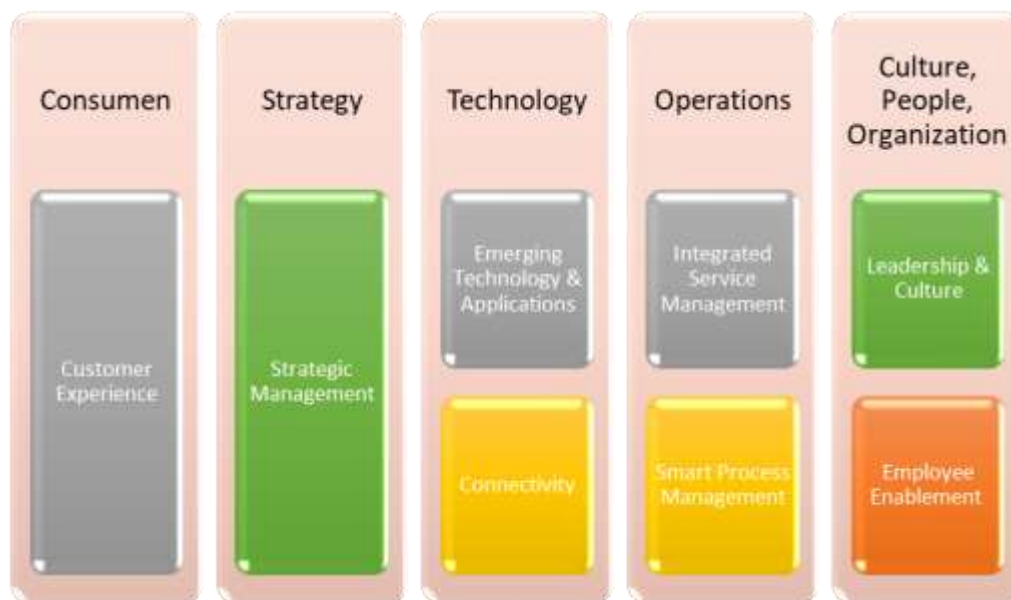
Untuk penelitian Proyek Transformasi Digital perusahaan penulis menggunakan konsep DMM dari TM Forum yang akan dilakukan oleh peneliti.

Ada target bidang dan divisi yang menjadi perhatian utama dalam project transformasi digital perusahaan ini Transformasi Digital di bidang keuangan

Bidang ini akan ditingkatkan sistem manajemennya menjadi serba digital atau modern dalam pengelolaan data dengan menggunakan basis teknologi web, internet serta aplikasi interface.

Dalam hal ini penulis menggunakan 5 Dimensi dan beberapa sub-dimensi yang terdapat dalam pola DMM TM Forum.

Sub-dimensi ini ditambahkan untuk membantu memastikan aspek-aspek utama yang berkaitan dengan dukungan dari setiap transformasi digital. Kriteria terkait dengan integritas keuangan, pengalaman pelanggan, desain jaminan, manajemen risiko dan integritas aliran data (TM Forum, 2018).



Sumber : TM Forum

Gambar 3.11 : Subdimensi DMM

Adapun Dimensi dan Sub-dimensi yang berada di gambar atas adalah yang akan menjadi fokus transformasi digital perusahaan.

3.2.2 Indikator untuk mengukur dimensi dan subdimensi

Adapun indikator yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 : Tabel Dimensi dan Subdimensi

No	Dimensi	Sub-dimensi	Definisi	Indikator	Skala	Referensi
1	Customer	Customer Engagement	Organisasi berkomunikasi dan berinteraksi dengan pelanggannya melalui penggunaan konten yang dipersonalisasi	Digital interactions	1 - 5	DMM - TM Forum, 2018
2	Strategy	Strategic Management	Menerapkan aturan bisnis, metode, dan alat untuk mengembangkan dan mengelola strategi digital dan memungkinkan penyesuaian di seluruh organisasi untuk mencapai hasil bisnis	Strategy alignment	1 - 5	DMM - TM Forum, 2018
3	Technology	Emerging Technology & Applications	Penjelajahan, membuat, mengirim, dan mengelola aplikasi mobile, virtual, pemakaian, dan desktop yang digunakan untuk menghadirkan strategi digital	Standardized APIs	1 - 5	DMM - TM Forum, 2018
		Connectivity	Memastikan bahwa kawasan TI dan konektivitas difokuskan pada peningkatan kelincahan, skalabilitas, virtualisasi jaringan, dan otomatisasi.	IT virtualization	1 - 5	DMM - TM Forum, 2018
4	Operations	Integrated Service Management	Manajemen layanan terpadu memberikan pengalaman yang mulus di seluruh ekosistem	Operating model	1 - 5	DMM - TM Forum, 2018
		Smart Process Management	Manajemen proses bisnis yang cerdas dirancang, diotomatisasi dan dioptimalkan di seluruh ekosistem	Process automation	1 - 5	DMM - TM Forum, 2018
5	Organizations	Leadership & Culture	Nilai-nilai organisasi ditetapkan dan semua orang memahami dampaknya untuk mewujudkan transformasi digital	Leadership comms	1 - 5	DMM - TM Forum, 2018
	Culture			Shared values	1 - 5	DMM - TM Forum, 2018
		Employee Enablement		Collaboration	1 - 5	DMM - TM Forum, 2018
				Talent development	1 - 5	DMM - TM Forum, 2018

3.2.4. Metode mengukur level DMM

Penulis menggunakan DMM untuk mengukur kematangan perusahaan dengan menggunakan kuesioner pada semua dimensi dan sub-dimensi dengan parameter indikator yang telah dipilih sebagai wakil dari keberadaan kondisi real perusahaan yang sesungguhnya. Penulis meminta karyawan di seluruh perusahaan untuk menilai kematangan perusahaan di masing-masing dimensi ini, kemudian dan kuesioner ini diuji validitas dan realibilitas apakah jawaban dari kuesioner ini valid

atau tidak yang kemudian dibuatkan meannya untuk kemudian dengan begitu kita dapat mengidentifikasi berada dalam level mana tingkat kematangan dan kesiapan perusahaan dalam transformasi ini serta peningkatan apa saja yang diperlukan dan berapa investasi yang diperlukan.

Setiap industri biasanya membutuhkan DMM tertentu yang berbeda-beda (mis. Manufaktur, layanan, bisnis platform, ritel, dll.) (Jimmy, 2020)

Metode pengukuran level DMM menggunakan skala pengukuran yang sudah terdapat di dalam TM Forum yaitu TM Forum Digital Maturity Model (DMM) versi 2.0.

Alat DMM yang telah dikonfigurasi oleh penulis untuk membatasi jumlah Dimensi, Sub-Dimensi, atau Kriteria yang termasuk dalam survei. Ini memberikan fleksibilitas penuh pada tingkat survei tertinggi untuk menyesuaikan survei dengan ruang lingkup perikatan dan untuk menghapus kriteria apa pun yang tidak dianggap relevan dengan organisasi tertentu.

Alat ini juga dapat dikonfigurasi di tingkat responden sehingga mis. seorang individu yang hanya akan diminta untuk menjawab pertanyaan dimensi Pelanggan akan disajikan dengan pernyataan kriteria dimensi Pelanggan saja. Ini memastikan individu hanya menjawab kriteria penilaian yang diperlukan

Dalam survey penilaian kematangan perusahaan pun akan dibatasi dengan tidak mengambil semua Sub-dimensi yang ada namun ada pembatasan pada scope atau bidang yang relevan berhubungan dengan perusahaan mengingat luasnya bidang yang terdapat dalam perusahaan serta adanya keterbatasan waktu penelitian.

3.3. Metode mengumpulkan data

3.3.1. Teknik Pengumpulan Data dan Sampling

Terdapat beberapa teknik dalam mengumpulkan data yang dapat digunakan untuk menganalisis data. Tujuannya adalah agar mendapatkan sebuah informasi yang relevan dari data tersebut dan hasilnya dapat digunakan untuk memecahkan suatu masalah. (Al Ghazali, 2018)

Cara pengumpulan data di dalam penelitian ini adalah dengan mengadakan pre test terlebih dahulu terhadap 16 responden yang mewakili perusahaan dengan menyebarkan kuisioner dalam bentuk pertanyaan yang terdapat di Google Form.

Pertanyaan diberikan seputar transformasi digital dan assessment mengenai keberadaan perusahaan saat ini dalam upaya proses untuk bertransformasi ke arah digital.

Dengan meminta orang di seluruh organisasi untuk menilai kematangan perusahaan di masing-masing bidang ini, dengan begitu kita dapat mengidentifikasi di mana transformasi atau peningkatan diperlukan dan di mana investasi diperlukan. Model ini memiliki keleluasaan untuk memperhitungkan perbedaan dalam visi, strategi, dan keharusan bisnis yang memungkinkan untuk membuat baseline kemampuan kematangan digital saat ini dan menciptakan 'target' tingkat kematangan digital.

Masing-masing dari lima dimensi ini mengandung sub-dimensi yang mewakili berbagai aspek kematangan digital. Setiap sub-dimensi berisi sejumlah pernyataan kriteria, 125 secara total, yang dapat dinilai untuk memberikan pandangan tentang tingkat kematangan digital saat ini dan tingkat target.

3.3.2. Skala Pengukuran

Pengukuran adalah sebuah proses dimana suatu angka atau symbol dilekatkan pada sebuah karakteristik atau property sesuai dengan standar aturan dan prosedur yang sudah ditetapkan. (Al Ghazali, 2018)

Menurut Stevens (1946) disebutkan bahwa skala pengukuran dapat dibagi menjadi 4 kelompok yaitu :

a. Skala Nominal

Merupakan skala pengukuran yang menyatakan kategori atau kelompok dari suatu subyek, misalkan variable jenis kelamin, dimana responden dibagi menjadi 2 kelompok laki-laki dan wanita yang diberi kode 1 dan 2.

b. Skala ordinal

c. Skala interval

d. Skala rasio

Skala dalam mengukur DMM adalah sebagai berikut

Skala	Description
1.00 < a < 1.80	Initiating
1.80 < a < 2.60	Emerging
2.60 < a < 3.40	Performing
3.40 < a < 4.20	Advancing
4.20 < a < 5.00	Leading

Dimana skala tersebut menjelaskan keberadaan masing-masing posisi kematangan perusahaan, yaitu :

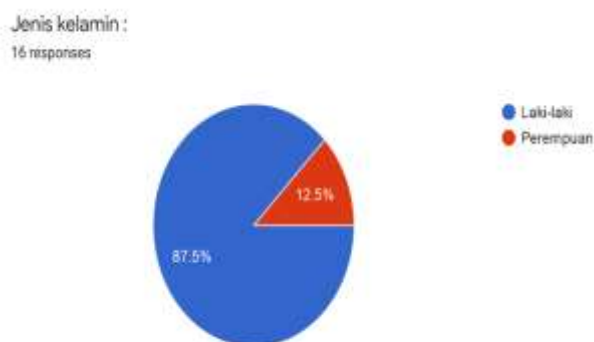
1. **Initiating** : *Discussions are early stage and beginning to be incorporated into some of our business operations*

2. **Emerging** : *Discussions are advanced and beginning to be incorporated into all daily operations*
3. **Performing** : *Our organization has set clear objectives and formulated a plan that is being followed throughout the company*
4. **Advancing** : *Our organization is expanding on our plan and objectives to come up with new and innovative ideas to advance our capabilities in this area.*
5. **Leading** : *Our organization is considered a thought leader in this area, regularly leads industry discussions on the topic and has mastered this subject matter area*

3.3.3. Penentuan Karakteristik Responden

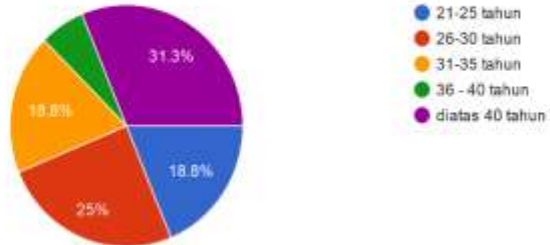
Dari pengumpulan data tersebut di dapat beberapa profil responden sebagai berikut

Dari segi Jenis Kelamin :



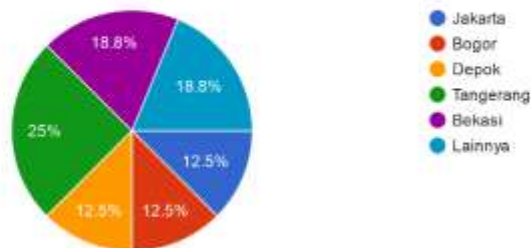
Dari Segi Usia :

Usia :
16 responses



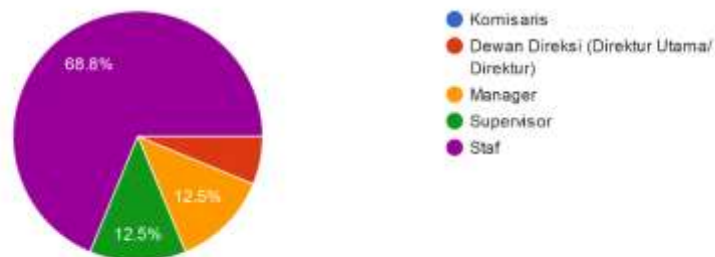
Berdasarkan domisili :

Domisili / Tempat tinggal:
16 responses



Dari Segi Posisi/Jabatan

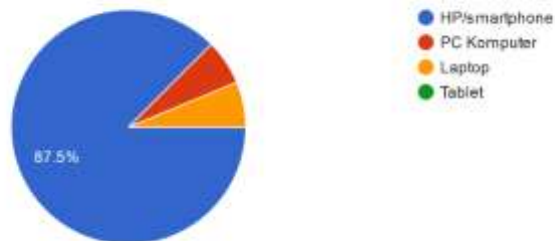
Posisi/Jabatan
16 responses



Dari segi fasilitas perangkat

Frekuensi terbanyak penggunaan internet dalam aktivitas sehari-hari dilakukan melalui perangkat:

16 responses



Dari Segi Pendidikan



3.3.4. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid bila pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dari kuesioner tersebut.

Salah satu cara untuk mengukur validitas dalam proyek DTP disini penulis menggunakan cara Uji dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA), yang

digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indicator-indikator (autonomy 1 sampai dengan autonomy 4) yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variable (autonomi) Jika masing-masing indicator merupakan indicator pengukur konstruk autonomi maka akan memiliki nilai loading factor yang tinggi. (Al Ghazali, 2018).

Berikut adalah Uji validitas pada sampel pretest :

Asumsi yang mendasari dapat tidaknya digunakan analisis faktor adalah data matriks harus

Tabel 3.2 : Uji Validitas

Dimensi	Sub-Dimensi	Indikator	KMO > 0,5	Sig < 0,05	MSA > 0,5	Component Matrix > 0,6	Keterangan
Customer	Customer Engagement	CE 1	0,739	0,005	0,746a	0,862	Valid
		CE 2			0,811	0,768	Valid
		CE 3			0,727	0,895	Valid
		CE 4			0,771	0,797	Valid
		CE 5			0,339	0,19	Tidak Valid
Strategy	Strategy Management	SM1	0,538	0,000	0,508	0,915	Valid
		SM2			0,458	0,404	Tidak Valid
		SM3			0,552	0,834	Valid
		SM4			0,582	0,574	Valid
		SM5			0,613	0,551	Valid
Technology	Emerging Technology &	OA1	0,604	0,004	0,684	0,821	Valid
		OA1			0,560	0,851	Valid
	Connectivity	N1			0,756	0,692	Valid
		N2			0,581	0,763	Valid
		N3			0,490	0,619	Tidak Valid
Operations	Integrated Service Management	ISM1	0,789	0,000	0,798	0,896	Valid
		ISM2			0,798	0,896	Valid
		ISM3			0,821	0,702	Valid
	Smart Process Management	SGA1			0,786	0,712	Valid
		SGA2			0,776	0,848	Valid
Organization Culture	Culture	C1	0,652	0,000	0,754	0,798	Valid
		C2			0,637	0,777	Valid
		C3			0,699	0,844	Valid
	Talent Management	TM1			0,585	0,768	Valid
		TM2			0,596	0,679	Valid

3.3.5. Uji Reliabilitas

Tabel 3.3 : Uji Reliabilitas DMM

Dimensi	Sub-Dimensi	Kode Measurement	Cronbach Alpha	Keterangan
Customer	Customer Engagement	CE 1	0,755	Reliabel
		CE 2		
		CE 3		
		CE 4		
		CE 5		
Strategy	Strategy Management	SM1	0,686	Tidak Reliabel
		SM2		
		SM3		
		SM4		
		SM5		
Technology	Emerging Technology & Applications	OA1	0,800	Reliabel
		OA1		
	Connectivity	N1		
		N2		
		N3		
Operations	Integrated Service Management	ISM1	0,865	Reliabel
		ISM2		
		ISM3		
	Smart Process Management	SGA1		
		SGA2		
Organization Culture	Culture	C1	0,826	Reliabel
		C2		
		C3		
	Talent Management	TM1		
		TM2		

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. (Al Ghazali, 2018)

Dimana pengukuran reliabilitas dapat melalui cara sebagai berikut :

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang. Dimana responden akan diberikan pertanyaan sama dalam waktu yang berbeda dan akan dilihat apakah dia konsisten terhadap jawabannya tersebut atau tidak.
2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Dimana pengukuran hanya dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ (Nunnally, 1994).

Uji reliabilitas yang dilakukan pada survey awal atau pretest digambarkan dalam table berikut :

3.3.6. Teknik Analisis Data

Dari hasil pengujian tersebut keudian diolah dan diinterpretasikan menjadi beberapa kesimpulan berdasarkan parameter yang telah ditetapkan.

3.3.7. Hasil Uji Validitas Pada Pre Test

Dimensi Customer

Tabel 3.4 Uji Validitas Pada Dimensi *Customer*

Dimensi	Sub-Dimensi	Indikator	KMO > 0,5	Sig < 0,05	MSA > 0,5	Component Matrix > 0,6	Keterangan
Customer	Customer Engagement	CE 1	0,739	0,005	0,746a	0,862	Valid
		CE 2			0,811	0,768	Valid
		CE 3			0,727	0,895	Valid
		CE 4			0,771	0,797	Valid
		CE 5			0,339	0,19	Tidak Valid

Pada Sub-dimensi *Customer Engagement* KMO menunjukkan nilai 0,739 dengan signifikan 0,005 (hampir mendekati 0,000) sehingga dapat dilakukan analisis factor dan uji analisis tersebut dapat dilanjutkan.

Berdasarkan uji MSA dan component factor semua nilai menunjukkan valid namun ada 1 kuesioner yang dinyatakan tidak valid, ini artinya bahwa kuesioner itu tersebut ada yang masih kurang relevan atau dapat kita abaikan atau dihilangkan satunya.

Dimensi *Strategy*

Tabel 3.5 Uji Validitas Pada Dimensi *Strategy*

Dimensi	Sub-Dimensi	Indikator	KMO > 0,5	Sig < 0,05	MSA > 0,5	Component Matrix > 0,6	Keterangan
Strategy	Strategy Management	SM1	0,538	0,000	0,508	0,915	Valid
		SM2			0,458	0,404	Tidak Valid
		SM3			0,552	0,834	Valid
		SM4			0,582	0,574	Valid
		SM5			0,613	0,551	Valid

Pada Sub-dimensi *Strategy Management* KMO menunjukkan nilai 0,538 dengan signifikan 0,000 sehingga dapat dilakukan analisis faktor dan uji analisis tersebut dapat dilanjutkan.

Berdasarkan uji MSA dan component factor semua nilai menunjukkan valid namun ada 1 kuesioner yang dinyatakan tidak valid pada pertanyaan SM2, ini artinya bahwa kuesioner itu tersebut ada yang masih kurang relevan atau dapat kita abaikan atau dihilangkan satunya.

Dimensi *Technology*

Pada Sub-dimensi *Emerging Tehnology and Application* KMO menunjukkan nilai 0,604 dengan signifikan 0,004 sehingga dapat dilakukan analisis faktor dan uji analisis tersebut dapat dilanjutkan.

Berdasarkan uji MSA dan component factor semua nilai menunjukkan valid namun ada 1 kuesioner yang dinyatakan tidak valid pada pertanyaan N3 (Sub-dimensi *Connectivity*), ini artinya bahwa kuesioner itu tersebut ada yang masih kurang relevan atau dapat kita abaikan atau dihilangkan satunya.

Tabel 3.6 Uji Validitas Pada Dimensi *Technology*

Dimensi	Sub-Dimensi	Indikator	KMO > 0,5	Sig < 0,05	MSA > 0,5	Component Matrix > 0,6	Keterangan
Technology	Emerging Technology & Applications	OA1	0,604	0,004	0,684	0,821	Valid
		OA1			0,560	0,851	Valid
	Connectivity	N1			0,756	0,692	Valid
		N2			0,581	0,763	Valid
		N3			0,490	0,619	Tidak Valid

Dimensi *Operations*

Pada Sub-dimensi *Operations* KMO menunjukkan nilai 0,789 dengan signifikan 0,000 sehingga dapat dilakukan analisis faktor dan uji analisis tersebut dapat dilanjutkan.

Berdasarkan uji MSA dan component factor semua nilai menunjukkan valid semua karena memenuhi syarat nilai minimal.

Tabel 3.7 Uji Validitas Pada Dimensi *Operations*

Dimensi	Sub-Dimensi	Indikator	KMO > 0,5	Sig < 0,05	MSA > 0,5	Component Matrix > 0,6	Keterangan
Operations	Integrated Service Management	ISM1	0,789	0,000	0,798	0,896	Valid
		ISM2			0,798	0,896	Valid
		ISM3			0,821	0,702	Valid
	Smart Process Management	SGA1			0,786	0,712	Valid
		SGA2			0,776	0,848	Valid

Dimensi Organizations Culture and People

Pada Sub-dimensi *Organization, Culture and People* KMO menunjukkan nilai 0,652 dengan signifikan 0,000 sehingga dapat dilakukan analisis faktor dan uji analisis tersebut dapat dilanjutkan.

Berdasarkan uji MSA dan component factor semua nilai menunjukkan valid dan data memenuhi syarat nilai minimal.

Tabel 3.8 Uji Validitas Pada Dimensi Organization Culture

Dimensi	Sub-Dimensi	Indikator	KMO > 0,5	Sig < 0,05	MSA > 0,5	Component Matrix > 0,6	Keterangan
Organization Culture	Culture	C1	0,652	0,000	0,754	0,798	Valid
		C2			0,637	0,777	Valid
		C3			0,699	0,844	Valid
	Talent Management	TM1			0,585	0,768	Valid
		TM2			0,596	0,679	Valid

3.3.8. Hasil Uji Reliabilitas Pada Pre Test

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat dikatakan semua reliabel kecuali pada dimensi strategi. Harus dilakukan survey ulang untuk mendalami apakah analisis factor dapat dilanjutkan atau tidak.

Tabel Uji Reliabilitas

Tabel 3.8 Uji Reliabilitas

Dimensi	Sub-Dimensi	Cronbach Alpha	Keterangan
Customer	Customer Engagement	0,755	Reliabel
Strategy	Strategy Management	0,686	Tidak Reliabel
Technology	Emerging Technology & Applications	0,800	Reliabel
	Connectivity		
Operations	Integrated Service Management	0,865	Reliabel
	Smart Process Management		
Organization Culture	Culture	0,826	Reliabel
	Talent Management		

3.3.9. Hasil Kesimpulan Analisis Data

Berdasarkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas maka dapat disimpulkan bahwa pretest masih ada yang belum memenuhi syarat valid dan reliabel.

Untuk itu penulis maka penulis melakukan revisi dengan mengabaikan atau tidak mengambil dimensi yang valid dan reliabel tersebut dan melakukan uji ulang serta melakukan wawancara yang lebih dalam.

Dari hasil revisi data tersebut maka didapat data sebagai berikut :

Uji Validitas

Dimensi	Sub-Dimensi	Indikator	KMO > 0,5	Sig < 0,05	MSA > 0,5	Component Matrix > 0,6	Keterangan
Customer	Customer Engagement	CE 1	0,739	0,005	0,746a	0,862	Valid
		CE 2			0,811	0,768	Valid
		CE 3			0,727	0,895	Valid
		CE 4			0,771	0,797	Valid
Dimensi	Sub-Dimensi	Indikator	KMO > 0,5	Sig < 0,05	MSA > 0,5	Component Matrix > 0,6	Keterangan
Strategy	Strategy Management	SM1	0,538	0,000	0,508	0,915	Valid
		SM3			0,552	0,834	Valid
		SM4			0,582	0,574	Valid
		SM5			0,613	0,551	Valid
Dimensi	Sub-Dimensi	Indikator	KMO > 0,5	Sig < 0,05	MSA > 0,5	Component Matrix > 0,6	Keterangan
Technology	Emerging Technology & Applications	OA1	0,604	0,004	0,684	0,821	Valid
		OA1			0,560	0,851	Valid
	Connectivity	N1			0,756	0,692	Valid
		N2			0,581	0,763	Valid
Dimensi	Sub-Dimensi	Indikator	KMO > 0,5	Sig < 0,05	MSA > 0,5	Component Matrix > 0,6	Keterangan
Operations	Integrated Service Management	ISM1	0,789	0,000	0,798	0,896	Valid
		ISM2			0,798	0,896	Valid
		ISM3			0,821	0,702	Valid
	Smart Process Management	SGA1			0,786	0,712	Valid
		SGA2			0,776	0,848	Valid
Dimensi	Sub-Dimensi	Indikator	KMO > 0,5	Sig < 0,05	MSA > 0,5	Component Matrix > 0,6	Keterangan
Organization Culture	Culture	C1	0,652	0,000	0,754	0,798	Valid
		C2			0,637	0,777	Valid
		C3			0,699	0,844	Valid
	Talent Management	TM1			0,585	0,768	Valid
		TM2			0,596	0,679	Valid

UJI RELIABILITAS				
Dimensi	Sub-Dimensi	Kode Measurement	Cronbach Alpha	Keterangan
Customer	Customer Engagement	CE 1	0,755	Reliabel
		CE 2		
		CE 3		
		CE 4		
		CE 5		
Technology	Emerging Technology & Applications	OA1	0,800	Reliabel
		OA1		
	Connectivity	N1		
		N2		
Operations	Integrated Service Management	ISM1	0,865	Reliabel
		ISM2		
		ISM3		
	Smart Process Management	SGA1		
		SGA2		
Organization Culture	Culture	C1	0,826	Reliabel
		C2		
		C3		
	Talent Management	TM1		
		TM2		

Sehingga didapatkan hasil rekomendasi sebagai berikut :

Dimensi	Sub-Dimensi	Kode Measurement	Mean	Keterangan
Customer	Customer Engagement	CE 1	2,63	Performing
		CE 2	2,56	Performing
		CE 3	2,63	Performing
		CE 4	2,63	Performing
		CE 5	2,50	Performing
Strategy	Strategy Management	SM1	2,56	Emerging
		SM2	2,69	Performing
		SM3	2,69	Performing
		SM4	2,69	Performing

		SM5	2,31	Emerging
Technology	Emerging Technology & Applications	OA1	2,50	Emerging
		OA1	2,75	Performing
	Connectivity	N1	2,63	Performing
		N2	2,88	Performing
		N3	2,94	Performing
Operations	Integrated Service Management	ISM1	2,44	Emerging
		ISM2	2,63	Performing
		ISM3	2,94	Performing
	Smart Process Management	SGA1	2,81	Performing
		SGA2	2,69	Performing
Organization Culture	Culture	C1	2,81	Performing
		C2	2,56	Emerging
		C3	2,56	Emerging
	Talent Management	TM1	2,50	Emerging
		TM2	2,63	Performing

Berdasarkan hasil data tersebut maka kesimpulan yang diambil adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan sudah mempunyai system IT namun masih belum optimal dan system IT yang sudah dipakai hanya di bagian tertentu tertera dalam dimensi Operations yang nilainya sudah cukup performing namun skornya tidak terlalu tinggi atau masih menunjukkan harus dilakukan peningkatan dan perbaikan.
2. Secara keseluruhan perusahaan sudah melakukan persiapan menuju transformasi digital namun cakupannya serta penerapannya masih dalam bentuk yang sederhana belum menyeluruh digitalisasi secara optimal.