

## **BAB II**

### **LATAR BELAKANG PERUSAHAAN**

#### **2.1 Profil Perusahaan**

PT. MITRA UTAMA MOTORA adalah perusahaan yang bergerak pada industri distribusi unit Sepeda Motor Honda (SMH). PT. MITRA UTAMA MOTORA berdiri tahun 2003 di Jl. Raya Sunan Gunung Jati No. 47, Kabupaten Cirebon. Awalnya perusahaan bergerak di bidang pemeliharaan dan penyediaan suku cadang unit SMH saja, kemudian diangkat menjadi dealer jaringan resmi penjualan unit Honda dari AHM (Samuel, 2022). Sebagai dealer distribusi Honda resmi yang terdaftar di Astra Honda Motor, PT. MITRA UTAMA MOTORA berkewajiban untuk menyalurkan kebutuhan sepeda motor Honda kepada konsumen. Perusahaan telah terdaftar secara resmi sebagai jaringan Dealer Honda H123 yang segala kegiatan dan aktivitasnya diawasi oleh Main Dealer PT. Daya Adicipta Motora yang berlokasi di Bandung. Perusahaan juga turut bertanggung jawab atas tiga lini bisnis yang diberikan dari AHM sebagai berikut ;

1. Lini Bisnis H1 : Penyaluran unit Sepeda Motor Honda kepada konsumen (End-User)
2. Lini Bisnis H2 : Perawatan dan pemeliharaan unit Sepeda Motor Honda kepada konsumen yang memiliki motor Honda
3. Lini Bisnis H3 : Penyediaan Suku Cadang asli Honda kepada konsumen yang memiliki motor Honda

Visi dari perusahaan adalah menjadi dealer Honda resmi yang menyalurkan kebutuhan unit SMH pada konsumen dengan pelayanan yang berkualitas dan bergaransi resmi. Sedangkan misi dari perusahaan adalah terus memberikan pelayanan yang terbaik bagi setiap kalangan konsumen Honda agar dapat memilih kebutuhan unit sepeda motornya sesuai dengan kebutuhannya masing-masing, serta edukasi untuk selalu merawat kendaraan

bermotornya (Samuel, 2022). Perusahaan PT. MITRA UTAMA MOTORA sendiri berada di area Kabupaten Cirebon, Jawa Barat di antara 14 Dealer Honda lainnya di Kota Cirebon. Industri ini bergerak hanya di wilayah Cirebon saja karena setiap wilayah memiliki masing-masing peraturan serta harga yang berbeda-beda (PT. Mitra Utama Motora, 2022).

Strategi bisnis yang dijalankan perusahaan pastikan mengikuti dari arahan Main Dealer, yaitu untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat yang membutuhkan kendaraan Honda. Karena menganut system semi-franchise model bisnis yang dijalankan pastinya akan sama dengan dealer resmi Honda lainnya. Perusahaan melakukan permintaan order unit SMH kepada Main Dealer, kemudian permintaan tersebut diteruskan kepada konsumen sesuai pilihan masing-masing. Ada juga permintaan suku cadang yang mewajibkan Dealer untuk menyediakan stok suku cadang agar perbaikan dan pemeliharaan sepeda motor dapat langsung terselesaikan.

Secara karakteristik perusahaan masih bergantung pada system perkantoran yang tradisional, mengandalkan penulisan manual, ataupun tidak memiliki otomatisasi pengerjaan. Inisiatif digitalisasi dalam perusahaan juga belum pernah dijalankan, karena menunggu arahan dari manajemen untuk pengambilan keputusan. Hal yang menjadi fokus transformasi digital adalah menyediakan platform untuk konsumen bisa mengakses informasi kapan saja dan dimana saja.

## 2.2 Identifikasi Masalah

Dalam mengidentifikasi kemampuan serta kelemahan yang dihadapi perusahaan, diperlukan *tools* untuk membantu menganalisis kapasitas dari perusahaan. Peneliti menggunakan SWOT Analysis dan 7S McKinsey. SWOT adalah identifikasi faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan (Rangkuti, 2015).

1. **Strength** ; PT. MITRA UTAMA MOTORA merupakan dealer resmi dari Astra Honda Motor. Perusahaan memiliki standarisasi yang kuat

berdasarkan arahan dari AHM, serta memiliki pimpinan yang adaptif terhadap perubahan teknologi.

2. **Weakness** : PT. MITRA UTAMA MOTORA memiliki kendala kualitas Sumber Daya Manusia yang tidak mencukupi kebutuhan konsumen dan terlambat mengikuti perubahan teknologi. Strategi pemasaran yang dimiliki perusahaan tidak mengikuti perkembangan, serta wawasan teknologi dari karyawan perusahaan terbilang rendah.
3. **Opportunity** : Pimpinan PT. MITRA UTAMA MOTORA menyadari adanya potensi teknologi informasi untuk diterapkan pada perusahaan, khususnya di bidang pemasaran. Adanya peningkatan keingintahuan terhadap teknologi di masyarakat Cirebon, termasuk peningkatan infrastruktur mengenai teknologi digital di sekitar perusahaan. Perusahaan juga memiliki *strategic partnership* dengan perusahaan dan instansi pemerintah di Cirebon.
4. **Threat** : Terdapat kemungkinan Dealer resmi Honda lainnya yang akan melakukan aktivitas transformasi digital yang sama. Adanya potensi suplai unit sepeda motor Honda terganggu pada tahun 2022 diakibatkan perang dagang dunia. Analisis kompetitor juga merencanakan pengembangan teknologi digital yang serupa.

#### 7S McKinsey

1. **Strategy**: Membantu masyarakat untuk mendapatkan unit SMH yang sesuai dengan kebutuhannya, dengan harga yang transparan. Membantu masyarakat mendapatkan informasi mengenai unit SMH di mana saja dengan menyediakan platform khusus untuk konsumen bisa mengakses informasi. Membantu konsumen yang memiliki unit SMH agar tidak lupa untuk merawat kendaraan bermotornya dengan platform *reminder service* kendaraan
2. **Structure**: Perusahaan menganut sistem sentralisasi, dimana keputusan diambil oleh pemimpin dari perusahaan tersebut.

3. **System:** Prosedur perusahaan dalam melakukan aktivitas bisnisnya diatur dalam *Network Operating Standard* Astra Honda Motor dan peraturan perusahaan sendiri
4. **Skills:** Kapabilitas sumber daya manusia pada perusahaan terbilang rendah karena belum ada pemahaman mengenai teknologi dengan baik. Diperlukan adanya pelatihan sumber daya manusia mengenai teknologi yang berbasis informasi dan digitalisasi.
5. **Staff:** Setiap sumber daya manusia di perusahaan diharuskan melalui ; *Basic Orientation Training, Honda Service Excellence, dan Complaint Handling*. Pelatihan diharuskan untuk setiap karyawan agar kualitas pelayanan di Dealer sesuai dengan arahan Astra Honda Motor.
6. **Style:** Gaya kepemimpinan dalam perusahaan ini menganut sistem semi-sentralisasi dimana keputusan tidak sepenuhnya diambil oleh pimpinan perusahaan, tetapi didelegasikan kepada pimpinan divisi untuk proyek-proyek dengan skala tertentu. Kepemimpinan perusahaan ini berlandaskan '*always connected*', ketika pemimpin perusahaan harus terhubung langsung juga dengan karyawannya.
7. **Shared Values:** Nilai yang dianut dalam perusahaan ini adalah nilai kekeluargaan yang dibangun sejak perusahaan berdiri pertama kali. Dengan nilai kekeluargaan, masa kerja karyawan di perusahaan terbilang tinggi karena rata-rata melebihi 10 tahun lamanya. Pemimpin mengharapkan nilai kekeluargaan dapat terus dilanjutkan kepada konsumen, bahwa menganggap konsumen sebagai keluarga adalah salah satu cara untuk dapat memberikan kualitas pelayanan yang maksimal.

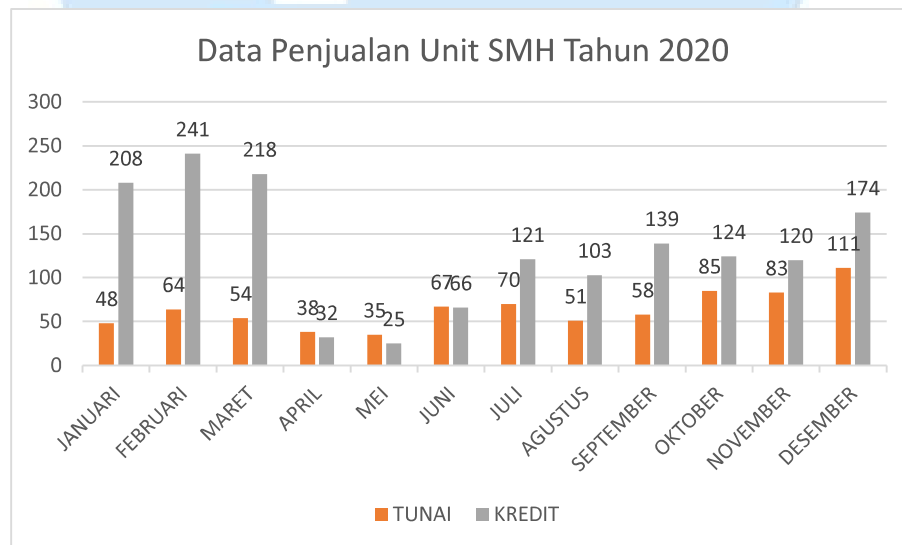
### 2.3 Pernyataan Masalah

Masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah tidak ada informasi yang bisa diakses oleh calon konsumen, baik untuk membeli unit Sepeda Motor Honda ataupun simulasi kredit. Hal ini terkait *Weakness* perusahaan yang tidak memenuhi kebutuhan konsumen dalam hal akses informasi. Ketidakmampuan



perusahaan akan menimbulkan kekecewaan konsumen terhadap kualitas pelayanan, sehingga potensi untuk konsumen tidak melakukan tindakan pembelian akan terjadi.

Saat pandemi COVID-19 berlangsung, berdasarkan data internal penjualan PT. Mitra Utama Motora tahun 2020 menunjukkan adanya penurunan yang signifikan selama bulan 2020 (PT. Mitra Utama Motora, 2022). Dengan rata-rata penjualan unit SMH per bulan di angka 250 unit SMH, perusahaan mengalami penurunan saat bulan April hingga 70% per bulannya sesuai ditampilkan pada Gambar 2.1.



**Gambar 2. 1 Data Penjualan Unit SMH Tahun 2020**

Sumber: (PT. Mitra Utama Motora, 2022).

Hal ini juga berlanjut untuk kendala kurangnya edukasi konsumen terhadap pemeliharaan motor baru. Seharusnya unit SMH konsumen melakukan perawatan kendaraan setiap 45 hari sekali, agar performa pada mesin kendaraan masih tetap maksimal. Seringkali konsumen merasa unit SMH masih dalam kondisi yang baik, tetapi tidak dengan komponen suku cadang di dalamnya. Unit motor baru juga mendapatkan garansi service gratis 4 kali setelah tanggal pembeliannya, dan garansi suku cadang gratis sesuai dengan ketentuan AHM.

Melihat dari permasalahan yang terjadi, peneliti menawarkan transformasi digital yang dimulai dari penyediaan platform khusus untuk sarana informasi konsumen mengenai hal-hal yang perlu diketahui, baik sebelum pembelian ataupun setelah pembelian. Platform yang digunakan adalah sistem yang berbasis informasi, dan memungkinkan adanya kolaborasi antar divisi di dalamnya untuk saling berbagi informasi.

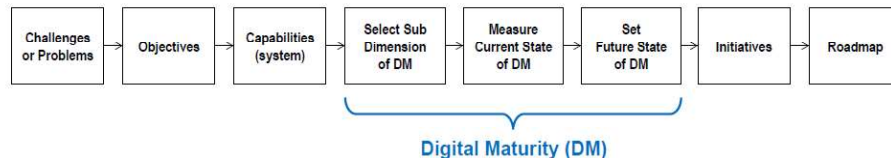


# BAB III

## RENCANA PELAKSANAAN DAN RANCANGAN PROYEK TRANSFORMASI DIGITAL

### 3.1 Kerangka Kerja Transformasi Digital

Transformasi digital di perusahaan PT Mitra Utama Motora merupakan transformasi yang didasarkan pada perubahan pada bidang *customer experience* (pengalaman konsumen). Transformasi digital berkembang dengan mengutamakan penambahan nilai dari suatu proyek, yang dikendalikan oleh penggunaan data dengan bertujuan untuk meningkatkan keterhubungan semua aspek (*interconnectivity*) perusahaan (Baier, Lockl, Roglinger, & Weidlich, 2021). Lain halnya dengan Westerman, transformasi digital didefinisikan sebagai bentuk penggunaan teknologi untuk meningkatkan performa perusahaan demi mencapai kepentingan bisnis (Reis, Amorim, Melao, & Matos, 2018). Secara garis besarnya, transformasi digital adalah bentuk investasi penggunaan teknologi digital (berbasis internet dan konektivitas) yang bertujuan untuk meningkatkan setiap aspek kepentingan perusahaan, memiliki dampak jangka panjang, dan direncanakan dengan pengujian khusus. Model yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model *Digital Maturity*. Dalam model DM, perancangan transformasi digital dibagi dalam beberapa tahapan, dimulai dari riset masalah, penentuan tujuan yang ingin dicapai, mengukur tingkat kematangan digital, hingga perencanaan *roadmap* transformasi (Gambar 3.1).



**Gambar 3. 1 Digital Transformation Framework**

Sumber: TMForum (2022)

Adapun kerangka kerja dalam menjalankan proyek transformasi digital ini sebagai berikut:

1. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah ditemukan keterbatasan waktu yang dialami oleh karyawan perusahaan dalam menangani konsumen, serta diikuti dengan tidak ada wadah untuk konsumen mencari informasi dalam satu *platform*. Masalah ini berangkat ketika konsumen tidak mendapatkan informasi yang cukup mengenai kebutuhannya membeli unit sepeda motor Honda (SMH). Ketika konsumen tidak mendapatkan informasi yang mereka butuhkan, konsumen akan langsung datang ke showroom Dealer Honda untuk menanyakan kepastian informasinya mengenai unit SMH. Hal ini merupakan kegiatan repetitif (berulang) yang dilakukan oleh tim pemasaran perusahaan, sehingga mengakibatkan penumpukan konsumen dalam satu waktu yang aktivitasnya merupakan hal yang sama. Proses penentuan masalah dimulai dari masalah utama yang mengakibatkan keseluruhan proses pembelian konsumen tidak berjalan efektif. Dari ketidakadaan informasi untuk konsumen, peneliti merumuskan prioritas masalah tersebut berdasarkan beberapa bagian; ketersediaan informasi mengenai kebutuhan unit SMH tidak disediakan oleh perusahaan, konsumen tidak teredukasi untuk melakukan pencarian informasi selain datang langsung ke tempat.
2. Tujuan dilaksanakannya program transformasi proyek ini adalah untuk meningkatkan efisiensi proses *customer journey* yang sebelumnya melakukan aktivitas repetitif. Melalui transformasi proyek ini perusahaan berusaha untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam bersaing di ranah digital, bersanding dengan kompetitor lainnya yang melakukan aktivitas transformasi digital serupa. Langkah awal perusahaan adalah membuat sebuah *platform* yang terintegrasi dengan seluruh *marketing channel* dari perusahaan, serta menyediakan informasi yang berkaitan dengan unit SMH. Transformasi digital juga didefinisikan sebagai proses

restrukturisasi ekonomi, institusi, lingkungan sosial, serta menggabungkannya dengan teknologi yang berbeda-beda yang memungkinkan terjadinya peluang produk atau layanan baru dalam perusahaan (Rachinger, Rauter, Muller, Vorraber, & Schirgi, 2018). Keberhasilan dari transformasi digital memerlukan perusahaan untuk mengembangkan kapabilitas perusahaan, termasuk di dalamnya terdapat kepentingan bisnis sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Reis, Amorim, Melao, & Matos, 2018).

### **3.2 Pengembangan dan Implementasi Digital Maturity Model**

Digital Maturity Model yang dipakai dalam penelitian ini adalah DMM dari TM Forum (versi 4.0.2). Model yang dipakai terbagi menjadi enam dimensi, 25 sub-dimensi, dan 139 kriteria yang dapat digunakan untuk membantu pengembangan transformasi digital ke arah yang diinginkan. Pada konteks penelitian ini DMM berfungsi sebagai model yang dipakai untuk menentukan tahap-tahap yang dikerjakan untuk melakukan proyek transformasi digital. DMM meliputi tiga aspek penting di antaranya; memilih sub dimensi yang tepat untuk Digital Maturity, menentukan posisi Digital Maturity yang sekarang, dan menentukan target tujuan Digital Maturity yang akan dicapai. Peneliti memilih 18 indikator dari 6 dimensi yang digunakan, dan dikelompokkan sebagai pengukuran untuk tingkat kematangan digital perusahaan (Tabel 3.1 – 3.6).

**Tabel 3.1 Digital Maturity Model Dimensi Cutomer**

Sumber: Data Peneliti (2022)

No.	Sub-Dimensi	Deskripsi	No. Kriteria	Kriteria	Label
1	Customer Outside-In View	Organisasi memberikan layanan yang baik melalui produk atau jasanya	1.1	Organisasi mempermudah customer untuk memenuhi kebutuhannya	<i>Ease of use</i>
2	Customer Experience Management	Organisasi menyediakan pelayanan yang lancer, kemudahan akses, dan menguntungkan bagi konsumen yang tersedia di semua jaringan komunikasi	2.1	Pelayanan proses bertransaksi konsumen dikontrol	<i>Customer Journey Management</i>
3	Customer Trust	Organisasi memberikan keamanan untuk privasi, kualitas, dan kepastian informasi pada konsumen	3.1	Konsumen percaya pada organisasi untuk menjaga kerahasiaan informasi yang telah diberikan	<i>Privacy</i>



**Tabel 3.2 Digital Maturity Model Dimensi Strategy**

Sumber: Data Peneliti (2022)

No.	Sub-Dimensi	Deskripsi	No. Kriteria	Kriteria	Label
1	Marketing & Brand Management	Organisasi berkomunikasi dan berinteraksi dengan konsumen melalui saluran komunikasi	1.1	Strategi penggunaan merek tercantum dalam guidelines dan diketahui oleh seisi organisasi	<i>Branding Strategy</i>
2	Market Intelligence	Informasi mengenai pasar diketahui dan dijadikan sebagai dasar strategi	2.1	Organsisasi mengevaluasi industri untuk menjalankan strategi digital	<i>Industry Evaluation</i>
3	Strategic Management	Tujuan dan objektif yang jelas dikembangkan dan diadopsi oleh organisasi	3.1	Terdapat rangkaian transformation roadmap di tempat perusahaan	<i>Transformation Roadmap</i>

**Tabel 3.3 Digital Maturity Model Dimensi Technology**

Sumber: Data Peneliti (2022)

No.	Sub-Dimensi	Deskripsi	No. Kriteria	Kriteria	Label
1	Technology Governance	Organisasi mengatur seluruh penggunaan teknologi dalam riset, pengembangan, dan produksi produk atau jasa	1.1	Organisasi mengatur pandangan mengenai implementasi teknologi	<i>Technology Governane Framework</i>
2	Applications and Platforms	Penggunaan teknologi dan platform efektif dan dikembangkan untuk mendukung operasional bisnis	2.1	Organisasi memiliki aplikasi untuk pengembangan di internal	<i>Application Development Tools</i>
3	Connectivity & Compute	Organisasi memiliki konektivitas dan kapabilitas untuk mendukung operasional bisnis	3.1	Organisasi memiliki menggunakan teknologi berbasis wireless	<i>Wireless Connectivity</i>

**Tabel 3.4 Digital Maturity Model Dimensi Operations**

Sumber: Data Peneliti (2022)

No.	Sub-Dimensi	Deskripsi	No. Kriteria	Kriteria	Label
1	Operations Governance	Organisasi memiliki peraturan mengenai operasional perusahaan	1.1	Peraturan perusahaan mengimplementasi strategi digital	<i>Operating Model</i>
2	Service Design and Innovation	Organisasi mampu secara efektif dan efisien mengembangkan pelayanan inovatif	2.1	Metode pengerjaan adaptif dijalankan dalam pengembangan produk atau jasa	<i>Agile Development</i>
3	Service Operations	Organisasi mampu secara efektif dan efisien memberikan pelayanan, berkualitas, dan responsive terhadap perubahan permintaan	3.1	Pemenuhan kebutuhan customer secara tepat waktu	<i>Fulfillment</i>

**Tabel 3.5 Digital Maturity Model Dimensi Culture**

Sumber: Data Peneliti (2022)

No.	Sub-Dimensi	Deskripsi	No. Kriteria	Kriteria	Label
1	Organizational Values	Nilai dari organisasi telah disosialisasikan dan setiap orang paham dampaknya terhadap transformasi digital	1.1	Pemimpin perusahaan dengan aktif menyampaikan tentang transformasi digital dan dampaknya bagi perusahaan	<i>Leadership Behaviors</i>
2	Workplace Enablement	Organisasi membuat lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan inovasi	2.1	Lingkungan kerja mendukung produktivitas kerja	<i>Productive Environment</i>
3	Talent Management	Menjelaskan dan menjalankan kompetensi, kemampuan, keahlian, serta alat yang digunakan untuk memajukan lingkungan kerja, karyawan, serta pihak ketiga untuk saling bekerja sama secara efektif dan fleksibel	3.1	Organisasi mengidentifikasi kemampuan yang dimiliki untuk menjalankan transformasi digital	<i>Talent Acquisition</i>

**Tabel 3.6 Digital Maturity Model Dimensi Data**

Sumber: Data Peneliti

No.	Sub-Dimensi	Deskripsi	No. Kriteria	Kriteria	Label
1	Data Governance	Organisasi memiliki pengaturan data yang efektif dalam satu wadah	1.1	Data yang strategis diformulasikan dalam jangka panjang dan terukur secara tujuan dan objektif yang ingin dicapai	<i>Data Strategy</i>
2	Data Engineering	Organisasi memiliki sistem dan proses yang efektif untuk mengumpulkan, mentransfer, serta memproses data	2.1	Data Accessibility memastikan bahwa setiap data selalu dapat diakses	<i>Data Accesibility</i>
3	Data Value Realization	Organisasi mampu dan dapat merealisasikan nilai organisasi dari asset-aset data yang terkumpul	3.1	Keputusan yang diambil organisasi bergantung pada analisis data	<i>Data Driven Decision Making</i>

Digital Maturity Model yang dipakai pada penelitian ini meliputi enam dimensi (Customer, Strategy, Technology, Operations, Culture, dan Data). Penggunaan model DMM untuk mengukur *current state* dan *future state* yang dimiliki oleh perusahaan PT. Mitra Utama Motora. Definisi dimensi menurut TM Forum adalah sebagai berikut:

### **1. Customer**

Memberikan kenyamanan dan pengalaman di mana konsumen bisa melihat perusahaan sebagai mitra yang dapat dipercaya, sekaligus menggunakan saluran-saluran digitalnya untuk menjalin hubungan maupun mengakses informasi ke depannya.

### **2. Strategy**

Berfokus pada bagaimana perusahaan beroperasi dan bertransformasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inisiasi digital yang dilakukan, yang melekat pada tujuan dari strategi transformasi digital.

### **3. Technology**

Membawahi area lingkup kesuksesan strategi transformasi digital melalui proses produksi, proses, penyimpanan, hingga pertukaran data agar memenuhi kebutuhan konsumen

### **4. Operations**

Menjalankan dan mengembangkan proses operasional perusahaan melalui teknologi digitalisasi untuk mengatur jalannya fungsi manajemen agar efisien dan efektif

### **5. Culture**

Mendefinisikan dan mengembangkan budaya perusahaan dan segala peraturannya untuk membantu menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan efisien, meningkatkan produktivitas kinerja, serta mengidentifikasi talenta yang tepat untuk keperluan perusahaan.

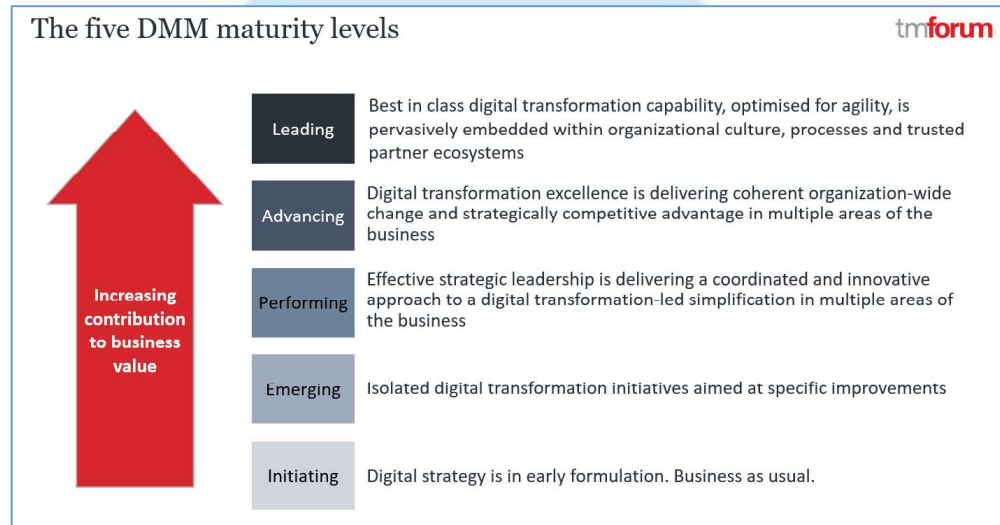
### **6. Data**

Mengevaluasi kemampuan perusahaan baik secara strategis dan operasional dalam menggunakan data sebagai aset informasi perusahaan dengan tujuan memaksimalkan nilai bisnis.

Pengukuran *current state* berarti mengidentifikasi kemampuan dan kapabilitas digital yang dimiliki oleh perusahaan pada saat penelitian dimulai. Metode pengukuran yang digunakan adalah melalui pengambilan data berbasis kuesioner menggunakan skala Likert. Dalam penggunaan skala Likert terdapat



lima tahapan untuk mengidentifikasi kapabilitas digital perusahaan (TMForum, 2021) seperti pada Gambar 3.2.



**Gambar 3.2 5 Level dari Digital Maturity Model**

Sumber: TMForum (2022)

Melalui Gambar 3.2 diketahui bahwa *Digital Maturity* memiliki lima tingkat kematangan digital yang berbeda, dimulai dari level 1-5. Berikut adalah penjelasan dari setiap tingkat kematangan digital dari DMM:

1. *Initiating*; Pengembangan strategi digital dalam tahap awal, seperti perusahaan pada umumnya.
2. *Emerging*; Pengembangan transformasi digital terdapat kemajuan yang spesifik
3. *Performing*; Kepemimpinan strategis yang efektif memberikan pendekatan yang efektif untuk membangun transformasi digital dalam beberapa aspek perusahaan
4. *Advancing*; Transformasi digital dilakukan sejalan dengan visi perusahaan, secara strategis mampu mendukung keunggulan kompetitif perusahaan yang terdapat pada beberapa aspek perusahaan

5. *Leading*; Praktek transformasi digital dilakukan sangat baik, sejalan dengan visi perusahaan, terdapat optimalisasi produktivitas, dan dipercaya oleh partner ekosistem digital

### **3.3 Manfaat Penggunaan Teknologi**

Transformasi digital berdampak pada beberapa aspek perusahaan, merujuk dari dimensi maturity model baik dari kesiapan maupun internal perusahaan. Adanya transformasi digital dapat mendatangkan beberapa manfaat dalam perusahaan dan efisiensi sebagai berikut:

1. Meningkatkan Efisiensi Pelayanan

Dengan melakukan transformasi digital pada perusahaan, diharapkan terjadinya proses efisiensi yang sebelumnya menyita waktu konsumen. Efisiensi yang dimaksud dalam hal ini berkaitan dengan sub-bisnis penjualan unit SMH (H1) yang bersinggungan dengan konsumen baru setiap harinya. Melalui transformasi digital proses bertransaksi konsumen ditargetkan menjadi lebih efisien dan membantu meningkatkan produktivitas karyawan perusahaan.

2. Meningkatkan Produktivitas

Rancangan transformasi digital pada perusahaan akan berdampak pada semua aspek perusahaan, tidak terkecuali pada aspek internal perusahaan. Sebelumnya karyawan perusahaan dihadapkan pada aktivitas kerja yang berulang, sehingga hasil kinerja menjadi tidak efektif sebagaimana mestinya. Melalui transformasi digital yang dilakukan, ditargetkan produktivitas dari internal perusahaan akan meningkat lebih baik dibandingkan sebelumnya.

3. Meningkatkan Nilai Unggul Perusahaan

PT. Mitra Utama Motora bergerak di industri otomotif yang terdapat beberapa kompetitor pada bidang industri yang sama, menjalankan kegiatan bisnis yang serupa. Melalui transformasi digital ditargetkan ke depannya perusahaan memiliki nilai unggul dibandingkan kompetitor lainnya untuk bersaing di industri otomotif. Hal ini bisa memberikan manfaat tambahan

untuk konsumen sebagai nilai tambah yang diberikan untuk kepuasan konsumen.

#### 4. Penyimpanan Data yang Efektif

Perusahaan PT. Mitra Utama Motora memiliki kendala pada penyimpanan data yang masih konvensional menggunakan kertas dan materi penyimpanan secara fisik. Melalui rancangan transformasi digital ditargetkan aktivitas penyimpanan data hingga menarik data kembali untuk keperluan kerja perusahaan menjadi lebih efektif dan tidak menyita waktu karyawan.

#### 5. Efisiensi Biaya

Transformasi digital juga meliputi aspek biaya pengeluaran perusahaan, yang sebelumnya tidak ada koordinasi untuk mengontrol arus keluar masuk pengeluaran. Melalui transformasi digital ditargetkan perusahaan bisa menghemat biaya yang tidak diperlukan, sehingga bisa meningkatkan keuntungan perusahaan secara maksimal.

### 3.4 Pelaksanaan Proyek Transformasi Digital

#### 3.4.1 Paradigma Penelitian

Paradigma yang dipakai pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif memandang tingkah laku manusia dapat diramal dengan realitas sosial, objektif, dan dapat diukur (Nurlan, 2019). Pendekatan kuantitatif memerlukan instrumen variable-variable yang dipakai untuk melakukan penelitian. Pemilihan instrument variable tersebut juga diuji reliabilitasnya dalam penelitian, berkaitan dengan identifikasi masalah yang akurat (Nurlan, 2019). Menurut Nurlan dalam bukunya, pendekatan kuantitatif memiliki ciri-ciri utama :

1. Penelitian kuantitatif dilakukan dengan menggunakan rancangan yang terstruktur, formal, dan spesifik, serta mempunyai rancangan operasional yang detail
2. Data dikumpulkan bersifat kuantitatif yang artinya dapat diukur (berbentuk angka)

3. Analisis data dalam kuantitatif menggunakan statistic untuk menunjukkan hubungan antara satu variabel dan variable lainnya. Sampel yang digunakan bersifat luas, akurat, dan dapat mewakili dari jumlah populasi penelitian.

### **3.4.2 Populasi dan Sampel**

Pada penelitian ini populasi yang diambil adalah karyawan internal PT. Mitra Utama Motora untuk menjadi sekumpulan data yang meliputi objek penelitian. Data merupakan bagian penting dalam statistika, karena keberadaan data menjadi hal yang mutlak untuk dikumpulkan, diuji, dan diinterpretasikan (Nurahmah, 2021). Data juga memiliki karakteristik yaitu; memiliki tingkat objektivitas tinggi karena menggambarkan keadaan nilai dari variabel yang dianalisis dan data harus mewakili (representatif) sekumpulan populasi melalui parameter-parameter tertentu (Nurahmah, 2021). Sedangkan populasi adalah unit-unit atau kelompok yang memiliki bentuk atau karakter tertentu yang sengaja dipilih agar dapat diambil data yang digunakan dalam penelitian (Nurahmah, 2021). Menurut Margono dalam Nurahmah, populasi adalah keseluruhan data yang menjadi pusat perhatian peneliti dalam ruang lingkup waktu yang telah ditentukan, dan berkaitan dengan data-data. Secara garis besar populasi merupakan sekumpulan dan serangkaian data dari suatu objek penelitian, yang menjadi titik identifikasi untuk karakteristik data, dan diteruskan melalui sampel.

Sampel merupakan sekumpulan data yang ditarik dari populasi untuk merepresentasikan data dari populasi tersebut. Sampel memiliki dua karakteristik; semua unit populasi harus memiliki peluang yang sama untuk terambil sebagai unit sampel dan sampel dipandang sebagai penduga populasinya atau sebagai populasi dalam bentuk kecil (Roffin, Liberty, & Pariyana, 2021).

Pada penelitian ini peneliti mengambil populasi karyawan di PT Mitra Utama Motora yang berjumlah 40 orang. Sampel yang diambil memiliki karakteristik yang berkaitan dengan proyek transformasi

teknologi, dengan divisi pemasaran, administrasi, hingga pelayanan pada konsumen. Sampel yang diambil pada penelitian ini berjumlah 30 responden.

### 3.4.3 Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel adalah tahapan dalam memilah indikator-indikator yang dipakai dalam menyusun pertanyaan untuk dibagikan kepada responden. Melalui operasionalisasi variabel pertanyaan dapat dibuat berdasarkan relevansinya terhadap tujuan penelitian, dan tetap terarah sesuai model DMM. Berikut adalah operasionalisasi variabel yang dipakai dari 6 dimensi DMM pada tabel 3.7.

**Tabel 3.7 Operasionalisasi Variabel DMM**

Sumber: Data Peneliti

Kode	Dimensi	Indikator	Level	Referensi
CE1	<i>Customer</i>	<i>Ease of use</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
CE2		<i>Customer Journey Management</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
CE3		<i>Privacy</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
ST1	<i>Strategy</i>	<i>Branding Strategy</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
ST2		<i>Industri Evaluation</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
ST3		<i>Transformation Roadmap</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
TE1	<i>Technology</i>	<i>Technology Governane Framework</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
TE2		<i>Application Development Tools</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021

TE3		<i>Wireless Connectivity</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
OP1	<i>Operational</i>	<i>Operating Model</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
OP2		<i>Agile Development</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
OP3		<i>Fulfillment</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
CL1	<i>Culture</i>	<i>Leadership Behaviors</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
CL2		<i>Productive Environment</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
CL3		<i>Talent Acquisition</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
DT1	<i>Data</i>	<i>Data Strategy</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
DT2		<i>Data Accesibility</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021
DT3		<i>Data Driven Decision Making</i>	Skala 1 - 5	Tmforum 2021

#### 3.4.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner dengan metode populasi dan penarikan sampling. Pengambilan data sampel dilakukan *pre-test* pada 25 responden awal, kemudian melakukan *main-test* pada 30 responden setelahnya. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber data langsung (Data Primer) yang telah diberikan kepada 25 responden terpilih dari populasi karyawan internal PT. Mitra Utama Motora. Proses pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan *link* kuesioner



melalui *google forms*, responden memilih jawaban sesuai kondisi yang terjadi saat ini. Kuesioner diawali dengan pertanyaan mengenai jabatan, jenis kelamin, dan usia saat ini.

Dari hasil data yang dikumpulkan melalui uji kuesioner pada *pre-test*, penulis akan menarik kesimpulan untuk mengukur kondisi awal tingkat kedewasaan digital (*maturity level*) pada PT. Mitra Utama Motora. Tahapan pengambilan data dilakukan pada waktu sebagai berikut (Gambar 3.3):

Tahap 1: Pengambilan data *pre-test* melalui kuesioner pada 25 orang karyawan internal PT. Mitra Utama Motora pada tanggal 25 Mei – 1 Juni 2022.

Tahap 2: Melakukan uji validitas dan reliabilitas pada data dari kuesioner yang telah diambil menggunakan metode *Pearson* dan *Cronbach Alpha*

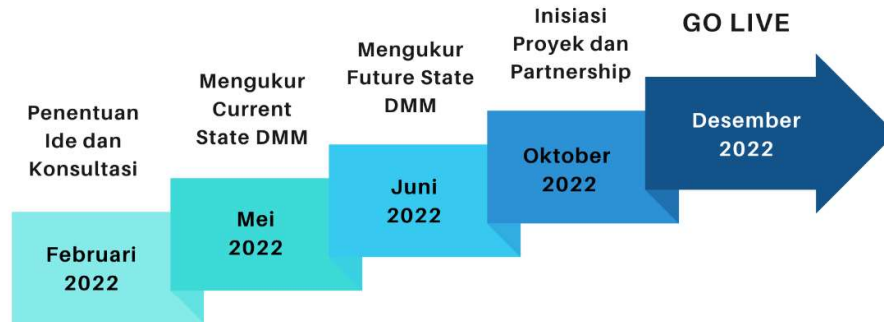
Tahap 3: Penulis mengolah data tersebut melalui pengujian SPSS

Tahap 4 : Penulis melakukan pengambilan data *Main-test* sebanyak 30 responden kepada karyawan internal PT Mitra Utama Motora pada tanggal 13 – 16 November 2022

Tahap 5 : Penulis mengolah data *main-test* sebagai data akhir untuk menunjukkan tingkat *digital maturity level* yang dimiliki perusahaan PT Mitra Utama Motora sekarang

## DIGITAL TRANSFORMATION ROADMAP

PT. MITRA UTAMA MOTORA



Gambar 3.3 *Digital Transformation Roadmap*

Sumber: Data Peneliti.

### 3.4.5 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan alat pengujian statistik yaitu SPSS. Penggunaan SPSS dinilai dapat membantu penulis untuk menganalisis variabel yang digunakan dalam penelitian ini (Lihat Tabel 3.8):

Tabel 3.8 Uji Validitas Indikator DMM

Sumber: Data Peneliti

Dimensi	Kode	Indikator	Uji Validitas		
			R-Value	Pearson	Conclusion
Customer	CE1	<i>Ease of use</i>	0,463	0,752	Valid
	CE2	<i>Customer Journey Management</i>	0,463	0,893	Valid
	CE3	<i>Privacy</i>	0,463	0,596	Tidak Valid
Strategy	ST1	<i>Branding Strategy</i>	0,463	0,724	Valid
	ST2	<i>Industri Evaluation</i>	0,463	0,835	Valid

	ST3	<i>Transformation Roadmap</i>	0,463	0,436	Tidak Valid
Technology	TE1	<i>Technology Governane Framework</i>	0,463	0,549	Valid
	TE2	<i>Application Development Tools</i>	0,463	0,776	Valid
	TE3	<i>Wireless Connectivity</i>	0,463	0,905	Valid
Operational	OP1	<i>Operating Model</i>	0,463	0,884	Valid
	OP2	<i>Agile Development</i>	0,463	0,743	Valid
	OP3	<i>Fulfillment</i>	0,463	0,868	Valid
Culture	CL1	<i>Leadership Behaviors</i>	0,463	0,866	Valid
	CL2	<i>Productive Environment</i>	0,463	0,882	Valid
	CL3	<i>Talent Acquisition</i>	0,463	0,704	Valid
Data	DT1	<i>Data Strategy</i>	0,463	0,653	Valid
	DT2	<i>Data Accesibility</i>	0,463	0,770	Valid
	DT3	<i>Data Driven Decision Making</i>	0,463	0,764	Valid

Berdasarkan hasil *pre-test* pada tabel 3.8, didapatkan hasil perhitungan tertinggi adalah indikator TE3 (*wireless connectivity*) dengan perolehan 0,905 dan hasil terendah pada indikator ST3 (*Transformation Roadmap*) dengan perolehan 0,436. Hasil valid dan tidak valid diuji dengan membandingkan hasil dari  $r$  hitung dan  $r$  tabel dengan kriteria  $r$  hitung  $\geq r$  tabel dengan ketentuan jumlah sampel ( $n$ ) 25 responden pada  $\alpha = 0,01$  adalah 0,463. Melalui hasil perhitungan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator dinyatakan valid jika  $r$  hitung  $\geq 0,463$ . Melalui 18 indikator yang telah dilakukan kuesioner

terdapat 16 indikator yang mendapatkan hasil valid sehingga indikator tersebut bisa dilanjutkan untuk penelitian pada tahap selanjutnya. Terdapat juga 2 indikator yang memiliki nilai  $r$  hitung  $< r$  tabel sehingga indikator tersebut memerlukan modifikasi pertanyaan agar dinyatakan valid dalam uji penelitian berikutnya.

Setelah uji validitas, dilakukan uji reliabilitas untuk mengukur indikator-indikator yang dipakai dalam uji kuesioner agar data yang didapat merupakan hasil yang sesuai dengan tujuan penelitian (Lihat Tabel 3.9).

**Tabel 3.9 Uji Reliabilitas Indikator DMM**

Sumber: Data Peneliti

Dimensi	Kode	Indikator	Uji Reliabilitas	
			Cronbach's Alpha	Conclusion
Customer	CE1	<i>Ease of use</i>	0,606	Reliable
	CE2	<i>Customer Journey Management</i>		
	CE3	<i>Privacy</i>		
Strategy	ST1	<i>Branding Strategy</i>	0,389	Tidak Reliable
	ST2	<i>Industri Evaluation</i>		
	ST3	<i>Transformation Roadmap</i>		
Technology	TE1	<i>Technology Governane Framework</i>	0,604	Reliable
	TE2	<i>Application Development Tools</i>		
	TE3	<i>Wireless Connectivity</i>		
Operational	OP1	<i>Operating Model</i>	0,781	Reliable
	OP2	<i>Agile Development</i>		

	<b>OP3</b>	<i>Fulfillment</i>		
<b>Culture</b>	<b>CL1</b>	<i>Leadership Behaviors</i>	0,753	Reliable
	<b>CL2</b>	<i>Productive Environment</i>		
	<b>CL3</b>	<i>Talent Acquisition</i>		
<b>Data</b>	<b>DT1</b>	<i>Data Strategy</i>	0,570	Tidak Reliable
	<b>DT2</b>	<i>Data Accesibility</i>		
	<b>DT3</b>	<i>Data Driven Decision Making</i>		

Melalui tabel 3.9 terdapat data yang digunakan untuk menguji reliabilitasnya terhadap penelitian. Koefisien reliabilitas dari indikator yang diambil dapat dihitung menggunakan rumus Cronbac Alpha. Indikator dikatakan *reliable* jika koefisien reliabilitas  $> 0,6$ . Melalui hasil yang telah didapatkan terdapat 12 indikator (CE1, CE2, CE3, TE1, TE2, TE3, OP1, OP2, OP3, CL1, CL2, dan CL3) yang mendapat hasil  $> 0,6$ , sedangkan terdapat 6 indikator (ST1, ST2, ST3, DT1, DT2, dan DT3) yang mendapatkan hasil  $< 0,6$  atau tidak *reliable*. Indikator yang tidak *reliable* tetap dimasukkan pada hasil penelitian karena DMM tetap memerlukan seluruh dimensi agar hasil yang tidak menyimpang.

Setelah melakukan pengujian validitas dan reliabilitas, penulis akan menggunakan data dari 25 responden untuk mengukur *current state*, yang ditarik berdasarkan data *mean* pengukuran hasil kuesioner. Data tersebut disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut (Lihat Tabel 3.10):

**Tabel 3.10 Pengukuran *Maturity Level* DMM**

Sumber: Data Peneliti

<b>Dimensi</b>	<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Maturity Level</b>
<b>Customer</b>	<b>CE1</b>	<i>Ease of use</i>	1,32	<i>Initiating</i>
	<b>CE2</b>	<i>Customer Journey Management</i>	1,56	<i>Initiating</i>
	<b>CE3</b>	<i>Privacy</i>	1,36	<i>Initiating</i>
<b>Strategy</b>	<b>ST1</b>	<i>Branding Strategy</i>	1,52	<i>Initiating</i>
	<b>ST2</b>	<i>Industri Evaluation</i>	1,36	<i>Initiating</i>
	<b>ST3</b>	<i>Transformation Roadmap</i>	1,2	<i>Initiating</i>
<b>Technology</b>	<b>TE1</b>	<i>Technology Governane Framework</i>	1,52	<i>Initiating</i>
	<b>TE2</b>	<i>Application Development Tools</i>	1,56	<i>Initiating</i>
	<b>TE3</b>	<i>Wireless Connectivity</i>	1,72	<i>Initiating</i>
<b>Operations</b>	<b>OP1</b>	<i>Operating Model</i>	1,64	<i>Initiating</i>
	<b>OP2</b>	<i>Agile Development</i>	1,48	<i>Initiating</i>
	<b>OP3</b>	<i>Fulfillment</i>	1,48	<i>Initiating</i>
<b>Culture</b>	<b>CL1</b>	<i>Leadership Behaviors</i>	1,36	<i>Initiating</i>
	<b>CL2</b>	<i>Productive Environment</i>	1,32	<i>Initiating</i>
	<b>CL3</b>	<i>Talent Acquisition</i>	1,24	<i>Initiating</i>
<b>Data</b>	<b>DT1</b>	<i>Data Strategy</i>	1,24	<i>Initiating</i>
	<b>DT2</b>	<i>Data Accesibility</i>	1,4	<i>Initiating</i>
	<b>DT3</b>	<i>Data Driven Decision Making</i>	1,32	<i>Initiating</i>

### 3.5 Rancangan Pembentukan Studi Kasus Transformasi Digital

Rancangan transformasi digital pada perusahaan PT. Mitra Utama Motora diharapkan bisa memberikan dampak positif bagi perusahaan baik



secara kepentingan bisnis maupun kepentingan non-bisnis. Adapun manfaat yang diberikan melalui transformasi digital ini adalah:

1. Meningkatkan kenyamanan konsumen dalam bertransaksi di perusahaan. Dengan adanya transformasi digital melalui *integrated communication platform* diharapkan konsumen bisa mencari informasi dari sumber yang dapat dipercaya dan diandalkan, serta memiliki aksesibilitas di mana saja melalui ponsel. Pengadaan wadah informasi bagi konsumen akan memudahkan konsumen untuk mencari informasi produk sebelumnya mengenai unit SMH yang akan diinginkan.
2. Efektivitas dan produktivitas karyawan akan lebih meningkat dibandingkan sebelumnya. Melalui *integrated platform* karyawan internal juga terlibat dalam pekerjaannya. Tim *sales* tidak perlu menanggapi konsumen yang menanyakan informasi seputar hal yang sama berulang kembali, karena sebagian informasi sudah terdapat pada *platform* komunikasi perusahaan. Dampak positifnya tim *sales* mampu menangani lebih banyak konsumen dibandingkan sebelumnya, serta dapat melihat konsumen yang lebih berpotensi untuk menjadi pembeli (*potential buyer*).
3. Konsumen dapat mengakses informasi secara langsung dan akurat melalui *platform* yang telah disediakan. Melalui penerapan integrasi komunikasi, konsumen bisa mengakses konten berisikan informasi mengenai produk yang ingin dicari di saluran komunikasi perusahaan.
4. Meningkatkan penjualan (*sales revenue*) bagi perusahaan. Melalui efisiensi proses bertransaksi konsumen, perusahaan mampu mendatangkan *potential buyer* lebih banyak dibandingkan sebelumnya, serta mampu menjangkau area pasar baru yang belum pernah digarap sebelumnya. Hal ini memungkinkan *coverage* penjualan perusahaan melebar ke area yang belum pernah dijangkau, sekaligus menaikkan citra perusahaan di mata masyarakat.