

BAB III

RENCANA PELAKSANAAN DAN RANCANGAN PROYEK TRANSFORMASI DIGITAL

3.1 Kerangka Kerja Transformasi Digital

Penggunaan aplikasi *mobile* kini telah menjadi bagian dari kebutuhan sehari-hari dan menjadi gaya hidup masyarakat modern. Dalam industri jalan tol, aplikasi *mobile* dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional dan memperbaiki pengalaman pengguna jalan. Melalui fitur-fitur layanan yang dapat memberikan informasi kepada pengguna jalan, seperti informasi kondisi lalu lintas jalan tol, info perbaikan atau gangguan jalan, tarif tol, estimasi waktu perjalanan, lokasi gerbang tol, lokasi tempat istirahat dan pelayanan. Aplikasi ini memberikan penawaran sebagai teman berkendara bagi pelanggan sebagai pengguna jalan tol.

PT HIJ memiliki aplikasi *mobile* yang telah menyediakan beberapa fitur layanan yang dapat memberikan informasi untuk membantu perencanaan dan kenyamanan perjalanan dalam penulisan tesis ini akan disebutkan aplikasi digital PT HIJ. Aplikasi yang diluncurkan pada pertengahan 2023 ini baru tersedia dalam sistem Android. Namun, meskipun demikian fitur-fitur layanan yang ditawarkan sangat beragam diantaranya, struk digital, kamera pantau jalan tol, tarif tol, peta fasilitas jalan tol, fasilitas tempat istirahat dan pelayanan dan berita.

Dalam perjalanannya aplikasi digital PT HIJ belum terlalu dikenal, dan ini juga menjadi tantangan bagaimana pemanfaatan aplikasi ini dapat diakses oleh pelanggan secara berkala, tidak hanya terbatas pada saat menggunakan jalan tol saja. Aplikasi ini dapat dimanfaatkan sebagai media interaksi dengan pelanggan untuk mendapatkan data yang dapat diolah untuk peningkatan pelayanan perusahaan.

Manajemen hubungan pelanggan (CRM) menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk mengumpulkan data, yang kemudian dapat dianalisis untuk memberikan informasi yang diperlukan untuk menciptakan interaksi yang lebih pribadi dengan pelanggan (Swift, 2001; Brohman et al., 2003; Pan dan Lee, 2003). Dengan kata lain, CRM mengikuti strategi koordinasi yang menghubungkan berbagai lapisan dalam suatu organisasi.

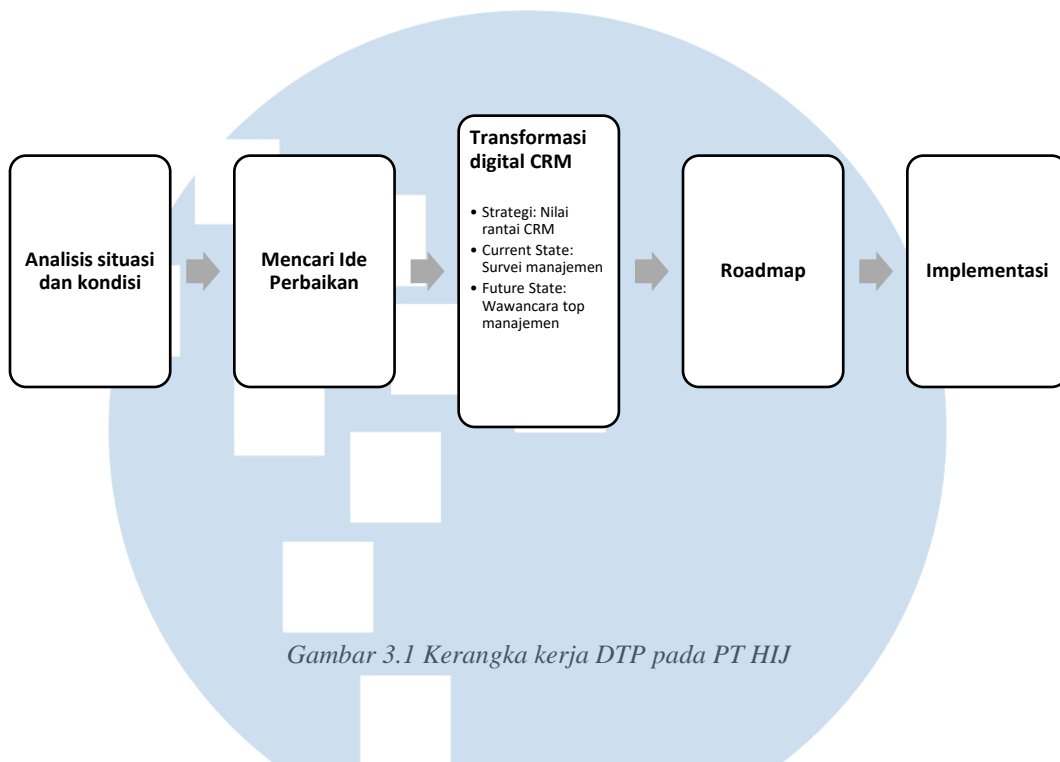
PT HIJ memiliki target untuk dapat mengimplimentasikan program *Value Creation on Asset & Resources Utilization and Excellence of Operation: Leading Innovation and Digitalization Initiatives (Key Performance Indicator/KPI Perusahaan PT HIJ, 2021)*, berangkat dari hal tersebut Penulis akan berfokus pada penelitian yang akan dilakukan dengan bagaimana melakukan pengembangan fitur dengan pendekatan pengelolaan hubungan pelanggan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Proses manajemen hubungan pelanggan adalah suatu proses interaktif yang mengubah data-data pelanggan ke dalam kesetiaan pelanggan melalui beberapa kegiatan yang diantaranya meliputi, pengumpulan data pelanggan, analisis data pelanggan dan identifikasi pelanggan, pengembangan

program manajemen hubungan pelanggan dan penerapannya (Buttle, 2007). Melalui proyek digital transformasi ini, Penulis mencoba memberikan usulan bagaimana CRM dapat dimanfaatkan sebagai sumber kreasi nilai Perusahaan.

Penerapan sistem CRM pada aplikasi *mobile* diharapkan dapat menjadi sumber data pelanggan untuk nantinya mempersiapkan tantangan Perusahaan saat diterapkannya sistem MLFF dikemudian hari.

Untuk mengimplementasikan sebuah strategi CRM, setidaknya diperlukan tiga faktor kunci, terdiri dari orang-orang yang memiliki kompetensi mengenai CRM, proses yang didesain dengan baik dan teknologi yang memadai dan sesuai. Dalam mengimplementasikan transformasi digital CRM, penulis melibatkan manajemen PT HIJ untuk mendapatkan informasi dan pandangan mengenai kondisi Perusahaan dan strategi Perusahaan ke depan. Kerangka transformasi digital PT HIJ adalah sebagai berikut:

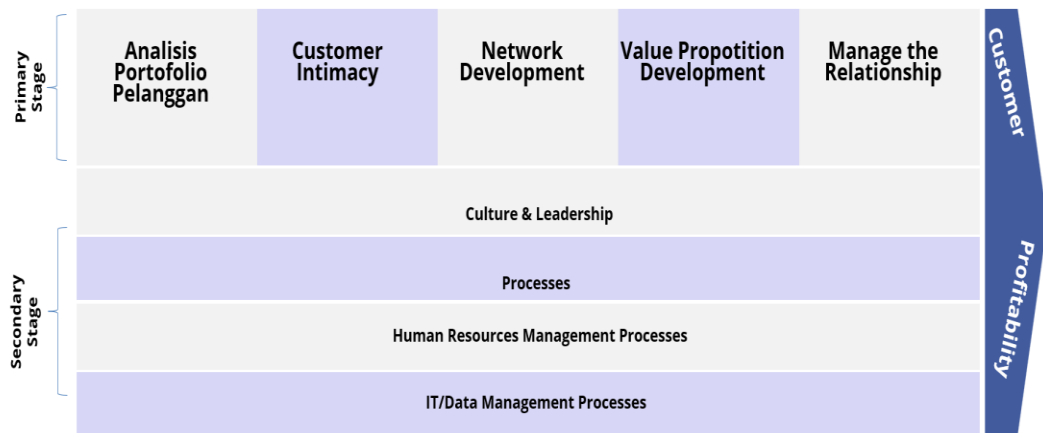




Gambar 3.1 Kerangka kerja DTP pada PT HIJ

3.2 Model Rantai Nilai Manajemen Hubungan Pelanggan

Dalam melaksanakan penelitian transformasi digital di PT HIJ, penulis menggunakan model rantai nilai atau *value chain* CRM yang mencakup 5 (lima) tahapan untuk pengembangan dan penerapan strateginya. Model ini memberikan wawasan kepada bisnis perusahaan tentang cara mengembangkan dan menerapkan strategi CRM. Model ini bertujuan untuk mengintegrasikan proses internal dan eksternal perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan mendapatkan keuntungan (Buttle, 2004). Setiap tahap ini melibatkan penggunaan berbagai alat dan prosedur. Model ini juga mengidentifikasi berbagai kondisi pendukung yang memudahkan implementasinya. Berikut adalah gambaran dari rantai nilai CRM (Buttle, 2007):



Gambar 3.2 Model Rantai Nilai CRM oleh Francis Buttle, 2007

3.2.1 Tahapan utama rantai nilai CRM

Tahapan utama pada model rantai nilai CRM meliputi penilaian Penilaian Portofolio Pelanggan, dalam tahapan ini perusahaan menganalisis portofolio pelanggan untuk memahami peluang asosiasi jangka panjang. Ini melibatkan memahami perilaku, preferensi, dan kebutuhan pelanggan untuk mengidentifikasi cara-cara untuk memperdalam hubungan dan meningkatkan nilai pelanggan. Tahapan selanjutnya Penilaian Tingkat Hubungan Pelanggan, perusahaan menilai hubungan yang telah dibangun antara pelanggan dan perusahaan. Hal ini dapat membantu dalam memahami sejauh mana pelanggan terlibat dengan layanan jalan tol dan dapat memberikan wawasan tentang momen di mana hubungan perlu diperkuat atau ditingkatkan. Dalam tahapan Pengembangan Jaringan, perusahaan dapat melakukan Upaya memperluas jaringan hubungan dengan pelanggan, baik secara horizontal (antara pelanggan) maupun vertikal

(antara perusahaan dan pelanggan). Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti kolaborasi dengan pelanggan atau mengadakan acara *gathering*. Tahapan selanjutnya adalah menciptakan Proposisi Nilai dan Mengelola Siklus Manajemen Pelanggan, dalam proses ini melibatkan pengembangan proposisi nilai yang menarik bagi pelanggan, serta manajemen siklus hidup pelanggan dari awal hingga akhir. Ini mencakup bagaimana perusahaan akan memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan menjaga hubungan mereka dengan layanan jalan tol.

Disamping itu, model tersebut juga menekankan aspek penting lainnya yang meliputi; budaya yang mengenali pelanggan, hal ini perusahaan dapat membangun budaya perusahaan yang mengutamakan terhadap pelanggan serta kebutuhan mereka. Selanjutnya perusahaan dapat mendokumentasikan data sebagai bagian penting pengelolaan pelanggan. Sehingga perusahaan harus mengumpulkan, menyimpan dan menganalisis data pelanggan secara sistematis untuk mendapatkan wawasan yang mendalam mengenai perilaku dan preferensi pengguna jalan tol. Untuk mendukung pendokumentasian data, pemanfaatan teknologi informasi perlu dilakukan untuk melacak dan mengelola informasi pelanggan dengan lebih efektif, serta memfasilitasi interaksi yang positif antara perusahaan dan pelanggan.

3.2.1.1 Analisis portofolio pelanggan

Pada tahapan ini dilakukan analisis terhadap basis pelanggan yang ada dan yang potensial, bertujuan untuk mengenali pelanggan mana yang diinginkan untuk dilayani dan yang akan memberikan keuntungan di waktu mendatang.

Profil pelanggan jalan tol PT HIJ berdasarkan data survei kepuasan pelanggan 2023 dapat dilihat pada tabel 3.1 sebagai berikut:

No	Kategori	Keterangan
1	Jenis kelamin	a. Laki-laki 81,5%, b. Perempuan 18,5%
2	Jenis Kendaraan	a. Golongan 1 Kendaraan Pribadi (Sedan, Minibus, jip, pick up/truk kecil): 67,5% b. Golongan 1 Bus: 4,4% c. Golongan 2 (truk 2 gandar): 12,8% d. Golongan 3 (truk 3 gandar): 8,9% e. Golongan 4 (truk 4 gandar): 6,4%
3	Usia	a. 17-25 tahun: 20,44% b. 26-35 tahun: 38,92% c. 36-45 tahun: 26,60% d. 46-55 tahun: 13,55% e. Diatas 55 tahun: 0,49%
4	Keperluan menggunakan jalan tol	a. Berangkat kerja: 45,1% b. Logistik: 27,60% c. Mengunjungi Teman/Saudara/Kerabat: 20,70% d. Wisata: 6,70%
5	Frekuensi menggunakan jalan tol	a. Setiap hari: 38,20% b. 2-3 kali perminggu: 27,80% c. 1 kali perminggu: 15,80% d. 1 kali perbulan: 10,10% e. 1 kali per 3 bulan: 3,00% f. 1 kali per 6 bulan: 2,00%

No	Kategori	Keterangan
		g. > 1 kali pertahun: 2,20% h. 1 kali pertahun: 1,00%
6	Frekuensi mengunjungi Tempat Istirahat / Rest Area	a. 1 kali: 17,2% b. 1-3 kali: 23,90% c. Lebih dari 3 kali: 51,20% d. Tidak pernah: 7,6%
7	Pendidikan terakhir	a. SD: 2,4% b. SMP: 6,8% c. SMA/SMK: 38% d. S1: 47,1% e. S2: 5,4% f. S3: 0,3%
8	Pekerjaan	a. Pegawai swasta: 42,12% b. Supir: 22,41% c. PNS/Pemda/BUMN/BUMD/Instansi Pemerintah: 7,64% d. Pengusaha: 6,16% e. Pedagang: 4,43% f. Pelajar/Mahasiswa: 3,94% g. Ibu Rumah tangga: 3,69% h. Lainnya: 3,20% i. Pekerjaan tidak tetap: 2,96% j. Dokter/Pengacara: 1,48% k. Tidak bekerja: 0,25%

Tabel 3.1 Profil Pelanggan Jalan Tol PT HIJ. Sumber: VOC PT HIJ 2023

3.2.1.2 Keintiman pelanggan (*Customer Intimacy*)

Instrumen analisis portofolio pelanggan yang digunakan meliputi analisis SWOT (Kekuatan/*Strength*, Kekurangan/*Weakness*, Peluang/*Opportunities*, Ancaman/*Threats*) dan PESTE (*Political, Economic, Social, Technology, Environment*). Berdasarkan profil

pengguna jalan di atas maka portofolio pelanggan PT HIJ menggunakan SWOT adalah sebagai berikut:

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Mayoritas kepentingan pengguna jalan tol adalah untuk bekerja dan logistik yang menunjukkan kebutuhan akan jalan tol yang tinggi. - Frekuensi pengguna jalan tol setiap hari menunjukkan angka yang tinggi, hal ini menunjukkan kebutuhan dan kepercayaan pada jalan tol. - Latar belakang Pendidikan yang tinggi pada pengguna jalan, membatu dalam pemahaman aturan dan regulasi jalan tol. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sejumlah pengguna jalan menggunakan jalan tol jarang/musimam hal ini bisa berarti masih ada hambatan dalam penggunaan atau layanan maupun kepentingan dalam melewati jalan tol. - Sebagian pelanggan tidak pernah berhenti di rest area, ini bisa berarti fasilitas rest area mungkin belum memadai atau tidak menarik.
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Dengan banyak pengguna yang berhenti lebih dari 3 kali di rest area, ada peluang untuk pengembangan fasilitas dan layanan di rest area. - Bisa berpotensi melakukan program insentif atau pemasaran khusus untuk kelompok usia, profesi tertentu yang kurang menggunakan jalan tol. - Pengguna jalan tol didominasi oleh pria, hal ini menunjukkan bahwa jalan tol kurang diminati oleh Wanita, ini dapat menjadi peluang program untuk menarik kalangan Wanita untuk menggunakan jalan tol dan rest area yang ramah gender. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seiring waktu, kelompok usia muda yang lebih sedikit menggunakan jalan tol bisa menunjukkan ancaman jangka panjang pada penggunaan jalan tol. - Perkembangan pesat teknologi transportasi dan jalur alternatif lainnya bisa menjadi ancaman bagi pengguna jalan tol.

Table 3.2 Analisis SWOT Pelanggan Jalan Tol PT HIJ

Melihat data analisis SWOT tersebut, untuk mempertajam mendapatkan data tuntutan dan harapan serta preferensi pelanggan dalam menggunakan jalan tol berikut analisis menggunakan PESTEL:

Politik	Perubahan kebijakan pemerintah mengenai regulasi tol dapat mempengaruhi penggunaan jalan tol
Ekonomi	Perubahan ekonomi seperti inflasi, daya beli Masyarakat, dan kondisi ekonomi makro juga dapat mempengaruhi penggunaan jalan tol.
Sosial Budaya	Budaya dan kebiasaan masyarakat, adat budaya yang berlaku di wilayah jalan tol, preferensi terhadap jenis kendaraan atau moda transportasi dapat mempengaruhi pola perjalanan dan penggunaan tol.
Teknologi	Kemajuan teknologi yang berdampak pada kenyamanan dan kemudahan serta kelancaran jalan tol akan berdampak pada kemudahan dan ketertarikan menggunakan jalan tol.
Lingkungan (Environment)	Adanya penggunaan struk digital, pengelolaan sampah, penggunaan energi terbarukan untuk operasional tol atau peralatan pendukung tol, membuka peluang menjadi jalan tol yang hijau yang berkelanjutan.
Legal	Hukum dan regulasi terkait penggunaan jalan dan kendaraan akan berdampak pada penggunaan jalan tol.

Table 3.3 Analisis PESTEL Pelanggan Jalan Tol PT HIJ

3.2.1.3 Pengembangan Jaringan (*Network Development*)

Pengembangan jaringan berperan penting dalam setiap menjalankan bisnis perusahaan. Terkadang proses pengembangan jaringan berjalan lambat dan memerlukan interaksi ekstensif diantara Perusahaan dan Pelanggan. Perusahaan dituntut untuk dapat mengelola hubungan yang baik kepada seluruh pemangku kepentingan. Untuk melakukan pengembangan jaringan, Perusahaan terlebih dahulu melakukan analisis dan mengidentifikasi anggota jaringannya. Anggota jaringan dapat meliputi,

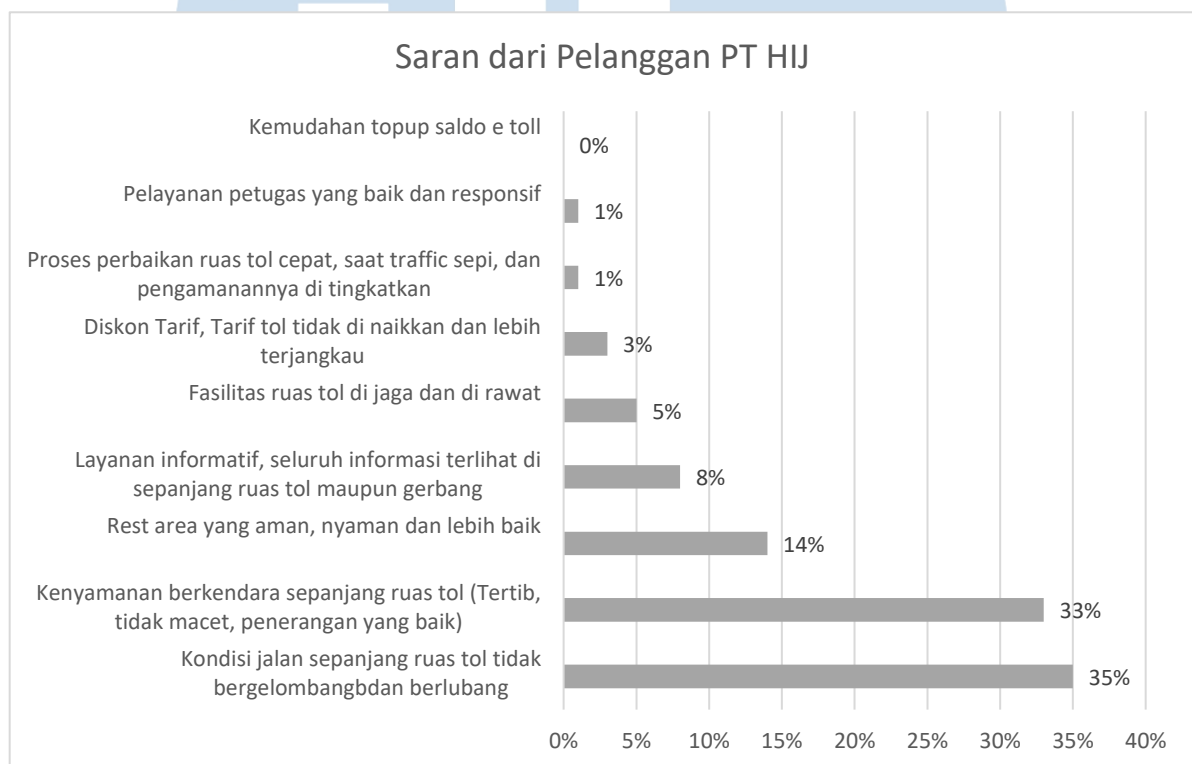
supplier, mitra, pemilik dan pegawai. Perusahaan dapat berupaya untuk menyertakan pelanggan yang setia untuk menjadi bagian mengembangkan lebih banyak koneksi maupun publikasi bagi Perusahaan, tentunya keterlibatan pelanggan yang setia dapat dilakukan dengan memberikan apresiasi/*reward* sebagai imbalannya. Berikut analisis penulis mengenai pengembangan jaringan yang dapat dilakukan oleh PT HIJ, sebagai berikut:

No	Jaringan	Pengembangan dan Pengelolaan hubungan
1	<i>Supplier</i> /Mitra	Menjaga hubungan baik melalui kontrak yang jelas, negosiasi yang adil sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik. Melakukan inovasi pengembangan produk dan layanan yang mendukung kemajuan perusahaan. Memberikan penilaian dan penghargaan untuk memotivasi peningkatan layanan para <i>supplier</i> dan mitra.
2	Pelanggan/Komunitas	Mengembangkan program kerjasama dengan komunitas sebagai duta jalan tol untuk mengkampanyekan keselamatan berkendara, sosialisasi regulasi, Membuat program loyalitas pelanggan yang memberikan manfaat kedua belah pihak.
3	Pemegang Saham	Mengelola komunikasi yang rutin dan memenuhi tata kelola perusahaan yang baik. Melibatkan dalam acara-acara perusahaan untuk dapat meningkatkan hubungan yang baik.
4	Karyawan	Membuat program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi karyawan untuk menghadapi tantangan teknologi, serta sistem reward yang adil dan motivasional.

Table 3.4 Pengembangan Jaringan PT HIJ

3.2.1.4 Pengembangan Proposisi Nilai (*Value Proposition Development*)

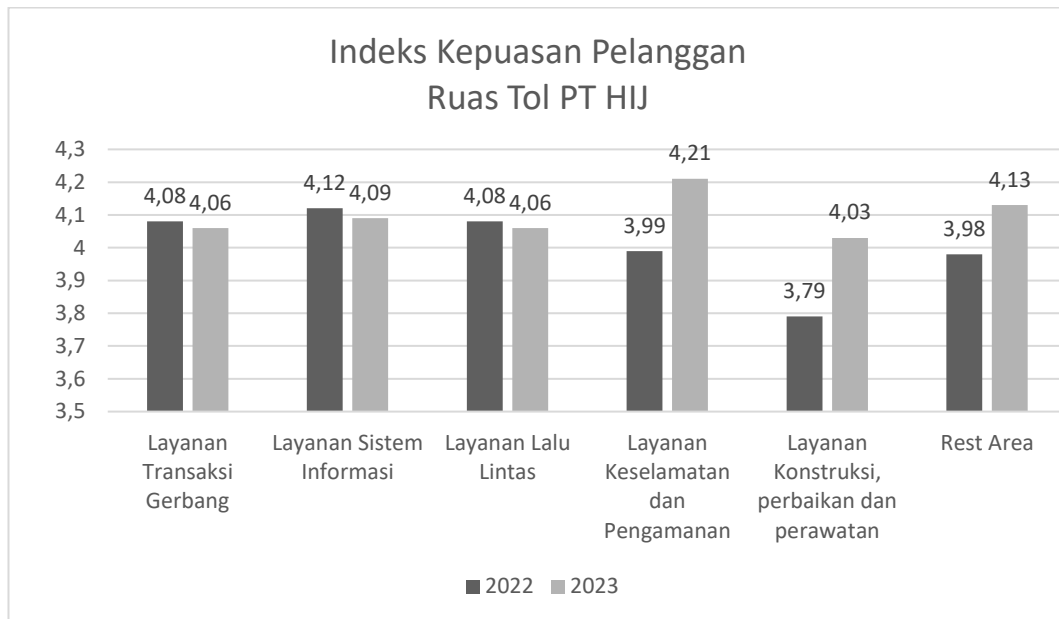
Dalam pengembangan proposisi nilai dapat dilakukan dengan pengidentifikasian sumber-sumber nilai pelanggan dan penciptaan suatu proposisi dan pengalaman yang memenuhi kebutuhan, harapan dan pilihan. Berdasarkan hasil survei kepuasan pelanggan 2023 PT HIJ, didapatkan



Gambar 3.3 Saran Pelanggan PT HIJ. Sumber; VOC PT HIJ, 2023

beberapa saran dari pelanggan yang dapat dilihat pada gambar grafik di bawah ini:

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A



Gambar 3.4 Indeks Kepuasan Pelanggan Jalan Tol PT HIJ. Sumber: VOC PT HIJ, 2023

Berdasarkan data indeks kepuasan pelanggan ruas tol PT HIJ, pada tahun 2023 dimensi layanan keselamatan dan pengamanan mendapatkan nilai paling tinggi dengan nilai 4,21/5,00 naik 6% dari tahun 2022, menyusul layanan konstruksi, perbaikan dan perawatan menjadi urutan tertinggi ke-2 dengan nilai 4,03 dan tertinggi ke-3 pada dimensi Rest Area dengan nilai 4,13. Melihat hasil indeks tersebut ketiga layanan yang mendapatkan nilai tertinggi tersebut dapat menjadi proposisi nilai ruas tol PT HIJ.

3.2.1.5 Mengelola Siklus Hidup Pelanggan (*Manage the Customer Relationship Cycling*)

Dalam tahapan utama rantai nilai CRM yang perlu dilakukan adalah bagaimana melakukan strategi memperpanjang siklus hidup dan mempertahankan pelanggan setia, meningkatkan potensi pelanggan yang belum setia maupun potensi calon pelanggan. Pengelolaan siklus hidup pelanggan dapat dimulai sejak seseorang calon pelanggan hingga saat menjadi pelanggan dan tidak lagi menjadi pelanggan. Di sisi lain, jika dikelola dengan baik pelanggan akan tertarik untuk merekomendasikan layanan dan produk perusahaan ke jaringan rekan mereka.

3.2.2 Pendukung rantai nilai CRM

Tahapan kedua dari model rantai nilai CRM adalah tahap pendukung yang menyediakan struktur dan membantu bisnis untuk menjalankan fungsi utamanya. Dalam tahapan pendukung ini meliputi; kepemimpinan dan budaya, data dan teknologi informasi, sumber daya manusia dan proses (Kapooria, 2017). Kepemimpinan yang efektif dan memberikan prioritas proses manajemen hubungan pelanggan dapat membantu menciptakan proposisi nilai bisnis yang baik terhadap manajemen pelanggan. Proses CRM juga tentunya memerlukan dukungan pada data dan teknologi informasi. Data membantu dalam memperoleh informasi terkait kebutuhan pelanggan, sedangkan teknologi informasi membantu menganalisis

sejumlah besar data untuk mengembangkan proposisi nilai. Dari informasi pelanggan dapat mendorong implementasi CRM dan membantu memenuhi kebutuhan pelanggan. Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam struktur pendukung bisnis, karyawan perusahaan berinteraksi dengan pelanggan sehingga mampu memahami CRM. Strategi manajemen hubungan pelanggan harus didukung oleh proses bisnis yang memahami pelanggan yang didapatkan dari profil pelanggan, analisis jaringan.

3.3 Digital Maturity Model

Melaksanakan proyek CRM pada industri jalan tol memiliki faktor risiko dan ketidakpastian yang tinggi, hal ini dikarenakan dipengaruhi oleh kebijakan Pemerintah yang rentan terhadap perubahan, tekanan persaingan kompetitor dengan bermunculnya ruas jalan tol baru dan pilihan pengguna jalan yang menggunakan jalan tol sesuai dengan arah tujuan. Hal ini mendorong manajemen untuk mempertanyakan kembali kebutuhan pengelolaan CRM dan bagaimana keluaran hasil yang memberikan nilai tambah bagi peningkatan bisnis perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, manajemen harus dapat menemukan jawaban terkait sistem CRM sebagai berikut:

1. Kualitas CRM apa yang perlu disediakan untuk mempertahankan dan meningkatkan pelanggan?
2. Dari sistem CRM yang sudah ada, *improvement* CRM spesifik apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan performa perusahaan?

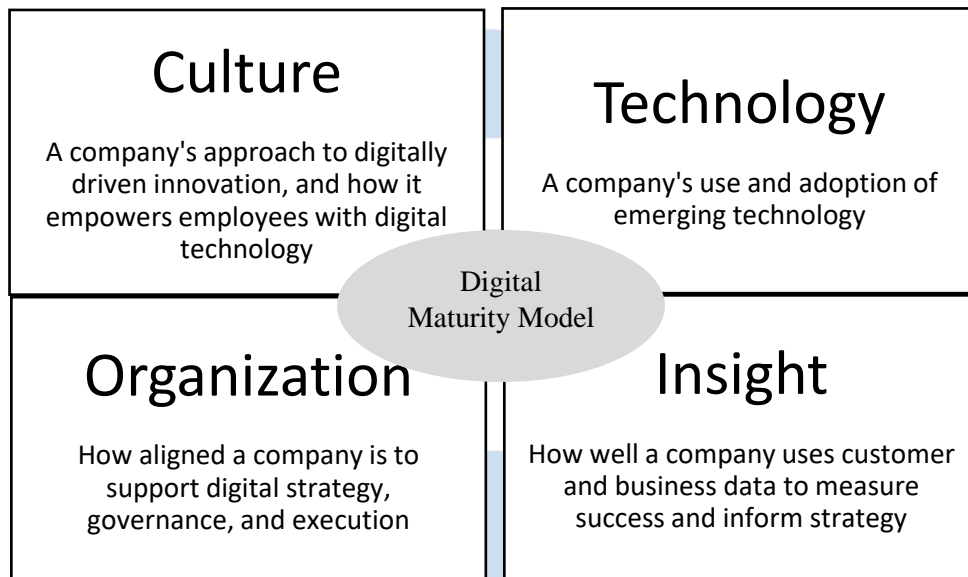
3. Ada dimana posisi CRM Perusahaan sekarang – dan berapa tingkat kematangan CRM saat ini? (Gamm et al., 2005)

Maturity model dapat didefinisikan untuk menilai status perkembangan proses dalam suatu organisasi dan untuk mengidentifikasi praktik utama yang diperlukan untuk meningkatkan kematangan. Model kematangan di sini terdiri dari beberapa tingkatan / level kematangan yang dapat dicapai organisasi (Gamm et al., 2005).

Penulis menggunakan Forrester's Digital Maturity Model 4.0, sebagai alat untuk mendapatkan gambaran kesiapan teknologi PT HIJ dalam hal ini Perusahaan tempat penulis melakukan penelitian. Pemilihan metode ini dianggap dapat memberikan penilaian komprehensif atas kemampuan digital organisasi melalui dimensi dasar yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pada Forrester's Digital Maturity Model 4.0 terdapat 4 dimensi penilaian penentu tingkat kematangan digital yaitu Budaya, Organisasi, Teknologi dan Wawasan. Sebanyak 28 pernyataan survei dengan jawaban tertutup terdiri dari Sangat Tidak Setuju, Agak Tidak Setuju, Agak Setuju, Sangat Setuju, meliputi:

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A



Sumber: Forrester Research, Inc, 2016

Gambar 3.5 Dimensi Penentu Kematangan Digital

1. Budaya

Pendekatan perusahaan terhadap digital didorong inovasi, dan bagaimana memberdayakan karyawan dengan digital teknologi, meliputi pernyataan sebagai berikut:

- a) Kami percaya bahwa strategi kompetitif kami bergantung pada digital;
- b) Manajemen eksekutif kami mendukung strategi digital kami;
- c) Kami memiliki pemimpin yang tepat untuk menjalankan strategi digital kami sehari-hari;
- d) Kami berinvestasi dalam pendidikan dan pelatihan digital yang ditargetkan di semua tingkat organisasi kami;

- e) Kami dengan jelas mengomunikasikan visi digital kami baik secara internal maupun eksternal;
- f) Kami mengambil risiko terukur untuk memungkinkan inovasi;
- g) Kami memprioritaskan pengalaman pelanggan secara keseluruhan pada setiap kinerja individu sekalipun.

2. Organisasi

Seberapa selaras perusahaan untuk mendukung strategi digital, tata kelola, dan eksekusi, meliputi pernyataan sebagai berikut:

- a) Struktur organisasi kami memprioritaskan perjalanan pelanggan daripada silo fungsional/ fungsi yang tidak saling berhubungan;
- b) Kami mendedikasikan sumber daya yang sesuai untuk strategi, tata kelola, dan eksekusi;
- c) Staf yang mendukung fungsi digital penting kami berkompetensi di bidangnya;
- d) Kami memiliki keterampilan digital yang tertanam di seluruh organisasi kami;
- e) Model organisasi kami mendorong kolaborasi lintas fungsi;
- f) Kami telah menetapkan dan mengulangi proses untuk mengelola program digital;
- g) Mitra vendor kami memberikan nilai yang meningkatkan kompetensi digital kami.

3. Teknologi

Penggunaan dan adopsi perusahaan pada teknologi baru, meliputi pernyataan sebagai berikut:

- a) Anggaran teknologi kami sangat membantu untuk memungkinkan pergeseran prioritas;
- b) Sumber daya pemasaran dan teknologi kami bekerja sama untuk bersama-sama membuat peta jalan teknologi digital kami;
- c) Kami memiliki pendekatan yang fleksibel, berulang, dan kolaboratif untuk pengembangan teknologi;
- d) Kami memanfaatkan arsitektur modern (API, cloud, dll.) untuk meningkatkan kecepatan dan fleksibilitas;
- e) Kami mengukur tim teknologi kami berdasarkan hasil bisnis, bukan hanya sistem waktu penggunaan teknologi;
- f) Kami menggunakan aset pengalaman pelanggan, seperti persona dan peta perjalanan, untuk mengarahkan desain teknologi kami;
- g) Kami menggunakan peralatan digital untuk meningkatkan inovasi, kolaborasi, dan mobilitas karyawan.

4. Wawasan

Seberapa baik perusahaan menggunakan pelanggan dan data bisnis untuk mengukur keberhasilan dan menginformasikan strategi, meliputi pernyataan sebagai berikut:

- a) Kami memiliki tujuan yang jelas dan terukur untuk mengukur keberhasilan strategi digital kami;
- b) Setiap karyawan memahami bagaimana kinerjanya terkait dengan tujuan digital perusahaan;
- c) Kami menggunakan metrik yang berpusat pada pelanggan seperti Net Promoter Score (indeks loyalitas pelanggan) atau nilai umur pelanggan untuk mengukur kesuksesan;
- d) Kami mengukur bagaimana sistem bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan;
- e) Wawasan pelanggan secara aktif mengarahkan strategi digital kami;
- f) Wawasan pelanggan menginformasikan desain dan pengembangan digital;
- g) Kami memasukkan pelajaran yang dipetik dari program digital kembali ke dalam strategi kami.

Adapun indikator pengukuran dimensi tersebut akan diterjemahkan ke dalam tingkatan level kesiapan perusahaan ke dalam 4 segmen, yaitu *Skeptics*, *Adopters*, *Collaborators* dan *Differentiators*.

	Maturity segment	Characteristic behavior	Strategy	Score range
High	Differentiators	Leveraging data to drive customer obsession.	Blend the digital and physical worlds.	72-84
	Collaborators	Breaking down traditional silos.	Use digital to create competitive advantage.	53-71
	Adopters	Investing in skills and infrastructure.	Prioritize customer relationships over production.	34-52
Low	Skeptics	Just beginning the digital journey.	Prompt a willing attitude.	0-33

Gambar 3.6 Tingkat Kematangan Digital. Sumber: Forrester Research, Inc, 2016

1. **Tingkat satu: Skeptis (*Skeptics*)** merupakan gambaran tingkat perusahaan yang lamban terhadap penggunaan teknologi. Pada tingkatan ini penggunaan teknologi digital tidak dianggap sebagai hal prioritas, sehingga digunakan secara terbatas hanya untuk bagian yang dianggap perlu saja.
2. **Tingkat dua: Pengadopsi (*Adaptors*)** merupakan gambaran tingkat perusahaan yang memiliki lebih banyak praktik digital dibandingkan tingkat skeptis. Perusahaan sudah memiliki strategi perencanaan penggunaan teknologi dan mau berinvestasi pada pengembangan teknologi digital.
3. **Tingkat tiga: Kolaborator (*Collaborators*)** merupakan gambaran tingkat perusahaan yang secara signifikan sudah memiliki pandangan akan pentingnya penggunaan teknologi digital. Perusahaan akan melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal untuk implementasi praktik dan inovasi teknologi digital.
4. **Tingkat empat: Pembeda (*Differentiators*)** merupakan gambaran tingkat perusahaan yang memang berfokus pada teknologi digital secara konsisten menerapkannya pada semua fungsi.

3.3.1 Rencana pengembangan Digital Maturity Model

Dalam mengukur *current state of DMM* penulis akan melakukan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada manajemen tingkat Kepala Departemen dan Kepala Divisi, yakni sebanyak 12 responden. Sedangkan untuk menentukan *future state of*

DMM penulis akan melakukan wawancara kepada manajemen tingkat Eksekutif. Hal ini untuk mendapatkan gambaran rencana ke depan Perusahaan dari sudut pandang pengambil keputusan dan pembuat kebijakan Perusahaan.

3.4 Manfaat Penggunaan Teknologi

Melalui digitalisasi memungkinkan perusahaan untuk mengakses informasi dengan lebih cepat dan mudah. Data digital dapat tersimpan dan diakses dengan lebih efisien, hal ini memungkinkan semua tim di dalam perusahaan dapat berkerja secara lebih terkoordinasi dan memiliki visibilitas yang lebih baik atas informasi yang dibutuhkan. Dengan memanfaatkan teknologi CRM, jalan tol akan dapat mengoptimalkan layanan pelanggan dengan memberikan respon yang lebih cepat dan tepat terhadap kebutuhan pelanggan. PT HIJ memiliki ruang untuk berinovasi dan meningkatkan layanan dengan melakukan transformasi digital sebagai berikut:

a. Perusahaan akan mendapatkan pengetahuan yang lebih baik mengenai pelanggannya.

CRM dapat memberikan masukan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai peningkatan layanan yang berorientasi pada pelanggan.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

b. Data terintegrasi dan terkelola secara otomatis

Melalui sistem CRM, PT HIJ tidak perlu menghabiskan banyak waktu untuk melakukan pengolahan data secara manual. Semua informasi dapat dikumpulkan secara otomatis ke dalam sistem pangkal data.

c. Membuat strategi komunikasi, publikasi dan usaha lain (*value creation*)

Sistem CRM menyediakan beragam data yang dapat dipergunakan untuk merancang strategi komunikasi menjadi lebih baik. Dari data tersebut, perusahaan akan memiliki gambaran lengkap mengenai karakteristik pelanggan sehingga dapat mempersonalisasi komunikasi dengan lebih tepat. Selain itu, CRM juga mempermudah perusahaan untuk melacak histori transaksi tol dan data lainnya yang dapat diolah untuk menjadi peluang nilai bisnis.

d. Meningkatkan loyalitas pelanggan dan retensi pelanggan

Melalui sistem CRM dengan menggunakan teknologi yang tepat, hubungan dengan pelanggan dapat terjalin dengan baik sehingga retensi dapat terus terjaga.

3.5 Pelaksanaan Proyek Transformasi Digital

Seperti yang sudah dijelaskan pada kerangka transformasi digital PT HIJ, bahwa dalam melaksanakan proyek transformasi digital ini akan dilakukan melalui berbagai tahapan. Setelah melakukan analisis model rantai nilai CRM kemudian

dilakukan pengukuran DMM saat ini dan masa depan yang akan digunakan. Untuk mengukur hal tersebut akan dilakukan perencanaan sebagai berikut:

	Mengukur kondisi saat ini	Mengukur kondisi masa depan
Metode pengumpulan data	Survei dan distribusi kuesioner	Wawancara
Responden	Kepala Departemen dan Kepala Divisi PT HIJ (13 orang)	Presiden Direktur PT HIJ
Waktu	November-Desember 2021	Januari-Februari 2022

Table 3.5 Perencanaan pengukuran DMM PT HIJ

Berikut adalah kuesioner yang didistribusikan kepada responden Kepala Departemen dan Kepala Divisi PT HIJ untuk mengukur kondisi digital saat ini, sebagai berikut:

No	Dimensi	Pernyataan	Skala
1	Budaya	a) Kami percaya bahwa strategi kompetitif kami bergantung pada digital;	Seberapa setuju Anda dengan pernyataan ini? 0 = Sangat tidak setuju 1 = Agak tidak setuju 2 = Agak setuju 3 = Sangat setuju
		b) Manajemen eksekutif kami mendukung strategi digital kami;	
		c) Kami memiliki pemimpin yang tepat untuk menjalankan strategi digital kami sehari-hari;	
		d) Kami berinvestasi dalam pendidikan dan pelatihan digital yang ditargetkan di semua tingkat organisasi kami;	
		e) Kami dengan jelas mengomunikasikan visi digital kami baik secara internal maupun eksternal;	
		f) Kami mengambil risiko terukur untuk memungkinkan inovasi;	
		g) Kami memprioritaskan pengalaman pelanggan secara keseluruhan pada setiap kinerja individu sekalipun.	

No	Dimensi	Pernyataan	Skala
2	Organisasi	a) Struktur organisasi kami memprioritaskan perjalanan pelanggan daripada silo fungsional/ fungsi yang tidak saling berhubungan;	Seberapa setuju Anda dengan pernyataan ini? 0 = Sangat tidak setuju 1 = Agak tidak setuju 2 = Agak setuju 3 = Sangat setuju
		b) Kami mendedikasikan sumber daya yang sesuai untuk strategi, tata 50elola, dan eksekusi;	
		c) Staf yang mendukung fungsi digital penting kami berkompetensi di bidangnya;	
		d) Kami memiliki keterampilan digital yang tertanam di seluruh organisasi kami;	
		e) Model organisasi kami mendorong kolaborasi lintas fungsi;	
		f) Kami telah menetapkan dan mengulangi proses untuk mengelola program digital;	
		g) Mitra vendor kami memberikan nilai yang meningkatkan kompetensi digital kami.	
3	Teknologi	a) Anggaran teknologi kami sangat membantu untuk memungkinkan pergeseran prioritas;	Seberapa setuju Anda dengan pernyataan ini? 0 = Sangat tidak setuju 1 = Agak tidak setuju 2 = Agak setuju 3 = Sangat setuju
		b) Sumber daya pemasaran dan teknologi kami bekerja sama untuk bersama-sama membuat peta jalan teknologi digital kami;	
		c) Kami memiliki pendekatan yang fleksibel, berulang, dan kolaboratif untuk pengembangan teknologi;	
		d) Kami memanfaatkan arsitektur modern (API, cloud, dll.) untuk meningkatkan kecepatan dan fleksibilitas;	
		e) Kami mengukur tim teknologi kami berdasarkan hasil bisnis, bukan hanya sistem waktu penggunaan teknologi;	
		f) Kami menggunakan aset pengalaman pelanggan, seperti persona dan peta perjalanan, untuk mengarahkan desain teknologi kami;	
		g) Kami menggunakan peralatan digital untuk meningkatkan inovasi, kolaborasi, dan mobilitas karyawan.	
4	Wawasan	a) Kami memiliki tujuan yang jelas dan terukur untuk mengukur keberhasilan strategi digital kami;	Seberapa setuju Anda

No	Dimensi	Pernyataan	Skala
		b) Setiap karyawan memahami bagaimana kinerjanya terkait dengan tujuan digital perusahaan;	dengan pernyataan ini?
		c) Kami menggunakan metrik yang berpusat pada pelanggan seperti Net Promoter Score (indeks loyalitas pelanggan) atau nilai umur pelanggan untuk mengukur kesuksesan;	0 = Sangat tidak setuju 1 = Agak tidak setuju
		d) Kami mengukur bagaimana sistem bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan;	2 = Agak setuju 3 = Sangat setuju
		e) Wawasan pelanggan secara aktif mengarahkan strategi digital kami;	
		f) Wawasan pelanggan menginformasikan desain dan pengembangan digital;	
		g) Kami memasukkan pelajaran yang dipetik dari program digital kembali ke dalam strategi kami.	

Table 3.6 Kuesioner DMM PT HIJ

Sedangkan untuk mengukur kondisi masa depan, penulis menggunakan metodologi wawancara pemimpin tertinggi Perusahaan. Metodologi ini bertujuan untuk memahami visi dan strategi pemimpin mengenai transformasi digital, mengidentifikasi prioritas dan inisiatif utama dalam implementasi digital serta mendapatkan wawasan mengenai tantangan dan peluang yang dihadapi Perusahaan dalam perjalanan menuju kematangan digital.

Penulis melakukan wawancara melalui pertanyaan terstruktur dengan melibatkan dimensi DMM Forrester yang terdiri atas Budaya, Teknologi, Organisasi dan Wawasan. Pertanyaan tersebut meliputi:

Pertanyaan wawancara pemimpin tertinggi Perusahaan

- 1. Apa visi Anda mengenai peran teknologi dalam masa depan Perusahaan?**

-
2. **Bagaimana Anda memandang penerapan digital CRM dapat meningkatkan pengalaman pelanggan di PT HIJ?**
 3. Apa inisiatif utama yang telah dan akan diambil untuk mengimplementasikan strategi Digital pelanggan?
 4. Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi dalam transformasi digital ini?
 5. **Bagaimana Anda memandang implemetasi Digital CRM dikatakan berhasil?**
 6. Apa langkah-langkah yang diambil untuk memastikan semua departemen berkolaborasi secara efektif dalam transformasi digital?
-

Table 3.7 Pertanyaan wawancara DMM PT HIJ

Penulis akan melakukan analisis dari data wawancara dengan menggunakan metode tematik untuk mengidentifikasi tema-tema utama dari jawaban yang diberikan, selanjutnya Menyusun hasil wawancara dalam konteks dimensi DMM Forrester (Budaya, Teknologi, Organisasi, Wawasan).

3.6 Rancangan Pembetulan Studi Kasus Transformasi Digital

CRM mencakup karyawan, proses bisnis dan teknologi (sistem informasi dan teknologi informasi dan komunikasi) untuk memaksimalkan loyalitas pelanggan dan, sebagai hasilnya, profitabilitas bisnis. Itu adalah bagian dari strategi perusahaan dan menjadi bagian dari budaya perusahaan (Cerny, V, 2003).

Hung dkk, memperlakukan CRM sebagai strategi manajerial yang membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola informasi terkait pelanggan melalui penggunaan alat dan teknik teknologi informasi untuk

memenuhi kebutuhan pelanggan dan membangun hubungan jangka panjang dan saling menguntungkan.

Transformasi digital melalui implementasi aplikasi CRM dalam industri jalan tol memiliki potensi besar untuk menciptakan nilai tambah yang signifikan. Penelitian ini dirancang untuk mengeksplorasi bagaimana penggunaan teknologi CRM dapat meningkatkan efisiensi operasional, pengalaman pelanggan, dan pada akhirnya, profitabilitas. CRM dapat membantu perusahaan jalan tol mengelola interaksi dengan pelanggan secara lebih efektif, mengumpulkan data yang relevan, dan menyediakan layanan yang lebih personal dan responsif. Dengan menganalisis data dari transaksi tol, keluhan pelanggan, dan pola penggunaan, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan layanan, seperti memberikan layanan informasi yang dibutuhkan atau menawarkan program loyalitas pelanggan. Selain itu, aplikasi CRM dapat mengintegrasikan berbagai saluran komunikasi, memungkinkan perusahaan untuk merespons pertanyaan dan masalah pelanggan dengan lebih cepat dan akurat. Studi ini akan mencakup analisis mendalam tentang implementasi CRM, dampaknya terhadap kepuasan pelanggan, serta peluang pendapatan perusahaan jalan tol. Sehingga diharapkan transformasi digital ini mampu memberikan manfaat bagi Perusahaan berupa:

- a) Mempunyai sumber data pelanggan yang dapat digunakan untuk memperlihatkan pola perjalanan dan interaksi transaksi;
- b) Mengoptimalkan data yang ada;
- c) Mengoptimalkan strategi komunikasi sesuai segmentasi pelanggan;

- d) Sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan dalam peningkatan layanan kepada pelanggan;
- e) Potensi menghasilkan nilai tambah kepada Perusahaan.

Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan wawasan tentang bagaimana transformasi digital melalui CRM dapat menciptakan nilai baru dan keunggulan kompetitif dalam industri jalan tol.

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA