

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1. Tinjauan Teori

##### 2.1.1 Transformasi Digital

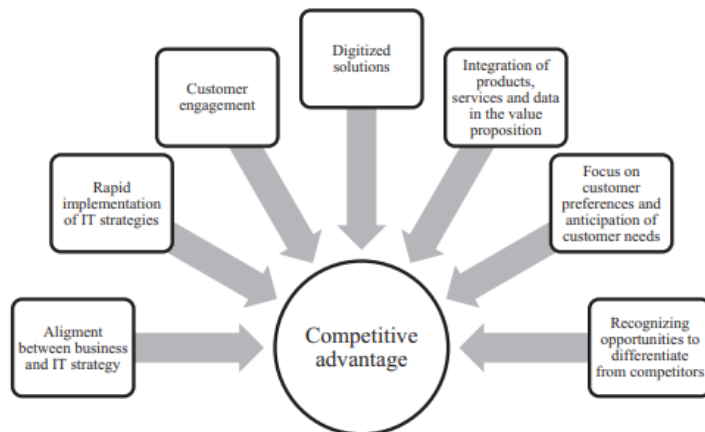
Ada beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan transformasi digital. Menurut buku *Digital Transformation in Media & Society* (Gül, Ertürk & Elmer, 2020), digitalisasi (*digitization*) adalah sebuah istilah yang ditujukan untuk sebuah proses pengorganisasian dari informasi seperti-gambar, suara, dokumen tertulis, dan sinyal-menjadi dapat ditransmisikan secara elektronik dan dapat disimpan. Evolusi digitalisasi dimulai dari penemuan transistor sekitar tahun 1940-an dan berkembang sampai saat ini, sehingga membuat pengaruh besar dalam aspek kehidupan: kebiasaan, ekonomi, politik, masyarakat, pendidikan, media, kesehatan, kebiasaan dan pola pikir.

Transformasi digital adalah penggunaan teknologi digital baru seperti media sosial, teknologi seluler, analitik, atau perangkat yang disematkan untuk memungkinkan peningkatan bisnis utama termasuk peningkatan pengalaman pelanggan, operasi yang disederhanakan, atau model bisnis baru. (Fitzgerald et al. (2014, p. 2).

Transformasi digital adalah penataan kembali, atau investasi baru dalam teknologi dan model bisnis untuk melibatkan pelanggan digital secara lebih efektif di setiap titik kontak di siklus hidup pengalaman pelanggan. (Solis et al. (2014, hal. 3).

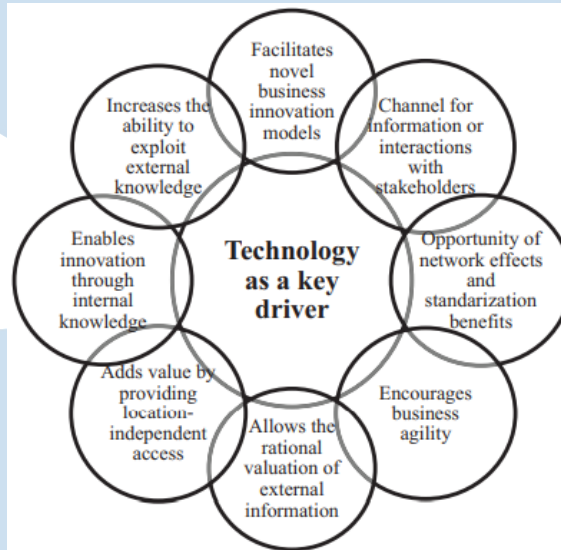
Salah satu jurnal yang membahas mengenai transformasi digital adalah **Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research** (Kraus, 2021). Dari jurnal ini ada beberapa hal yang bisa dijadikan dasar pemahaman transformasi digital.

**Pertama** : perusahaan yang dapat menggabungkan beberapa strategi bersamaan dengan strategi bisnis digital, lebih memungkinkan mendapatkan kemampuan, pengetahuan, dan sumber daya berujung pada peningkatan reputasi, keunggulan kompetitif, pangsa pasar yang lebih besar serta mampu bertahan di pasar.



Gambar 2.1 Penggabungan Strategi dalam Transformasi Digital (Sumber, Kraus 2021)

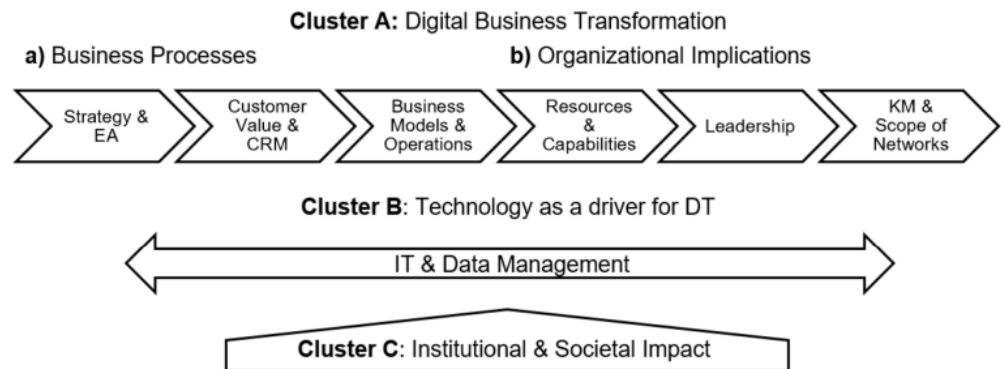
**Kedua** : teknologi adalah pendorong utama Transformasi Digital. Dengan menerapkan teknologi memungkinkan perusahaan/organisasi mendapatkan keuntungan berbeda dari cara menjalankan operasional .



Gambar 2.2 Teknologi Sebagai Pendorong Utama Transformasi Digital (Kraus,2021)

**Ketiga** : transformasi digital bisa di bagi dalam 3 kluster pendekatan. Kluster A adalah dampak yang dipicu oleh penelitian mengenai transformasi digital terhadap bisnis proses dan implikasi organisasi. Kluster B adalah penelitian yang dipengaruhi oleh teknologi sebagai pemicu, yang biasanya meneliti mengenai perkembangan teknologi dan kaitannya dengan Informasi teknologi dan Informasi system. Kluster C adalah meneliti dampak transformasi digital terhadap

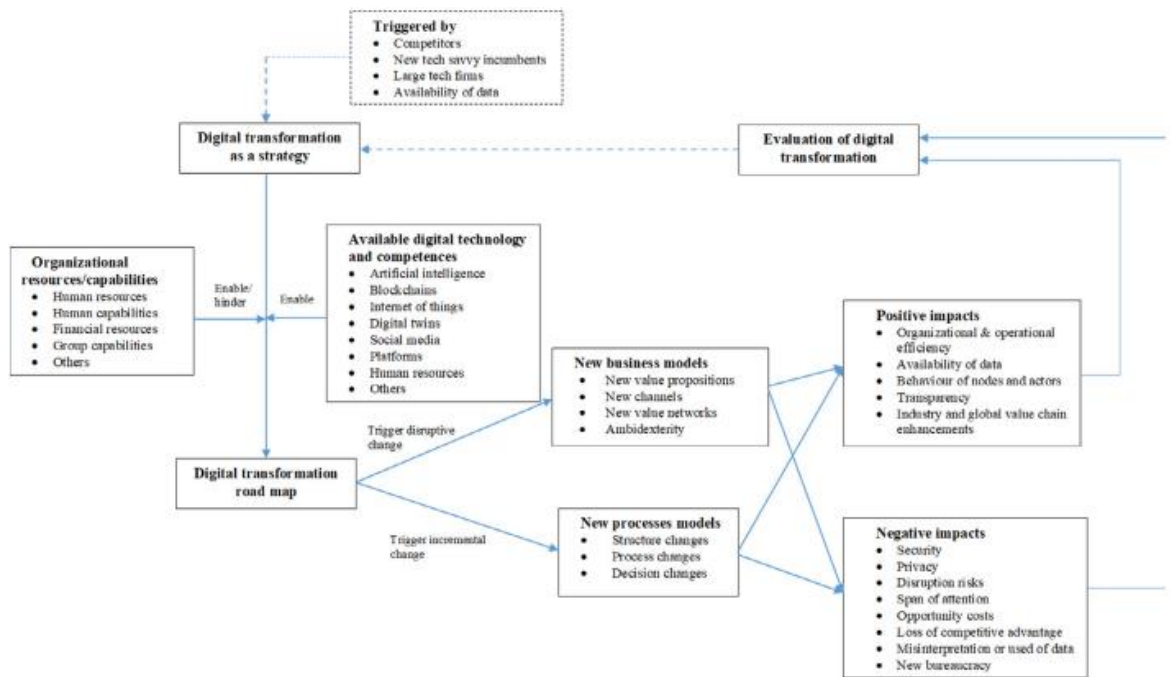
lembaga dan kondisi sosial, yang memungkinkan adanya keterbukaan, kolaborasi, dan penelitian ilmiah.



Gambar 2.3 Dampak Transformasi Digital (Sumber, Kraus 2021)

Jurnal lain yang membahas mengenai digital transformasi adalah *Digital transformation in asset-intensive organisations: The light and the dark side* (C. Buck, J. Clarke, R. Torres de Oliveira et al, 2023). Dikatakan bahwa motivasi transformasi digital berasal dari strategi digital pesaing dan kebutuhan untuk bertahan melawan pendatang baru yang lebih lincah (*agile*) serta didorong oleh keinginan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di masa depan, dengan memanfaatkan data ekstensif yang dikumpulkan selama bertahun-tahun. Untuk menciptakan peta jalan transformasi digital yang sukses, organisasi tidak hanya harus memahami dan memvalidasi sumber daya internal mereka tetapi juga mengeksplorasi kompetensi dan teknologi digital eksternal. Pencarian pengetahuan eksternal ini perlu diselaraskan dengan strategi transformasi digital perusahaan dan sumber daya internal. Sisi gelap transformasi digital bagi organisasi-organisasi ini mencakup kekhawatiran mengenai privasi, keamanan, salah tafsir atas informasi digital, dan potensi disfungsi birokrasi.

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 2.4 Model Proses Dinamis Transformasi Digital Tingkat Organisasi (Sumber, C.Buck,2023)

### 2.1.2 Kegiatan Ekonomi

Kegiatan ekonomi biasanya di klasifikasikan ke dalam 3 hal yaitu produksi, distribusi dan konsumsi. Menurut Kamus besar Bahasa Indonesia pengertian produksi adalah proses mengeluarkan hasil, penghasilan, atau pembuatan suatu barang. Oleh sebab itu, produksi dapat diartikan sebagai sebuah kegiatan yang dapat meningkatkan suatu ekonomi dengan cara membuat hasil produksi agar kebutuhan hidup manusia dapat terpenuhi.

Distribusi berarti penyaluran, pembagian, atau pengiriman keperluan sehari-hari kepada beberapa orang atau tempat. Singkatnya, distribusi adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menyalurkan barang atau jasa dari produsen ke konsumen yang biasanya dilakukan oleh sebuah organisasi (lembaga) atau perorangan (KBBI).

Secara sederhana kegiatan distribusi berperan penting dalam menyampai sebuah produk ke tangan konsumen.

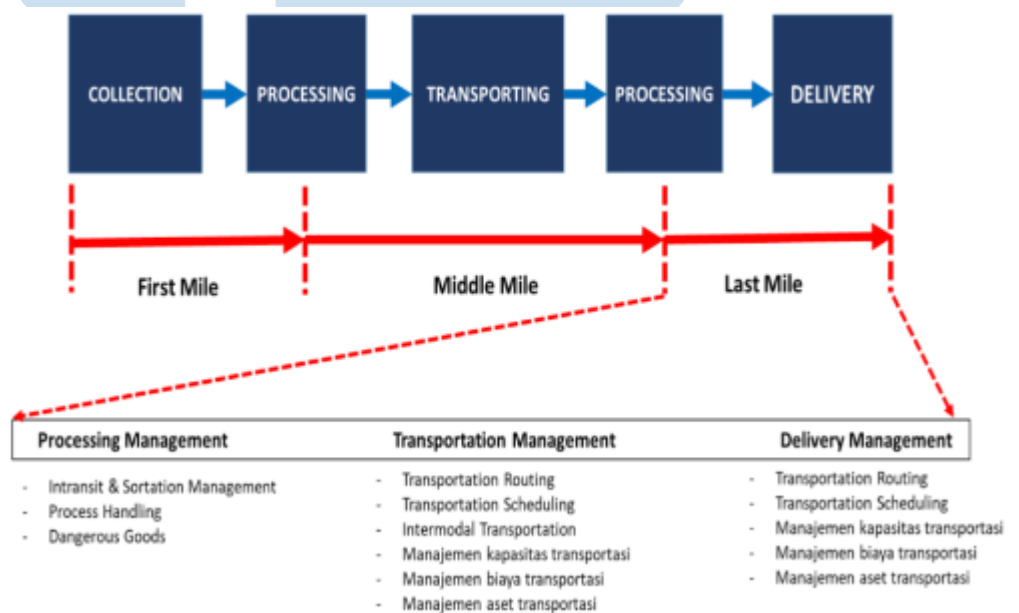


Gambar 2.5 Proses Kegiatan Ekonomi (Sumber diolah Penulis, 2023)

### 2.1.3 Distributor

Distributor adalah pihak yang melakukan aktivitas menyampaikan barang dan jasa milik produsen, hingga berhasil tiba di tangan konsumen yang bentuknya bisa perorangan atau perusahaan atau badan usaha (Fathina, H. (2022). *Bisnis.com*). Secara ekonomi, distributor sendiri didefinisikan sebagai orang atau sekelompok orang yang menyalurkan atau penyalur sebuah produk hingga diterima oleh konsumen. Oleh karena itu, distributor sendiri dapat dianggap sebagai penghubung pertama antara produsen dan konsumen (Aldean, & Rafli, A. M., 2023).

Dalam dunia supply chain, pengiriman langsung ke end user / pelanggan biasa disebut kegiatan last-mile. Dalam konteks media cetak, yang diperlukan dalam kegiatan pengiriman ke pelanggan adalah keseusian kebutuhan produk dan pelanggan, pengaturan pemilahan jatah ke para looper oleh petugas di lapangan di titik drop, pengaturan rute agar efektif, pengaturan dan pengelolaan biaya, keamanan lokasi dropping, dan pengaturan jadwal looper.



Gambar 2.6 Alur Distribusi (Sumber, Putro 2022)

### 2.1.4 Loper/Kurir dan Supply Chain/Logistik

Menurut KBBI, kurir adalah utusan yang menyampaikan sesuatu yang penting dengan cepat. Sedangkan looper adalah orang yang kerjanya mengantarkan koran, menarik rekening, dan sebagainya. Tidak heran dalam dunia media cetak, looper mengantar produk media cetak

(identik dengan koran) sangat memperhatikan kecepatan agar berita yang ada segera sampai kepada para pembacanya.

Literatur mengenai loper media cetak memang tidak sebanyak literatur dan teori mengenai kurir di industry logistik. Sehingga dalam melakukan pendekatan teori mengenai loper, banyak diambil dari literature mengenai kurir. Hal ini karena jenis pekerjaannya sangat mirip.

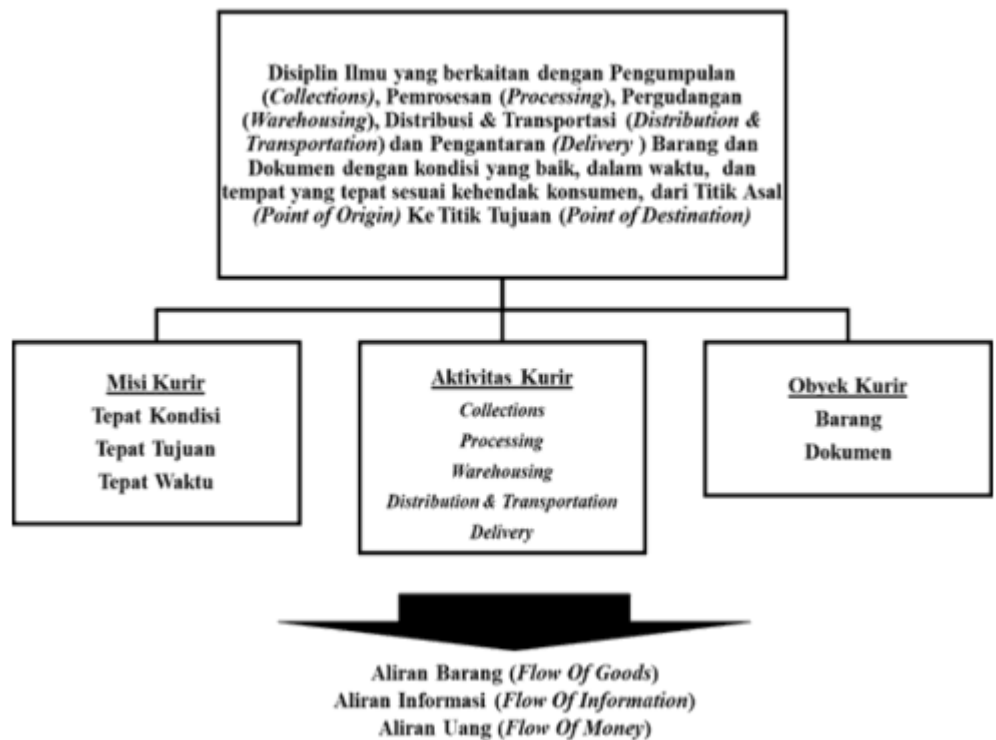
Menurut (Putro,2022), ada sebuah konsep system yang bisa menggambarkan pekerjaan kurir secara umum. Konsep ini diambil dari Buku Business Logistic Management karangan Ronald H Balau, yang mendefinisikan 4 tugas kurir yaitu :

1. Mengirim atau menyampaikan barang maupun dokumen
2. Terintegrasi dengan supply chain logistic, jasa keuangan dan e-commerce
3. Aktivitas pendukung pekerjaan kurir
4. Teknologi menjadi keharusan agar dapat berkolaborasi dengan kurir lainnya.

Dalam konteks dunia media cetak, ke empat hal diatas juga menjadi keharusan. **Pertama** pengiriman koran atau media cetak ke pelanggan menjadi tugas utama agar pelanggan puas. **Kedua**, integrasi layanan antara kesesuaian produk dari publisher, pembayaran serta data pelanggan yang dihantar adalah sebuah keharusan. **Ketiga**, kegiatan engagement, service level agreement dengan pelanggan memperkuat kualitas yang diperlukan untuk hubungan jangka panjang. **Keempat**, system tracking teknologi mobile dan teknologi lain yang mendukung pelayanan loper harus diusahakan agar pekerjaan semakin efisien dan efektif.

U I W I N  
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 2.7 Bagan Kerangka Kerja Sistem Kurir

(Sumber : Putra,2022 - Ballou, Ronald H.1992 hal. 3-5)

### 2.1.5 Manajemen Kinerja dan Pengupahan

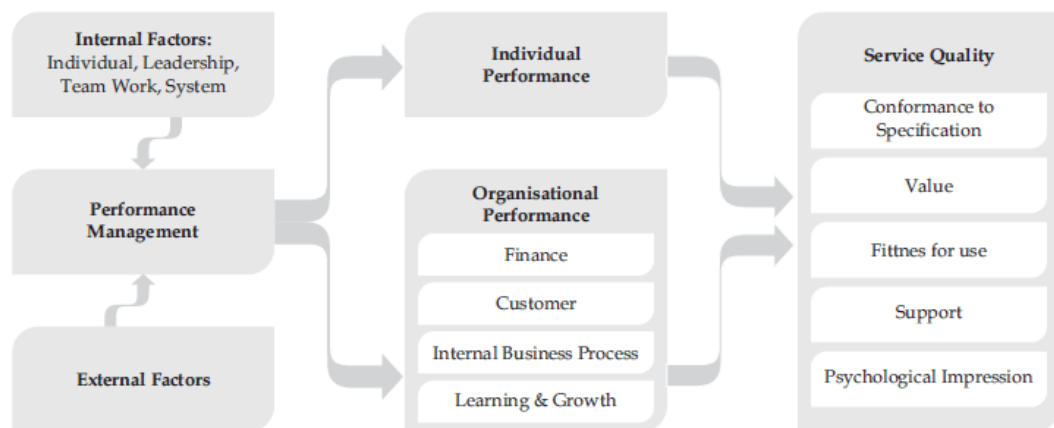
Menurut KBBI, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin di capai, prestasi yang ingin diperlihatkan , dan kemampuan dalam bekerja (kaitannya dengan peralatan). Menurut beberapa ahli, manajemen kinerja bisa diartikan sebagai berikut (Wibowo,2017) :

1. Manajemen kinerja adalah cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan karakteristik yang disepakati (Armstrong, 2004).
2. Manajemen kinerja adalah gaya manajemen di mana komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan digunakan untuk menetapkan tujuan dan memberikan umpan balik kepada manajer dan sebaliknya (Schwartz, 1999).
3. Manajemen kinerja didefinisikan sebagai proses komunikasi terus menerus antara karyawan dan atasan langsungnya. Proses ini mencakup tindakan untuk membangun harapan yang jelas dan memahami tugas apa yang harus dilakukan (Bacal, 1994).

Manajemen kinerja adalah kegiatan mengevaluasi dan meningkatkan kinerja secara konsisten (Nursam,2017)

Manajemen kinerja merupakan strategi perbaikan berkelanjutan untuk mengelola kinerja individu, tim, dan organisasi, dimana beberapa faktor yang mempengaruhinya adalah (Listiani,2011), yaitu :

1. Sumber Daya Manusia: pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan perilaku kerja sangat mempengaruhi hasil kinerja
2. Peran Penting Kepemimpinan: Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam mempengaruhi kinerja. Gaya kepemimpinan perlu lebih partisipatif dan transformasional untuk mencapai kinerja yang optimal.
3. Tantangan dalam Sistem Kerja: Faktor sistem, seperti desain pekerjaan, metode kerja, dan fasilitas kerja, berpengaruh terhadap kinerja.
4. Pengukuran kinerja organisasi. Pendekatan efisiensi dan efektivitas dalam memanfaatkan sumber daya menjadi indikator umum. Balance Scorecard bisa menjadi alat ukur yang komprehensif dan karena mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, dan pertumbuhan serta pembelajaran, sehingga memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja organisasi.



Gambar 2.8 Keterkaitan Manajemen Kinerja, Kinerja dan Kualitas Pelayanan

(Sumber : Listiani,2022)

Salah satu hal yang meningkatkan motivasi dalam bekerja adalah pengupahan. Secara sederhana pengupahan dapat diartikan sebagai suatu nilai atau jumlah yang sudah ditentukan dan dibayarkan yang disesuaikan dengan perjanjian kerja antara pemberi



kerja dan penerima pekerjaan (Panjojo, n.d. 2010). Upah juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Fauzi,2022).

Dalam standard pengupahan sebagai mitra kerja seperti looper, maka pengaturan pengupahan harus ditetapkan dengan adil sehingga terjadinya hubungan yang saling menguntungkan antar pihak pemberi dan penerima kerja. Pengaturan pengupahan harus melindungi hak dasar pekerja, memberikan kesempatan, dan mencegah diskriminasi (Sisma,2023).

## 2.2. Penelitian Transformasi Digital Sebelumnya

### 1. Jurnal Strategi Transformasi Digital pada PT. Kimia Farma (persero) tbk

Industri : Obat dan Kimia

Metode : analisis perencanaan strategis system informasi dari John Ward dan Joe Peppard, proses bisnis dari James Martin, dan Digital Transformation Framework dari Westerman dkk.

Hasil :

- Hasil analisis faktor keberhasilan kritis (Critical Succes Factor) menunjukkan bahwa beberapa metrik tidak sesuai dengan target perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus merevisi strateginya dan mengambil tindakan tambahan untuk meningkatkan metrik tersebut.
- Kimia Farma dapat menggunakan Platform Business Model, Orkestrasi Industri Farmasi, Omni Channel, Integrasi Jaringan Outlete (Apotek, Klinik, Optik, dan Laboratorium), serta Jejaring Dokter dan Klinik Rumah Sakit untuk mengubah model bisnis mereka.
- Dengan menerapkan *Smart Stock*, *Big Data Analitics*, *Dashboard Business Intelligence (BI)*, *Decision Support System (DSS)*, *Knowledge Management System (KMS)*, dan POS untuk apotek, klinik, dan lab, Kimia Farma dapat mengubah proses operasi bisnis perusahaan.
- Kimia Farma dapat mengubah pengalaman pelanggan dengan menerapkan aplikasi mobile dan anggota, loyalitas pelanggan, dokter afiliasi, perawatan rumah tangga, dan program rujuk balik.

- Kimia Farma harus mengembangkan Kapabilitas Digital dan Kapabilitas Kepemimpinan Digital untuk seluruh sumber dayanya agar dapat menangani tantangan dan kondisi yang berubah dengan cepat.
2. Thesis Peningkatan Peringkat Pencarian pada Search Engine Result Page dengan Meningkatkan *Maturity Search Engine Optimization* pada Website PT XYZ  
 Industri : Alat berat  
 Metode : Digital Maturity Model (DMM)nya disebut *SEO Maturity Model*. Pada DMM tersebut peneliti memilih dimensi mobility, content, dan new technology  
 Hasil :
    - Pengukuran maturity model saat ini pada website PT XYZ menunjukkan skor 1,3 dari skala 5, menunjukkan bahwa website tersebut kurang matang
    - Meskipun masa depan kematangan yang diharapkan adalah 3,67, yang berarti bahwa website perusahaan dapat dengan mudah ditemukan dan dikunjungi oleh pelanggan potensial, pengembangan website melibatkan penambahan berbagai fitur pada situs web, yang menghasilkan jumlah trafik dan peringkat minimal pada halaman pertama.
  3. Jurnal Analisis Pengaruh transformasi Digital dan Pola Perilaku Konsumen terhadap Perubahan Bisnis Model Perusahaan di Indonesia  
 Industri : Marketing  
 Metode : penelitian deskriptif menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yaitu meliputi: Merancang Model Struktural (*inner model*), merancang model pengukuran (*outer model*), Mengkonstruksi diagram jalur, Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan, Estimasi : Koefisien Jalur, *Loading* dan *Weight*, *Evaluasi Goodness of Fit*, Pengujian Hipotesis  
 Hasil : variabel transformasi digital dan pola perilaku konsumen secara langsung dapat mempengaruhi model bisnis perusahaan secara signifikan.
  4. Jurnal Transformasi Digital PT Bank Jago,Tbk dari Bank Konvensional menjadi Bank Digital  
 Industri : Keuangan - Perbankan

Metode : Semua bank digital di Indonesia, termasuk lima bank digital dan tujuh bank yang sedang dalam proses *go digital*, adalah subjek penelitian. Namun, karena jumlah data, diskusi difokuskan pada Bank Jago dari sudut pandang keuangan (berdasarkan Rogers (2016), lima domain transformasi digital yaitu nasabah, persaingan, data, inovasi dan nilai) dan studi komparatif kinerja bank dengan bank agregat dan bank Buku III.

Hasil : Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Bank Jago telah memilih strategi bisnis yang sesuai dengan lima domain transformasi digital, menurut Rogers (2016). Dengan transformasi digital, pertumbuhan bisnis Bank Jago lebih besar daripada bank agregat dan bank Buku III.

### 2.3. Digital Maturity Model (DMM)

Digital Maturity Model adalah sebuah alat ukur untuk melihat peluang pasar dan memanfaatkannya dengan cepat berdasarkan banyaknya teknologi yang ada saat ini.

DMM TMForum memiliki 6 dimensi pengukuran, 25 subdimensi, dan 139 kriteria.

1. Dimensi Pelanggan (4 subdimensi, 25 kriteria)

Dimensi Pelanggan mengevaluasi ketersediaan pengalaman yang dirasa menarik selama ini di mana mereka memandang organisasi sebagai mitra digital sambil menggunakan saluran interaksi pilihan mereka.

2. Dimensi Strategi (6 subdimensi, 24 kriteria)

Dimensi Strategi mengevaluasi seberapa baik rencana bisnis telah dibuat guna meningkatkan keunggulan kompetitif melalui strategi digital yang komprehensif serta merancang serangkaian inisiatif yang mendukung strategi bisnis secara keseluruhan.

3. Dimensi Teknologi (5 subdimensi, 29 kriteria)

Dimensi Teknologi mengevaluasi kemampuan teknologi organisasi untuk menetapkan, memelihara, dan terus mengubah lingkungan yang mendukung penyampaian tujuan bisnis.

4. Dimensi Operasional (4 subdimensi, 22 kriteria)

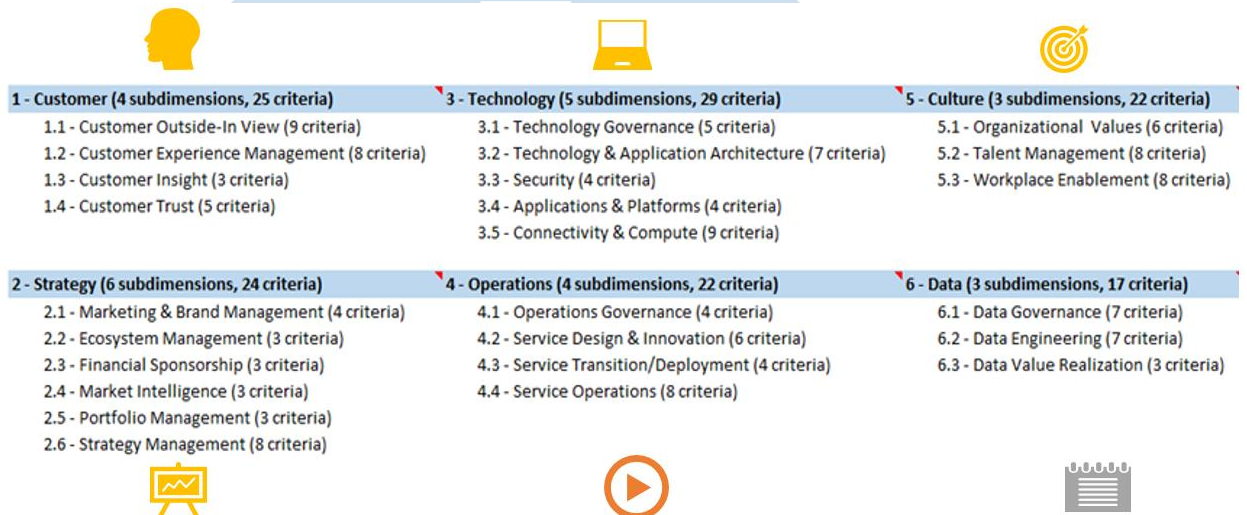
Dimensi Operasi mengevaluasi kinerja organisasi dari aktivitas sehari-hari yang mendukung pelaksanaan strategi digital.

5. Dimensi Budaya (3 subdimensi, 22 kriteria)

Dimensi Budaya mengevaluasi kemampuan organisasi untuk menciptakan lingkungan di mana setiap orang mau dan mampu menciptakan bisnis

6. Dimensi Data (3 subdimensi, 17 kriteria)

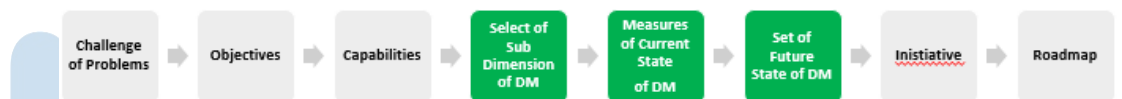
Dimensi Data mengevaluasi kemampuan organisasi baik secara strategis maupun operasional untuk menggunakan aset data dan informasi secara etis dan efektif untuk memaksimalkan nilai bisnis.



Tabel 2.1 Digital Maturity Model TMForum

### 2.3.1 Kerangka kerja transformasi digital dengan DMM

Inisiatif transformasi digital umumnya dilaksanakan dengan mengikuti pola kerja yang dimulai dari menganalisis masalah yang ada hingga merancang peta jalan, sebagaimana tergambar pada ilustrasi di bawah ini.



Gambar 2.9 Kerangka Kerja Transformasi Digital DMM (Sumber, TMForum)

### 2.4. Hipotesa Transformasi Digital

#### 2.4.1. Hipotesa

H1. Transformasi Digital dapat meningkatkan efisiensi operasional Jasatama.

H.2 Transformasi digital dapat mengintegrasikan bisnis dan operasional Jasatama terutama database sistem dan operasional di lapangan.

#### 2.4.2. Perkiraan Benefit Financial

1. Perhitungan Honor Lama diubah menjadi 1 komponen (*effort base*) dalam perhitungan baru menghemat sekitar **Rp.50.244.000 / bln (602.928.000 per tahun)**. Asumsi dari penghitungan ini adalah mengubah komponen

gaji lama seperti *margin-base* hantaran per produk, dan kehadiran, menjadi komponen seperti :

- Perhitungan jarak hantar dari titik awal ke pelanggan pertama ke pelanggan berikutnya sampai ke pelanggan terakhir.
  - Perhitungan jumlah produk yang di dibawa
  - Perhitungan koefisien hantaran
  - Perhitungan koefisien UMP daerah
2. Dari jumlah loper 353 kemungkin bisa digabung gabungkan sekitar 12% (42 Loper), minimal ada penghematan **Rp.12.600.000/ bln (151.200.000 per tahun )**. Asumsi dari penghitungan ini adalah adanya efisiensi dari hasil geotrack dimana terdapat penggabungan rute hantaran antara loper satu dengan loper lainnya yang akan berpengaruh terhadap efisiensi bahan bakar.
  3. **Total penghematan setahun = Rp. 754.128.000**

#### 2.4.3. Perkiraan Non-Benefit Financial

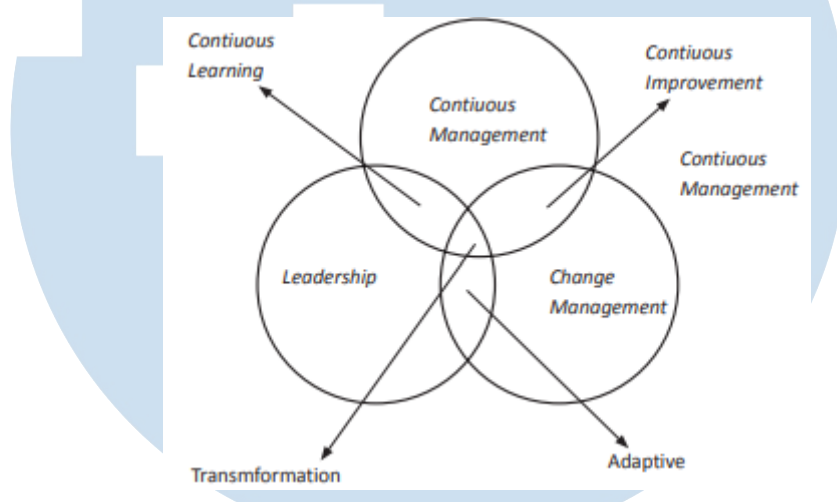
1. Meningkatkan citra perusahaan dimata pelanggan maupun *shareholder*
2. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses bisnis
3. Meningkatkan *engagement* dengan pelanggan

#### 2.4.4. *Change Management, Leadership, Knowledge Management, Risk Management*

1. Definisi Manajemen Perubahan oleh Karen Coffman dan Katie Lutes (2007) adalah suatu metode terstruktur untuk membimbing organisasi dan individu melewati perubahan secara bertahap, menuju kondisi yang diinginkan.
2. Menurut Kotter (2011), Manajemen Perubahan adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi agar dapat beradaptasi dengan kondisi masa depan yang diharapkan
3. *Risk Management* merupakan suatu tindakan proses yang melibatkan perencanaan (*Risk Management Planning*), pengidentifikasian (*Risk Identification*), penganalisaian (*Qualitative Risk Analysis dan Quantitative Risk Analysis*), perencanaan tanggapan (*Risk Response Planning*), dan pengawasan serta pengendalian (*Risk Monitoring and Control*) terhadap risiko dalam suatu proyek (Project Management Institute, 2004)



4. Kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan manajemen perubahan saling terkait dalam transformasi organisasi. Kepemimpinan mengatasi dinamika perubahan, terhubung dengan manajemen pengetahuan melalui pembelajaran berkelanjutan, dan terkait dengan manajemen perubahan dalam adaptabilitas. Manajemen pengetahuan dan manajemen perubahan saling beririsan dalam upaya perbaikan berkelanjutan. (Yasin, 2020)



Gambar 2.10 Keterkaitan antara Kepemimpinan, Manajemen Perubahan dan Manajemen Pengetahuan (Yasin, 2020, hal.7)

Gambar 2.10 memberikan pemahaman bahwa pemimpin mendorong adanya transformasi dengan mendorong adanya proses pembelajaran yang berkelanjutan karena adanya pengetahuan yang baru, mendorong adaptasi bagi seluruh organisasi karena adanya perubahan manajemen, serta mendorong perbaikan yang berkelanjutan.

Dalam konteks transformasi digital peran pemimpin sangat diperlukan untuk mengarahkan organisasi yang dipimpin agar bisa selaras bersama para karyawan atau anggotanya dengan motivasi, memberikan pelatihan, memberikan reward dan punishment yang seimbang sangat diperlukan dalam management perubahan.

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