



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

TUGAS AKHIR - KS141501

**ANALISIS CRITICAL SUCCESS FACTOR UNTUK
IMPLEMENTASI DIGITAL BISNIS DI INDONESIA (STUDI
KASUS: ONLINE TRAVEL AGENCY)**

***CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR DIGITAL BUSINESS
IMPLEMENTATION IN INDONESIA (CASE STUDY:
ONLINE TRAVEL AGENCY)***

THIRAFI RAUDY
NRP 5214 100 181

Dosen Pembimbing
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D

DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2018

TUGAS AKHIR - KS141501

ANALISIS CRITICAL SUCCESS FACTOR UNTUK IMPLEMENTASI DIGITAL BISNIS DI INDONESIA (STUDI KASUS: ONLINE TRAVEL AGENCY)

**THIRAFI RAUDY
NRP 5214 100 181**

**Dosen Pembimbing
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D**

**DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2018**

FINAL PROJECT - KS141501

CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR DIGITAL BUSINESS IMPLEMENTATION IN INDONESIA (CASE STUDY: ONLINE TRAVEL AGENCY)

**THIRAFI RAUDY
NRP 5214 100 181**

**Supervisor
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D**

**INFORMATION SYSTEMS DEPARTMENT
Faculty of Information and Communication Technology
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya 2018**

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS CRITICAL SUCCESS FACTOR UNTUK
IMPLEMENTASI DIGITAL BISNIS DI INDONESIA
(STUDI KASUS: ONLINE TRAVEL AGENCY)**

TUGAS AKHIR

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer

Pada

Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

THIRAFI RAUDY

NRP. 5214100181

Surabaya, Januari 2018

Plh Kepala

DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI



Edwin Riksakomara, S.Kom., M.T.

NIP. 196907252003121001

LEMBAR PERSETUJUAN

ANALISIS CRITICAL SUCCESS FACTOR UNTUK IMPLEMENTASI DIGITAL BISNIS DI INDONESIA (STUDI KASUS: ONLINE TRAVEL AGENCY)

TUGAS AKHIR

Disusun untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
pada
Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

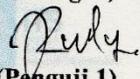
THIRAFI RAUDY
05211440000181

Disetujui Tim Penguji : Tanggal Ujian : 11 Januari 2018
Periode Wisuda : Maret 2018

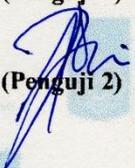
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D.


(Pembimbing 1)

Rully Agus Hendrawan, S.Kom., M.Eng


(Penguji 1)

Erma Suryani, S.T., M.T., Ph.D.


(Penguji 2)

ANALISIS CRITICAL SUCCESS FACTOR UNTUK IMPLEMENTASI DIGITAL BISNIS DI INDONESIA (STUDI KASUS: ONLINE TRAVEL AGENCY)

Nama Mahasiswa : Thirafi Raudy
NRP : 5214 100 181
Departemen : Sistem Informasi FTIK - ITS
Pembimbing 1 : Mahendrawathi ER., S.T., M.Sc.,
Ph.D

ABSTRAK

Tren transformasi digital yang saat ini sedang berlangsung, menyebabkan perusahaan berlomba-lomba untuk mengembangkan strategi bisnis digitalnya masing-masing. Namun sudah banyak bukti yang kuat bahwa sebagian besar perusahaan gagal dalam menerapkan strategi digital bisnisnya. Strategi digital business yang diformulasikan dengan baik tentunya akan membawa kesuksesan bagi perusahaan serta memberikan value kepada perusahaan tersebut.

Penelitian ini mengidentifikasi critical success factor untuk kesuksesan penerapan bisnis digital di Indonesia. Langkah pertama adalah mengidentifikasi CSF yang telah disebutkan dari literatur dan penelitian sebelumnya, kemudian dari CSF yang teridentifikasi akan dilakukan validasi dengan praktisi digital business di Indonesia dengan cara in-depth interview untuk mendapatkan perspektif praktisi mengenai CSF tersebut serta untuk memastikan CSF tersebut relevan dengan kondisi lapangan yang ada di Indonesia.

Hasil dari penelitian menunjukkan sekelompok faktor-faktor yang menjadi penentu keberhasilan bisnis digital di Indonesia. Selain itu juga didapatkan kondisi terkini di Indonesia serta permasalahan yang ada terkait penerapan bisnis digital. Hal ini bisa menjadi acuan bagi perusahaan yang ingin

mengembangkan bisnis digital tentang hal-hal yang harus mendapatkan perhatian untuk mencapai kesuksesan.

Kata Kunci: *digital business, critical success factor (CSF), digital business strategy*

CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR DIGITAL BUSINESS IMPLEMENTATION IN INDONESIA (CASE STUDY: ONLINE TRAVEL AGENCY)

Student Name : Thirafi Raudy
NRP : 5214 100 181
Department : Information Systems FTIK - ITS
Supervisor 1 : Mahendrawathi ER., S.T., M.Sc.,
Ph.D

ABSTRACT

Digital transformation trends are currently underway, causing companies to compete to develop their own digital business strategy. But there is strong evidence that most companies fail to implement their digital business strategies. A well formulated digital business strategy will certainly bring success to the company and provide value to the company.

This study identifies critical success factors for the successful implementation of digital business in Indonesia. The first step is to identify the mentioned CSF from the previous literature and research, then from the identified CSF will be validated with the digital business practitioners in Indonesia by in-depth interview to gain practitioners' perspectives on the CSF and to ensure the CSF is relevant to the field conditions that exist in Indonesia.

The results of the study show a group of factors that determine the success of digital business in Indonesia. In addition, the latest conditions in Indonesia and the existing problems related to the implementation of digital business are also obtained. This can be a reference for companies that wants to develop a digital business strategy to achieve success.

Keyword: *digital business, critical success factor (CSF), digital business strategy*

Halaman ini sengaja dikosongkan

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah atas karunia, rahmat, barakah, dan jalan yang telah diberikan Allah SWT selama ini sehingga penulis mendapatkan kelancaran dalam menyelesaikan tugas akhir dengan judul:

ANALISIS CRITICAL SUCCESS FACTOR UNTUK IMPLEMENTASI DIGITAL BISNIS DI INDONESIA (STUDI KASUS: ONLINE TRAVEL AGENCY)

Terima kasih atas pihak-pihak yang telah mendukung, memberikan saran, motivasi, semangat, dan bantuan baik materi maupun spiritual demi tercapainya tujuan pembuatan tugas akhir ini. Secara khusus penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya, kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
2. Bapak Dr. Ir. Aris Tjahyanto, M.Kom selaku Kepala Departemen Sistem Informasi ITS Surabaya
3. Ibu Mahendrawati Er., S.T., M.Sc., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, memberikan ilmu, petunjuk, dan motivasi untuk kelancaran tugas akhir ini.
4. Bapak Rully Agus Hendrawan, S.Kom, M.Eng dan Ibu Erma Suryani, S.T., M.T., Ph.D. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan untuk perbaikan tugas akhir ini.
5. Seluruh dosen Departemen Sistem Informasi ITS yang telah memberikan ilmu yang sangat berharga bagi penulis.
6. Orang tua penulis, Purnawan dan Vera Surtia Bachtiar yang telah memberikan dukungan material dan spiritual kepada penulis.
7. Saudara kandung penulis, Assyifa Raudina dan Harrazi Raudy yang turut mendokan dan mendukung penyelesaian tugas akhir.

8. Mas Rengga dari Reservasi.com, Mas Adit dari Tripvisto, Mas Rizky dari Grahatour, serta Mas Nusa dari Traveloka yang sangat membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini.
9. Kawan-kawan terdekat penulis dari Warung Squad yaitu Adhen, Obik, Leon, Fachrur, Fata, Boy, Dito, Bram, Alden, Satria, Fadel dan Nody atas dukungan, motivasi, candaan, dan nasihat yang selalu diberikan kepada penulis.
10. Teman-teman angkatan 2014 OSIRIS, terimakasih atas segala momen, baik suka dan dukanya di kampus perjuangan ini.
11. Berbagai pihak yang membantu dalam penyusunan Tugas Akhir ini dan belum dapat disebutkan satu per satu dengan dukungan, semangat, dan kebersamaan
12. Untuk semua pihak yang belum sempat disebutkan satu per satu yang telah membantu penyelesaian tugas akhir ini.
13. Last but not least, untuk Shabrina Nadhira Firianti, terima kasih.

Penyusunan laporan ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saya menerima adanya kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga buku tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Surabaya, 15 Januari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

1 LEMBAR PENGESAHAN	vii
2 LEMBAR PERSETUJUAN	iv
3 ABSTRAK	v
4 Kata Pengantar.....	ix
5 Daftar Isi.....	xi
6 Daftar Gambar	xiv
7 Daftar Tabel.....	xv
1 BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Batasan Masalah.....	5
1.4. Tujuan Tugas Akhir.....	6
1.5. Manfaat Tugas Akhir.....	6
1.6. Relevansi Tugas Akhir	6
2 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Penelitian Sebelumnya	9
2.2. Dasar Teori.....	12
2.2.1 <i>Digital Business</i>	12
2.2.2 <i>Critical Success Factor</i>	17
2.2.3 <i>Critical Success Factor dalam Digital</i> <i>Business</i>	18
2.2.4 <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.2.5 <i>Qualitative Content Analysis</i>	24
3 BAB III METODOLOGI	25
3.1. Tahapan Pelaksanaan Tugas Akhir.....	25
3.1.1. Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	26
3.1.2. Studi Literatur	26
3.1.3. Identifikasi CSF dari Literatur	26
3.1.4. Persiapan Instrumen Pengambilan Data	27
3.1.5. Penentuan Sampel Penelitian	27
3.1.6. Pengumpulan Data	28

3.1.7.	Qualitative Content Analysis	28
3.1.8.	Kesimpulan dan Saran	28
4 BAB IV	PERANCANGAN	29
4.1.	Perancangan Studi Kasus	29
4.1.1.	Tujuan Studi Kasus	29
4.1.2.	Unit of analysis	30
4.1.3.	Informan Penelitian	31
4.2.	Perancangan Pengumpulan Data	31
4.2.1.	Perancangan Pertanyaan Wawancara	31
4.3.	Pengolahan Data dan Pendekatan Analisis	38
5 BAB V	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	40
5.1	Qualitative Content Analysis ... Error! Bookmark not defined.	
5.1.1	Tahapan Content Analysis	41
5.2	Interpretasi CSF dari Hasil Wawancara	59
5.2.1	Analisis Coding Frequency	59
5.2.2	Hasil Interpretasi	64
5.3	Tingkat Kepentingan CSF	66
5.3.1	Ranking CSF	66
5.4	Penjelasan lebih lanjut mengenai CSF	70
5.4.1	Justifikasi Tingkat Kepentingan CSF	70
5.4.2	Permasalahan yang terdapat di Indonesia	81
5.4.3	Perbandingan Kondisi Indonesia dengan negara lain	85
5.4.4	CSF Tambahan dari Responden	87
5.4.5	Perbedaan Pendapat antar Responden	89
5.5	Pemetaan CSF	93
5.5.1	Pemetaan CSF berdasarkan Balanced Scorecard	93
6 BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	97
6.1	Kesimpulan	97
6.2	Saran	98

7 DAFTAR PUSTAKA	101
8 Lampiran	103
Lampiran A – Lembar Validasi Tripvisto	103
Lampiran B – Lembar Validasi Reservasi.com	104
Lampiran C – Lembar Validasi Traveloka	105
Lampiran D – Lembar Validasi Grahatur	106
9 BIODATA PENULIS	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hasil Survey Tingkat Kepentingan Teknologi Digital terhadap Perusahaan	2
Gambar 1.2 Pandangan Perusahaan terhadap Teknologi Digital	2
Gambar 1.3 Porsi dari pendapatan perusahaan dari adanya teknologi digital [3]	3
Gambar 1.4 Penghalang utama perusahaan dalam memanfaatkan <i>digital business</i>	4
Gambar 1.5 Roadmap Penelitian Laboratorium Sistem Enterprise	7
Gambar 2.1 Tipe Perusahaan Digital	16
Gambar 2.2 Platform teknologi yang mendukung digital business	16
Gambar 2.3 Platform teknologi yang mendukung digital business	17
Gambar 2.4 Dimensi dalam Balanced Scorecard	23
Gambar 3.1 Metodologi Penelitian	25
Gambar 4.1 Tipe Perancangan Studi Kasus	30
Gambar 5.1 Permasalahan terkait implementasi <i>Digital Business</i> di Indonesia	83
Gambar 5.2 Teori Diffusion of Innovation	86

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya	9
Tabel 2.2 CSF dari literatur	18
Tabel 4.1 Kategori Studi Kasus	29
Tabel 5.1 Kode dari Transkrip Wawancara	43
Tabel 5.2 Hasil Analisis Coding Frequency terkait Faktor Kritis	60
Tabel 5.3 Hasil Analisis Coding Frequency terkait Faktor Tidak Terlalu Kritis	62
Tabel 5.4 Critical Success Factor untuk Implementasi Digital Business di Indonesia	64
Tabel 5.5 Tingkat Kepentingan dari masing-masing CSF	66
Tabel 5.6 Hasil Analisis <i>Coding Frequency</i> terkait permasalahan yang terdapat di Indonesia	82
Tabel 5.7 Dimensi Learning and Growth	93
Tabel 5.8 Dimensi Customer	94
Tabel 5.9 Dimensi Financial	95
Tabel 5.10 Dimensi Internal Business Process	95

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini akan diuraikan proses identifikasi masalah penelitian yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan tugas akhir, manfaat kegiatan tugas akhir dan relevansi terhadap pengerjaan tugas akhir. Berdasarkan uraian pada bab ini, harapannya gambaran umum permasalahan dan pemecahan masalah pada tugas akhir dapat dipahami.

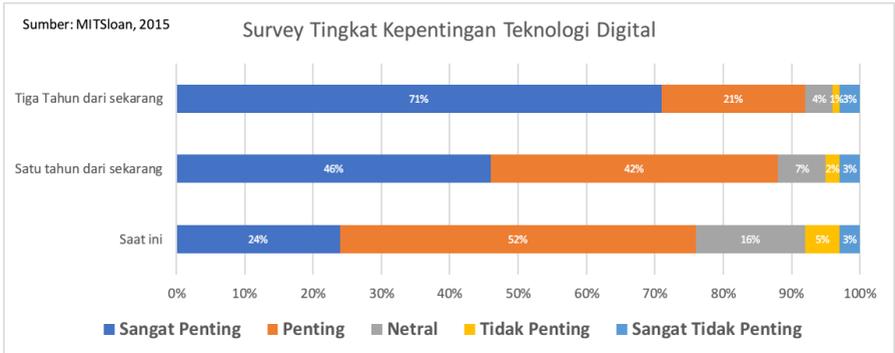
1.1. Latar Belakang

Kondisi bisnis saat ini sangat berbeda dibanding sepuluh tahun yang lalu, yang disebabkan oleh kemajuan teknologi yang terus berkembang hingga saat ini dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mendukung proses bisnisnya. Bisnis digital di lingkungan yang modern saat ini mendorong bisnis untuk menciptakan strategi digital agar tetap kompetitif [1].

Digital business memiliki pengaruh yang sangat besar pada dunia bisnis, baik pada level perusahaan, bisnis dan operasional. Manfaat dari *digital business* bukan hanya mempercepat dan mempraktikkan proses internal perusahaan tersebut, tetapi juga kemampuan perusahaan tersebut untuk menciptakan value. Organisasi juga dapat menambah nilai positif terhadap konsumen melalui produk dan jasa dengan banyak cara yang bisa dilakukan oleh *digital business* [2]. Munculnya *internet of things*, *machine learning*, *big data*, *social media*, *cloud computing* dan *wearables* telah meningkatkan pentingnya *digital business model* agar organisasi tetap kompetitif.

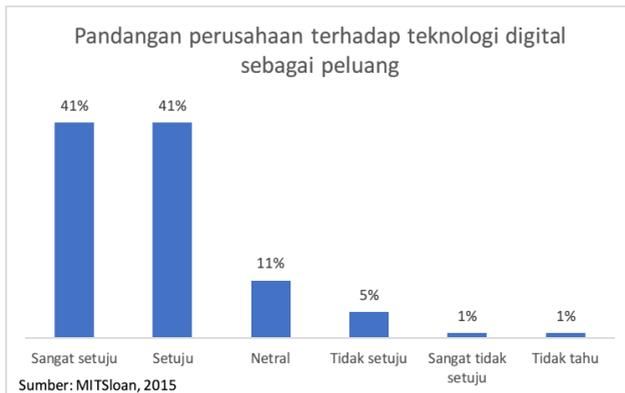
Berdasarkan *research* yang dilakukan oleh MIT Sloan Management Review mengenai *digital business* pada tahun 2014 yang melibatkan lebih dari 4800 *business executives* dari 129 negara 71% responden menyatakan sangat setuju bahwa dalam jangka waktu 3 tahun (survey dilakukan pada tahun

2014) teknologi digital menjadi hal sangat penting terhadap kebutuhan perusahaan, dan 21% menyatakan penting.



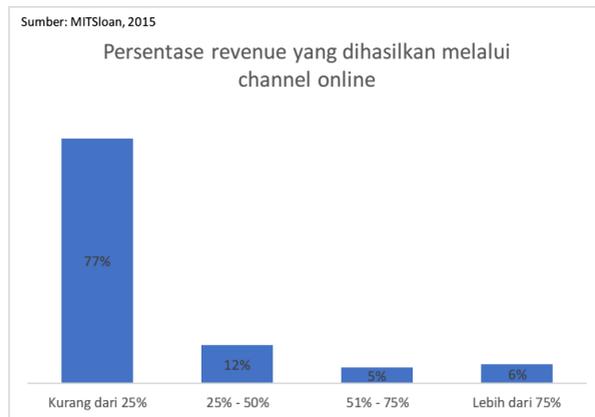
Gambar 1.1 Hasil Survey Tingkat Kepentingan Teknologi Digital terhadap Perusahaan

Hasil research ini juga menunjukkan bahwa 82% dari responden, setuju bahwa teknologi digital merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dibanding kompetitornya.



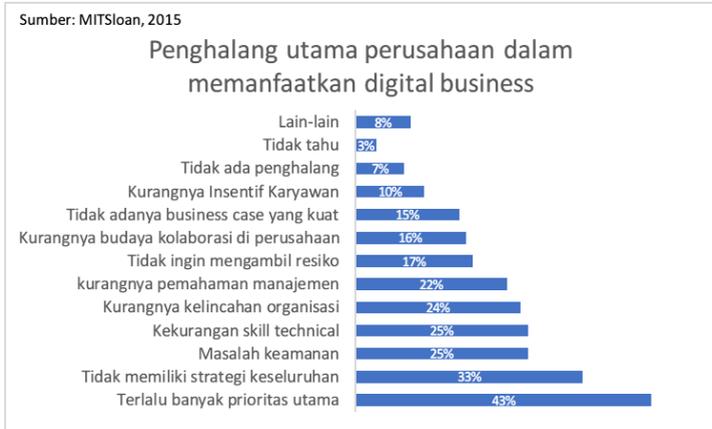
Gambar 1.2 Pandangan Perusahaan terhadap Teknologi Digital

Para *business executives* setuju bahwa dengan revolusi dan perkembangan teknologi yang terjadi saat ini, penerapan *digital business* sangatlah penting terhadap kemajuan dari perusahaan tersebut. Namun jumlah pendapatan (revenue) yang diperoleh oleh perusahaan dengan adanya teknologi digital masih kurang dari 25% dari pendapatan keseluruhan (total revenue) yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.



Gambar 1.3 Porsi dari pendapatan perusahaan dari adanya teknologi digital [3]

Selain itu, \$100 miliar setiap tahunnya terbuang sia-sia pada proyek transformasi bisnis digital dan analitik, dimana hasil yang didapatkan tidak sesuai dengan apa yang mereka harapkan [4]. Hanya 30% dari proyek digital bisnis yang berhasil pada tahun 1995, dan saat ini tingkat keberhasilan yang sama masih berlaku [5]. Hal ini tentu menimbulkan sebuah pertanyaan mengenai strategy digital bisnis yang digunakan oleh perusahaan saat ini, apakah perusahaan sudah menerapkan strategi *digital business* yang tepat untuk mendukung proses bisnisnya. Terdapat beberapa rintangan bagi perusahaan dalam mengadopsi *digital business*, dimana dua rintangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan yaitu penentuan prioritas serta kurangnya strategi keseluruhan terkait penerapan *digital business*.



Gambar 1.4 Penghalang utama perusahaan dalam memanfaatkan *digital business*

Di Indonesia sendiri, industri *e-commerce* mengalami perkembangan yang sangat pesat terutama beberapa tahun belakangan ini, ditandai dengan pertumbuhan jumlah toko online dan marketplace. Data dari Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo) menyatakan, nilai bisnis *e-commerce* di Indonesia pada tahun 2015 mencapai US\$3,56 miliar atau setara Rp46 triliun. Tahun 2016 diprediksi akan mencapai angka US\$4,89 miliar atau sekitar lebih dari Rp68 triliun. Jumlah tersebut diyakini akan terus berkembang pesat hingga 2020 mendatang.

Digital business strategy yang diformulasikan dengan baik tentunya akan membawa kesuksesan bagi perusahaan serta memberikan *value* kepada perusahaan tersebut. Adapun fakta yang diperoleh mengenai tingkat kesuksesan implementasi *digital business* menjadi persoalan atau fokus yang perlu diperhatikan. Terdapat sangat banyak faktor yang terkait dengan penerapan digital business. Namun, dengan keterbatasan sumber daya yang ada maka perusahaan seharusnya fokus pada beberapa faktor yang menentukan kesuksesan atau yang dikenal dengan Critical Success Factor (CSF).

Sudah banyak penelitian yang dilakukan terkait penerapan digital business di negara-negara maju yang dilakukan oleh Dennis W. Viehland (2000), Erik Bostrom (2017). Tetapi masih minim penelitian yang berbicara memberikan wawasan mengenai faktor-faktor kritis penentu keberhasilan strategi digital bisnis di Indonesia. Padahal, CSF di negara-negara maju bisa saja tidak relevan saat diterapkan di negara-negara berkembang seperti Indonesia, karena perbedaan dalam lingkungan bisnis, infrastruktur teknologi informasi yang digunakan dan faktor budaya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tugas akhir ini akan berfokus untuk menganalisis *Critical Success Factor* dalam strategi penerapan bisnis khususnya di Indonesia. Diharapkan dengan hal tersebut dapat memberikan gambaran kepada pelaku *digital business* di Indonesia mengenai *key areas* yang harus diperhatikan dalam membuat dan menerapkan *digital business*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan permasalahan yang menjadi fokus dan akan diselesaikan dalam tugas akhir ini antara lain:

1. Apa saja CSF untuk implementasi *Digital Business* yang dapat diidentifikasi berdasarkan literatur?
2. Bagaimana mengembangkan instrumen untuk menentukan CSF *Digital Business* di Indonesia?
3. Apa saja Critical Success Factor untuk implementasi *Digital Business* yang dapat diidentifikasi dari perusahaan digital di Indonesia?

1.3. Batasan Masalah

Dari permasalahan yang disebutkan di atas, batasan masalah dalam tugas akhir ini adalah:

- a. CSF yang dianalisis adalah berdasarkan literatur/penelitian sebelumnya

- b. Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode *semi-structured interview* kepada perusahaan digital yang menerapkan *digital business*
- c. Studi kasus penelitian dilakukan perusahaan digital penyedia layanan travel

1.4. Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan dari tugas akhir ini adalah:

1. Mengidentifikasi *critical success factor* penerapan *digital business* dari literatur dan penelitian terdahulu
2. Menganalisis *critical success factor* untuk penerapan *digital business* di perusahaan digital di Indonesia
3. Menganalisis tingkat kepentingan dari masing-masing CSF dalam penerapan *digital business* di Indonesia

1.5. Manfaat Tugas Akhir

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka manfaat dari tugas akhir ini adalah:

1. Mengetahui *critical success factor* dalam penerapan *digital business* di Indonesia untuk mendukung pelaku *digital business* di Indonesia.
2. Pelaku *digital business* dapat lebih fokus terhadap beberapa key areas dengan kepentingan yang signifikan terhadap strategi *digital business*.
3. Dapat membantu memberikan saran/ keputusan/ kebijakan dalam menyelesaikan permasalahan strategi *digital business*

1.6. Relevansi Tugas Akhir

Laboratorium Sistem Enterprise (SE) Jurusan Sistem Informasi ITS memiliki empat topik utama yaitu *customer relationship management* (CRM), *enterprise resource planning* (ERP), *supply chain management* (SCM) dan *business process management* (BPM) seperti yang terdapat pada Gambar 1.5

Tugas akhir ini adalah tentang *digital business* yang termasuk salah satu topik utama dari riset laboratorium SE. Mata kuliah yang bersangkutan dengan topik ini adalah mata kuliah e-Business.



Gambar 1.5 Roadmap Penelitian Laboratorium Sistem Enterprise

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas mengenai penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan tugas akhir, berikut dengan dasar teori dan studi pustaka lain yang menjadi acuan dalam pengerjaan tugas akhir.

2.1. Penelitian Sebelumnya

Berikut terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang terkait dengan tugas akhir ini:

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

Penelitian 1	
Judul	Critical Success Factors of Digital Business Strategy
Nama Penulis	Friedrich Holotiuk dan Daniel Beimborn, Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt, Germany
Tahun	2017
Gambaran Umum	Perkembangan teknologi digital berdampak pada pengembangan strategi perusahaan. Perpaduan antara strategi IT dan bisnis, Digital Business Strategy (DBS) menciptakan landasan bagi model bisnis digital. Penelitian ini mengembangkan DBS <i>framework</i> , berdasarkan tinjauan terstruktur terhadap 21 <i>industry report</i> . Hasilnya adalah 8 dimensi utama

	dengan total 40 CSF untuk Digital Business Strategy.
Keterkaitan Penelitian	Keterkaitan dengan penelitian ini adalah sama-sama menganalisis hal yang sama yaitu Critical Success Factor dari penerapan digital business, namun penelitian hanya menggunakan industry report sebagai sumber data utamanya, sementara tugas akhir penulis melakukan pengambilan data menggunakan survey dan wawancara.
Penelitian 2	
Judul	Towards a Maturity Model for Digital Strategizing
Nama Penulis	Erik Bostrom, Umea University
Tahun	2015
Gambaran Umum	Banyak perusahaan sedang berusaha untuk mengembangkan strateginya masing-masing sesuai dengan kemajuan teknologi di era digital. Namun masih sedikit panduan bagi praktisi dalam hal kerangka kerja dan konsep konkrit untuk strategi bisnis digital. Studi ini mengembangkan maturity model untuk strategi bisnis digital.
Keterkaitan Penelitian	Penelitian ini memiliki keterkaitan karena memiliki tujuan yang sama yaitu

	membantu perusahaan dalam menentukan strategi bisnis digitalnya, namun penelitian ini lebih berfokus untuk mengembangkan <i>maturity model</i> dibanding <i>critical success factor</i> .
Penelitian 3	
Judul	Critical Success Factors for e-Commerce in Thailand: Cultural and Infrastructural Influence
Nama Penulis	Kittipong Laosethakul, William Boulton, Auburn University
Tahun	2013
Gambaran Umum	Penelitian ini mengidentifikasi CSF untuk perdagangan elektronik (e-commerce) di Thailand dan menjelaskan pengaruh utama dibalik faktor-faktor ini. Penelitian dilakukan berdasarkan studi kasus sembilan perusahaan e-commerce dari berbagai industri di Thailand. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku sosial, merupakan pengaruh utama bagi keberhasilan e-commerce di Thailand. Penelitian ini juga memberikan kerangka kerja untuk pengembangan usaha e-commerce di Thailand dan negara-negara berkembang

	lainnya dengan budaya dan infrastruktur yang serupa.
Keterkaitan Penelitian	Keterkaitan penelitian ini dengan tugas akhir penulis adalah sama-sama mengidentifikasi critical success factor, namun penelitian ini hanya berfokus pada e-commerce saja sementara tugas akhir penulis membahas e-business secara keseluruhan.

2.2. Dasar Teori

Bagian ini menjelaskan tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan penulis untuk memecahkan masalah penelitian, dan dasar-dasar teori untuk mendukung kajian yang akan dilakukan.

2.2.1 *Digital Business*

Digital Business atau juga dikenal dengan sebutan e-Business merupakan penggunaan internet dan teknologi informasi untuk dapat mendukung E-Commerce, komunikasi perusahaan dan proses bisnis web, dimana keduanya berada di dalam suatu jaringan perusahaan untuk memfasilitasi pelanggan dan rekan bisnis. E-Business meliputi E-Commerce, yang mana melibatkan pembelian, penjualan dan pemasaran, serta service product, service dan informasi pada internet dan jaringan (O'brien dan Marakas,2006).

Berikut merupakan pengertian digital business menurut para ahli:

- Bantley dan Whitten (2007), E-Business atau Electronic Business merupakan suatu bentuk aktifitas hasil dari kegunaan internet dalam mengurus dan mendukung kegiatan bisnis dalam suatu perusahaan setiap harinya.

- Turban (2008), E-Business merujuk pada definisi yang lebih luas dari E-Commerce, tidak hanya sekedar menjual dan membeli produk atau jasa, tetapi juga melayani pelanggan, kolaborasi antar rekan bisnis dan membawa sebuah perusahaan dalam melakukan transaksi secara elektronik.
- Tawfik dan Albrecht (2008), E-Business dapat didefinisikan sebagai penggunaan sarana elektronik untuk melakukan bisnis organisasi internal dan/atau juga eksternal. Kegiatan internal berupa menghubungkan antar karyawan dengan menggunakan intranet, E-Business juga dapat mendukung pelayanan purna jual dan mengkolaborasikan perusahaan dengan perusahaan rekan bisnisnya.
- Steven Alter (2008), E-business adalah praktek pelaksanaan dan pengelolaan proses bisnis utama seperti perancangan produk, pengelolaan pasokan bahan baku, manufaktur, penjualan, pemenuhan pesanan, dan penyediaan servis melalui penggunaan teknologi komunikasi, komputer, dan data yang telah terkomputerisasi [6].
- Sid L. Huff (2000), E-business meliputi semua hal yang harus dilakukan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) untuk melakukan kegiatan bisnis antar organisasi maupun dari organisasi ke konsumen [7].
- Daniel Amor (2000), Menghubungkan sistem teknologi informasi tradisional dengan internet akan menjadi sebuah e-business [8].

Definisi *digital business* pada penelitian ini beracuan pada definisi yang disebutkan oleh Tawfik dan Albrecht (2008), yaitu sebagai penggunaan sarana elektronik untuk melakukan bisnis organisasi internal dan/atau juga eksternal.

2.1.1.1 Perusahaan Digital

Perusahaan digital adalah organisasi yang menggunakan teknologi sebagai keunggulan kompetitif dalam operasi internal dan eksternal. Saat ini semakin banyak proses bisnis, produk

dan model bisnis ditransformasikan dengan adanya teknologi digital. Seiring perkembangan teknologi informasi yang mengubah bentuk infrastruktur dan operasional perusahaan, istilah ini merujuk pada aktivitas bisnis atau model bisnis baru yang menggabungkan teknologi digital, seperti pembelian barang dari situs online.

2.1.1.2 Jenis Digital Business

Berikut merupakan jenis-jenis digital business:

- **Business-to-Business (B2B)**
Semua partisipan di dalam B2B e-commerce adalah pebisnis atau organisasi antar organisasi. Sebagai contoh beberapa aplikasi Mark&Spencer's terdiri B2B dengan supplier. Saat ini, 85% dari volume EC adalah B2B (Cunningham 2001).
- **Business-to-Consumer (B2C)**
Meliputi transaksi eceran (Retail transaction) dari suatu produk dan jasa dari pebisnis ke pembeli individu. Tipe pembeli seperti di Mark&Spencer online atau pada Amazon.com adalah customer atau consumer.
- **Consumer-to-Business (C2B)**
Meliputi individu yang menggunakan internet untuk menjual produk dan jasa kepada organisasi, seperti layaknya seorang individu mencari penjual untuk menawarkan produk atau jasanya seperti yang mereka inginkan. Priceline.com dikenal sebagai C2B organizer untuk beberapa transaksi.
- **Consumer-to-Consumer (C2C)**
Dalam kategori ini, konsumen yang satu akan menjual langsung kepada konsumen yang lain. Sebagai contoh seorang individu menjual mobil, rumah (property), dan seterusnya dalam klasifikasi online. Penawaran jasa individu melalui internet dan menjual pengetahuan dan keahlian secara online adalah contoh dari C2C. Sebagai tambahan, banyak situs pelelangan mengizinkan kepada perorangan/individu untuk menempatkan item-item mereka untuk di lelang.

2.1.1.3 Tipe Perusahaan Digital

Bagaimana perusahaan memanfaatkan teknologi digital dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori, berdasarkan *digital engagement levels* [15]:

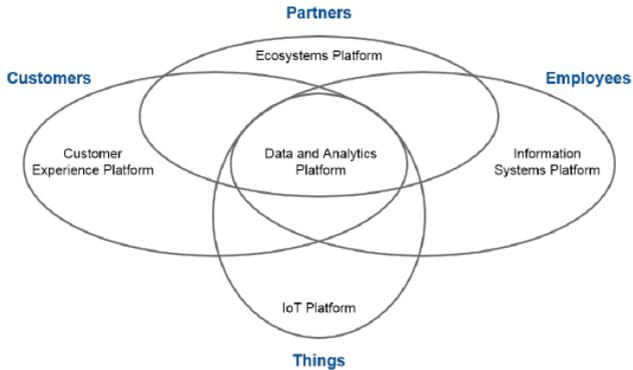
- **Basic:** Pada tingkat ini, teknologi digital yang digunakan belum berkembang. Perusahaan mengandalkan metode marketing tradisional, seperti iklan cetak dan tidak memiliki situs web atau media sosial. Satu-satunya teknologi digital yang mereka gunakan adalah alamat email bisnis.
- **Intermediate:** Pada tingkat ini, bisnis menggunakan teknologi digital seperti situs web sederhana (tanpa kemampuan e-commerce atau mobile). Ini menggunakan strategi marketing online dasar, seperti listing direktori online atau marketplace pihak ketiga.
- **High:** Pada tingkat ini, bisnis memiliki situs web yang lebih maju, pemesanan online, atau e-commerce. Ini melibatkan beberapa media sosial dan channel pemasaran online. Selain itu juga memanfaatkan teknologi digital pada proses internal, seperti video conference atau cloud computing, untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas bisnis.
- **Advanced:** Bisnis menggunakan semua teknologi digital yang telah disebutkan sebelumnya, namun dengan tingkatan yang lebih tinggi. Contohnya adalah menggunakan data analytics untuk mempelajari lebih lanjut mengenai pelanggan atau tren penjualan.

 Basic	 Intermediate	 High	 Advanced
<ul style="list-style-type: none"> • Business only has a business email address • Marketing activity focused on traditional advertising methods (e.g. post) • No business website or social media presence • Unlikely to use digital tools for internal purposes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Business with a simple website with no e-commerce or booking capabilities • May be listed on online directories or third party marketplace platforms • Limited social media presence • Makes use of basic online marketing tools (e.g. email advertising) 	<ul style="list-style-type: none"> • Business has an advanced website, e.g. one that is mobile-responsive or has e-commerce capabilities • Engaged through multiple different social media channels • Greater use of online marketing methods (e.g. webpage ad banners, social media advertising) • Utilizes digital tools internally, such as video conferencing or cloud software 	<ul style="list-style-type: none"> • Business uses data from its website to analyze customer trends and inform business decisions • More likely to have a mobile app to enable customer engagement • Uses sophisticated online marketing tools such as search engine strategies and video advertising

Gambar 2.1 Tipe Perusahaan Digital

2.1.1.4 *Digital Business Technology Platform*

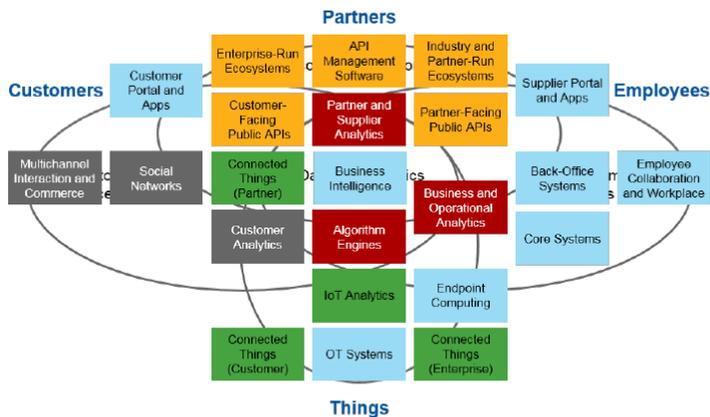
Digital business mengaburkan batasan antara dunia digital dan fisik penyelarasan orang, bisnis dan teknologi. Berikut merupakan platform teknologi yang mendukung sebuah digital business:



IoT = Internet of Things
 Source: Gartner (June 2016)

Gambar 2.2 Platform teknologi yang mendukung digital business

- Information systems platform — Merupakan sistem informasi yang merupakan core system pada operasional bisnis, seperti ERP, banking platform, serta kecerdasan bisnis.
- Customer experience platform — Merupakan elemen utama yang berhadapan langsung dengan pelanggan, seperti aplikasi pelanggan, sosial media serta customer portal.
- Data and analytics platform — Manajemen informasi yang merupakan program pengelolaan data dan sistem pendukung keputusan berbasis data.
- Internet of Things (IoT) platform — Menghubungkan aset fisik untuk pemantauan, pengoptimalan, serta pengendalian.
- Ecosystems platform — Menghubungkan perusahaan dengan ekosistem eksternal dan pasar



Source: Gartner (June 2016)

Gambar 2.3 Platform teknologi yang mendukung digital business

2.2.2 Critical Success Factor

Critical Success Factor (Faktor-faktor Penentu Keberhasilan) adalah sejumlah faktor-faktor utama yang dianggap oleh para eksekutif sebagai hal penting untuk kesuksesan perusahaan.

Konsep *critical success factor* pertama kali dikembangkan pada tahun 1979 oleh John F. Rockart dari MIT untuk membantu para manajer mendefinisikan informasi utama yang dibutuhkan oleh *top-level management*.

Hal ini sangat penting karena keberhasilan kinerja akan mendorong keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Faktor-faktor penentu keberhasilan digambarkan sebagai “beberapa bidang kritis dimana hal-hal tersebut harus berjalan untuk kelangsungan bisnis” (Rockhart, 1979).

CSF dapat digunakan untuk mengarahkan organisasi dalam mengembangkan rencana strategis (Monro and Wheeler, 1980), menetapkan *guideline* untuk aktivitas perusahaan (Dickinson, dkk, 1985), mengidentifikasi isu-isu kritis yang terkait dengan pelaksanaan rencana strategis (Boynton dan Zmud, 1984), dan dapat digunakan oleh manajer dan organisasi untuk membantu mendapatkan kinerja yang maksimal [10].

2.2.3 *Critical Success Factor* dalam *Digital Business*

Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi digital business di Indonesia, beberapa studi kasus, survei, dan ulasan literatur telah dilakukan oleh sejumlah peneliti.

Tabel 2.2 CSF dari literatur

No	CSF
SALES AND CUSTOMER EXPERIENCE	
1	Channel offline (fisik) and online (digital) yang terintegrasi
2	Interaksi digital dengan pelanggan, produk & layanan
3	<i>Analytics</i> untuk menyesuaikan dan mengembangkan produk & layanan berdasarkan data

4	Kontak yang langsung dengan pelanggan melalui teknologi digital agar dapat berfokus kepada pelanggan
5	Kepuasan dan pengalaman pelanggan dan yang sangat baik
CULTURE AND LEADERSHIP	
6	Menciptakan dan menumbuhkan pola pikir digital dengan agenda digital
7	Digitalisasi sebagai nilai tambah bagi perusahaan
8	Menerima kegagalan dan mendorong pemikiran baru untuk menumbuhkan kesuksesan
9	Budaya mengedepankan inovasi serta adaptif dengan <i>goals</i> yang terus berkembang
10	Komitmen terhadap transformasi digital dalam hal strategi dan budaya perusahaan
11	Pemimpin yang paham mengenai kekuatan dan manfaat dari digitalisasi
FORESIGHT AND VISION	
12	Menetapkan visi yang jelas dengan posisi yang jelas masa depan
13	Alur feedback dan aspirasi yang terstruktur untuk kemajuan perusahaan
14	Mendorong inovasi yang lebih cepat/rapid prototyping
15	Melakukan <i>environmental scanning</i> untuk mengidentifikasi peluang, gangguan, dan ancaman potensial digital
16	Melakukan percobaan dengan keberanian mengambil resiko

OPERATIONS	
17	Proses yang diotomatisasi secara digital dan dilakukan berdasarkan data
18	Tidak hanya perubahan model bisnis, namun juga perubahan dalam model operasi
19	Memadukan sumber daya manusia dan digital
20	Tersedianya sumber keuangan yang cukup
ORGANIZATION	
21	Kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan cepat
22	Change management untuk perubahan yang radikal dan cepat
23	Organisasi multi-level agar perusahaan dapat bertindak lebih cepat terhadap permintaan pelanggan
24	Penyelarasan organisasi terhadap teknologi digital
25	Memiliki orientasi jangka panjang, namun juga target jangka pendek
26	Pengambilan keputusan dengan cepat
CAPABILITIES AND HR COMPETENCIES	
27	Kemampuan untuk menciptakan <i>value chain</i> baru dan menantang keadaan saat ini
28	Keterampilan mengenai teknologi digital
29	Kemampuan untuk merancang model bisnis baru
30	Aset serta kemampuan baru terkait digitalisasi
31	Mengidentifikasi potensi SDM pada perusahaan

32	Kemampuan merekrut serta mempertahankan SDM baru yang berkualitas
DATA AND IT	
33	Menggunakan data dan informasi dari sumber pusat (data terintegrasi)
34	Pengolahan data secara real-time dan dalam skala besar
35	Platform IT yang modular
PARTNERS	
36	Memanfaatkan network effects untuk membentuk monopoli secara alami
37	Memiliki mitra eksternal

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Friedrich Holotiuik dan Daniel Beimborn (2017), dapat dikatakan bahwa *Critical Success Factor* untuk implementasi *Digital Business* memiliki 8 dimensi yaitu sebagai berikut [12]:

- *Sales and Customer Experience*
Sales and Customer Experience berfokus pada integrasi antara channel physical serta online (digital). Pengalaman pelanggan yang konsisten pada semua channel dengan adanya integrasi adalah menentukan kesuksesan digital business.
- *Organization*
Perusahaan harus dapat merespon permintaan pelanggan sambil menyeimbangkan hambatan internal. Oleh karena itu organisasi berfokus untuk mengalokasikan sumber daya untuk yang mengharuskan perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan.
- *Culture and Leadership*
Dimensi ini berfokus dalam menciptakan dan mengembangkan pola pikir digital dengan dimana nilai-nilai

perusahaan mendukung untuk teknologi-teknologi serta inovasi terbaru, seperti perusahaan terbebas dari pemikiran silo.

- *Foresight and Vision*
Foresight dan Vision adalah tentang membangun visi yang jelas untuk transformasi digital. Dimana perusahaan diharuskan memiliki visi yang jelas akan kebutuhan dan langkah-langkah untuk mencapainya.
- *Operations*
Operasi disini berfokus untuk membuat proses data-driven dan digital untuk pengotomasiian dalam proses bisnis untuk meningkatkan kecepatan dan efisiensi.
- *Partners*
Partners berarti adalah memanfaatkan *network effects* dengan adanya peningkatan kerja sama dengan mitra bisnis. Dengan mitra eksternal, perusahaan akan dapat berkolaborasi yang akan mendukung inovasi.
- *Data and IT*
Dimensi ini berfokus pada penggunaan data dan informasi sebagai sumber utama dalam pengambilan keputusan. Data merupakan keunggulan kompetitif karena informasi merupakan inti dari bisnis digital.
- *Capabilities and HR Competencies*
Untuk penerapan digital business yang sukses, perusahaan harus memiliki karyawan dengan keterampilan digital yang dibutuhkan, tidak hanya keterampilan teknis IT tetapi juga keterampilan non-TI, seperti visi, kolaborasi, dan manajemen perubahan organisasi.

2.2.4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Kaplan dan Norton (1992), sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang mengukur kinerja perusahaan [14].

Menurut Kaplan & Norton, Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu:

- Scorecard yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
- Balanced dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Balanced Scorecard memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh perusahaan. Balanced Scorecard adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Tunggal, 2001). Tujuan dan ukuran Balanced Scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2001).



Gambar 2.4 Dimensi dalam Balanced Scorecard

2.2.5 Qualitative Content Analysis

Pelopori *content analysis* adalah Harold D. Lasswell, yang memelopori teknik symbol coding, yaitu mencatat lambang atau pesan secara sistematis, kemudian diberi interpretasi [16]. Analisis isi merupakan suatu teknik penelitian untuk menguraikan isi komunikasi yang jelas secara objektif, sistematis, dan kuantitatif (Berelson dalam Ibrahim, 2009: 97). Selain itu, analisis isi merupakan teknik penelitian yang ditujukan untuk membuat kesimpulan dengan cara mengidentifikasi karakteristik tertentu pada pesan-pesan secara sistematis dan objektif (Holsti dalam Ibrahim, 2009: 97).

Content Analysis adalah suatu teknik penelitian untuk membuat inferensi-inferensi dengan memperhatikan konteksnya. Sebagai suatu teknik penelitian, *content analysis* mencakup prosedur-prosedur khusus untuk pemerosesan dalam data ilmiah dengan tujuan memberikan pengetahuan, membuka wawasan baru, dan menyajikan fakta (Subrayogo, 2001: 71).

Content Analysis dapat dipergunakan jika memiliki syarat berikut:

1. Data yang tersedia sebagian besar terdiri dari bahan-bahan yang terdokumentasi (buku, surat kabar, pita rekaman, atau naskah/manuscript).
2. Ada keterangan pelengkap atau kerangka teori tertentu yang menerangkan tentang dan sebagai metode pendekatan terhadap data tersebut.
3. Peneliti memiliki kemampuan teknis untuk mengolah bahan-bahan/data-data yang dikumpulkannya karena sebagian dokumentasi tersebut bersifat sangat khas/spesifik.

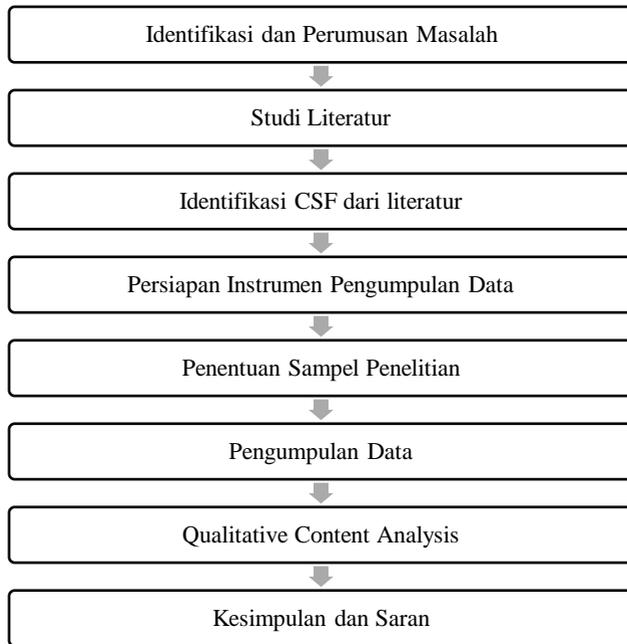
(Merten dalam Ibrahim, 2009: 97).

BAB III METODOLOGI

Bab ini menjelaskan mengenai metodologi yang akan digunakan dalam menyelesaikan penelitian tugas akhir ini. Berikut tahap-tahap dalam pengerjaan tugas akhir:

3.1. Tahapan Pelaksanaan Tugas Akhir

Pada sub bab ini akan menjelaskan mengenai metodologi dalam pengerjaan tugas akhir. Metodologi dapat dilihat pada Gambar 3.1 dibawah.



Gambar 3.1 Metodologi Penelitian

Metode yang diterapkan dalam pengerjaan tugas akhir ini terdiri dari delapan tahapan utama, yang dijelaskan sebagai berikut:

3.1.1. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Identifikasi masalah dilakukan dengan membahas penelitian serta literatur terdahulu yang melakukan studi mengenai implementasi *Digital Business* serta faktor kesuksesannya. Permasalahan yang didapat pada penelitian terdahulu akan membantu proses identifikasi dan perumusan masalah dalam penyusunan penelitian ini.

3.1.2. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan mencari sumber-sumber pendukung. Sumber-sumber yang dimaksud dapat berupa jurnal, paper, buku, *electronic book*, atau penelitian terdahulu yang membahas mengenai *digital business*, *e-commerce*, strategy penerapan *e-business*. Dengan mengetahui dasar-dasar ilmu yang digunakan akan membantu memahami secara mendalam konsep dan teori untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

3.1.3. Identifikasi CSF dari Literatur

Setelah didapatkan rumusan masalah, literatur pendukung serta penelitian terdahulu, akan dilakukan identifikasi CSF yang berasal dari penelitian sebelumnya.

Penelitian ini mengacu pada Critical Success Factor berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Friedrich Holotiuk dan Daniel Beimborn (2017) yang berasal dari *industry report* yang relevan. *Industry report* berasal dari *analyst* yang telah melakukan studi sebelumnya didapatkan melalui pencarian online dengan *keyword* 'strategi bisnis digital' dan beberapa variasi lainnya (misalnya strategi digitalisasi).

Penelusuran dibatasi pada laporan yang dipublikasikan lima tahun terakhir agar data yang digunakan tetap relevan dengan kondisi terkini, dikarenakan:

- Tingkat penerbitan dari *industry report* yang cukup tinggi, dimana bisa terdapat sekitar lima laporan baru per bulannya [12].
- Fokus terhadap strategi bisnis digital merupakan konsep yang baru dan jarang yang berfokus pada implikasi strategis [12].

Industry report yang memiliki potensial sebagai *input* untuk perumusan CSF memiliki kriteria sebagai berikut:

- Memiliki implikasi strategis (seperti perancangan struktur organisasi baru, orientasi jangka panjang perusahaan)
- Membahas pengembangan strategi baru atau keterlibatan dalam pengembangan strategi
- Tidak hanya berfokus pada satu fungsi organisasi seperti *sales*

3.1.4. Persiapan Instrumen Pengambilan Data

Setelah CSF didapatkan dari literatur, selanjutnya akan dilakukan validasi untuk CSF, agar sesuai dengan kondisi bisnis yang ada di Indonesia. Pada tahap ini dipersiapkan hal-hal yang diperlukan untuk pengambilan data. Instrumen dapat berupa daftar pertanyaan untuk kuisisioner, pertanyaan wawancara, kontak narasumber, dll. Tahap ini merupakan tahap persiapan untuk memastikan pengambilan data siap dilakukan. Adapun instrumen pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan *mixed method* yaitu dengan wawancara semi-terstruktur dengan narasumber serta dengan menggunakan kuesioner berbasis *Likert Scale*. Kuesioner yang digunakan untuk pengumpulan data terdiri dari skala untuk mengukur berbagai CSF yang telah diidentifikasi.

3.1.5. Penentuan Sampel Penelitian

Pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* yaitu memilih seseorang untuk menjadi sampel karena memiliki informasi yang dapat mempermudah peneliti dalam menjelajahi objek yang digunakan dalam penelitiannya. Studi kasus

dilakukan pada perusahaan *digital business* penyedia layanan travel yang memiliki *digital engagement level* minimal High, yaitu Tripvisto, Traveloka, Reservasi.com, serta Grahatur. Responden untuk penelitian ini merupakan pihak yang bertanggung jawab atas perumusan strategi bisnis digital pada perusahaan tersebut.

3.1.6. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara *in-depth interview* secara semi-terstruktur dan kuisioner berbasis Skala Likert. Pengumpulan data dilakukan untuk mengetahui apakah CSF yang diidentifikasi dari tahapan sebelumnya sesuai dengan kondisi bisnis saat ini di Indonesia. In-depth interview dilakukan untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai setiap CSF terkait implementasi *digital business* di Indonesia.

3.1.7. Qualitative Content Analysis

Untuk tahap selanjutnya, dilakukan analisis terhadap hasil wawancara dengan metode *Qualitative Content Analysis*, dimana analisis ini dijadikan dasar untuk pengambilan kesimpulan penelitian yang didapatkan dari hasil penggalan data kuisioner serta wawancara langsung.

3.1.8. Kesimpulan dan Saran

Langkah selanjutnya adalah membuat kesimpulan dan saran. Langkah ini digunakan untuk mengetahui apakah hasil tugas akhir sesuai dengan tujuan yang telah diterapkan serta memberikan saran berupa pengembangan atau perbaikan tugas akhir selanjutnya. Tahap ini dilakukan setelah semua tahapan sebelumnya terselesaikan. Kesimpulan dan saran dibuat untuk melengkapi penyusunan dokumentasi tugas akhir, yang mana ditujukan agar seluruh langkah-langkah yang telah dilakukan dapat memberikan informasi yang berguna bagi yang membacanya.

BAB IV PERANCANGAN

Pada bab ini dijelaskan perancangan awal yang diperlukan sebelum melakukan penelitian tugas akhir. Bab ini mencakup metode-metode dalam persiapan penelitian tugas akhir disertai penjelasannya.

4.1. Perancangan Studi Kasus

4.1.1. Tujuan Studi Kasus

Esensi dari studi kasus adalah sebuah alat yang dapat membantu peneliti dalam mengambil keputusan. Studi kasus digunakan karena penelitian ini membutuhkan fenomena yang nyata dan memberikan gambaran langsung mengenai kondisi yang terjadi pada fenomena tertentu dengan adanya studi kasus dalam penelitian dapat memberi kesempatan untuk melihat proses secara menyeluruh, mempelajari berbagai aspek, menguji hubungan satu sama lain dan menggunakan kapasitas peneliti untuk memahami. Terdapat 3 tipe case study yaitu exploratory, descriptive, explanatory yang dapat dilihat pada tabel berikut.

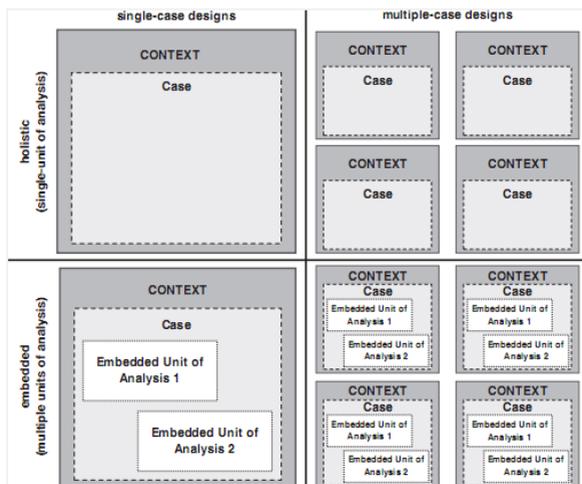
Tabel 4.1 Kategori Studi Kasus

Exploratory	Descriptive	Explanatory
Melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap fenomena apapun dalam subjek penelitian yang mengarah pada tujuan peneliti.	Menggambarkan suatu fenomena yang berbentuk narasi, mendeskripsikan teori untuk mendukung suatu fenomena tertentu	Menjelaskan fenomena dalam data secara jelas dan mendalam.

Dalam tugas akhir ini digunakan case study kategori Descriptive yaitu menunjukkan sebuah bentuk dari suatu fenomena dalam bentuk tulisan atau narasi. Yang didapatkan melalui *in-depth interview*. Sebagaimana yang dijelaskan pada Bab 1 Pendahuluan, tujuan tugas akhir ini adalah untuk mengidentifikasi *critical success factor* dalam implementasi digital business di Indonesia, hal tersebut diidentifikasi dengan mempelajari dari beberapa kasus perusahaan yang telah menerapkan *digital business* di Indonesia.

4.1.2. Unit of analysis

Case adalah topik yang menarik dari penelitian empiris, sedangkan unit analisis adalah sumber informasi aktual, dapat berbentuk individu, dokumen, dan artefak. Setelah menentukan penelitian ini termasuk dalam kategori studi kasus. Selanjutnya adalah membuat rancangan penelitian, pada penelitian terdapat dua tipe studi kasus yaitu *single-case design* dan *multiple-case design*. Sesuai dengan namanya, *single-case design* hanya menggunakan satu studi kasus untuk diuji, sedangkan pada *multiple-case design* digunakan lebih dari satu studi kasus.



Gambar 4.1 Tipe Perancangan Studi Kasus

4.1.3. Informan Penelitian

Informan penelitian pada pelaksanaan penelitian tugas akhir ini merupakan pihak yang bertanggung jawab atas perumusan dan penyusunan strategi terkait digital business pada perusahaan tersebut. Informan ditentukan untuk mengidentifikasi studi kasus penelitian. Penelitian akan dilakukan dengan luaran berupa Critical Success Factor untuk implementasi Digital Business di Indonesia.

4.2. Perancangan Pengumpulan Data

Menjelaskan perancangan pengumpulan data dengan cara *semi structured interview*, teknik yang digunakan adalah dengan melakukan wawancara mendalam mengenai *critical success factor* untuk implementasi digital business yang relevan terhadap kondisi Indonesia saat ini. Pertanyaan wawancara terdiri atas 4 bagian, dimana terdapat total 45 pertanyaan yang terdiri atas pertanyaan terstruktur dan *open-ended questions*.

4.2.1. Perancangan Pertanyaan Wawancara

Pada bagian identitas responden dibutuhkan data-data sebagai berikut:

- Nama: digunakan untuk mengetahui apakah benar responden tersebut adalah responden yang kita inginkan
- Jabatan: digunakan untuk memastikan kredibilitas responden, apakah sesuai dengan kriteria responden yang kita inginkan
- Nama Perusahaan: digunakan untuk memastikan asal responden perusahaan
- Job Description: digunakan untuk memastikan kredibilitas responden, apakah sesuai dengan kriteria responden yang kita inginkan

Bagian pertama dari wawancara, merupakan pertanyaan mengenai digital business secara umum.

- Apa peran atau posisi anda di perusahaan ini?
 - Pertanyaan ini diajukan untuk memastikan kriteria responden sesuai dengan apa yang kita inginkan
- Apa layanan atau produk yang dijual perusahaan?
 - Pertanyaan ini diajukan untuk memastikan kriteria perusahaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan
- Bagaimana menurut anda digital business dapat membantu bisnis secara keseluruhan?
 - Pertanyaan ini diajukan untuk mendapatkan perspektif responden mengenai peran digital business
- Berdasarkan penjelasan mengenai tipe perusahaan digital business, manakah kategori yang paling tepat untuk perusahaan anda?
 - Pertanyaan ini diajukan untuk memastikan kriteria perusahaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan
- Bagaimana dan dalam hal apa teknologi digital membantu perusahaan anda?
 - Pertanyaan ini diajukan untuk mengetahui bagaimana perusahaan tersebut memanfaatkan teknologi digital dalam bisnisnya.

Bagian kedua dari wawancara, merupakan pertanyaan mengenai digital business di Indonesia.

- Bagaimana kondisi lapangan di Indonesia saat ini terkait penerapan Digital Business?
 - Pertanyaan ini diajukan untuk mendapatkan perspektif responden mengenai kondisi lapangan serta permasalahan yang ada di Indonesia terkait digitalisasi
- Bagaimana perbedaan kondisi lapangan antara Indonesia dengan negara lainnya di Asia-Tenggara ataupun negara maju lainnya?

- Pertanyaan ini diajukan untuk mendapatkan perspektif responden mengenai perbandingan kondisi lapangan serta permasalahan yang ada di Indonesia dengan negara lainnya.
- Permasalahan apa saja yang dihadapi oleh praktisi di Indonesia saat implementasi digital business?
 - Pertanyaan ini diajukan untuk mendapatkan perspektif responden permasalahan terkait implementasi digital business yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia
- Permasalahan apa saja yang dihadapi oleh perusahaan anda saat implementasi digital business?
 - Pertanyaan ini diajukan untuk mengetahui permasalahan terkait implementasi digital business yang dihadapi oleh perusahaan tersebut

Bagian ketiga dari wawancara, merupakan pertanyaan open-ended untuk menggali *critical success factor* untuk implementasi *digital business* di Indonesia dari responden.

- Menurut Anda, apa *critical success factor* dalam implementasi Digital Business di Indonesia?
 - Pertanyaan open-ended ini diajukan untuk mengetahui CSF menurut perspektif responden yang relevan terhadap kondisi di Indonesia
- Menurut Anda mengapa factor tersebut tergolong critical?
 - Pertanyaan ini diajukan untuk mengetahui alasan responden menyatakan CSF tersebut
- Berdasarkan referensi dan jurnal, kami telah mengidentifikasi beberapa faktor keberhasilan penting dalam implementasi digital business, apa pendapat Anda tentang faktor-faktor berikut? Apakah Anda setuju atau tidak? Mengapa?
 - Channel offline (fisik) and online (digital) yang terintegrasi
 - Interaksi digital dengan pelanggan, produk & layanan

- Analytics untuk menyesuaikan dan mengembangkan produk & layanan berdasarkan data
- Kontak yang langsung dengan pelanggan melalui teknologi digital agar dapat berfokus kepada pelanggan
- Kepuasan dan pengalaman pelanggan yang sangat baik
- Menciptakan dan menumbuhkan pola pikir digital dengan agenda digital
- Digitalisasi sebagai nilai tambah bagi perusahaan
- Menerima kegagalan dan mendorong pemikiran baru untuk menumbuhkan kesuksesan
- Budaya mengedepankan inovasi serta adaptif dengan goals yang terus berkembang
- Komitmen terhadap transformasi digital dalam hal strategi dan budaya perusahaan
- Pemimpin yang paham mengenai kekuatan dan manfaat dari digitalisasi
- Menetapkan visi yang jelas dengan posisi yang jelas masa depan
- Alur feedback dan aspirasi yang terstruktur untuk kemajuan perusahaan
- Mendorong inovasi yang lebih cepat/rapid prototyping
- Melakukan environmental scanning untuk mengidentifikasi peluang, gangguan, dan ancaman potensial digital
- Melakukan percobaan dengan keberanian mengambil resiko
- Proses yang diotomatisasi secara digital dan dilakukan berdasarkan data
- Tidak hanya perubahan model bisnis, namun juga perubahan dalam model operasi
- Memadukan sumber daya manusia dan digital
- Tersedianya sumber keuangan yang cukup
- Kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan cepat

- Change management untuk perubahan yang radikal dan cepat
- Organisasi multi-level agar perusahaan dapat bertindak lebih cepat terhadap permintaan pelanggan
- Penyelarasan organisasi terhadap teknologi digital
- Memiliki orientasi jangka panjang, namun juga target jangka pendek
- Pengambilan keputusan dengan cepat
- Kemampuan untuk menciptakan value chain baru dan menantang keadaan saat ini
- Keterampilan mengenai teknologi digital
- Kemampuan untuk merancang model bisnis baru
- Aset serta kemampuan baru terkait digitalisasi
- Mengidentifikasi potensi SDM pada perusahaan
- Kemampuan merekrut serta mempertahankan SDM baru yang berkualitas
- Menggunakan data dan informasi dari sumber pusat (data terintegrasi)
- Pengolahan data secara real-time dan dalam skala besar
- Platform IT yang modular
- Memanfaatkan network effects untuk membentuk monopoli secara alami
- Memiliki mitra eksternal

Pertanyaan ini diajukan untuk mengetahui pendapat masing-masing responden mengenai CSF yang telah diidentifikasi berdasarkan referensi, apakah mereka setuju atau tidak, serta alasannya.

4.2.2. Pengelompokan Pertanyaan Wawancara

Pertanyaan wawancara terdiri atas pertanyaan terstruktur dan pertanyaan terbuka. Berikut merupakan pertanyaan yang tergolong *open-ended*:

- Bagaimana menurut anda digital business dapat membantu bisnis secara keseluruhan?

- Berdasarkan penjelasan mengenai tipe perusahaan digital business, manakah kategori yang paling tepat untuk perusahaan anda?
- Bagaimana dan dalam hal apa teknologi digital membantu perusahaan anda?
- Bagaimana kondisi lapangan di Indonesia saat ini terkait penerapan Digital Business?
- Bagaimana perbedaan kondisi lapangan antara Indonesia dengan negara lainnya di Asia-Tenggara ataupun negara maju lainnya?
- Permasalahan apa saja yang dihadapi oleh praktisi di Indonesia saat implementasi digital business?
- Permasalahan apa saja yang dihadapi oleh perusahaan anda saat implementasi digital business?
- Menurut Anda, apa critical success factor dalam implementasi Digital Business di Indonesia?
- Menurut Anda mengapa factor tersebut tergolong critical?

Berikut merupakan pertanyaan yang tergolong pertanyaan terstruktur:

- Berdasarkan referensi dan jurnal, kami telah mengidentifikasi beberapa faktor keberhasilan penting dalam implementasi digital business, apa pendapat Anda tentang faktor-faktor berikut? Apakah Anda setuju atau tidak? Mengapa?
 - Channel offline (fisik) and online (digital) yang terintegrasi
 - Interaksi digital dengan pelanggan, produk & layanan
 - Analytics untuk menyesuaikan dan mengembangkan produk & layanan berdasarkan data
 - Kontak yang langsung dengan pelanggan melalui teknologi digital agar dapat berfokus kepada pelanggan
 - Kepuasan dan pengalaman pelanggan yang sangat baik

- Menciptakan dan menumbuhkan pola pikir digital dengan agenda digital
- Digitalisasi sebagai nilai tambah bagi perusahaan
- Menerima kegagalan dan mendorong pemikiran baru untuk menumbuhkan kesuksesan
- Budaya mengedepankan inovasi serta adaptif dengan goals yang terus berkembang
- Komitmen terhadap transformasi digital dalam hal strategi dan budaya perusahaan
- Pemimpin yang paham mengenai kekuatan dan manfaat dari digitalisasi
- Menetapkan visi yang jelas dengan posisi yang jelas masa depan
- Alur feedback dan aspirasi yang terstruktur untuk kemajuan perusahaan
- Mendorong inovasi yang lebih cepat/rapid prototyping
- Melakukan environmental scanning untuk mengidentifikasi peluang, gangguan, dan ancaman potensial digital
- Melakukan percobaan dengan keberanian mengambil resiko
- Proses yang diotomatisasi secara digital dan dilakukan berdasarkan data
- Tidak hanya perubahan model bisnis, namun juga perubahan dalam model operasi
- Memadukan sumber daya manusia dan digital
- Tersedianya sumber keuangan yang cukup
- Kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan cepat
- Change management untuk perubahan yang radikal dan cepat
- Organisasi multi-level agar perusahaan dapat bertindak lebih cepat terhadap permintaan pelanggan
- Penyelarasan organisasi terhadap teknologi digital
- Memiliki orientasi jangka panjang, namun juga target jangka pendek

- Pengambilan keputusan dengan cepat
- Kemampuan untuk menciptakan value chain baru dan menantang keadaan saat ini
- Keterampilan mengenai teknologi digital
- Kemampuan untuk merancang model bisnis baru
- Aset serta kemampuan baru terkait digitalisasi
- Mengidentifikasi potensi SDM pada perusahaan
- Kemampuan merekrut serta mempertahankan SDM baru yang berkualitas
- Menggunakan data dan informasi dari sumber pusat (data terintegrasi)
- Pengolahan data secara real-time dan dalam skala besar
- Platform IT yang modular
- Memanfaatkan network effects untuk membentuk monopoli secara alami
- Memiliki mitra eksternal

4.3. Pengolahan Data dan Pendekatan Analisis

Data yang didapat dari hasil wawancara akan diolah dengan menggunakan metode *qualitative content analysis*.

Content Analysis adalah suatu teknik penelitian untuk membuat inferensi-inferensi yang dapat ditiru dan sah data dengan memerhatikan konteksnya (Klausrippendorff, 1993:15). Teknik ini dapat digunakan untuk menganalisis semua bentuk komunikasi, baik wawancara, surat kabar, berita radio, iklan televisi maupun bahan dokumentasi lain. Ada tiga langkah strategis penelitian *content analysis* Klausrippendorff, 1993:23 yaitu:

1. Penerapan desain atau model penelitian. Di sini ditetapkan berapa media, analisis korelasi, banyak atau sedikitnya objek dan sebagainya.
2. Pencarian data pokok atau data primer yaitu teks untuk *content analysis*. Pencarian dapat dilakukan dengan menggunakan lembar formulir pengamatan tertentu yang sengaja dibuat untuk keperluan pencarian data tersebut.

3. Pencarian pengetahuan kontekstual agar penelitian yang dilakukan tidak berada di ruang hampa, tetapi terlihat kait-mengkait dengan faktor-faktor lain.

Content analysis berkaitan dengan penelitian kuantitatif, prosedur dasar pembuatan rancangan penelitian dan pelaksanaan studi *content analysis* terdiri atas tahapan sebagai berikut:

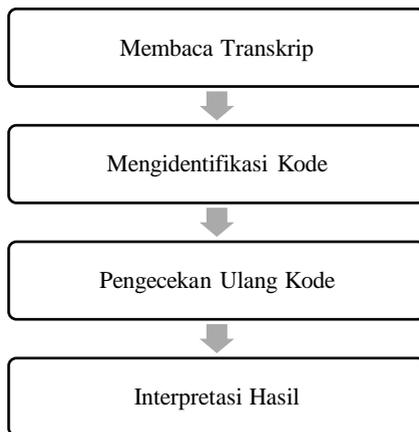
- Merumuskan pertanyaan penelitian dan hipotesisnya
- Melakukan sampling terhadap sumber-sumber data yang telah dipilih
- Membuat kategori yang dipergunakan dalam analisis,
- Pendataan suatu sampel dokumen yang telah dipilih dan melakukan kodifikasi
- Pembuatan skala dan item berdasarkan kriteria tertentu untuk pengumpulan data
- Interpretasi/penafsiran data yang diperoleh

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai tahapan pengolahan hasil wawancara yang dilakukan dengan narasumber dari Reservasi.com, Tripvisto, Grahatur, serta Traveloka mengenai *critical success factor* untuk implementasi digital business di Indonesia. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur.

5.1 Pengolahan Hasil Wawancara

Content Analysis merupakan metode yang digunakan untuk mengolah transkrip wawancara dari keempat narasumber penelitian. Transkrip yang dianalisis dapat dilihat pada Lampiran A – Transkrip Wawancara. Berikut ini merupakan proses analisis transkrip wawancara menggunakan metode *qualitative content analysis*. Tujuan dari *qualitative content analysis* adalah untuk memberikan wawasan baru dan meningkatkan pemahaman yang mendalam terhadap sebuah fenomena tertentu. Tahapan Content Analysis dapat dilihat pada diagram dibawah ini.



Gambar 5.1 Diagram Tahapan Content Analysis

5.1.1 Tahapan Content Analysis

Wawancara yang dilakukan terhadap *expert*, yaitu pihak yang bertanggung jawab atas perumusan dan penyusunan strategi terkait digital business pada perusahaan tersebut. Wawancara terdiri atas tiga bagian utama, yaitu digital business secara umum, digital business di Indonesia, serta *critical success factor* untuk implementasi *digital business*.

Dari data yang telah diperoleh, berikut merupakan penjelasan tahapan untuk melakukan *content analysis*:

- **Membaca Transkrip**
Tahap pertama dari content analysis adalah membaca transkrip secara keseluruhan, lalu membuat catatan mengenai kesan pertama dari isi transkrip tersebut, apa yang dibicarakan secara keseluruhan pada saat wawancara. Jika diperlukan, baca ulang transkrip baris demi baris untuk mendapatkan pemahaman mengenai tema yang dibicarakan.
- **Mengidentifikasi Kode**
Pada content analysis, dilakukan *coding* yaitu proses memberikan label terhadap kata, kalimat atau bagian yang dianggap penting pada transkrip. Kode dapat berupa suatu pendapat, tindakan, ataupun konsep.

Dalam penelitian ini, digunakan software QDA Miner 5, yaitu perangkat lunak untuk melakukan analisis data kualitatif, yang dapat membantu mengelola, serta mempercepat proses coding serta analisis dari transkrip wawancara.

Berdasarkan kata yang muncul pada keempat transkrip wawancara, didapatkan 77 kode yang terbagi atas 7 kategori.

Contoh dalam pelaksanaan kodifikasi:

Kategori 1: Kelemahan/Permasalahan

- Permasalahan terkait digitalisasi tidak merata
 - “Orang yang mulai melek digital hanya ada di kalangan menengah ke atas dan orang

muda. Selain itu, masih konvensional.” – Reservasi.com

- “Tapi kalo kita lihat lebih dalam, maturity daerah itu belum, masih growing dan setiap daerah itu ada gap yang signifikan.” – Tripvisto
- “Kalau kita bilang segmennya besar, sebenarnya masih tidak sebanding dengan jumlah penduduknya. Kendalanya adalah di Indonesia itu perkembangan gak merata.” – Grahatour
- “Hal ini disebabkan Karena jumlah total konsumen Indonesia yang besar dan 30% masih berada di luar Jawa dengan koneksi internet yang terbatas.” – Traveloka

Kategori 2: Faktor

- Faktor Kritis
 - “Menerima kegagalan itu krusial kalo menurut saya. Soalnya bisnis itu peluang gagalnya biasanya jauh lebih tinggi daripada berhasilnya.” -Reservasi.com
 - “Ini penting banget, interaksi digital itu penting banget, karena ya emang kita produknya digital, interaksi juga pada akhirnya ikut digital. Bisa dibbilang adalah suatu keharusan juga.” - Traveloka
- Faktor Tidak Terlalu Kritis
 - “Kalo menumbuhkan pola pikir digital itu di perusahaan digital bukan merupakan faktor kritis, bahkan kadang tidak perlu. Soalnya memang orang-orang di perusahaan digital itu rata-rata orang yang punya mindset digital” – Traveloka
 - “Intinya, kalo percobaan itu harus dan pasti, tetapi tidak gampang itu. Harus diukur juga dengan ketersediaan resource dan kapasitas. Karena kapasitas tiap perusahaan

dan tiap individu itu pasti berbeda.” –
Tripvisto

Berikut merupakan daftar kode yang merupakan hasil dari proses *coding* yang dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Kode dari Transkrip Wawancara

Kategori	Kode	Penjelasan
Indonesia	Peningkatan Digital Business di Indonesia	Menekankan adanya peningkatan terhadap implementasi Digital Business di Indonesia
Kelemahan/Permasalahan	Permasalahan terkait digitalisasi tidak merata	Permasalahan yang terjadi di Indonesia terkait kesenjangan yang terjadi antar wilayah, maupun kelas penduduk.
	Permasalahan terkait Literasi Digital dan Kebiasaan Masyarakat	Permasalahan yang terjadi di Indonesia diakibatkan oleh kurangnya pengetahuan masyarakat akan digitalisasi serta kebiasaan

	Permasalahan terkait SDM	Permasalahan yang terjadi di Indonesia terkait Sumber Daya Manusia yang terlibat dalam implementasi digital business
	Permasalahan terkait <i>Slow Adoption Rate</i>	Permasalahan yang terjadi akibat pelannya tingkat adopsi teknologi di Indonesia
	Permasalahan terkait Teknologi Digital dan Infrastruktur	Permasalahan yang terjadi akibat infrastruktur yang masih kurang memadai di Indonesia
Sentiment	Kemudahan	Kode ini menjelaskan dampak positif dari digitalisasi dengan memberikan kemudahan
	Measurable	Kode ini menjelaskan dampak positif dari digitalisasi yaitu media

		digital yang dapat diukur
	Efektif dan Efisien	Kode ini menjelaskan dampak positif dari digitalisasi yang membuat proses lebih efektif dan efisien
Aspek terkait Implementasi	Teknologi Digital dan Infrastruktur	Teknologi digital dan infrastruktur seperti internet, cloud-computing, data center, dll.
	Customer Oriented/Satisfaction	Penekanan orientasi terhadap kepuasan customer
	Data and Analytics	Pengaruh penggunaan data dalam implementasi digital business
	Network Effect	Pengaruh network effect dalam implementasi digital business
	Environmental Scanning	Aspek mengenai

		mengetahui lingkungan sekitar, ancaman, competitor dll.
	Automation	Aspek mengenai otomasi yang dapat dilakukan oleh teknologi digital
	Business Model	Aspek rencana bisnis terkait implementasi digital business
	Financial Resources	Aspek finansial/keuangan terkait implementasi digital business
	Digital-minded	Pola pikir digital, kebiasaan atau proses yang dilakukan secara digital
	Plan and Experience	Aspek terkait rencana, serta pengalaman dari implementasi digital business
	Inovasi	Aspek implementasi

		digital business terkait inovasi
	Mengetahui Posisi dan Target	Aspek implementasi digital business terkait visi, misi serta target perusahaan
	Komitmen Perusahaan	Aspek implementasi digital business terkait komitmen perusahaan terhadap digitalisasi
	Pemimpin	Aspek implementasi digital business yang berhubungan dengan role pemimpin
	Feedback	Aspek implementasi digital business terkait feedback untuk perusahaan tersebut
	Alignment dengan digitalisasi	Penyelarasan budaya, strategi dan hal lainnya terkait

		implementasi digital business
	Taking the Risk	Berani mengambil resiko dalam melakukan sebuah proses
	SDM	Aspek terkait Sumber Daya Manusia yang terlibat dalam implementasi digital business
	Change Management	Bagaimana perusahaan menangani perubahan dalam implementasi digital business
	Struktur Organisasi	Aspek terkait Struktur Organisasi dalam implementasi digital business
	Kemampuan bergerak cepat	Kemampuan bergerak cepat dalam menangani masalah atau mengambil keputusan

	Partner	Partner atau menjalin kerjasama dengan perusahaan lain
Faktor	Faktor Kritis	Faktor yang dianggap kritis oleh narasumber terkait implementasi digital business
	Faktor Tidak Terlalu Kritis	Faktor yang dianggap tidak terlalu kritis oleh narasumber terkait implementasi digital business
Faktor-faktor Kritis	Faktor Kritis x Alignment dengan digitalisasi	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan alignment digitalisasi perusahaan
	Faktor Kritis x Automation	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan otomasi

	Faktor Kritis x Environmental Scanning	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan environmental scanning
	Faktor Kritis x Feedback	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan feedback untuk perusahaan
	Faktor Kritis x Financial Resources	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan faktor keuangan
	Faktor Kritis x Inovasi	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan inovasi
	Faktor Kritis x Komitmen Perusahaan	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan komitmen perusahaan

	Faktor Kritis x Mengetahui Posisi dan Target	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan visi, misi dan target perusahaan
	Faktor Kritis x Network Effect	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan network effect
	Faktor Kritis x Partner	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan Partner
	Faktor Kritis x Pemimpin	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan pemimpin perusahaan
	Faktor Kritis x Plan and Experience	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan perencanaan dan pengalaman

	Faktor Kritis x SDM	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan Sumber Daya Manusia pada perusahaan
	Faktor Kritis x Struktur Organisasi	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan struktur organisasi perusahaan tersebut
	Faktor Kritis x Taking the Risk	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan berani mengambil resiko
	Faktor Kritis x Teknologi Digital dan Infrastruktur	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan teknologi digital serta infrastruktur yang mendukung

	Faktor Kritis x Business Model	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan model bisnis
	Faktor Kritis x Change Management	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan change management
	Faktor Kritis x Customer Oriented/Satisfaction	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan kepuasan pelanggan
	Faktor Kritis x Data and Analytics	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan penggunaan data serta <i>analytics</i>
	Faktor Kritis x Kemampuan bergerak cepat	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan kemampuan

		bergerak cepat perusahaan
	Faktor Kritis x Digital-minded	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap kritis dengan pola pikir digital
Faktor-faktor tidak terlalu kritis	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Alignment dengan digitalisasi	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan alignment digitalisasi perusahaan
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Automation	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan otomasi
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Environmental Scanning	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan environmental scanning

	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Feedback	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan feedback untuk perusahaan
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Financial Resources	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan faktor keuangan
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Inovasi	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan inovasi
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Komitmen Perusahaan	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan komitmen perusahaan
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Mengetahui Posisi dan Target	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap

		tidak terlalu kritis dengan visi, misi dan target perusahaan
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Network Effect	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan network effect
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Partner	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan Partner
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Pemimpin	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan pemimpin perusahaan
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Plan and Experience	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan perencanaan

		dan pengalaman
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x SDM	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan Sumber Daya Manusia pada perusahaan
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Struktur Organisasi	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan struktur organisasi perusahaan tersebut
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Taking the Risk	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan berani mengambil resiko
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Teknologi Digital dan Infrastruktur	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu

		kritis dengan teknologi digital serta infrastruktur yang mendukung
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Business Model	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan model bisnis
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Change Management	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan change management
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Customer Oriented/Satisfaction	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan kepuasan pelanggan
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Data and Analytics	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan

		penggunaan data serta <i>analytics</i>
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Kemampuan bergerak cepat	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan kemampuan bergerak cepat perusahaan
	Faktor Tidak Terlalu Kritis x Digital-minded	Merupakan kombinasi antara faktor yang dianggap tidak terlalu kritis dengan pola pikir digital

- **Pengecekan Ulang Kode**
Setelah proses *coding* selesai dilakukan, tahapan selanjutnya adalah membaca ulang transkrip wawancara, memastikan seluruh bagian dari transkrip sudah terkodifikasi, dimana hasil dari proses ini akan diinterpretasi pada tahapan selanjutnya.

5.2 Interpretasi CSF dari Hasil Wawancara

5.2.1 Analisis Coding Frequency

Dari hasil transkrip wawancara yang sudah dikodifikasi, pada tahapan ini akan dilakukan interpretasi untuk mendapatkan CSF implementasi digital business di Indonesia berdasarkan hasil

dari *content analysis* yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya.

Pada tahap ini dilakukan analisis *coding frequency*, yang berarti melihat kode mana yang paling sering muncul pada transkrip wawancara sebelumnya. Analisis dilakukan dengan mengkombinasikan kode 'Faktor Kritis' dengan berbagai aspek terkait implementasi digital business yang terdapat pada list kode di tahapan sebelumnya. Kode 'Faktor Kritis' berarti faktor tersebut disebutkan secara eksplisit tergolong critical oleh narasumber. Hal ini untuk memastikan bahwa CSF yang dihasilkan sesuai dengan data yang didapatkan. Kode-kode ini yang kemudian akan di analisis berdasarkan *frequency of occurrence*, yaitu frekuensi munculnya kode tersebut pada transkrip wawancara.

Kode-kode kombinasi tersebut kemudian dilihat berdasarkan persentase munculnya kode tersebut pada case yang digunakan. CSF yang akan diambil harus memiliki muncul di keseluruhan 4 *cases*, dan memiliki persentase *cases* sebesar 100%, yang berarti faktor tersebut disetujui kritis oleh keempat narasumber. Sementara, sisa faktor yang hanya disetujui kritis oleh sebagian narasumber saja tidak akan diinterpretasikan sebagai CSF. Hasil dapat dilihat pada Tabel 5.2 dan Tabel 5.3.

Tabel 5.2 Hasil Analisis Coding Frequency terkait Faktor Kritis

Code	Count	% Cod es	Cas es	% Cases
Faktor Kritis x SDM	31	3.5%	4	100.0 %
Faktor Kritis x Teknologi Digital dan Infrastruktur	28	3.2%	4	100.0 %

Faktor Kritis x Customer Oriented/Satisfaction	24	2.7%	4	100.0 %
Faktor Kritis x Data dan Analytics	20	2.3%	4	100.0 %
Faktor Kritis x Partner	4	0.5%	4	100.0 %
Faktor Kritis x Mengetahui Posisi dan Target	18	2.0%	4	100.0 %
Faktor Kritis x Inovasi	13	1.5%	4	100.0 %
Faktor Kritis x Kemampuan bergerak cepat	19	2.2%	4	100.0 %
Faktor Kritis x Pemimpin	11	1.2%	4	100.0 %
Faktor Kritis x Alignment dengan digitalisasi	8	0.9%	4	100.0 %
Faktor Kritis x Digital-minded	8	0.9%	4	100.0 %
Faktor Kritis x Financial Resources	6	0.7%	4	100.0 %
Faktor Kritis x Network Effect	6	0.7%	4	100.0 %

Faktor Kritis x Environmental Scanning	5	0.6%	4	100.0%
Faktor Kritis x Plan and Experience	11	1.2%	4	100.0%
Faktor Kritis x Automation	4	0.5%	4	100.0%
Faktor Kritis x Komitmen Perusahaan	4	0.5%	4	100.0%
Faktor Kritis x Business Model	5	0.6%	3	75.0%
Faktor Kritis x Change Management	4	0.5%	3	75.0%
Faktor Kritis x Feedback	3	0.3%	3	75.0%
Faktor Kritis x Struktur Organisasi	3	0.3%	3	75.0%

Tabel 5.3 Hasil Analisis Coding Frequency terkait Faktor Tidak Terlalu Kritis

Code	Count	% Code s	Cases	% Cases
Faktor Tidak Terlalu Kritis x Digital-minded	7	0.8%	4	100.0%

Faktor Tidak Terlalu Kritis x Taking the Risk	4	0.5%	4	100.0%
Faktor Tidak Terlalu Kritis x Kemampuan bergerak cepat	6	0.7%	3	75.0%
Faktor Tidak Terlalu Kritis x Alignment dengan digitalisasi	3	0.3%	3	75.0%
Faktor Tidak Terlalu Kritis x Business Model	4	0.5%	2	50.0%
Faktor Tidak Terlalu Kritis x Teknologi Digital dan Infrastruktur	3	0.3%	2	50.0%
Faktor Tidak Terlalu Kritis x Struktur Organisasi	2	0.2%	2	50.0%
Faktor Tidak Terlalu Kritis x Mengetahui Posisi dan Target	2	0.2%	1	25.0%
Faktor Tidak Terlalu Kritis x Komitmen Perusahaan	1	0.1%	1	25.0%
Faktor Tidak Terlalu Kritis x SDM	1	0.1%	1	25.0%
Faktor Tidak Terlalu Kritis x Change Management	1	0.1%	1	25.0%
Faktor Tidak Terlalu Kritis x Pemimpin	1	0.1%	1	25.0%

Faktor Tidak Terlalu Kritis x Partner	1	0.1%	1	25.0%
Faktor Tidak Terlalu Kritis x Customer Oriented/Satification	1	0.1%	1	25.0%
Faktor Tidak Terlalu Kritis x Feedback	1	0.1%	1	25.0%

5.2.2 Hasil Interpretasi

Berdasarkan hasil dari analisis coding frequency, didapatkan sejumlah 26 critical success factor untuk implementasi digital business di Indonesia yang terbagi atas 8 dimensi. Kumpulan CSF dapat dilihat pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4 Critical Success Factor untuk Implementasi Digital Business di Indonesia

SALES AND CUSTOMER EXPERIENCE	
1	Channel offline (fisik) and online (digital) yang terintegrasi
2	Interaksi digital dengan pelanggan, produk & layanan
3	<i>Analytics</i> untuk menyesuaikan dan mengembangkan produk & layanan berdasarkan data
4	Kontak yang langsung dengan pelanggan melalui teknologi digital agar dapat berfokus kepada pelanggan
5	Kepuasan dan pengalaman pelanggan dan yang sangat baik
CULTURE AND LEADERSHIP	
6	Menerima kegagalan dan mendorong pemikiran baru untuk menumbuhkan kesuksesan

7	Budaya mengedepankan inovasi serta adaptif dengan <i>goals</i> yang terus berkembang
8	Pemimpin yang paham mengenai kekuatan dan manfaat dari digitalisasi
FORESIGHT AND VISION	
9	Menetapkan visi yang jelas dengan posisi yang jelas masa depan
10	Mendorong inovasi yang lebih cepat/rapid prototyping
11	Melakukan <i>environmental scanning</i> untuk mengidentifikasi peluang, gangguan, dan ancaman potensial digital
OPERATIONS	
12	Proses yang diotomatisasi secara digital dan dilakukan berdasarkan data
13	Memadukan sumber daya manusia dan digital
14	Tersedianya sumber keuangan yang cukup
ORGANIZATION	
15	Kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan cepat
16	Penyelarasan organisasi terhadap teknologi digital
17	Memiliki orientasi jangka panjang, namun juga target jangka pendek
CAPABILITIES AND HR COMPETENCIES	
18	Kemampuan untuk menciptakan <i>value chain</i> baru dan menantang keadaan saat ini
19	Keterampilan mengenai teknologi digital
20	Mengidentifikasi potensi SDM pada perusahaan

21	Kemampuan merekrut serta mempertahankan SDM baru yang berkualitas
DATA AND IT	
22	Menggunakan data dan informasi dari sumber pusat (data terintegrasi)
23	Pengolahan data secara real-time dan dalam skala besar
24	Platform IT yang modular
PARTNERS	
25	Memanfaatkan network effects untuk membentuk monopoli secara alami
26	Memiliki mitra eksternal

5.3 Tingkat Kepentingan CSF

5.3.1 Ranking CSF

Dari Setelah didapatkan Critical Success Factor, pada tahapan ini akan diukur tingkat kepentingan dari masing-masing faktor yang telah dihasilkan pada tahapan sebelumnya.

Pada saat wawancara semi-terstruktur dilakukan, selain para narasumber dimintakan pendapatnya mengenai faktor-faktor kritis, mereka juga dimintai untuk memberikan score tingkat kepentingan berdasarkan Skala Likert untuk masing-masing faktor. Berdasarkan score inilah dapat dihasilkan tingkat kepentingan dari masing-masing CSF. Score dari masing-masing faktor dapat dilihat pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5 Tingkat Kepentingan dari masing-masing CSF

No	CSF	Res erv asi	Tri pvi sto	Gr aha	Tr ave	Tot al

				tour	lok	Score
1	Interaksi digital dengan pelanggan, produk & layanan	5	5	5	5	20
2	<i>Analytics</i> untuk menyesuaikan dan mengembangkan produk & layanan berdasarkan data	5	5	5	5	20
3	Kepuasan dan pengalaman pelanggan yang sangat baik	5	5	5	5	20
4	Kontak yang langsung dengan pelanggan melalui teknologi digital agar dapat berfokus kepada pelanggan	5	5	4	5	19
5	Budaya mengedepankan inovasi serta adaptif dengan <i>goals</i> yang terus berkembang	5	5	5	4	19
6	Menetapkan visi yang jelas dengan posisi yang jelas masa depan	5	5	5	4	19
7	Melakukan <i>environmental scanning</i> untuk mengidentifikasi peluang, gangguan,	4	5	5	5	19

	dan ancaman potensial digital					
8	Memadukan sumber daya manusia dan digital	5	5	5	4	19
9	Penyelarasan organisasi terhadap teknologi digital	4	5	5	5	19
10	Memiliki orientasi jangka panjang, namun juga target jangka pendek	5	5	5	4	19
11	Menggunakan data dan informasi dari sumber pusat (data terintegrasi)	5	5	5	4	19
12	Platform IT yang modular	5	5	5	4	19
13	Channel offline (fisik) and online (digital) yang terintegrasi	4	5	5	4	18
14	Menerima kegagalan dan mendorong pemikiran baru untuk menumbuhkan kesuksesan	5	5	4	4	18
15	Pemimpin yang paham mengenai kekuatan dan manfaat dari digitalisasi	5	5	5	3	18
16	Mendorong inovasi yang lebih	4	5	5	4	18

	cepat/rapid prototyping					
17	Proses yang diotomatisasi secara digital dan dilakukan berdasarkan data	5	4	5	4	18
18	Tersedianya sumber keuangan yang cukup	4	5	4	5	18
19	Kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan cepat	4	5	4	5	18
20	Kemampuan untuk menciptakan <i>value chain</i> baru dan menantang keadaan saat ini	4	5	5	4	18
21	Keterampilan mengenai teknologi digital	5	4	5	4	18
22	Kemampuan merekrut serta mempertahankan SDM baru yang berkualitas	4	5	4	5	18
23	Pengolahan data secara real-time dan dalam skala besar	4	4	5	5	18
24	Memfaatkan network effects untuk membentuk	5	4	5	4	18

	monopoli secara alami					
25	Memiliki mitra eksternal	5	5	5	3	18
26	Mengidentifikasi potensi SDM pada perusahaan	4	5	4	4	17

5.4 Penjelasan lebih lanjut mengenai CSF

5.4.1 Justifikasi Tingkat Kepentingan CSF

Setelah kita mengetahui tingkat kepentingan masing-masing CSF dari bagian sebelumnya, berikut merupakan penjelasan terhadap masing-masing Critical Success Factor tersebut:

1. Interaksi digital dengan pelanggan, produk & layanan

Seluruh responden sepakat bahwa interaksi digital adalah hal yang sangat amat penting. Interaksi digital yang mulus, responsive, dan memberikan experience yang sama antar platform dianggap sebagai sebuah keharusan yang akan memberikan kemudahan bagi pelanggan. Disebutkan oleh semua responden bahwa *core* atau jantung dari sebuah perusahaan digital adalah produk digital. Disaat produk itu digital, maka hal-hal terkait produk tersebut juga digital, seperti interaksi.

2. Analytics untuk menyesuaikan dan mengembangkan produk & layanan berdasarkan data

Mengembangkan produk berdasarkan data adalah hal yang dianggap kritis oleh seluruh responden dalam implementasi digital business. Dalam menjalankan bisnis, kita harus

mengetahui pasar, harus mengenali behaviour serta pelanggan, hal-hal seperti validasi kebutuhan customer itu bisa diperoleh dari analisis data. Data juga sangat penting digunakan saat pengambilan keputusan, ditengah-tengah kondisi bisnis yang penuh dengan ketidakpastian, pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan data adalah suatu keharusan. Bahkan Traveloka menyatakan bahwa mereka cenderung untuk menghindari pengambilan keputusan jika tidak terdapat data pendukung.

- 3. Kepuasan dan pengalaman pelanggan yang sangat baik**
Secara bisnis, akuisisi customer itu tidak cukup, karena retention rate adalah hal yang tidak kalah penting. Tidak semua pelanggan akan menjadi pelanggan loyal. Jika *conversion rate* tinggi namun *retention rate* rendah, artinya ada terdapat suatu kesalahan dalam produk, bisa saja tidak memberikan kepuasan atau tidak menjawab ekspektasi pelanggan.

Para narasumber setuju bahwa kepuasan pelanggan adalah sebuah faktor yang kritis dalam implementasi digital business, kepuasan dan pengalaman pelanggan yang baik akan meningkatkan retention rate. Kepuasan seorang pelanggan tentunya akan menjadi referensi untuk calon pelanggan lainnya, dan jika pelanggan puas, *retention rate* akan meningkat, word of mouth akan tersebar mengenai produk tersebut.

- 4. Kontak yang langsung dengan pelanggan melalui teknologi digital agar dapat berfokus kepada pelanggan**
Sama halnya dengan interaksi digital, para responden sepakat jika bergerak dibidang digital, kontak pelanggan juga harus digital.

Ini tergolong kritis karena tujuan bisnis itu adalah untuk menjawab kebutuhan pelanggan, dengan menggunakan teknologi digital kontak dapat dilakukan secara direct

dengan pelanggan, hal ini akan membuat perusahaan lebih berfokus kepada pelanggan.

Customer menginginkan yang cepat, yang mudah. Di Indonesia, istilah *customer is king* sangat berlaku. Apabila ekspektasi customer tidak terjawab, mereka bisa saja mencari alternatif lain yang dapat memenuhi harapannya.

5. Budaya mengedepankan inovasi serta adaptif dengan goals yang terus berkembang

Inovasi memegang peranan penting dalam implementasi digital business. Dikarenakan apapun yang saat ini sukses dan berkembang, itu biasanya didorong oleh unsur inovasi, karena unik dan bermanfaat. GrahaTour menyatakan bahwa Inovasi adalah darah dari kemajuan suatu perusahaan. Inovasi juga merupakan langkah selanjutnya kita terjadi sebuah kegagalan. Dari sebuah kegagalan, perusahaan harus *re-iterate* dengan inovasi yang berbeda. Selain itu perusahaan harus bergerak sesuai dengan *pace*-nya masing-masing. Harus ada goals yang akan dicapai.

6. Menetapkan visi yang jelas dengan posisi yang jelas masa depan

Hal ini dianggap kritis karena arah perusahaan itu sangat tergantung kepada visi, misi serta target yang ditetapkan. Strategi pun diturunkan dari adanya sebuah visi, dan visi itu penting agar perusahaan dapat mencapai *sustainability*. Menentukan posisi yang jelas di masa depan akan membantu perusahaan untuk konsisten untuk mencapai apa yang diharapkan dalam rentang waktu yang diinginkan.

Jika visi tersebut tidak tercapai dalam rentang waktu yang ditentukan, perusahaan setidaknya akan belajar banyak dari sebuah visi yang tidak tercapai tersebut. Selain itu yang tak kalah penting adalah menentukan posisi alternatif ditengah tingginya tingkat ketidakpastian dalam bisnis.

Di Indonesia sendiri, banyak startup baru bermunculan, namun tidak sedikit jumlahnya yang gagal dikarenakan tidak menetapkan posisi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai

dalam waktu 5 atau 10 tahun. Bahkan banyak perusahaan yang kebingungan setelah mendapatkan *funding* dari investor, akan bergerak kemana setelah itu.

7. Melakukan environmental scanning untuk mengidentifikasi peluang, gangguan, dan ancaman potensial digital

Mengetahui kompetitor/substitutor adalah hal yang penting dilakukan dikarenakan perusahaan memiliki kapasitas dan tim yang terbatas. Dari environmental scanning, perusahaan dapat belajar dari strategi kompetitor, teknologi yang mereka gunakan, dan bagaimana mereka menghasilkan *revenue*. Ancaman dapat terjadi kapan saja dalam dunia bisnis karena tingginya tingkat *uncertainty* yang dapat berasal dari kompetitor, teknologi, ataupun pemerintah.

8. Memadukan sumber daya manusia dan digital

Baik sumber daya manusia maupun digital itu diperlukan untuk implementasi digital business. Manusia memiliki kemampuan yang tidak dimiliki oleh teknologi dan teknologi butuh manusia yang mengoperasikan. Untuk mendukung pergerakan inovasi yang cepat, diperlukan perpaduan keduanya itu penting agar sebuah proses dapat berjalan lebih cepat dan lebih efisien. Misal dalam pengambilan keputusan, terdapat Decision Support System (DSS), dimana teknologi digital membantu dari sisi data, tetapi kapasitas berpikir manusia tetap dibutuhkan dalam pengambilan keputusan. SDM yang menjalankan teknologi harus paham akan teknologi yang digunakan dan bagaimana teknologi digital itu dapat memberikan keuntungan.

9. Penyelarasan organisasi terhadap teknologi digital

Perkembangan teknologi itu selalu ada dan sangat cepat mengalami perubahan. Selain perusahaan harus menyelaraskan, adaptasi dengan cepat juga diperlukan. Artinya adalah peran manusia perlu disesuaikan dengan teknologi yang digunakan oleh perusahaan tersebut. Harus

mengerti teknologi mana yang cocok buat digunakan, dan itu harus selaras dengan organisasi agar dapat berjalan dengan maksimal.

10. Memiliki orientasi jangka panjang, namun juga target jangka pendek

Para responden menyatakan bahwa keduanya tidak kalah penting, baik itu jangka panjang maupun jangka pendek. Target harus dibuat terstruktur, seimbang antara jangka Panjang dan jangka pendek dan juga saling berhubungan. Di tengah kondisi teknologi, pasar, dan permintaan yang sangat gampang berubah, target jangka pendek diperlukan agar perusahaan dapat mengikuti perubahan tersebut.

Target jangka pendek juga diperlukan sebagai bentuk validasi untuk memastikan perusahaan di jalan yang benar untuk mencapai target jangka panjangnya. Traveloka menyatakan bahwa pada perusahaan digital, dikarenakan pola pergerakannya yang cepat, biasanya perusahaan lebih berfokus pada target jangka pendek. Yang tak kalah penting adalah proses berjalannya perusahaan terhadap target yang sudah ditetapkan.

11. Menggunakan data dan informasi dari sumber pusat (data terintegrasi)

Pada faktor sebelumnya, telah dibahas mengenai pentingnya data dan analytics bagi kesuksesan implementasi digital business. Sumber data yang terintegrasi dibutuhkan agar disaat pengolahan data dilakukan, semua memiliki perspektif yang sama terhadap data tersebut, agar hasil analisis yang didapatkan menjadi akurat berdasarkan data terkini. Hal ini tentunya akan memudahkan perusahaan untuk melakukan analisis.

Pada beberapa kasus, Traveloka menyebutkan bahwa tidak semua data dapat diintegrasikan, hal ini terkait hak akses dan otorisasi pada perusahaan tersebut, dimana beberapa data tertentu memang *strictly* hanya untuk konsumsi orang-orang tertentu saja pada perusahaan tersebut.

12. Platform IT yang modular

Jika produk perusahaan adalah produk digital, tentunya akan membutuhkan infrastruktur digital. Para responden sepakat bahwa seiring berkembangnya teknologi, akan banyak pula perubahan yang terjadi. Ketergantungan antara komponen platform yang tinggi adalah suatu hal yang tidak ideal. Karena banyak hal yang tidak bisa dipredikis oleh perusahaan. Disaat terjadi suatu permasalahan pada sebuah platform, perusahaan harus dapat bertindak cepat dalam mengatasi hal tersebut dan memiliki platform IT yang modular akan memudahkan perusahaan dalam menangani masalah terkait. Modular memungkinkan perusahaan untuk switch dari satu platform ke platform lainnya dengan mudah saat dibutuhkan.

13. Channel offline (fisik) and online (digital) yang terintegrasi

Tujuan teknologi digital digunakan adalah untuk mensimplifikasi proses yang ada, agar efektif dan efisien. Hal ini penting untuk mencapai skalabilitas yang tinggi.

Channel offline terkadang dibutuhkan untuk menjangkau pasar di Indonesia yang masih belum melek digital. Ketika sebuah perusahaan memiliki channel fisik dan online, integrasi antar keduanya akan memudahkan banyak hal. Seperti analytics. Dari data kemudian dapat dianalisis kelebihan dan kekurangan dari kedua channel, mana yang lebih menguntungkan bagi perusahaan.

14. Menerima kegagalan dan mendorong pemikiran baru untuk menumbuhkan kesuksesan

Para responden sependapat bahwa dalam bisnis peluang gagal biasanya lebih tinggi dibandingkan peluang berhasil. Oleh karena itu, menerima kegagalan dan berinovasi agar sukses agar hal yang penting untuk dilakukan. *Sustainability* akan didapat setelah perusahaan melakukan berbagai cara untuk mencapai hal tersebut. Disaat kegagalan itu terjadi, perusahaan harus mencoba hal baru, dan membuat strategy baru dengan berinovasi. Yang tak kalah penting adalah eksekusi yang mulus sesuai dengan rencana yang dibuat oleh perusahaan.

15. Pemimpin yang paham mengenai kekuatan dan manfaat dari digitalisasi

Para responden berpendapat bahwa pemimpin yang paham, dan dinamis terhadap perkembangan teknologi, merupakan kunci dari kesuksesan implementasi digital business. Tidak hanya mengikuti perkembangan teknologi, namun paham dan mengetahui manfaatnya juga. *Reservasi.com* menyatakan bahwa pemimpin yang paham mengenai digitalisasi adalah suatu keniscayaan. Terdapat sebuah fenomena di beberapa perusahaan, dimana akhirnya perusahaan tersebut bertindak secara tidak rasional dikarenakan memiliki pemikiran bahwa semua hal saat ini dapat dilakukan mudah dan instan dikarenakan adanya

teknologi digital. Pemahaman yang kurang mengenai digitalisasi ini membuat mereka lupa bahwa ditengah-tengah kecanggihan teknologi digital, masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu pemimpin yang paham akan manfaat digitalisasi itu sangat penting.

Dari sisi strategi pasti akan jauh berbeda antara bisnis konvensional dengan bisnis digital. Leader yang paham akan manfaat digitalisasi akan dapat memanfaatkan teknologi digital dengan baik untuk memasarkan produknya.

16. Mendorong inovasi yang lebih cepat/rapid prototyping

Rapid prototyping dianggap sebagai faktor yang kritis dikarenakan pada saat awal implementasi digital business, perusahaan belum menemukan bentuk yang stable dan sustain, dan itu harus dilakukan dengan cepat untuk menangkap momentum. Sebuah produk akan sukses jika berhasil menangkap momentum, yaitu saat dibutuhkan, produk tersebut ada dan siap digunakan.

Namun disaat didorong untuk berinovasi dengan cepat, perusahaan tersebut harus tau dan mengerti akan resiko yang bisa saja muncul. Resiko tersebut harus terukur, berdasarkan data. Selain itu SDM yang mengeksekusi harus memiliki kapabilitas yang tinggi untuk dapat bergerak cepat.

17. Proses yang diotomatisasi secara digital dan dilakukan berdasarkan data

Kemudahan adalah hal utama yang dapat diberikan oleh teknologi digital. Data merupakan inti dari otomasi, dan proses yang dapat diotomasi akan memberikan kemudahan terhadap perusahaan dan juga customernya.

Namun terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu tidak semua proses dapat langsung diotomatisasi, semua tergantung kepada resource dan kapabilitas perusahaan yang terbatas.

18. Tersedianya sumber keuangan yang cukup

Dalam bisnis, para responden sepakat bahwa sumber keuangan serta modal awal yang memadai itu penting. Hal ini dikarenakan mempekerjakan SDM dengan latar belakang digital membutuhkan biaya yang cukup besar. Riset, tools digital serta infrastruktur diawal implementasi juga membutuhkan anggaran yang besar. Begitu pula marketing agar produk perusahaan sampai ke pelanggan.

Selain tersedianya sumber keuangan, yang tak kalah penting adalah bagaimana perusahaan mengalokasikan dan mengalokasikan keuangannya dengan baik.

Tripvisto juga menjelaskan bahwa di Indonesia, walaupun jumlah investor dapat dikatakan cukup banyak, proses yang dilalui untuk mendapatkan investor itu tergolong susah, tidak membutuhkan waktu yang sedikit, dan sebagian besar terbatas di area Jakarta.

Sumber daya manusia yang mempunyai latar belakang digital seperti programmer yang berkualitas juga terbatas, berbeda dengan negara yang lebih maju lainnya, sehingga proses *hiring* juga membutuhkan anggaran yang besar.

19. Kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan cepat

Faktor ini tergolong kritis karena sebuah perusahaan memiliki tim dan sumber daya yang terbatas. Terkadang sebuah perusahaan menghadapi sebuah masalah yang membutuhkan banyak resource, dan agar masalah tersebut dapat ditangani. Selain sumber daya tersebut ahrus memadai, perusahaan harus dapat mengambil keputusan serta mengalokasikan dengan cepat.

Traveloka menyatakan bahwa perusahaan digital biasanya akan membayar lebih mahal untuk manager tingkatan level menengah karena untuk mengalokasikan sumber daya dibutuhkan kemampuan berpikir yang baik dari seorang manager.

20. Kemampuan untuk menciptakan value chain baru dan menantang keadaan saat ini

Pada perusahaan digital, banyak hal baru yang dilakukan oleh perusahaan yang belum pernah dilakukan sebelumnya oleh perusahaan konvensional. Menciptakan value chain baru adalah inti dari bisnis digital. Dengan adanya digitalisasi, terdapat perubahan dimana setiap elemen dari value chain akan terkoneksi melalui teknologi digital seperti *cloud-based application* sehingga menciptakan value chain baru.

Selain itu, Reservasi.com menyatakan bahwa dalam menantang keadaan, perusahaan harus tau kapabilitas, resource serta posisinya dimana. Harus tetap realistis.

21. Keterampilan mengenai teknologi digital

Disaat core bisnis dan produk perusahaan berbentuk digital, operasi dan hal-hal lainnya juga harus digital. Para responden memiliki pandangan yang sama bahwa *talent* yang ada di perusahaan tersebut adalah hal yang kritis dalam implementasi digital business.

Keterampilan digital diperlukan agar perusahaan dapat mengembangkan produk digital yang dapat menjawab permintaan pelanggan serta agar dapat memanfaatkan tools-tools digital yang dibutuhkan perusahaan. Seperti yang disebutkan oleh Grahatour, ide yang bagus tidak akan pernah cukup. Keterampilan untuk memanfaatkan itu lebih penting.

22. Kemampuan merekrut serta mempertahankan SDM baru yang berkualitas

Para responden setuju bahwa kemampuan merekrut serta mempertahankan SDM yang berkualitas adalah faktor kritis dalam implementasi digital business. Digital Business membutuhkan SDM yang berkualitas dengan kuantitas yang banyak pula. Dimana terdapat *talent gap*, disanalah perusahaan harus dapat mengisi kekosongan tersebut dengan melakukan rekrutmen.

Rekrutmen dilakukan karena merupakan hal yang paling simpel dilakukan untuk mengisi talent gap. Traveloka menyatakan mungkin hal ini dapat berubah disaat tingkat maturity bisnis digital di Indonesia meningkat.

Kemampuan merekrut dan mempertahankan SDM tidak selalu masalah gaji. Sebagian orang hanya butuh tempat yang baru, pengalaman baru, serta budaya perusahaan yang mendukung untuk perkembangan.

23. Pengolahan data secara real-time dan dalam skala besar

Faktor ini sangat membantu pergerakan perusahaan, dan bisa jadi *advantage* yang tidak dimiliki oleh *competitor*. Disaat perusahaan ingin seluruh keputusannya diambil berdasarkan data, perusahaan tersebut harus mampu mengolah data secara real-time, agar waktu yang dibutuhkan untuk mencapai sebuah decision itu bisa lebih cepat.

Namun perlu diperhatikan bahwa, *realtime processing* itu merupakan hal yang sangat kompleks sehingga tidak semua data bisa diproses secara *real-time*. Tergantung kapasitas dan infrastruktur yang dimiliki dari perusahaan.

24. Memanfaatkan network effects untuk membentuk monopoli secara alami

Faktor ini juga merupakan faktor yang disetujui oleh para responden tergolong kritis. Karena produk digital dapat menjangkau wilayah yang sangat luas, network effect akan lebih mudah terbentuk hal itu dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan *market share*. Disaat produk sebuah perusahaan dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan, network effect akan terbentuk dengan sendirinya. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menjadi market leader, tanpa melakukan banyak marketing.

Disaat perusahaan sudah memiliki *market share* yang signifikan, hal ini akan memudahkan perusahaan untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan lain.

25. Memiliki mitra eksternal

Faktor ini tergolong kritis karena mendukung segala aspek dari bisnis. Mempunyai *partner* membuka banyak peluang baru untuk banyak hal.

Tripvisto menyebutkan bahwa terkadang perusahaan membutuhkan sesuatu yang jika di develop sendiri itu memakan biaya yang mahal, sementara terdapat solusi yang sudah *ready* ditawarkan perusahaan lain namun berbayar. Kita bisa bekerja sama dengan perusahaan tersebut, dan hal tersebut tidak masalah selama itu bukan core bisnis perusahaan. Seperti contohnya menjalin kerjasama dengan *payment gateway* dan tidak harus *develop* sendiri.

26. Mengidentifikasi potensi SDM pada perusahaan

Hal ini penting dikarenakan akan berpengaruh terhadap kontribusi SDM tersebut. Tidak ada SDM yang sempurna dimanapun, meskipun memiliki kekurangan, perusahaan harus berfokus kepada kelebihan yang dimiliki oleh masing-masing SDM. Sehingga peran leader yang mengenali SDMnya sangat dibutuhkan. Jika seorang karyawan ditempatkan pada posisi yang tidak cocok dengan kemampuan dirinya, kontribusinya terhadap perusahaan tidak akan maksimal serta hasil yang diperoleh bagi perusahaan juga tidak akan maksimal.

5.4.2 Permasalahan yang terdapat di Indonesia

Untuk memberikan konteks terhadap CSF serta pemahaman yang lebih dalam mengenai implementasi digital business di Indonesia, bagian ini akan memberikan penjelasan mengenai kondisi terkini di Indonesia.

Berdasarkan transkrip, diperoleh kondisi lapangan terkini serta permasalahan yang terjadi di Indonesia terkait implementasi digital business.

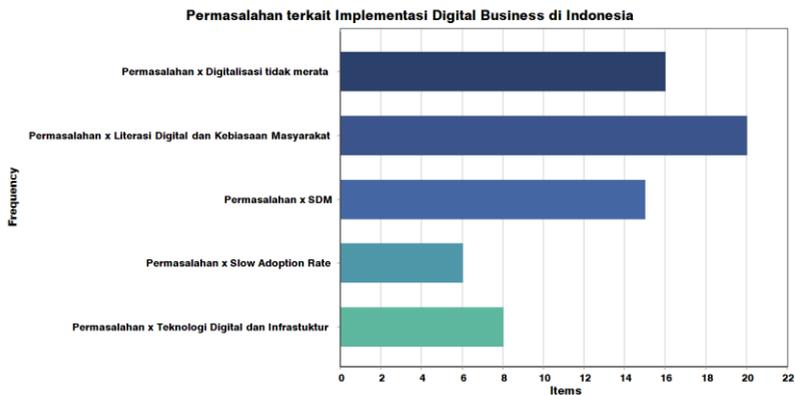
Dari hasil analisis *coding frequency*, didapatkan lima permasalahan utama di Indonesia, yaitu:

- Permasalahan terkait Literasi Digital serta Kebiasaan masyarakat
- Permasalahan terkait Digitalisasi yang tidak merata di Indonesia
- Permasalahan terkait kemampuan Sumber Daya Manusia
- Permasalahan terkait Infrastruktur serta Teknologi Digital
- Permasalahan terkait *adoption rate* terhadap teknologi baru di Indonesia

Hasil dari analisis *coding frequency* dapat dilihat pada Tabel 5.6 dan Gambar 5.1.

Tabel 5.6 Hasil Analisis *Coding Frequency* terkait permasalahan yang terdapat di Indonesia

Code	Count	% Code s	Case s	% Cases
Permasalahan x Literasi Digital dan Kebiasaan Masyarakat	20	2.3%	4	100.0 %
Permasalahan x Digitalisasi tidak merata	16	1.8%	4	100.0 %
Permasalahan x SDM	15	1.7%	4	100.0 %
Permasalahan x Teknologi Digital dan Infrastuktur	8	0.9%	4	100.0 %
Permasalahan x Slow Adoption Rate	6	0.7%	1	25.0%



Gambar 5.2 Permasalahan terkait implementasi *Digital Business* di Indonesia

Berikut adalah penjelasan mengenai kondisi lapangan serta permasalahan yang terjadi di Indonesia terkait implementasi *digital business*:

- Dengan populasi penduduknya yang sangat banyak mencapai 261 juta jiwa, Indonesia merupakan pasar yang cukup besar dan memiliki potensial yang besar untuk kesuksesan implementasi digital business.
- Pemanfaatan teknologi digital dalam bisnis di Indonesia kian meningkat. Hal ini terlihat dari maraknya transaksi e-commerce. Perputaran uang di dunia e-commerce sudah mencapai triliunan rupiah. Selain itu penggunaan mobile apps meningkat secara drastis, khususnya pada tahun 2014 hingga 2015.
- Indonesia sebagai negara berkembang memiliki pasar yang sulit untuk ditarget, dikarenakan terdapat maturity gap yang signifikan antar berbagai wilayah dan kalangan masyarakat di Indonesia. Hal ini terlihat dari penerimaan pasar serta kebiasaan masyarakat yang berbeda disetiap daerahnya. Masyarakat yang tinggal di kota-kota besar seperti Jakarta, Bandung, Surabaya dapat dikatakan sudah melek digital, dan sudah terbiasa menggunakan layanan serta produk digital. Namun hal yang sama tidak dapat dikatakan untuk

daerah-daerah lainnya di Indonesia. Selain daerah, maturity gap juga dapat ditemukan pada kalangan masyarakat yang berbeda, dimana secara garis besar. Orang-orang yang melek digital hanya ada di kalangan menengah ke atas dan orang muda. Contohnya terlihat dari kelas menengah yang jarang berbelanja ke pasar, dan hanya melakukan window shopping, lalu kemudian berbelanja melalui *online marketplace*.

- Tingkat penerapan digital business sangat beragam pada masing-masing sektor. Pada sector *e-commerce*, sudah berada pada tahap yang relatif sudah hampir dewasa dengan pemain-pemain baru cenderung tidak ada lagi dan pemain-pemain dominan sudah mulai mengkonsolidasi untuk mengamankan pangsa pasarnya. Berbeda dengan bidang teknologi finansial yang cenderung masih pada tahap permulaan dengan penetrasi yang masih rendah dan berbagai usaha rintisan masih mencari model bisnis yang sesuai di Indonesia. Untuk bisnis-bisnis tradisional, pemain-pemain besar sudah memulai untuk masuk dan mengembangkan bisnis digital. Hal ini terutama tampak dengan banyaknya lowongan untuk tim manajerial level menengah yang memerlukan latar belakang bisnis digital. Namun begitu, masih banyak perusahaan yang belum memanfaatkan dengan maksimal teknologi digital.
- Dari sisi *technical*, masih terdapat kekurangan pada infrastruktur pendukung teknologi digital di Indonesia, seperti kecepatan internet yang belum merata pada seluruh wilayah Indonesia, kurangnya penyedia cloud server, serta penyedia SaaS (software as a service).
- Sumber Daya Manusia yang terdapat yang masih kurang mumpuni, Indonesia memiliki kekurangan terutama dari sisi technical seperti Software Engineer. Ini kerap menjadi permasalahan yang sering terjadi dikarenakan *high demand* tapi *low supply*. Dari sisi perusahaan, kualitas SDM sangat penting untuk memfasilitasi customer dalam memenuhi kebutuhannya. Konsep serta model bisnis yang sudah matang dari segala sisi, tidak akan berhasil jika SDM yang

mengeksekusi tidak memiliki skill yang dibutuhkan terkait implementasi. Supply yang mencukupi dari sisi *skill* dan *knowledge* sangat dibutuhkan untuk implementasi *digital business*. Hal ini pula yang menyebabkan perusahaan digital seperti Go-jek akhirnya membuka kantor perwakilan di negara lain yaitu India.

5.4.3 Perbandingan Kondisi Indonesia dengan negara lain

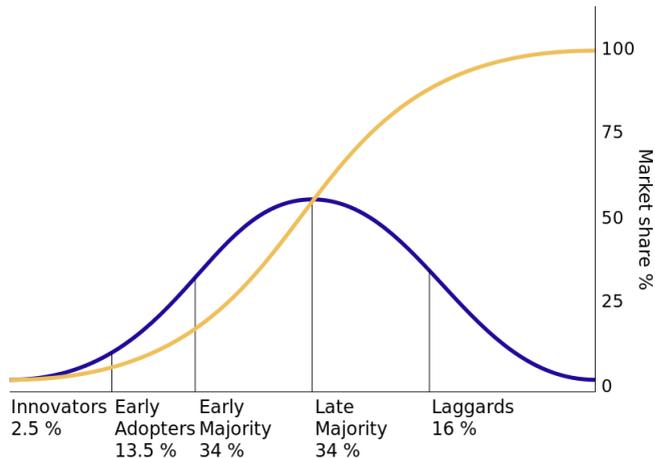
Dibandingkan dengan negara lainnya di Asia-Tenggara, dalam hal implementasi digital business, Indonesia memiliki perbedaan kondisi sebagai berikut:

- Selain pemain di Indonesia lebih sedikit dibanding negara luar, dari segi bisnis hampir tidak ada perbedaan antara Indonesia dengan negara-negara lain. Banyak investor yang bergerak di bidang digital justru merasa Indonesia adalah pasar yg potensial.
- Jika dilihat dari jumlah kumulatif konsumen transaksi pariwisata secara digital, Indonesia merupakan negara dengan salah satu penetrasi terbaik. Namun apabila melihat penetrasi, Indonesia masih kalah dengan Malaysia, Singapura, bahkan Thailand (dalam hal pemesanan hotel). Hal ini disebabkan jumlah penduduk yang besar dan 30% masih berada di luar Jawa dengan infrastruktur yang terbatas. Hal ini menyebabkan Indonesia masih kalah secara persentasi penetrasi bisnis digital.
- Kelemahan yang mencolok bagi masyarakat Indonesia sendiri adalah literasi digital. Tingkat ‘tech-savvy’ masyarakat disini berbeda jauh dengan negara lainnya seperti Singapura. Masyarakat kekurangan knowledge mengenai teknologi digital dan tidak terbiasa untuk menggunakannya di kehidupan sehari-hari. Orang yang mulai melek digital hanya ada di kalangan menengah ke atas dan orang muda. Selain itu, masih konvensional. UI/UX dari produk yang sudah *welcoming* untuk user, tidak cukup untuk mendorong penetrasi karena hal ini merupakan permasalahan kebiasaan dan mindset. Banyak perusahaan

digital yang sudah memiliki produk yang baik, namun kesulitan saat melakukan *market penetration*.

- Hal yang menyebabnya kurangnya literasi digital masyarakat Indonesia adalah pembangunan yang tidak merata di Indonesia, yang juga disebabkan oleh wilayah Indonesia juga luas dan tersebar dibanding negara-negara lainnya. Akhirnya dari sisi bisnis banyak peluang dan customer yang belum bisa dijangkau.
- Indonesia tidak protektif akan pesaing produk-produk digital dari negara lain, akibatnya banyak pesaing dari negara lain yang masuk ke market lokal di Indonesia. Jika dibandingkan dengan China yang negaranya cukup protektif, produk-produk lokal lebih digunakan oleh masyarakatnya sendiri, sehingga industrinya dapat berkembang lebih cepat dibandingkan Indonesia.
- Secara infrastruktur, Indonesia masih sangat kekurangan dan belum merata. Jika dibandingkan dengan Singapura, yang jauh lebih advanced, penetrasi digital business disana lebih mudah dikarenakan infrastuktur yang memadai dan rata di seluruh wilayah negaranya. Praktisi digital business juga memiliki lebih banyak pilihan dan alternatif untuk penyedia teknologi digital untuk mendukung implementasi, berbeda seperti di Indonesia yang serba terbatas.
- Indonesia memiliki slow adoption rate untuk teknologi-teknologi baru. Jika dilihat melalui teori diffusion of innovation, Indonesia cenderung jatuh ke category late majority, ataupun laggards. Contohnya dari sisi pembayaran, fintech di Indonesia baru mulai saja mulai berkembang disaat sudah menjadi sesuatu yang *mainstream* di negara lain. Diagram teori diffusion of innovation dapat dilihat pada Gambar 5.2.

Gambar 5.3 Teori Diffusion of Innovation



5.4.4 CSF Tambahan dari Responden

Selain dari 26 CSF yang telah dijelaskan, berikut merupakan beberapa faktor tambahan yang disebutkan oleh responden yang tidak tercantum pada pertanyaan wawancara semi-terstruktur:

1. Kemampuan provider internet menyediakan layanan yang reliable

Hal ini merupakan sebuah faktor yang dianggap kritis oleh Reservasi.com, dimana disebutkan bahwa internet sifatnya fundamental. Tidak ada internet, bisnis digital tidak berjalan. Antara provider dengan perusahaan harus bersinergi. Koneksi internet yang tidak reliable dapat menjadi hambatan bagi perusahaan digital dalam menjalankan proses bisnisnya. Dari sisi *customer*, juga akan berpengaruh terhadap User Experience yang dialami oleh *customer* tersebut.

2. Kompensasi berbasis kinerja

Traveloka menyebutkan bahwa imbal balik perusahaan digital pada saat ini selalu lebih tinggi dibandingkan dengan

perusahaan tradisional. Menyusun kompensasi berbasis kinerja dikatakan penting mengingat sumber daya manusia berlatar belakang digital yang terbatas di Indonesia. Dengan kompensasi berbasis kinerja, karyawan perusahaan akan memaksimalkan kinerja yang diberikannya terhadap perusahaan, dan perusahaan akan mendapatkan hasil yang baik pula.

3. Literasi Digital Customer

Reservasi.com menyatakan bahwa walaupun segala aspek dari produk digital sudah dapat dikatakan bagus, Kalangan yang melek digital hanya ada di kalangan menengah ke atas dan kalangan muda. Selain itu, pengetahuan masyarakat mengenai digitalisasi masih sangat kurang. Sebelum masyarakat mengenal dan merasakan manfaat dari teknologi digital, mereka tidak akan menggunakan produk digital dan ini akan berpengaruh terhadap *sustainability* perusahaan.

4. Product Market Fit

Tripvisto menyatakan bahwa menciptakan sebuah produk yang mau digunakan oleh customer adalah faktor kritis. Istilah Product-Market Fit dapat tercapai apabila terdapat solusi yang tepat, untuk pasar yang tepat pula. Ada kecocokan antara produk yang ditawarkan dan kebutuhan market. Digital Business Movement di Indonesia masih tergolong cukup baru, sehingga polanya masih banyak yang belum kelihatan. Disaat menurut perusahaan suatu produk dianggap bermanfaat, belum tentu realitanya seperti itu pada masyarakat. Oleh karena itu mencapai Product-Market Fit itu adalah hal yang sangat penting.

5. Mengetahui Pangsa Pasar

Menurut Tripvisto, teknologi digital memudahkan segala aspek bisnis. Digital business memang diciptakan untuk menjangkau pasar yang sangat luas, dari sisi perusahaan memang didesain agar berkembang dengan cepat. Jika perusahaan tidak mengetahui pangsa pasar, bisa saja salah

menarget customer. Akhirnya *high-growth* tidak dapat dicapai, dan perusahaan tidak dapat *sustain*.

5.4.5 Perbedaan Pendapat antar Responden

Terdapat sejumlah faktor yang tergolong tidak kritis untuk implementasi digital business. Faktor-faktor berikut dikatakan tidak kritis dikarenakan terdapat perbedaan pendapat antar responden. Berikut penjelasan dari masing-masing faktor:

1. Komitmen terhadap transformasi digital dalam hal strategi dan budaya perusahaan

Faktor ini dianggap kritis oleh Reservasi.com, Tripvisto, dan Grahatour. Terdapat kesamaan pendapat yaitu untuk implementasi digital business dibutuhkan komitmen dari perusahaan untuk konsisten dalam strateginya terkait digital business, dan jika tidak manfaat dari digitalisasi tidak akan didapatkan.

Namun Traveloka berpendapat, hal ini tergantung pada jenis perusahaan tersebut. Pada perusahaan digital, komitmen terhadap digitalisasi tidak sepenting itu dikarenakan memang core bisnisnya dilakukan secara digital. Berbeda kasus dengan misalnya perusahaan konvensional yang ingin menambah channel online.

2. Alur feedback dan aspirasi yang terstruktur untuk kemajuan perusahaan

Para responden juga memiliki perbedaan pendapat untuk faktor ini. Dimana Reservasi.com, Tripvisto, serta Grahatour memiliki pandangan bahwa alur feedback yang terstruktur pada sebuah perusahaan adalah sebuah hal yang penting, terutama feedback dari pelanggan, untuk menjadi masukan bagi perusahaan dalam mengembangkan produknya.

Traveloka menyatakan bahwa alur feedback itu tidak kritis terkait implementasi *digital business*, karena feedback yang

terstruktur juga biasanya tidak dapat difasilitasi dengan cepat oleh perusahaan. Yang lebih penting adalah arahan *top to bottom* itu dieksekusi dengan baik.

3. Change management untuk perubahan yang radikal dan cepat

Faktor ini menimbulkan perbedaan pendapat, dimana Tripvisto, Traveloka dan Grahatur sepakat bahwa *change management* adalah hal yang penting dalam implementasi digital business agar perubahan dapat terwujud dapat waktu yang cepat. Traveloka juga menyebutkan bahwa *change management* itu penting terkait *environmental scanning*. Jika perusahaan menemukan ancaman, terkadang dibutuhkan *change management* agar perusahaan dapat menangani ancaman tersebut.

Namun Reservasi.com berpendapat bahwa *change management* itu merupakan hal yang spesifik tergantung kasus dan keadaan tertentu. Perubahan yang cepat terkadang tidak terkendala oleh *change management* tetapi hal lain seperti sumber daya perusahaan.

4. Kemampuan untuk merancang model bisnis baru

Tripvisto dan Grahatur memiliki pendapat bahwa kemampuan untuk merancang model bisnis itu tergolong kritis karena model bisnis dapat berubah dengan cepat berdasarkan *trend* pasar dan mengikuti perkembangan zaman.

Reservasi.com dan Traveloka memiliki pendapat yang berbeda, dimana mempunyai kemampuan ini adalah hal yang baik, namun tidak sepenting itu. Melakukan hal sesuai kapabilitas perusahaan adalah hal yang penting diingat, karena banyak uncertainty dalam menjalankan bisnis, dan menciptakan model bisnis baru berarti melakukan *gambling*. Yang terjadi di Indonesia saat ini adalah perusahaan meniru model bisnis yang sudah terbukti sukses di negara lain, dan

mengadaptasi model bisnis tersebut sesuai kondisi yang ada di Indonesia. Contohnya adalah Tokopedia yang banyak belajar dari cerita suksesnya Alibaba, atau Gojek yang melakukan hal serupa dengan Uber, hanya saja dimodifikasi sesuai kebutuhan di Indonesia.

5. Pengambilan keputusan dengan cepat

Tripvisto dan Traveloka setuju bahwa pengambilan keputusan dengan cepat itu penting untuk dilakukan perusahaan, agar inovasi dan improvement juga berjalan dengan cepat.

Namun Grahatour dan Reservasi menganggap pengambilan keputusan merupakan hal yang menyangkut banyak pihak pada perusahaan, maka dari itu harus dilakukan secara matang dan bukan suatu keharusan untuk dilakukan dengan cepat. Harus tetap rasional dalam pengambilan keputusan.

6. Melakukan percobaan dengan keberanian mengambil resiko

Para responden menyatakan bahwa melakukan percobaan itu harus berdasarkan situasi, kapasitas resource perusahaan. Tidak selalu harus mengambil resiko, karena apabila sebuah perusahaan sudah memiliki arah dan tujuan yang jelas, mengambil resiko justru akan berpotensi kehilangan arah dari tujuannya yang telah ditetapkan.

Grahatour juga menyatakan bahwa hal yang paling aman dan cepat untuk dilakukan adalah sesuatu yang sudah terbukti sukses dilakukan oleh competitor. Oleh karena itu, faktor ini tidak tergolong kritis.

7. Tidak hanya perubahan model bisnis, namun juga perubahan dalam model operasi

Tripvisto dan Grahatour menyatakan bahwa perubahan dalam model operasi tergolong faktor kritis dikarenakan setiap operasi yang dilakukan di dalam perusahaan itu harus

efisien, tidak terhalang oleh bottleneck. Hal itu dapat dicapai dengan tidak hanya merubah model bisnis tetapi juga model operasi.

Namun Reservasi.com dan Traveloka berpendapat bahwa tidak selalu model operasi juga berubah mengikuti business model. Yang terpenting adalah konsisten dalam menggunakan model operasi yang cocok untuk perusahaan tersebut.

8. Aset serta kemampuan baru terkait digitalisasi

Untuk faktor ini, Reservasi.com, Tripvisto, dan Grahataour sepakat bahwa aset serta kemampuan terkait digitalisasi itu penting bagi perusahaan, terutama aset sumber daya manusia. Tripvisto menyatakan bahwa karena di perusahaan digital, baik proses, operasi maupun produknya adalah digital, aset terkait digitalisasi adalah suatu hal yang penting untuk dimiliki perusahaan.

Traveloka memiliki perbedaan pendapat dimana aset terkait digitalisasi itu bukan merupakan hal yang baru pada perusahaan digital.

9. Menciptakan dan menumbuhkan pola pikir digital dengan agenda digital

Para responden sepakat bahwa faktor ini bukan termasuk faktor kritis terhadap implementasi digital business. Terkadang ada beberapa agenda yang memang lebih baik dilakukan secara tidak digital, seperti *meeting* dengan *third-party*. Selain itu menumbuhkan pola pikir digital bukan merupakan suatu hal yang harus dilakukan pada perusahaan digital dikarenakan rata-rata orang yang masuk ke perusahaan digital memang sudah mempunyai latar belakang digital.

10. Organisasi multi-level agar perusahaan dapat bertindak lebih cepat terhadap permintaan pelanggan

Para responden sepakat bahwa faktor ini bukan termasuk faktor kritis terhadap implementasi digital business. Reservasi.com menyatakan bahwa jika dilihat dari sisi customer, organisasi multi-level tidak mempengaruhi pandangan customer terhadap produk yang ditawarkan perusahaan.

Selain itu, Traveloka juga menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara organisasi multi-level dengan kecepatan perusahaan bertindak terhadap permintaan pelanggan.

11. Digitalisasi sebagai nilai tambah bagi perusahaan

Para responden sepakat bahwa faktor ini bukan termasuk faktor kritis terhadap implementasi digital business. Reservasi.com dan Traveloka menyatakan bahwa digitalisasi seharusnya tidak dianggap sebagai nilai tambah bagi perusahaan tetapi adalah suatu kewajiban. Suatu hal yang mutlak. Grahatour juga menyebutkan bahwa banyak nilai-nilai yang tak kalah pentingnya untuk diterapkan di perusahaan

5.5 Pemetaan CSF

5.5.1 Pemetaan CSF berdasarkan Balanced Scorecard

Berikut merupakan pemetaan CSF yang telah dihasilkan terhadap dimensi yang terdapat pada Balance Scorecard.

Tabel 5.7 Dimensi Learning and Growth

LEARNING AND GROWTH	
1	Menerima kegagalan dan mendorong pemikiran baru untuk menumbuhkan kesuksesan
2	Budaya mengedepankan inovasi serta adaptif dengan <i>goals</i> yang terus berkembang

3	Pemimpin yang paham mengenai kekuatan dan manfaat dari digitalisasi
4	Menetapkan visi yang jelas dengan posisi yang jelas masa depan
5	Mendorong inovasi yang lebih cepat/rapid prototyping
6	Melakukan <i>environmental scanning</i> untuk mengidentifikasi peluang, gangguan, dan ancaman potensial digital
7	Kemampuan untuk menciptakan <i>value chain</i> baru dan menantang keadaan saat ini
8	Keterampilan mengenai teknologi digital
9	Mengidentifikasi potensi SDM pada perusahaan
10	Kemampuan merekrut serta mempertahankan SDM baru yang berkualitas

Tabel 5.8 Dimensi Customer

CUSTOMER	
11	Channel offline (fisik) and online (digital) yang terintegrasi
12	Interaksi digital dengan pelanggan, produk & layanan
13	<i>Analytics</i> untuk menyesuaikan dan mengembangkan produk & layanan berdasarkan data
14	Kontak yang langsung dengan pelanggan melalui teknologi digital agar dapat berfokus kepada pelanggan

Tabel 5.9 Dimensi Financial

FINANCIAL	
15	Memanfaatkan network effects untuk membentuk monopoli secara alami
16	Memiliki mitra eksternal
17	Kepuasan dan pengalaman pelanggan dan yang sangat baik

Tabel 5.10 Dimensi Internal Business Process

INTERNAL BUSINESS PROCESS	
18	Proses yang diotomatisasi secara digital dan dilakukan berdasarkan data
19	Memadukan sumber daya manusia dan digital
20	Tersedianya sumber keuangan yang cukup
21	Kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan cepat
22	Penyelarasan organisasi terhadap teknologi digital
23	Memiliki orientasi jangka panjang, namun juga target jangka pendek
24	Menggunakan data dan informasi dari sumber pusat (data terintegrasi)
25	Pengolahan data secara real-time dan dalam skala besar
26	Platform IT yang modular

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini dijelaskan hasil kesimpulan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini ialah berupa hasil analisis dari Critical Success Factor untuk implementasi *digital business* di Indonesia, yaitu antara lain:

1. Penelitian dilakukan dengan tahapan:
 - a. Penentuan CSF dilakukan melalui studi literatur dan interview kepada narasumber yang berasal dari empat perusahaan digital yaitu Reservasi.com, Tripvisto, Traveloka, serta Grahatur.
 - b. Responden penelitian adalah pihak yang bertanggung jawab atas perumusan dan penyusunan strategi terkait digital business pada masing-masing perusahaan
 - c. Hasil *interview* lalu dianalisis menggunakan metode *Qualitative Content Analysis* untuk menghasilkan CSF yang relevan
2. Hasil yang didapat berupa 26 *Critical Success Factor* untuk implementasi digital business yang relevan terhadap kondisi bisnis di Indonesia saat ini
3. Sekumpulan dari 26 Critical Success Factor dapat dipetakan ke beberapa dimensi yaitu:
 - a. *Sales and Customer Experience*
 - b. *Culture and Leadership*
 - c. *Foresight and Vision*
 - d. *Operations*
 - e. *Organization*
 - f. *Capabilities and HR Competencies*
 - g. *Data and IT*
 - h. *Partners*

4. Selain 26 faktor tersebut, terdapat 5 faktor tambahan yang didapat dari para responden, yang dapat menjadi pertimbangan saat implementasi *digital business*
5. Penelitian ini membuktikan bahwa masih terdapat banyak permasalahan di Indonesia yang tidak ideal untuk implementasi *digital business* yang tidak selalu terkait masalah teknologi, permasalahan tersebut terkait:
 - a. Digitalisasi yang tidak merata di Indonesia
 - b. Literasi Digital dan Kebiasaan Masyarakat
 - c. Sumber Daya Manusia
 - d. Teknologi Digital dan Infrastruktur
 - e. *Slow Adoption Rate*
6. Sekumpulan CSF terkait implementasi Digital Business ini diharapkan dapat membantu praktisi di Indonesia untuk merumuskan strategi digitalnya, menghadapi tantangan digitalisasi dan mengetahui *key areas* yang harus diperhatikan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, saran yang dapat disampaikan untuk perbaikan atau penelitian selanjutnya di masa mendatang, antara lain adalah:

1. Pengambilan data untuk analisis dilakukan dengan jumlah perusahaan yang lebih banyak, untuk mendapatkan hasil yang lebih baik
2. Pertanyaan yang dirancang untuk wawancara sebaiknya berbentuk *open-ended question* untuk menghindari bias
3. Pelaksanaan wawancara dilakukan dengan beberapa *expert* untuk setiap perusahaan, agar perspektif yang didapat lebih beragam
4. Memilih studi kasus perusahaan digital lainnya, seperti *fintech* atau *e-commerce*
5. Penelitian selanjutnya dapat membahas cara menangani *critical success factor* yang telah dijelaskan pada penelitian ini

Saran untuk perusahaan dan praktisi digital business, antara lain adalah:

1. Critical Success Factor yang terdapat pada penelitian ini dapat menjadi acuan awal untuk perusahaan dalam mengembangkan strategi digitalisasinya
2. Perusahaan sebaiknya berfokus kepada beberapa aspek yang dianggap penting dalam implementasi digital business di Indonesia yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, mengingat keterbatasan sumber daya dan waktu yang dimiliki oleh setiap perusahaan

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR PUSTAKA

- [1] J. Lopez, "Putting digital business to work in 2015," [Online]. Available: <https://www.gartner.com/doc/2959518/putting-digital-business-work->.
- [2] C. T. Adhikara, "PENERAPAN E-BISNIS SEBAGAI PEMBENTUK KEUNGGULAN BERSAING (COMPETITIVE ADVANTAGE) PADA PERUSAHAAN," 2011.
- [3] G. Kane, D. Palmer, A. Phillips, D. Kiron and N. Buckley, "Strategy, not Technogy, Drives Digital Transformation," 2015.
- [4] "Two thirds of digital transformation projects fail," 28 September 2015. [Online]. Available: <http://www.consultancy.uk/news/2656/two-thirds-of-digital-transformation-projects-fail>.
- [5] McKinsey, "How do I implement complex change at scale?" 2011.
- [6] S. Alter, "Information System: Foundation of E-Business," 2002.
- [7] D. Amor, The E-business Revolution, 2000.
- [8] S. L. Huff, Cases in Electronic Commerce, 2000.
- [9] H. LeHong, "Building a Digital Business Technology," vol. 2016.

- [10] K. Laosethakul, "CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR E-COMMERCE IN THAILAND: CULTURAL AND INFRASTRUCTURAL INFLUENCES," 2007.
- [11] R. A. Caralli, "The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management," 2004.
- [12] F. Holotiuk, "Critical Success Factors of Digital Business Strategy," 2017.
- [13] K. Dörner, "What 'digital' really means," July 2015. [Online].
- [14] R. Pourmoradi, "A LITERATURE REVIEW ON BALANCED SCORECARD," 2016.
- [15] Deloitte, "Connected Small Businesses US," 2017.
- [16] F. Kohlbacher, "The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research," 2006.

LAMPIRAN

Lampiran A – Lembar Validasi Tripvisto

LEMBAR VALIDASI

INTERVIEW MENGENAI CRITICAL SUCCESS FACTOR UNTUK IMPLEMENTASI DIGITAL BUSINESS DI INDONESIA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aditya Saputra

Role : Co-founder & CTO

Perusahaan : PT Tripvisto Nusantara Jaya (Tripvisto)

Bersamaan dengan ini memberikan validasi atas kebenaran hasil wawancara yang telah dilakukan, dan apa yang saya katakan telah sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan.

Jakarta, 7 Januari 2018



Aditya Saputra

Lampiran B – Lembar Validasi Reservasi.com

LEMBAR VALIDASI
INTERVIEW MENGENAI CRITICAL SUCCESS FACTOR UNTUK
IMPLEMENTASI DIGITAL BUSINESS DI INDONESIA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rengga Sanjaya Nuriman

Role : Digital Marketing Lead

Perusahaan : PT. Reservasi Global Digital (Reservasi.com)

Bersamaan dengan ini memberikan validasi atas kebenaran hasil wawancara yang telah dilakukan, dan apa yang saya katakan telah sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan.

Jakarta, 7 Januari 2018



Rengga Sanjaya Nuriman

Lampiran C – Lembar Validasi Traveloka

LEMBAR VALIDASI
INTERVIEW MENGENAI CRITICAL SUCCESS FACTOR UNTUK
IMPLEMENTASI DIGITAL BUSINESS DI INDONESIA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

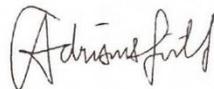
Nama : Adrianus Sinthesa

Role : Product Marketing Manager/Business Intelligence & Center of Excellence

Perusahaan : PT. Trinusa Travelindo (Traveloka)

Bersamaan dengan ini memberikan validasi atas kebenaran hasil wawancara yang telah dilakukan, dan apa yang saya katakan telah sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan.

Jakarta, 8 Januari 2018



Adrianus Sinthesa

Lampiran D – Lembar Validasi Grahatour

LEMBAR VALIDASI

INTERVIEW MENGENAI CRITICAL SUCCESS FACTOR UNTUK IMPLEMENTASI DIGITAL
BUSINESS DI INDONESIA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M Rizky Akbar
Role : Direktur
Perusahaan : PT. Grahatour Indonesia

Bersamaan dengan ini memberikan validasi atas kebenaran hasil wawancara yang telah dilakukan,
dan apa yang saya katakan telah sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan.

Yogyakarta, 10 Januari 2018



M Rizky Akbar

BIODATA PENULIS



Penulis bernama lengkap Thirafi Raudy, lahir di Denpasar, 22 April 1997. Penulis merupakan anak perama dari pasangan suami istri Purnawan dan Vera Surtia Bachtiar. Riwayat Pendidikan penulis yaitu SD Dian Andalas Padang, SMPIT Adzkie Padang, SMAN 3 Padang, dan akhirnya penulis masuk menjadi mahasiswa Sistem Informasi angkatan 2014 di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama perkuliahan, penulis aktif sebagai panitia kegiatan baik tingkat jurusan maupun fakultas dengan menjadi panitia Information System Expo (ISE), ITS Expo, serta PETROLIDA. Penulis juga aktif berorganisasi di Badan Eksekutif Mahasiswa ITS di mana penulis sempat menjabat sebagai kepala Direktorat Jenderal Multimedia Kementerian Komunikasi dan Informasi. Di Jurusan Sistem Informasi, penulis mengambil bidang minat Sistem Enterprise.

Penulis dapat dihubungi melalui email thirafi.raudy@gmail.com