

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MENJADI TANTANGAN *DIGITAL*  
*TRANSFORMATION* DI PERUSAHAAN ALFAMART**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Program Studi S2 Magister Manajemen

Disusun oleh:

Farah Zaimah Nabila

2401211099



**PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS TELKOM  
BANDUNG  
2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MENJADI TANTANGAN *DIGITAL*  
*TRANSFORMATION* DI PERUSAHAAN ALFAMART**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister  
Manajemen Program Studi S2 Magister Manajemen

Disusun oleh:

Farah Zaimah Nabila

2401211099



Pembimbing



Siska Noviaristanti, S.Si., M.T., Ph.D.

NIP/NIK: 08780059

**PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS TELKOM  
BANDUNG  
2024**

## HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tugas akhir ini dengan judul : “Analisis Faktor-Faktor yang Menjadi Tantangan *Digital Transformation* di Perusahaan Alfamart” adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan jiplakan kecuali melalui pengutipan sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila ditemukan pelanggaran etika keilmuan dalam tugas akhir.

Bandung, Juni 2024

Yang Membuat Pernyataan,



Farah Zaimah Nabila

NIM 2401211099

## FORM DEKLARASI TERKAIT PLAGIARISME

Selain submit online, form ini juga harus ditandatangani dan disertakan dalam buku Tesis anda.

Dengan mengisi dan submit/menandatangani form berikut ini berarti anda menyatakan telah membaca dan memahami informasi tentang Plagiarisme yang disebutkan dalam Juklak Tesis Program Magister Universitas Telkom pada Bagian 7 ayat 2 dan 6.

=====

Saya telah membaca dan memahami pernyataan terkait plagiarisme dan menyatakan bahwa thesis yang saya submit merupakan hasil kerja dan tanggung jawab saya.

Program Studi : Magister Manajemen  
NIM : 2401211099  
Nama : Farah Zaimah Nabila  
Spesialisasi : Digital Business Strategy  
Judul Tesis : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MENJADI TANTANGAN DIGITAL TRANSFORMATION DI PERUSAHAAN ALFAMART  
Tanggal : 11/08/2024



(Farah Zaimah Nabila)

***"All our dreams can come true, if we have the courage to pursue them."***

***- Walt Disney***

SAYA PERSEMBAHKAN TUGAS AKHIR INI UNTUK :

*"AYAH (ALM), MAMA, NEKTAN, NENO DAN ADIK-ADIKKU TERSAYANG."*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpah Rahmat, Karunia dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MENJADI TANTANGAN *DIGITAL TRASNFORMATION* DI PERUSAHAAN ALFAMART**” Sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, di Universitas Telkom.

Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada Universitas Telkom, khususnya Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas kesempatan dan pelajaran yang telah diberikan selama ini. Tidak lupa penulis juga ucapkan terimakasih kepada orang tua yang telah bersedia mendoakan dan memberikan semangat agar penulisan tesis ini lancar hingga selesai.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang turut terlibat dalam penyusunan skripsi ini :

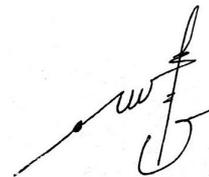
1. Ibu Siska Noviaristanti, S.Si., M.T., Ph.D., selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, mengajar, menasihati, memberi arahan, semangat, serta berkontribusi besar baik dari segi waktu, pikiran dan perhatiannya serta saran bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini hingga akhir perkuliahan.
2. Bapak Dr. Gadang Ramantoko selaku dosen wali yang telah banyak membantu, membimbing, memberi arahan serta saran bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini hingga akhir perkuliahan.
3. Seluruh dosen penguji, dosen pengajar, seluruh staff administrasi, dan keluarga besar program studi Magister Manajemen serta Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas bimbingan, bantuan arahan, memberikan informasi dan segala dukungan selama mengikuti program pendidikan hingga akhir perkuliahan ini.
4. Kepada keluarga besar penulis yang berada di Bandung, Jakarta, dan Jambi yang tidak dapat disebutkan satu-persatu atas dukungan baik moril maupun materil, selalu mengarahkan, menasihati, memotivasi, mendoakan dengan tulus untuk penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan tugas akhir ini.

5. Kepada teman-teman penulis di kelas MM Eksekutif, rekan kantor, teman S1, teman sekolah, dan sahabat terdekat penulis yang telah meluangkan waktunya untuk mendampingi, mendengarkan keluh kesah dan memberikan dukungan kepada penulis selama melakukan penelitian ini.
6. Kepada Irsyad Miladi yang telah meluangkan waktunya untuk mendampingi dan memberikan dukungan, mengarahkan, menasihati, memotivasi, mendoakan dengan tulus untuk penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan tugas akhir ini.
7. Dan seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan dukungan dan bantuannya kepada penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan tugas akhir ini.

Semoga kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan kebaikan berlimpah dari Allah SWT. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kesalahan, maka dengan kerendahan hati penulis berharap semoga segala kekurangan pada penelitian ini dijadikan bahan pembelajaran untuk penelitian selanjutnya.

Bandung, Juni 2024

Yang Membuat Pernyataan,



Farah Zaimah Nabila

NIM 2401211099

## ABSTRAK

Perkembangan teknologi terjadi secara terus menerus tanpa disadari, menuntut perusahaan untuk terus melakukan penyesuaian diri terhadap kemajuan-kemajuan yang hadir dari perkembangan teknologi di setiap lini kehidupan. *Digital transformation* sangat dibutuhkan oleh sebagian besar organisasi saat ini sebagai strategi untuk meningkatkan layanan dan efisiensi perusahaan. Minimarket Alfamart merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri retail di Indonesia saat ini sedang menerapkan transformasi digital. Produk Alfamart yang disediakan meliputi berbagai kategori untuk mengakomodasi beragam kebutuhan keluarga. Akselerasi transformasi digital di Indonesia perlu mengimplementasi teknologi digital sebagai *digital platform* yang menjadi pondasi bagi ekosistem industri 4.0 melalui berbagai adopsi teknologi seperti IoT, *big data*, *artificial intelligence*, dan *augmented reality*. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dan metode analisis deskriptif untuk menentukan variabel-variabel yang menjadi tantangan dalam transformasi digital di PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart), khususnya pada unit International Business & Technology. Penelitian yang dilakukan menggunakan analisis EFA (*Exploratory Factor Analysis*). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan dari 8 faktor yang menjadi penentu transformasi digital perusahaan Alfamart khususnya unit bagian *International Business & Technology* terbentuk 4 (empat) faktor yang signifikan membentuk tantangan *digital transformation* perusahaan Alfamart. Tantangan tersebut meliputi teknologi informasi, adaptasi teknologi, *agile*, dan bisnis digital.

Kata Kunci: Perkembangan Teknologi, Strategi Bisnis, Tantangan Transformasi Digital, Teknologi Informasi, Adaptasi Teknologi, *Agile*, dan Bisnis Digital.

## **ABSTRACT**

*Technological advancements occur continuously without our notice, requiring business to adapt to them in all aspects of life. Most firms now recognize the importance of digital transformation as a business strategy for improving services and business efficiency. Alfamart, a minimarket company in Indonesia's retail industry, is facing a digital transformation. Alfamart offers a range of product categories to accommodate diverse family requirements. The acceleration of digital transformation in Indonesia necessitates the application of digital technology as a digital platform that serves as the foundation for the Industry 4.0 ecosystem by including technologies such as IoT, big data, artificial intelligence, and augmented reality. This study uses quantitative and descriptive analysis approaches to identify the characteristics that challenge digital transformation at PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart), particularly in the International Business & Technology division. The research employs factor analyses EFA (Exploratory Factor Analysis). According to the research results, from the 8 (eight) factors that determine the digital transformation of the Alfamart, 4 (four) significant factors formed the digital transformation challenges of the Alfamart, particularly in the International Business & Technology section. These challenges include information technology, technology adaptation, agile, and digital business.*

*Keywords : Technological Advancements, Business Strategy, Digital Transformation Challenges, Information Technology, Technology Adaptation, Agile, and Digital Business*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1    Gambaran Umum Objek Penelitian .....	1
1.1.1    Sejarah Singkat Perusahaan.....	1
1.1.2    Profil Umum Perusahaan.....	3
1.1.3    Visi dan Misi Perusahaan .....	5
1.1.4    Nilai-Nilai Perusahaan.....	6
1.1.5    Logo Perusahaan .....	6
1.1.6    Struktur Organisasi.....	7
1.2    Latar Belakang .....	8
1.3    Rumusan Masalah .....	22
1.4    Pertanyaan Penelitian .....	23
1.5    Tujuan Penelitian .....	23
1.6    Manfaat Penelitian .....	23
1.6.1    Aspek Teoritis .....	23
1.6.2    Aspek Praktis.....	23
1.7    Ruang Lingkup Penelitian.....	24
1.7.1    Lokasi dan Objek Penelitian.....	24
1.7.2    Waktu dan Periode Penelitian .....	24
1.8    Sistematika Penulisan Tugas Akhir .....	24
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN</b> .....	<b>26</b>
2.1    Teori dan Penelitian Terdahulu.....	26

2.1.1	Manajemen Strategi .....	26
2.1.2	People (Struktur Organisasi) .....	28
2.1.3	Bisnis Digital .....	29
2.1.4	<i>Agile</i> .....	29
2.1.5	Transformasi Digital.....	30
2.1.6	Elemen Transformasi Digital .....	32
2.1.6.1	Teknologi Digital untuk Mengubah Model Bisnis.....	33
2.1.6.2	Budaya Digital Perusahaan.....	35
2.1.6.3	Digitalisasi.....	35
2.1.6.4	Disrupsi Digital sebagai bagian dari Transformasi Digital .....	36
2.1.6.5	Teknologi Informasi .....	36
2.1.6.6	<i>Digital Skills</i> .....	37
2.2	Penelitian Terdahulu .....	38
2.3	Kerangka Penelitian .....	53
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>55</b>
3.1	Karakteristik Penelitian.....	55
3.2	Tahapan Pelaksanaan Penelitian .....	57
3.3	Populasi dan Sampel .....	58
3.3.1	Populasi .....	58
3.3.2	Sampel .....	58
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	59
3.4.1	Data Primer.....	60
3.4.2	Data Sekunder .....	61
3.5	Operasional Variabel dan Skala Pengukuran.....	61
3.5.1	Operasional Variabel.....	61
3.5.2	Skala Pengukuran .....	67
3.6	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	69
3.6.1	Uji Validitas.....	69
3.6.2	Uji Reliabilitas.....	69
3.7	Teknik Analisis Data.....	70
3.7.1	Analisis Deskriptif.....	70

3.7.2	Analisis Faktor.....	70
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>73</b>
4.1	Karakteristik Responden .....	73
4.1.1	Karakteristik Responden Bedasarkan Jenis Kelamin.....	73
4.1.2	Karakteristik Responden Bedasarkan Usia .....	74
4.1.3	Karakteristik Responden Bedasarkan Pendidikan Terakhir .....	74
4.1.4	Karakteristik Responden Bedasarkan Posisi Pekerja .....	75
4.1.5	Karakteristik Responden Bedasarkan Lama Bekerja .....	75
4.2	HASIL PENELITIAN.....	76
4.2.1	Analisis Verifikatif Data Penelitian.....	76
4.2.2	Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	79
4.2.3	Uji Analisis Faktor .....	88
4.2.4	Pembahasan Hasil Penelitian.....	103
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>108</b>
5.1	Kesimpulan .....	108
5.2	Saran.....	110
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pertumbuhan Jumlah Gerai Alfamart Tahun 2012-2021 .....	2
Gambar 1.2 Logo Perusahaan Alfamart.....	6
Gambar 1.3 Maskot Alfamart (Albi).....	7
Gambar 1.4 Struktur Organisasi Alfamart .....	7
Gambar 1.5 Global Retail Development Index 2021 .....	9
Gambar 1.6 Gerai 7 Eleven Sebagai Minimarket Terbesar Didunia .....	10
Gambar 1.7 Family Mart Salah Satu Minimarket Terbesar Didunia.....	10
Gambar 1.8 Robot Pengisi Rak Penyimpanan FamilyMart Bertenaga AI.....	10
Gambar 1.9 Perusahaan Retail dengan Penjualan Terbesar di Indonesia (2022) .	16
Gambar 1.10 Tampilan Aplikasi Alfagift .....	18
Gambar 1.11 Store Owner Alfamind yang Merasakan Berbelanja di Metaverse.	18
Gambar 1.12 Transaksi Pelanggan dengan Menggunakan AlfaPop.....	19
Gambar 1.13 Tampilan Aplikasi Aksesmu .....	20
Gambar 2.1 Komponen Transformasi Digital.....	31
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	54
Gambar 3.1 Tahapan Penelitian .....	58

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b> Jumlah Gerai dan Journey Alfamart.....	<b>3</b>
<b>Tabel 1.2</b> Top Brand Award Kategori Minimarket Fase Kedua 2020 .....	<b>13</b>
<b>Tabel 2.1</b> Penelitian Terdahulu .....	<b>38</b>
<b>Tabel 3.1</b> Karakteristik Penelitian .....	<b>57</b>
<b>Tabel 3.2</b> Variabel Operasional .....	<b>61</b>
<b>Tabel 3.3</b> Skala untuk Variabel.....	<b>68</b>
<b>Tabel 4.1</b> Persentase Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	<b>73</b>
<b>Tabel 4.2</b> Persentase Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	<b>74</b>
<b>Tabel 4.3</b> Persentase Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir....	<b>74</b>
<b>Tabel 4.4</b> Persentase Distribusi Responden Berdasarkan Posisi Kerja .....	<b>75</b>
<b>Tabel 4.5</b> Persentase Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	<b>76</b>
<b>Tabel 4.6</b> Uji Validitas .....	<b>76</b>
<b>Tabel 4.7</b> Uji Reliabilitas .....	<b>78</b>
<b>Tabel 4.8</b> Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Teknologi Informasi.	<b>80</b>
<b>Tabel 4.9</b> Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Digitalisasi.....	<b>81</b>
<b>Tabel 4.10</b> Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Bisnis Digital .....	<b>82</b>
<b>Tabel 4. 11</b> Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Digital Skill.....	<b>83</b>
<b>Tabel 4. 12</b> Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Teknologi Digital Sebagai Model Bisnis.....	<b>84</b>
<b>Tabel 4.13</b> Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Budaya Digital.....	<b>85</b>
<b>Tabel 4.14</b> Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Disrupsi Digital .....	<b>86</b>
<b>Tabel 4.15</b> Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Agile.....	<b>87</b>
<b>Tabel 4.16</b> KMO and Barlent's Test.....	<b>88</b>
<b>Tabel 4.17</b> Hasil MSA Tiap Item Pernyataan.....	<b>89</b>
<b>Tabel 4.18</b> Hasil Konfirmatori 4 Faktor .....	<b>91</b>
<b>Tabel 4.19</b> Acuan <i>Factor Loading</i> .....	<b>93</b>
<b>Tabel 4.20</b> Hasil <i>Rotated Component Matrix</i> .....	<b>94</b>
<b>Tabel 4.21</b> Pengelompokkan <i>Factor Loading</i> .....	<b>95</b>
<b>Tabel 4.22</b> Pengelompokkan Item Pernyataan Sesuai Urutan <i>Factor Loading</i> .....	<b>9</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1: Kuesioner .....</b>	<b>123</b>
------------------------------------	------------

# **BAB I**

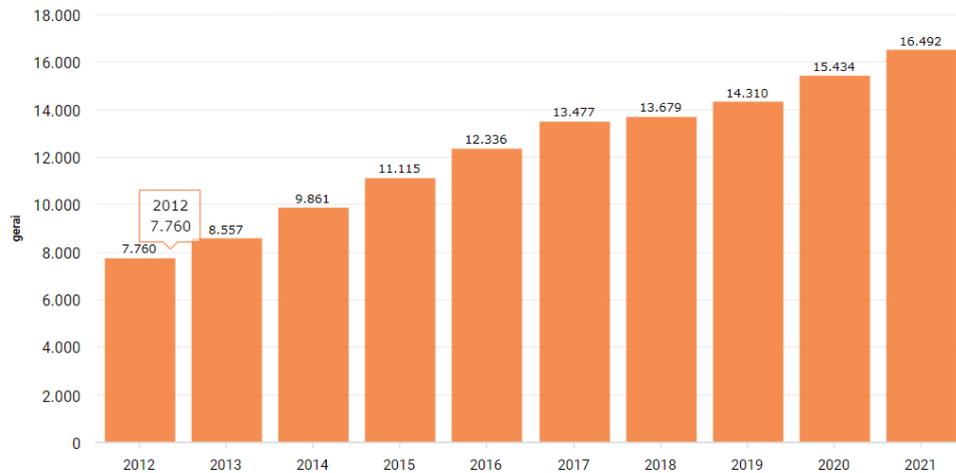
## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Pada tahun 1989, PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (“Alfamart” atau “Perseroan”) didirikan oleh Djoko Susanto dan keluarga pada tanggal 22 Februari 1989. Perseroan mengawali usahanya di bidang perdagangan dan distribusi, hingga kemudian mulai menjajaki bidang usaha minimarket pada tahun 1999. Gerai Alfa Minimart secara perdana dibuka di Jl. Beringin Jaya, Karawaci, Tangerang, Banten. Pada tahun 2002, Perseroan resmi mengakuisisi 141 gerai Alfaminimart dan mengganti nama gerai tersebut menjadi “Alfamart”, seperti yang masih digunakan sampai saat ini. Mengikuti perubahan nama tersebut, Perseroan pun mengganti kegiatan usaha utamanya dari semula bergerak di bidang perdagangan dan distribusi berbagai macam produk, kini menjadi perdagangan eceran dalam format minimarket dan jasa waralaba.

Pada bulan Januari 2009, PT. Sumber Alfaria Trijaya menggelar Penawaran Umum Perdana Saham atau *Initial Public Offering (IPO)*. Perusahaan Alfamart mulai memasuki pasar Filipina pada tahun 2014. Mendirikan Alfamart Trading Philippines Inc. dengan usaha patungan melalui anak Perusahaan Alfamart Retail Asia Pte. Ltd. Pada tahun 2016 Alfamart meluncurkan AlfaMind, yang merupakan virtual store pertama di Indonesia dengan teknologi Augmented Reality. Setelah 20 tahun berdiri, Alfamart pada tahun 2019 meluncurkan Alfagift. Alfagift merupakan aplikasi dari Alfamart yang mana pengguna dapat selalu *up-to-date* promosi dan penawaran khusus yang hanya tersedia di aplikasi.



**Gambar 1. 1 Pertumbuhan Jumlah Gerai Alfamart Tahun 2012-2021**

Sumber : (Databoks, 2021)

Berdasarkan gambar diatas Alfamart terus melakukan ekspansi usahanya dengan pembuktian semakin banyaknya gerai Alfamart yang tersebar di Indonesia. Pada 2012, gerai Alfamart baru mencapai 7.760 gerai. Dengan demikian, dalam periode 1 dekade terdapat 8.732 gerai baru yang dibangun Alfamart. Alfamart mencatatkan peningkatan jumlah gerai sebesar 112,5% dalam 10 tahun terakhir. Pada tahun 2021, jumlah gerai Alfamart sudah mencapai 16.492 gerai di seluruh Indonesia. Pada 2021, Alfamart meraih pendapatan sebesar Rp84,9 triliun. Laba bersih mencapai sebesar Rp1,95 triliun. Penjualan total minimarket tercatat sebanyak Rp182,8 triliun pada 2021. Nilai penjualan ini melebihi nilai penjualan supermarket dan hypermarket yang digabung.

Pada tahun 2022 Alfamart dan WIR Group menandatangani nota kesepahaman terkait “*to Enter the Metaverse, the Future of Shopping*”. Hingga akhir tahun 2022 PT Sumber Alfaria Trijaya (Alfamart) telah melayani lebih dari 4,7 juta transaksi setiap harinya di seluruh gerai yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Alfamart memiliki 17.813 gerai dengan 32 gudang beroperasi di Indonesia dan 1.400 lebih gerai perseroan beroperasi di Filipina. Terdapat 2.985 gerai anak perusahaan Alfamart yang beroperasi. Alfamart mengelola 3.003 Toko SAPA (Siap Antar Pesanan Anda). Pada tahun 2022 Alfamart juga melakukan pengembangan gudang untuk wilayah Lombok. Alfamart memperluas pasar dengan memasuki daerah

Aceh dan Bintan untuk wilayah Indonesia Barat. Sedangkan untuk wilayah Indonesia Timur, Perseroan memasuki daerah Raja Ampat dan Timor Tengah Selatan serta beberapa wilayah lainnya.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Gerai dan *Journey* Alfamart**

<b>Periode</b>	<b>Jumlah gerai</b>	<b><i>The journey of Alfamart</i></b>
1999-2002	141 gerai	<b><i>Business model formulation</i></b>
2002-2006	>200 gerai	<b><i>Business model and system development. Human capital preparation, replication model, &amp; brand building.</i></b>
2007-2009	>3.300 gerai	<b><i>Business model fine tuning, system testing. Outer island penetration, supply chain preparation for accelerated growth, Aggressive franchise development, IPO and listing in IDX in 2009</i></b>
2010-2015	>11.000 gerai	<b><i>Aggressive Expansion. "True community store" concept, fee based income East Indonesia penetration</i></b>
2015-2020	>15.400 gerai	<b><i>Transformation Agenda. Leveraging network, customization, digital initiatives, &amp; format consolidation.</i></b>

Sumber: *Data perusahaan yang telah diolah (2023)*

### **1.1.2 Profil Umum Perusahaan**

PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) bergerak dibidang retail yang menjual barang konsumsi dengan model minimarket. Kantor pusat Alfamart berlokasi di Alfa Tower, Jl. Jalur Sutera Barat Kav.9, Alam Sutera, Kota Tangerang, Banten. Alfamart memiliki total 151.953 pegawai. Pada akhir tahun 2023 Alfamart memiliki lebih dari 18.000 gerai di 24 Provinsi seluruh Indonesia, termasuk 5000 gerai *franchise*. Alfamart memiliki lebih dari 4000 *stock keeping unit* (SKU) dan

700 lebih supplier aktif. Terdapat 19,21 juta total *loyal customer members* dengan 4,5 juta *consumer transaction* per hari. Alfamart berkerja sama dengan 7.477 kemitraan pengusaha mikro kecil sebagai mitra *tenant* . Perseroan Alfamart melakukan kegiatan usaha utama sebagai berikut ; Perdagangan eceran berbagai macam barang yang utamanya makanan, minuman atau tembakau di supermarket / minimarket. Selain itu juga Alfamart menjual beberapa barang bukan makanan seperti pakaian, perabot rumah tangga, mainan anak-anak dan kosmetik ; Perdagangan besar atas dasar balas jasa (*fee*) atau kontrak, yaitu usaha agen yang menerima komisi, perantara (makelar), pelelangan, dan pedagang besar lainnya yang memperdagangkan barang-barang dalam dan luar negeri atas nama pihak lain. Kegiatannya antara lain agen komisi, broker barang dan seluruh perdagangan besar lainnya yang menjual atas nama dan tanggungan pihak lain; kegiatan yang terlibat dalam penjualan dan pembelian bersama atau melakukan transaksi atas nama perusahaan, termasuk melalui internet.

Selain itu, untuk menunjang kegiatan utama yang dijalankan Perseroan tersebut, Perseroan juga melakukan kegiatan usaha penunjang yang terdiri dari: Pengangkutan dan pergudangan, Industri produk roti dan kue, Aktivitas jasa keuangan, Penyediaan makan dan minum.

Alfamart merupakan perusahaan jasa eceran yang menyediakan kebutuhan pokok sehari-hari dan banyak jasa . Tidak hanya menyediakan produk kebutuhan pokok sehari-hari, Alfamart menjalin kerjasama dengan berbagai pihak untuk menyediakan layanan pembayaran di jaringan toko Alfamart. Dalam menjalankan usaha, Perseroan memasarkan produk, HBPL dan jasa sebagai berikut ; Produk yang ditawarkan diantaranya bahan makanan, makanan segar (buah, siap makan & minuman) & makanan beku, perawatan rumah, perawatan pribadi , mainan , dan voucher. Selain itu terdapat Produk yang dikemas khusus dalam sebuah kemasan yang tertera identitas tempat yang menjualnya dan produk itu hanya dapat diperoleh di tempat tersebut. Produk-produk HBPL dicirikan dengan label “Alfamart”. Alfamart menciptakan produk HBPL dengan tujuan untuk memberikan pilihan produk berkualitas baik dengan harga yang terjangkau kepada konsumen. Selain bekerja sama dengan produsen-produsen besar, Alfamart pun turut serta membantu

para produsen kecil dengan skala UMKM dalam memasarkan produk mereka yaitu makanan ringan dengan label Alfamart. Selain produk yang disebut di atas, Perseroan juga melayani beragam jasa, antara lain: *E-payment* (cicilan kredit kendaraan bermotor, cicilan rumah, tagihan listrik, air, gas, biaya kuliah, PBB, BPJS Kesehatan, asuransi, telepon, TV berbayar, pembayaran pajak kendaraan, belanja online, dan agen travel online); *E-voucher* (token listrik, pulsa & paket data, *game online*); *E-ticketing & travel* (kereta api, maskapai, bus, ferry penyeberangan, hotel, wahana permainan, dan konser/*event*); *Delivery services* (pengiriman dokumen dan barang, remitansi); Pelayanan lainnya (*e-money, branchless banking, pengajuan kredit*).

Sebagai "toko komunitas", Alfamart selalu berkomitmen untuk memberikan layanan bernilai tambah kepada masyarakat sekitar melalui program tanggung jawab sosial perusahaan yang berkelanjutan. Melalui enam pilar rencana Alfamart yaitu Sahabat Indonesia, Alfamart *Sport, Clean & Green, Smart, SME, Vaganza* dan *Care*. Alfamart juga melibatkan konsumen dalam merumuskan rencana khusus melalui donasi, sehingga mengembangkan "promosi kesejahteraan masyarakat perusahaan" sebagai bagian dari tanggung jawab sosialnya. (Alfamart.co.id, 2023).

### **1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan**

#### **a. Visi**

“Menjadi jaringan distribusi retail terkemuka yang dimiliki oleh masyarakat luas, berorientasi kepada pemberdayaan pengusaha kecil, pemenuhan kebutuhan dan harapan konsumen, serta mampu bersaing secara global.”

#### **b. Misi**

- Memberikan kepuasan kepada pelanggan/konsumen dengan berfokus pada produk dan pelayanan yang berkualitas unggul
- Selalu menjadi yang terbaik dalam segala hal yang dilakukan dan selalu menegakkan tingkah laku/etika bisnis yang tinggi.
- Ikut berpartisipasi dalam membangun negara dengan menumbuh-kembangkan jiwa wiraswasta dan kemitraan usaha

- Membangun organisasi global yang terpercaya, sehat dan terus bertumbuh dan bermanfaat bagi pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham dan masyarakat pada umumnya.

#### **1.1.4 Nilai-Nilai Perusahaan**

Nilai-nilai perusahaan Alfamart adalah

- **Integritas yang Tinggi**  
Jujur, disiplin, dan konsisten dalam bekerja berlandaskan etika serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan.
- **Inovasi Untuk Kemajuan yang Lebih Baik**  
Kreatif dalam bekerja, berkomitmen untuk melakukan perbaikan cara kerja secara terus menerus.
- **Kualitas dan Produktivitas yang Tertinggi**  
Mampu menjalankan tugas serta fokus pada pencapaian hasil kerja yang lebih baik.
- **Kerja Sama Tim**  
Terlibat aktif serta mendorong terciptanya semangat dan kekompakan tim.
- **Kepuasan Pelanggan Melalui Pelayanan Terbaik**  
Berinisiasi tinggi memenuhi kebutuhan dan memastikan terciptanya kepuasan Pelanggan

#### **1.1.5 Logo Perusahaan**

Logo perusahaan Alfamart ditunjukkan oleh gambar 1.2 di bawah ini



**Gambar 1.2 Logo Perusahaan Alfamart**

Sumber : (<https://alfamart.co.id/tentang-perusahaan>, 2023)

Alfamart mempunyai maskot, yaitu Albi, lebah yang ramah adalah karakter yang menarik, siap membantu orang yang membutuhkan. Albi melambangkan pelayanan bahwa karyawan Alfamart selalu siap membantu pelanggan dengan pelayanan yang tulus. Albi menganjurkan kehidupan dan tujuan kolektif, menghindari konflik dan selalu merespon perubahan di sekitarnya. Albi mewakili komitmen Alfamart untuk mencapai tujuan bersama. Dengan merangkul masyarakat sekitar dan persaingan yang sehat, Alfamart akan memenuhi kebutuhan keluarga Indonesia dengan harga terjangkau dan pelayanan yang ramah (Alfamart.co.id, 2020)

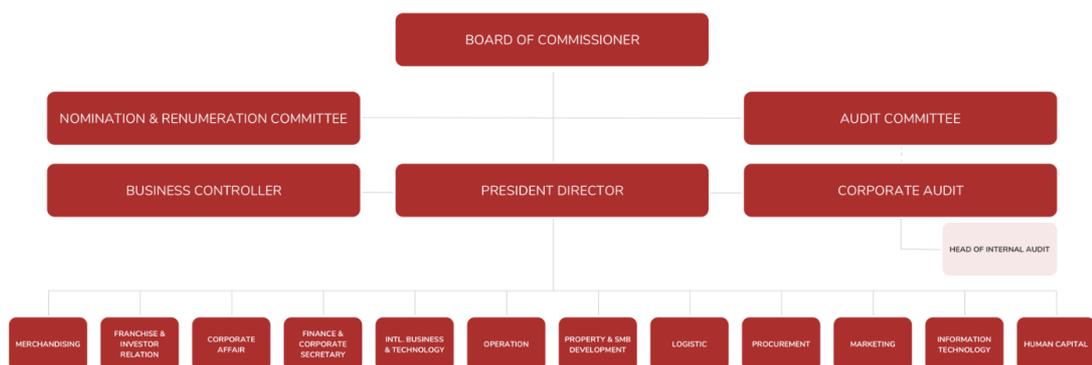


**Gambar 1.3 Maskot Alfamart (Albi)**

Sumber : (<https://alfamart.co.id/tentang-perusahaan>, 2023)

### 1.1.6 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dari Alfamart ditunjukkan oleh gambar 1.2 di bawah ini;



**Gambar 1.4 Struktur Organisasi Alfamart**

Sumber: *Data Perusahaan* (2023)

## 1.2 Latar Belakang

Perkembangan teknologi terjadi secara terus menerus tanpa disadari, kemajuan tersebut tidak dapat dihindari bahkan dihentikan. Arus zaman akan menuntut kita untuk terus melakukan penyesuaian diri terhadap kemajuan-kemajuan yang hadir dari perkembangan teknologi di setiap lini kehidupan. Sehingga, perkembangan yang ada menuntut manusia untuk melakukan transformasi digital, transformasi digital ini merupakan sebuah awal dari terciptanya sebuah cara baru yang lebih efektif dan efisien untuk menggantikan proses yang telah lama hadir dalam melakukan sesuatu, kegiatan ini dilakukan melalui pemanfaatan atau penggunaan teknologi yang ada. Transformasi digital merupakan sebuah metamorfosis dari suatu perusahaan atau organisasi yang melibatkan beberapa aspek, mulai dari sumber daya manusia, proses, strategi, dan struktur melalui adopsi teknologi untuk meningkatkan kinerja (Royyana, 2018).

Transformasi Digital sangat dibutuhkan oleh sebagian besar organisasi saat ini sebagai strategi untuk meningkatkan layanan dan efisiensi perusahaan (Gong dkk., 2020). *Master Plan* Sektor Jasa Keuangan Indonesia 2021-2025 juga menekankan untuk melakukan akselerasi transformasi digital kepada industri (OJK, 2021). Dengan menerapkan transformasi digital yang merupakan suatu akselerasi digital dalam organisasi, diyakini dapat memberikan perubahan dalam perusahaan, baik dalam proses bisnis, operasional dan pengalaman pelanggan (Hadiono dkk., 2020). Transformasi digital juga sangat mempengaruhi dalam kinerja organisasi dan sudah terbukti berdasarkan penelitian Mulyana dkk (2023), untuk mencapai transformasi digital diperlukan prioritas yang tinggi terhadap tata kelola, namun masih terdapat beberapa perusahaan yang gagal dikarenakan tata kelola yang buruk (Obwegeser dkk., 2020). Terlebih 3 tahun yang lalu terdapat pandemi COVID 19 yang memaksa perusahaan melakukan transformasi digital (Pahrevi dkk., 2022). Menurut laporan GlobalData, Pandemi telah menjadi salah satu katalis pertumbuhan terbesar untuk ritel omnichannel di kawasan Asia Pasifik, dengan penjualan online menyumbang US \$ 994,9 miliar pada 2020 naik 28,1% dari 2019. Dengan penjualan online diperkirakan akan tumbuh sebesar 98,3% selama lima tahun kedepan.

Pada era revolusi industri saat ini tentunya di dalam dunia perdagangan terjadi persaingan antara perusahaan atau pelaku usaha satu dengan yang lainnya dalam memasarkan produk barang dan jasa mereka. Persaingan di dalam dunia bisnis yang semakin ketat, membuat perusahaan mencari strategi yang cepat dan tepat dalam mengembangkan produknya. Hal tersebut dibuktikan dengan begitu beragamnya jenis usaha yang menghasilkan barang dan jasa, mulai dari yang berskala kecil sampai yang berskala besar terutama bisnis retail.

Pada tahun 2021, Indonesia berada di peringkat 4 dalam Indeks Pembangunan Retail Global (*Global Retail Development Index*) yang dirilis oleh AT Kearney. Dalam hal ini Alfamart yang salah satu perusahaan retail di Indonesia yang berkontribusi dalam peningkatan retail Indonesia yang naik satu peringkat pada tahun 2021 dibandingkan 2019, dapat kita lihat dengan data dibawah ini:

**2021 Global Retail Development Index**

2021 rank	Country	Population (million)	GDP PPP per capita (US\$)	National retail sales (US\$ billion)	Market attractiveness	Country risk	Market saturation	Time pressure	Final 2021 score	Rank vs. 2019
1	China	1,402	17,192	4,072	100.0	88.4	13.1	100.0	72.8	0
2	India	1,400	6,461	1,163	59.1	50.7	63.7	82.7	64.4	0
3	Malaysia	33	27,402	112	74.5	74.0	27.2	43.9	54.1	0
4	Indonesia	272	12,222	407	51.3	30.7	57.6	60.7	53.0	+1
5	Bangladesh	170	5,307	171	15.7	2.4	96.0	88.4	53.0	New
6	Morocco	36	7,620	46	31.5	82.6	66.5	51.8	52.2	+6
7	Egypt	101	12,790	200	34.3	20.5	71.5	73.8	52.0	+19
8	Ghana	31	5,693	24	13.5	70.2	96.5	52.7	51.9	-4
9	Vietnam	96	10,869	125	27.8	42.2	56.0	98.4	51.8	+2
10	Dominican Republic	11	18,608	25	44.5	70.2	62.2	39.7	51.4	+4

**Gambar 1.5 Global Retail Development Index 2021**

Sumber: (<https://www.kearney.com/industry/consumer-retail/global-retail-development-index/2021>)

Dalam Index Perkembangan Retail Global versi AT Kearney (2021), Indonesia menduduki peringkat 4 di antara 200 negara. Penjualan ritel Indonesia pada tahun 2021 mencapai angka 407 miliar dollar AS, mengalahkan penjualan ritel Malaysia dengan 112 miliar dollar AS. Ini menunjukkan bahwa Indonesia stabil dan siap menghadapi ketatnya kompetisi di pasar negara berkembang (Alexander, 2020).

Dalam dekade terakhir, dengan menjamurnya pusat perbelanjaan di kota-kota besar, perusahaan retail modern berupa Hypermarket, Supermarket dan Minimarket mulai bermunculan. Bahkan saat ini bisnis retail modern sudah mulai merambah ke kota-kota kecil, khususnya Supermarket dan Minimarket. Saat ini, mengingat lokasi banyak pemukiman di daerah tersebut, bisnis retail pinggiran kota berkembang pesat (Retail, 2016). Menteri Perdagangan Agus Suparmanto, mengatakan konsumen saat ini mulai meninggalkan Supermarket dan menggunakan Minimarket sebagai gantinya (Yovanda, 2019).



**Gambar 1.6 Gerai 7 Eleven Sebagai Minimarket Terbesar Didunia**

Sumber: (<https://www.retailtouchpoints.com/features/retail-success-stories/how-7-elevens-evolution-stores-power-innovation-chainwide>, 2022)

Perusahaan retail minimarket terbesar didunia adalah 7-Eleven. Perusahaan ini didirikan sejak tahun 1927 dan telah memiliki toko sebanyak 78.100 gerai yang tersebar di Jepang, Australia, Kanada, Meksiko, Cina, Thailand, dan lainnya. Sebagai perusahaan raksasa ritel global, 7-Eleven telah memutuskan untuk melakukan adaptasi *AI technology* (kecerdasan buatan) untuk menciptakan produk yang lebih inovatif dan sesuai dengan keinginan konsumen. 7-Eleven telah menjadi pionir dalam mengadopsi teknologi ini. Teknologi AI digunakan dengan cara memproses data penjualan produk serta menganalisis umpan balik para pelanggan di berbagai media sosial. Dengan memanfaatkan informasi ini, AI dapat

menghasilkan ide-ide produk baru yang dibutuhkan pasar dengan cepat dan efisien. Proses yang sebelumnya dapat memakan waktu yang lama hingga berbulan-bulan sekarang dapat diselesaikan dalam hitungan minggu. 7-Eleven telah menjadi pionir dalam mengadopsi teknologi ini.



**Gambar 1.7 Family Mart Salah Satu Minimarket Terbesar Didunia**

Sumber : (<https://www.neo-demokrasi.com/3-indonesia-bantu-familymart-percepat-ekspansi-bisnis/>)

Perusahaan ritel minimarket terbesar dunia yang terdapat di Indonesia adalah FamilyMart. Perusahaan ini pertama dibuka pada tahun 1978 dan sekarang telah mengoperasikan lebih dari 25.000 toko di Jepang, Thailand, Malaysia, dan negara lain di seluruh dunia termasuk Indonesia. FamilyMart selaku pelaku bisnis ritel dengan model *convenience store* terbesar di Indonesia, mengedepankan teknologi dalam pengembangan bisnis perusahaan. Salah satu inovasi FamilyMart yaitu *digital service* yang diklaim sebagai yang pertama di Asia bahkan Jepang sebagai pemilik brand FamilyMart, yang belum menerapkan sistem tersebut pada saat itu. *Digital service* itu adalah *ordering kiosk*, kedua mobile app FamilyMart, dan *self service payment*. Dengan sistem mesin *ordering kiosk*, pelanggan FamilyMart dapat memesan makanan atau minuman melalui layar *touchscreen*, melakukan pembayaran cepat melalui *scanning*, dan akan keluar struk yang terdapat nomor antrean pelanggan. Pesanan pelanggan akan muncul di sistem *kitchen*, dan kemudian pesanan pelanggan akan langsung disiapkan tanpa perlu menunggu lama.

Selanjutnya ada aplikasi FamilyMart, yang dapat diunduh di platform Google Playstore, dan iOS. Dari aplikasi ini pelanggan bisa melakukan dua hal, yang pertama yaitu pemesanan secara online, di mana pelanggan dapat memesan makanan atau minumannya, memilih akan mengambil pesanan dari setiap gerai dan waktu pengambilannya bisa disesuaikan. Selain itu FamilyMart memiliki sistem pembayaran layani diri (*self payment*). Menggunakan aplikasi FamilyMart, pelanggan bisa meng-scan barcode produk yang mereka ingin beli dan kemudian bisa langsung melakukan pembayaran via fintech pembayaran digital (OVO, DANA, LinkAja, Gopay).



**Gambar 1.8 Robot Pengisi Rak Penyimpanan FamilyMart Bertenaga AI**

Sumber: (<https://cybernews.com>)

Salah satu inovasi yang dilakukan FamilyMart, yaitu mulai memakai robot bertenaga *Artificial Intelligence (AI)* untuk mengisi kembali rak yang kosong dengan barang. Robot tersebut bernama TX SCARA, singkatan dari *Selective Compliance Assembly Robot Arm*. Robot tersebut akan menciptakan surplus waktu tanpa menambah karyawan, dan waktu tersebut dapat dialokasikan kembali untuk layanan pelanggan dan peningkatan rantai toko, sehingga menghasilkan lingkungan kerja dan operasional toko yang lebih berkualitas. Robot baru Telexistence itu didukung oleh platform Jetson AI Nvidia untuk memproses informasi dan memakai infrastruktur *cloud* Azure Microsoft untuk merekam dan mereferensikan data

penjualan, guna mengoptimalkan tugasnya. Menurut Telexistence, setiap robot TX SCARA bisa menggantikan satu hingga tiga jam kerja manusia per harinya. Adaptasi teknologi robot ini juga bisa dikendalikan dari jauh oleh manusia menggunakan headset virtual reality apabila diperlukan.

Salah satu perusahaan ritel minimarket terbesar di Indonesia yaitu PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk yang memegang lisensi merek dagang Alfamart. Minimarket Alfamart merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri retail di Indonesia. Produk Alfamart yang disediakan meliputi berbagai kategori untuk memenuhi berbagai kebutuhan keluarga. Dari bumbu masak, makanan ringan hingga perlengkapan kecantikan, semuanya ada di Alfamart. Alfamart juga memiliki produknya sendiri dengan ciri khas berlabel “A” disetiap kemasannya (Alfamart.co.id, 2020)

**Tabel 1.2**

**Top Brand Award Kategori Minimarket Fase Kedua 2020**

<b>Brand</b>	<b>TBI 2023</b>	<b>Keterangan</b>
Alfamart	45,60 %	TOP
Indomaret	37,80 %	TOP
Familymart	9,30%	

*Sumber: (<https://www.topbrand-award.com>)*

Minimarket Alfamart pada tahun 2023 fase kedua berhasil meraih Top Brand Award. Pelanggan harus memilih merek melalui hasil survei dan memilih tiga parameter. Ketiga parameter tersebut adalah *Top of Mind Share*, *Top of Market Share* dan *Top of Commitment Share*. Merek-merek ternama didasarkan pada hasil riset konsumen Indonesia yang memilih merek-merek terbaik. Pemilihan klien dilakukan melalui survei yang dilakukan oleh *Frontier Group* di 15 kota besar di Indonesia, antara lain Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Malang, Medan, Palembang, Pekanbaru, Samarinda, Balikpapan, Banjarmasin, Makassar, Manado dan Denpasar (Top Brand Award, 2020).

Pada penelitian ini, fokus yang diteliti mengenai Alfamart pada unit *Digital Business*, dimana terjadi beberapa transformasi digitalisasi pada budaya perusahaan

dan manajemen. Kemudian faktor berikutnya adalah budaya digital. Perubahan drastis dalam tuntutan eksternal yang dibawa oleh perkembangan teknologi digital atau budaya digital telah mempercepat laju transformasi yang harus diserap dan diatasi oleh organisasi atau perusahaan. Ini merupakan transformasi yang lengkap dalam mempengaruhi orang, model bisnis, operasi, dan teknologi (Vexler, Manuel., 2019).

Percepatan transformasi digital di Indonesia perlu didukung dengan solusi praktis yang mampu dilakukan secara menyeluruh. Salah satunya, yaitu dengan mengimplementasi teknologi digital sebagai *digital platform* yang menjadi pondasi bagi ekosistem industri 4.0 melalui berbagai adopsi teknologi seperti *IoT*, *big data*, *artificial intelligence*, dan *augmented reality*. Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Bapak Viendra Primadia selaku Virtual Store GM Alfamart pada Oktober 2023, Alfamart memiliki banyak inovasi digital internal maupun eksternal. Mulai dari sistem presensi karyawan, aplikasi untuk berkas-berkas yang terintegrasi, sistem sirkulir surat penting, dan lain-lain. Selain itu Alfamart juga menerapkan *digital initiatives* melalui *digital channel* dengan membangun *seamless Omnichannel experience* Alfamart atau O2O (*Online to Offline*) yang mengacu pada kombinasi bisnis *offline* dan perdagangan *online* yang terintegrasi melalui aplikasi Alfagift maupun *digital platform* lainnya. Alfamart mengadaptasi Omnichannel untuk dapat meningkatkan *customer experience & customer satisfaction*, meningkatkan penjualan, pengumpulan data yang lebih baik, meningkatkan loyalitas pelanggan, waktu yang efektif, dan konversi meningkat karena adanya *store* fisik yang menunjang meningkatnya kepercayaan customer. Alfamart juga melakukan transformasi digital melalui *Digital Marketing* dengan membangun *digital communications* untuk meningkatkan *customer engagement*.

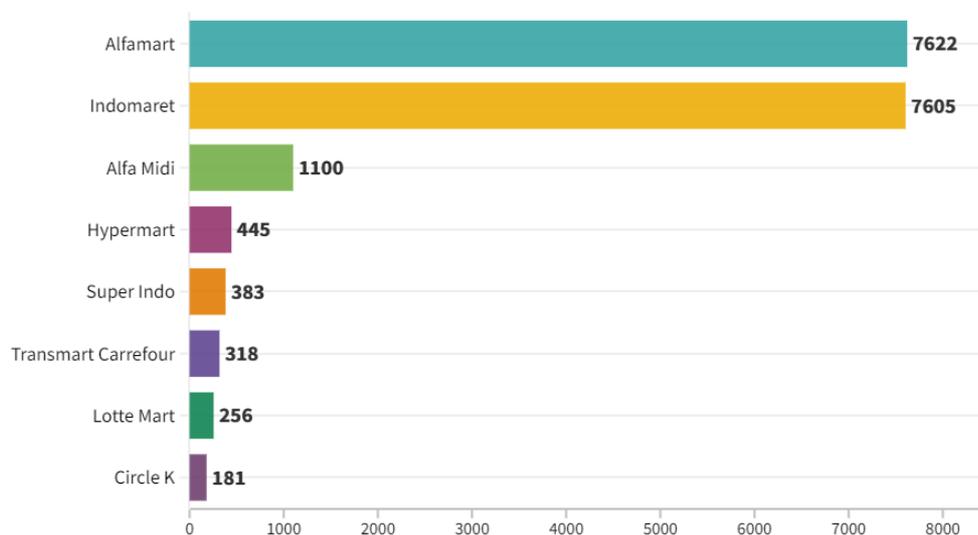
Transformasi digital di Indonesia memang mengalami percepatan yang luar biasa. Transformasi digital merupakan proses penggunaan teknologi digital yang membuat atau memodifikasi proses bisnis yang di dalamnya terdapat budaya dan juga pelanggan yang nantinya merubah proses bisnis dari tradisional menjadi digital. Studi oleh Harvard *Business Review Analytics Services* (2014) mengungkapkan bahwa 50% pemimpin bisnis dan teknologi mengatakan bahwa

organisasi mereka telah kehilangan peluang bisnis baru yang mendukung teknologi. Alamsyah et al. (2021) menemukan bahwa tiga kompetensi prioritas perusahaan dan FinTech di Indonesia dalam menghadapi Industri 4.0, yaitu: berhubungan dan berjejaring, beradaptasi dan menanggapi perubahan, serta kewirausahaan dan pemikiran komersial.

Transformasi terjadi ketika perubahan mendalam dari waktu ke waktu ditambah dengan teknologi. Transformasi digital berbeda dengan yang lain, karena transformasi digital hanya merujuk pada perubahan yang dilakukan dengan menggunakan teknologi digital sebagai pilarnya. Seperti perubahan strategi pemasaran, model bisnis, operasi, produk, pendekatan pemasaran, objektif dan lain-lain yang berhubungan dengan hal-hal digital. Seperti perubahan strategi pemasaran yang kini lebih menggunakan media sosial daripada iklan di media cetak, selain itu perubahan pelanggan dalam pembayaran tunai menjadi *cashless*, pemesanan produk perlahan beralih menggunakan aplikasi digital dan lain-lain. Beberapa arti dari transformasi digital juga merujuk pada *paperless* atau tidak adanya penggunaan kertas lagi. Beberapa perusahaan lainnya yang menerapkan tidak adanya file yang dicetak atau perusahaan yang berubah dari percetakan buku menjadi perusahaan penerbit buku digital atau *e-book*. Oleh karena itu, menurut Winarsih, Maya, dan khoirul (2020) transformasi digital dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja atau jangkauan suatu perusahaan. Selain itu, transformasi digital adalah perubahan semua strategi dengan cepat karena tuntutan harus berubah, operasinya harus digital, dan hubungan rantai pasokan yang panjang.

Dalam transformasi digital juga ada yang disebut sebagai digitalisasi. Proses digitalisasi disini tentunya mengarah ke arah bisnis atau disebut digitalisasi bisnis. Menurut Brennen dan Kreiss (2016), digitalisasi yaitu meningkatnya ketersediaan data digital yang dimungkinkan oleh kemajuan dalam menciptakan, mentransfer, menyimpan, dan menganalisis data digital, dan memiliki potensi untuk menyusun, membentuk, dan mempengaruhi dunia kontemporer. Digitalisasi bisnis merupakan transformasi bisnis dari konsep konvensional menjadi virtual, meliputi proses transaksi dan penerapan sistem perusahaan. Tujuannya untuk mempercepat efisiensi kerja, mengurangi penggunaan manusia untuk mendapatkan hasil yang

lebih banyak serta mencakup secara global. Di era saat ini, digitalisasi menjadi suatu terobosan baru yang menjanjikan kemudahan dan efektivitas juga efisiensi. Hal ini tentu harus menjadi perhatian lebih para pemangku perusahaan agar usaha yang dijalankan tetap bisa bertahan dan berkembang. Sebab persaingan semakin ketat dan peluang semakin terbuka. Dengan adanya pembaharuan menuju digitalisasi bisnis, bisnis yang dibangun akan tetap relevan dengan perkembangan zaman. Dalam hal ini, segala hal dapat diatur lewat teknologi untuk memunculkan sistem kerja yang lebih terorganisir.



**Gambar 1.9 Perusahaan Retail dengan Penjualan Terbesar di Indonesia (2022)**

*Sumber: (<https://www.euromonitor.com>)*

Berdasarkan data Euromonitor, nilai penjualan retail di Indonesia mencapai US\$101,11 miliar pada tahun 2022. Nilai itu didapatkan dari 3,98 juta gerai retail yang beroperasi di Indonesia sepanjang tahun 2022. Alfamart menjadi Perusahaan retail dengan penjualan terbesar di Indonesia pada 2022. Tercatat nilai penjualan dari Alfamart sebesar US\$7,62 miliar. Posisinya diikuti oleh Perusahaan kompetitor yaitu Indomaret yang mencapai penjualan sebesar US\$7,60 miliar. Kemudian, diikuti dengan nilai penjualan Alfa Midi senilai US\$1,1 miliar pada tahun 2022.

Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Ibu Yulitaa selaku COO anak perusahaan Alfamart pada Oktober 2023, pencapaian Alfamart sebagai penjualan nomor satu di Indonesia pada tahun 2023 didukung oleh kesiapan *digital tools* yang sudah dibangun mulai sejak lama. Sehingga pada saat masa pandemi dan era digital sekarang penjualan Alfamart unggul dibandingkan para kompetitor.

Menurut Kristophorus dan Rina (2020), transformasi digital memanfaatkan teknologi digital yang ada seperti teknologi virtualisasi, komputasi bergerak (*mobile computing*), komputasi awan (*cloud computing*), integrasi semua sistem yang ada di organisasi dan lain sebagainya. Dengan beberapa pengertian tersebut secara sederhana dapat disimpulkan bahwa transformasi digital adalah sebuah proses yang radikal atau luar biasa dimana proses tersebut melibatkan sumber daya yang dimiliki termasuk memanfaatkan teknologi digital yang ada saat itu untuk menghasilkan luaran dari organisasi untuk memberikan pengalaman baru. Pengalaman baru ini bisa berwujud sebagai sebuah nilai baru yang didapatkan oleh konsumen seperti kemudahan bertransaksi, berbelanja, berkomunikasi, dan lain sebagainya. Transformasi digital dapat menghubungkan berbagai hal hingga mengubah kehidupan atau pola dari suatu perusahaan dan lingkungan. Bila organisasi memutuskan akan melakukan transformasi digital, maka organisasi harus menyiapkan diri dan strategi dalam menghadapi dampak positif maupun negatifnya. Strategi utama organisasi harus disesuaikan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kemampuannya, infrastruktur yang dimiliki harus disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Kemampuan digital dan teknologi digital harus dipersiapkan dengan baik agar proses transformasi digital berjalan dengan lancar.

Alfamart sejak tahun 2013 mulai melakukan adaptasi digital dengan meluncurkan aplikasi pertamanya yaitu AlfaOnline. Selanjutnya Alfamart juga mengembangkan beberapa aplikasi sebagai bentuk dari *Digital Initiatives* dan inovasi perusahaan yaitu Alfagift, Alfamind, AlfaPop, Aksesmu, dan *Platform e-commerce* B2B. Tiap aplikasi tersebut memiliki konsep dan target market yang berbeda pula. Bisnis digital sangat dekat dengan bidang dan aspek *Electronic Business, Electronic Commerce* dan *Digital Marketing* (Paul, Bhuimali., Tiwary, Aithal., & Rajesh, 2018).



**Gambar 1.10 Tampilan Aplikasi Alfagift**

Sumber: (<https://techno.okezone.com>)

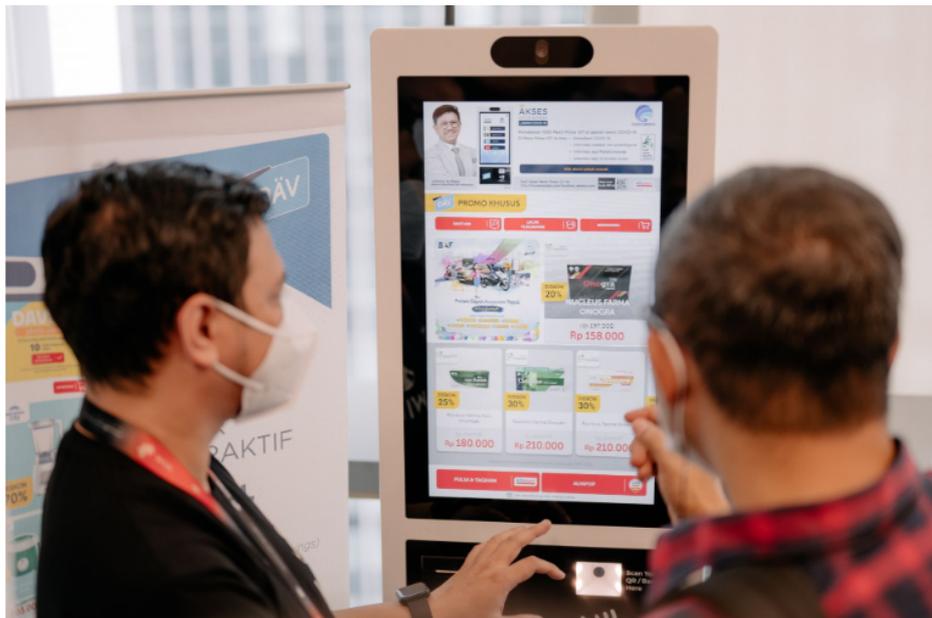
Salah satu *digital initiatives* Alfamart adalah aplikasi Alfagift yaitu sebuah aplikasi yang membantu customer atau member loyal Alfamart untuk menikmati pengalaman belanja dengan banyak penawaran dan diskon sesuai toko Alfamart. Konsep aplikasi Alfagift yaitu B2C (*Business-to-Customer*) dan produk yang ditawarkan yaitu produk-produk Alfamart. Target *market* aplikasi Alfagift yaitu *end customer* Alfamart.



**Gambar 1.11 Store Owner Alfamind yang Merasakan Berbelanja di Metaverse**

Sumber: (<https://rri.co.id/bisnis/>)

Aplikasi yang kedua yaitu Alfamind yang merupakan aplikasi jaringan ritel toko virtual 3D AR-VR (*Augmented Virtual Reality*) pertama dan satu-satunya di Indonesia. Konsep aplikasi Alfamind yaitu B2B2C (*Business-to-Business-to-Customer*) dan produk yang ditawarkan yaitu Alfamart dan non-Alfamart *products*. Target market Alfamind yaitu *housewife* dan lainnya. Aplikasi ini dapat menjadi perantara ibu rumah tangga ataupun masyarakat umum untuk menjadi seorang pengusaha dengan memiliki toko virtual atau *store owner*. Bapak Viendra Primadia selaku Virtual Store GM Alfamart juga menambahkan “Selain keuntungan yang diperoleh dari margin penjualan, pemilik toko virtual/*store owner* juga diberi kemudahan karena pengelolaan operasional seluruhnya dilakukan oleh Alfamart, keuntungan lainnya *store owner* juga berhak mendapatkan *point rewards* yang bisa ditukarkan dengan hadiah-hadiah menarik”.



**Gambar 1.12 Transaksi Pelanggan dengan Menggunakan AlfaPop**

*Sumber: (<https://kabarindo.com>)*

Aplikasi yang mendukung proses akselerasi transformasi digital Alfamart yaitu dengan adanya AlfaPop (*Alfa Point of Purchase*) yaitu fasilitas belanja yang memudahkan konsumen untuk mendapatkan produk yang mereka butuhkan tanpa

ponsel dan kuota. AlfaPop memudahkan customer melalui kios digital untuk melakukan transaksi di gerai Alfamart. Konsep AlfaPop adalah B2C (*Business-to-Customer*) dan produk yang di tawarkan non-Alfamart *products*. Target market AlfaPop yaitu *end customer walk in*. Saat ini di beberapa gerai Alfamart di pulau Jawa, Sumatra dan Bali sudah terdapat mesin kios AlfaPop dengan berbagai layanan *e-service* berupa pembelian pulsa, paket data, voucher listrik, pembayaran *public service* (tagihan listrik, air, PBB, dan lain-lain) pembayaran tagihan cicilan kendaraan bermotor dan sebagainya. Selain itu mesin kios Alfapop juga melayani pembelian produk seperti elektronik, perlengkapan rumah & dapur, peralatan olahraga serta produk lainnya.



**Gambar 1.13** Tampilan Aplikasi Aksesmu

*Sumber:* (<https://www.aksesmu.id/>)

Aplikasi selanjutnya yaitu Aksesmu merupakan aplikasi untuk menghidupkan dan mempermudah rekanan binaan dalam mengurus warung serta toko klontongan di sekitar outlet Alfamart. Konsep aplikasi Aksesmu yaitu B2B2C (*Business-to-Business-to-Customer*) dan produk yang ditawarkan Aksesmu yaitu produk Alfamart dan produk warung/makanan lainnya. Target market Aksesmu yaitu bisnis warung, horeca, dan grosir. Selanjutnya B2B Platform *e-commerce* dengan

konsep O2O (*Offline-to-Online*) dan *Omni Channel* yang target pasarnya adalah *end customer platform* lainnya.

Sebagai salah satu perusahaan dengan penjualan ritail terbesar di Indonesia tahun 2022, Alfamart sudah melakukan banyak adaptasi digital pada berbagai lini bisnisnya. Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Bapak Viendra Primadia selaku Virtual Store GM Alfamart pada November 2023, Alfamart melakukan adaptasi digital mulai dari *digital channel*, *digital marketing* dan *digital business ventures* yang diadaptasi lainnya. Hal tersebut menyebabkan munculnya berbagai tantangan transformasi digital di perusahaan Alfamart, diantaranya *big data management*, budaya perusahaan, biaya yang tinggi untuk *digital marketing*, membangun *integrated digital strategy* dengan *offline*, terlalu sering merubah arah, *cyber fraud*, dan *security concern*. Tantangan pada aspek *big data management* disebabkan oleh berbagai jenis data digital yang dimiliki dan harus dikelola dengan baik oleh Alfamart. Mulai dari data internal maupun data eksternal Perusahaan seperti data pelanggan, *supplier*, dan *stakeholder* lainnya. *Security concern* juga menjadi tantangan tersendiri bagi Alfamart karena saat ini masih banyak kasus kebocoran data pelanggan di Indonesia bahkan di instansi pemerintahan.

Dari beberapa ringkasan tersebut, peneliti melihat adanya urgensi yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi. Seluruh perusahaan kini mengalihkan bisnisnya menjadi digital. Akan tetapi, tidak semua perusahaan siap untuk bertransformasi menjadi perusahaan digital. Sebuah organisasi atau perusahaan jika salah dalam menerapkan strategi, maka kemungkinan besar perusahaan tersebut akan gagal. Menurut laporan Harvard Business Review, 84 persen CEO saat ini menganggap bahwa mereka harus bertransformasi secara digital, apabila tidak mengikuti tren digital maka bisnis mereka akan merugi dalam waktu 3 tahun. Namun sebagian besar lainnya tidak berencana untuk bertransformasi secara digital. Hal ini disebabkan kurangnya pengetahuan para pebisnis mengenai betapa pentingnya transformasi digital untuk bisnis saat ini. Ada beberapa alasan bagaimana perusahaan gagal dalam transformasi digital, yang pertama mereka hanya mengoptimalkan operasi mereka, menciptakan efisiensi dan mereka tidak memikirkan pengalaman pelanggan, produk dan model bisnis mereka. Kedua,

belum cukupnya pengumpulan data dari seluruh organisasi menjadi satu strategi data yang kohesif dengan tujuan yang jelas. Ketiga, penyesuaian organisasi akan perubahan. Hal terpenting bukanlah membangun budaya digital pada bisnis perusahaan, namun bagaimana mengoperasionalkan akuntabilitas bersama tim untuk menyesuaikan diri dengan perubahan digital dalam waktu yang cepat

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa proses transformasi digital merupakan sebuah rangkaian proses yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Transformasi digital merupakan salah satu strategi organisasi yang dirumuskan dan dijalankan dengan memanfaatkan sumber daya digital untuk menciptakan nilai yang berbeda. Proses transformasi digital yang optimal dan efisien dapat memberikan pengaruh positif bagi perusahaan begitu pula sebaliknya. Namun, masih banyak perusahaan yang belum dapat melakukan pengoptimalan dan efisiensi terhadap proses transformasi digital. Bila organisasi memutuskan akan melakukan transformasi digital, maka organisasi harus menyiapkan diri dan strategi dalam menghadapi dampak positif maupun negatifnya. Strategi utama organisasi harus disesuaikan, kemampuan sumber daya manusia harus ditingkatkan, infrastruktur yang dimiliki harus disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Kemampuan digital dan teknologi digital harus dipersiapkan dengan baik agar proses transformasi digital berjalan dengan lancar.

Faktor pendorong terjadinya transformasi digital diantaranya perubahan regulasi, perubahan lanskap persaingan, pergeseran atau perubahan ke bentuk digital dari industri, dan perubahan perilaku terhadap konsumen. Jika dilihat dari faktor tersebut, perusahaan ritel minimarket khususnya Alfamart dinilai dari faktor perubahan ke bentuk digital dari industri dan perubahan perilaku terhadap konsumen. Sejalan dengan visi dan misi Alfamart serta adaptasi dari industri keempat ke industri kelima (5.0) menitikberatkan pada integrasi antara teknologi canggih seperti AI, IoT, dan teknologi robot dengan keahlian manusia dan inovasi yang dapat mendorong perkembangan sistem produksi yang lebih efisien, fleksibel, berkelanjutan, dan meningkatkan kesejahteraan. Dengan begitu revolusi industri

kelima ini akan melibatkan sistem di banyak sektor dan aspek kemanusiaan kehidupan. Oleh karena itu, menentukan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi optimalisasi dan efisiensi perusahaan dalam transformasi digital sangatlah diperlukan.

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, muncul pertanyaan penelitian yang akan dicoba cari jawabannya dalam penelitian ini yaitu “Faktor-faktor apa saja yang menjadi tantangan dalam *digital transformation* di perusahaan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart)

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, tujuan dari penelitian ini adalah Menentukan faktor-faktor yang menjadi tantangan dalam *digital transformation* di perusahaan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart)

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

Dengan dibuatnya penelitian ini, penulis berharap bahwa hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan bagi semua pihak seperti :

##### **1.6.1 Aspek Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan umumnya dalam bidang *digital business strategy*, terutama untuk mengetahui gambaran kondisi budaya tradisional dan modern sebagai bagian dari implementasi transformasi digital yang terjadi di kehidupan nyata PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart).

##### **1.6.2 Aspek Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Menambah wawasan pengetahuan mengenai tantangan transformasi digital untuk perusahaan khususnya di bidang bisnis retail ataupun kedepannya dapat dimanfaatkan pada perusahaan yang bergerak dibidang teknologi digital.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi unit bagian *International Business & Technology* di perusahaan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) untuk membantu mengoptimalkan manajemen bisnis yang akan mereka jalankan kedepannya.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

### **1.7.1 Lokasi dan Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah ruang lingkup Alfamart unit bagian *International Business & Technology* yang terlibat aktif dalam transformasi digital perusahaan, yang berlokasi di Alfa Tower Jl. Jalur Sutera Barat Kav. 9 Kota Tangerang, Banten 15143. Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit bagian *International Business & Technology*.

### **1.7.2 Waktu dan Periode Penelitian**

Periode penelitian ini adalah selama 6 bulan termasuk dengan pengumpulan data, perumusan masalah dan penelitian yang akan dilakukan..

## **1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Sistematika penulisan yang akan digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini menjelaskan secara garis besar mengenai permasalahan yang akan dibahas serta target dan pencapaian apa yang akan ditemukan untuk permasalahan tersebut. Bab ini menceritakan siapa objek penelitian ini, apa yang melatar belakangi penulis dalam membuat penelitian ini, bagaimana rumusan masalah yang terbentuk berdasarkan latar belakang tersebut, apa saja tujuan-tujuan yang dibuat untuk memecahkan permasalahan tersebut dan apa manfaat yang ingin dicapai dari penelitian akan dilakukan.

## 2. Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori pendukung dan acuan yang akan digunakan pada penelitian yang akan dilakukan serta variabel-variabel penelitian yang akan digunakan. Pada bab ini, akan dijelaskan secara detail mengenai tinjauan pustaka, kerangka penelitian, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

## 3. Bab III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini. Hal ini termasuk dengan bagaimana pendekatan akan dilakukan untuk mendapatkan solusi dari permasalahan tersebut, serta teknik untuk mendapatkan data untuk penelitian.

## 4. Bab IV Hasil Penelitian

Bab ini menjelaskan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dari mulai bagaimana penelitian tersebut dilakukan, proses penyebaran kuesioner kepada responden, dan perhitungan data sampai dengan hasil dari data tersebut keluar. Hasil dari bab ini berupa variabel faktor dari tantangan transformasi digital.

## 5. Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini membahas mengenai kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian tersebut serta saran-saran yang dapat dilakukan agar hasil dari penelitian dapat menjadi lebih baik untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

#### **2.1 Teori dan Penelitian Terdahulu**

Pada bab ini terdapat beberapa landasan teori dan tinjauan pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan dasar untuk mendukung penelitian ini. Penyajian teori pada bab ini diawali dengan manajemen strategi dan manajemen perubahan sebagai landasan teori, kemudian membahas teori transformasi digital sebagai pembahasan utama, serta teori dasar dalam penyusunan *roadmap*.

##### **2.1.1 Manajemen Strategi**

Manajemen merupakan seni memimpin organisasi untuk mencapai tujuan, sehingga peran utama dari manajemen berada pada aspek kepemimpinan yaitu seni mempengaruhi orang lain (pegawai atau karyawan) agar mau dan dapat bekerja sesuai dengan harapan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (E.Novianto, 2019). Menurut Mary Parker Follett dalam bukunya Achmad (2017), manajemen berperan sebagai “*the art of getting done through people*”, yaitu manajemen sebagai seni untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dengan menggunakan seni dalam memimpin untuk mempengaruhi orang lain. Manajemen dikategorikan sebagai sebuah profesi seperti halnya profesi Dokter atau Akuntan yang membutuhkan keahlian, alat, metode dan talenta tertentu, serta yang lebih penting, perlu dipraktikkan di lapangan.

Definisi strategi menurut Siagian dalam buku Manajemen Strategik (H.Nazarudin, 2020) menyebutkan bahwa strategi merupakan cara-cara yang sifatnya mendasar dan fundamental yang akan dipergunakan oleh suatu lembaga untuk mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Menurut Nugraha, Qudrat (2014) komponen manajemen strategis dibagi menjadi dua kegiatan yang saling berhubungan, yaitu perencanaan strategis dan pelaksanaan strategis.

Perencanaan strategis berhubungan dengan visi dan misi organisasi, proyeksi, pedoman dan taktik-taktik yang menunjang dalam pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan strategis lebih berhubungan dengan analisis terhadap internal

organisasi, yaitu analisis terhadap bentuk organisasi, apa tujuan organisasi, kekuatan dan kelemahannya, peluang dan tantangan yang dihadapi serta analisis terhadap pasar/masyarakat dari organisasi tersebut.

Komponen kedua dari manajemen strategis adalah implementasi strategis yang merupakan kelanjutan dari perencanaan strategis. Pada proses implementasi ini sering sekali muncul kendala-kendala, seperti ketidaksesuaian antara rencana dengan realitas. Hal tersebut mungkin bukan disebabkan oleh buruknya proses perencanaan, akan tetapi terkadang terdapat hal-hal yang diluar kendali.

Melansir pengertian manajemen strategis dari buku "*Strategic Management*" karya David (2015) adalah sebuah seni dan ilmu memformulasi, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan antar fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai targetnya. Secara tersirat, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi guna mencapai keberhasilan organisasi. Fungsi-fungsi tersebut menjadi serangkaian keputusan dan Tindakan manajerial untuk menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Tujuan dari manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda.

Menurut David (2010:6), proses manajemen strategis terbagi menjadi beberapa tahapan sebagai berikut:

a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencairan strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

b. Penerapan Strategi

Tahapan ini mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

c. Penilaian Strategi

Aktivitas penilaian strategi secara mendasar adalah sebagai berikut :

- 1) Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi yang sudah diterapkan sebelumnya,
- 2) Pengukuran kinerja, dan
- 3) Pengambilan langkah korektif .

Menurut Wahyudi dalam buku Manajemen Strategik (H.Nazarudin, 2020) Manajemen strategik merupakan suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan di masa yang akan datang.

### **2.1.2 People (Struktur Organisasi)**

Menurut Robbins dan Coulter (2007) struktur organisasi diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Struktur organisasi yang baik berusaha mewujudkan keserasian dan keharmonisan kerja. Struktur organisasi merupakan sistem yang harus dilaksanakan oleh manajer untuk menggerakkan aktivitas untuk mewujudkan kesatuan tujuan. Struktur organisasi harus selalu dievaluasi untuk memastikan konsistensinya dalam pelaksanaan operasi yang efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan sekarang.

Robbins dan Coulter (2007) mengemukakan 5 (lima) faktor yang mempengaruhi struktur organisasi, yaitu: 1) Pembagian pekerjaan, adalah tingkat dimana tugas dalam sebuah organisasi dibagi menjadi pekerjaan yang berbeda. 2) Departementalisasi, merupakan dasar yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi satu kelompok. Setiap organisasi terdiri dari beberapa departemen (divisi kerja). 3) Hierarki, adalah garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari tingkatan atas organisasi hingga tingkatan paling bawah dan menjelaskan hubungan si pelapor kepada si penerima laporan. 4) Koordinasi, adalah proses menyatukan aktivitas dari departemen yang terpisah untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif. 5) Rentang manajemen, adalah jumlah karyawan yang dapat dikelola oleh seorang pimpinan secara efektif dan efisien.

### **2.1.3 Bisnis Digital**

Bisnis digital sangat dekat dengan bidang dan aspek *Electronic Business*, *Electronic Commerce* dan *Digital Marketing* (Paul, Bhuimali, Tiwary, Aithal, & Rajesh, 2018). Perkembangan Internet dan perkembangan ekonomi, peningkatan globalisasi media, budaya, dan pemikiran telah mendorong bisnis untuk menggunakan infrastruktur lokal dan memasuki pasar luar negeri dengan strategi digital (transaksional) (Watson, Weaven, Perkins, Sardana, & Palmatier, 2018). Strategi bisnis digital harus sepadan dengan seberapa cepat dan efisien biaya dalam menyelenggarakan infrastruktur teknologi informasi. Dalam hal ini yang dimaksud yaitu di era yang semakin cepat arus data dan perubahan teknologi, pebisnis digital harus mampu mengikuti perkembangan perubahan teknologi sesuai dengan kemampuan atau kapasitas organisasi. Kunci keberhasilan lain yaitu seberapa baik strategi bisnis digital mampu memanfaatkan data dan informasi. Kecepatan atau otomatisasi adalah inti dari bisnis digital yaitu pada kecepatan memanfaatkan peluang dan kecepatan merespon kebutuhan manajemen organisasi.

### **2.1.4 Agile**

*Agile* merupakan kemampuan untuk beradaptasi, menciptakan dan merespon terhadap perubahan. Kemampuan tersebut adalah cara untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti dan bergejolak, (Bannekum, 2023). Saat ini dimana kompetisi semakin ketat, dan perubahan semakin cepat membuat setiap organisasi termasuk orang yang bekerja di dalamnya, harus mampu beradaptasi dengan baik pada perubahan yang terjadi. Secara umum, terdapat organisasi dan karyawan yang cepat menerima dan beradaptasi terhadap perubahan, ada juga yang lambat dalam menerima perubahan (Mangundjaya, 2016).

Metode *Agile* dipilih dalam sebuah pengembangan proyek karena merupakan metode yang lebih mudah mengakomodasi perubahan (Brata & Brata, 2018). Salah satu alasan kegagalan proyek adalah kesalahan dalam memilih metode *Agile*. Penelitian ini menemukan bahwa sifat proyek, keterampilan tim pengembangan, kendala proyek, keterlibatan pelanggan dan budaya organisasi adalah faktor kunci yang harus menjadi pertimbangan dalam pemilihan metode *Agile* yang tepat

(Alqudah & Razali, 2017). Ada beberapa metode *agile* yang populer, diantaranya: SCRUM, *Extreme Programming*, *Feature Driven Development*, *Test Driven Development*, *Dynamic Software Development Method*, dan KANBAN (Dinakaran, 2016). Selain itu ada salah satu lagi metode *Agile* yang masih terbilang baru yaitu JIRA.

### 2.1.5 Transformasi Digital

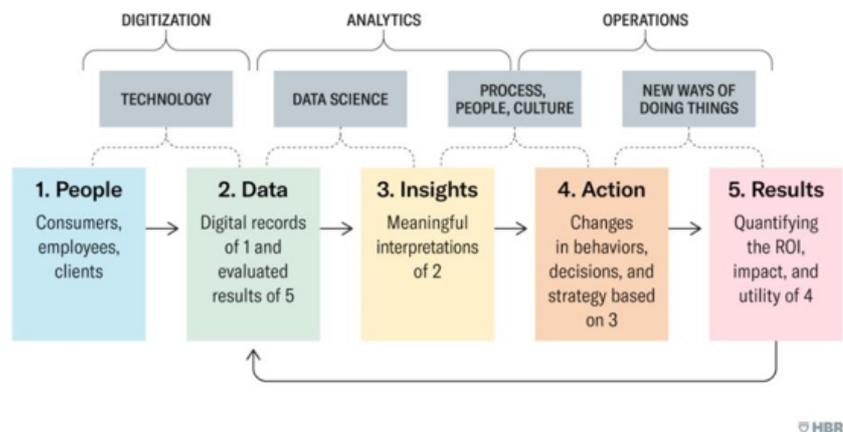
Transformasi digital menjadi kunci dalam lingkungan akademik dan bisnis. Bisnis, pendidikan, perbankan, pemerintahan, manufaktur sampai telekomunikasi hampir setiap industri sedang "*digitally transformed*" dalam revolusi industri keempat atau 4.0. Transformasi digital suatu perusahaan membutuhkan perubahan organisasi yang mendasar. Berdasarkan pakar dari Boston Consulting Group, "transformasi digital membutuhkan penanaman budaya yang mendukung perubahan sambil menjalankan strategi menyeluruh perusahaan" (Hemerling, Kilmann, Danoesastro, Liza Stutts, & Ahern, 2018).

Transformasi digital adalah proses meningkatkan perangkat lunak dan perangkat keras serta kemampuan digital sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Sirait et al., 2021). Dalam konteks perusahaan, transformasi digital mengacu pada perubahan yang dilakukan pada penawaran perusahaan atau operasi bisnisnya dengan menggunakan teknologi saat ini (Khusna & Pratiwi, 2022). Transformasi digital merupakan proses sosiokultural dalam mengadaptasi perusahaan dengan bentuk organisasi baru dan keahlian yang dibutuhkan agar tetap dapat bertahan dan relevan dalam lanskap digital yang melampaui konsepsi sebelumnya seperti perubahan yang dimungkinkan melalui teknologi informasi (TI) atau melalui rekayasa ulang proses bisnis yang berusaha untuk memperbaiki proses yang ada (Benjamin & Levinson dalam Kurniawan et al., 2021).

Menurut pendapat Guzman-Ortiz yang dimuat dalam jurnal penelitian Fauziah dan Tricahyono (Fauziah & Tricahyono, 2024:734) transformasi digital dapat diukur berdasarkan beberapa dimensi, antara lain: *customer experience*, *collaborator capabilities*, *process* dan *business model*. Transformasi digital mengacu pada perubahan yang didorong dan dibangun di atas fondasi teknologi

digital. Transformasi digital adalah istilah komprehensif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi internal dan penawaran pasar eksternal (Vial, 2019).

Setiap perusahaan dalam menuju transformasi berbeda-beda. Meskipun setiap perusahaan memiliki keunikan serta perbedaan yang menonjol antara jenis bisnis, industri, dan budaya, makna dari transformasi bukan tentang mengganti teknologi lama dengan yang baru dan menangkap data yang besar. Inti dari transformasi digital adalah menjadi perusahaan yang digerakkan oleh data, memastikan bahwa keputusan, tindakan, dan proses utama sangat dipengaruhi oleh analisis data, bukan layaknya dengan intuisi manusia (Chamorro-Premuzic, 2021). Gambar berikut merupakan lima komponen yang diperlukan untuk menjalankan transformasi digital pada perusahaan, yaitu:



**Gambar 2.1 Komponen Transformasi Digital**

Sumber : Chamorro-Premuzic (2021)

Menurut Ismail, Khater, dan Zaki (2017) Transformasi digital adalah proses di mana perusahaan menggabungkan berbagai teknologi digital baru, ditingkatkan dengan konektivitas di mana-mana, dengan tujuan mencapai kinerja unggul dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dengan mentransformasikan berbagai dimensi bisnis, termasuk model bisnis, pengalaman pelanggan, dan pengalaman pelanggan . (terdiri dari produk dan layanan yang diaktifkan secara digital) dan operasi (terdiri dari proses dan pengambilan keputusan), dan secara bersamaan

berdampak pada masyarakat (termasuk bakat keterampilan dan budaya) dan jaringan (termasuk seluruh sistem nilai).

Penerapan teknologi untuk membangun model bisnis, proses, perangkat lunak, dan sistem baru yang menghasilkan pendapatan lebih menguntungkan, keunggulan kompetitif lebih besar, dan efisiensi lebih tinggi (Schwertner, 2017). Menurut Deloitte (2018) Transformasi digital adalah penggunaan teknologi untuk meningkatkan kinerja atau jangkauan organisasi secara radikal. Dalam bisnis yang bertransformasi secara digital, teknologi digital memungkinkan peningkatan proses, keterlibatan talenta, dan model bisnis baru.

Transformasi digital mengharuskan organisasi untuk menghadapi perubahan secara keseluruhan dengan lebih baik, yang pada dasarnya menjadikan perubahan sebagai kompetensi inti karena perusahaan menjadi berbasis pelanggan secara *end-to-end*. Ketangkasan seperti ini akan memfasilitasi inisiatif digitalisasi yang sedang berjalan, namun jangan sampai tertukar dengan inisiatif tersebut. (Bloomberg, 2018). Fenomena transformasi digital telah dikonseptualisasikan sebagai penggunaan teknologi digital baru untuk memungkinkan peningkatan bisnis besar, seperti meningkatkan pengalaman pelanggan, merampingkan operasi atau membuat model bisnis baru (Warner dan Wager, 2019). Teknologi digital baru ini mencakup misalnya, teknologi sosial, seluler, analitik, *cloud*, dan *Internet of Things* (IoT) (Sebastian et al., 2017). Istilah "transformasi" mengungkapkan kelengkapan tindakan yang perlu diambil ketika organisasi yang sedang berkuasa dihadapkan pada teknologi baru dan berkembang (Singh dan Hess, 2017).

#### **2.1.6 Elemen Transformasi Digital**

Menurut Jesse (2018), transformasi digital dapat diukur melalui indikator berikut;

- 1) Keterlibatan pada satu individu dengan penekanan utama pada: *customer process, end to end support, smart service design* serta kontrol terhadap ekosistem

Hal tersebut merupakan tingkat kepentingan pada satu individu yang dirasakan dan atau minat yang dibangkitkan oleh stimulus di dalam situasi

spesifik hingga jangkauan kehadirannya dengan penekanan utama pada: *customer process, end to end support, smart service design* serta kontrol ekosistem.

- 2) Mengontrol kompleksitas yang terlibat dalam proses menghasilkan nilai dengan pemanfaatan teknologi baru, *internet of things*, otomasi pabrik serta *smart factory*.

Hal tersebut merupakan kemampuan-kemampuan untuk menguasai kompleksitas yang terlibat dalam proses menghasilkan nilai dengan pemanfaatan teknologi baru, *internet of things*, otomasi pabrik serta *smart factory*.

- 3) Kompetensi sosiokultural, kepatuhan serta transparansi terkait keberlanjutan, transparansi informasi juga penggunaan data.

Hal tersebut merupakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dan kedisiplinan serta transparansi yang berkaitan dengan keberlanjutan, transparansi informasi juga penggunaan data.

Transformasi digital, istilah yang diadopsi dari sektor swasta, sebagian besar dikaitkan dengan kebutuhan untuk menggunakan teknologi baru agar tetap kompetitif di era Internet, di mana layanan dan produk disampaikan baik secara *online* maupun *offline*. Transformasi layanan online dipandang sebagai cara untuk meningkatkan kemampuan penyesuaian dan otomatisasi melalui standarisasi (Andal-Ancion, Cartwright, & Yip, 2003). Menurut Berman (2012) menganggap transformasi digital sebagai cara untuk membangun kembali model bisnis yang mengikuti kebutuhan pelanggan dengan menggunakan teknologi baru..

#### **2.1.6.1 Teknologi Digital untuk Mengubah Model Bisnis**

Teknologi Digital adalah sebuah teknologi informasi yang lebih mengutamakan kegiatan dilakukan secara komputer atau digital dibandingkan menggunakan tenaga manusia. Tetapi lebih cenderung pada sistem pengoperasian yang serba otomatis dan

canggih dengan sistem komputeralisasi atau format yang dapat dibaca oleh komputer. Teknologi digital pada dasarnya hanyalah sistem menghitung sangat cepat yang memproses semua bentuk-bentuk informasi sebagai nilai-nilai numeris. Perkembangan teknologi ini membawa perubahan pada kualitas dan efisiensi kapasitas data yang dibuat dan dikirimkan, seperti ; gambar menjadi semakin jelas karena kualitas yg lebih baik, kapasitas menjadi lebih efisien dan proses pengiriman yang semakin cepat (Danuri, 2019).

Teknologi digital saat ini banyak memberikan pengaruh positif terhadap perekonomian melalui peningkatan produktivitas, terciptanya inovasi produk, dan peluang yang luas dalam menciptakan unit bisnis baru. Bisnis memberikan dasar bagi perusahaan untuk menciptakan, memberikan, dan menciptakan nilai, dan bersaing, mengalami pertumbuhan dan profitabilitas. (Nugraha & Murniawaty, 2018). Berkat perkembangan teknologi digital digital, perusahaan merasakan dampak positif dalam mengadopsi dan menggunakannya. Kegiatan bisnis dapat dilakukan dengan lebih mudah melalui pembuatan toko online dan memasarkan produk perusahaan secara online sehingga kegiatan bisnis dapat dilakukan dari rumah maupun dari mana saja, selama tersambung dengan jaringan internet. (Arifin, 2023)

Transformasi digital terdiri dari efek gabungan dari beberapa inovasi dan teknologi digital yang menghadirkan struktur, praktik, nilai, pengaturan, dan keyakinan baru yang mengubah, mngganti, atau melengkapi aturan yang ada dalam organisasi, ekosistem, industry (Westerman et al., 2014). Transformasi digital penting bagi semua perusahaan industri dan sektor pemerintahan yang sangat bergantung pada sistem, TI, strategi, dan sumber daya manusia. Transformasi digital adalah tentang melepaskan nilai dari proses bisnis dan mengembalikannya kepada pelanggan dan penggunaandata dan analitik untuk menciptakan pengalaman baru dan inovatif. Perjalanan transformasi digital akan menjadikan organisasi yang digerakkan oleh analisis dan menerapkan teknologi AI yang disematkan sebagai kebiasaan. Transformasi digital secara ekstensif dianggap sebagai pendorong perubahan dalam semua konteks, terutama dalam konteks bisnis, dan mempengaruhi semua aspek kehidupan manusia berdasarkan

pemanfaatan teknologi dan digitalisasi. Teknologi digital telah mengubah sektor publik dengan memengaruhi aplikasi, proses, budaya, struktur, dan tanggung jawab serta tugas pegawai negeri (Tangi et al., 2021). Transformasi digital dapat didefinisikan sebagai modifikasi (atau adaptasi) model bisnis, yang dihasilkan dari laju dinamis kemajuan teknologi dan inovasi yang memicu perubahan perilaku konsumen dan sosial (Kotarba, 2018).

#### **2.1.6.2 Budaya Digital Perusahaan**

Perusahaan akan berkembang dan bertahan seiring dengan perubahan teknologi atau transformasi digital ketika mereka mampu mengikuti perkembangan zaman. Perusahaan yang tidak mengikuti perkembangan teknologi akan tertinggal dari para pesaingnya dan bahkan bisa bangkrut. Namun ada beberapa perusahaan yang mengikuti perkembangan teknologi tetapi tetap kalah bersaing, ini disebabkan oleh faktor atau peran pemimpin perusahaan yang selalu update terhadap teknologi baru, perubahan budaya, dan permintaan pelanggan.

Perubahan drastis dalam tuntutan eksternal yang dibawa oleh perkembangan teknologi digital telah mempercepat laju transformasi yang harus diserap dan diatasi oleh organisasi atau perusahaan. Ini merupakan transformasi yang lengkap dalam mempengaruhi orang, model bisnis, operasi, dan teknologi (Vexler, 2019). Perusahaan atau organisasi manapun yang tidak memiliki budaya transformasi yang kuat, akan gagal dengan cepat mengadopsi dan beradaptasi dengan budaya digital pelanggan mereka. Menurut Rudito (2017:98) bahwa budaya digital perusahaan merupakan budaya perusahaan yang kondusif mendukung proses adopsi dan pengembangan teknologi digital untuk menghasilkan kinerja bisnis dan mencapai kesuksesan berkelanjutan.

#### **2.1.6.3 Digitalisasi**

Digitalisasi merupakan proses yang sedang berlangsung di industri telekomunikasi. Menurut Perez (2010) transformasi digital dipandang sebagai perubahan paradigma dan terkadang dilabeli sebagai revolusi teknologi. Transformasi digital sebagian besar dipandang sebagai perubahan budaya yang harus terjadi di dalam organisasi

dan literatur sejauh ini belum memberikan banyak detail tentang bagaimana mengatur perubahan transformasional ini. Penggunaan alat digital memungkinkan adanya perubahan dalam cara kebiasaan karyawan bekerja. Dalam hal ini secara tidak langsung membuat manajemen harus bergerak lebih cepat untuk beradaptasi. Manajemen sumber daya manusia, (MSDM) harus menjadi penggerak perubahan praktek manajemen dalam perusahaan, karena MSDM mempunyai peran strategis dalam menyusun struktur perusahaan, membangun budaya perusahaan, menyusun strategi staffing, menyusun program pelatihan dan pengembangan, menyusun sistem penilaian pegawai dan penghargaan pegawai (Suharto, 2007:24).

#### **2.1.6.4 Disrupsi Digital sebagai bagian dari Transformasi Digital**

Disrupsi teknologi digital merupakan fenomena yang menimbulkan perubahan pemahaman konvensional masyarakat dengan segala aktivitasnya ke sistem digital. Disrupsi adalah sebuah lompatan perubahan dari sistem lama ke cara-cara baru. Disrupsi juga mengubah teknologi lama yang lebih banyak menggunakan fisik ke teknologi digital dan menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru, lebih bermanfaat, serta lebih efisien dan cepat (Udayana, AGB., 2020).

Bodnard dan Hopwood (2004) berpendapat bahwa perubahan dari sistem manual (tradisional) ke sistem digital tidak hanya menyangkut perubahan teknologi, tetapi juga perubahan perilaku dan organisasional.

#### **2.1.6.5 Teknologi Informasi**

Perkembangan teknologi informasi telah memberikan efek terhadap perkembangan organisasi atau perusahaan. Menurut Oxford English Dictionary dalam Aji Supriyanto mendefinisikan teknologi informasi adalah *hardware* dan *software*, dan bisa termasuk didalamnya jaringan dan telekomunikasi yang biasanya dalam konteks bisnis. Sering nama teknologi informasi merupakan bagian dari kegiatan usaha yang memanfaatkan perangkat elektronik komputer. Teknologi informasi merupakan teknologi yang memanfaatkan komputer sebagai perangkat utama untuk mengolah data informasi menjadi informasi yang bermanfaat (Supriyanto , 2005 : 6).

#### **2.1.6.6 Digital Skills**

Transformasi digital menuntut perubahan dan peningkatan kualitas pada SDM, khususnya pada kemampuan teknologi digital. Muncul konsep *Digital Skills* yang berangkat dari argumen Franks Webster (2006) tentang kebutuhan produksi pada kebutuhan industri era kini yang lebih membutuhkan mereka tenaga kerja non-manual yang terampil dalam mengelola data-informasi dan teknologi dengan sebutan *digital skill*. Dalam *Theories of Information Society*, Webster (2006) menggambarkan munculnya fenomena perubahan dan pergantian dari “pekerja manual” menjadi “pekerja kerah putih” (*white collar*) atau mereka yang terdidik (*educated*) dan semi profesional (*semiprofesional*). Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan dengan adanya transformasi digital dan perkembangan teknologi yang semakin maju, bukan tidak mungkin beberapa tahun kedepan banyak alih fungsi dari proses bekerja dengan tenaga manusia digantikan dengan otomatisasi.

Pengalaman digital yang dimiliki karyawan akan membantu proses perkembangan transformasi digital dalam suatu organisasi. Faktanya, ketika karyawan memiliki pengalaman positif dalam organisasi, mereka sangat dihormati, terhubung dengan baik dengan organisasi, lebih peka terhadap apa yang mereka lakukan dan lebih produktif (Morgan, 2017).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**TABEL 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti, Judul, Publikasi, Tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Febrianto, A.R., Wulansari, A., Latipah; Pengembangan Sistem Pengelolaan dan Pemantauan Proyek dengan Metode <i>Agile</i> Pola Scrum. Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi (JuTISI), Universitas Kristen Maranatha. Bandung. 2020.	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan sistem yang dapat membantu Visualproject dalam mengelola proyek dan memberikan layanan pelanggan -nya dengan fitur pemantauan proyek.	1. Sistem metode pengembangan <i>Scrum pattern</i> <i>Agile</i> yg dilaku - kan selama empat siklus <i>sprint</i> . 2. Hasil diuji dengan metode <i>Black Box Testing</i> memastikan sistem memenuhi kebutuhan pengguna.	Output dari penelitian ini adalah sebuah sistem manajemen proyek yang dapat digunakan oleh pengguna internal proyek manajemen Visualproject yang meliputi pengelola an tahapan, pembayaran, dan pengerjaan proyek.	1. Keterkaitan dengan penelitian yaitu pada variabel <i>Agile</i> . 2. Melakukan observasi dan <i>interview</i> dengan internal perusahaan untuk melihat keadaan sistem perusahaan.	Penelitian ini adalah untuk mengembang kan atau desain sistem untuk mengelola proyek dengan permodelan UML dan mengkuna kan lima tahapan siklus sprint

2	Kadek, Putu dan I Wayan; Agile Project Management Pada Pengembangan E-Musrenbang Kelurahan Benoa Bali; Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer (JTIK),2018.	<p>1. Pendekatan <i>Agile</i> telah digunakan sebagai upaya untuk membuat rekayasa perangkat lunak yang fleksibel dan efisien</p> <p>2. Metode <i>Agile</i> dipilih dalam sebuah pengembangan proyek karena merupakan metode yang lebih mudah mengakomodasi perubahan</p>	<p>1. <i>Agile business process development</i> menggabungkan tahap-tahap pembuatan model proses terperinci, desain sistem dan pembuatan sistem dalam satu fase, dan menggunakan alat pengembangan tingkat tinggi berdasarkan model proses yang dapat dieksekusi.</p>	<p>Output dari penelitian ini adalah</p> <p>1. Pengembangan proyek selama 8 minggu menggunakan kerangka kerja Scrum yang membagi proyek menjadi 4 sprint</p> <p>2. Pendekatan agile dalam pengembangan di kelurahan Benoa Bali.</p>	<p>1. Keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada variabel <i>agile</i> dan manajemen perusahaan.</p> <p>2. Menggunakan data dari kuesioner</p>	<p>1. Penelitian ini adalah penelitian studi kasus, dengan mengangkat kasus pengembangan sistem e-musrenbang Kelurahan Benoa Bali.</p> <p>2. Metode pengumpulan data yang digunakan <i>in-depth interview</i>, observasi dan <i>focus group discussion</i></p>
---	--	---	---	---	--	--

3	Steiber, Annika; Corporate-startup collaboration: effects on large firms' business transformation; European Journal of Innovation Management, 2019.	<p>1. Tujuan dari penelitian ini untuk memeriksa model yang berbeda dari kolaborasi perusahaan-<i>startup</i> dan hasil aktual dalam hal transformasi bisnis mereka.</p> <p>2. Penekanan korporasi pada kolaborasi startup untuk inovasi korporasi dalam konteks transformasi digital.</p>	Analisis faktor pengaruh terhadap kapabilitas, dan hasil aktual dalam transformasi bisnis	<p>Pengaruh teknologi digital baru mengubah setiap industri untuk beradaptasi dengan kompetitor/pesaing</p> <p>2. Perubahan Teknologi disuatu perusahaan menimbulkan tantangan serius bagi pelaku industri besar untuk terus melakukan inovasi digital.</p>	Penggunaan dimensi transformasi digital untuk menilai variabel bisnis digital	<p>Pada penelitian tersebut terdapat variabel lain yang terdiri dari startup dan transformasi bisnis.</p> <p>2. Subjek pada penelitian tersebut mencakup perusahaan multinasional di dunia barat.</p>
---	---	--	---	---	---	---

4	Budi, Nia Puspitasari., Suliantoro, Hery., Erlianna, Verra., Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Konsumen Dalam Pemakaian Produk Layanan Seluler Dengan Mempertimbangkan Aspek 7P'S Of Marketing (Studi Kasus : PT. Telkom Area Blora); Jurnal Teknologi Informasi, 2011)	Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi preferensi konsumen di wilayah Blora dalam menggunakan suatu produk <i>mobile communication</i>	Analisis Faktor Exploratori (EFA)	1. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada 9 faktor yang mempengaruhi preferensi konsumen dalam menggunakan suatu produk <i>mobile communication</i> . 2. Atribut yang mengelompok sesuai dengan konsep 7P	1. Mereduksi data menggunakan analisis faktor 2. Menyajikan data menggunakan kuantitatif	1. Pada penelitian tersebut berfokus pada penggunaan produk <i>mobile communication</i> .
---	---	---	-----------------------------------	--	---	---

5	Verina, Natalja dan Jelena Titko; Digital Transformation: Conceptual Framework; International Scientific Conference : Contemporary Issue In Business, Management and Economics Engineering 2019	Output dari penelitian ini adalah memberikan pemahaman yang mendalam tentang konsep transformasi digital, dengan menentukan elemen/ komponen/ kategori utamanya.	Model konseptual menggunakan Koefisien Cohen's Kappa.	Analisis segmen menghasilkan tiga kategori transformasi digital dalam bisnis: teknologi, proses dan manajemen, orang.	1.Penggunaan variabel people atau talent. 2.Penggunaan dimensi teknologi untuk menilai variabel transformasi digital.	1. Pada penelitian tersebut terdapat variabel lain yang terdiri dari proses dan manajemen.
---	---	--	---	---	--	--

6	Kaharuddin; Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Yayasan Sahabat Bunda Kota Makassar; Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Vol.2, No.1, 2020	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan pegawai	Analisis faktor eksploratori	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari duapuluh tujuh variabel yang diukur dapat disimpulkan sampai lima faktor dominan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Yayasan Sahabat Bunda Makassar.	1. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada responden. 2. Penelitian menggunakan analisis faktor	1. Pada penelitian tersebut terdapat variabel lain yaitu kinerja karyawan. 2. Pada penelitian tersebut terdapat hipotesis.
---	---	--	------------------------------	--	---	---

7	<p>Ni Made Widyani, Ni Luh Putu Surya Astitiani &amp; Berty Christina Lidyanita Putri; Penerapan Transformasi Digital Pada UKM Selama Pandemi COVID-19 Di Kota Denpasar; Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol.6,No.1, 2021.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk memahami penting-nya model transformasi digital yang tepat untuk setiap bisnis ukm, khususnya selama pandemi COVID-19, karena dalam pemilihan model yang tepat diyakini akan memberikan probabilitas yang lebih baik dari transformasi yang berhasil.</p>	<p>Metode yang digunakan analisis dalam studi ini dilakukan dalam bentuk ulasan dokumenter, konten analisis yang terdiri dari pemindaian literatur secara rinci tentang subjek untuk mengidentifikasi inti masalah dan memahami pikiran mereka.</p>	<p>Hasil yang dalam penelitian ini bahwa berdasarkan pemetaan digital transformasi UKM di Denpasar pada model R-DT, dapat disimpulkan bahwa: pemicu utama transformasi digital UKM adalah driver eksternal, driver internal.</p>	<p>1.Penggunaan dimensi transformasi digital</p>	<p>Penelitian tersebut menggunakan kualitatif melalui analisis konten untuk menghasilkan konstruksi model teoritis transformasi digital model untuk transformasi digital yang wajar untuk UKM.</p>
---	--	---	---	--	--	--

8	Gede Bagus Udayana; Disrupsi Teknologi Digital: Tumbuh Kembangnya Industri Kreatif Berbasis Budaya; Seminar Nasional Envisi, 2020.	Tujuan penelitian seperti ini secara idealnya diarahkan untuk menghasilkan gambaran tentang industri kreatif di era teknologi global.	Penelitian ini menggunakan pendekatan semiotika yaitu kualitatif interpretatif (interpretation) dan didukung dengan teori globalisasi.	Output penelitian ini gambaran tentang tumbuh kembangnya industri kreatif di era disrupsi teknologi global yang juga memunculkan berbagai macam industri kreatif baru.	1. Variabel disrupsi digital	1. Pada penelitian tersebut terdapat variabel lain yang terdiri dari teknologi global dan industri kreatif berbasis budaya.
---	--	---	--	--	------------------------------	---

9	Ricky Oktavenus; Analisis Pengaruh Transformasi Digital Dan Pola Perilaku Konsumen Terhadap Perubahan Bisnis Model Perusahaan Di Indonesia; Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan, Vol.3,No.5, 2019	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor utama yang dapat mempengaruhi perubahan model bisnis perusahaan.	Analisis data menggunakan analisis Partial Least Square (PLS).	Output penelitian didapatkan bahwa pengaruh variabel transformasi digital dan pola perilaku konsumen secara langsung dapat mempengaruhi model bisnis perusahaan secara signifikan.	1. Jenis penelitian yang dilakukan deskriptif. 2. Variabel dimensi dari transformasi digital. 3. Tujuan penelitian	1. Metode yang digunakan Partial Least Square (PLS). 2. Terdapat variabel lain seperti perilaku konsumen dan model bisnis perusahaan.
---	--	---	--	--	--	--

10	Daniel Sehlin, Maja Truedsson, & Peter Cronemyr; A conceptual cooperative model designed for processes, digitalisation and innovation; International Journal of Quality and Service Sciences	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat kerangka kerja untuk usaha kecil dan menengah menjadi lebih efisien dengan mulai mendigitalkan proses bisnisnya dengan keahlian mitra inovasi eksternal.	Menggunakan metode pendekatan abduktif dan analisis empiris.	Penelitian ini menghasilkan model kooperatif konseptual berdasarkan tiga domain penelitian. Model telah divalidasi menggunakan tinjauan desain dengan perusahaan kasus, perusahaan konsultan dan dengan mitra inovasi	1.Penggunaan variabel digitalisasi dan bisnis digital.	1. Penelitian tersebut menggunakan variabel lain yaitu inovasi bisnis. 2.Penggunaan metode kualitatif dalam pengumpulan data (yaitu wawancara semi struktur).
----	--	--	--	---	--	--

11	Pelletier, Claudia., & Cloutier, Martin; Challenges of Digital Transformation in SMEs: Exploration of IT-Related Perceptions in a Service Ecosystem; Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.26, No.6, 2019.	Tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi konseptualisasi kelompok dan persepsi terkait masalah TI dalam ekosistem yang mencakup tiga profil sub kelompok: pengusaha, profesional TI dan profesional pendukung sosial ekonomi.	Metode ini menggunakan analisis statistik multivariat.	Penelitian ini menghasilkan perbedaan yang signifikan mengenai konseptualisasi kelompok dan persepsi mengenai masalah teknologi informasi dalam ekosistem yang mencakup tiga profil sub kelompok: pengusaha, profesional TI dan profesional pendukung sosial ekonomi.	1.Penggunaan variabel teknologi informasi.	1. Penelitian tersebut menggunakan variabel lain yaitu program pelatihan, ekosistem bisnis dan strategi digital. 2.menggunakan metode survei (kualitatif).
----	--	--	--	---	--	---

12	Maria Dolorosa Kusuma Perdani., Widyawan, & Paulus Insap Santoso; Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pertumbuhan Startup Di Yogyakarta; Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi (SENTIKA), 2018.	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pertumbuhan startup dalam era ekonomi digital.	Metode yang digunakan analisis Partial Least Square (PLS).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja pengusaha menjadi faktor yang dapat mempengaruhi pertumbuhan startup.	1.Pengumpulan data menggunakan kuesioner 2.Penggunaan variabel sumber daya manusia. 3.Tujuan penelitian 4. Metode kuantitatif.	1. Objek penelitian ini adalah startup-startup yang berusia kurang dari 4 tahun. 2.Penggunaan variabel lain yaitu startup.
----	---	--	--	---	---	---

13	M. R. Ramdan, Nor Liza A., Rosmah M.I., M. Hizam H.; Meneroka Faktor-faktor yang mempengaruhi Penggunaan Platform Digital oleh Perusahaan Mikro dan Kecil; Jurnal Pengurusan Universitas Kebangsaan Malaysia. 2020.	Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami faktor-faktor yang mendukung pengusaha mikro dan kecil menggunakan platform digital secara efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan.	Metodologi penelitian menggunakan metode studi kasus dimana dilakukan wawancara terhadap 4 pelaku usaha mikro dan kecil yang telah menjalankan usahanya lebih dari 3 tahun di Negara Bagian Selangor.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi penggunaan platform digital, yaitu literasi digital, membangun hubungan pelanggan, dan membangun ekosistem digital.	1. Penelitian menggunakan analisis faktor 2. Penelitian bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi terkait sistem digital perusahaan	1. Objek penelitian ini adalah pengusaha mikro dan kecil 2. Penggunaan variabel lain 3. Metode penelitian yang digunakan kualitatif
----	---	---	---	--	---	---

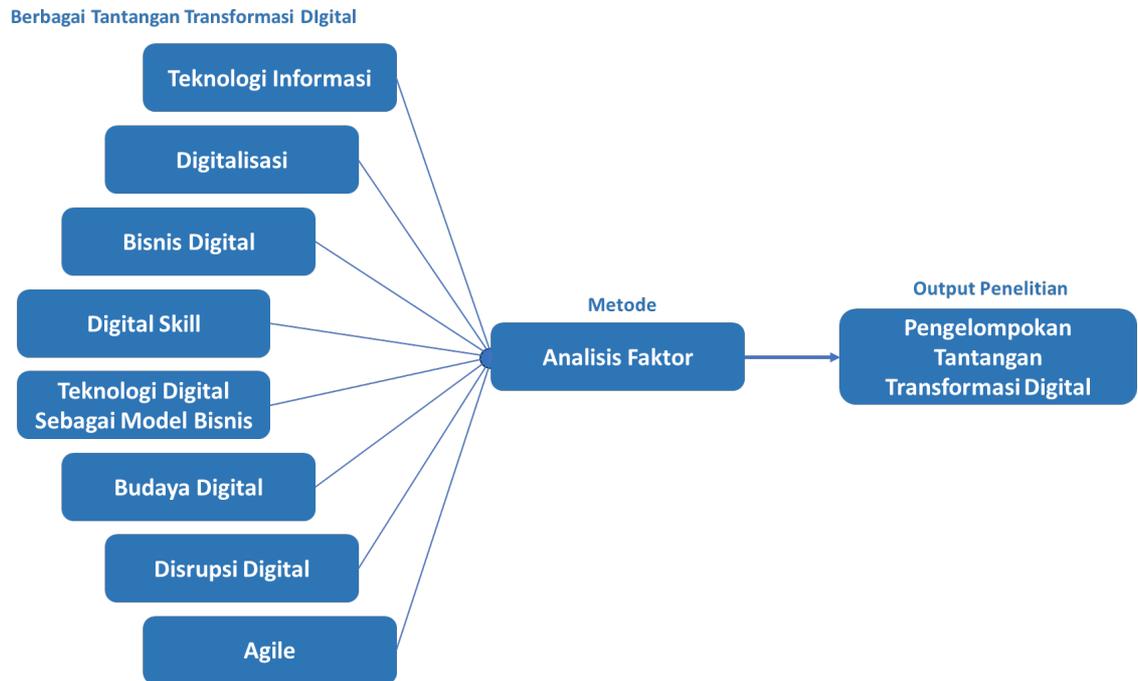
14	<p>Federico Brunotti, Dominik Matt, Angelo Bonfanti, Alberto De Longhi, Giulio Pendrini, Guido Orzes; Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. The TQM Journal. 2020.</p>	<p>Tujuan ini mengusulkan strategi memadai yang dapat dilakukan oleh perusahaan , administrator publik , dan organisasi di industri pendidikan agar berhasil menghadapi tantangan transformasi digital dalam sistem inovasi regional</p>	<p>Penelitian eksploratif berdasarkan metode kualitatif . Analisis faktor korespondensi dilakukan dengan menggunakan IRaMuTeQ dan perangkat lunak Nvivo</p>	<p>Tiga pilar utama. Pilar pertama, yaitu budaya dan keterampilan, mencakup tiga bidang tindakan strategis sebagai berikut: pendidikan digital, talenta, dan budaya digital. Pilar kedua, yaitu infrastruktur dan teknologi. Pilar ketiga, yaitu ekosistem.</p>	<p>1. Penelitian mengidentifikasi tantangan digital transformation</p>	<p>1. Penelitian tersebut merupakan penelitian eksploratif berdasarkan metode kualitatif</p>
----	--	--	---	---	--	--

15	<p>Nida Nur Fauziah, Dodie Tricahyono ; <i>The Effect of Digital Transformation on Employee Performance (Case Study: PT. Indonesia Power UPJP Kamojang)</i>; International Journal of Current Science Research and Review. 2024.</p>	<p>Tujuan penelitian in adalah untuk mengetahui transformasi digital yang diterapkan, kinerja karyawan yang ada dan seberapa besar pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Power UPJP Kamojang</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data kuisisioner. Analisis data menggunakan SEM</p>	<p>Hasil penelitian dimensi pengalaman pelanggan dan kemampuan kolaboratif berkategori cukup baik, dimensi proses dan model bisnis berkategori baik, dimensi budaya &amp; teknologi berkategori cukup baik. Dari dimensi kinerja tugas dan kinerja kontekstual dikategorikan cukup tinggi</p>	<p>1. Variabel yang diteliti yaitu transformasi digital 2. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data kuisisioner.</p>	<p>1. Penelitian ini melakukan <i>case study</i> pada PT. Indonesia Power UPJP Kamojang</p>
----	--	--	--	---	--	---

### 2.3 Kerangka Penelitian

Transformasi perusahaan memiliki peran yang penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang unggul dan dalam kesuksesan suatu perusahaan (Lufty dan Susanty, 2015). Permasalahan yang diungkap atau dibahas pada penelitian ini dan sempat disinggung pada latar belakang adalah bahwa untuk dapat bersaing dengan organisasi lain atau kompetitor dengan kemajuan dunia digital, sebuah organisasi perlu beradaptasi dengan transformasi digital. Di era digital ini, kebiasaan lama atau tradisional harus bisa bersaing dengan cara modern. Namun, ada beberapa kendala atau tantangan yang menyebabkan kebiasaan atau cara modern ini dapat membuat efektif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kebiasaan modern bisa dikatakan seperti proses otomatisasi, yang awalnya setiap karyawan untuk hal pelaporan manajemen menggunakan excel dan dikirimkan ke manajer atau atasan karyawan melalui email atau tools lainnya, sekarang bisa langsung menggunakan sistem web based dengan adanya pemanfaatan metode *agile* dengan berbagai *software*.

Perubahan kebiasaan tersebut atau budaya digital organisasi itu akan berpengaruh terhadap kelancaran bisnis yang sedang dijalankan. Oleh karena itu, salah satu pertimbangan yang penting bagi suatu organisasi atau perusahaan adalah memperhatikan arah dan implementasi dari transformasi perusahaan serta budaya digital yang diadopsi perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tentunya kelancaran bisnis. Penelitian ini akan meneliti analisis dari transformasi digital di lingkungan kerja Alfamart. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat dibuat model penelitian seperti pada gambar 2.2 dibawah.



**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**

Sumber: *Pelletier & Cloutier(2019), Mergel, et. al., (2019), Verina & Titko, (2019), Gheidar & Mehdi (2020), Westerman, et.al. (2011), Sadiku, et.al. (2017), Udayana (2020), Mahendra & Yanto (2018), Dewi, et. al. (2018).*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Karakteristik Penelitian**

Definisi penelitian menurut Saputra (2013) yang dikutip dari (Hardani dkk., 2020) adalah suatu kegiatan untuk mencari, mencatat, menganalisis, dan Menyusun laporan hasil. Secara umum, penelitian berisikan serangkaian upaya dengan tata cara yang sistematis yang memiliki tujuan untuk memecahkan suatu permasalahan.

Penelitian ini yang bertujuan untuk menentukan faktor-faktor yang menjadi tantangan dalam transformasi digital di perusahaan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit bagian *International Business & Technology*, maka berdasarkan metode penelitian, jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018), penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang menggunakan angka-angka dan data numerik untuk menganalisis fenomena dan menjawab pertanyaan penelitian. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan data dalam bentuk angka melalui instrumen seperti kuesioner, tes, atau pengamatan yang kemudian dianalisis secara statistik.

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Menurut Priyono (2016) penelitian deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena. Hasil akhir dari penelitian ini berupa tipologi atau pola-pola mengenai fenomena yang sedang dibahas. Dalam hal ini mencari faktor apa saja yang menjadi tantangan dalam transformasi digital di perusahaan ritel.

Kemudian menurut Creswell (2016) mengatakan bahwa istilah variabel merujuk pada karakteristik atau atribut seorang individu atau suatu organisasi yang dapat diukur atau diobservasi. Pendekatan kuantitatif mementingkan adanya variabel-variabel sebagai objek penelitian dan variabel-variabel tersebut harus didefinisikan dalam bentuk operasionalisasi variabel masing-masing. Uji reliabilitas dan validitas merupakan syarat penting yang harus dipenuhi dalam menggunakan pendekatan metode ini karena kedua elemen tersebut akan menentukan kualitas penelitian.

Berdasarkan tipe penyelidikannya, penelitian ini merupakan penelitian studi kasus. Menurut Arkemo (2015), studi kasus pada dasarnya mempelajari secara intensif seorang individu, kelompok atau lembaga yang dianggap memiliki atau mengalami kasus tertentu. Tujuan penelitian studi kasus adalah untuk mempelajari secara mendalam dan sistematis dalam kurun waktu cukup lama tentang sesuatu kasus sehingga dapat dicari alternatif pemecahannya. Mendalam, artinya mengungkap dan menggali data secara mendalam dan menganalisis secara intensif faktor-faktor apa saja yang akan menjadi tantangan dalam transformasi digital diperusahaan ritel.

Selanjutnya, dalam paradigma yang dianut pada penelitian ini menggunakan pandangan positivisme atau *positivism*. *Posivitism* adalah pendekatan yang mengasumsikan bahwa penelitian harus didasarkan pada metode ilmiah yang objektif (Sekaran & Bougie, 2016:28). Penelitian *positivism* menekankan pada pengumpulan data kuantitatif dan menggunakan metode-metode statistik untuk menguji hipotesis. Penelitian ini termasuk *positivism* karena paradigma yang dianut menggunakan pendekatan yang mengasumsikan bahwa penelitian harus didasarkan pada metode ilmiah yang objektif.

Selain itu, keterlibatan peneliti dalam penelitian ini bersifat *non contrived setting*. *Non contrived setting* mengacu pada penelitian yang dilakukan dalam lingkungan alami atau normal yang biasanya terjadi (Indrawati, 2015).. Pada penelitian tidak ada intervensi data karena data yang digunakan merupakan data primer dan sekunder yang didapat langsung dari survey atau wawancara langsung kepada karyawan perusahaan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit bagian *International Business & Technology* dan peneliti hanya menggunakan dengan tujuan untuk mendapatkan faktor-faktor dari tantangan transformasi digital. Berdasarkan unit analisisnya, penelitian ini merupakan penelitian pada tingkat organisasi karena Alfamart merupakan bagian dari PT Sumber Alfaria Trijaya

Kemudian, berdasarkan waktu, penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional* yang mana proses pengumpulan data dilakukan dalam satu periode yang runtut, seperti data diolah, dianalisis, dan ditarik kesimpulan (Indrawati, 2015). Penelitian ini menggunakan jenis data yang diambil langsung kepada responden

atau data primer. Data primer yang diambil seperti kuisisioner, wawancara, atau observasi (Sekaran & Bougie, 2016). Data yang diambil pada penelitian ini satu kali periode yaitu untuk periode 2023-2024 dan tidak melakukan pengambilan data tambahan untuk melihat kondisi jangka panjang. Rangkuman karakteristik penelitian ditunjukkan oleh tabel 3.1.

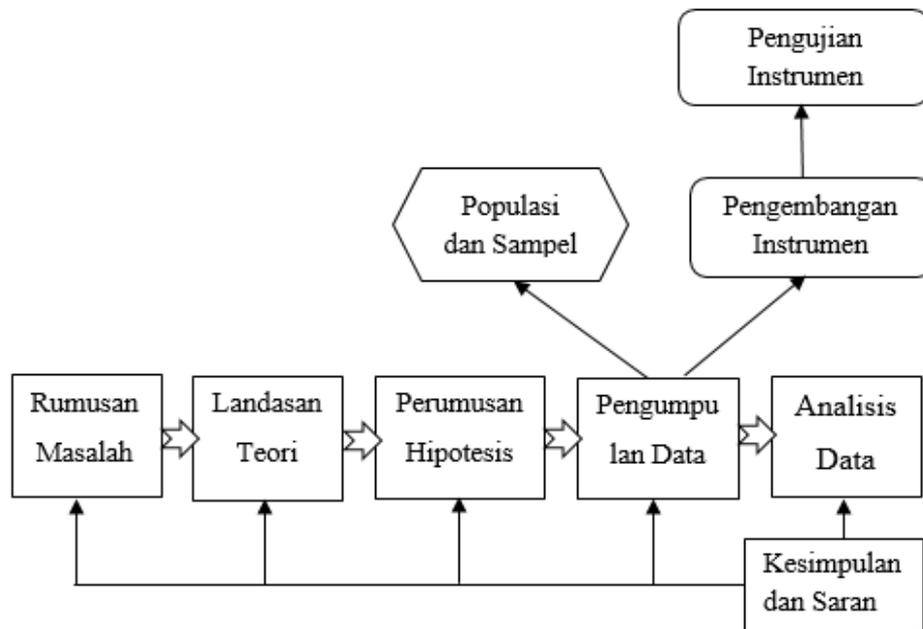
**Tabel 3.1**  
Karakteristik Penelitian

No	Karakteristik Penelitian	Jenis
1	Berdasarkan Metodologi	Kuantitatif
2	Berdasarkan Tujuan Penelitian	Deskriptif
3	Berdasarkan Tipe Penyelidikan	Analisis Faktor
4	Berdasarkan Paradigma	Penelitian <i>Positivism</i>
5	Berdasarkan keterlibatan Peneliti	<i>Non Contrived Setting</i> (Tidak Mengintervensi Data)
6	Berdasarkan unit analisis	Organisasi
7	Berdasarkan waktu penelitian	<i>Cross Sectional</i>

*Sumber* : Data yang telah diolah dari berbagai sumber.

### 3.2 Tahapan Pelaksanaan Penelitian

Pada tahapan penelitian ini, peneliti akan menguraikan proses-proses dalam melakukan penelitian yang akan dijabarkan dalam bentuk bagan. Alur pelaksanaan penelitian dilakukan mulai dari tahapan identifikasi hingga tahap kesimpulan. Tahapan yang lebih lengkap akan dijabarkan pada halaman berikutnya.



**Gambar 3.1 Tahapan Penelitian**

*Sumber: Sugiyono (2017:30)*

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah seluruh kelompok besar orang (atau lembaga, peristiwa atau objek studi lainnya) yang ingin digambarkan dan dipahami (Firmansyah & Dede, 2022). Menurut Sugiyono (2014:115) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi juga meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek tersebut. Populasi dalam penelitian kali ini adalah seluruh karyawan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart).

#### 3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017:81), sampel “adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan

dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu”. Menurut (Firmansyah & Dede, 2022), sampel adalah kelompok elemen yang ingin diselidiki secara langsung dimana sampling berkaitan dengan pemilihan subset individu dari dalam suatu populasi untuk memperkirakan karakteristik seluruh populasi. Tujuan pemilihan sampel adalah untuk memilih sampel yang representative yaitu sample yang mirip dengan populasi darimana sampel itu berasal. Banyak cara yang dapat digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang tepat seperti salah satunya menggunakan formula Slovin (dalam Priyono, 2016) yaitu :

$$s = \frac{n}{1 + (N \cdot e^2)}$$

Di mana :

s = jumlah sampel

N = besar dari populasi

e = error (dalam Slovin menggunakan 5% atau 0,05 dalam bentuk desimal)

Maka,

$$s = \frac{1208}{1 + (1208 \cdot 0,05^2)} = 300,4 \text{ responden.}$$

Dalam melakukan pembentukan sampel pada penelitian kali ini, akan digunakan teknik *purposive sampling* atau *judgmental sampling*. Salah satu teknik *non-probability sampling* di mana peneliti akan menentukan sendiri kriteria pada sampel dari populasi yang ada yaitu: data populasi dan sample diambil dari karyawan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit *International Business & Technology* dengan total 300 responden.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Abdillah, Willy (2018), pengumpulan data dengan kuisisioner adalah salah satu metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian lapangan. Kuisisioner memiliki kelebihan karena efektif dan efisien dalam menyampaikan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian (Rofadaliny, 2022). Pengumpulan data dan sumber data untuk penelitian ini menggunakan strategi kuisisioner terhadap objek yang dituju yaitu perusahaan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit

*International Business & Technology* dan referensi jurnal ataupun artikel yang terkait tantangan dalam transformasi digital.

Dalam penelitian kuantitatif, data dapat dikumpulkan dari sumber primer ataupun sekunder. Data primer mengacu pada data yang telah dikumpulkan secara langsung, yang mana cara paling umum untuk mengumpulkan data primer adalah dengan penggunaan survei atau kuisisioner (Hardani dkk., 2020).

Teknik pengumpulan data yang digunakan didalam penelitian ini dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu:

### **3.4.1 Data Primer**

Dalam menunjang keberhasilan penelitian ini, peneliti melakukan pengumpulan data dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisisioner dan wawancara.

Wawancara dilakukan dengan cara mengadakan wawancara dengan kepala sub bagian yang mempunyai wewenang dari para pegawai yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti sekaligus menjadi objek penelitian. Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan

- Fakta
- Memverifikasi fakta
- Mengklarifikasi fakta
- Membangkitkan antusiasme
- Mengidentifikasi kebutuhan

Menurut Sugiyono (2017:142), kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Pengertian lainnya kuisisioner atau angket adalah serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan untuk diedarkan dan dijawab oleh responden secara tertulis (Hamdi dan Bahruddin, 2015: 49). Kuisisioner dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dipersiapkan secara tertulis dengan menyebarkan angket dan disertai dengan alternatif jawaban yang akan diberikan kepada responden.

### 3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2017). Sedangkan menurut (Siregar, 2014:16) adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahannya. Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini yaitu dengan mempelajari penelitian terdahulu, jurnal, buku, hasil laporan kinerja pegawai serta hasil wawancara yang diperoleh dari objek penelitian. Studi kepustakaan dilakukan untuk mencari informasi atau teori yang relevan dengan penelitian (Hamdi dan Bahrudin, 2015: 50).

## 3.5 Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

### 3.5.1 Operasional Variabel

Sugiyono (2016:38) menjelaskan mengenai “Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Menurut Sugiyono (2016:180) menyatakan bahwa indikator-indikator dari setiap variabel yang diteliti harus secermat mungkin agar diperoleh indikator yang valid yang dapat dilakukan dengan membaca berbagai referensi seperti buku maupun jurnal yang sejenis maupun konsultasi kepada pakar. Jumlah indikator adalah yang paling sedikit tetapi memadai untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Indikator variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini akan ditunjukkan pada tabel 3.2 sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Variabel Operasional**

No.	Variabel	No. Item	Indikator	Skala
1	Teknologi Informasi (Pelletier, Claudia., dan Cloutier, Martin. (2019).	1	Adanya teknologi informasi membuat operasional dari manajemen kepada karyawan lebih mudah	Ordinal

<p><i>“Challenges of Digital Transformation in SMEs: Exploration of IT-Related Perceptions in a Service Ecosystem”</i>)</p>	2	Dengan adanya teknologi informasi memudahkan karyawan dalam memperoleh informasi baik itu seputar tugas pekerjaan ataupun informasi perusahaan	Ordinal
	3	Dengan adanya teknologi informasi meningkatkan hubungan antar divisi menjadi lebih mudah terorganisir	Ordinal
	4	Teknologi informasi mempunyai peran penting terjadinya transformasi digital	Ordinal
	5	Teknologi informasi membuat organisasi berkembang lebih cepat dalam hal pengelolaan informasi baik itu data perusahaan maupun klien perusahaan	Ordinal
	6	Adanya teknologi informasi, menghadirkan informasi yang lebih spesifik dan akurat	Ordinal
	7	Adanya teknologi informasi membantu meningkatkan hubungan pelanggan, juga mengidentifikasi kebutuhan sosial dan inovasi yang berdampak sosial pada organisasi	Ordinal

		8	Dukungan teknologi informasi sangat dibutuhkan oleh karyawan organisasi	Ordinal
		9	Dengan adanya teknologi informasi pelaku transformasi digital dapat mencapai pertukaran komunikasi yang lebih efektif yang pada gilirannya akan mendukung hubungan yang lebih bermanfaat untuk mempertahankan daya saing	Ordinal
		10	Teknologi informasi dapat memberikan masukan dan kebutuhan dari pelanggan / customer untuk memunculkan ide dan memberikan evaluasi terhadap pengembangan organisasi	Ordinal
2	Digitalisasi (Mergel, Ines, Noella Edelman, Nathalie Haug, 2019, <i>Defining digital transformation: Results from expert interviews</i> )	11	Adanya digitalisasi merubah kebiasaan lama dengan yang baru	Ordinal
		12	Dengan proses digitalisasi memberikan percepatan relasi antar karyawan dan manajemen puncak	Ordinal
		13	Adanya proses digitalisasi mendukung proses dari transformasi digital	Ordinal

		14	Adanya digitalisasi pengiriman file secara digital lebih cepat dan terukur	Ordinal
3	Bisnis Digital (Verina, Natalja dan Jelena Titko, 2019, <i>Digital Transformation: Conceptual Framework</i> )	15	Adanya transformasi digital terutama dalam bisnis digital membuat perkembangan digital memunculkan banyaknya model bisnis baru yang semakin beragam dan adaptif	Ordinal
		16	Munculnya transformasi digital merubah alur proses bisnis perusahaan dengan ketidakpastian dan kurangnya data serta informasi	Ordinal
		17	Adanya transformasi digital manajemen puncak harus bertindak secara cepat dan terukur dalam menangani bisnis digital yang baru	Ordinal
		18	Bisnis digital sebagai investasi bagi perusahaan untuk mendukung proses transformasi digital	Ordinal
4	Digital Skill (Yasaman Gheidar and Mehdi ShamiZanjani (2020). <i>“Conceptualizing the digital employee experience”</i> , VOL. 19	19	Adanya transformasi digital membuat karyawan yang mempunyai skill digital merasa terbantu	Ordinal
		20	Adanya transformasi digital membuat karyawan yang	Ordinal

	NO. 3 2020, pp. 131-135		tidak mempunyai skill digital merasa terbebani	
		21	Dengan transformasi digital membuat semua karyawan beradaptasi dengan teknologi	Ordinal
		22	Transformasi digital mempengaruhi pengalaman karyawan dan masa depan pekerjaan	Ordinal
5	Teknologi Digital sebagai Model Bisnis (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, (2011), “ <i>Digital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations</i> ”)	23	Adanya transformasi digital organisasi harus meningkatkan pelayanan kepada pelanggan melalui perencanaan berbasis analitik	Ordinal
		24	Adanya transformasi digital meningkatkan performansi bisnis perusahaan	Ordinal
		25	Dampak transformasi digital pada proses teknologi membuat bekerja bisa dimana saja dan kapan saja	Ordinal
		26	Proses digital membuat komunikasi lebih luas dan lebih cepat	Ordinal
		27	Dampak transformasi digital mengubah transisi fisik ke digital	Ordinal
		28	Adanya transformasi digital memaksa munculnya produk digital	Ordinal

		29	Dorongan transformasi digital membuat model bisnis berintegrasi sesama organisasi	Ordinal
6	Budaya Digital (Mattew, Mahamadou, dan Sarhan (2017).” <i>Digital Culture</i> ”)	30	Transformasi digital mendorong peran pemimpin organisasi yang mempunyai pemahaman teknologi untuk meningkatkan nilai perusahaan	Ordinal
		31	Budaya digital dilingkungan perusahaan merupakan syarat untuk melakukan transformasi digital	Ordinal
		32	Pentingnya budaya digital sebagai akselerasi transformasidigital harus diawali dari peran pemimpin organisasi	Ordinal
7	Disrupsi Digital (Udayana, AGB (2020).” <i>Disrupsi Teknologi Digital:Tumbuh Kembangnya Industri Kreatif Berbasis Budaya</i> ”)	33	Adanya disrupsi dari dampak transformasi digital, membuat perubahan sistem lama ke sistem yang baru	Ordinal
		34	Disrupsi digital dapat menciptakan peluang baru kepada perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor	Ordinal

8	<i>Agile (Irfan dan Deny (2018).”Agile Development Methods Dalam Pengembangan Sistem Informasi Pengajuan Kredit Berbasis Web (Studi Kasus : Bank BRI Unit Kolonel Sugiono”) &amp; (Kadek, Putu dan I Wayan (2017).”Agile Project Management Pada Pengembangan E- Musrenbang Kelurahan Benoa BALP”)</i>	35	Pengaruh adanya komitmen manajemen pada proses <i>agile</i> dapat mendukung proses transformasi digital	Ordinal
		36	Faktor lingkungan organisasi pada proses <i>agile</i> dapat mendukung proses transformasi digital	Ordinal
		37	Faktor lingkungan tim pada proses <i>agile</i> dapat mempengaruhi proses transformasi digital	Ordinal
		38	Faktor kemampuan tim sangat mempengaruhi proses <i>agile</i> untuk mendukung transformasi digital	Ordinal
		39	Adanya proses strategi yang baik akan mempercepat adaptasi <i>agile</i> sebagai bagian dari transformasi digital	Ordinal

*Sumber* : Data yang telah diolah dari berbagai sumber. (2023)

### 3.5.2 Skala Pengukuran

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. (Sugiyono, 2013:147). Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau

sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013:132). Jawaban setiap item menggunakan skala Likert.

Untuk alternatif jawaban dalam angket ini ditetapkan skor yang diberikan untuk masing-masing pilihan dengan menggunakan modifikasi skala Likert. Dengan demikian dalam penelitian ini responden dalam menjawab pertanyaan hanya ada 4 kategori diantaranya sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS), dari jawaban di atas memiliki bobot skor dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Skala Untuk Variabel**

<b>Jawaban Responden</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

*Sumber* : Dibuat oleh penulis (2023)

Dalam penelitian skala yang digunakan untuk mengambil data peneliti menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Instrumen penelitian yang menggunakan skala Likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda.

### **3.6 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Uji keabsahan data dalam penelitian sering kali ditekankan pada validitas dan reliabilitas. Penelitian kuantitatif, keabsahan data menjadi kriteria utama yang diharapkan, yaitu data yang valid, reliabel, dan obyektif (Hardani dkk., 2020).

#### **3.6.1 Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2017), kredibilitas hasil penelitian terwujud ketika terdapat kesesuaian antara data yang dikumpulkan dengan data yang sebenarnya terjadi pada objek yang sedang diteliti. Uji validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah *content validity* dan *construct validity*. *Content validity* dilakukan dengan mengadopsi dan memodifikasi item-item yang telah ada dari penelitian sebelumnya yang dipublikasikan pada prosiding dengan reputasi jurnal yang baik. Validitas suatu penelitian terkait dengan sejauh mana seorang peneliti mengukur apa yang seharusnya diukur (Budiastuti & Bandur, 2018).

Kuisisioner dinyatakan valid apabila nilai dari korelasi product moment  $r$  hitung  $> r$  tabel. Apabila  $r$  hitung  $\leq r$  tabel dengan taraf signifikansi 5% yang digunakan dalam penelitian ini maka pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner tidak diikutsertakan untuk pengujian selanjutnya.

#### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Menurut Sekaran & Bougie (2019), reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menggambarkan sejauh mana data penelitian dapat diandalkan dan bebas dari bias. Hal ini juga mencerminkan tingkat konsistensi pengukuran dari instrument penelitian, yang dievaluasi melalui poin-poin dalam kuesioner yang telah diberikan kepada responden. Melalui uji reliabilitas, akan menunjukkan sebuah standar atau indikator stabilitas dari keseluruhan item kuesioner satu per satu, serta menunjukkan seberapa baiknya konsistensi instrumen penelitian yang telah disajikan melalui kuesioner, serta item-item pernyataan kuesioner telah sesuai. Menurut Ghazali & Latan (2021), Pengukuran reliabilitas diukur menggunakan PLS dengan menggunakan parameter cronbach's alpha dan *composite reliability*. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan indikator jika nilai cronbach

alpha based items berada diatas 0,6 maka dinyatakan reliabel atau konsisten. Jika hasil cronbach alpha *based items* berada dibawah 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten. (Sugiyono,2017)

### **3.7 Teknik Analisis Data**

#### **3.7.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan deskripsi atau gambaran mengenai suatu data agar lebih mudah dipahami. Dibawah ini terdapat pengertian analisis deskriptif menurut Sugiyono.

Menurut Sugiyono (2012:147), pengertian analisis deskriptif adalah “Metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”.

Pada penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui dan menjelaskan tantangan transformasi digital di lingkungan perusahaan Alfamart khususnya unit bagian *International Business & Technology*. Dalam penelitian ini digunakan empat pilihan respon dengan alternatif jawaban seperti Tabel 3.3.

#### **3.7.2 Analisis Faktor**

Terdapat dua tipe analisis faktor yaitu analisis CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) yaitu untuk mengkonfirmasi bentuk model *variable latent* berdasarkan data empiris dan analisis EFA (*Exploratory Factor Analysis*) yaitu untuk menjelaskan (meng-*explore*) faktor-faktor apa saja yang membentuk *variable latent* (Siswoyo Haryono, 2016: 7-8).

Penelitian ini menggunakan metode analisis faktor eksploratori untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menjadi tantangan transformasi digital di perusahaan Alfamart. Tujuan utama analisis faktor adalah memilih faktor-faktor yang dapat menjelaskan keterkaitan (*interrelationship*) antar variabel asli atau dengan kata lain, analisis faktor bertujuan untuk menjelaskan arti variabel-variabel dalam himpunan data. Di dalam analisis faktor, setiap variabel dinyatakan sebagai suatu kombinasi linear dari faktor yang mendasari (*underlying*

*factors*). Jumlah (*amount*) varian yang disumbangkan oleh suatu variabel dengan variabel lainnya yang tercakup dalam analisis disebut *communality*. Kovariansi antar variabel yang diuraikan, dinyatakan dalam suatu *common factors* yang sedikit jumlahnya ditambah dengan faktor yang unik untuk setiap variabel. Faktor-faktor ini tidak secara jelas terlihat (*not overly observed*).

Suatu vektor peubah acak  $X$  yang diamati dengan  $p$  komponen dan vektor rataan  $\mu$ , serta matriks ragam peragam  $\Sigma$  atau matriks korelasi  $\rho$ , secara linear bergantung pada sejumlah peubah acak yang tak teramati, yaitu  $F_1, F_2, \dots, F_k$  yang disebut *common factors* dan  $p$  penyimpangan tambahan  $\varepsilon_1, \varepsilon_2, \dots, \varepsilon_p$  yang disebut *specific factors*. Model persamaan analisis faktor dirumuskan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} X_1 - \mu_1 &= l_{11}F_1 + l_{12}F_2 + \dots + l_{1k}F_k + \varepsilon_1 \\ X_2 - \mu_2 &= l_{21}F_1 + l_{22}F_2 + \dots + l_{2k}F_k + \varepsilon_2 \\ &\dots \\ &\dots \\ &\dots \\ X_p - \mu_p &= l_{p1}F_1 + l_{p2}F_2 + \dots + l_{pk}F_k + \varepsilon_p \end{aligned}$$

Atau dalam notasi matriks :

$$X - \mu = L F + \varepsilon$$

Analisis Faktor Eksploratori

$$\begin{pmatrix} x_1 - \mu_1 \\ x_2 - \mu_2 \\ \vdots \\ x_p - \mu_p \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} l_{11} & l_{12} & \dots & l_{1k} \\ l_{21} & l_{22} & \dots & l_{2k} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ l_{p1} & l_{p2} & & l_{pk} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} f_1 \\ f_2 \\ \vdots \\ f_k \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_p \end{pmatrix}$$

Keterangan :

$f_j$  = faktor umum;  $j = 1, 2, \dots, k$ ;  $k < p$

$\varepsilon_i$  = faktor spesifik;  $i = 1, 2, \dots, p$

$\mu_i$  = rata-rata variabel ke -  $i$

$\lambda_i$  = loading untuk variabel ke -  $i$  ada faktor ke -  $j$

$l_{ij}$  = matriks faktor loading =

$$\begin{pmatrix} l_{11} & l_{12} & \dots & l_{1k} \\ l_{21} & l_{22} & \dots & l_{2k} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ l_{p1} & l_{p2} & \dots & l_{pk} \end{pmatrix}$$

Dengan asumsi :

$$E(F) = 0 ; \quad \text{Cov}(F) = E(F F') = I$$

$$E(\varepsilon) = 0 ; \quad \text{Cov}(\varepsilon) = E(\varepsilon \varepsilon') = \Psi ; \quad \Psi$$

merupakan matriks diagonal

$$F \text{ dan } \varepsilon \text{ saling bebas, maka } \text{Cov}(\varepsilon, F) = E(\varepsilon F) = 0$$

Model  $(X - \mu = LF + \varepsilon)$  adalah linier dalam faktor bersama. Bagian dari varian  $(X_i)$  yang dapat diterangkan oleh  $k$  faktor bersama disebut *communality*  $h_i^2$ , sedangkan bagian dari varian  $(X_i)$ , karena faktor spesifik disebut varian spesifik  $\psi_i$ .

$$\sigma_{ii} = \sigma^2 = l_{i1}^2 + l_{i2}^2 + \dots + l_{ik}^2 + \psi_i = h_i^2 + \psi_i$$

Keterangan :  $h_i^2 = \text{communality}$  ke- $i$  dan  $\psi_i$  varians spesifik ke- $i$

Model analisis faktor mensyaratkan bahwa hubungan antar variabel terobservasi harus linear dan nilai koefisien korelasi tidak boleh nol, artinya harus benar-benar ada hubungan.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, penulis menggunakan Teknik *purposive sampling*. Salah satu teknik *non-probability sampling* di mana peneliti akan menentukan sendiri kriteria pada sampel dari populasi yang ada yaitu: data populasi dan sampel diambil dari seluruh karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit International Business & Technology dengan total 300 responden. Kuesioner yang terkumpul dan dapat diolah sebanyak 300 eksemplar lalu dilakukan pengelompokan dan diperoleh hasil sesuai dengan tujuan dibuatnya penelitian ini. Adapun pengelompokan identitas responden berdasarkan :

- 1) Jenis Kelamin
- 2) Usia
- 3) Pendidikan terakhir
- 4) Posisi Kerja
- 5) Masa kerja

Pengelompokan identitas responden dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, terdapat 66% responden berjenis kelamin Laki-laki atau sebanyak 198 orang sedangkan terdapat 34% responden Perempuan atau sebanyak 102 orang. Hasil menunjukkan bahwa responden penelitian berjenis kelamin laki-laki sebagai proporsi yang lebih dominan dibandingkan responden perempuan.

**Tabel 4. 1 Persentase Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	198	66%
2	Perempuan	102	34%
3	Jumlah	300	100%

Data diolah peneliti, 2024

#### 4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapatkan distribusi usia responden dibawah 30 tahun sebanyak 83 orang atau sebesar 27,6%, lalu rentang usia 30-40 tahun sebanyak 156 orang atau sebesar 52%, rentang usia 40-50 tahun sebanyak 56 orang atau sebesar 18,7% dan usia diatas 50 tahun sebanyak 5 orang atau sebesar 1,7%. Hasilnya dapat disimpulkan bahwa responden dengan rentang usia 30-40 mendominasi sampel pada penelitian yang dilakukan.

**Tabel 4. 2 Persentase Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	<30 tahun	83	27,6%
2	30-40 tahun	156	52%
3	40-50 tahun	56	18,7%
4	>50 tahun	5	1,7%
	Jumlah	300	100%

Data diolah peneliti, 2024

#### 4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, pada distribusi pendidikan terakhir responden terdapat 34,7% responden lulusan SMA atau sebanyak 104 orang, responden lulusan Diploma sebanyak 32 orang atau 10,7%, responden lulusan Sarjana sebanyak 142 orang atau 47,3%, selanjutnya responden dengan Pendidikan terakhir Magister sebanyak 22 orang atau 7,3%. Hasil menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir sebagai sarjana memiliki proporsi yang lebih dominan pada penelitian yang dilakukan

**Tabel 4. 3 Persentase Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SMA	104	34,7%
2	Diploma	32	10,7%
3	Sarjana	142	47,3%

4	Magister	22	7,3%
	Jumlah	300	100%

Data diolah peneliti, 2024

#### 4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Pekerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapatkan distribusi posisi kerja. Sampel yang digunakan terdiri dari 2 orang Direktur atau sebesar 0,7%, posisi General Manager sebanyak 8 orang atau sebesar 2,7%, lalu posisi sebagai Manager sebanyak 82 orang atau sebesar 27,3%, selanjutnya posisi sebagai Project Manager sebanyak 21 orang atau sebesar 7% dan terakhir yaitu terdiri dari 187 orang atau sebesar 62,3% yang merupakan Staf Ahli. Hasil menunjukkan bahwa Staf Ahli mendominasi sampel penelitian yang dilakukan.

**Tabel 4. 4 Persentase Distribusi Responden Berdasarkan Posisi Kerja**

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase
1	Direktur	2	0,7%
2	General Manager	8	2,7%
3	Manager	82	27,3%
4	Project Manager	21	7,0%
5	Staf Ahli	187	62,3%
	<b>Jumlah</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Data diolah peneliti, 2024

#### 4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapatkan distribusi lama kerja responden yang telah bekerja selama kurang dari 2 tahun sebanyak 22 orang atau sebesar 7,3%, lalu lama kerja dengan rentang waktu 2 sampai 5 tahun sebanyak 43 orang atau sebesar 14,3%, selanjutnya lama kerja 5-10 tahun sebanyak 71 orang atau sebesar 23,7% dan responden dengan lama kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 164 orang atau sebesar 54,7%. Hasil yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa responden yang mendominasi sampel pada penelitian yaitu dengan lama kerja 5 sampai 10 tahun.

**Tabel 4. 5 Persentase Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja**

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase
1	< 2 tahun	22	7,3%
2	2-5 tahun	43	14,3%
3	5-10 tahun	71	23,7%
4	> 10 tahun	164	54,7%
	Jumlah	300	100%

Data diolah peneliti, 2024

## 4.2 HASIL PENELITIAN

### 4.2.1 Analisis Verifikatif Data Penelitian

#### 4.2.1.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017), kredibilitas hasil penelitian terwujud ketika terdapat kesesuaian antara data yang dikumpulkan dengan data yang sebenarnya terjadi pada objek yang sedang diteliti. Uji validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah *Construct Validity*. Kuesioner dinyatakan valid apabila nilai dari korelasi product moment  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Apabila  $r$  hitung  $\leq$   $r$  tabel dengan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai  $r$  tabel sebesar 0,195.

**Tabel 4. 3 Uji Validitas**

Item Pernyataan	Construct Validity	Keterangan
Item 1	0,800	Valid
Item 2	0,794	Valid
Item 3	0,768	Valid
Item 4	0,808	Valid
Item 5	0,770	Valid
Item 6	0,788	Valid
Item 7	0,843	Valid
Item 8	0,830	Valid
Item 9	0,831	Valid
Item 10	0,835	Valid

Item 11	0,783	Valid
Item 12	0,709	Valid
Item 13	0,828	Valid
Item 14	0,818	Valid
Item 15	0,816	Valid
Item 16	0,377	Valid
Item 17	0,748	Valid
Item 18	0,825	Valid
Item 19	0,782	Valid
Item 20	0,535	Valid
Item 21	0,826	Valid
Item 22	0,776	Valid
Item 23	0,740	Valid
Item 24	0,723	Valid
Item 25	0,729	Valid
Item 26	0,837	Valid
Item 27	0,730	Valid
Item 28	0,784	Valid
Item 29	0,827	Valid
Item 30	0,818	Valid
Item 31	0,728	Valid
Item 32	0,595	Valid
Item 33	0,796	Valid
Item 34	0,855	Valid
Item 35	0,776	Valid
Item 36	0,786	Valid
Item 37	0,758	Valid
Item 38	0,805	Valid
Item 39	0,816	Valid

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 26, diperoleh hasil item pada instrumen variabel yang digunakan yaitu memiliki nilai validitas diatas nilai 0,195 yang artinya seluruh item memenuhi kriteria dan dinyatakan valid untuk dapat dilakukan penelitian selanjutnya.

#### 4.2.1.2 Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan indikator jika nilai Cronbach's Alpha *Based Items* berada diatas 0,6 maka dinyatakan reliabel atau konsisten. Jika hasil cronbcah alpha based items berada dibawah 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten. (Sugiyono,2017). Melalui uji reliabilitas, akan menunjukkan sebuah standar atau indikator stabilitas dari keseluruhan item kuesioner satu per satu, serta menunjukkan seberapa baiknya konsistensi instrumen penelitian yang telah disajikan melalui kuesioner, serta item-item pernyataan kuesioner telah sesuai. Menurut Ghozali & Latan (2021), Pengukuran realiabilitas diukur menggunakan SPSS dengan menggunakan parameter Cronbach's Alpha.

**Tabel 4. 4 Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
X1	0,674	Reliabel
X2	0,734	Reliabel
X3	0,709	Reliabel
X4	0,787	Reliabel
X5	0,850	Reliabel
X6	0,733	Reliabel
X7	0,656	Reliabel
X8	0,725	Reliabel

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang dilakukan, didapatkan hasil bahwa nilai koefisien reliabilitas atau Cronbach's Alpha yang diperoleh dari masing-masing variabel yaitu > 0,6 yang menunjukkan bahwa pernyataan dalam

alat ukur kuesioner sudah menunjukkan konsistensinya sehingga dapat dipakai lebih dari satu kali dan digunakan untuk uji selanjutnya.

#### **4.2.2 Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan responden terhadap masing-masing item pernyataan. Analisis deskriptif didalam penelitian ini digunakan kuesioner untuk mengetahui gambaran persepsi responden yang merupakan karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit *International Business & Technology* dengan total 300 responden terhadap variabel teknologi informasi, digitalisasi, bisnis digital, *digital skill*, teknologi digital sebagai model bisnis. budaya digital, disrupsi digital, dan *agile*. Skala yang digunakan pada kuesioner penelitian menggunakan 4 skala interval dari 1 sampai 4 untuk menyatakan:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Setuju

4 = Sangat Setuju

##### **4.2.2.1 Variabel Teknologi Informasi (X1)**

Hasil data sebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) Unit *International Business & Technology* yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab "Sangat Setuju" terhadap pernyataan-pernyataan tentang Teknologi informasi. Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada 300 responden yang menjadi sampel di dalam penelitian, diperoleh jawaban mengenai Teknologi Informasi sebagai berikut;

**Tabel 4. 8 Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Teknologi Informasi**

No	Kode Pernyataan		Variabel				Jumlah	Frekuensi Tertinggi	Keterangan
			4	3	2	1			
1	TD1	f	179	107	11	3	300	Skala 4	Sangat Setuju
		%	<b>59,7</b>	35,7	3,7	1,0	100		
2	TD2	f	158	120	17	5	300	Skala 4	Sangat Setuju
		%	<b>52,7</b>	40,0	5,7	1,7	100		
3	TD3	f	154	123	21	2	300	Skala 4	Sangat Setuju
		%	<b>51,3</b>	41,0	7,0	0,7	100		
4	TD4	f	153	130	15	2	300	Skala 4	Sangat Setuju
		%	<b>51,0</b>	43,3	5,0	0,7	100		
5	TD5	f	151	123	23	3	300	Skala 4	Sangat Setuju
		%	<b>50,3</b>	41,0	7,7	1,0	100		
6	TD6	f	131	148	15	6	300	Skala 3	Setuju
		%	43,7	<b>49,3</b>	5,0	2,0	100		
7	TD7	f	121	156	18	5	300	Skala 3	Setuju
		%	40,3	<b>52,0</b>	6,0	1,7	100		
8	TD8	f	146	132	20	2	300	Skala 3	Setuju
		%	<b>48,7</b>	44,0	6,7	0,7	100		
9	TD9	f	165	116	16	3	300	Skala 4	Sangat Setuju
		%	<b>55,0</b>	38,7	5,3	1,0	100		
10	TD10	f	120	160	18	2	300	Skala 3	Setuju
		%	40,0	<b>53,3</b>	6,0	0,7	100		
Nilai Skala Terbanyak dalam Interval							Skala 4	Sangat Setuju	

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.6 diperoleh tanggapan responden dari 10 item pernyataan di atas mengenai variabel Teknologi Informasi melalui pernyataan item "TD1"

sampai item "TD10" menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada skala interval terbanyak yaitu 4 atau menyatakan sangat setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai bahwa variabel Teknologi Informasi sangat berpengaruh terhadap Tantangan *Digital Transformation* perusahaan.

#### 4.2.2.2 Variabel Digitalisasi (X2)

Hasil data sebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit *International Business & Technology* yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab "Setuju" terhadap pernyataan-pernyataan tentang Digitalisasi. Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada 300 responden yang menjadi sampel di dalam penelitian, diperoleh jawaban mengenai Digitalisasi sebagai berikut;

**Tabel 4. 9 Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Digitalisasi**

No	Kode Pernyataan		variabel				Jumlah	Frekuensi Tertinggi	Keterangan
			4	3	2	1			
1	D1	f	114	156	26	4	300	Skala 3	Setuju
		%	38,0	<b>52,0</b>	8,7	1,3	100		
2	D2	f	100	171	27	2	300	Skala 3	Setuju
		%	33,3	<b>57,0</b>	9,0	0,7	100		
3	D3	f	113	161	25	1	300	Skala 3	Setuju
		%	37,7	<b>53,7</b>	8,3	0,3	100		
4	D4	f	151	124	22	3	300	Skala 4	Sangat Setuju
		%	<b>50,3</b>	41,3	7,3	1,0			
Nilai Skala Terbanyak dalam Interval							Skala 3	Setuju	

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.7 diperoleh tanggapan responden dari 4 item pernyataan di atas mengenai variabel Digitalisasi melalui pernyataan item "D1" sampai item

"D4" menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada skala interval terbanyak yaitu 3 atau menyatakan setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai bahwa variabel Digitalisasi berpengaruh terhadap Tantangan *Digital Transformation* perusahaan.

#### 4.2.2.3 Variabel Digital (X3)

Hasil data sebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit *International Business & Technology* yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab "Setuju" terhadap pernyataan-pernyataan tentang Bisnis Digital. Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada 300 responden yang menjadi sampel di dalam penelitian, diperoleh jawaban mengenai Bisnis Digital sebagai berikut;

**Tabel 4. 10 Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Bisnis Digital**

No	Kode Pernyataan		variabel				Jumlah	Frekuensi Tertinggi	Keterangan
			4	3	2	1			
1	BD1	f	133	147	16	4	300	Skala 3	Setuju
		%	44,3	<b>49,0</b>	5,3	1,3	100		
2	BD2	f	75	151	56	18	300	Skala 3	Setuju
		%	25,0	<b>50,3</b>	18,7	6,0	100		
3	BD3	f	111	166	18	5	300	Skala 3	Setuju
		%	37,0	<b>55,3</b>	6,0	1,7	100		
4	BD4	f	122	159	15	4	300	Skala 3	Setuju
		%	40,7	<b>53,0</b>	5,0	1,3	100		
Nilai Skala Terbanyak dalam Interval							Skala 3	Setuju	

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 diperoleh tanggapan responden dari 4 item pernyataan di atas mengenai variabel Bisnis Digital melalui pernyataan item "BD1" sampai item "BD4" menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada skala interval

terbanyak yaitu 3 atau menyatakan setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai bahwa variabel Bisnis Digital berpengaruh terhadap Tantangan *Digital Transformation* perusahaan.

#### 4.2.2.4 Variabel *Digital Skill* (X4)

Hasil data sebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit *International Business & Technology* yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab "Setuju" terhadap pernyataan-pernyataan tentang Digital Skill. Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada 300 responden yang menjadi sampel di dalam penelitian, diperoleh jawaban mengenai *Digital Skill* sebagai berikut;

**Tabel 4. 11 Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Digital Skill**

No	Kode Pernyataan		variabel				Jumlah	Frekuensi Tertinggi	Keterangan
			4	3	2	1			
1	DS1	f	117	138	38	7	300	Skala 3	Setuju
		%	39,0	<b>46,0</b>	12,7	2,3	100		
2	DS2	f	48	104	107	41	300	Skala 2	Tidak Setuju
		%	16,0	34,7	<b>35,7</b>	13,7	100		
3	DS3	f	103	169	24	4	300	Skala 3	Setuju
		%	34,3	<b>56,3</b>	8,0	1,3	100		
4	DS4	f	99	170	28	3	300	Skala 3	Setuju
		%	33,0	<b>56,7</b>	9,3	1,0	100		
Nilai Skala Terbanyak dalam Interval							Skala 3	Setuju	

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.9 diperoleh tanggapan responden dari 4 item pernyataan di atas mengenai variabel *Digital Skill* melalui pernyataan item "DS1" sampai item "DS4" menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada skala interval terbanyak yaitu 3 atau menyatakan setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas

responden menilai bahwa variabel Digital Skill berpengaruh terhadap Tantangan *Digital Transformation* perusahaan.

#### 4.2.2.5 Variabel Teknologi Digital Sebagai Model Bisnis (X5)

Hasil data sebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit *International Business & Technology* yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab "Setuju" terhadap pernyataan-pernyataan tentang Teknologi Digital Sebagai Model Bisnis. Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada 300 responden yang menjadi sampel di dalam penelitian, diperoleh jawaban mengenai Teknologi Digital Sebagai Model Bisnis sebagai berikut;

**Tabel 4. 5 Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Teknologi Digital Sebagai Model Bisnis**

No	Kode Pernyataan	variabel					Jumlah	Frekuensi Tertinggi	Keterangan
		4	3	2	1				
1	TDS1	f	88	183	27	2	300	Skala 3	Setuju
		%	29,3	<b>61,0</b>	9,0	0,7	100		
2	TDS2	f	90	174	36	0	300	Skala 3	Setuju
		%	30,0	<b>58,0</b>	12,0	0,0	100		
3	TDS3	f	85	173	37	5	300	Skala 3	Setuju
		%	28,3	<b>57,7</b>	12,3	1,7	100		
4	TDS4	f	131	129	27	13	300	Skala 4	Sangat Setuju
		%	<b>43,7</b>	43,0	9,0	4,3	100		
5	TDS5	f	95	152	48	5	300	Skala 3	Setuju
		%	31,7	<b>50,7</b>	16,0	1,7	100		
6	TDS6	f	79	156	59	6	300	Skala 3	Setuju
		%	26,3	<b>52,0</b>	19,7	2,0	100		
7	TDS7	f	91	150	45	14	300	Skala 3	Setuju
		%	30,3	<b>50,0</b>	15,0	4,7	100		
Nilai Skala Terbanyak dalam Interval							Skala 3	Setuju	

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.10 diperoleh tanggapan responden dari 7 item pernyataan di atas mengenai variabel Teknologi Digital Sebagai Model Bisnis melalui pernyataan item "TDS1" sampai item "TDS7" menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada skala interval terbanyak yaitu 3 atau menyatakan setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai bahwa variabel Teknologi Digital Sebagai Model Bisnis berpengaruh terhadap Tantangan *Digital Transformation* perusahaan.

#### 4.2.2.6 Variabel Budaya Digital (X6)

Hasil data sebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit International Business & Technology yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab "Setuju" terhadap pernyataan-pernyataan tentang Budaya Digital. Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada 300 responden yang menjadi sampel di dalam penelitian, diperoleh jawaban mengenai Budaya Digital sebagai berikut;

**Tabel 4. 6 Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Budaya Digital**

No	Kode Pernyataan		variabel				Jumlah	Frekuensi Tertinggi	Keterangan
			4	3	2	1			
1	BY1	f	108	144	40	8	300	Skala 3	Setuju
		%	36,0	<b>48,0</b>	13,3	2,7	100		
2	BY2	f	99	175	23	3	300	Skala 3	Setuju
		%	33,0	<b>58,3</b>	7,7	1,0	100		
3	BY3	f	91	171	32	6	300	Skala 3	Setuju
		%	30,3	<b>57,0</b>	10,7	2,0	100		
Nilai Skala Terbanyak dalam Interval							Skala 3	Setuju	

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.11 diperoleh tanggapan responden dari 3 item pernyataan di atas mengenai variabel Budaya Digital melalui pernyataan item "BY1" sampai item "BY3" menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada skala interval

terbanyak yaitu 3 atau menyatakan setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai bahwa variabel Budaya Digital berpengaruh terhadap Tantangan *Digital Transformation* perusahaan.

#### 4.2.2.7 Variabel Disrupsi Digital (X7)

Hasil data sebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit *International Business & Technology* yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab "Setuju" terhadap pernyataan-pernyataan tentang Disrupsi Digital. Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada 300 responden yang menjadi sampel di dalam penelitian, diperoleh jawaban mengenai Disrupsi Digital sebagai berikut;

**Tabel 4. 14 Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Disrupsi Digital**

No	Kode Pernyataan		variabel				Jumlah	Frekuensi Tertinggi	Keterangan
			4	3	2	1			
1	DD1	f	87	178	32	3	300	Skala 3	Setuju
		%	29,0	<b>59,3</b>	10,7	1,0	100		
2	DD2	f	97	174	24	5	300	Skala 3	Setuju
		%	32,3	<b>58,0</b>	8,0	1,7	100		
Nilai Skala Terbanyak dalam Interval							Skala 3	Setuju	

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.12 diperoleh tanggapan responden dari 2 item pernyataan di atas mengenai variabel Disrupsi Digital melalui pernyataan item "DD1" sampai item "DD2" menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada skala interval terbanyak yaitu 3 atau menyatakan setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai bahwa variabel Disrupsi Digital berpengaruh terhadap Tantangan *Digital Transformation* perusahaan.

#### 4.2.2.8 Variabel Agile (X8)

Hasil data sebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit *International Business & Technology* yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab "Setuju" terhadap pernyataan-pernyataan tentang *Agile*. Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada 300 responden yang menjadi sampel di dalam penelitian, diperoleh jawaban mengenai *Agile* sebagai berikut;

**Tabel 4. 15 Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Agile**

No	Kode Pernyataan		variabel				Jumlah	Frekuensi Tertinggi	Keterangan
			4	3	2	1			
1	A1	f	86	185	27	2	300	Skala 3	Setuju
		%	28,7	<b>61,7</b>	9,0	0,7	100		
2	A2	f	89	183	20	8	300	Skala 3	Setuju
		%	29,7	<b>61,0</b>	6,7	2,7	100		
3	A3	f	77	191	29	3	300	Skala 3	Setuju
		%	25,7	<b>63,7</b>	9,7	1,0	100		
4	A4	f	95	175	27	3	300	Skala 3	Setuju
		%	31,7	<b>58,3</b>	9,0	1,0	100		
5	A5	f	94	174	29	3	300	Skala 3	Setuju
		%	31,3	<b>58,0</b>	9,7	1,0	100		
Nilai Skala Terbanyak dalam Interval							Skala 3	Setuju	

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.13 diperoleh tanggapan responden dari 5 item pernyataan di atas mengenai variabel *Agile* melalui pernyataan item "A1" sampai item "A5" menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada skala interval terbanyak yaitu 3 atau menyatakan setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai bahwa variabel *Agile* berpengaruh terhadap Tantangan *Digital Transformation* perusahaan.

### 4.2.3 Uji Analisis Faktor

#### 4.2.3.1 Uji Barlett Test dan *Measure of Samplig Adequacy*

Uji Analisis faktor yang dilakukan pada penelitian ini yaitu analisis faktor konfirmatori atau *common factor analysis (CFA)* yang bertujuan untuk menentukan atau mengidentifikasi keterkaitan (*interrelationship*) antar variabel yang digunakan. Analisis pertama kali dilakukan dengan menguji data melalui olah data statistik untuk menentukan layak atau tidaknya uji analisis faktor. Pengujian analisis faktor menggunakan metode KMO and Barlett's Test dan *Measure of Sampling Adequacy (MSA)*. Nilai KMO korelasi dinyatakan signifikan antara variabel jika nilai Barlett < nilai alpha 0,05 dan dapat dilanjutkan pada proses olah data berikutnya. Selanjutnya pada indeks Kaiser Meyer Olkin (KMO MSA), jika nilainya > 0.5 maka proses analisis faktor yang dilakukan sudah benar dan dapat dilanjutkan ke tahapan berikutnya.

**Tabel 4. 7 KMO and Barlett's Test**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.959
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7789.603
	df	741
	Sig.	.000

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan hasil dari KMO and Barlett Test dengan nilai signifikansi sebesar  $0.000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antar variabel. Selanjutnya yaitu menguji nilai dari Kaiser Meyer Olkin dan *Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA)*, didapatkan hasil  $0,959 > 0.5$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa telah terjadi korelasi yang signifikan dan penelitian yang dilakukan dapat dilanjutkan ke uji selanjutnya. Pengujian selanjutnya dilakukan dengan melihat nilai Anti Image Matrix.

Pada tabel *Anti Image Correlation* terdapat keterangan nilai MSA dari masing-masing variabel yang telah diteliti. Untuk nilai MSA  $> 0.5$  maka menunjukkan bahwa variabel tersebut dengan variabel yang diteliti berpengaruh. Sebaliknya jika nilai MSA  $< 0.5$  maka variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap variabel yang akan diteliti. Ada kondisi jika terdapat variabel yang tidak memenuhi nilai MSA atau kurang dari 0.5, maka diperlukan reduksi atau pengujian ulang terhadap variabel-variabel yang tidak berpengaruh. Berikut adalah tabel nilai dari MSA tiap item pernyataan:

**Tabel 4. 8 Hasil MSA Tiap Item Pernyataan**

Indikator	Anti-image Correlation	Nilai MSA
Item 1	0,961	Terpenuhi
Item 2	0,956	Terpenuhi
Item 3	0,936	Terpenuhi
Item 4	0,920	Terpenuhi
Item 5	0,959	Terpenuhi
Item 6	0,953	Terpenuhi
Item 7	0,973	Terpenuhi
Item 8	0,969	Terpenuhi
Item 9	0,966	Terpenuhi
Item 10	0,959	Terpenuhi
Item 11	0,947	Terpenuhi
Item 12	0,938	Terpenuhi
Item 13	0,962	Terpenuhi
Item 14	0,970	Terpenuhi
Item 15	0,966	Terpenuhi
Item 16	0,882	Terpenuhi
Item 17	0,967	Terpenuhi
Item 18	0,967	Terpenuhi
Item 19	0,968	Terpenuhi

Indikator	Anti-image Correlation	Nilai MSA
Item 20	0,533	Terpenuhi
Item 21	0,982	Terpenuhi
Item 22	0,955	Terpenuhi
Item 23	0,972	Terpenuhi
Item 24	0,965	Terpenuhi
Item 25	0,962	Terpenuhi
Item 26	0,953	Terpenuhi
Item 27	0,964	Terpenuhi
Item 28	0,960	Terpenuhi
Item 29	0,960	Terpenuhi
Item 30	0,965	Terpenuhi
Item 31	0,938	Terpenuhi
Item 32	0,961	Terpenuhi
Item 33	0,951	Terpenuhi
Item 34	0,970	Terpenuhi
Item 35	0,959	Terpenuhi
Item 36	0,950	Terpenuhi
Item 37	0,965	Terpenuhi
Item 38	0,953	Terpenuhi
Item 39	0,966	Terpenuhi

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan hasil MSA yang diperoleh pada penelitian yang dilakukan, seluruh item kuesioner telah terpenuhi dengan perolehan nilai  $> 0,5$ . Artinya nilai *Anti Image Correlation* telah memenuhi syarat dan dapat dilanjutkan untuk dilakukan analisis. Penelitian yang dilakukan tidak memerlukan uji ulang karena seluruh item kuesioner memenuhi syarat dan dapat menjadi jawaban atas penelitian yang sedang dilakukan.

#### 4.2.2.3 Proses Factoring pada Analisis Faktor Konfirmatori

Pada analisis faktor kofirmatori, data yang digunakan akan diuji sejumlah 8 faktor yang telah ditentukan sebelumnya agar dapat memenuhi nilai Eigen > 1. Faktor yang menghasilkan nilai Eigen > 1 merupakan item kuesioner yang tidak terkonfirmasi sebagai faktor yang diterima. Hasil konfirmatori yang diolah menggunakan SPSS versi 26 dihasilkan nilai sebagai berikut;

**Tabel 4. 18 Hasil Konfirmatori 4 Faktor**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	18,037	46,248	46,248	18,037	46,248	46,248
2	1,988	5,098	51,346	1,988	5,098	51,346
3	1,473	3,776	55,122	1,473	3,776	55,122
4	1,280	3,282	58,404	1,280	3,282	58,404
5	0,979	2,510	60,914			
6	0,934	2,395	63,309			
7	0,906	2,324	65,634			
8	0,824	2,112	67,746			
9	0,763	1,956	69,702			
10	0,733	1,879	71,582			
11	0,696	1,785	73,366			
12	0,663	1,700	75,067			
13	0,640	1,641	76,708			
14	0,597	1,532	78,240			
15	0,592	1,519	79,759			
16	0,553	1,419	81,178			
17	0,515	1,321	82,499			
18	0,503	1,289	83,788			

19	0,480	1,230	85,018			
20	0,465	1,191	86,209			
21	0,432	1,107	87,316			
22	0,425	1,089	88,405			
23	0,388	0,996	89,401			
24	0,367	0,942	90,342			
25	0,339	0,868	91,211			
26	0,336	0,862	92,072			
27	0,314	0,806	92,879			
28	0,305	0,781	93,660			
29	0,304	0,780	94,440			
30	0,285	0,731	95,171			
31	0,264	0,678	95,849			
32	0,252	0,647	96,497			
33	0,245	0,629	97,126			
34	0,230	0,589	97,715			
35	0,214	0,549	98,264			
36	0,194	0,496	98,760			
37	0,181	0,463	99,223			
38	0,163	0,417	99,641			
39	0,140	0,359	100,00			

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 4.18 diperoleh ringkasan sebagai berikut;

1. Apabila saat awal terjadi ekstraksi ditentukan terdapat 8 faktor yang terbentuk, maka faktor dengan nilai eigen > 1 hanya 4 (empat faktor)
2. Untuk 4 faktor yang mempunyai nilai Eigen > 1, telah dihasilkan variansi total kumulatif sebesar 58,404% yang artinya dari 4 faktor tersebut sudah dapat mewakili keseluruhan indikator : faktor yang dapat mempengaruhi tantangan transformasi digital sebesar 58,404%

#### 4.2.3.2 Proses *Rotation* Pada Analisis Faktor

Proses *rotation* dilakukan dengan tujuan untuk mempermudah interpretasi penulis dalam proses pembentukan faktor-faktor dari analisa faktor. Proses *rotation* dilakukan pada 39 item kuesioner yang sebelumnya telah lulus uji MSA. Proses ini dilakukan karena dari 4 faktor yang telah terbentuk, namun belum diketahui faktor apa saja yang ada didalamnya. Untuk menentukan posisi variabel, diperlukan kondisi yang mengacu pada signifikansi *factor loading* yang dimiliki variabel suatu faktor. *Factor loading* menunjukkan tingkat korelasi suatu variabel pada suatu faktor. Berikut adalah acuan penentu nilai *factor loading*;

**Tabel 4. 19 Acuan *Factor Loading***

<i>Factor Loading</i>	Jumlah Sample
0.30	350
0.35	250
0.40	200
0.45	150
0.50	120
0.55	100
0.60	85
0.65	70
0.70	60
0.75	50

Pada penelitian yang dilakukan dengan melibatkan 300 orang responden, diperoleh hasil *factor loading* sebesar 0,325. Selanjutnya penelitian dilakukan dengan set pada rotasi yang dijalankan oleh alat data statistic menggunakan program SPSS 26 untuk mencari item kuesioner mana yang masih disembunyikan atau disebut "*suppress small coefficient*" (ditetapkan pada angka 0,325) untuk mempermudah membaca tabel dan melakukan pengelompokkan item-item kuesioner sesuai dengan *factor loading*.

**Tabel 4. 20 Hasil *Rotated Component Matrix***

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>				
	Component			
	1	2	3	4
Item 1	0.725			
Item 2	0.712			
Item 3	0.775			
Item 4	0.723			
Item 5	0.692			
Item 6	0.610			
Item 7	0.534	0.455		
Item 8	0.508	0.489		
Item 9	0.623	0.416		
Item 10	0.613	0.414		
Item 11	0.466	0.433		
Item 12	0.481			
Item 13	0.530	0.464		
Item 14	0.559	0.529		
Item 15	0.551	0.452		
Item 16				0.742
Item 17	0.393	0.519		
Item 18	0.444	0.468		
Item 19	0.400	0.547		
Item 20				0.678
Item 21	0.424	0.491	0.338	
Item 22		0.558		
Item 23	0.383	0.569		
Item 24	0.366	0.431		0.358
Item 25		0.600		
Item 26		0.669		
Item 27		0.709		
Item 28		0.692		
Item 29		0.748		
Item 30		0.691	0.360	
Item 31	0.330		0.500	
Item 32			0.593	
Item 33	0.400		0.616	
Item 34		0.516	0.541	

Item 35			0.687	
Item 36		0.405	0.697	
Item 37		0.371	0.688	
Item 38			0.614	
Item 39		0.345	0.661	

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

Berdasarkan hasil pengolahan iterasi ini menunjukkan 4 faktor dengan nilai Eigen lebih besar dari 1 dan MSA lebih besar dari 0,5. Terdapat variabel-variabel yang ada secara keseluruhan dan memiliki nilai *factor loading* diatas 0,325. Maka keseluruhan variabel yang baru terbentuk tetap sebanyak 39 item pernyataan sudah jelas masuk ke dalam faktor yang mana.

#### 4.2.3.3 Proses Pengelompokan dan Pernamaan Faktor

Tahapan selanjutnya merupakan pengelompokkan item-item pernyataan pada faktor yang sudah terbentuk. Berikut pengelompokkan faktor berdasarkan *factor loading*

**Tabel 4.21 Pengelompokkan *Factor Loading***

	Component			
	1	2	3	4
Item 01	0.725			
Item 02	0.712			
Item 03	0.775			
Item 04	0.723			
Item 05	0.692			
Item 06	0.610			
Item 07	0.534			
Item 08	0.508			
Item 09	0.623			
Item 10	0.613			
Item 11	0.466			

Item 12	0.481			
Item 13	0.530			
Item 14	0.559			
Item 15	0.551			
Item 17		0.519		
Item 18		0.468		
Item 19		0.547		
Item 21		0.491		
Item 22		0.558		
Item 23		0.569		
Item 24		0.431		
Item 25		0.600		
Item 26		0.669		
Item 27		0.709		
Item 28		0.692		
Item 29		0.748		
Item 30		0.691		
Item 31			0.500	
Item 32			0.593	
Item 33			0.616	
Item 34			0.541	
Item 35			0.687	
Item 36			0.697	
Item 37			0.688	
Item 38			0.614	
Item 39			0.661	
Item 16				0.742
Item 20				0.678

Sumber: Olah Data Menggunakan SPSS 26, 2024

**Tabel 40. 22 Pengelompokan Item Pernyataan Sesuai Urutan *Factor Loading***

<b>Faktor</b>	<b>Variabel Item</b>	<b>Item Pernyataan</b>
1	Item 01	Adanya teknologi informasi membuat operasional dari manajemen kepada karyawan lebih mudah
	Item 02	Dengan adanya teknologi informasi memudahkan karyawan dalam memperoleh informasi baik itu seputar tugas pekerjaan ataupun informasi perusahaan
	Item 03	Dengan adanya teknologi informasi meningkatkan hubungan antar divisi menjadi lebih mudah terorganisir
	Item 04	Teknologi informasi mempunyai peran penting terjadinya transformasi digital
	Item 05	Teknologi informasi membuat organisasi berkembang lebih cepat dalam hal pengelolaan informasi baik itu data perusahaan maupun klien perusahaan
	Item 06	Adanya teknologi informasi, menghadirkan informasi yang lebih spesifik dan akurat
	Item 07	Adanya teknologi informasi membantu meningkatkan hubungan pelanggan, juga mengidentifikasi kebutuhan sosial dan inovasi yang berdampak sosial pada organisasi
	Item 08	Dukungan teknologi informasi sangat dibutuhkan oleh karyawan organisasi
	Item 09	Dengan adanya teknologi informasi pelaku transformasi digital dapat mencapai pertukaran komunikasi yang lebih efektif yang pada gilirannya akan mendukung hubungan yang lebih bermanfaat untuk mempertahankan daya saing
	Item 10	Teknologi informasi dapat memberikan masukan dan kebutuhan dari pelanggan / customer untuk memunculkan ide dan memberikan evaluasi terhadap pengembangan organisasi

<b>Faktor</b>	<b>Variabel Item</b>	<b>Item Pernyataan</b>
	Item 11	Adanya digitalisasi merubah kebiasaan lama dengan yang baru
	Item 12	Dengan proses digitalisasi memberikan percepatan relasi antar karyawan dan manajemen puncak
	Item 13	Adanya proses digitalisasi mendukung proses dari transformasi digital
	Item 14	Adanya digitalisasi pengiriman file secara digital lebih cepat dan terukur
	Item 15	Adanya transformasi digital terutama dalam bisnis digital membuat perkembangan digital memunculkan banyaknya model bisnis baru yang semakin beragam dan adaptif
2	Item 17	Adanya transformasi digital manajemen puncak harus bertindak secara cepat dan terukur dalam menangani bisnis digital yang baru
	Item 18	Bisnis digital sebagai investasi bagi perusahaan untuk mendukung proses transformasi digital
	Item 19	Adanya transformasi digital membuat karyawan yang mempunyai skill digital merasa terbantu
	Item 21	Dengan transformasi digital membuat semua karyawan beradaptasi dengan teknologi
	Item 22	Transformasi digital mempengaruhi pengalaman karyawan dan masa depan pekerjaan
	Item 23	Adanya transformasi digital organisasi harus meningkatkan pelayanan kepada pelanggan melalui perencanaan berbasis analitik
	Item 24	Adanya transformasi digital meningkatkan performansi bisnis perusahaan

Faktor	Variabel Item	Item Pernyataan
	Item 25	Dampak transformasi digital pada proses teknologi membuat bekerja bisa dimana saja dan kapan saja
	Item 26	Proses digital membuat komunikasi lebih luas dan lebih cepat
	Item 27	Dampak transformasi digital mengubah transisi fisik ke digital
	Item 28	Adanya transformasi digital memaksa munculnya produk digital
	Item 29	Dorongan transformasi digital membuat model bisnis berintegrasi sesama organisasi
	Item 30	Transformasi digital mendorong peran pemimpin organisasi yang mempunyai pemahaman teknologi untuk meningkatkan nilai perusahaan
3	Item 31	Budaya digital dilingkungan perusahaan merupakan syarat untuk melakukan transformasi digital
	Item 32	Pentingnya budaya digital sebagai akselerasi transformasidigital harus diawali dari peran pemimpin organisasi
	Item 33	Adanya disrupsi dari dampak transformasi digital, membuat perubahan sistem lama ke sistem yang baru
	Item 34	Disrupsi digital dapat menciptakan peluang baru kepada perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor
	Item 35	Pengaruh adanya komitmen manajemen pada proses agile dapat mendukung proses transformasi digital
	Item 36	Faktor lingkungan organisasi pada proses agile dapat mendukung proses transformasi digital
	Item 37	Faktor lingkungan tim pada proses agile dapat mempengaruhi proses transformasi digital

<b>Faktor</b>	<b>Variabel Item</b>	<b>Item Pernyataan</b>
	Item 38	Faktor kemampuan tim sangat mempengaruhi proses agile untuk mendukung transformasi digital
	Item 39	Adanya proses strategi yang baik akan mempercepat adaptasi agile sebagai bagian dari transformasi digital
4	Item 16	Munculnya transformasi digital merubah alur proses bisnis perusahaan dengan ketidakpastian dan kurangnya data serta informasi
	Item 20	Adanya transformasi digital membuat karyawan yang tidak mempunyai skill digital merasa terbebani

Olah Data Penulis, 2024

Berdasarkan pengelompokkan item-item pernyataan diatas, penulis selanjutnya melakukan penamaan faktor dengan mengidentifikasi masing-masing item pernyataan dan keterkaitan dari masing-masing item dalam satu faktor. Berikut pengelompokkan lalu penamaan mulai dari faktor 1 sampai dengan faktor 4 ;

#### 1) Faktor 1 Teknologi Informasi

Faktor 1 terdiri dari 15 item pernyataan dari keseluruhan pernyataan yang berasal masing-masing sub-variabel dari teknologi informasi dan bisnis digital. Berdasarkan item-item yang terbentuk pada faktor 1 maka tantangan ini dinamakan faktor ‘Teknologi Informasi’ karena item-item lebih memfokuskan kepada teknologi informasi yang sangat dibutuhkan bagi perusahaan untuk mendukung operasional dan manajemen serta pengal informasi kepada karyawan lebih mudah. Faktor tertinggi ini sejalan dengan hasil wawancara langsung dengan Bapak Viendra Primadia selaku GM diperusahaan Alfamart pada Maret 2024 yang menyatakan bahwa untuk dapat bersaing dengan kompetitor di era digital perusahaan harus mampu untuk terus menciptakan peluang bisnis digital baru dan peka terhadap isu kebutuhan masyarakat. Alfamart terus berupaya melakukan adaptasi teknologi informasi pada berbagai lini bisnisnya. Teknologi informasi yang terjadi pada internal perusahaan maupun perubahan yang langsung dirasakan

oleh para *stakeholder* perusahaan. Di era digital saat ini kemampuan melakukan adaptasi teknologi informasi menjadi hal yang sedang diupayakan, utamanya dalam dunia bisnis ritel yang saat ini sudah memaksa adanya adaptasi pekerjaan yang melibatkan teknologi dan transformasi. Saat ini Alfamart sudah memiliki sub unit terkait *digital business development* sehingga perusahaan sudah terus berupaya memberikan perhatian fokus untuk pengembangan teknologi digital dan memperoleh informasi yang akurat terkait kebutuhan teknologi tersebut. Sehingga sangat setuju bahwa teknologi informasi sebagai faktor yang menjadi tantangan utama digital transformasi di Alfamart. Oleh karena itu, faktor 'teknologi informasi' sangat mendukung sebagai tantangan transformasi digital bagi perusahaan. Penamaan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Sulaiman (2017) teknologi informasi berperan penting untuk meningkatkan kualitas informasi dan juga sebagai alat bantu maupun strategi yang tangguh untuk mengintegrasikan dan mengolah data dengan cepat dan akurat serta untuk menciptakan produk layanan baru sebagai daya saing untuk menghadapi kompetisi.

## 2) Faktor 2 Adaptasi Teknologi

Faktor 2 terdiri dari 13 item pernyataan dari keseluruhan pernyataan yang berasal masing-masing sub-variabel dari bisnis digital, *digital skill* dan teknologi digital. Berdasarkan item-item yang terbentuk pada faktor 2 maka tantangan ini dinamakan faktor 'Adaptasi Teknologi' karena item-item lebih memfokuskan kepada transformasi digital sangat erat dengan proses pengambilan keputusan pada perusahaan serta dampak adaptasi digital pada efektifitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang memiliki adaptasi teknologi dan *digital skill* yang baik. Karyawan akan lebih meningkatkan kualitas dan efektifitas pekerjaan melalui adaptasi teknologi. Hal ini memungkinkan karyawan mengelola informasi yang terintegrasi dan mendukung kecepatan komunikasi sehingga berdampak pada tercapainya target yang diberikan perusahaan. Perkembangan teknologi yang sedang terjadi pada perusahaan yang diteliti mendorong model bisnis perusahaan yang lebih terintegrasi sehingga menciptakan peluang baru yang dimiliki oleh perusahaan sebagai modal bersaing dengan kompetitor.

Konsep adaptasi teknologi terus berkembang seiring dengan perkembangan teknologi itu sendiri. Menurut Dwivedi et al. (2022) adaptasi teknologi merupakan "proses di mana individu dan organisasi beradaptasi dengan teknologi informasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan inovasi. Selain itu menurut Avital & Te'eni (2021) adaptasi teknologi adalah "proses dinamis di mana individu dan organisasi mengelola perubahan dalam penggunaan dan pengembangan teknologi informasi untuk memenuhi tujuan bisnis dan sosial mereka". Di Era Digital saat ini kemampuan melakukan adaptasi teknologi menjadi hal yang sedang diupayakan, utamanya dalam dunia bisnis ritel yang saat ini sudah memaksa adanya adaptasi pekerjaan yang melibatkan teknologi dan transformasi.

### 3) Faktor 3 *Agile*

Faktor 3 terdiri dari 9 item pernyataan yang item pernyataan tersebut pada awalnya merupakan bagian dari sub-variabel budaya digital, disrupsi digital dan *agile*. Item pernyataan pada faktor 3 menunjukkan pengaruh adanya komitmen manajemen pada proses *agile* dapat mendukung proses transformasi digital. Selain itu faktor lingkungan organisasi pada proses *agile* dapat mendukung proses transformasi digital. Dilihat item terbanyak dengan nilai tertinggi yang membentuk pada faktor 3 maka tantangan ini dinamakan faktor '*Agile*'. Berdasarkan wawancara dengan COO Alfamart Ibu Yulita pada Maret 2024 menyatakan bahwa Alfamart merubah banyak proses yang dahulu manual menjadi serba *automation* yang mempercepat proses bisnis menjadi lebih *agile* dan relasi antar karyawan dan manajemen puncak. Seperti pada proses *automation end-to-end* pada tiap gerai Alfamart, teknologi pada proses distribusi gudang Alfamart hingga tiba pada gerai Alfamart yang sesuai dengan kebutuhan stok tiap gerai. Alfamart harus terus melakukan digitalisasi agar dapat terus bertahan dan bersaing dengan kompetitor. Menurut koleksi artikel yang diterbitkan oleh Harvard Business Review (2020), *Agile* adalah filosofi pengelolaan yang mengutamakan kecepatan, fleksibilitas, dan iterasi berkelanjutan dalam menghadapi perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. *Agile* membantu tim beradaptasi dengan perubahan dan bekerja secara efisien melalui pendekatan iteratif dan kolaboratif.

Budaya digital dilingkungan perusahaan merupakan syarat untuk melakukan transformasi digital dan pentingnya budaya digital sebagai akselerasi transformasi digital harus diawali dari peran pemimpin organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik yang menerapkan transformasi secara agile akan sangat membantu untuk menerapkan budaya digital di berbagai lini bisnis pada perusahaan. Karena pemimpin mendorong fungsi manajemen perusahaan yaitu untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan motivasi yang bertujuan untuk menciptakan budaya digital dan mencapai tujuan perusahaan.

#### 4) Faktor 4 Bisnis Digital

Faktor 4 terdiri dari 2 item pernyataan dari keseluruhan pernyataan. Item pernyataan pada faktor 4, berasal masing-masing sub-variabel dari bisnis digital dan *digital skill*. Item dengan nilai tertinggi dari item pernyataan yang menunjukkan transformasi digital merubah alur proses bisnis perusahaan dengan ketidakpastian dan kurangnya data serta informasi. Selain itu dengan Adanya transformasi digital membuat karyawan yang tidak mempunyai skill digital merasa terbebani. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Viendra Primadia selaku GM diperusahaan Alfamart pada April 2024 untuk dapat bersaing dengan kompetitor di era digital perusahaan harus mampu untuk terus menciptakan peluang bisnis digital baru dan peka terhadap isu kebutuhan masyarakat. Alfamart melakukan banyak pengembangan bisnis digital diantaranya yaitu Aksesmu, Alfagift, Alfamind, dll. Oleh karena itu, berdasarkan item oernyataan yang terbentuk dalam faktor 4, maka tantangan ini dinamakan 'bisnis digital' karena sangat cocok untuk menggambarkan kondisi saat ini.

#### 4.2.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS diperoleh 4 faktor yang terbentuk sebagai tantangan bagi perusahaan Alfamart. Faktor-faktor tersebut diantaranya teknologi informasi, adaptasi teknologi, *agile*, bisnis digital. Dari 4 faktor yang terbentuk sebagai tantangan bagi perusahaan Alfamart tersebut jika dilihat dari kondisi *real-time* dilapangan secara keseluruhan sangat berdampak terhadap efektifitas dan perkembangan perusahaan. Seperti adaptasi teknologi lebih

memfokuskan kepada penerapan teknologi yang sangat dibutuhkan bagi perusahaan dan mendukung *digital skill* yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan akan lebih dapat meningkatkan kinerja dengan adanya adaptasi teknologi sehingga memungkinkan karyawan mendapatkan informasi yang lebih luas dan mendukung kecepatan komunikasi sehingga target yang diberikan mudah untuk diraih. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara langsung dengan Bapak Viendra Primadia selaku GM perusahaan Alfamart pada Maret 2024 yang menyatakan bahwa Alfamart terus berupaya melakukan adaptasi teknologi pada berbagai lini bisnisnya seperti *digital initiatives* Alfamart dengan membangun *seamless Omnichannel experience* Alfamart atau O2O (*Online to Offline*) yang mengacu pada kombinasi bisnis *offline* dan perdagangan *online* yang terintegrasi melalui aplikasi Alfacart maupun *digital platform* lainnya. Terdapat beberapa adaptasi teknologi lain yang dilakukan Alfamart mendukung operasionalisasi perusahaan dalam berbagai proses bisnisnya. Seperti proses digitalisasi pada sistem absensi tradisional manual menjadi *face recognition* ataupun RFDI yang sudah terhubung secara online dan terintegrasi dengan manajemen yang dapat secara langsung memonitoring.

Selanjutnya faktor lainnya yang muncul sebagai tantangan transformasi digital di Alfamart adalah teknologi informasi. Dengan adanya teknologi informasi manajemen dan operasional kepada karyawan lebih mudah. Melakukan penerapan teknologi digital melalui integrasi informasi dari berbagai bidang menjadi lebih mudah terorganisir. Teknologi digital mencakup kompetensi digital, penggunaan digital, dan transformasi digital. Pada perusahaan Alfamart menurut Bapak Viendra Primadia selaku GM perusahaan Alfamart pada Maret 2024 menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa teknologi informasi sebagai tantangan digital di Alfamart. Pada saat ini Alfamart sudah memiliki sub-unit terkait *digital business development* sehingga perusahaan sudah terus berupaya memberikan perhatian fokus untuk pengembangan teknologi melalui teknologi informasi dan memperoleh informasi yang akurat terkait berbagai kebutuhan. Integrasi antara informasi yang akurat dengan teknologi yang diterapkan sangat penting untuk mengoptimalkan transformasi digital pada perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan COO Alfamart Ibu Yulita pada Maret 2024 menyatakan bahwa Alfamart memanfaatkan

teknologi informasi dengan cara merubah banyak proses yang dahulu manual menjadi serba *automation* yang mempercepat relasi antar karyawan dan manajemen puncak. Seperti pada proses pemenuhan barang pada seluruh gerai Alfamart sudah menggunakan teknologi yang bisa secara *automation end-to-end* baik informasi ke manajemen puncak maupun pemenuhan barang pada tiap gerai Alfamart. Teknologi Alfamart sudah dapat menentukan langsung apa saja item produk serta jumlah tiap produk yang akan didistribusikan dari gudang Alfamart, diproses oleh teknologi yang langsung mengarahkan ke mobil yang akan mengantarkan barang tersebut hingga tiba pada gerai Alfamart yang sesuai dengan kebutuhan stok tiap gerai. Dari proses yang sudah menggunakan teknologi informasi tersebut pihak Alfamart setuju akan faktor teknologi menjadi tantangan transformasi digital bagi perusahaan. Penamaan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Sulaiman (2017) teknologi informasi berperan penting untuk meningkatkan kualitas informasi dan juga sebagai alat bantu maupun strategi yang tangguh untuk mengintegrasikan dan mengolah data dengan cepat dan akurat serta untuk meneiptakan produk layanan baru sebagai daya saing untuk menghadapi kompetisi.

*Agile* merupakan faktor ke 3 yang menjadi tantangan *digital transformation* dari hasil survey yang dilakukan terhadap karyawan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit *International Business & Technology*. Berdasarkan wawancara dengan COO Alfamart Ibu Yulita pada Maret 2024 menyatakan bahwa setuju akan faktor *agile* merupakan sebuah tantangan transformasi digital yang menjadikan perusahaan Alfamart harus terus cepat menyesuaikan agar dapat bertahan dan bersaing dengan kompetitor. Item pada faktor ke 3 ini menunjukkan faktor lingkungan organisasi pada proses agile dapat mendukung proses transformasi digital. Budaya digital di lingkungan perusahaan juga merupakan syarat untuk melakukan transformasi digital. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Dwi, F.C, 2021) bahwa dengan implementasi kepemimpinan digital mendorong pemanfaatan teknologi informasi yang maksimal sehingga menghasilkan perbaikan pelayanan publik berbasis digital, yang tercermin dari berbagai prestasi. Untuk mencapai tujuan organisasi pada era digital seperti saat ini, banyak aspek dalam pemenuhannya, di antaranya adalah unsur kepemimpinan yang berpikiran digital.

Karena kesuksesan suatu organisasi tidak hanya diukur pada kinerja para karyawan saja, yang terpenting pada faktor kompetensi pemimpin organisasi. Diperlukan gaya kepemimpinan baru yang memiliki keterampilan Kewirausahaan (Kazim, 2019), bahkan diperlukan sifat kepemimpinan digital yang *agile* untuk mendorong transformasi digital (Oberer dan Erkollar, 2018). Dengan kepemimpinan yang baik tersebut akan menciptakan budaya digital *agile*. Karena pemimpin mendorong fungsi manajemen perusahaan yaitu untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan motivasi yang bertujuan untuk menciptakan budaya digital dan mencapai tujuan perusahaan.

Selanjutnya ditemukan faktor ke 4 yaitu bisnis digital, dengan salah satu item pernyataannya yaitu adanya transformasi digital terutama dalam bisnis digital membuat perkembangan digital memunculkan banyaknya model bisnis baru yang semakin beragam dan adaptif. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Viendra Primadia selaku GM perusahaan Alfamart pada April 2024 untuk dapat bersaing dengan kompetitor di era digital perusahaan harus mampu untuk terus menciptakan peluang bisnis digital baru dan peka terhadap isu kebutuhan masyarakat. Alfamart melakukan banyak pengembangan bisnis digital diantaranya yaitu Aksesmu, Alfagift, Alfamind, dll. Aksesmu merupakan aplikasi untuk menghidupkan dan mempermudah rekanan binaan dalam mengurus warung serta toko klontongan di sekitar outlet Alfamart. Dengan mengembangkan aplikasi Aksesmu menunjukkan bahwa Alfamart melakukan upaya untuk melihat peluang target market baru dan menjadi solusi bagi bisnis warung, horeca dan grosir lainnya.

Mengutip pendapat Schwertner yang dimuat dalam penelitian Purbaya dan Noviaristanti (2024) dalam transformasi digital, strategi perusahaan harus dinamis dan memiliki visi yang jelas untuk pertumbuhan perusahaan, didukung oleh potensi teknologi yang tidak terbatas terkait dengan strategi yang dipilih. Ia mengatakan strategi yang solid dan kepemimpinan yang baik mempengaruhi keberhasilan dalam transformasi bisnis digital. Melalui transformasi digital sebuah organisasi membantu karyawan meningkatkan keterampilan digital sehingga meningkatkan kinerja melalui percepatan komunikasi yang memungkinkan perusahaan memiliki model bisnis yang lebih terintegrasi. Digitalisasi perusahaan membentuk fokus

perusahaan pada efisiensi dengan mempermudah operasional perusahaan melalui peningkatan hubungan antar divisi, mempercepat informasi bagi klien dan mendorong terbentuknya inovasi dari evaluasi yang dilakukan. Teknologi digital sebagai model bisnis menciptakan percepatan hubungan antar karyawan hingga tersedianya akses karyawan level awal dengan manajemen puncak. Model bisnis digital menghasilkan budaya digital pada organisasi. Budaya digital dapat mengubah alur proses bisnis yang lebih efisien namun membebani karyawan yang tidak memiliki keterampilan digital. Keterampilan digital menciptakan disrupsi digital yang memungkinkan akselerasi transformasi digital menjadi peran penting yang harus difokuskan oleh sebuah organisasi maupun perusahaan. Budaya digital pada proses agile sebagai pendukung transformasi digital yang meningkatkan efektivitas bisnis sebagai strategi perusahaan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan mengumpulkan data berupa kuesioner lalu dilakukan pengolahan data menggunakan SPSS 26 serta dilakukan analisis, maka penulis dapat menarik kesimpulan yang dapat menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan pada penelitian ini, Penelitian ini menunjukkan dari ditentukannya 8 faktor yang menjadi tantangan transformasi digital perusahaan Alfamart khususnya unit bagian *International Business & Technology* terbentuk 4 (empat) faktor dari hasil pengelompokan item-item yang membentuk tantangan transformasi digital perusahaan Alfamart sebagai berikut;

1) Faktor 1 Teknologi Informasi

Berdasarkan nilai *variance explained* dengan menggunakan data SPSS, diketahui bahwa faktor Teknologi Informasi merupakan faktor dengan nilai tertinggi sebesar 46,248% dalam membentuk tantangan transformasi digital. Didukung oleh hasil pengolahan analisis deskriptif menunjukkan rata-rata tanggapan responden terhadap faktor Teknologi Informasi berada pada skala interval terbanyak yaitu 4 atau ‘sangat setuju’. Hasil ini mengindikasikan bahwa faktor Teknologi Informasi sangat berpengaruh terhadap tantangan *digital transformation*.

2) Faktor 2 Adaptasi Teknologi

Berdasarkan nilai *variance explained* dengan menggunakan data SPSS, diketahui bahwa faktor Adaptasi Teknologi merupakan faktor yang membentuk tantangan transformasi digital sebesar 5,098%. Dari hasil pengolahan data analisis deskriptif menunjukkan rata-rata tanggapan responden terhadap item-item Adaptasi Teknologi berada pada skala interval terbanyak yaitu 3 atau ‘setuju’. Hasil ini mengindikasikan bahwa faktor Teknologi Informasi sangat berpengaruh terhadap tantangan *digital transformation*.

3) Faktor 3 *Agile*

Berdasarkan nilai *variance explained* dengan menggunakan data SPSS, diketahui bahwa faktor *Agile* merupakan faktor yang membentuk tantangan

transformasi digital sebesar 3,776%. Dari hasil pengolahan data analisis deskriptif menunjukkan rata-rata tanggapan responden terhadap item-item Adaptasi Teknologi berada pada skala interval terbanyak yaitu 3 atau 'setuju'. Hasil ini mengindikasikan bahwa faktor *Agile* sangat berpengaruh terhadap tantangan *digital transformation*.

4) Faktor 4 Bisnis Digital

Berdasarkan nilai *variance explained* dengan menggunakan data SPSS, diketahui bahwa faktor Bisnis Digital merupakan faktor yang membentuk tantangan transformasi digital sebesar 3,282%. Dari hasil pengolahan data analisis deskriptif menunjukkan rata-rata tanggapan responden terhadap item-item Adaptasi Teknologi berada pada skala interval terbanyak yaitu 3 atau 'setuju'. Hasil ini mengindikasikan bahwa faktor *Agile* sangat berpengaruh terhadap tantangan *digital transformation*.

## 5. 2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian yang diuraikan di atas, peneliti dapat memberikan beberapa saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi pihak perusahaan yaitu PT Sumber Alfaria Trijaya (Alfamart) dan bagi peneliti selanjutnya Sebagai berikut ;

### 1) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian memperlihatkan memperlihatkan Alfamart sudah sangat baik dalam menghadapi tantangan transformasi digital perusahaannya. Berdasarkan hasil pengolahan data penulis memberikan beberapa saran untuk meningkatkan beberapa hal agar perusahaan Alfamart atau perusahaan sejenis dapat menghadapi tantangan *digital transformation* yang dihadapkan seiring dengan berjalannya waktu.

- Hasil penelitian menunjukkan hal utama yang harus menjadi perhatian sebagai tantangan *digital transformation* yaitu teknologi informasi. Maka perusahaan harus terus menganalisa teknologi informasi yang berdampak signifikan bagi perusahaan baik yang dapat meningkatkan efektifitas perusahaan maupun sebaliknya.
- Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan faktor kedua yang harus menjadi perhatian sebagai tantangan *digital transformation* Alfamart yaitu adaptasi teknologi. Adaptasi teknologi dianggap penting karena dapat berpengaruh pada peningkatan performansi bisnis perusahaan. Maka penting bagi perusahaan meningkatkan adaptasi teknologi baik untuk infrastruktur maupun *digital skill* karyawan.
- Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan faktor ketiga yang harus menjadi perhatian sebagai tantangan *digital transformation* Alfamart yaitu *agile*. Memberikan perhatian pada faktor *agile* pada perusahaan dirasa penting karena akan berdampak pada percepatan pengambilan keputusan pada manajemen puncak dan menjadi investasi jangka panjang bagi perusahaan. Melakukan disrupsi digital yang berdampak pada perubahan budaya organisasi menuju *agile* harus diawali dari peran pemimpin organisasi yang sadar akan digitalisasi perusahaan yang melahirkan inovasi bagi perkembangan perusahaan.
- Selanjutnya penelitian menunjukkan faktor keempat yang harus menjadi perhatian sebagai tantangan *digital transformation* Alfamart yaitu Bisnis Digital. Dengan adanya *digital transformation* terutama dalam bisnis digital

memunculkan banyaknya model bisnis yang baru yang semakin beragam dan adaptif sehingga penting untuk menjadi fokus tantangan perusahaan mendatang.

## **2) Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini hanya meneliti tentang analisis faktor-faktor yang muncul sebagai tantangan *digital transformation* di perusahaan Alfamart sehingga peneliti mengemukakan beberapa saran untuk dipertimbangkan oleh peneliti selanjutnya. Berikut saran yang diberikan oleh penulis;

- Peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian pada perusahaan yang bergerak di industri sejenis, sehingga hasilnya dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan
- Peneliti selanjutnya agar memperbanyak populasi dan sampel ke beberapa wilayah dan unit lainnya.
- Untuk peneliti selanjutnya, bisa melakukan penelitian mengenai analisis faktor yang menjadi tantangan digital transformation pada perusahaan besar maupun industri serupa lainnya, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan..

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W. (2018). *Metode Penelitian Terpadu Sistem Informasi, Pemodelan Teoritis, Pengukuran dan Pengujian Statis*. (R. I. Utami, Ed.). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Alexander, H. B. (2020). Masuk 5 Besar, Ritel Indonesia Diprediksi Stabil. Tersedia : <https://properti.kompas.com/read/2020/02/13/205237021/masuk-5-besar-ritel-indonesia-diprediksi-stabil?page=all>
- Alfamart (2022). Laporan Tahunan Annual Report 2022. Tersedia : <https://alfamart.co.id/investor-area/laporantahunan>
- Alqudah, M., & Razali, R. (2017). Key Factors for Selecting an Agile Method: A Systematic Literature Review. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 7(2), 526-537
- Andal-Ancion, A., Cartwright, P., & Yip, G. (2003) *Digital Transformation of Traditional Businesses*. *MIT Sloan Management Review* 44(4)
- Arifin, S. (2023). *Mengenal Apa Itu Teknologi Digital dan Manfaatnya*. Tersedia di : <https://www.gamelab.id/news/2245-mengenal-apa-itu-teknologi-digital-dan-manfaatnya-anak-smk-wajib-tahu>
- AT Kearney (2021). Global Retail Development Index 2021. Tersedia di : <https://www.kearney.com/industry/consumer-retail/global-retail-development-index>
- Avital, M., & Te'eni, D. (2021). The new everyday life: Looking at digital transformation from a grounded perspective. *MIS Quarterly*, 45(2), 405-427.
- Berman, S.J. (2012), "Digital transformation: opportunities to create new business models", *Strategy & Leadership*, Vol. 40 No. 2, pp. 16-24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Brata, K.C., & Brata, A.H., (2018). Pengembangan Aplikasi Mobile Augmented Reality untuk Mendukung Pengenalan Koleksi Museum, *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 5(3).
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). *Digitalization. The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*.

- Brunetti, F., Matt, D.T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G. and Orzes, G. (2020), "Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach", *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 697-724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>
- Budiastuti, D. dan Bandur, A. (2018). *Validitas dan Reliabilitas Penelitian Dengan Analisis dengan NVIVO, SPSS dan AMOS*. Mitra Wacana Media. Jakarta
- Chamorro-Premuzic, T. (2021). *The Essential Components of Digital Transformation*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation>
- Creswell, J. W., (2016). *Research Design : Pendekatan Metode Kualitatif Kuantitatif dan Campuran*. Edisi Keempat (Cetakan Kesatu). Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- David, F. R. (2015). *Strategic Management – Concepts And Cases*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Danuri, M. (2019). Perkembangan dan transformasi teknologi digital. *Jurnal Ilmiah Infokam*, 15(2).
- De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2008). An Exploratory Study into the Design of an IT Governance Minimum Baseline through Delphi Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 22. <https://doi.org/10.17705/1cais.02224>
- Dewi, K. C., Ciptayani, P. I., & Wijaya, I. (2018). Agile Project Management Pada Pengembangan E- Musrenbang Kelurahan Benoa Bali. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer (JTIK)*, 5(6), 723-730. <https://doi.org/10.25126/jtiik.2018561143>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Ismagilova, E., Aarts, G., & Coombs, C. (2022). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 64, 102493.
- European Commission. (2019). *Digital transformation*. Tersedia di : [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/digitaltransformation\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/digitaltransformation_en)
- Fauziah, N.N., Tricahyono, D. (2024) The Effect of Digital Transformation on Employee Performance (Case Study: PT. Indonesia Power UPJP Kamojang).

- International Journal of Current Science Research and Review. DOI: 10.47191/ijcsrr/V7-i1-71.
- Febrianto, A.R., Wulansari, A., Latipah. (2020). Pengembangan Sistem Pengelolaan dan Pemantauan Proyek dengan Metode Agile Pola Scrum. *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi*, Universitas Kristen Maranatha. Bandung.
- Gheidar, Y., ShamiZanjani, M., 2020. Conceptualizing the Digital Employee Experience. *Strategic HR Review*, Volume 19(3), pp. 131–135. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2020-0004>
- Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101487. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101487>
- Gurbaxani. V.. & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 78(3), 209-220
- Hadiono, K dan Santi, R. C. N. (2020) *Menyongsong Transformasi Digital*. Proceeding SENDIU, 2020. ISBN: 978-979- 3649-72-6.
- Hardani, H., Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J. & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. (H. Abad. Ed.;1 ed). Pustaka Ilmu Group Yogyakarta
- Hamdi, A. S., & Bahrudin, E. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan*. Sleman : Deepublish
- Harvard Business Review. (2020). *Agile: The Insights You Need from Harvard Business Review*. Harvard Business Review Press
- Harvard Business Review Analytic Services (2014) *The Digital Transformation of Business*. Harvard Business Publishing, Boston, MA.
- Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Liza Stutts, L., & Ahern, C. (2018). It's Not A Digital Transformation Without A Digital Culture. Tersedia di : <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digitalculture.aspx>.

- Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*, Bandung : Aditama.
- Jesse, N. (2018). Organizational Evolution – How Digital Disruption Enforces Organizational Agility. *IFAC-PapersOnLine*.  
<https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.11.310>
- Khusna, M., & Pratiwi, R. (2022). Pengaruh Digital Transformation dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kesiapan untuk Berubah sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Matahari Departement Store Java Supermall Semarang). *Journal of Management & Business*, 5, 113-120)
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Kurniawan, A., Rahayu, A., & Wibowo, L., A. (2021) Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Bank Pembangunan Daerah di Indonesia. *Jurnal Ilmu Keuangan Dan Perbankan (JIKA)*, 10(2), 158-181.
- K. Beck, M. Beedle and A. v. Bennekum, (2023) “agilealliance.org.” agilealliance. Tersedia di: <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>. [18 Nov 2023].
- Mahendra, I., & Yanto, D. T. E. (2018). Sistem Informasi Pengajuan Kredit Berbasis Web Menggunakan Agile Development Methods Pada Bank Bri Unit Kolonel Sugiono. *Jurnal Teknologi Dan Open Source*, 1(2), 13-24. <https://doi.org/10.36378/jtos.v1i2.20>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36, Article 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mulyana, K. H., & Noviaristanti, S. (2021) Digital Transformation Challenges In Telkomsigma. In *Proceedings of the 2nd Conference on Managing Digital Industry, Technology and Entrepreneurship (CoMDITE 2021)*(p. 197).
- Mulyana, R., Rusu, L., & Perjons, E. (2023). How Hybrid IT Governance Mechanisms Influence Digital Transformation and Organizational Performance in the Banking and Insurance Industry of Indonesia. *Information*

- Systems Development (ISD) Conference, Lisbon, 2023. Association for Information Systems (AIS)
- Mulyana, R., Rusu, L., & Perjons, E. (2021). IT Governance Mechanisms Influence on Digital Transformation: A Systematic Literature Review. AMCIS 2021 Proceedings. Tersedia di : <https://aisel.aisnet.org/amcis2021>
- Naibaho, Rahmat S. (2017). Peranan dan Perencanaan Teknologi Informasi Dalam Perusahaan, Jurnal Warta Dhamawangsa. <https://doi.org/10.46576/wdw.v0i52>
- Nazarudin, H. 2020. *Manajemen Strategik*. Palembang : Noer fikri Offset
- Fauziah, N. N. dan Tricahyono, Dodie. (2024). The Effect of Digital Transformation on Employee Performance (Case Study: PT. Indonesia Power UPJP Kamojang). *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(1), 733-739
- Notoatmodjo, S. 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Novianto, E. 2019. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Deepublish.
- Nugraha, A. E. P., & Murniawaty, I. (2018). Sharia Digital Business : Strategi dan Pengembangan Bisnis Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi Syariah*, <https://doi.org/10.21043/equilibrium.v6i2.3623>
- Nugraha, Q. 2014, *Manajemen Strategis Pemerintahan*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Obwegeser, N., Yokoi, T., Wade, M., & Voskes, T. (2020). 7 Key Principles to Govern Digital Initiatives. 1. Tersedia di : <https://mitsmr.com/2UWvNEs>
- Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia. (2021). Master Plan Sektor Jasa Keuangan Indonesia 2021-2025.
- Pahrevi, F. A., Mulyana, R., Ramadani, L., & Informasi, J. S. (2022). *Analisis Pengaruh Tata Kelola TI terhadap Transformasi Digital dan Kinerja Asuransi C. Explore: Jurnal Sistem Informasi Dan Telematika*(Telekomunikasi, Multimedia Dan Informatika), 13(2), 131–143.
- Paul, P. K., Bhuimali, A., Tiwary, K., Aithal, P. S., & Rajesh, R. (2018). *Digital Business towards an Academic and Professional Degree : An International Perspective*. *International Journal on Recent Researches in Science*,

- Engineering & Technology (IJRRSET), 6(5).  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.1292852>
- Pearce, J. A. & Richard B.R. (2016) *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Edisi 12 . Penerjemah Nia Pramita Sari. Salemba Empat . Jakarta.
- Palletier, Claudia dan Cloutier, L. M. (2019). Challenges of Digital Transformation in SMEs: Exploration of IT-Related Perceptions in a Service Ecosystem. In: Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Maui, Hawaii, USA. doi: 10.24251/HICSS.2019.597
- Priyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif. Surabaya: Zifatama Publishing.
- Pulungan, D.R., & Febriaty, H. (2018). *Pengaruh gaya hidup dan literasi keuangan terhadap perilaku konsumtif*. Jurnal Riset Sains Manajemen. 2(3), 103–110.
- Purbaya, N. C., Noviaristanti, S. (2024) *Digital Transformation Formulation AT PT. Rohto Laboratories Indonesia*. Vol. 2 No. 04. International Journal of Engineering Business and Social Science.  
<https://doi.org/10.58451/ijebss.v2i04.146>
- Ramdan, M. R., Abdullah, N. L., Isa, R. M., Hanafiah, M. H.(2020). Meneroka Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penggunaan Platform Digital oleh Perusahaan Mikro dan Kecil; Jurnal Pengurusan Universitas Kebangsaan Malaysia.
- Retail, S. B. (2016). Peluang Bisnis Ritel Modern. Tersedia di :  
<https://medium.com/@016/peluang-bisnis-ritel-modernbb009caf68aa>
- Rizki, Rizki. (2021). 3 Indonesia Bantu FamilyMart Percepat Ekspansi Bisnis. Tersedia di : <https://www.neo-demokrasi.com/3-indonesia-bantu-familymart-percepat-ekspansi-bisnis/>
- Robbins, S dan Coulter, M. 2007, *Manajemen*. Edisi Kedelapan, Jakarta : PT Indeks
- Rofadaliny, A. (2022). Analysis of the Use of Learning Management System (LMS) CeLOE at Telkom University Bandung in the Condition of the Covid - 19 Pandemic Using Social Isolation Model. System Quality, Corona Fear, and Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). Bandung.

- Royyana, A. (2018). Strategi transformasi digital pada pt. Kimia farma (persero) tbk. *Journal of Information Systems for Public Health*, 5(2), 15–32.
- Rudito, P., & Sinaga, M. F. (2017). *Digital mastery, Membangun kepemimpinan digital untuk memenangkan era disrupsi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sadiku, N., Tembely, M., & Musa, S. (2017). Digital Culture. *International Journals of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 7(6), 227-128X, DOI: 10.23956/ijarcsse/V7I6/01613
- Santoso, W. , Sitorus, PM , Batunanggar, S. , Krisanti, FT , Anggadwita, G. , dan Alamsyah, A. (2021), "Talent mapping: a strategic approach toward digitalization initiatives in the banking and financial technology (FinTech) industry in Indonesia", *Journal of Science and Technology Policy Management*,. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2020-0075>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (7 ed.). John Wiley & Sons.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2019. *Metode Penelitian untuk Bisnis II: Pendekatan Pengembangan-Keahlian* 6th Edition. Salemba Empat.
- Singh, A. & Hess, T. (2017) "How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies," *MIS Quarterly Executive*: Vol. 16: Iss. 1, Article 5.
- Siregar, S. 2014. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiono, (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Kombinasi dan R&D*. Bandung : Alfabeta Bandung.
- Sugiyono, P. D. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Alfabeta Bandung.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta Bandung
- Supriyanto, A. (2005). *Pengantar Teknologi Informasi*. Edisi Pertama. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60(April). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
- Tiadjokumolo. (2021). Pelatanaan Publik Dan Transformasi Digital. 27119004, 1-35.
- Top Brand Award. (2023). Top Brand Award Kategori Minimarket. Tersedia di : [https://www.topbrand-award.com/topbrand-index/?tbi\\_find=alfamart](https://www.topbrand-award.com/topbrand-index/?tbi_find=alfamart)
- Udayana, A. A. G. B. (2020). Disrupsi teknologi digital: tumbuh kembangnya industri kreatif berbasis budaya. In Seminar Nasional Envisi (pp. 1-16).
- Vainilavičius, Justinas. (2022). Robots hired to stock shelves in Japan's stores short of staff. Tersedia di : <https://cybernews.com/news/robots-hired-to-stock-shelves-in-japans-stores-short-of-staff/>
- Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation: Conceptual framework. Proceedings of 6th International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering '2019. Vilnius Gediminas Technical University. <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>
- Vexler, M. (2019). Driving Digital Transformation with Cultural Change. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18499.55843>
- Vial, G.(2019). Understanding Digital Transformation: A Review and A Research Agenda. *Journal of Strategic Information System*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis/2019/01/003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wassel, Bryan (2022). How 7-Eleven's Evolution Stores Power Innovation Chainwide. Retail Touch Points. Tersedia di : <https://www.retailtouchpoints.com/features/retail-success-stories/how-7-elevens-evolution-stores-power-innovation-chainwide>. [12 Januari 2024]
- Watson, G. F., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D., & Palmatier, R. W. (2018). International Market Entry Strategies: Relational, Digital, and Hybrid

- Approaches. *Journal of Marketing*, 26(1), 30–60.  
<https://doi.org/10.1509/jim.17.0034>
- Webster, F. (2006). *Theories of the Information Society*, Third Edition. London: Routledge.
- Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for digital business and capgemini consulting, 1(1-68).
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation Opinion & Analysis. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1–6.
- Winarsih., Indriastuti, Maya., & Fuad, K. (2020). Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Conceptual Framework. *CISIS 2020: Complex, Intelligent and Software Intensive Systems*. ,[https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0\\_48](https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0_48)
- Winasis, S.. & Riyauto. S. (2020) Transformasi Digital di Industri Perbankan Indonesia: Impak pada Stress Kerja Karyawan. *IOTISFIADIA: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Svariah*, 7(1). 55-64
- Yovanda, Y. R. (2019). Menteri Agus: Konsumen Tinggalkan Belanja Supermarket Beralih ke Minimarket. Tersedia di : [Tribunnews.https://www.tribunnews.com/bisnis/2019/11/12/menteri-agus-konsumen-tinggalkan-belanjapermarket-beralih-ke-minimarket](https://www.tribunnews.com/bisnis/2019/11/12/menteri-agus-konsumen-tinggalkan-belanjapermarket-beralih-ke-minimarket).

## Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian

### LAMPIRAN KUISISIONER

Analisis Faktor-Faktor Yang Menjadi Tantangan *Digital Transformation* Di  
Perusahaan Alfamart

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir Strata 2 (S2) saya, Farah Zaimah Nabila mahasiswa tingkat akhir Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Telkom University. Bermaksud untuk menyelesaikan suatu penelitian yang berjudul "**Analisis Faktor-Faktor Yang Menjadi Tantangan *Digital Transformation* Di Perusahaan Alfamart**"

Target Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan Alfamart unit *International Business & Technology* dan anak perusahaan terkait. Mohon kesediaan Bapak/Ibu dan rekan untuk mengisi kuisisioner berikut. Proses pengisian kuisisioner ini diperkirakan akan memakan waktu kurang lebih 10 menit.

#### I. Identitas Responden

- |                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| 1) Jenis Kelamin        | e. S3                  |
| a. Pria                 | 4) Posisi Pekerja      |
| b. Wanita               | a. Direktur            |
| 2) Usia                 | b. General Manager     |
| a. Kurang dari 30 tahun | c. Project Manager     |
| b. 30-40 tahun          | d. Manager             |
| c. 40-50 tahun          | e. Staf Ahli           |
| d. Lebih dari 50 tahun  | 5) Lama Berkerja       |
| 3) Pendidikan           | a. Kurang dari 2 tahun |
| a. SMA                  | b. 2-5 tahun           |
| b. Diploma              | c. 5-10 tahun          |
| c. Sarjana              | d. Lebih dari 10 tahun |
| d. S2                   |                        |

## II. Petunjuk Pengisian

Bapak/Ibu dan rekan-rekan diminta untuk memilih salah satu dari 4 alternatif jawaban yang sesuai dengan pernyataan setiap soal yang diajukan.

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

		Pernyataan	STS	TS	S	SS
Teknologi Informasi	1	Adanya teknologi informasi membuat operasional dari manajemen kepada karyawan lebih mudah	1	2	3	4
	2	Adanya teknologi informasi memudahkan karyawan dalam memperoleh informasi dilingkungan internal perusahaan ataupun luar perusahaan.	1	2	3	4
	3	Adanya teknologi informasi meningkatkan hubungan antar divisi menjadi lebih mudah terorganisir	1	2	3	4
	4	Teknologi informasi mempunyai peran penting	1	2	3	4

	terjadinya transformasi digital				
5	Teknologi informasi membuat organisasi berkembang lebih cepat dalam hal pengelolaan informasi baik itu data perusahaan maupun klien perusahaan	1	2	3	4
6	Adanya teknologi informasi, menghadirkan informasi yang lebih spesifik dan akurat	1	2	3	4
7	Adanya teknologi informasi membantu meningkatkan hubungan pelanggan, juga mengidentifikasi kebutuhan sosial dan inovasi yang berdampak sosial pada organisasi	1	2	3	4
8	Dukungan teknologi informasi sangat dibutuhkan oleh karyawan organisasi	1	2	3	4
9	Dengan adanya teknologi informasi pelaku transformasi digital dapat mencapai pertukaran komunikasi yang lebih efektif yang pada gilirannya	1	2	3	4

		akan mendukung hubungan yang lebih bermanfaat untuk mempertahankan daya saing				
	10	Teknologi informasi dapat memberikan masukan dan kebutuhan dari pelanggan / customer untuk memunculkan ide dan memberikan evaluasi terhadap pengembangan organisasi	1	2	3	4
Digitalisasi	1	Adanya digitalisasi merubah kebiasaan lama dengan yang baru	1	2	3	4
	2	Adanya proses digitalisasi memberikan percepatan relasi antar karyawan dan manajemen puncak	1	2	3	4
	3	Adanya proses digitalisasi mendukung proses dari transformasi digital	1	2	3	4
	4	Adanya digitalisasi pengiriman file secara digital lebih cepat dan terukur	1	2	3	4

Bisnis Digital	1	Adanya transformasi digital terutama dalam bisnis digital membuat perkembangan digital memunculkan banyaknya model bisnis baru yang semakin beragam dan adaptif	1	2	3	4
	2	Munculnya transformasi digital merubah alur proses bisnis perusahaan dengan ketidakpastian dan kurangnya data serta informasi	1	2	3	4
	3	Adanya transformasi digital manajemen puncak harus bertindak secara cepat dan terukur dalam menangani bisnis digital yang baru	1	2	3	4
	4	Bisnis digital sebagai investasi bagi perusahaan untuk mendukung proses transformasi digital	1	2	3	4
Digital Skill	1	Adanya transformasi digital membuat karyawan yang mempunyai skill digital merasa terbantu	1	2	3	4
	2	Adanya transformasi digital membuat karyawan yang	1	2	3	4

		tidak mempunyai skill digital merasa terbebani				
	3	Adanya transformasi digital membuat semua karyawan beradaptasi dengan teknologi	1	2	3	4
	4	Transformasi digital mempengaruhi pengalaman karyawan dan masa depan pekerjaan	1	2	3	4
Teknologi Digital sebagai Model Bisnis	1	Adanya transformasi digital organisasi harus meningkatkan pelayanan dimulai dari karyawan kemudian kepada pelanggan melalui perencanaan berbasis analitik	1	2	3	4
	2	Transformasi teknologi digital dapat menyelamatkan dalam sektor bisnis	1	2	3	4
	3	Adanya transformasi digital membuat efektifitas identitas digital sebagai strategi organisasi	1	2	3	4
	4	Proses digital membuat komunikasi lebih luas dan lebih cepat	1	2	3	4

	5	Dampak transformasi digital mengubah transisi fisik ke digital	1	2	3	4
	6	Adanya transformasi digital memaksa munculnya produk digital	1	2	3	4
	7	Dorongan transformasi digital membuat model bisnis berintegrasi sesama organisasi	1	2	3	4
Budaya Digital	1	Transformasi digital mendorong peran pemimpin organisasi yang mempunyai pemahaman teknologi untuk meningkatkan nilai perusahaan	1	2	3	4
	2	Budaya digital dilingkungan perusahaan merupakan syarat untuk melakukan transformasi digital	1	2	3	4
	3	Pentingnya budaya digital sebagai akselerasi transformasi digital harus diawali dari peran pemimpin organisasi	1	2	3	4
Disrupsi Digital	1	Adanya disrupsi dari dampak transformasi digital, membuat perubahan	1	2	3	4

		sistem lama ke sistem yang baru				
	2	Disrupsi digital dapat menciptakan peluang baru kepada perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor	1	2	3	4
<i>Agile</i>	1	Pengaruh adanya komitmen manajemen pada proses <i>agile</i> dapat mendukung proses transformasi digital	1	2	3	4
	2	Faktor lingkungan organisasi pada proses <i>agile</i> dapat mendukung proses transformasi digital	1	2	3	4
	3	Faktor lingkungan tim pada proses <i>agile</i> dapat mempengaruhi proses transformasi digital	1	2	3	4
	4	Faktor kemampuan tim sangat mempengaruhi proses <i>agile</i> untuk mendukung transformasi digital	1	2	3	4
	5	Adanya proses strategi yang baik dan juga kompetensi karyawan yang baik akan mempercepat adaptasi <i>agile</i> sebagai	1	2	3	4

		bagian dari transformasi digital				
--	--	----------------------------------	--	--	--	--

### Lampiran 2 : KMO and Barlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.959
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity		7789.603
	df	741
	Sig.	.000

### Lampiran 3 : Anti-image Matrices

Indikator	Anti-image Correlation	Nilai MSA	Indikator	Anti-image Correlation	Nilai MSA
Item 1	0.961	Terpenuhi	Item 21	0.982	Terpenuhi
Item 2	0.956	Terpenuhi	Item 22	0.955	Terpenuhi
Item 3	0.936	Terpenuhi	Item 23	0.972	Terpenuhi
Item 4	0.920	Terpenuhi	Item 24	0.965	Terpenuhi
Item 5	0.959	Terpenuhi	Item 25	0.962	Terpenuhi
Item 6	0.953	Terpenuhi	Item 26	0.953	Terpenuhi
Item 7	0.973	Terpenuhi	Item 27	0.964	Terpenuhi
Item 8	0.969	Terpenuhi	Item 28	0.960	Terpenuhi
Item 9	0.966	Terpenuhi	Item 29	0.960	Terpenuhi
Item 10	0.959	Terpenuhi	Item 30	0.965	Terpenuhi
Item 11	0.947	Terpenuhi	Item 31	0.938	Terpenuhi
Item 12	0.938	Terpenuhi	Item 32	0.961	Terpenuhi

Item 13	0.962	Terpenuhi	Item 33	0.951	Terpenuhi
Item 14	0.970	Terpenuhi	Item 34	0.970	Terpenuhi
Item 15	0.966	Terpenuhi	Item 35	0.959	Terpenuhi
Item 16	0.882	Terpenuhi	Item 36	0.950	Terpenuhi
Item 17	0.967	Terpenuhi	Item 37	0.965	Terpenuhi
Item 18	0.967	Terpenuhi	Item 38	0.953	Terpenuhi
Item 19	0.968	Terpenuhi	Item 39	0.966	Terpenuhi
Item 20	0.533	Terpenuhi			

#### Lampiran 4 : Rotated Component Matrix

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
	Component			
	1	2	3	4
ITEM01	.725			
ITEM02	.712		.311	
ITEM03	.775			
ITEM04	.723			
ITEM05	.692			
ITEM06	.610			
ITEM07	.534	.455	.309	
ITEM08	.508	.489		
ITEM09	.623	.416		
ITEM10	.613	.414		
ITEM11	.466	.433		
ITEM12	.481			
ITEM13	.530	.464		
ITEM14	.559	.529		
ITEM15	.551	.452		
ITEM16				.742
ITEM17	.393	.519		
ITEM18	.444	.468	.313	

ITEM19	.400	.547		
ITEM20				.678
ITEM21	.424	.491	.338	
ITEM22		.558		
ITEM23	.383	.569	.311	
ITEM24	.366	.431		.358
ITEM25		.600		
ITEM26		.669	.316	
ITEM27		.709		
ITEM28		.692		
ITEM29		.748		
ITEM30		.691	.360	
ITEM31	.330		.500	.319
ITEM32			.593	
ITEM33	.400		.616	
ITEM34		.516	.541	
ITEM35		.317	.687	
ITEM36		.405	.697	
ITEM37		.371	.688	
ITEM38	.309	.301	.614	
ITEM39		.345	.661	

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>				
	Component			
	1	2	3	4
ITEM01	.725			
ITEM02	.712			
ITEM03	.775			
ITEM04	.723			
ITEM05	.692			
ITEM06	.610			

ITEM07	.534			
ITEM08	.508			
ITEM09	.623			
ITEM10	.613			
ITEM11	.466			
ITEM12	.481			
ITEM13	.530			
ITEM14	.559			
ITEM15	.551			
ITEM16				.742
ITEM17		.519		
ITEM18		.468		
ITEM19		.547		
ITEM20				.678
ITEM21		.491		
ITEM22		.558		
ITEM23		.569		
ITEM24		.431		
ITEM25		.600		
ITEM26		.669		
ITEM27		.709		
ITEM28		.692		
ITEM29		.748		
ITEM30		.691		
ITEM31			.500	
ITEM32			.593	
ITEM33			.616	
ITEM34			.541	
ITEM35			.687	
ITEM36			.697	

ITEM37			.688	
ITEM38			.614	
ITEM39			.661	

#### Lampiran 5 : Initial Eigenvalues

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	18,037	46,248	46,248	18,037	46,248	46,248
2	1,988	5,098	51,346	1,988	5,098	51,346
3	1,473	3,776	55,122	1,473	3,776	55,122
4	1,280	3,282	58,404	1,280	3,282	58,404
5	0,979	2,510	60,914			
6	0,934	2,395	63,309			
7	0,906	2,324	65,634			
8	0,824	2,112	67,746			
9	0,763	1,956	69,702			
10	0,733	1,879	71,582			
11	0,696	1,785	73,366			
12	0,663	1,700	75,067			
13	0,640	1,641	76,708			
14	0,597	1,532	78,240			
15	0,592	1,519	79,759			
16	0,553	1,419	81,178			
17	0,515	1,321	82,499			
18	0,503	1,289	83,788			
19	0,480	1,230	85,018			
20	0,465	1,191	86,209			
21	0,432	1,107	87,316			
22	0,425	1,089	88,405			
23	0,388	0,996	89,401			
24	0,367	0,942	90,342			
25	0,339	0,868	91,211			
26	0,336	0,862	92,072			
27	0,314	0,806	92,879			
28	0,305	0,781	93,660			
29	0,304	0,780	94,440			

30	0,285	0,731	95,171			
31	0,264	0,678	95,849			
32	0,252	0,647	96,497			
33	0,245	0,629	97,126			
34	0,230	0,589	97,715			
35	0,214	0,549	98,264			
36	0,194	0,496	98,760			
37	0,181	0,463	99,223			
38	0,163	0,417	99,641			
39	0,140	0,359	100,00			