

STUDI IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT IMPLEMENTASI TRANSFORMASI DIGITAL PADA UMKM

(STUDI KASUS: WELLBORN DAN PROSHOP DI BANDUNG)

STUDY OF IDENTIFICATION OF THE INHIBITING FACTORS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN MICRO SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE

(Case Study on Proshop and Wellborn)

Moch. Rafi Luthfiansyah B.¹, Ir. Dodie Tricahyono, M. M., Ph. D² Ir. Tri Djatmiko, M. M³

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas

Telkom

¹luthfiansyahbuchori@gmail.com

²dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id

³tri570720.td@gmail.com

Abstrak

Saat ini kemampuan perusahaan untuk melakukan transformasi digital sudah menjadi kebutuhan agar tetap dapat bersaing di era digital termasuk pada perusahaan UMKM. Namun kemampuan perusahaan ini tidak bisa disamaratakan, dengan begitu tujuan dari penelitian ini mengetahui faktor-faktor penghambat yang terjadi pada Wellborn sebagai perusahaan clothing yang sudah lebih unggul dengan Proshop yang baru saja memulai transformasi digital untuk mengetahui setiap hambatan yang dialami oleh masing-masing perusahaan.

Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat transformasi digital, dalam penelitian ini terdapat 4 faktor utama diantaranya, (1) Sumber Daya Manusia (SDM), (2) teknologi, (3) keterkaitan TI dengan proses bisnis, dan (4) kepemimpinan digital. Dalam faktor SDM memiliki variabel yakni kepercayaan dan komitmen, dan faktor teknologi dengan keahlian IT dan peran strategis TI. Sehingga menjadikan 6 variabel yang akan dianalisis, (1) kepercayaan, (2) komitmen, (3) keahlian IT, (4) peran strategis TI, (5) keterkaitan TI dengan proses bisnis, dan (6) kepemimpinan digital. Metode penelitian ini menggunakan kualitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam dengan 3 narasumber masing-masing dari Proshop dan Wellborn

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Wellborn tidak mengalami hambatan dalam implementasi transformasi digital, karena telah memiliki tim yang kuat serta adanya dukungan dari pihak eksternal untuk menyelesaikan masalah. Berbeda dengan Proshop, hambatan yang terjadi menunjukkan 2 dari 6 variabel yang diteliti merupakan faktor-faktor yang berpengaruh dalam transformasi digital di Proshopo yaitu, (1) keahlian IT, dan (2) peran strategis.

Kata Kunci : Transformasi digital, Clothing, UMKM, Faktor Penghambat Transformasi Digital

Abstract

At present the company's ability to carry out digital transformation has become a necessity in order to remain competitive in the digital era, including those of MSMEs. But the ability of this company cannot be generalized, so the purpose of this study is to find out the inhibiting factors that occur in Wellborn as a clothing company that is already superior to Proshop who has just begun digital transformation to find out every obstacle experienced by each company.

To find out the inhibiting factors of digital transformation, in this study there are 4 main factors including, (1) Human Resources (HR), (2) technology, (3) the relationship of IT with business processes, and (4) digital leadership. In HR factors have variables namely trust and commitment, and technological factors with IT expertise and IT strategic role. Thus making 6 variables to be analyzed, (1) trust, (2) commitment, (3) IT expertise, (4) IT's strategic role, (5) IT's relationship with business processes, and (6) digital leadership. This research method uses qualitative, with data collection methods using in-depth interviews with 3 speakers each from Proshop and Wellborn.

The results showed that Wellborn did not experience obstacles in implementing digital transformation, because it already has a strong team and the support of external parties to solve problems. In contrast to Proshop, the barriers that occur indicate 2 of the 6 variables studied are the factors that influence in digital transformation in Proshopo namely, (1) IT expertise, and (2) strategic role.

Keywords: Digital transformation, Clothing, MSME, The Inhibiting Factors of Digital Transformation

1. Pendahuluan

UMKM di Indonesia saat sekarang sudah mulai menjamur di berbagai daerah salah satunya yaitu di daerah Bandung. Di Kota Bandung sudah mulai banyak usaha baru kecil yang bermunculan. Di era sekarang UMKM sudah lebih maju dengan menggunakan teknologi dan media sosial yang ada. Oleh karena itu UMKM sudah mulai

berkembang dengan pesat. Dari lini produk atau jasa yang ditawarkan pun sangat beragam, mulai dari fashion, kuliner, dan lain sebagainya.

Seperti yang disampaikan oleh Kepala Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Kota Bandung Priana Wira Saputra mengatakan berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Kota Bandung, kota kembang memiliki 300 ribu UMKM. "Data dari BPS terakhir yang kita terima sekitar 300 ribu UMKM ada di Bandung," katanya kepada wartawan jabarprov.go.id, 2017) [1].

Dari banyaknya UMKM tersebut tidak semua bergerak pada industri yang sama. Industri di Kota Bandung sangatlah beragam berdasarkan data yang diperoleh dari situs disdagin.bandung.go.id (2019) [2], jumlah industri yang tersebar di Kota Bandung pada tahun 2018 yaitu sekitar 4.043 unit industri. Dari keseluruhan unit industri tersebut terbagi menjadi 74% (2987 unit) industri kecil dan 26% (1056 unit) industri sedang. Industri yang paling banyak tersebar di kota Bandung yaitu industri tekstil dan produk tekstil, industri makanan dan minuman, dan industri percetakan.

Banyaknya pelaku usaha yang menjalankan bisnis di bidang distro menjadi tantangan bagi pelaku usaha sejenis, dengan keunggulan distro masing-masing serta lini produk yang ditawarkan sendiri. Selain itu, kemajuan teknologi dan perkembangan internet juga menjadi salah satu tantangan yang dialami oleh pelaku bisnis distro. Dimana para konsumen telah diberikan akses untuk dapat berbelanja online dengan mudah tanpa harus datang ketempat. Hal ini diperkuat dengan kondisi di Indonesia yang memiliki potensi jumlah penduduk sekitar 267 juta jiwa. Serta karakter Indonesia sebagai negara berkembang, otomatis salah satu ciri khasnya adalah sebagai masyarakat yang konsumtif. Sehingga bisnis clothing line tersebut golongan anak muda merupakan golongan yang paling besar memberikan peluang pengembangan dari bisnis tersebut (Soheh, 2019) [3].

Serta dari kemajuan teknologi dan internet ini membuat para pelaku usaha dituntut untuk melakukan proses bisnis pula dengan memanfaatkan teknologi dan internet untuk tetap bertahan ditengah persaingan. Seperti yang dituliskan dalam Soheh (2019) [3], dengan melihat perkembangan yang terjadi saat ini, dimana peran teknologi digital menjadi salah satu metode untuk meningkatkan penjualan para pelaku di sektor industri apparel.

Di era sekarang bisnis yang dilaksanakan tidak melulu harus dalam bentuk tradisional. Karena dengan adanya teknologi membuat bisnis dapat berjalan dengan cara serba online dan otomatisasi dalam pelaksanaannya dengan melakukan transformasi digital. Tuntutan untuk melakukan transformasi digital untuk para pelaku bisnis perlu untuk dilakukan. Hal tersebut berjalan seiring dengan terus berkembangnya dunia teknologi yang sudah mulai masuk ke dalam hampir semua proses bisnis. Hal tersebut membuat pelaku bisnis harus dapat beradaptasi dengan segala kemajuan teknologi dan internet yang ada. Jika hal tersebut tidak dilakukan maka dapat memungkinkan pelaku bisnis akan kesulitan dalam melakukan bisnisnya bahkan bisnis tersebut tidak dapat lagi berjalan. Terdapat bisnis-bisnis yang enggan untuk beradaptasi dengan perubahan era karena sudah terlalu nyaman dengan kejayaan yang mereka capai di masa lalu. Selain terlalu nyaman, ada juga beberapa bisnis yang tidak tahu harus bagaimana menghadapi transformasi digital ini (Inixindojogja.co.id, 2018) [4].

Transformasi digital yang dapat dimanfaatkan dengan tepat akan membuat proses bisnis lebih efektif dan efisien akan menimbulkan pendapatan berlebih bagi jalanya usaha. Seperti yang dikatakan oleh Bary Padgett Presiden Tim SMB (Small and Medium Businesses) SAP, "Transformasi digital dapat dengan cepat menjadi syarat penting dalam berbisnis bagi UKM yang ingin memaksimalkan tingkat pertumbuhan dan profitabilitas," (Ika, 2017) [5].

Seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Kwon dan Park (2017) [6], terdapat empat faktor yang mempengaruhi transformasi digital. Pertama, faktor manusia, kedua faktor teknologi, ketiga faktor TI dan peran bisnis, dan keempat faktor pengarahan dari CEO untuk kepemimpinan digital. Faktor-faktor dalam penelitian ini juga telah digunakan dalam penelitian Haulika dan Tricahyono (2018) [7], dengan faktor SDM memiliki variabel kepercayaan dan komitmen, faktor teknologi juga memiliki variabel yakni keahlian TI dan peran strategi TI, dan faktor lainnya akan dijadikan variabel. (1) kepercayaan, (2) komitmen, (3) keahlian TI, (4) peran strategi TI dengan proses bisnis, (5) keterkaitan TI dengan proses bisnis, dan (6) kepemimpinan digital. Dan hasil dari penelitian tersebut yaitu, dari 6 variabel hanya 3 variabel yang diteliti merupakan faktor-faktor yang berpengaruh dalam penghambat transformasi digital yakni (1) komitmen, (2) peran strategi TI, (3) keterkaitan TI dengan proses bisnis.

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1 Dasar Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuan (David, 2016:3) [8]. Dalam prosesnya manajemen strategik terdiri atas tiga tahap menurut David (2016) yaitu: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

1. Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai.

2. Implementasi strategi memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif-strategi, penciptaan struktur organisasi yang

efektif, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategi, evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui informasi ini. Semua strategi merupakan subjek untuk modifikasi di masa yang akan datang karena faktor internal dan eksternal senantiasa berubah.

Menurut Yunus (2016) [9], “manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut”.

Sedangkan menurut Pearce II & Robinson (2008:3) [10], “manajemen strategis diartikan satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan.”.

2.1.2 Digitization

Menurut Bloomberg (2018) [11] “*Digitization essentially refers to taking analog information and encoding it into zeroes and ones so that computers can store, process, and transmit such information*”. Maksud dari kalimat tersebut adalah digitalisasi pada dasarnya mengacu pada pengambilan informasi analog dan pengkodeannya nol dan satu sehingga komputer dapat menyimpan, memproses, dan mengirimkan informasi tersebut.

Digitization adalah proses langsung untuk mengubah informasi analog ke digital. Dapat juga diartikan sebagai proses pemindahan proses dari manual ke digital (contoh: mengganti formulir isi tangan dengan versi online yang langsung masuk ke database) (Gobble, 2018) [12].

“The term “digitization” often refers to the technological processes of converting non-digital resources into digital resources” (Zhao et al., 2020) [13]. Dengan maksud dari kalimat tersebut adalah istilah digitization sering merujuk pada proses teknologi untuk mengubah sumber daya non-digital menjadi digital.

2.1.3 Digitalization

Mengutip perkataan Brenen dan Kreiss dalam Bloomberg (2018) [11], tidak seperti digitization, digitalization tidak memiliki definisi tunggal yang jelas. Digitization dan digitalization adalah dua istilah konseptual yang erat terkait dan sering digunakan secara bergantian dalam berbagai literatur.

Berbeda dengan yang diungkapkan oleh Zhao et al. (2018) [13], “digitization” dan “digitalization” sering digunakan sebagai sinonim. Meskipun demikian ada perbedaan antara dua kata ini. Digitalization mengacu pada pengambilan konten yang lebih luas termasuk alur kerja atau proses digital.

Serta menurut Yoo et al. (2010) dalam Ousmundsen et al. (2018) [14], digitalization adalah tentang memanfaatkan teknologi digital untuk mengubah struktur sosial-teknis yang mengacu pada sosial (interaksi manusia, hubungan, norma dll.) dan aspek teknis (teknologi, tugas, rutinitas, dll.). Jadi digitalization melampaui proses teknis pengkodean informasi analog dalam format digital

2.1.4 Transformasi Digital

Transformasi digital memiliki banyak definisi, dalam kesimpulannya, transformasi digital bisa disebut “Digitalisasi dari semua perubahan” yang disebabkan oleh semua hal digital, organisasi, proses, model bisnis, budaya, strategi manajemen yang berubah secara fundamental (Kwon & Park, 2017) [6].

Terdapat kerangka konseptual yang dapat merumuskan strategi transformasi digital dengan mengidentifikasi empat dimensi dari setiap upaya transformasi digital. Mengutip dari Hess et al. (2016) [15], empat dimensi utama dalam upaya transformasi digital yaitu:

1. Penggunaan teknologi

Penggunaan teknologi mencerminkan pendekatan dan kemampuan perusahaan untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi teknologi baru.

2. Perubahan dalam menciptakan nilai

Perubahan dalam penciptaan nilai mencerminkan pengaruh transformasi digital pada penciptaan nilai perusahaan.

3. Perubahan struktural

Perubahan struktural mengacu pada modifikasi dalam struktur organisasi, proses dan serangkaian keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi dan mengeksploitasi teknologi baru.

4. Aspek finansial

Dimensi aspek keuangan berkaitan dengan kebutuhan perusahaan untuk bertindak dalam menganggapi bisnis inti yang sedang berjuang serta kemampuannya untuk membiayai upaya transformasi digital.

2.1.5 Faktor Pendorong Terjadinya Transformasi Digital

Menurut Osmundsen et al. (2018) dalam Hadiono dan Santi (2020) [16], terdapat faktor-faktor yang dapat menyebabkan suatu perusahaan untuk melaksanakan transformasi digital antara lain, (a) perubahan regulasi, (b) perubahan lanskap persaingan, (c) pergeseran/perubahan ke bentuk digital dari industri, (d) perubahan perilaku dan harapan konsumen.

Terdapat beberapa faktor dalam terjadinya transformasi digital, seperti yang dijelaskan Berthold (2019) dalam Syarif dan Aminda (2019) [17], ada 5 hal mendasar kenapa perusahaan harus transformasi ke digital, sebagai berikut:

1. Increasing customer demands

Kebutuhan pelanggan yang cepat sekali berubah menuntut kita untuk memikirkan kembali cara berjualan dan melayani pelanggan. Menjadikan alasan Customer Centric yang dipilih.

2. Higher procurement competence
Seiring dengan digitalisasi, proses pengadaan Business to Business (B2B) telah berubah. Pelanggan memperluas kompetensi pengadaan mereka. Sebagai contoh, penggunaan Internet dan applications telah meningkat secara signifikan dalam fase pengadaan informasi
3. Growing competition
Hadirnya pemain digital baru, baik dalam industri yang sejenis maupun industri yang tidak sejenis semakin membuat kompetisi semakin ketat.
4. Fast pace
Meningkatnya persaingan menyebabkan variasi dan kompleksitas produk yang lebih besar sedangkan siklus hidup produk menjadi lebih pendek pada saat bersamaan. Tuntutan akan kecepatan, fleksibilitas dan transparansi perusahaan dan rantai pasokan semakin meningkat.
5. New technologies
Kemajuan teknologi berkembang pesat. Suatu industri dapat menjadi industri yang sangat high technology dari yang sebelumnya sangat tradisional.

2.1.6 Faktor Yang Mempengaruhi Transformasi Digital

Menurut McKeown (2017) [18], untuk dapat berhasil menjalankan transformasi digital dalam bisnis atau organisasi apapun, terdapat 5 blok yang dapat mengubah dalam transformasi digital, masing-masing harus dipahami, diatasi, dan dianut di seluruh proses dan sesudahnya. Dapat dilihat lebih mendalam dampak dari setiap blok:

1. Strategi dan budaya

Strategi adalah titik awal untuk menciptakan kinerja bisnis digital yang tinggi. Tanpa strategi budaya bisnis menjadi reaktif satu, bukan proaktif yang mengarah ke layanan digitalisasi daripada transformasi digital secara menyeluruh.

2. Staff dan keterlibatan konsumen

Perubahan sering menemui perlawanan yang dapat berasal dari internal atau eksternal bisnis. Melalui keterlibatan yang lebih baik, memberikan kejelasan tentang perubahan, bagaimana terjadinya dan peran masing-masing individu dalam prosesnya sebuah bisnis dapat mengatasi perlawanan ini.

3. Proses dan inovasi

Menjelaskan dan menyempurnakan proses dapat memberikan bisnis sebuah kesempatan untuk menjadi lebih efisien, dan menggunakan waktunya untuk berinovasi. Tanpa melakukan proses dan inovasi yang berkembang secara terus menerus, bisnis tidak akan bergerak dengan jelas dan bisnis tidak dapat bergerak maju.

4. Teknologi

Bisnis digital diasumsikan teknologi akan berada di setiap aspek operasi. Sementara transformasi tidak dimulai dengan fokus terhadap teknologi. Keunggulan kompetitif tidak diciptakan teknologi melainkan oleh para pemimpin dan strategi yang mereka susun.

5. Data and analytics

Komponen vital untuk menjadikan kinerja bisnis digital yang tinggi dapat menggunakan sejumlah data yang besar dan menggunakan analisis untuk dapat membuat keputusan, bereksperimen, dan maju dalam era digital. Tanpa kemampuan tersebut bisnis tidak akan bergerak kemana-mana.

Terdapat beberapa faktor lain yang diungkapkan dalam hasil penelitian Kwon & Park (2017) [6], terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi transformasi digital dalam industri global yaitu:

1. Faktor manusia

Faktor manusia memiliki pengaruh besar dalam memperkuat kapasitas transformasi digital di perusahaan. Dalam penelitian ini, dianalisis bahwa pengaruh kapasitas transformasi digital adalah yang paling berpengaruh di antara faktor-faktor lainnya yang ditetapkan sebagai variabel. Bahwa faktor manusia memiliki komunikasi dan kepercayaan di antara karyawan, komitmen dalam kerjasama bisnis, dan semangat dengan tantangan yang terkait secara langsung dengan budaya perusahaan. Perusahaan harus berusaha untuk membentuk budaya terbuka dalam perusahaan untuk mendorong serta mengamankan sumber daya manusia yang sesuai untuk transformasi digital.

2. Faktor teknologi

Faktor teknologi turut berpengaruh dalam terjadinya transformasi digital. Namun menjadi faktor yang memiliki prioritas rendah dibandingkan dengan faktor manusia atau hubungan strategis antara TI dan bisnis, faktor teknologi juga faktor penting dalam tata kelola TI dan upaya untuk mendapatkan teknologi baru, peran TI serta pengalaman dalam menerapkannya ke dalam pengaruh bisnis ke dalam perusahaan.

3. Faktor TI dan strategi bisnis

Bahwa kapasitas transformasi digital dapat menguat ketika terjadinya hubungan antara TI dan strategi bisnis diperkuat juga. Berbagi informasi adalah hal penting dalam hubungan strategis antara TI dan bisnis. Dalam tahap perencanaan bisnis, sebuah unit bisnis harus memiliki sistem yang dapat bekerjasama dengan TI.

4. Faktor kepemimpinan digital

Hasil ini dapat diartikan sebagai penguatan dalam transformasi digital ketika kepemimpinan digital terlibat dalam hubungan strategis antara faktor manusia, teknologi dan bisnis TI. Secara khusus, pemimpin digital adalah hubungan strategis antara TI dan bisnis. Bahwa cara yang efektif mendorong transformasi digital adalah dengan

pendekatan top-down yang dipimpin oleh manajemen. Untuk dapat memiliki kemampuan dalam transformasi digital membutuhkan kepemimpinan yang kuat dalam perubahan manajemen.

2.2 Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2016:9) [19], metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci pengambilan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Berdasarkan tujuannya adalah deskriptif. Seperti yang diungkapkan oleh Sekaran & Bouige (2017:111) [20], "studi deskriptif (descriptive study) sering kali didesain untuk mengumpulkan data yang menjelaskan karakteristik orang, kejadian, atau situasi.". Berdasarkan latar penelitian, penelitian ini menggunakan noncontrived setting. Menurut Sekaran & Bouige (2017) [20], penelitian dilakukan dalam keadaan lingkungan yang alami seperti biasa dimana kegiatan berlangsung secara normal. Keterlibatan peneliti dalam penelitian ini adalah intervensi minimal. Hal ini dikarenakan peneliti mendapatkan data primer yang didapat dari data tersebut berasal melalui hasil data wawancara dengan narasumber serta melalui observasi, peneliti tidak mengintervensi peristiwa sejauh peristiwa tersebut terjadi secara normal dalam perusahaan tersebut (Sekaran & Bouige, 2017) [20]. Unit analisis pada penelitian ini berada pada tingkat organisasi yaitu, Wellborn dan Proshop. Studi ini dilakukan berdasarkan waktunya yaitu, cross sectional. Dalam pengertiannya adalah penelitian bisa didapatkan dari data yang diperoleh hanya sekali dikumpulkan, mungkin bisa lebih dari periode hari, minggu atau bulan dalam mendapatkan jawaban dari pertanyaan penelitian (Sekaran & Bouige, 2017) [20].

3 Pembahasan

3.1 Faktor yang Mendasari Transformasi Digital

Faktor yang mendasari kedua perusahaan untuk melakukan transformasi adalah kebutuhan perusahaan untuk dapat bersaing di era digital. Karena jika perusahaan tidak mengikut perkembangan digital, maka perusahaan akan keterbelakang dalam persaingan ini. Serta dengan melakukan transformasi digital membuat perusahaan dalam melakukan bisnis menjadi lebih efektif dan efisien.

3.2 Faktor yang Menghambat Transformasi Digital

Variabel	Proshop	Wellborn	Kesimpulan
Kepercayaan	SDM yang direkrut dan yang sudah ada sudah memiliki kepercayaan yang kuat	SDM sudah memiliki kepercayaan yang kuat dengan SDM maupun divisi lainnya.	Faktor kepercayaan tidak menjadi hambatan bagi kedua perusahaan.
Komitmen	SDM sudah memiliki komitmen bagus, karena komitmen tersebut adalah bagian dari SDM menjalankan tugas mereka.	Sudah memiliki komitmen bagus, karena komitmen tersebut adalah bagian dari para SDM menjalankan tugas mereka.	Faktor komitmen tidak menjadi hambatan bagi kedua perusahaan
Keahlian IT	Belum memiliki tim internal yang kuat untuk berbagi pengetahuan dan keahlian dalam menunjang transformasi digital.	Keahlian IT yang dimiliki internal perusahaan dapat menunjang dan mengembangkan transformasi digital. Serta didukung dengan koordinasi yang baik dengan pihak eksternal.	1. Proshop Proshop memiliki hambatan pada keahlian IT, karena belum memiliki internal perusahaan yang kuat. 2. Wellborn Wellborn tidak memiliki hambatan pada keahlian IT, karena telah memiliki tim internal yang kuat serta didukung dengan koordinasi yang baik dengan eksternal.
Peran strategis IT	Peran strategis berpengaruh baik pada perusahaan. Namun sama seperti keahlian IT, belum adanya internal perusahaan yang kuat dalam pelaksanaannya karena hanya dilakukan oleh tim seadanya.	Peran strategis memiliki dampak positif pada Wellborn, karena perusahaan sudah dapat menerapkan peran strategis IT dengan peningkatan kualitas layanan dan memperbaiki kelemahan perusahaan. Karena didukung oleh internal yang mempunyai	1. Proshop Proshop memiliki hambatan pada peran strategis IT, sama dengan keahlian IT dalam pengelolaan untuk peran strategis belum memiliki tim untuk dapat meningkatkan

		dan koordinasi yang baik dengan eksternal	transformasi digital Proshop. 2. Wellborn Wellborn tidak memiliki hambatan pada peran strategis IT, karena sudah memiliki internal yang mempunyai dan koordinasi yang baik dengan eksternal. Untuk dapat memaksimalkan peran strategis IT yang dijalankan perusahaan.
Keterkaitan TI dengan proses bisnis	Proses bisnis Proshop sudah berkaitan dengan TI. Dilihat dari penggunaan TI untuk pendataan stok, pemasaran, penjualan, data analisis dan lain-lain.	Proses bisnis Wellborn sudah berkaitan dengan TI. Dilihat dari penggunaan TI untuk pendataan stok, pemasaran, penjualan, data analisis dan lain-lain.	Faktor keterkaitan TI dengan proses bisnis tidak menjadi hambatan bagi kedua perusahaan.
Kepemimpinan digital	Kepemimpinan digital pada Proshop sudah baik dilihat dari kesesuaian pengambilan keputusan untuk transformasi digital.	Kepemimpinan digital pada Proshop sudah baik dilihat dari kesesuaian pengambilan keputusan untuk transformasi digital.	Faktor kepemimpinan digital tidak menjadi hambatan bagi kedua perusahaan.

3.2.1 Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting yang ada pada perusahaan untuk dapat menjalankan perusahaan. Dalam faktor yang mempengaruhi transformasi digital, dalam SDM terdapat kepercayaan dan komitmen:

A. Kepercayaan

Kepercayaan dalam transformasi digital tidak menjadi hambatan bagi kedua perusahaan. Karena menurut kedua perusahaan SDM sudah memiliki kepercayaan yang kuat. Menurut Proshop, kepercayaan SDM memang sudah kuat dan ketika saat merekrut SDM sudah yang terpercaya, walaupun dalam awal penerapannya cukup memiliki hambatan karena perlunya adaptasi. Menurut Wellborn, SDM sudah kuat dan didukung dengan saling melakukan *sharing* antar divisi untuk tetap membangun kepercayaan.

B. Komitmen

Komitmen dalam transformasi digital tidak menjadi hambatan bagi kedua perusahaan. Karena menurut kedua perusahaan, komitmen SDM sudah bagus. Hal itu terjadi karena komitmen merupakan tanggung jawab SDM dalam menjalankan tugas perusahaan.

3.2.2 Teknologi

A. Keahlian IT

Keahlian IT bagi Wellborn tidak menjadi hambatan, karena perusahaan sudah memiliki ahli IT yang mempunyai didalamnya dan memiliki koordinasi yang bagus dengan pihak ketiga dalam menangani hambatan yang dimiliki oleh perusahaan.

Bagi Proshop, keahlian IT menjadi hambatan dalam implementasi transformasi digital. Karena tidak memiliki tim yang mempunyai di dalamnya. Perusahaan hanya memiliki tim seadanya untuk bagian digital. Sehingga membuat perusahaan cukup kesulitan dalam pengetahuan dan keahlian IT.

B. Peran Strategis

Peran strategis, bagi Wellborn tidak menjadi hambatan karena dalam pelaksanaannya peran IT menjadi sudah berjalan dengan baik dengan adanya peningkatan kualitas layanan dan memperbaiki kelemahan untuk dapat bersaing. Karena penggunaan peran IT sudah digunakan dengan baik dalam perusahaan dengan kerjasama internal dan eksternal.

Peran strategis dalam perusahaan sangat membantu dalam pelaksanaan transformasi digital. Namun dalam pelaksanaannya, diperlukan tim yang kuat untuk dalam penentuan peran strategis IT ini, baik secara meningkatkan kualitas layanan maupun memperbaiki kelemahan perusahaan. Karena hal ini dijalankan dengan tim seadanya.

3.2.3 Keterkaitan TI dengan Proses Bisnis

Bagi kedua perusahaan, proses bisnis sudah bekerterkaitan dengan TI. Karena kedua perusahaan sudah menjalankan transformasi digital. Keterkaitan TI dengan proses bisnis di kedua perusahaan dimulai dari pendataan stok, pemasaran produk, penjualan produk melalui *website* dan *marketplace*, analisis data, dan lain-lain.

3.2.4 Kepemimpinan Digital

Bagi kedua perusahaan, kepemimpinan digital tidak menjadi hambatan dalam melaksanakan transformasi digital. Karena dilihat dari penetapan visi dan kesesuaian pengambilan keputusan baik Proshop dan Wellborn sudah baik dalam transformasi digital.

3.3 Upaya yang Dilakukan Untuk Mengatasi Hambatan

Karena hambatan hanya terjadi pada objek penelitian Proshop, maka upaya yang dilakukan untuk menangani hambatan pada teknologi yaitu keahlian IT dan peran strategis, dengan memaksimalkan kemampuan sumber daya yang ada pada Proshop dan merekrut tenaga ahli sementara selama bulan puasa untuk membantu Proshop dalam penerapan transformasi digital.

4. Kesimpulan

Faktor yang mendasari kedua perusahaan untuk bertransformasi digital adalah kebutuhan perusahaan untuk tetap dapat bersaing di era digital. Serta dengan menggunakan teknologi informasi dan digital dapat membuat perusahaan lebih efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

Faktor yang menghambat dalam transformasi digital hanya ada pada Proshop. Karena pada Wellborn, seluruh variabel yang digunakan sebagai faktor-faktor penelitian tidak menghambat implementasi transformasi digital bagi perusahaan. Bagi Proshop, hambatan terjadi pada (1) keahlian IT dan (2) peran strategis IT. Karena belum terdapatnya tim yang mempunyai untuk melaksanakan transformasi digital dengan baik sehingga menghambat pelaksanaan transformasi digital pada Proshop.

Karena hambatan terjadi pada Proshop, maka upaya yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan merekrut karyawan sementara untuk membantu pelaksanaan transformasi digital selama bulan puasa. Dan sudah merencanakan melakukan rekrutmen karyawan tetap setelahnya untuk membantu perusahaan melakukan transformasi digital lebih mempunyai.

Daftar Pustaka

- [1] Pemerintah Jawa Barat. (2017). Bandung Miliki 300 Ribu UMKM, [online]. Pemerintah Jawa Barat. Tersedia: jabarprov.go.id: <https://jabarprov.go.id/index.php/news/22387/2017/04/08/Bandung-Miliki-300-Ribu-UMKM> [1 Oktober 2019]
- [2] Disdagin Kota Bandung (2019). Jumlah Industri Kota Bandung 2018. [online]. Disdagin Kota Bandung. Tersedia: <http://disdagin.bandung.go.id/post/read/2019/385/Jumlah-Industri-Kota-Bandung-Tahun-2018> [1 Oktober 2019]
- [3] Soheh, Achmad. (2019, 6 September). Potensi dan Kualitas Apparel Indonesia Tidak Kalah dengan Luar Negeri. Kompasiana [online], nomor halaman 1. Tersedia: <https://www.kompasiana.com/bocahdesa/5d7218870d82307bed192712/potensi-kualitas-industri-apparel-indonesia-tidak-kalah-dengan-luar-negeri?page=all> [7 Oktober 2019]
- [4] Inixindo Jogja (2018). Bertahan di Era Digital: Transformasi Digital Sebagai Penyebab Kepunahan. [online]. Inixindo Jogja. Tersedia: inixindojogja.co.id: <https://inixindojogja.co.id/transformasi-digital-penyebab-kepunahan/> [2 Oktober 2019]
- [5] Ika, Aprillia. (2017, 17 Februari). Studi Terbaru, UKM Belum Lakukan Transformasi Digital Secara Maksimal. Kompas [online], nomor halaman 1. Tersedia money.kompas.com: <https://money.kompas.com/read/2017/02/17/100000826/studi.terbaru.ukm.belum.lakukan.transformasi.digital.secara.maksimal?page=all> [3 Oktober 2019]
- [6] Kwon, Eun Hee, & Park, Min Jae. (2017). Critical Factors on Firm's Digital Transformation Capacity: Empirical Evidence from Korea. *International Journal of Applied Engineering Research* 12 (22), 12585-12596. Diterima dari Research India Publication
- [7] Haulika, Tassa, & Tricahyono, Dodie. (2018). Studi Identifikasi Faktor-Faktor Penghambat Transformasi Digital Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). Diterima dari Universitas Telkom.
- [8] David, Fred R., & David, Forest R. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- [9] Yunus, Eddy. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- [10] Pearce II, John. A., & Robinson Jr, Richard B. (2008). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- [11] Bloomberg, Jason. (2018, 29 April). Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril. *Forbes* [online], 1. Tersedia: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitizationdigitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-yourperil/#3b999e5e2f2c> [24 Agustus 2020].
- [12] Gobble, MarryAnne M. (2018). *Digitalization, Digitization, and Innovation*. Research Technology Management 0895-6308. Diterima dari Routledge Taylor and Francis Group.

- [13] Zhao, Man, Liao, Han-Teng, dan Sun, Si-Pan. (2020). An Education Literature Review on Digitization, Digitalization, Datafication, and Digital Transformation. *Advance in Social Science, Education and Humanities Research* 435. Diterima dari Atlantis Press SARL.
- [14] Ousmundsen, Karen, Bygstad, Bendik, dan Iden, Jon. (2018). Digital Transformation Drivers, Success Factors, And Impliactions. *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*. Diterima dari Researchgate
- [15] Hess, Thomas, Matt, Christian, Benlian, Alexander, & Wiesbock, Florian. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. Diterima *MIS Quarterly Executive*.
- [16] Hadiono, Kristophorus, & Noor Santi, Rina Candra. (2020). *Menyongsong Transformasi Digital* ISBN: 978-979-3649-72-6. Diterima dari Proceeding SENDIU 2020.
- [17] Syarif, Usman, & Aminda, Renea S. (2019). Strategi Telkomsel dalam Transformasi menjadi Perusahaan Digital. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*. 10 (2) , 166-175. Diterima dari Universitas Ibn Khaldun Bogor.
- [18]McKweon, Niall. (2015). *Step By Step Guide To Digital Transformation*, [online]. <https://www.ionology.com/step-by-step-guide-to-digital-transformation/> [1 Oktober 2019]
- [19] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [20] Sekaran, Uma., & Bouige, Roger. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.