

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan Teknologi Informasi Komunikasi (TIK) telah membawa perubahan besar terhadap hidup manusia, ada banyak sektor kehidupan masyarakat yang berubah, termasuk pelayanan publik (Kusumawati et al., 2019). Pemerintah Indonesia telah menerapkan kebijakan *e-government* secara penuh sejak tahun 2015 di bawah komando Kementerian Komunikasi dan Teknologi Informasi (Kominfo). *e-Government* didefinisikan sebagai cara bagi pemerintah untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi paling inovatif, terutama aplikasi Internet berbasis web, untuk memberikan akses dan informasi yang lebih akurat dan cepat kepada warga, pelaku bisnis serta layanan pemerintah dengan meningkatkan kualitas layanan publik yang ada (Pamoragung, Suryadi, & Ramdhani, 2002).

Sejak terbitnya Instruksi Presiden No 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*, Pemerintah Indonesia mulai melibatkan perangkat digital dalam melaksanakan fungsinya sebagai pelayan publik. Menurut Zeng, & Luo, (2020), sistem *E-government* terbagi dalam beberapa skala yaitu: *Government-to-Citizen* (G2C); *Citizen-to-Government* (C2G); *Government-to-Business* (G2B); *Business-to-Government* (B2G); *Government-to-Government* (G2G); *Government-to-Nonprofit* (G2N); *Nonprofit-to-Government* (N2G); and *Government-to-Employee* (G2E) (Fang, 2002).

*Government to Business* merupakan suatu hubungan antara organisasi pemerintah dan perusahaan sebagai aktor bisnis (Sari, 2020). Dalam hal ini, seperti

adanya digitalisasi pada Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) yang dilakukan oleh Pertamina yang bekerjasama dengan PT. Telkom. Digitalisasi SPBU Pertamina merupakan program pemerintah yang dilakukan dengan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan Pertamina kepada konsumen dan perhitungan pemasukan, pengeluaran serta pendapatan SPBU dari penjualan Bahan Bakar Minyak (BBM) bisa lebih cepat dan akurat (Schallmo & Williams, 2018a). Digitalisasi Pertamina bertujuan untuk pencatatan penyaluran BBM kepada masyarakat agar lebih efektif dan efisien. Program ini merupakan salah satu solusi jitu untuk menjaga jaminan pasokan BBM di seluruh wilayah nusantara dan menjaga ketepatan pasokan bersubsidi semakin ketat.

Pemerintah sadar bahwa sektor bisnis dan pemanfaatan teknologi informasi sangat diperlukan karena untuk menunjang kebutuhan masyarakat di era modern yang mementingkan kecepatan, kepraktisan, kemudahan, keamanan dan kenyamanan dalam kegiatan bisnis (Prakosa & Pradhanawati, 2020). Digitalisasi SPBU adalah salah satu bentuk perubahan yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam menjalankan bisnisnya, menurut (Daniel Jansen, Christoffel Kojo, 2019) paling tidak ada empat (4) bentuk perubahan yang akan terus dialami oleh organisasi atau sebuah perusahaan, yaitu;

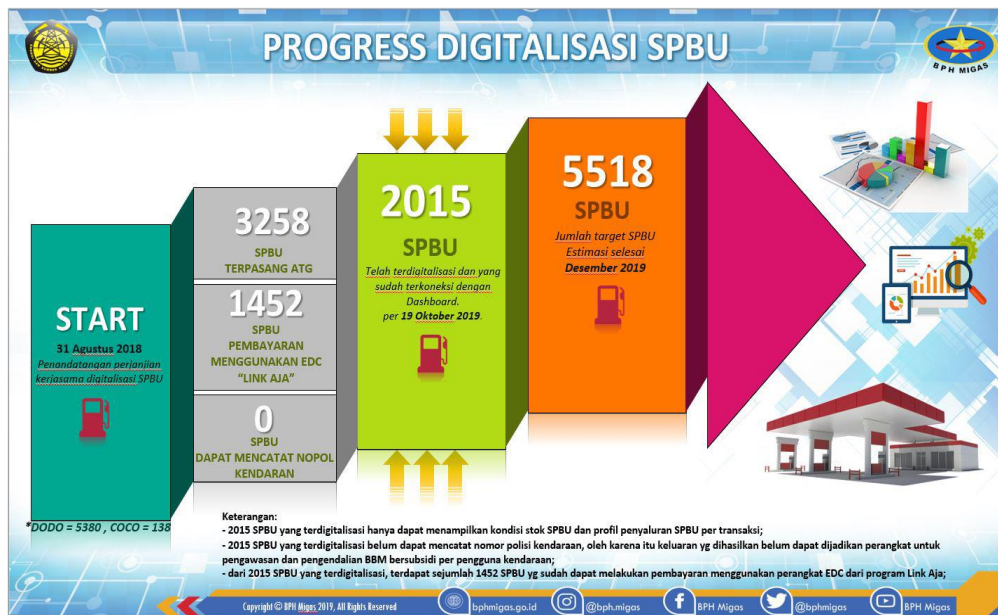
1. Perubahan teknologi, perubahan ini berkaitan dengan proses produksi organisasi yang didesain untuk membuat suatu produk perusahaan menjadi efisien.
2. Perubahan produk, perusahaan dapat menciptakan ide-ide inovatif untuk produk sesuai dengan kebutuhan pasar agar perusahaan tersebut tetap

mengikuti trend yang terjadi di pasar.

3. Perubahan struktural, perubahan struktural adalah faktor-faktor yang mempengaruhi seperti strategi, lingkungan, teknologi, dan keterlibatan.
4. Perubahan budaya atau sumber daya manusia.

Dengan perangkat digital seluruh proses yang ada dapat tercatat melalui post sistem, mulai dari catatan penjual sampai stok bahan bakar yang tersedia di setiap SPBU. Tujuan utama digitalisasi SPBU adalah untuk mengontrol penjualan BBM yang bersubsidi. BBM Bersubsidi di Indonesia adalah harga sama yang diatur oleh pemerintah dan berlaku sama di seluruh wilayah Indonesia. Pada dasarnya, pemerintah bersama DPR menetapkan harga BBM setelah memperhatikan biaya-biaya pokok penyediaan BBM yang diberikan Pertamina / Badan Usaha lainnya serta tingkat kemampuan masyarakat Indonesia. Beberapa persyaratan penting bagi SPBU yang menjual BBM bersubsidi yaitu SPBU harus berada pada jalur kendaraan yang laluhi Sebagian besar mobil disel, dan ada permintaan dari konsumen yang kemudian disampaikan ke Pertamina dan BPH Migas.

Digitalisasi SPBU memiliki dampak positif bagi Pertamina karena akan menyediakan data dan informasi yang akurat serta real time. Data dan informasi inilah yang akan digunakan Pertamina sebagai alat untuk melakukan keputusan strategis dalam memastikan kehandalan suplai dan pelayanan bagi masyarakat (Mas'ud, 2020). Pada akhir tahun 2020 Pertamina telah menyelesaikan digitalisasi SPBU sebanyak 5.518 *nozzle*, 4.062 *Automatic Tank Gauge (ATG)*, 2.919 *electronic data capture (EDC)*, dan 1.138 SPBU telah mampu mencatat nomor polisi kendaraan secara manual menggunakan EDC (industri.kontan, 2020).



**Gambar 1.1 Progres Digitalisasi SPBU Pertamina**

Sumber: BPH Migas (2020)

Sebelum dilaksanakannya digitalisasi pada proses pendistribusian SPBU, seluruh kegiatan dilakukan secara manual, salah satunya *dipping* atau pengecekan level minyak pada tangki timbun, dengan menggunakan alat *depth tape* yang terdiri dari meteran dan bandul *displacer* yang masing-masing diolesi pasta minyak dan pasta air, ketika sudah menyentuh permukaan cairan yang berbeda maka pasta tersebut akan berubah warna, perubahan warna pada meter ukur tersebut dijadikan indikator pengukuran. Dengan digitalisasi pengukuran tersebut cukup ATG (*Automatic Tank Gauge*) adalah pengukuran dengan teknologi sehingga sistem pengukuran sudah otomatis dan cukup mengamati hasil pembacaan parameter pada layar computer (Rachmat Fauzan, 2019).

Tidak hanya proses distribusi bahan bakar saja yang mengalami transformasi, akan tetapi sistem pembayaran juga berkembang. Sehingga, dengan semakin optimal penggunaan digitalisasi SPBU ini, berdampak signifikan pada

masa global pandemic virus COVID-19 yang mulai merambah di awal tahun 2020. Dengan demikian digitalisasi juga mampu memperkuat jaringan SPBU dalam menawarkan metode secara digital baik dalam distribusi bahan bakar, maupun dalam pembayaran non tunai, yang dimana proses digitalisasi juga sudah merambah pada dunia mobile internet yaitu Aplikasi MyPertamina dengan menawarkan segala kemudahan yang diberikan kepada masyarakat (Mas'ud, 2020).

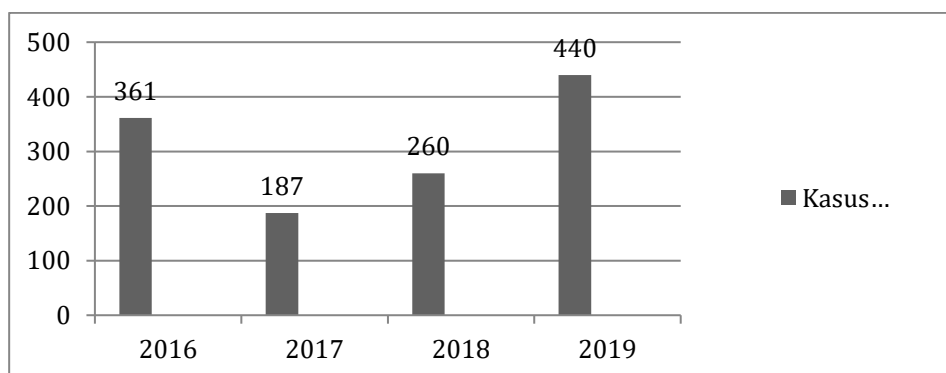
Setelah implementasi digital permasalahan baru terjadi, karena seluruh proses berbasis online, maka stabilitas jaringan menjadi hal yang sangat penting. Karena sejauh ini permasalahan jaringan menjadi masalah yang paling sering dialami oleh SPBU, misalnya saat melakukan transaksi pembayaran melalui EDC (*Electronic Data Capture*) sinyal sering hilang sehingga gagalnya input data nomor polisi kendaraan dan no telpon untuk pelayanan BBM bersubsidi. Walaupun tim dari Telkom selaku partner kerjasama 24 jam siaga jika ada kendala jaringan.

Selain dari proses administrasi seperti pelaporan keuangan dan pelayan secara langsung kepada pelayan, tujuan utama dari digitalisasi SPBU juga untuk meningkatkan akuntabilitas penggunaan BBM bersubsidi yang ada. PT. Muriatun Kusuma Jaya (PT. MKJ) dipilih sebagai setting atau lokasi penelitian karena merupakan salah satu mitra Pertamina yang masih dipercaya sebagai penyalur BBM bersubsidi di wilayah Kota Tegal. Meskipun ada keharusan dari Pertamina untuk digitalisasi namun PT. MKJ butuh digitalisasi untuk efisiensi proses bisnis yang ada. Sebelum adanya proses digitalisasi SPBU proses pengukuran stok minyak di tangki timbun menggunakan proses analog yaitu *dipstick*, beberapa proses yang harus dilakukan adalah: dipstick harus diolesi dengan pasta minyak dan

pasta air; dipstick dimasukkan ke dalam tangki minyak; dipstick dikeluarkan dari tangki minyak, pencatatan perubahan skala pada bagian yang diolesi pasta air dan pasta minyak, angka dicatat dan dikonversi menjadi volume sesuai dengan rumus buku tera tangki.

Dilihat dari proses yang ada, sebelum menggunakan digitalisasi dibutuhkan waktu yang lebih lama hanya untuk mengukur ketersediaan stok BBM yang ada di tangka timbun, setelah menggunakan digitalisasi hanya perlu mengecek post system dan data tampil secara *realtime*. penyalahgunaan BBM subsidi tertinggi berada di Sulawesi Utara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Kepulauan Riau, Riau, Lampung, Sumatera Barat, Bangka Belitung, Kalimantan Timur, dan Jawa Timur (Republik, 2019). Namun, ternyata setelah berjalan sejak diresmikannya digitalisasi SPBU sejak 2018 lalu proses digitalisasi SPBU belum mampu menghilangkan penyelewengan BBM bersubsidi yang ada di Indonesia.

Ini terbukti dengan semakin meningkatnya temuan kasus yang dilaporkan oleh BPH Migas seperti pada data di bawah ini:



**Gambar 1.2 Data Penyelewengan BBM di Indonesia**

Sumber: Utami (2021)

Jika dilihat tahun 2019 mengalami jumlah peningkatan kasus yang signifikan. Tentunya dengan kata lain program digitalisasi yang dilakukan sejak tahun 2018 lalu belum mampu membendung praktik curang pada penyelewengan BBM bersubsidi tersebut. Di SPBU PT. Mariatun Kusuma Jaya sendiri setelah implementasi digitalisasi masih mengalami beberapa permasalahan baik secara teknis maupun non teknis. Beberapa keuntungan yang dimiliki dari penerapan digitalisasi adalah:

1. Proses pelaporan keuangan lebih cepat
2. Ketersediaan stok BBM dapat dikontrol secara *realtime*
3. Data laporan penjualan per nozzle per operator tersedia *realtime*

Dari sisi keuntungan, bahan bakar bersubsidi tidak banyak memberikan keuntungan bagi pengelola SPBU namun penyaluran BBM bersubsidi masih dipertahankan karena sebagian besar konsumen adalah moda transportasi umum seperti bus antar kota dan angkot dalam kota, mengingat letak SPBU dengan terminal yang sangat dekat. Selain itu, letak SPBU juga menjadi pertimbangan, di seluruh Indonesia ada sekitar 7.455 SPBU yang beroperasi dan, lebih dari 50% berada di Pulau Jawa, dan untuk kategori Kabupaten, Tegal memiliki SPBU paling banyak di banding Kabupaten lain, total ada sebanyak 82 SPBU di seluruh Kabupaten dan Kota. Selain itu letak SPBU PT. Mariatun Kusuma Jaya terletak tepat di pinggir jalan lintas pantai utara (Pantura) yang menjadi jalur utama lintas perdagangan di pulau jawa bagi pesisir sebelah utara. Maka dari itu pemilihan Lokasi disesuaikan dengan jumlah SPBU terbanyak yang ada, dan berada pada jalur

perdagangan yang ramai. Artinya semakin ramai SPBU tersebut maka proses pengelolaan digitalisasi yang ada akan lebih optimal.

Penerapan kebijakan digitalisasi SPBU yang telah dirancang oleh pemerintah sejak tahun 2015 dan ditetapkan sejak tahun 2018 memiliki dampak bagi PT. Mariatun Kusuma Jaya yang berlokasi di pusat kota Tegal sebagai pelaksana pendistribusian SPBU kepada masyarakat untuk menetapkan dan menyeimbangkan digitalisasi secara internal perusahaan. Transformasi digitalisasi ini juga tentu akan berdampak terhadap optimalisasi perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan tetap menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah terkait dengan penyediaan teknologi informasi atau yang disebut sebagai digitalisasi SPBU. Optimalisasi digital adalah kumpulan prosedur yang memanfaatkan teknologi dan ide digital mutakhir untuk meningkatkan efisiensi dan pengalaman pengguna yang dihasilkan oleh kehadiran digital bisnis (Dunleavy et al., 2006). Tujuan utamanya adalah untuk mengoptimalkan kinerja pelayanan bisnis.

Kehadiran digital bisnis terdiri dari situs website, profil media sosial, kampanye dan iklan pemasaran digital, konten online (seperti blog, berita, dan wawancara), dan hal lain yang terkait dengan perusahaan yang dapat dilihat secara online. Optimalisasi digital adalah proses membuat kehadiran perusahaan secara digital lebih relevan dengan audiens target dan menghasilkan otoritas dengan mesin pencari (Schallmo & Williams, 2018a). Tujuan pengoptimalan digital adalah untuk menjamin bahwa kehadiran perusahaan, terutama situs website, beroperasi pada efisiensi secara memuncak. Pengoptimalan digital meningkatkan kecepatan dan



daya tanggap perusahaan sekaligus mengurangi waktu pemuatannya. Selain itu, ini meningkatkan pengalaman pelanggan pada platform digital yang disediakan, dan situs web yang ramah pengguna menyampaikan citra hebat tentang perusahaan kepada pelanggan baru dan pelanggan yang Kembali (Roy, 2019).

Menurut Ratminto (2010) paling tidak ada lima hal yang melandasi organisasi dan perusahaan dalam menuju perubahan, yaitu; Meningkatkan kemampuan organisasi baik secara internal maupun eksternal, Meningkatkan peranan organisasi dan turut serta menentukan suatu perubahan yang mungkin terjadi, Melakukan penyesuaian secara internal demi peningkatan kemampuan suatu organisasi tersebut, Meningkatkan daya tahan organisasi, bukan hanya mampu untuk bertahan akan tetapi organisasi tersebut bertumbuh dan berkembang, dan mengendalikan suasana kerja agar mendapatkan kinerja yang efektif maupun efisien.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana proses optimalisasi perusahaan yang dilakukan PT. Mariatun Kusuma Jaya?
2. Bagaimana Kontrol manajemen perusahaan terhadap proses digitalisasi SPBU di PT. Mariatun Kusuma Jaya?
3. Bagaimana Transformasi digital SPBU yang ada di PT. Mariatun Kusuma Jaya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis bagaimana pelaksanaan dan Optimalisasi digitalisasi SPBU oleh PT. Mariatun Kusuma Jaya dalam menjalankan kebijakan Migas.
2. Untuk menganalisis kontrol manajemen yang dilakukan oleh perusahaan.
3. Untuk menganalisis transformasi digital SPBU di pada PT. Mariatun Kusuma Jaya.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Selain memiliki tujuan diatas penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat, yaitu manfaat secara akademis dan praktis;

#### **a. Manfaat Teoritis**

- 1) Memberikan sumbangan teoritis bagi perkembangan ilmu, penggunaan teori total quality manajemen memberikan gambaran menyeluruh tentang proses digitalisasi, sedangkan teori tranformasi digital yang berorientasi pada data memberikan kesempatan untuk mendapat pengetahuan baru dan hasilnya dapat digunakan untuk menata ulang model dan proses bisnis serta budaya organisasi dalam teori transformasi digital.

## b. Manfaat Praktis

- 1) Hasil penelitian optimalisasi digitalisasi SPBU diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengambilan keputusan di perusahaan PT.MKJ ke depannya. Serta sebagai saran dalam memperbaiki manajerial pengelolaan SPBU khususnya proses digitalisasi SPBU.

## 1.5 Kerangka Teori

### 1.5.1 Quality Management

Perkembangan manajemen mutu dalam konteks digitalisasi dikaitkan dengan maraknya penggunaan capaian digital dan aktivitas jaringan para pemangku kepentingan yang kini terlibat langsung dalam kehidupan organisasi dan pembentukan status dan citranya di ruang bisnis (Tratkowska, 2020). Selain itu, peran pemangku kepentingan juga mencakup penilaian bisnis dan penilaian daya saingnya. Ini penting untuk menentukan quality management, karena perubahan mempengaruhi semua prinsip dasar dan postulat dari *theory quality management* (Aletaiby, 2018). Quality management memiliki beberapa prinsip diantaranya seperti Prinsip konsistensi, fleksibilitas, teknologi, ketersediaan, dan inovasi yang ditempatkan di garis depan (Mayakova, 2019). Digitalisasi kini telah menyebarkan pengaruhnya ke semua bidang kehidupan manusia dan sosial, oleh karena itu, transformasi digital diperlukan dan tidak dapat dihindari (Goryunova et al., 2019).

*Quality Management* mencoba untuk menyesuaikan diri dalam keadaan yang paling sulit dari ketidakkonsistenan sistem manajemen perusahaan internal di perusahaan dengan adanya digitalisasi yang dapat bermanfaat atau memberikan

dampak secara eksternal (Koskela et al., 2019). Sebagai aktor bisnis memperhatikan fitur digitalisasi - multidirection dan universalitas, yang tidak hanya menyiratkan digitalisasi alat-alat tertentu, teknologi, pendekatan, tetapi juga lingkungan eksternal (Triantoro, 2020). Seluruh paradigma muncul di bawah pengaruhnya. perkembangan berkelanjutan dari suatu organisasi secara langsung bergantung pada kecepatan respons sistem keamanan organisasi (pedoman dasar) dan dalam ketergantungan terbalik dengan kecepatan kejadian dan perkembangan risiko atau ancaman eksternal (Mavil, 2013). Berdasarkan studi transformasi manajemen kualitas digital, telah dirumuskan serangkaian tren utama dengan pertimbangan risiko dan capaian terbaru dari transformasi digitalisasi (Triantoro, 2020). Proses digitalisasi ini memiliki penilaian positif pengembangan manajemen kualitas modern dalam hal digitalisasi berdasarkan pengukuran dan perhitungan indeks terbaru, yang mencerminkan penyebaran digitalisasi, pengenalan teknologi digital di berbagai negara; dilain itu, dengan adanya transformasi digital, dalam konteks ekspansi digital telah menyajikan keunggulan dan beberapa penerapan model yang dapat digunakan oleh para aktor bisnis (Ponsignon et al., 2019).

Manajemen mutu didefinisikan sebagai pendekatan terintegrasi untuk mencapai kualitas terbaik, dengan fokus pada pemeliharaan dan perbaikan dari proses dan pencegahan cacat di semua tingkat organisasi, untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. (Al-Shammari, 2013). *Total Quality Management* adalah salah satu inovasi manajemen paling tahan lama dalam dua dekade terakhir (Al-Shammari, 2013). Telah diakui secara global oleh pendekatan terhadap peningkatan kualitas pada perusahaan, *Quality Management* mencoba untuk

menyesuaikan diri dalam keadaan yang paling sulit dari ketidakkonsistenan sistem manajemen perusahaan internal di perusahaan dengan adanya digitalisasi yang dapat bermanfaat atau memberikan dampak secara eksternal (Koskela, Tezel, & Patel, 2019).

Berdasarkan studi transformasi manajemen kualitas digital, telah dirumuskan serangkaian tren utama dengan pertimbangan risiko dan capaian terbaru dari transformasi digitalisasi (Triantoro, 2020). Proses digitalisasi ini memiliki penilaian positif pengembangan manajemen kualitas modern dalam hal digitalisasi berdasarkan pengukuran dan perhitungan indeks terbaru, yang mencerminkan penyebaran digitalisasi, pengenalan teknologi digital di berbagai negara; dilain itu, dengan adanya transformasi digital, dalam konteks ekspansi digital telah menyajikan keunggulan dan beberapa penerapan model yang dapat digunakan oleh para aktor bisnis (Ponsignon, Kleinhans, & Bressolles, 2019).

Dalam manajemen kualitas, keadilan dan objektivitas memainkan peran yang hampir setara peran dengan relevansi dalam penentuan prosedur mutu yang sesuai (Goryunova et al., 2019). Dalam konteks baru ekonomi bisnis TQM dan Inovasi menjadi elemen inti dalam pendirian dan meningkatkan keunggulan kompetitif pada setiap perusahaan (Bon & Mustafa, 2013). Bisnis besar selalu menjadi yang terdepan dalam mengadopsi banyak filosofi manajemen tingkat lanjut termasuk implementasi TQM, sedangkan bisnis yang lebih kecil selalu tertinggal karena mereka memperhatikan kesempatan yang ada (Yusof & Aspinwall, 2000)

### **1.5.2 Transformasi Digital**

Transformasi digital didefinisikan sebagai penerapan teknologi digital modern (misalnya sosial / kolaboratif, cloud, seluler, dan analitik) untuk mengubah cara organisasi beroperasi, berbisnis, dan mengelola karyawan (Fandiyanto, 2019). Perumusan strategi digital yang jelas, koheren dan bersama memicu dan mendorong proses transformasi digital (Tratkowska, 2020). Strategi digital dapat mengambil berbagai bentuk, seperti meningkatkan pengalaman dan keterlibatan pelanggan (misalnya menyesuaikan produk dan layanan, mempersonalisasi hubungan pelanggan, menawarkan pengalaman omni-channel); meningkatkan efisiensi (misalnya mengotomatiskan dan mendigitalkan tugas dan aktivitas untuk mencapai peningkatan produktivitas); meningkatkan pengambilan keputusan (misalnya meningkatkan kecepatan dan efektivitas keputusan di tingkat strategis, operasional dan taktis); meningkatkan inovasi (misalnya meluncurkan produk dan layanan baru, merancang pengalaman pelanggan baru, mengembangkan produk tambahan) dan mengubah model bisnis (misalnya menerapkan F. Ponsignon dkk. strategi mengganggu yang membawa perubahan dalam proposisi nilai pelanggan, sistem operasional, dan monetisasi mekanisme).

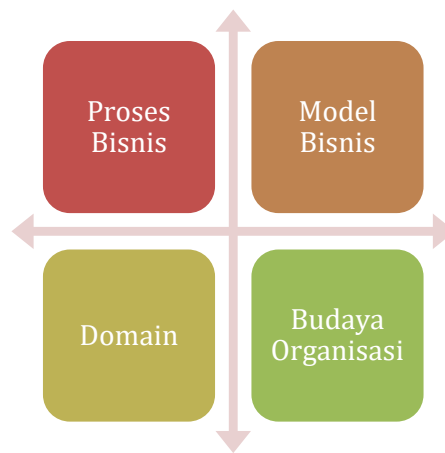
Terlepas dari jenis strategi digital yang ditempuh, pelaksanaan strategi tersebut mengubah cara bisnis dilakukan dan memicu penyimpangan, terkadang radikal, dari 'cara lama dalam melakukan sesuatu'. Transformasi digital mewakili program perubahan besar dan tantangan organisasi yang luar biasa (Berman, 2012; Zinder & Yunatova, 2016). Hess dkk. (2016) melaporkan bahwa organisasi tradisional berjuang untuk secara efektif menerapkan transformasi digital dan

menerapkan model bisnis digital baru. Sudah mapan bahwa eksekusi strategi sulit bagi kebanyakan organisasi. Masalah utama dalam strategi ternyata adalah eksekusi: menyelesaikannya (Praktik et al., 2019).

Dalam konteks fenomena transformasi digital, kapabilitas eksplorasi memungkinkan organisasi untuk berinovasi dan mentransformasikan caranya berbisnis, sementara kapabilitas eksploitasi secara bersamaan menjaga tingkat stabilitas dan kendali dalam operasi yang ada (Moan, 2017). Penulis mengikuti tinjauan pustaka berdasarkan definisi untuk memastikan visi holistik pembaca tentang Transformasi Digital sebagai istilah umum. Selain itu, penulis bertujuan untuk membangun pemahaman yang menyeluruh tentang pengertian Transformasi Digital. Tinjauan pustaka tentang transformasi Digital canggih, membawa banyak konsep berbeda dari fenomena yang dipertimbangkan (Kokkinakos, Markaki, Koussouris 2016).

Dalam transformasi digital sektor ekonomi bisnis, arsitektur perusahaan bisnis digital, dan pengembangan model bisnis baru, tentu akan memberikan efek samping dengan adanya penerapan teknologi informasi dalam perusahaan. Mengikuti perkembangan suatu perubahan terhadap organisasi merupakan suatu faktor keberhasilan yang sangat diperlukan untuk perusahaan mana pun. Seperti halnya perubahan yang mendukung teknologi informasi, tidak cukup hanya membawa solusi atau alat ke organisasi; transformasi didasarkan pada proses terstruktur dan perubahan model keputusan. Mengacu pada Transformasi Digital, karyawan atau pengguna perubahan harus dilatih dalam proses perubahan yang didorong (Supardianto et al., 2019). Tujuan Transformasi Digital didasarkan pada

data, yang merupakan DNA dari transformasi sistem manajemen dan pengambilan keputusan lama (Ponsignon et al., 2019). Pendekatan berorientasi data yang ditingkatkan memberikan kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan baru dan pada gilirannya menata ulang model bisnis dan operasi. Ada empat jenis transformasi digital: proses bisnis, model bisnis, domain, dan budaya / organisasi.



**Gambar 1.3 Jenis Transformasi Digital**

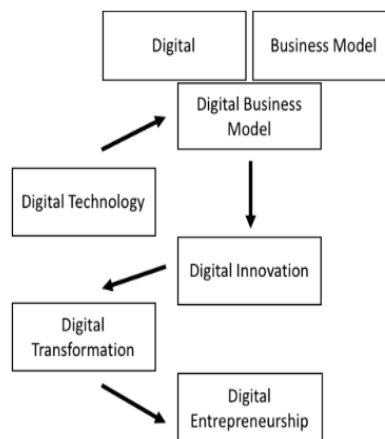
Sumber: Ponsignon et al (2019)

*Pertama*, transformasi digital tidak monolitik. Kita sering melihat perusahaan hanya berfokus pada proses atau transformasi organisasi. Kegagalan untuk mengatasi keempat jenis meninggalkan nilai yang signifikan di atas tabel. *Kedua*, transformasi digital yang bersifat multidimensi berarti pelaksanaannya haruslah olahraga tim, yang melibatkan tidak hanya Chief Information Officer (CIO) atau Chief Digital Officer (CDO), tetapi juga kepemimpinan Strategi dan Unit Bisnis dan harus diperjuangkan secara luas oleh CEO (Ponsignon et al., 2019). *Ketiga*, terlalu banyak perusahaan yang secara keliru percaya bahwa transformasi digital harus dimulai dengan transformasi budaya / organisasi. *Keempat*, Mengejar



organisasi untuk menjadi lebih inovatif, gesit, dan digital memang penting, tetapi kami melihat kesuksesan yang lebih besar di antara perusahaan yang lebih dulu mengejar inisiatif transformasi bisnis (Triantoro, 2020).

Pada tataran teoritis, transformasi digital menghadirkan kepentingan penting sejauh teori dapat diadaptasi atau direvisi, seperti pandangan berbasis sumber daya atau teori organisasi (Wagner, 2018).



**Gambar 1.4 Kerangka konseptual transformasi digital**

Sumber: Wagner (2018)

Ada konseptualisasi yang berbeda untuk Digital Transformasi, yang memungkinkan untuk mengkategorikan Transformasi Digital fenomena menurut tiga aspek:

1. Kesiapan Organisasi - sedangkan proses organisasi dan idenya, penciptaan nilai, model bisnis, dan rantai pasokan yang diperluas terkait sebagai tujuan utama perubahan yang dibawa oleh transformasi digital. Dalam himpunan definisi yang diberikan, penulis menyoroti berbagai aspek organisasi yang diperbaiki atau yang baru saja diubah. Seperti yang diberikan oleh BWM,

bisnis didorong oleh informasi yang dikumpulkan, yang dianalisis dan diterjemahkan ke dalam tindakan. Aspek utama dari perubahan organisasi adalah perbaikan dan perubahan dari proses yang ada dan menjadikannya cerdas.

2. Teknologi - yang berarti memperkenalkan hal-hal baru dalam teknologi dan inovasi, yang menggunakan dan memungkinkan peningkatan besar dalam kualitas, efisiensi, dan pendapatan. Aspek teknologi dari digitalisasi yang diimplementasikan, sebagaimana dikemukakan oleh A. Martin, adalah otomatisasi sudah dilakukan dan hal ini sangat mempengaruhi bisnis, sektor publik dan kehidupan masyarakat. Robotic Process Automation (RPA) sedang berjalan. Tren utama otomatisasi adalah pengelolaan infrastruktur jarak jauh, yang memberikan kemampuan penyelidikan yang konsisten dan deteksi prediksi serta pemecahan masalah. Pengamatan terbaru dari implementasi RPA pertama-tama menghasilkan proses standar, operasi meja layanan dan perangkat jaringan pemantauan - semua karena skalabilitas dari sumber daya manusia untuk menangani permintaan jangka pendek. Karena RPA menghadirkan lebih banyak solusi berteknologi canggih untuk bisnis di seluruh dunia, model operasi yang mengadopsi otomatisasi, baik dengan pusat biaya atau offshored, meningkatkan kualitas layanan dan / atau produk dan menghemat waktu pengoperasian.
3. Sumber Daya Manusia - menghasilkan jaringan, saluran komunikasi, model permintaan pelanggan, dan menciptakan pengalaman dan pola pikir baru di antara pelanggan. Sumber data yang berasal dari media massa, aplikasi, dan

perangkat yang digunakan setiap hari, memberikan informasi tanpa batas yang dapat digunakan untuk meningkatkan penggunaan teknologi.

Model bisnis inovatif yang didukung oleh teknologi digital, bersama dengan konektivitas dan pengumpulan data yang semakin luas, telah memberikan kontribusi yang besar di negara. Digitalisasi biasanya mengacu pada peningkatan, transformasi model / proses bisnis dengan adanya teknologi digital dan data digital, menghasilkan jenis nilai baru (Treiber, 2012). Kemajuan di bidang teknologi digital dan penurunan biaya peralatan pendukung mengarah pada digitalisasi di banyak sektor ekonomi dan memengaruhi masyarakat dalam banyak hal, termasuk dengan model bisnis tradisional dan struktur tata kelola perusahaan (Sorlei et al., 2021). Meskipun dalam beberapa kasus inovasi digital sengaja dicari oleh pembuat kebijakan, hal itu mungkin juga cukup mengejutkan. Penggunaan teknologi digital dalam pengoperasian infrastruktur tenaga listrik dan teknologi sudah ada sejak tahun 1970an, menjadi perintis sektor energi (Sabino, 2018).

Memasuki era digitalisasi baru yang bergerak cepat, yang terlihat dengan sangat jelas. Foster dkk. (2000) menjelaskan bahwa tangga energi yang berbeda untuk berbagai jenis teknologi berupa aplikasi. Berdasarkan pemikiran tersebut dan dalam kaitannya dengan teori transformasi teknologi secara umum. Saat ini penggunaan atau pendistribusian bahan bakar minyak dan gas menerapkan transformasi bisnis secara digital. Namun demikian, perusahaan digital memiliki tantangan untuk melaksanakan strategi tempat kerja untuk mengimbangi tempat kerja dan tenaga kerja yang cepat berubah (Gartner Inc., 2018). Dengan demikian, transformasi digital sangat penting untuk meningkatkan ekonomi secara digital.

Selain itu, dalam ekosistem digital yang kompleks, 'bahan bakar' ini adalah kumpulan dari IoT, RPA, blockchain, AI, dan Big Data (Mazzoni, 2019).

Sehingga pengelolaan siklus pengelolaan informasi juga semakin kompleks dari hari ke hari. Keberhasilan transformasi digital ini dipengaruhi oleh pemimpin dalam memastikan konversi langsung yang terjadi dalam keberhasilan transformasi secara digital untuk memastikan pelanggan semakin memperkaya fitur produk atau layanan dan karyawan semakin diperkaya dengan keunggulan operasional yang menguntungkan perusahaan (Barrenechea & Jenkins, 2015). Sebagian besar perusahaan digital sudah mengalami gangguan dalam operasi sehari-hari mereka yang disebabkan oleh teknologi, data besar, *cloud computing*, IoT, AI, RPA, dan blockchain karena jenis harapan yang lebih mudah diakses, lebih cepat, dan lebih cerdas dari pelanggan digital mereka (Kryger, 2017).

### **1.5.3 Digitalisasi SPBU**

Selama beberapa tahun terakhir telah terjadi perkembangan besar dalam informasi digital, komunikasi dan sistem. Dengan menerapkan teknologi cerdas, dimungkinkan untuk memiliki pengaruh yang relevan pada kualitas kehidupan baik dalam segi masyarakat, pemerintah, maupun bisnis (Schallmo & Williams, 2018b). Tujuannya adalah untuk mengurangi biaya operasi dan meningkatkan pemanfaatan untuk mencapai penghematan biaya. Produk cerdas menyediakan data yang dikumpulkan oleh sensor engine yang memungkinkan seseorang menargetkan konsumsi bahan bakar dan kemungkinan pengoptimalan (Schallmo & Williams, 2018).

Perusahaan induk energi milik negara PT. Pertamina, telah merancang penjadwalan untuk menyelesaikan digitalisasi nosel bahan bakar pada akhir tahun ini, dua tahun lebih lambat dari batas waktu yang ditentukan sebelumnya pada Desember 2018. Hal ini semata juga terdampak dengan adanya persebaran virus COVID-19. PT. Pertamina, telah meluncurkan Digitalisasi nosel bahan bakar yang menggunakan teknologi Otomatis Tank Gauging (ATG), memungkinkan Pertamina memiliki data real-time penjualan bahan bakar harian perseroan di masing-masing SPBU yang merupakan bagian dari mitra Pertamina.

Digitalisasi mengacu pada beberapa aspek (Novianita & Pratiwi, 2020). Pertama, penerapan pembayaran non-tunai melalui aplikasi LinkAja. Metode tersebut sudah diaplikasikan pada tahun 2019 melalui aplikasi MyPertamina dan terdapat kemungkinan bahwa opsi *e-wallet* lain juga dapat terlibat. Kedua, digitalisasi diperkirakan dapat meningkatkan akuntabilitas data distribusi bahan bakar minyak jenis tertentu (JBT) / bahan bakar bersubsidi jenis solar dan jenis bahan bakar penugasan khusus (JBKP) untuk jenis premium, sehingga efektif dalam mencegah penyalahgunaan BBM bersubsidi yang berakibat over quota (Kryger, 2017). Sistem sensorik yang dipasang akan secara otomatis menghentikan aliran jika kuota harian telah terpenuhi. Selain itu, PT. Pertamina juga dapat memantau transaksi pembelian bahan bakar konsumen, supaya PT. Pertamina dapat lebih cepat mengetahui ketika stok bahan bakar dalam SPBU membutuhkan pengiriman pasokan kembali untuk menghindari kekurangan.

Tren inovasi dalam komputerisasi kompleks dan digitalisasi proses manufaktur dan aktivitas proses seperti manufaktur cloud (CMfg), yang telah

muncul sebagai paradigma bisnis baru. Inovasi tersebut memungkinkan skalabilitas dinamis dan manajemen virtualisasi sumber daya sebagai layanan konsumsi melalui Internet, sedemikian rupa untuk memahami aktivitas manufaktur sebagai layanan (Novianita & Pratiwi, 2020). Terlepas dari aktivitas penelitian besar pada konsep individu seperti digitalisasi, transformasi digital, aplikasi Industri 4.0, tidak semua dimensi yang relevan di antara mereka telah dianalisis secara mendalam. Kemunculan digitalisasi dengan segala manfaatnya tentunya sangat ditunggu-tunggu oleh masyarakat.

Selain memudahkan pembayaran non-tunai yang akan meningkatkan efisiensi, digitalisasi nosel juga akan meningkatkan akurasi penyaluran BBM bersubsidi. Kini, masyarakat hanya tinggal menunggu waktu penyelesaian proses digitalisasi tersebut dan memberikan respon positif atas upaya Pertamina dalam meningkatkan kualitas layanan, serta membangun keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, diharapkan Pertamina juga dapat memenuhi janjinya dalam upaya menyelesaikan digitalisasi yang akan diterapkan pada masing-masing SPBU. Akan tetapi, ini menjadi tantangan bagi mitra Pertamina untuk meningkatkan quality management perusahaannya agar dapat tetap bersaing dengan mitra Pertamina lainnya, dan memiliki sumber daya internal yang memadai dengan adanya kemunculan digitalisasi tersebut. Sehingga fokus penelitian ini mengacu pada pemerataan pemanfaatan digital, kapasitas perusahaan dan penyaluran BBM sebagai kepanjangan tangan dari pemerintahan dalam menyalurkan bahan pokok minyak yang digunakan masyarakat secara efisien dan efektif. Maka dari itu penelitian

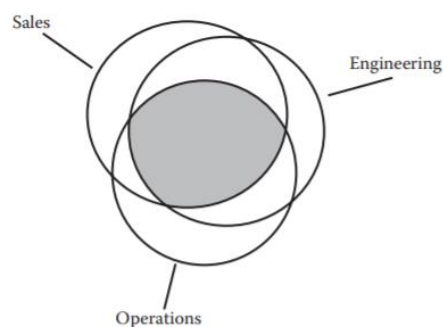
mengkaji PT. Mariatun Kusuma Jaya dalam penyaluran BBM pada perubahan digital ini diterapkan secara optimal.

Secara khusus penulis tertarik untuk memahami apakah digitalisasi dapat meningkatkan pengetahuan kelembagaan organisasi, membantu meningkatkan kinerja lingkungan mereka. Karena keterbatasan penelitian di lapangan, mereka percaya bahwa hal itu dilakukan melalui peningkatan pengetahuan kelembagaan yang konsisten tentang bagaimana pembangunan berkelanjutan dilakukan; khususnya, ketika tujuan utama dari tindakan yang dilakukan tidak membahas keberlanjutan. Kemudian, Dari beberapa penelitian terdahulu, belum ada yang membahas tema tentang digitalisasi SPBU secara mendalam dari aspek optimalisasi management perusahaan fokus makalah ini adalah untuk meneliti apakah digitalisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

#### ***1.5.4 Total Quality Management***

*Total Quality Management* (TQM) adalah sistem pelaporan kinerja dan didefinisikan sebagai sistem formal untuk mengumpulkan dan melaporkan data yang berguna untuk pencapaian tujuan manajemen (Brown, 2013). Sohal dan Terziovski (2000) telah membahas bahwa Total Quality terkait dengan budaya organisasi. Istilah "Total Quality Culture" sangat sering digunakan dalam literatur yang tersedia tetapi masih ada ketidaksepakatan tentang apakah TQM melibatkan perubahan budaya untuk mencapai kualitas total atau apakah itu berarti menggunakan budaya yang ada. Maull et al., (2001) telah membahas bahwa belakangan ini, banyak perusahaan yang menerapkan TQM telah mengalihkan perhatian mereka dari penerapan alat dan teknik TQM untuk mencoba

menyelaraskan program TQM mereka dengan budaya organisasi yang berlaku. Reeves dan Bednar (1994) telah menekankan masalah yang terkait dengan pencapaian tenaga kerja yang fleksibel, dapat beradaptasi dan berkomitmen organisasi untuk keunggulan organisasi. Ini karena mereka tidak memiliki budaya yang dominan dan koheren, di mana nilai-nilai, komitmen dan pendekatan cenderung berbeda, yang dapat menjadi penghalang bagi kerja sama, tindakan bersama, dan penyelesaian masalah di seluruh organisasi. Dengan demikian, manajer harus secara berkala menganalisis relevansi nilai-nilai perusahaan dengan lingkungan organisasi yang berkembang. Akibatnya, memungkinkan manajer untuk beradaptasi dan memelihara konstruksi yang mendukung pengembangan budaya organisasi yang dicita-citakan.



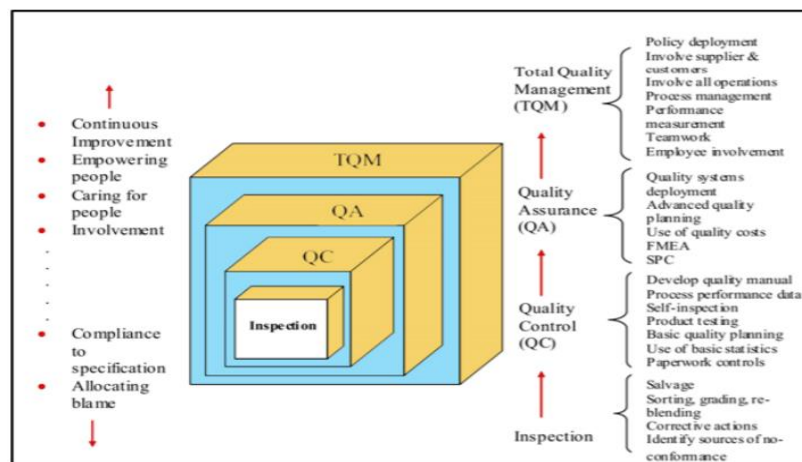
**Gambar 1.5 Networking Quality Management**

Sumber: Ponsignon et al (2019)

Dijelaskan bahwa unsur dalam keberhasilan *quality management* diantaranya adalah adanya *Operations, Engineering, dan Sales*. Ketiga unsur merupakan bentuk kesatuan dalam menciptakan management mutu suatu perusahaan. Sedangkan tahapan evolusi TQM dapat dikategorikan menjadi empat



tahapan utama, seperti terlihat pada Gambar 4 yaitu *Quality Inspection (QI)*, *Quality Control (QC)*, *Quality Assurance (QA)*, dan *Total Quality Management (TQM)*.



**Gambar 1.6 Empat level dalam evolusi Total Quality Management**

Sumber: Aletaiby (2018)

Pada tahap ini kualitas disamakan dengan pemeriksaan yang biasanya dilakukan pada saat proses produksi. Demikian pula, (Aletaiby, 2018) mengidentifikasi pemeriksaan dan inspeksi sebagai elemen kunci kualitas pada tahap ini dalam pengembangan yang mengarah ke TQM (Aletaiby, 2018). Inspeksi menjadi momen evaluasi dalam proses produksi untuk jaminan kualitas. Komponen atau bahan yang gagal memenuhi spesifikasi kualitas tertentu ditolak atau dikembalikan untuk dikerjakan ulang. Namun, metode penilaian kualitas produk ini tidak secara langsung melibatkan baik operator, pemasok maupun pelanggan (Mavil, 2013).

Fase kedua dalam pengembangan TQM ditandai dengan lebih memperhatikan pengendalian kualitas melalui kepatuhan dengan spesifikasi,

standardisasi dan pengukuran. Kontrol kualitas sangat bergantung pada statistik dan penolakan produk di akhir proses, yang tidak sesuai dengan spesifikasi. Ini melibatkan penggunaan dan metode pengambilan sampel acak yang dikembangkan oleh Shewhart dan Dodge-Roming antara tahun 1924 dan 1931. Stewhart mengidentifikasi dua jenis variasi yang berbeda dalam proses produksi. Yang pertama adalah variasi yang disebabkan secara acak, suatu jenis variasi alami. Jenis variasi kedua disebabkan oleh sebab-sebab tertentu dalam proses produksi yang dapat diatasi dengan intervensi kendali mutu. Intervensi semacam itu dapat meningkatkan prediktabilitas proses manufaktur.

*Quality Control* atau Pengendalian Mutu telah didefinisikan oleh ISO (2009) sebagai kegiatan operasional dan teknik yang digunakan untuk memenuhi persyaratan mutu. Definisi ini menyarankan bahwa setiap aktivitas, baik meningkatkan kualitas atau melayani manajemen pengendalian, dianggap sebagai aktivitas pengendalian kualitas termasuk desain dan keluaran produk proses operasi. Selain itu, pengendalian kualitas terkait dengan pencapaian persyaratan kualitas dengan menggunakan teknik statistik. Ini terkait dengan proses pemeriksaan produk dan layanan jadi, tetapi lebih terkonsentrasi pada mencegah dan menghindari segala kekurangan dan mengamati proses operasi untuk memeriksa apakah mereka berfungsi sedemikian rupa untuk memenuhi standar yang disyaratkan.

Tahap ketiga dalam pengembangan TQM menyaksikan pergeseran dari mengidentifikasi cacat pada akhir proses menuju pendekatan perbaikan berkelanjutan, yang berfokus pada penanganan akar penyebab cacat pada

sumbernya. Tahap pengembangan ini menekankan perencanaan organisasi yang bertujuan untuk memberantas cacat dan kemunculannya. Ini adalah tujuan penjaminan mutu (Nance, 2008). Menurut Ponsignon (2019) jaminan kualitas atau *Quality Assurance* adalah serangkaian tindakan yang dilakukan sebelum proses perencanaan atau pembuatan produk untuk menjamin kualitas yang lebih baik kepada pelanggan (Ponsignon et al., 2019). Selain itu, ini menekankan pencegahan cacat dan kesalahan melalui peningkatan produksi dan proses terkait untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan yang mungkin menyebabkan kesalahan atau cacat di tempat pertama, sedangkan pengendalian kualitas adalah sekelompok kegiatan yang dilakukan selama memproduksi barang atau memberikan layanan kepada klien tetapi memeriksa dan memblokir pelepasan produksi yang rusak; dengan demikian, ini hanya berfokus pada deteksi cacat.

Banyak organisasi kontemporer mengadopsi TQM karena kesiapannya untuk menggunakan teknologi inovatif sebagai sarana untuk memenuhi harapan pelanggan mereka. Ini melibatkan perubahan mendasar dari gaya manajemen tradisional dan apresiasi yang lebih mendalam tentang peran budaya organisasi dalam membawa perubahan. Oleh karena itu, TQM dipandang sebagai hal yang sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup jangka panjang dan keberlanjutan bisnis karena melibatkan komitmen dari 16 orang di setiap tingkat perusahaan.

Agar TQM efektif, (Harriss-white, 2015) organisasi harus memenuhi tiga kriteria, yaitu:

- a) Bugar dengan tujuan dan secara konsisten dapat diandalkan.
- b) Menyenangkan pelanggan dengan layanan yang menyertai pasokan barang.

- c) Menyediakan kualitas produk atau layanan yang melampaui pesaing terlepas dari harga

Oleh karena itu, TQM memiliki potensi untuk mentransformasi industri yang memerlukan restrukturisasi agar mampu bersaing secara efektif dalam lingkungan pasar yang telah menjadi sangat kompetitif. Secara khusus, penerapan TQM di industri minyak Irak dapat menghasilkan penyediaan standar kualitas tinggi secara keseluruhan yang berkontribusi secara efektif untuk meningkatkan keseluruhan kinerja. TQM adalah proses manajemen yang konstan, yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas semua proses dan aktivitas organisasi. Dengan kata lain, ini bertujuan untuk mengembangkan sistem manajemen dan budaya organisasi yang efektif dan konstan untuk tujuan meningkatkan aktivitas organisasi termasuk kepuasan pelanggan. Selain itu ada delapan faktor kunci yang telah diidentifikasi yang berasal dari manajemen organisasi dan studi terkait konstruksi sebagai hal yang sangat penting untuk implementasi TQM dalam konteks industri konstruksi untuk mewakili semangat TQM, yaitu:

- a) Kepemimpinan Manajemen Puncak,
- b) Manajemen Pelanggan,
- c) Manajemen Orang,
- d) Manajemen Pemasok,
- e) Manajemen Informasi Yang Berkualitas,
- f) Manajemen Proses,
- g) Pembelajaran Organisasi, Dan
- h) Perbaikan Berkelanjutan.

Sedangkan dalam Koskela et al (2019) Total Quality Manajemen, ada tiga prinsip dasar serta praktik dan teknik masing-masing. Prinsip-prinsip tersebut adalah: (1) fokus pelanggan, (2) peningkatan berkelanjutan, dan (3) kerja tim. Ini sesuai dengan teori kualitas yang mendasarinya. Indikator Total Quality Management yang dapat digunakan oleh perusahaan Untuk implementasi TQM yang tepat (Sharma, S. K., Gupta, S. V., & Singh, R. 2014):

- a) **Komitmen:** Seluruh karyawan organisasi harus memiliki komitmen peningkatan kualitas. Jika budaya TQM yang baik ingin dikembangkan dalam organisasi, maka peningkatan kualitas harus menjadi bagian normal dari pekerjaan setiap orang, dukungan dan komitmen yang jelas dari manajemen puncak harus disediakan. Tanpa komitmen semuanya gagal. Masalah 'Kualitas' bukanlah tanggung jawab seorang karyawan karena ini tidak dapat menciptakan lingkungan untuk mengubah pola pikir dan mendobrak hambatan untuk peningkatan kualitas. Upaya kolektif dapat membawa hasil yang bermanfaat.
- b) **Budaya Organisasi:** harus mengembangkan dan mengikuti budaya modern untuk peningkatan kualitas secara teratur. Pelatihan secara teratur sangat penting untuk membawa perubahan budaya dan sikap. Akuntan manajemen, terlalu sering mengasosiasikan 'kreativitas' dengan 'akuntansi kreatif' dan persepsi negatif terkait. Ini dapat diubah untuk mendorong kontribusi individu dan menjadikan 'kualitas' sebagai bagian normal dari pekerjaan semua orang.

- c) Peningkatan yang Berkelanjutan: Semua kebijakan, prosedur, dan aktivitas yang ditetapkan oleh manajemen puncak harus terus dilakukan oleh manajemen puncak perusahaan. Pengakuan bahwa TQM adalah 'proses' bukan 'program' mengharuskan kami berkomitmen dalam jangka panjang untuk mencari cara yang tidak pernah berakhir untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Akan selalu ada ruang untuk perbaikan, betapapun kecilnya.
- d) Kerjasama: Kerja sama antar karyawan dan pengalaman karyawan harus dimanfaatkan untuk meningkatkan strategi dan meningkatkan kinerja. Penerapan prinsip Total Employee Involvement (TEI) adalah yang terpenting. Pengalaman kerja semua karyawan harus dimanfaatkan sepenuhnya dan keterlibatan serta kerja sama mereka diupayakan dalam pengembangan strategi peningkatan dan ukuran kinerja terkait.
- e) Pelanggan: Untuk kelangsungan bisnis jangka panjang, organisasi harus fokus pada kebutuhan pelanggan dan kepuasan harapan mereka. Kebutuhan pelanggan adalah faktor pendorong utama; bukan hanya pelanggan eksternal (dalam penerimaan produk atau layanan akhir) tetapi pelanggan internal (kolega yang menerima dan memasok barang, layanan, atau informasi). Layanan sempurna tanpa cacat pada semua yang dapat diterima baik di tingkat internal maupun eksternal. Terlalu sering, dalam praktiknya, implementasi TQM berfokus sepenuhnya pada pelanggan eksternal dengan mengesampingkan hubungan internal; mereka tidak akan bertahan dalam

jangka pendek kecuali mereka memupuk rasa saling menghormati yang diperlukan untuk menjaga moral dan partisipasi karyawan.

- f) Kontrol: Harus ada kontrol yang efektif untuk memantau dan mengukur kinerja bisnis yang sebenarnya. Dokumentasi, prosedur dan kesadaran tentang praktik terbaik saat ini sangat penting jika implementasi TQM ingin berfungsi dengan tepat. Kebutuhan akan mekanisme kontrol sering kali diabaikan, dalam praktiknya, dalam euforia layanan pelanggan dan pemberdayaan karyawan. Kecuali jika prosedur tersedia, perbaikan tidak dapat dipantau dan diukur atau kekurangan diperbaiki. Kesulitan niscaya akan dialami dalam pelaksanaan peningkatan kualitas dan itu adalah prosedur menjelaskan yang bermanfaat yang mungkin diadopsi untuk meminimalkannya secara rinci.

Dalam manajemen kontrol ada banyak strategi dan pendekatan penting untuk sistem manajemen kinerja untuk menyederhanakan proses. Ini juga membantu membuat proses manajemen kinerja lebih efisien untuk organisasi. Di antara pendekatan yang berbeda, teori Kontrol adalah salah satu pendekatan tersebut. Teori kontrol membantu dalam mempertahankan sistem manajemen kinerja dengan mendefinisikan bentuk kontrol antara organisasi dan sistem di dalamnya. Menurut teori kontrol, tindakan semua sistem harus selaras dengan tujuan dan sasaran keseluruhan organisasi. Teori kontrol berfokus pada mekanisme kontrol yang harus diterapkan pada semua tingkat organisasi. Ada berbagai bentuk kontrol yang dapat digunakan organisasi untuk mendapatkan hasil yang diinginkan seperti:

- a) Struktur organisasi;
- b) Kontrol perilaku seperti norma dan kebijakan organisasi atau;
- c) Mekanisme pengukuran kinerja.

Hasil ini harus sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan (Barrows & Neely, 2012). Teori kontrol memiliki tiga jenis sistem kontrol:

- a) Di bawah kontrol perilaku, pengusaha memantau dan mengevaluasi tindakan karyawan secara teratur, sesuai standar organisasi dan kemudian memberi penghargaan yang sesuai.
- b) Dalam hal pengendalian keluaran, kinerja seorang karyawan dikendalikan dengan penghargaan atau sanksi setelah mengevaluasinya berdasarkan standar organisasi. Sistem kontrol input berusaha untuk mengontrol proses seleksi dan pelatihan seorang karyawan. Namun, penting untuk memastikan ketersediaan kompetensi yang dibutuhkan pada karyawan seperti yang diinginkan oleh organisasi untuk pertumbuhan dan perkembangan (Krausert, 2009).
- c) Dari ketiga sistem ini, organisasi dapat menggunakan semua jenis sistem kontrol atau kombinasi model yang berbeda. Pemilihan kontrol tergantung pada struktur, norma, kebijakan, dan informasi administratif dalam suatu organisasi.

Teori kontrol membantu dalam manajemen kinerja dengan mengevaluasi keluaran sistem untuk konsistensinya dengan set parameter yang telah ditentukan sebelumnya. Jika ada penyimpangan, itu akan disesuaikan oleh pengontrol di sistem. Model ini populer dengan sebutan model Cybernetic (Barrows & Neely,



2012). Model ini membantu manajer untuk mengontrol kinerja karyawan. Demikian pula, ini juga menghasilkan keluaran yang lebih cepat dan lebih baik melalui pemantauan dan umpan balik secara teratur. Model sibernetik menyatakan bahwa, jika sebuah organisasi dapat menjalankan kontrol dan kinerja secara lebih efektif dan efisien, ia dapat dengan mudah mengatasi perubahan di lingkungan eksternalnya.

Seorang karyawan berharap untuk memenuhi kebutuhan dasar ini dengan bekerja di sebuah organisasi. Setelah kebutuhan mereka selaras dengan standar dan tuntutan organisasi, perilaku yang diinginkan akan tercapai (Luria G., 2008). Dengan demikian, kebutuhan ini membuat teori kontrol lebih dapat diterapkan karena bertindak sebagai pengontrol dalam menyelaraskan perilaku karyawan dengan standar perilaku organisasi. Oleh karena itu, ini pada akhirnya akan mengarah pada pencapaian kinerja yang diinginkan.

Di sisi lain, teori kontrol mengasumsikan bahwa karyawan melihat umpan balik mereka. Umpan balik ini mengontrol kualitas output. Namun, hal tersebut juga dapat berdampak negatif, karena dapat mengakibatkan penurunan motivasi dan tingkat produktivitas karyawan. Dalam teori kontrol, kinerja karyawan juga dikendalikan oleh penghargaan dan pengakuan yang dicapai seorang karyawan setelah kinerjanya memenuhi standar organisasi. Namun, teori kontrol terdengar terlalu mekanis dan gagal untuk merenungkan bahwa manusia bukanlah objek mekanis (Locke, 1991).

Teori kontrol terdengar lebih mekanis dalam hal perilaku dan kinerja manusia. Ini dapat berjalan dengan baik dengan kerangka kerja organisasi yang birokratis

dan ketat di mana tindakan karyawan terus dipantau dan dikendalikan. Namun sekarang lingkungan kerja menjadi lebih dinamis, menantang, dan kompetitif. Karyawan perlu menjalani semua jenis pembelajaran mandiri dan peningkatan keterampilan agar dapat bertahan hidup. Berikut ini adalah tiga mekanisme kontrol untuk memecahkan masalah evaluasi kontrol yaitu:

- a. Market: Berfokus pada evolusi dan hasil transaksi (Harga).
- b. Birokrasi: Penekanan pada pemantauan, spesifikasi dan penegakan aturan.
- c. Penekanan pada kontrol informal. Tradisi, nilai dan keyakinan memotivasi individu untuk mengadopsi tujuan organisasi.

### **1.5.5 Optimalisasi Perusahaan**

Perkembangan suatu ilmu pengetahuan dan teknologi membutuhkan suatu inovasi organisasi untuk tetap eksis di hadapan tantangan global (Williams Jr, R. I., Pieper, T., Kellermanns, F., & Astrachan, J. 2019). Perubahan yang dilakukan tidak menjamin perbaikan, tetapi keadaan yang telah terjadi serta keadaan tidak menjamin yang terbaik yang dapat dicapai organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan inovasi dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal organisasi agar semakin dapat diterima oleh masyarakat atau pelanggan. Salah satu perubahan yang dapat dilakukan adalah dengan mengoptimalkan peran perencanaan strategis organisasi suatu organisasi khususnya dalam organisasi (Kareem, M. A. 2019).

Melihat pentingnya perencanaan strategis dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan, maka rencana strategis harus dirancang dengan baik. Prinsip

dasar dari suatu rencana adalah agar dapat dilaksanakan. Secara umum, membuat rencana jauh lebih mudah daripada mengimplementasikan rencana tersebut (Mwai, G. 2018). Strategi telah disiapkan dengan baik, pada saat pelaksanaan terkadang menemui kendala yang berbeda dengan prediksi semula. menyarankan bahwa menerapkan strategi akan lebih sulit daripada merumuskan strategi. Masalah utama dalam implementasi strategi mungkin masalah operasi pelaksanaan strategi dan masalah sumber daya manusia. Masalah pelaksanaan operasi seringkali disebabkan oleh kurangnya pengumpulan data secara menyeluruh oleh perencana mengingat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi yang dimiliki dan.

Perencana yang terlalu percaya diri dengan kekuatan kelemahan seringkali dianggap remeh. Demikian pula, para perencana bersemangat untuk melihat peluang secara tepat untuk mengabaikan ancaman. Masalah lain yang bisa terjadi adalah terlalu takut pada kelemahan yang tidak bisa mengoptimalkan kekuatan dan terlalu takut dengan ancaman yang gagal melihat peluang. Masalah sumber daya manusia dapat diidentifikasi dari kuantitas dan kualitas sumber daya manusianya. Organisasi tidak perlu memiliki sumber daya manusia yang cukup banyak tetapi tidak produktif, sumber daya yang lebih baik cukup dan produktif. Untuk membuat rencana strategis yang baik perlu pengalaman yang cukup dari para perencana. Rencana strategis yang telah disusun perlu dievaluasi sebelum diimplementasikan. Evaluasi rencana strategis sebelum dilaksanakan berguna untuk melihat kembali apakah rencana yang telah disusun dapat segera diterapkan dengan memperhatikan

situasi dan sumber daya yang tersedia. Kondisi ini juga dikenal sebagai pengecekan rencana terakhir.

Johnson mencatat bahwa untuk mengevaluasi suatu strategi dapat dilihat dari empat kriteria yaitu konsistensi, kesesuaian, kelayakan dan keunggulan. Suatu perencanaan dapat dilaksanakan apabila konsisten, tetap sesuai dengan kebutuhan lingkungan eksternal, masih memenuhi syarat untuk pencapaian tujuan dan masih memiliki keunggulan, maka rencana tersebut masih relevan untuk diteruskan. Sebaliknya jika keadaan sudah berubah, seperti kekuatan organisasi semakin kuat, semakin kecil kelemahan, peluang dan ancaman semakin kecil maka perlu dilakukan perencanaan ulang atau modifikasi rencana. Organisasi perusahaan pada bidang perminyakan adalah entitas global yang mengelola / mengoperasikan serangkaian fasilitas produksi minyak mentah hingga kilang dan pabrik petrokimia hingga pasar produk akhir yang melewati semua logistik yang diperlukan termasuk gudang, jaringan pipa, dan pengangkut. Untuk bisnis dengan banyak aktivitas, produk, dan pasar, penting untuk merencanakan jaringan rantai pasokan total. Tujuannya adalah untuk meminimalkan biaya produksi, penyimpanan dan transportasi serta memenuhi permintaan pelanggan sambil mempertahankan pangsa pasar, bersama dengan memaksimalkan pendapatan penjualan organisasi.

Mengembangkan pemahaman yang tepat dan sistematis tentang kebutuhan pelanggan membantu organisasi untuk memprediksi perilaku pelanggan di masa depan. Fokus utama organisasi adalah untuk mengintegrasikan pengetahuan pelanggan dengan informasi lain yang tersedia dan penggunaan yang efektif dari proses perencanaan untuk mengembangkan rencana tindakan di seluruh organisasi

untuk mengelola aktivitas sehari-hari dan melakukan upaya untuk mencapai tujuan masa depan.

Rencana Bisnis harus ditinjau secara berkala dan disesuaikan sesuai kebutuhan. Implementasi tahap pertama adalah proses perencanaan, yang berfungsi sebagai perekat yang menyatukan semua aktivitas. organisasi memahami dengan jelas bahwa pelanggan hanya dapat puas jika mereka secara konsisten menerima produk dan layanan yang memenuhi persyaratan mereka. Produk / Layanan dikirimkan saat diharapkan dan dihargai sesuai nilainya. organisasi menggunakan teknik manajemen proses untuk mengembangkan proses stabil dan mampu yang dikendalikan oleh biaya yang memenuhi harapan pelanggan.

Desai dan Erubothu (2010) telah mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi optimalisasi organisasi menjadi:

- (1) Faktor Eksternal: Lingkungan Usaha, Kondisi Pasar, Daya Saing Pasar, Kebijakan Ekonomi, Situasi Teknis, Kondisi Sosial Budaya, Lingkungan Hukum.
- (2) Faktor internal: Kebijakan Manajemen Puncak, Kepemimpinan, Perencanaan Perusahaan, Pemantauan dan Pelaksanaan, Fokus Pelanggan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kualitas dan Proses, Informasi dan Analisis. Juga mereka telah mencantumkan Kepuasan Karyawan, Kualitas Produk & Layanan, Kualitas Proses dan Kinerja Vendor sebagai Metrik Kinerja.

Pendekatan unik untuk kebutuhan pelanggan dan budaya organisasi harus dikembangkan. Efektivitas organisasi (OE) adalah salah satu topik yang paling

banyak diteliti dari fase awal pengembangan teori organisasi. Efektivitas organisasi & Pengukuran kinerja merupakan bagian integral dari semua optimalisasi dalam proses manajemen dan secara tradisional telah melibatkan akuntan manajemen melalui penggunaan kontrol anggaran dan pengembangan indikator keuangan seperti laba atas investasi. Jelas bahwa organisasi optimalisasi bertindak sebagai platform bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing mereka, masih banyak organisasi telah kecewa sejauh dikaitkan dengan peningkatan konstan dalam efektivitas organisasi. Sistem manajemen kinerja seperti landasan kebijakan manajemen sumber daya manusia (HRM) dan merupakan dasar untuk mengembangkan pendekatan berorientasi sistem untuk efektivitas organisasi.

Secara teoritis, sistem manajemen kinerja menyediakan hubungan antara tujuan organisasi dan karyawan melalui proses penetapan tujuan, dan kemudian menghubungkan pencapaian tujuan karyawan dengan berbagai keputusan manajemen SDM melalui proses pengukuran kinerja (Nguyen My, L. 2017).

Efektivitas organisasi (OE) adalah salah satu topik yang paling banyak diteliti dari fase awal pengembangan teori organisasi (Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. 2017). Efektivitas organisasi & Pengukuran kinerja merupakan bagian integral dari semua proses manajemen dan secara tradisional telah melibatkan akuntan manajemen melalui penggunaan kontrol anggaran dan pengembangan indikator keuangan seperti laba atas investasi. Enam Sistem memiliki cakupan yang lebih luas daripada departemen fungsional dan harus dipahami secara independen dan saling bergantung sebagai bagian dari keseluruhan yang terintegrasi. Enam Sistem

ini mengatur kondisi dan komponen yang diperlukan untuk menciptakan organisasi yang optimal (Sadq, Z. M., Ahmad, B. S., & Jwmaa, S. J. 2019):

- a) *Kepemimpinan*. Untuk mencapai kinerja tinggi atau mempertahankan hasil, para pemimpin harus mendefinisikan dan menyempurnakan proses utama dan melaksanakannya dengan disiplin harian. Mereka harus menerjemahkan visi dan nilai ke dalam strategi dan tujuan, proses dan praktik, tindakan dan akuntabilitas, pelaksanaan dan kinerja. Para pemimpin menjawab tiga pertanyaan: 1) Visi / Nilai. 2) Strategi / Pendekatan. 3) Struktur / Alignment.
- b) *Komunikasi*. Segala sesuatu terjadi dalam atau karena percakapan, dan setiap pertukaran adalah momen kebenaran yang potensial. Komunikasi strategis memastikan bahwa dampak pesan yang disampaikan konsisten dengan tujuan yang ingin dicapai sehingga menghasilkan pemahaman.
- c) *Akuntabilitas*. Pemimpin menerjemahkan visi dan arah strategis menjadi tujuan dan sasaran, tindakan, dan akuntabilitas. Sistem akuntabilitas kinerja memperjelas apa yang diharapkan dari perusahaan. Para pemimpin perlu membangun disiplin dalam proses kepemimpinan dan siklus manajemen mereka untuk mencapai akuntabilitas, prediktabilitas, pembelajaran, pembaruan, dan keberlanjutan.
- d) *Sistem organisasi*, Organisasi terbaik mengembangkan proses sederhana yang efisien secara internal, responsif secara lokal, dan dapat beradaptasi secara global. Membangun dan mengoptimalkan kinerja operasional adalah perjalanan yang berkelanjutan.

e) *Kinerja*. Sistem Kinerja Manusia dirancang untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan orang-orang yang paling berbakat. Idennya adalah untuk mempekerjakan orang-orang terbaik dan membantu mereka mengembangkan keterampilan, bakat, dan pengetahuan mereka dari waktu ke waktu. Tentu saja, menjadi lebih penting, karena mereka menambahkan kemampuan dan pengetahuan, bahwa kita memberi mereka penghargaan dengan benar sehingga mereka merasa nyaman dengan pekerjaan mereka dan memilih untuk tetap bersama organisasi sebagai karyawan yang setia.

Pengukuran dan Penilaian, Sistem metrik, review, dan koreksi untuk menjaga bisnis tetap pada jalurnya. Organisasi membutuhkan tindakan konkret yang memfasilitasi pengendalian kualitas, perilaku yang konsisten, serta produktivitas dan hasil yang dapat diprediksi. Dalam parameter ini, kontrol sangat penting untuk kelangsungan hidup dan profitabilitas. Para pemimpin menetapkan dan memelihara sistem pengukuran untuk memastikan proses yang disiplin.

## **1.6 Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif dan didukung oleh data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang disesuaikan dengan keinginan peneliti yang ditentukan berdasarkan indikator penentu (Sugiyono, 2012). Sumber data yang kedua adalah data sekunder, data sekunder didapatkan dari laporan kegiatan objek penelitian yang terkait, serta artikel jurnal dan sumber lain.



### **1.6.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di SPBU 4452121 milik PT. Mariatun Kusuma Jaya di Kabupaten Tegal Provinsi Jawa Tengah.

### **1.6.2 Jenis Data Penelitian**

Data dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari (Sugiyono, 2020). Data primer dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh melalui pengamatan (observasi) *non-partisipatori* dan wawancara. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh dari subjek penelitiannya. Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia (Sugiono, 2012). Data sekunder dalam penelitian ini antara lain berupa dokumen hasil rapat dengar pendapat antara BP Migas dengan Komisi VII DPR-RI, dan dokumen diagram alir arsitektur digitalisasi SPBU.

### **1.6.3 Teknik Pengumpulan Data**

#### **a. Wawancara**

Dalam proses memperoleh data yang akurat maka penulis juga melakukan teknik pengumpulan data melalui wawancara yang mendalam (*in-depth interview*). Setidaknya ada dua syarat yang harus dipenuhi dalam menentukan jumlah informan yaitu kecukupan dan kesesuaian (Martha & Kresno, 2016). Maka dalam menentukan informan penelitian mengacu pada syarat kecukupan dan kesesuaian informasi yang dibutuhkan. Menurut (Robinson, 2014) .

Informan kunci adalah informan yang memiliki informasi secara menyeluruh permasalahan yang dihadapi dan faham konsep subjek yang diteliti, Key informan dalam penelitian ini adalah Ibu Hj. Mariatun sebagai direktur utama perusahaan memahami secara menyeluruh factor internal dari penerapan digitalisasi SPBU, selain itu Ibu Hj. Mariatun Bapak Ferry R juga menjadi Key Informan sebagai Tim Digitalisasi perusahaan. Sedangkan informan Utama adalah informan yang dianggap sebagai aktor utama dan pelaksana teknis masalah penelitian, dan informan pendukung adalah narasumber tambahan sebagai tambahan data untuk pelengkap analisis dan pembahasan dalam penelitian yang dibahas. Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan Teknik purposive sampling yang artinya para narasumber yang telah ditentukan berkaitan dengan objek penelitian.

**Tabel 1.1 Daftar Narasumber Penelitian**

No	Instansi	Narasumber dan Jabatan
1	PT Mariatun Jaya Kusuma, Kota Tegal	Ibu Hj. Mariatun (Direktur Utama)
		Bapak Ferry R (Tim Digitalisasi Perusahaan)
2.	BPH Migas-Jakarta	Bapak M. Fanshurullah Asa (Kepala BPH Migas) Bapak Patuan Alfon S (Direktur Bahan Bakar Minyak)
3.	PT. Pertamina	Bapak Iman Rachman (Direktur Strategi, Portofolio, dan Pengembangan Usaha)
4.	PT. Telkom	Bapak Rian (Tim Digitalisasi Witel Jawa Tengah)
5.	Mitra Pengisian BBM	a. Direktur PT. Mitha Jaya Kusuma, Kota Tegal b. Direktur PT. Anugerah Taruna, Kota Tegal
6.	Konsumen SPBU PT. Mariatun Jaya Kusuma	Konsumen SPBU berjumlah 7 orang

### **b. Dokumentasi**

Dokumentasi dalam penelitian ini adalah pengumpulan data sebagai laporan tertulis dari sebuah peristiwa. Sumber dokumentasi ada 2 macam yaitu primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari tangan pertama, sedangkan data sekunder data yang diperoleh dari pihak lain. Dokumen yang diperoleh digunakan untuk memperjelas dan mendukung data wawancara nantinya.

### **c. Observasi**

Observasi adalah untuk melihat dengan penuh perhatian Fungsi dari observasi ini untuk mendapatkan informasi tambahan yang belum tercakup dalam wawancara, dan dokumentasi. Observasi perlu dilakukan untuk mengamati secara langsung keadaan yang ada pada objek penelitian. Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi *non-partisipatori*.

## **1.6.4 Teknik Analisis Data**

Untuk menganalisis data penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, proses analisis data dimulai dengan mentelaah seluruh data yang didapat dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen resmi, gambar, serta foto pendukung. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Menurut Bogdan dan Biklen analisa data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan berkerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi suatu yang dapat dikelola, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang

penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Penelitian yang kaya data tidak akan berarti sama sekali jika data tersebut tidak dirangkai dalam struktur makna yang logis (Huberman, M., & Miles, 2002).

### **1.7 Konseptualisasi**

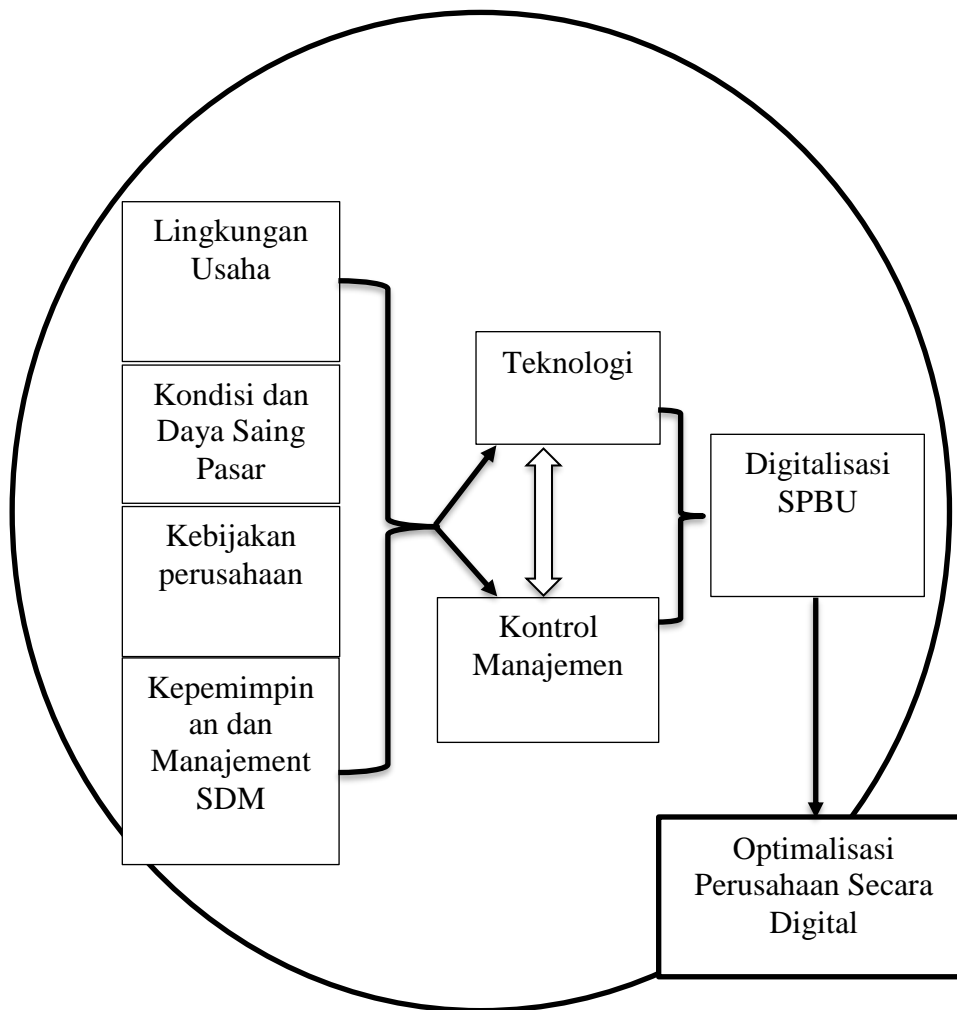
Definisi konseptual ini dimaksudkan sebagai gambaran yang lebih jelas untuk menghindari kesalahpahaman terhadap pengertian tentang istilah yang ada dalam pokok permasalahan (Sugiono, 2021). Adapun pengertian definisi konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) **Optimalisasi Digitalisasi:** Optimalisasi digitalisasi adalah kumpulan prosedur yang memanfaatkan teknologi dan ide digital mutakhir untuk meningkatkan efisiensi dan pengalaman pengguna yang dihasilkan oleh kehadiran digital bisnis
- b) **Kontrol Manajemen:** Manajemen kontrol adalah fungsi manajemen yang membantu memeriksa kesalahan untuk mengambil tindakan korektif. Hal ini dilakukan untuk meminimalkan penyimpangan dari standar dan memastikan bahwa tujuan organisasi yang ditetapkan tercapai dengan cara yang diinginkan.
- c) **Transformasi Digitalisasi:** Penerapan teknologi digital modern pada organisasi untuk mengubah cara organisasi beroperasi, berbisnis, dan mengelola karyawan.

Ruang lingkup penelitian ini untuk melihat optimalisasi digitalisasi SPBU dalam meningkatkan akuntabilitas penyaluran BBM kepada konsumen dapat dilihat dengan menggunakan beberapa ruang lingkup penelitian dibawah ini:

**Tabel 1.2 Ruang Lingkup Penelitian**

No	Konsep	Aspek
1	Optimalisasi Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faktor Eksternal: Lingkungan Usaha, Kondisi Pasar, Daya Saing Pasar</li> <li>2. Faktor Internal: Kebijakan Perusahaan, Kepemimpinan, Manajemen Sumber Daya Manusia</li> </ol>
2	Kontrol Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Market: Berfokus pada evolusi dan hasil transaksi (Harga).</li> <li>2. Birokrasi: Penekanan pada pemantauan, spesifikasi dan penegakan aturan.</li> <li>3. Penekanan pada kontrol informal. Tradisi, nilai dan keyakinan memotivasi individu untuk mengadopsi tujuan organisasi.</li> </ol>
3	Transformasi Digital	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses Bisnis</li> <li>2. Domain dan Teknologi</li> <li>3. Model Bisnis</li> <li>4. Budaya Organisasi</li> </ol>



**Gambar 1.7 Kerangka Berpikir Penelitian**