



Penerapan Tranformasi Digital dan Hambatannya Pada Industri Kuliner di Indonesia

Wimber Jerry Panjaitan¹

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Studi Ekonomi Modern

Feri Lupiana²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Studi Ekonomi Modern

ABSTRACT. *In this era of digitalization, business actors trying to adapt and be creative with a digital approach is a necessity. The ability of organizations to continue to survive is determined by their ability to adapt to technological advances in industry 4.0. In previous studies, many have investigated the opportunities presented by the role of digital transformation, but there are still obstacles and challenges faced in implementing this digital transformation. The culinary industry, which focuses on customer service and convenience in the process of implementing digital transformation in its business, also faces challenges in its journey. This study aims to discuss and identify obstacles and challenges faced by culinary industry players in the form of restaurants that are transitioning to implementing digital transformation in their services. Qualitative research methods were used in this study by conducting semi-structured interviews with owners, managers and employees in the culinary industry in several cities in Indonesia. Data collection based on empirical reviews and theoretical theories: lack of knowledge, lack of resources and cultural change. Empirical findings in the study show that most restaurants that are implementing digital transformation face challenges in terms of lack of resources, cultural change and lack of knowledge. The implications of this research can provide an overview for practitioners regarding the obstacles and challenges that restaurants will face in the process of implementing digital transformation in their business. This research can also be used as literature to fill the gaps that exist in the obstacles and challenges of digital transformation, especially in business.*

Keywords: *digital transformation, culinary industry challenges, lack of resources, cultural change*

ABSTRAK. Pada era digitalisasi ini, pelaku usaha berusaha untuk beradaptasi dan berkreasi dengan pendekatan digital adalah sebuah keniscayaan. Kemampuan organisasi untuk terus *survive* ditentukan oleh kapabilitas mereka dalam beradaptasi dengan kemajuan teknologi dalam industri 4.0. Pada penelitian-penelitian sebelumnya banyak yang menyelidiki peluang yang dihadirkan dengan peran transformasi digital, namun masih terdapat hambatan dan tantangan yang dihadapi dalam penerapan transformasi digital ini. Industri kuliner yang fokus pada pelayanan dan kenyamanan konsumen yang sedang berproses menerapkan transformasi digital dalam bisnisnya juga menghadapi tantangan-tantangan dalam perjalanannya. Penelitian ini bertujuan untuk membahas dan mengidentifikasi hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh pelaku industri kuliner berbentuk restoran yang sedang beralih menerapkan transformasi digital dalam pelayanannya. Metode penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian ini dengan melakukan wawancara semi-terstruktur kepada pemilik, manajer dan karyawan pada industri kuliner di beberapa kota di Indonesia. Pengumpulan data berdasarkan tinjauan empiris dan teori teoritis: kurangnya pengetahuan, kurangnya sumber daya dan perubahan budaya. Temuan empiris dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar restoran yang sedang menerapkan transformasi digital menghadapi tantangan dalam hal kurangnya sumber daya, perubahan budaya dan kurangnya pengetahuan. Implikasi dari penelitian ini dapat memberikan gambaran bagi para praktisi mengenai hambatan dan tantangan yang akan dihadapi restoran dalam proses implementasi transformasi digital dalam bisnis mereka. Penelitian ini juga dapat dijadikan literatur untuk mengisi kesenjangan yang ada dalam hambatan dan tantangan transformasi digital khususnya dalam bisnis.

Kata kunci: transformasi digital, tantangan industri kuliner, kurangnya sumber daya, perubahan budaya

PENDAHULUAN

Saat ini pola pelayanan adalah *customer centricity* dimana pelanggan menjadi fokus pada upaya untuk menciptakan pengalaman terbaik. Perubahan pola hidup masyarakat modern memberikan dampak yang besar terhadap pasar, konsumen menuntut pelayanan yang cepat,

Received Februari 28, 2023; Revised Maret 28, 2023; Accepted April 30, 2023

* Wimber Jerry Panjaitan

mudah dan nyaman, Dampak digitalisasi telah dan masih luar biasa, memaksa perusahaan diseluruh dunia untuk bertindak dan bereaksi terhadap perubahan aturan bisnis. Transformasi digital menjadi keniscayaan bagi semua sektor bisnis dalam meningkatkan nilai, kemampuan kinerja dan meningkatkan daya saingnya. Dekade terakhir dan empat tahun terakhir, khususnya, telah melihat peningkatan jumlah publikasi yang didedikasikan untuk transformasi digital (Krauss et.al., 2021). Perkembangan model bisnis digital baru telah mengubah industri seperti media dan retail (Remane et al., 2017). Banyak perusahaan manufaktur melihat transformasi digital sebagai jalur hidup mereka untuk keluar dari kesulitan operasional dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Li & Wang, 2021). Para pemimpin bisnis harus berjuang menerapkan strategi yang efektif untuk menggunakan dunia digital sebagai sumber inovasi bagi pelanggan atau penggunanya (Vidas-Bubanja, 2017). Hadiono (2020) menyatakan bahwa transformasi digital memberikan dampak positif dan negatif dimana dampak positif akan memberikan keuntungan organisasi.

Penerapan teknologi digital mendorong organisasi memiliki kemampuan baru sehingga dapat meningkatkan kinerja sistem mereka. Meskipun begitu, untuk memperoleh manfaat dari transformasi digital, organisasi perlu menyelaraskan teknologi informasi dalam menyusun strategi bisnis dan juga memiliki kapabilitas yang memadai. Perubahan kepemimpinan, pemikiran strategis dan budaya yang mendukung inovasi sangat penting dalam transformasi digital. Bisnis dapat melakukan transformasi digital karena beberapa alasan. Menurut *The Enterprisers Project* transformasi digital adalah integrasi teknologi digital ke semua area bisnis, yang secara mendasar mengubah cara beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggan. Ini juga merupakan perubahan budaya yang mengharuskan organisasi untuk terus menantang *status quo*, bereksperimen, dan merasa nyaman dengan kegagalan.

Implementasi teknologi digital membutuhkan sumber daya dan sistem yang selaras dengan cara teknologi membentuk kembali industri kuliner. Tak dapat dipungkiri bahwa akan muncul hambatan-hambatan yang perlu menjadi perhatian bagi pemilik usaha kuliner yang memutuskan untuk memanfaatkan transformasi digital dalam operasi bisnisnya. Sebagian besar tantangan tersebut mungkin terkait dengan budaya organisasi, sementara yang lainnya mungkin berasal dari kurangnya kemampuan untuk membeli peralatan teknologi baru atau memiliki karyawan yang tidak terampil untuk memimpin perubahan. Oleh karena itu, tantangan-tantangan ini perlu diatasi dan diidentifikasi. Ketika sebuah organisasi telah mencapai digitalisasi terpadu yang nyata, sistem untuk seluruh organisasi dapat dibentuk dengan lancar, dan pengaruh alat baru dapat terjadi lebih cepat dari sebelumnya.

Transformasi digital memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda dan perusahaan yang berbeda. Satu perusahaan mungkin baru memulai perjalanannya, sementara yang lain menuai keuntungan besar karena berada lebih jauh di sepanjang jalur transformasi digital. Mereka yang berhasil mendekatinya sebagai proses perbaikan dan penyempurnaan yang berkelanjutan (Smith, 2022).

Pada industri kuliner khususnya restoran, teknologi digital membantu bisnis dalam meningkatkan pengalaman pelanggannya. Pengalaman pelanggan meliputi semua aspek dalam operasi layanan restoran antara lain: kemudahan pemesanan menu dan tempat duduk, informasi menu makanan dan sistem pembayaran. Teknologi digital memberikan bantuan yang luar biasa dalam memberikan pengalaman yang baik bagi pelanggan restoran. Fitur transformasi digital yang paling mempengaruhi dalam industri kuliner restoran adalah pemesanan online, pembayaran mobile, *self-service ordering kiosk*, media sosial dan program loyalitas digital. Laporan dari *restaurant Technology Trend* pada tahun 2017 menemukan bahwa 79% pengunjung restoran setuju bahwa restoran yang menerapkan teknologi digital meningkatkan pengalaman tamu mereka. Laporan tersebut juga menyatakan teknologi bisa mempercepat proses pemesanan, mengurangi kesalahan, memberikan pengalihan selagi pelanggan menunggu untuk diberi tempat duduk, dan memungkinkan mereka untuk terhubung dengan media sosial favorit saat bersantap. Salah satu fitur transformasi digital pada restoran adalah *point of sale systems*. Restoran yang telah berhasil menerapkan digitalisasi dalam bisnisnya memperoleh manfaat yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Penelitian oleh Suharianto dkk (2020) menyatakan bahwa prosedur pelayanan menu restoran memberikan hasil yang signifikan terhadap pelayanan restoran pada pelanggan. Sistem digital dapat mengurangi kesalahan penyajian menu kepada pelanggan setia dan pelayanan masakan restoran. Dengan bertansformasi ke sistem digital, restoran dapat mengidentifikasi pelanggan tetap dengan preferensi makanan mereka sehari-hari. Permana dkk (2022) menyimpulkan pendekatan kapabilitas digital menjadi strategi yang semakin penting dalam menjalankan bisnis kuliner di masa yang akan datang. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa bisnis kuliner yang tidak meningkatkan kapabilitas digitalnya tidak akan mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi.

Meskipun transformasi digital meningkatkan kinerja sistem restoran, beberapa pelanggan masih mengeluh dan lebih memilih untuk tetap melakukan interaksi fisik dengan pelayan daripada dengan perangkat digital. Menurut Stevem Kim (HighlightMedia.id) memaparkan bahwa pasar *online* di bidang kuliner hanya sekitar 5%, sedangkan sisanya sebanyak 95% yakni pasar *offline*. Hal ini terjadi karena budaya masyarakat Indonesia yang

masih suka berkumpul bersama keluarga atau teman ketika melakukan aktifitas makan bersama. Dengan demikian, kehadiran teknologi informasi belum mampu menggusur pasar *offline* yang sudah ada sejak lama. Kondisi ini tentunya menjadi tantangan yang membutuhkan pertimbangan dan penanganan serius baik oleh pemilik usaha kuliner dan juga pelanggan. Sistem digital juga mengurangi interaksi antara pelanggan dan pramusaji/pelayan restoran dimana pelanggan hanya akan mendapat saran dan preferensi menu lewat digital. Hal ini sangat berbeda ketika pelanggan mendapatkan saran, informasi dan preferensi menu langsung dari pelayan restoran. Tantangan lainnya adalah restoran yang memulai transformasi digital dalam operasi pelayanannya tentu harus mampu menyesuaikan dengan lingkungan digital yang baru secepat mungkin. Penyesuaian ini akan memberikan dampak juga pada pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi fokus dalam penerapan teknologi digital. Pemilik restoran harus mampu mempertimbangkan hambatan-hambatan maupun tantangan-tantangan yang akan dihadapi terkait dengan transformasi digital dalam bisnis mereka. Dengan mengetahui adanya hambatan-hambatan ini akan memberikan masukan dan bahan pertimbangan dalam menerapkan transformasi digital dengan baik dan mencapai kesuksesan seperti yang diharapkan. Pengusaha kuliner sudah mulai menyadari pentingnya memanfaatkan sumber daya digital.

Namun demikian, transformasi ke media digital tidak berjalan mulus karena belum semua pelaku usaha siap menjalankan bisnis digital, dengan beberapa alasan yaitu belum bisa menggunakan media digital, infrastruktur telekomunikasi yang kurang baik, kurangnya pengetahuan untuk menjalankan bisnis menggunakan media digital hingga ketidaksiapan sumber daya manusia untuk menggunakan media digital (Katadata, 2020). Kepemimpinan menjadi jawaban atas permasalahan berbagai tantangan yang ada di era digital ini, karena melalui kepemimpinan tersebut memiliki kemampuan untuk bekerja secara efektif, efisien, kolaboratif, inovatif dan unggul (Guzman et.al., 2020). Untuk transformasi yang sukses, manajer perlu memenuhi syarat dan dipromosikan untuk memenuhi dan bersiap menghadapi tantangan seperti itu. Oleh karena itu terbukti bahwa budaya keterbukaan terhadap perubahan dalam bisnis mengalir dari kepemimpinan yang tepat (Puhovichova & Jankelova, 2021). Kepemimpinan ini menjadi jawaban atas permasalahan berbagai tantangan yang ada di era industri 4.0 ini, karena melalui kepemimpinan tersebut memiliki kemampuan untuk bekerja secara efektif, efisien, kolaboratif, inovatif dan unggul (Ana et.al., 2019). Untuk membuat perubahan, perlu menyadari kebutuhannya dan menilai sumber daya yang dapat digunakan untuk mewujudkannya (Boneva, 2018). Usaha kecil harus menghadapi masalah sumber daya manusia dan teknis untuk mencapai keberhasilan transformasi digital (Chen, 2021). Suwarni

et.al., (2019) menyatakan bahwa masih rendahnya pengetahuan mengenai teknologi informasi masih menjadi salah satu hambatan terbesar yang dihadapi oleh pelaku usaha UKM. Putri et.al (2021) menyatakan perlu pemahaman tentang mekanisme digitalisasi dan membangun pemahaman yang sama dalam organisasi. Selaras dengan hal ini, Buck et.al., (2023) mengusulkan bahwa perusahaan perlu memahami bagaimana menanamkan teknologi digital untuk mendorong inovasi. Kemampuan dalam memahami teknologi dan ambiguitas dengan tujuan dan menjadi hambatan dalam proses menuju transformasi. Dari laporan berjudul *IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020* Hadiono (2021) terdapat beberapa faktor penilaian dalam kemampuan transformasi digital yang meliputi: 1) pengetahuan (*knowledge*); 2) teknologi (*technology*); dan 3) kesiapan masa depan (*future readiness*).

Organisasi perlu mengembangkan visi strategis, perencanaan dan mentalitas inovatif ketika akan mulai menerapkan transformasi digital. Situasi ini tentu membutuhkan upaya pengusaha kuliner untuk meningkatkan kemampuan digital dan mempersiapkan diri dalam menghadapi munculnya hambatan. Fakta bahwa pemahaman akan teknologi digital baru mengarah pada perubahan organisasi sudah cukup untuk menjustifikasi tantangan yang dipicu oleh transformasi digital. Oleh karena itu, penting bagi organisasi yang sedang melakukan penelitian untuk mengetahui tantangan yang terkait dengan transformasi digital yang merupakan masukan yang baik bagi mereka untuk mengetahui bagaimana menangani tantangan tersebut untuk mencapai hasil yang diharapkan. Penelitian ini membahas hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh industri kuliner berbasis restoran selama pengalaman mereka dalam menjalankan proses transformasi digital.

Pertanyaan penelitian

Penulis mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ada dalam transformasi digital melalui kajian literatur sehingga mengajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

Tantangan utama apa saja yang dihadapi oleh restoran selama proses penerapan transformasi digital dalam bisnis mereka?

TINJAUAN PUSTAKA

Transformasi Digital

Digitalisasi menggambarkan proses perpindahan dari analog ke digital, sedangkan digitalisasi didefinisikan sebagai cara banyak domain kehidupan sosial direstrukturisasi di sekitar komunikasi digital dan infrastruktur media (Brennen & Kreiss, 2016). Nambisan et.al (2017:224) menggambarkan inovasi digital sebagai penggunaan teknologi digital dalam

berbagai inovasi, dimana digital dipahami sebagai konversi informasi analog menjadi Bahasa biner yang dipahami oleh komputer. Proses digitalisasi yang merupakan difusi teknologi tidak dapat dihindari lagi saat ini. Pandemi Covid-19 menjadi pendorong yang masif dalam proses transformasi digital yang berlangsung lebih cepat. Mikalef & Parmiggiani (2022) menyatakan bahwa dimensi kontekstual yang penting ketika memeriksa transformasi digital berkaitan dengan negara atau wilayah tempat transformasi tersebut terjadi. Pengaruh transformasi digital terhadap organisasi dapat muncul dalam cara dan situasi yang berbeda-beda. Pengaruh terbesar yang diharapkan adalah perubahan dan peningkatan proporsi nilai organisasi, cara pelayanan kepada pelanggan, sumber daya yang dimiliki dan kemampuan mengidentifikasi segmen pelanggan. Beberapa penelitian telah mendokumentasikan bahwa elemen budaya, sosial ekonomi, dan politik dapat memiliki efek mendalam pada apa yang dilakukan organisasi dengan teknologi digital baru, serta cara mereka memanfaatkannya. Jamaludi et.al (2022) menjelaskan bahwa teknologi digital merupakan alat yang tidak lagi menggunakan tenaga manual manusia, ini mengalami perubahan menggunakan sistem pengoperasian otomatis dengan menggunakan sistem komputerisasi dan format lain yang dapat dibaca komputer. Westerman et.al (2014) mengelompokkan transformasi dalam tiga hal pokok yang mencakup: pengalaman pelanggan, proses operasional dan model bisnis.

Casdesus-Mansel & Ricart (2010) menyatakan bahwa perusahaan harus bersaing dan dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui model bisnis yang mereka rancang. Teece (2010:173) menyebutkan model bisnis mewakili bagaimana perusahaan menciptakan dan memberi nilai pada konsumen yang selanjutnya membayar dan memberikan keuntungan pada perusahaan. Transformasi digital merupakan tahap yang paling penting karena situasi ini menggambarkan bagaimana perusahaan berjalan menuju kearah bisnis baru (Kane et. al., 2015; Pagani & Pardo, 2017). Tiece (2019) mengatakan transformasi digital memperkenalkan model bisnis baru dengan melibatkan logika bisnis baru sehingga dapat menciptakan nilai. Royyana (2018) mendefinisikan transformasi digital sebagai sebuah metamorphosis perubahan/organisasi dengan melibatkan beberapa aspek yang mencakup sumber daya manusia, strategi, proses dan struktur melalui proses adopsi teknologi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Accenture mendefinisikan transformasi digital merupakan proses dimana perusahaan menanamkan teknologi pada seluruh lini bisnis mereka untuk mendorong perubahan mendasar. Keuntungan yang akan didapat adalah peningkatan efisiensi, keandalan bisnis, dan peningkatan nilai bagi karyawan, pelanggan dan pemilik usaha. Amit & Zott (2001) menyatakan bahwa transformasi digital memengaruhi seluruh perusahaan dan caranya

melakukan bisnis dan melampaui digitalisasi — perubahan proses dan tugas organisasi sederhana. Menurut Putri et.al (2021) transformasi digital didefinisikan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan suatu entitas dengan memicu perubahan yang signifikan pada propertinya dengan melakukan adopsi TI, komputerisasi, komunikasi dan konektivitas. Transformasi digital adalah perubahan yang dibawa oleh teknologi digital dalam organisasi yang menghasilkan perubahan produk, struktur organisasi dan proses otomatisasi proses sistem (Clohessy et.al., 2017). Transformasi digital dapat dilihat sebagai proses adopsi berkelanjutan ke lanskap digital yang berubah secara signifikan untuk memenuhi harapan digital pelanggan, karyawan, dan mitra (Teichert, 2019).

Transformasi digital didefinisikan oleh para ahli dengan cara berbeda, namun semua mengacu pada satu hal yang sama yakni adanya proses keterlibatan teknologi digital dalam perubahan sistem operasional. Proses integrasi teknologi digital dilakukan pada semua aspek bidang bisnis. Transformasi digital mengubah budaya dan operasional yang beradaptasi secara lebih baik dengan perubahan sesuai dorongan perkembangan teknologi dan permintaan pelanggan. Proses adopsi digital transformasi ini harus dirancang, dimulai, dan dilaksanakan secara aktif (Kane et al., 2017).

Kunci Sukses Transformasi Digital

Kuntjak (2021) mengingatkan bahwa ketika berbicara tentang transformasi digital, penting untuk ditekankan bahwa akan membawa berbagai perubahan: perubahan model bisnis dan inti bisnis, perubahan budaya, perubahan kebiasaan kerja dan aktifitas karyawan, perubahan dalam penyampaian produk atau layanan, dan semuanya dukungan penuh teknologi digital. Beberapa pemangku kepentingan harus dilibatkan dalam menentukan strategi transformasi. Semua kelompok ini membutuhkan pemahaman yang sama dan konsisten tentang bidang yang relevan untuk ditangani dan prioritas kegiatan transformasi digital (Berghaus dan Back, 2016). Oleh karena itu, manajer perlu memahami keadaan saat ini sehubungan dengan transformasi digital organisasi mereka dan “perlu menentukan item tindakan untuk peta jalan transformasi mereka, memprioritaskan antara berbagai aktivitas, dan mengembangkan visi strategis untuk era digital” (Berghaus dan Back, 2016). Akibatnya, kebutuhan untuk secara sistematis menilai status keseluruhan dari transformasi digital dan untuk memetakan jalur yang efektif menuju keadaan kematangan digital masa depan yang diinginkan tumbuh secara signifikan dalam organisasi. Kematangan digital penting bagi perusahaan karena terdapat bukti bahwa perusahaan dengan tingkat kematangan digital yang

lebih tinggi melampaui pesaing industri sepanjang dimensi kinerja keuangan yang berbeda (Westerman et al., 2012).

Menurut hasil studi dari McKinsey (masterkinerja.asia) menyebutkan bahwa lebih dari 70% dari semua transformasi digital yang dilakukan perusahaan gagal. Mereka tidak belajar terlebih dahulu mengenai apa saja kunci keberhasilan transformasi digital. Mereka hanya sebatas tahu bahwa mereka harus beralih menggunakan teknologi mutakhir untuk mendukung perusahaan tanpa mengetahui apa strategi yang harus dilakukan dalam implementasi sistem teknologinya.

Untuk mencapai transformasi digital yang sukses, (Westerman et al., 2014) menyarankan perusahaan untuk membangun kapabilitas digital dan kepemimpinan. Westerman menjelaskan matrik tingkat penguasaan digital dalam empat level: 1) tingkat fashionista, 2) tingkat pemula, 3) tingkat konservatif dan 4) tingkat master digital. Tingkat fashionista adalah dimana perusahaan yang telah mengembangkan lebih banyak kemampuan digital daripada kemampuan kepemimpinan. Dalam tingkatan ini perusahaan perlu meningkatkan kemampuan kepemimpinan mereka dengan memperkuat para pemimpin mereka. Perusahaan harus mampu mencari pemimpin yang memiliki pemahaman digital. Mereka dapat memberdayakan para manajer mereka dengan membekali mereka dengan keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan. Manajer harus memiliki kemampuan untuk memobilisasi karyawan tentang perubahan yang akan terjadi di dalam organisasi karena keterlibatan dalam perjalanan transformasi digital. Lichtenthale (2019) mengatakan beberapa strategi transformasi digital menekankan pada dua dimensi pokok: pengguna teknologi digital di area bisnis dan kesiapan model bisnis untuk pekerjaan digital yang memadai.

Tantangan Transformasi Digital

Kompleksitas transformasi digital terlihat pada perubahan model bisnis dan cara kerja yang mengakar dimana kebutuhan untuk penyesuaian nilai yang disampaikan kepada pengguna produk/layanan tertentu. Transformasi digital membutuhkan cara berpikir baru oleh organisasi dan membawa serta tantangan, penghalang dan masalah.

Untuk menghadapi tantangan terkait transformasi digital, (Westerman et al., 2014) memberikan tiga konsep yang dapat direnungkan, yang dijelaskan sebagai berikut: memberi sinyal, mendapatkan hak untuk terlibat, dan menetapkan perilaku baru. Pemberian *sinyal*: Ini adalah titik awal dari mobilisasi organisasi, di mana para pemimpin harus mengkomunikasikan informasi transformasi digital dengan cara yang jelas dan memadai. Mereka harus menjelaskan apa itu transformasi digital dan pentingnya terlibat di dalamnya,

serta apa yang mereka perlukan untuk terlibat di dalamnya. Pada akhir langkah ini, setidaknya semua karyawan harus mengetahui informasi transformasi digital dan pentingnya transformasi digital bagi organisasi maupun individu karyawan. *Mendapatkan hak untuk terlibat*: Ini adalah langkah selanjutnya yang harus dicapai setelah menyebarkan informasi transformasi digital, di mana para pemimpin organisasi menjadi panutan bagi karyawan lainnya. Mereka harus mengembangkan perilaku baru yang mencerminkan visi baru dan menguraikan rencana implementasi visi transformasi digital dengan karyawan yang bertanggung jawab. Selain itu, mereka juga harus mencari karyawan yang memahami visi transformasi digital lebih dari yang lain dan menjadikan mereka sebagai digital champion yang akan membantu mereka memobilisasi karyawan lainnya. Terakhir, para pemimpin harus secara nyata menunjukkan peningkatan bisnis yang cepat yang akan membawa transformasi digital baik secara internal maupun eksternal. *Menetapkan perilaku baru*: Konsep ini mencerminkan bagaimana implementasi transformasi digital mengharuskan karyawan untuk mengubah perilaku mereka sedemikian rupa sehingga mereka dapat beradaptasi dengan budaya baru yang berasal dari penggunaan teknologi baru.

Inovasi Industri Restoran

Lee et.al (2016) mengusulkan bahwa kegiatan inovasi perusahaan, serta *Entrepreneurial Self-Efficacy* (ESE) yaitu kemandirian wirausaha bagi pemilik dan modal manusia merupakan elemen penting dari rantai nilai restoran. Berdasarkan PERMEN No.21 Tahun 2021 usaha restoran adalah usaha penyediaan jasa makanan dan minuman dilengkapi dengan peralatan dan perlengkapan untuk proses pembuatan dan penyajian di suatu tempat tetap yang tidak berpindah-pindah dengan tujuan memperoleh keuntungan dan/atau laba. Nimeier (2006:16) mendefinisikan restoran adalah suatu operasi pelayanan makanan yang mendatangkan keuntungan yang mana basis utamanya termasuk didalamnya adalah penjualan makanan dan minuman kepada individu dan tamu-tamu dalam kelompok kecil. Restoran pada umumnya merupakan tempat yang dapat dikunjungi oleh orang untuk menikmati berbagai macam makanan dan minuman yang menyuguhkan keunikan tersendiri meliputi menu masakan, pelayanan, hiburan dan fisik bangunan.

Industri restoran dan perhotelan telah bergerak menuju dan terhubung dengan kemajuan teknologi dan digital selama beberapa dekade dan berusaha untuk menjadi lebih personal, terhubung, responsif, dan disesuaikan dengan pengalaman individu. Dalam dekade terakhir ini, terlihat perubahan besar melalui penggabungan tidak hanya teknologi tetapi juga pertumbuhan ilmiah. Selama tahun-tahun ini, format atau formula tradisional memungkinkan

komputer dan intranet hadir untuk membantu mengendalikan kompatibilitas sistem dengan arahan manusia (Jaconos & McCormick, 2017). Menurut Muhittin (2019) Teknologi yang digunakan dalam industri restoran mencakup dua kategori utama yaitu *Front of House* (FOH) dan *Back of House* (BOH). Sedangkan sistem teknologi utama yang sering digunakan dalam operasional restoran adalah sistem *Point of Sale* (POS).

Front of House (FOH) adalah area dalam sebuah tempat usaha: hotel, restoran dan tempat hiburan yang bertujuan untuk melayani tamu/pelanggan. FOH menjadi area yang sangat penting bagi sebuah usaha restoran karena menjadi tempat pertama yang dilihat oleh pelanggan dan berperan dalam memberikan kesan pertama tentang kualitas dan layanan dari sebuah usaha. *Back of House* (BOH) adalah area yang tidak terlihat oleh tamu dan biasanya yang mendukung operasional usaha umumnya berfungsi sebagai dapur atau ruang penyimpanan. Terakhir adalah sistem *Point of Sale* (POS) yang dalam transformasi digital menjadi teknologi utama yang harus digunakan. Sistem informasi POS adalah perangkat lunak yang khusus untuk transaksi penjualan (supermarket/minimarket, restoran, kafe, dan lain-lain) dan dirancang untuk membantu pembuatan laporan penjualan sehingga dapat menghasilkan informasi terkait penjualan (Kosasi, 2019; Syarifudin, 2015) bagi pelanggan, pemangku kepentingan, dan pengelola bisnis ritel di UKM (Permana & Faizal, 2015). POS terdiri dari manajemen stok, pelaporan pembelian dan penjualan, manajemen pelanggan dan pemasok, standar keamanan transaksi (*password*), dan proses pengembalian. Hasil penelitian oleh Andarwati et.al (2020) tentang penggunaan dan manfaat POS menyatakan bahwa meskipun ada permasalahan pada belum sepenuhnya level pengetahuan penggunaan dan mekanisme fungsi POS namun hasil penelitiannya menyimpulkan POS dapat diterima karena pelayanan lebih cepat untuk kecepatan mendapatkan resi transaksi dan laporan penjualan. POS membantu kinerja kasir menjadi lebih cepat dan efisien dan mengurangi kesalahan dalam penghitungan. POS juga membantu pelanggan karena mendapatkan pelayanan yang cepat dan akurat. Teknologi yang berbasis *cloud computing* dalam sistem POS juga menyediakan data yang sangat akurat dan terupdate dalam sistem penjualan serta keamanan dan kenyamanan juga terjamin. Palar et.al (2016) menyatakan bahwa penggunaan POS dapat meningkatkan efisiensi pelayanan karyawan.

Sistem POS adalah sistem inti untuk operasi F&B, mengelola, antara lain, pemesanan dan pengiriman semua item menu di satu atau lebih restoran dan/atau bar. Setiap sistem informasi makanan dan minuman harus menyertakan kemampuan titik penjualan. Oleh karena itu, POS harus dapat menangani berbagai menu dan struktur harga jika restoran menawarkan *happy hour*, *early bird*, makan siang/makan malam, atau pilihan harga dan porsi

bervariasi lainnya. Fungsi penting adalah untuk memungkinkan *server* mengirimkan pesan tamu ke personel dapur untuk persiapan. Untuk memaksimalkan efisiensi, POS harus mengizinkan *server* untuk memasukkan semua informasi yang berkaitan dengan pesan tamu dengan cepat dan ringkas, termasuk pilihan lauk, pilihan saus salad, kematangan, dan permintaan khusus apa pun yang mungkin dimiliki tamu. Hal penting untuk diingat adalah bahwa sistem ini harus berfungsi untuk menjaga percakapan antara juru masak dan *server* seminimal mungkin.

Perkembangan teknologi yang begitu pesat dalam industri restoran mendorong mereka untuk melakukan inovasi dan beradaptasi dengan teknologi. Mereka yang berkecimpung dalam industri ini selalu berpikir revolusioner dalam hal makanan dan minuman serta pelayanan terbaik mengikuti perkembangan teknologi. Pemilik restoran terdorong untuk memasang sistem teknologi maupun menggunakan aplikasi POH, BOH dan POS untuk mendukung operasi bisnisnya. Sistem dan aplikasi FOH dan BOH dirancang sebagai program perangkat lunak yang berisi data terkini yang akurat sehingga membantu pemilik atau manajer mengambil keputusan. Penelitian ini dibangun dengan teori kajian literatur melalui studi tentang tantangan transformasi digital diberbagai sektor industri dan mengasumsikan kesamaan yang menjadi pilihan tema dalam penelitian yang mencakup: kurangnya pengetahuan dan kurangnya sumber daya dan perubahan budaya.

Latar Belakang Studi Empiris

Penelitian ini dibangun berdasarkan teori dari literatur terdahulu yang memeriksa tentang tantangan transformasi pada berbagai sektor. Tinjauan literatur ini mempunyai kesamaan dalam penemuan yang menyimpulkan adanya tantangan dalam penerapan transformasi digital antara lain: kurangnya pengetahuan, kurangnya sumber daya dan perubahan budaya.

Kurangnya pengetahuan

Pengetahuan adalah kesadaran, dorongan, dan penerapannya untuk perkembangan umat manusia. Itu diciptakan dalam pikiran manusia dan meningkat ketika orang terlibat dalam *hang out* dan penyebarannya. Pengetahuan dianggap sebagai elemen yang secara bertahap mengubah kinerja kecerdasan pribadi, organisasi dan sosial kita (Wiig, 1993). Manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa pengetahuan emosional memainkan peran penting dalam memotivasi orang untuk bekerja sangat keras dan mencapai kinerja (Bolisani & Bratianu, 2018). Organisasi pengetahuan melibatkan kodifikasi pengetahuan, sebagai proses membuat pengetahuan individu cenderung untuk berbagi, diseminasi, propagasi,

penyimpanan dan pengambilan, dan embedding. Dalam arti lemah, pengetahuan organisasi adalah hasil dari generasinya oleh orang-orang dalam konteks sosial, ditransfer, disimpan, diambil kembali dan digunakan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Bratianu, 2018). Kasinyo (2018) menyimpulkan bahwa tantangan dosen di eras digital dan industry 4.0 adalah pengetahuan tentang penggunaan alat digital dan penerapannya pada sistem pendidikan. Lorenz et.al (2020) dalam penelitiannya tentang penerapan digitalisasi sector manufaktur menyatakan bahwa salah satu tantangan signifikan adalah perusahaan sering kekurangan pengetahuan tentang teknologi digital baru ini.

Terkait dengan konsep transformasi digital, kurangnya pengetahuan dapat mengganggu dan menimbulkan kegagalan proses jalannya transformasi digital. Vidas-Bujanja (2017) menyatakan bahwa kurangnya pengetahuan telah menjadi hambatan umum yang banyak dihadapi oleh organisasi dalam menerapkan transformasi digital.

Transformasi digital telah sangat memengaruhi proses, strategi, dan struktur organisasi dan, akibatnya, perusahaan harus memikirkan kembali sumber daya dan kemampuan mereka untuk menghadapi kenyataan ini. Dalam hal pengetahuan ini bahkan lebih penting, mengingat sumber daya ini memungkinkan pembangunan kapabilitas organisasi yang unggul (Arrantes et. al., 2021). Kurangnya pengetahuan dapat menyebabkan kegagalan penerapan transformasi digital pada organisasi bisnis. Dengan melihat kontribusi para peneliti yang mencoba melakukan penelitian di bidang transformasi digital, kurangnya pengetahuan telah menjadi salah satu tantangan umum yang kebanyakan dihadapi oleh organisasi ketika mereka mengadopsi transformasi digital.

Kurangnya sumber daya

Sumber daya manusia dianggap sebagai investasi jangka panjang dalam sebuah organisasi dan merupakan faktor penting dalam keberlanjutan dan kesuksesan serta profitabilitas organisasi. Setiap proyek yang akan dilakukan oleh organisasi pasti melibatkan peran SDM sebagai garda terdepan pelaksana proyek. Dalam proses transformasi digital, tenaga yang terampil dan mampu beradaptasi dengan perubahan menjadi elemen utama keberhasilan perjalanan transformasi digital. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan unsur aktivitas yang kreatif, aktif dan terkoordinasi, yang dianggap sebagai sumber daya vital organisasi yang memastikan keberadaan, pengembangan, dan keberhasilan kompetitif mereka (Turulja & Bajgoric, 2016) dan memiliki peran yang menentukan dalam mencapai efisiensi penggunaan material, keuangan dan sumber informasi organisasi (Halmaghi & Bacila, 2018).

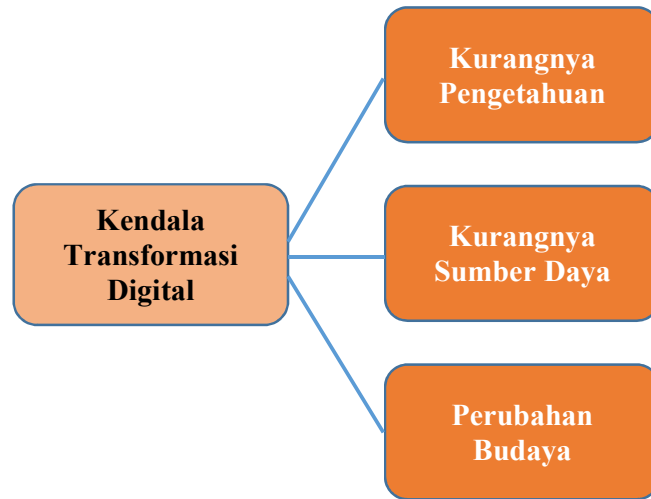
Dalam konteks transformasi digital, sumber daya dapat mencakup membeli perangkat teknologi baru untuk menggantikan perangkat yang sudah ketinggalan zaman, membeli perangkat lunak baru, atau memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja digital yang baru. Literatur terdahulu banyak yang menyebutkan bahwa kurangnya sumber daya dalam penerapan transformasi adalah hambatan yang harus dihadapi oleh organisasi (Vidas-Bubanja, 2017; Brunetti et.al., 2020; Kumala, 2022). Oleh karena itu, penting untuk melihat aset tidak berwujud seperti keterampilan saat merencanakan investasi transformasi digital untuk meminimalkan risiko kegagalan dalam mencapai hasil transformasi digital yang diharapkan.

Perubahan budaya

Perubahan yang terjadi dalam organisasi melibatkan restrukturisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga ada peningkatan dalam capaian tujuan organisasi. Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok saat kelompok itu memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut (Schein, 2004). Gallagher et.al (2008) menyatakan bahwa selain persaingan, baik inovasi ataupun budaya yang kohesif menentukan kesesuaian aktivitas perusahaan yang berpengaruh pada kinerjanya; faktanya budaya organisasi adalah pendorong utama kinerja bisnis yang unggul.

Inovasi hanya terjadi ketika organisasi menumbuhkan budaya di mana orang merasa aman untuk menantang *status quo*, dialog didorong, dan pemimpin menerima tantangan tersebut (Cancialosi, 2017). Perusahaan yang akan melakukan inovasi, budaya menjadi elemen krusial sebagai basis pengetahuan atas semua informasi internal dan eksternal organisasi. Dalam proses transformasi digital, budaya dapat dijadikan jembatan penghubung strategi inovasi dengan menyediakan pengetahuan tentang kondisi terkini dan kapabilitas organisasi yang dimiliki. Hal ini membantu dalam keberhasilan penerapan transformasi digital karena stakeholder telah mengidentifikasi kapabilitas dan kekurangan yang ada dalam organisasi. Shayah & Zehou (2019) menjelaskan bahwa organisasi yang perlu inovatif harus mengubah budaya organisasinya sehingga memiliki karakter pro-inovatif. Sehingga dalam konsep transformasi digital, sistem ini akan berhasil ketika mendapat dukungan dari budaya yang ada dalam organisasi.

Kerangka Penelitian Teoritis



Gambar 1 Kerangka Teoritis

METODOLOGI

Penelitian ini mengidentifikasi hambatan/tantangan transformasi digital pada industri restoran di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Nugraheni (2014) menyatakan bahwa tujuan penelitian kualitatif adalah untuk memahami kondisi suatu konteks dengan mengarahkan pada pendeskripsian secara rinci dan mendalam mengenai potret kondisi dalam suatu konteks yang alami tentang apa yang sebenarnya terjadi menurut apa adanya di lapangan studi. Dengan metode ini penulis mendapatkan pemahaman yang jelas mengenai tantangan yang dihadapi oleh restoran ketika mereka memutuskan menjalankan dan menerapkan transformasi digital dalam operasi bisnis mereka. Penelitian ini melibatkan 9 restoran yang ada di 6 kota besar di Indonesia yang telah dan sedang menerapkan transformasi digital pada usaha bisnisnya. Wawancara semi-terstruktur dilakukan terhadap responden yang terdiri empat pemilik restoran, tiga manajer restoran dan dua karyawan bagian dapur yang dilakukan melalui media Zoom. Item pertanyaan berjumlah 33 pertanyaan sesuai dengan kerangka penelitian yang diajukan. Kerangka teori terdiri dari tiga tema: kurangnya pengetahuan, kurangnya SDM dan perubahan budaya. Pengolahan data menggunakan aplikasi analisis *Otter.ai* dan melakukan pengkodean warna untuk setiap tema penelitian.

HASIL DAN TEMUAN

Demografi responden

Wawancara semi-terstruktur dilakukan terhadap 9 usaha kuliner/restoran di 7 kota besar di Indonesia. Tabel 1 menyajikan gambaran responden. Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa responden terdiri dari empat pemilik restoran, 3 manajer dan 2 adalah karyawan dapur. Mayoritas responden yaitu 55,6% memiliki tingkat pendidikan S1 dan hanya 1 responden yang tidak memiliki latar belakang pendidikan dasar. Bentuk usaha dari mayoritas responden adalah Resto & Café dengan jumlah mencapai 44,4%. Penilaian terhadap rentang waktu bekerja, responden pemilik adalah yang paling lama dalam bekerja, karena mereka mengawal usaha dan masih menjadi pemilik selama lebih dari 10 tahun.

Tabel 1. Karakteristik Demografi Responden

Peran	Frekuensi	Persentase	Valid	Kumulatif
Pemilik	4	44,4%	44,4	44,4
Manajer	3	33,3%	33,3	77,8
Karyawan	2	22,2%	22,2	100,0
Total	9	100,0%		
Pendidikan				
SMA	3	33,3%	33,3	33,3
S1	5	55,6%	55,6	88,9
S2	0	0,0%	0,0	88,9
Tidak Sekolah	1	11,1%	11,1	100,0
Total	9	100,0%		
Bentuk				
Prasmanan	1	11,1%	11,1	11,1
Masakan				
Jawa	1	11,1%	11,1	22,2
Fastfood	1	11,1%	11,1	33,3
Resto dan				
Café	4	44,4%	44,4	77,7
Jepang	1	11,1%	11,1	88,8
Seafood	1	11,1%	11,1	100,0
Total	9	100,0%		

Lama bekerja				
1-4 tahun	2	22,2%	22,2	22,2
5-10 tahun	3	33,3%	33,3	55,5
> 10 tahun	4	44,4%	44,4	100,0
Total	9	100,0%		

HASIL TEMUAN DAN DISKUSI

Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang penerapan transformasi digital di usaha bisnis kuliner mereka. Semua responden menyatakan bahwa organisasi mereka telah menerapkan sistem digital mereka menggunakan *Point of Sale* (POS), menggunakan aplikasi dalam operasi *Back of House* (BOH).

Berkaitan dengan tema kurangnya pengetahuan tentang sistem transformasi digital yang diterapkan responden pada restonya, kami telah merangkum hasil wawancaranya. R4 menyebutkan, “*Kami kesulitan untuk mengajarkan karyawan kami. Mereka tidak mempunyai pengetahuan yang cukup tentang transformasi digital.*” R9 menyatakan, “*Kami sepenuhnya telah mengadopsi sistem digital dalam marketing dan delivery order. Kami harus belajar mengetahui fitur-fitur dalam sistem. Dan ini butuh pengetahuan dan itu tidak bisa secara cepat.*” R7 menyatakan bahwa restoran mereka berkembang lebih maju setelah pandemic. “*Kami mesti berinovasi dengan kebutuhan pelanggan. Transformasi digital membantu usaha kami tidak mati.*” R7 merupakan resto dan café yang secara modern telah menggunakan transformasi digital dalam bisnisnya. Pemilik dan manajer memberikan pengetahuan yang cukup kepada personel resto. R6 menyatakan bahwa karyawan yang kurang memiliki pengetahuan tentang sistem baru yang terapkan dalam resto berdampak pada keluhan pelanggan yang menggunakan sistem yang sama. “*Terkadang kami harus menengahi keluhan pelanggan karena karyawan kami kurang tepat dalam memberikan penjelasan aplikasi yang kami gunakan.*”

Ada tiga responden yang menyebutkan bahwa kurangnya pengetahuan menjadi hambatan utama dalam penerapan transformasi digital dalam usaha bisnis mereka. Salah satu responden mengakui kurangnya pengetahuan bahkan dapat mengakibatkan perselisihan dengan pelanggan. Najat (2017) mendefinisikan pengetahuan sebagai kemampuan untuk menafsirkan, mengasimilasi dan meminta data dan informasi (baik implisit atau nyata) untuk melakukan tugas yang dipercayakan kepada individu dengan keungguan dan perbedaan tinggi dalam membantu mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Oleh sebab itu salah

satu tanggung jawab organisasi adalah menciptakan dan menyimpan pengetahuan masa lalu mereka untuk saat ini dan masa depan kapanpun diperlukan. Responden 4 menyebutkan mereka kesulitan dalam mengajarkan pengetahuan kepada karyawannya. Pengetahuan dapat ditransfer antar individu, anatara individu dengan sumber yang valid dan antara individu dengan kelompok. Hasil temuan menunjukkan bahwa kurangnya pengetahuan menjadi salah satu elemen penting dalam organisasi khususnya ketika organisasi menggunakan sistem baru. Disisi lain akan menjadi hambatan yang akan dihadapi organisasi ketika kurang adanya pengetahuan.

Berkaitan dengan tema kurangnya sumber daya diajukan pertanyaan yang sama tentang keluhan pelanggan tentang sistem. R9 menyatakan, *“Karena jam sibuk ini, pesanan menjadi menumpuk, atau beberapa pesanan harus menunggu dalam antrian yang panjang. Dalam situasi seperti itu, pelanggan mengeluh kepada kami karena mereka ingin kembali bekerja dalam waktu satu jam.”* Kemudian pertanyaan juga diajukan tentang tantangan yang muncul. R1 menerangkan, *“Jaringan internet kami sering down saat jam sibuk. Kami kekurangan sumber daya untuk melayani dengan pesanan secara online. Ini juga dikeluhkan oleh pelanggan.”* R5 menyatakan, *“Kami terhambatan budget yang minim. Sumber daya keuangan kami belum mampu sepenuhnya bertransformasi ke digital.”* R7 menjelaskan, *“Kami berpikir untuk menyerahkan pengelolaan sistem kepada pihak luar atau outsourcing, disisi lain kami perlu mengembangkan karyawan kami sendiri dengan mengadakan pelatihan.”* R8 menyatakan bahwa resto perlu memperkerjakan tenaga khusus dalam menjalankan sistem digitalnya. *“Kami berinvestasi dengan merekrut tenaga ahli.”* Sebagian besar responden menanggapi tantangan berkaitan dengan sumber daya dengan menyatakan bahwa sistem koneksi internet yang lambat dan *down* menjadi tantangan yang perlu dipertimbangkan solusinya. R3 mengeluh, *“Saya harus bekerja dengan sistem. Dengan sistem. Jadi, lebih rumit untuk mengontrol dan memperbarui sistem.”* Sementara R3 menganggap perawatan adalah hambatan tersendiri dalam mendukung keberhasilan transformasi digital. *“Kami sedang menggunakan transformasi digital tapi kami ini artinya kami harus melakukan perawatan rutin. Ini juga hambatan. Kami perlu mencari ahlinya.”* Sementara R9 menganggap sumber daya pendukung transformasi digital membutuhkan dana yang tidak murah. *“Lagi-lagi ini soal dana. Kami harus menambah sumber daya pendukung, kami perlu pencatatan data dan mengumpulkan informasi. Ini butuh seperangkat alat lagi.”*

Berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa responden menceritakan pengalaman mereka ketika proses transportasi terhambat dengan kurangnya sumber daya. Ada sekitar tujuh responden yang mengatakan mereka mengalami hambatan dengan kurangnya sumber

daya. Sebagian besar responden mereka kekurangan sumber daya keuangan dan pada perangkat pendukung transformasi digital serta sumber daya manusia yang belum memadai. Empat responden meyoroti sumber daya pendukung teknologi membutuhkan dana yang tidak murah. Tiga responden menyoroti kurangnya sumber daya manusia dalam organisasi mereka yang menjadi penghambat transformasi digital. Selebihnya responden yang memberikan ide pengalamannya yang berkaitan dengan kurangnya sumber daya menjelaskan mereka perlu mempertimbangkan untuk melakukan transformasi digital dengan melibatkan pihak ketiga dalam hal pelaksana dan perawatan sistem. Sehingga dapat disimpulkan bahwa industri kuliner restoran juga menghadapi hambatan kurangnya sumber daya dalam proses transformasi digital.

Tantangan perubahan budaya juga disampaikan oleh beberapa responden dengan beragam pengalaman. Pertanyaan yang diajukan adalah: apakah setiap karyawan yang bekerja di restoran ini puas dengan transformasi digital atau teknologi digital yang digunakan di restoran?

R1 menyatakan, *“Resto kami telah menerapkan POS secara penuh. Namun pada awalnya kami mengalami kesulitan untuk menggunakannya. Bahasa dalam sistem menyulitkan kami.”*

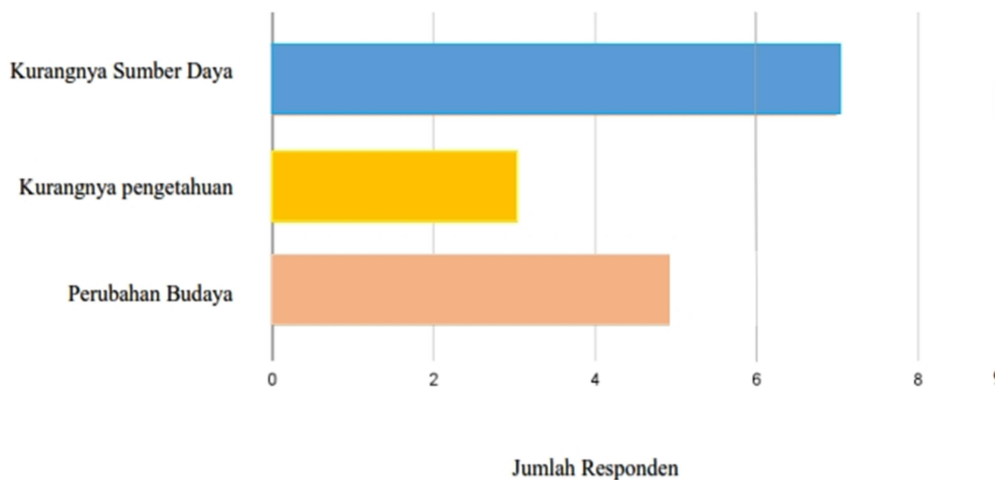
Selanjutnya R2 memberikan tanggapan, *“Karyawan kami tidak terlalu puas dengan sistem. Mereka lebih senang dengan bertemu secara langsung dengan pelanggan. Lebih rileks dan leluasa dan tidak monoton.”* R3 menyatakan, *“Sistem ini mengurangi sisi hospitality karyawan. Ini benar-benar mengubah kami dalam melayani tamu.”* R4 selanjutnya mengatakan, *“Kami masih ingin memberikan layanan, tetapi ketika mereka memiliki segalanya di aplikasi, karyawan kembali ke aplikasi. karyawan terlalu bergantung pada hal itu ketika mereka memiliki waktu untuk layanan yang lebih banyak. Staf sepenuhnya bergantung pada aplikasi. staf tidak melakukan kontak penjualan dengan pelanggan.”*

Selanjutnya R6 menanggapi, *“Kami kebanyakan mengalami resistensi ketika ada pendatang baru karena sebagian besar karyawan yang bekerja dengan kami adalah orang-orang yang baru mengenal industri ini. Jadi pada dasarnya, ada sedikit resistensi ketika mereka mulai menggunakan sistem POS, hanya saja, ada peningkatan pembelajaran bagi mereka”.*

Sedangkan R7 menjelaskan, *“Karyawan kami cukup mendapat informasi akan adanya perubahan sistem dalam operasi layanan tamu. Intinya mereka harus siap dengan perubahan yang mesti dilakukan.”* R5 sebagai pemilik bisnis yang memang baru menerapkan transformasi digital menyatakan bahwa para karyawan kaget dan awalnya canggung dengan

sistem ini. Mereka mengatakan; *“Kami terbiasa menyapa dan tersenyum pada tamu, sistem ini mengubah kebiasaan yang biasa kami lakukan saat bekerja.”*

Berdasarkan hasil wawancara kepada responden berkaitan dengan perubahan budaya dalam implementasi transformasi digital ditemukan bahwa perubahan budaya menjadi hambatan yang biasa terjadi dalam proses adaptasi sistem ini. Ada lima responden yang menganggap bahwa perubahan budaya dapat mengganggu proses transformasi digital. Salah satu responden mengatakan mengalami kesulitan Bahasa yang ada dalam aplikasi digital yang digunakan. Sementara responden yang lain merasakan perubahan ini memaksa mereka untuk beradaptasi dengan sistem digital dan mengurangi kebiasaan normal yang biasa mereka lakukan dalam bekerja. Pemilik dan karyawan yang terlibat dalam penggunaan aplikasi dengan Bahasa yang berbeda harus beradaptasi dengan Bahasa dalam sistem. Canciolosi (2016) menyatakan budaya menjadi pendorong dalam kesuksesan dalam beradaptasi dengan perubahan digital. Kemampuan beradaptasi dengan perubahan yang berbeda dapat menjadi senjata dalam keberhasilan proses transformasi digital. Karyawan yang memiliki mentalitas pemikiran bahwa mereka sudah merasa puas dengan situasi yang terjadi bisa jadi penghambat dimana mereka tidak ada kesediaan untuk menerima perubahan. Biasanya ini terjadi pada karyawan atau pemilik dari golongan tua yang mungkin tidak memiliki semangat melakukan inovasi karena mereka telah merasa nyaman dengan budaya yang ada. Ini dapat membawa kegagalan dalam proses transformasi digital sehingga pemimpin proyek adaptasi sistem perlu mempertimbangkan perubahan budaya sebagai salah satu elemen penting dalam mewujudkan tujuan transformasi digital menuju keberhasilan. Gambar 2 menyajikan hasil analisa data responden tentang tingkatan hambatan transformasi digital.



Gambar 2 Tingkatan Hambatan Transformasi Digital

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan yang muncul selama proses transformasi digital yang diterapkan pada industri kuliner dengan konsep restoran. Penggunaan metode penelitian kualitatif dengan wawancara semi-terstruktur untuk menggali dan menemukan ide tentang pengalaman pemilik dan karyawan restoran tentang transformasi digital. Hasil analisa data menemukan tiga konsep yang membentuk kerja teoritis sebagai hambatan transformasi digital yang muncul dalam industri kuliner yang diurutkan dari yang tertinggi dan terendah yaitu: kurangnya sumber daya, perubahan budaya dan kurangnya pengetahuan. Hambatan-hambatan penerapan transformasi digital ini dapat muncul pada usaha kuliner di berbagai wilayah dengan kultur dan geografi yang berbeda dan penggunaan teknologi yang berbeda. Hasil temuan juga menunjukkan hambatan yang berbeda-beda yang dialami oleh pengusaha dan pelaku usaha kuliner. Ada pelaku usaha kuliner sangat terhambatan dengan dana yang harus dikeluarkan sehingga belum sepenuhnya meningkatkan kinerja mereka, di restoran lain kemampuan beradaptasi menjadi tantangan tersendiri yang harus dihadapi. Buck et.al., (2023) mengusulkan bahwa perusahaan perlu memahami bagaimana menanamkan teknologi digital untuk mendorong inovasi.

Sekali lagi digitalisasi telah menjadi keniscayaan semua jenis industri seiring dengan perubahan pola hidup dan budaya digital yang akan semakin berkembang. Ini tentang keberlanjutan hidup organisasi. Organisasi dituntut untuk beradaptasi dan melakukan langkah inovatif dalam mengenal dan menggunakan teknologi digital sehingga dapat meningkatkan kinerja dan memiliki keunggulan kompetitif. Organisasi perlu menyusun strategis bisnis dalam era digital dan bertransformasi mengikuti teknologi yang ada. Mereka harus mampu mengidentifikasi hambatan atau hambatan yang bisa saja muncul dalam proses transformasi digital.

Selanjutnya keterbatasan penelitian ini adalah bahwa penelitian ini hanya fokus pada hambatan yang dihadapi di industri kuliner berbasis restoran sehingga penelitian lebih lanjut dapat ditingkatkan dengan memeriksa hambatan-hambatan penerapan transformasi digital pada industri lainnya. Penelitian ini memberikan kontribusi pengetahuan terutama kepada pemilik dan pelaku usaha kuliner dengan konsep restoran yang ingin memperkenalkan dan menerapkan transformasi digital dalam operasi bisnis mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Accenture. What is digital transformation? <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index> (diakses 26 Juni 2023)
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.
- Ana, A., Dwiyantri, Vina., Nikmawati, Ellis E., Subekti, Sri., Murniati, Dewi Eka. (2019). Competences of Industry 4.0: Is the importance of Leadership in the Food Service Industry? *Proceedings of the 1st Vocational Education International Conference (VEIC 2019)*. [10.2991/assehr.k.191217.044](https://doi.org/10.2991/assehr.k.191217.044)
- Andarwati, Mardiana & Amrullah, Fikri & Thamrin, Elfirahmi & Muslikh, Ahmad. (2020). An Analysis of Point of Sales (POS) Information Systems in SMEs with The Black Box Testing and PIECES Method. *IOSR Journal of Business and Management*. 22. 20-25. [10.9790/487X-2209052025](https://doi.org/10.9790/487X-2209052025).
- Arantes, Rita & Pereira, Michele Morais & Castro, Cleber & Mineiro, Andrea & Oliveira, José. (2021). Digital transformation and organizational knowledge: A systematic literature review. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. 19. 316-329. [10.19094/contextus.2021.71301](https://doi.org/10.19094/contextus.2021.71301).
- Berghaus, S. and Back, A. 2016. Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. In: Tenth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS) Proceedings. Paphos, Cyprus, September 2016. St. Gallen: University of St. Gallen.
- Bolisani, Ettore & Bratianu, Constantin. (2018). The Elusive Definition of Knowledge. [10.1007/978-3-319-60657-6_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6_1).
- Boneva, Miroslava. (2018). Challenges Related to the Digital Transformation of Business Companies.
- Bratianu, Constantin. (2015). Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation. [10.4018/978-1-4666-8318-1](https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1).
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1–11.
- Brunetti, Federico & Matt, Dominik & Bonfanti, Angelo & Longhi, Alberto & Pedrini, Giulio & Orzes, Guido. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*. ahead-of-print. [10.1108/TQM-12-2019-0309](https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309).
- Buck, Christoph., Clarke, John., de Oliveira, Rui Torres., Desouza, Kevin C., Maroufkhani, Parisa. (2023). Digital transformation in asset-intensive organisations: The light and the dark side. *Journal of Innovation & Knowledge*, Volume 8, Issue 2, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100335>.
business transformation. Harvard Business Press
- Cancialosi, Chris. (2017). Why Culture Is The Heart Of Organizational Innovation. <https://www.forbes.com/sites/chriscancialosi/2017/02/07/why-culture-is-the-heart-of-organizational-innovation/?sh=4f48eb83f4d7> (diakses 26 Juni 2023)
- Cannon, Liam. December 9, 2016. Restaurant Technology Trends in 2017: Online Ordering, Mobile Pay, and More. <https://www.bizimply.com/blog/restaurant-technology-trends/> (diakses 23 Juni 2023)
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215.
- Chen, Chun-Liang & Lin, Yao Chin & Chen, Wei-Hung & Chao, Cheng-Fu & Pandia, Henry. (2021). Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business. *Sustainability*. 13. 1028. [10.3390/su13031028](https://doi.org/10.3390/su13031028).

- Clohessy, T., Acton, T. and Morgan, L., (2017). The impact of cloud-based digital transformation on IT service providers: evidence from focus groups. *International Journal of Cloud Applications and Computing (IJCAC)*, 7(4), pp.1-19
- Gallagher, Sean & Brown, Chris & Brown, Linden. (2008). A strong market culture drives organizational performance and success. *Employment Relations Today*. 35. 25 - 31. 10.1002/ert.20185.
- Guzmán, Valeria & Muschard, Bernd & Gerolamo, Mateus & Kohl, Holger & Rozenfeld, Henrique. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*. 43. 543-550. 10.1016/j.promfg.2020.02.167.
- Hadiono, Kristophorus & Murti, Hari. (2021). Artikel Transformasi Digital. *Proceeding SENDIU 2021* ISBN: 978-979-3649-72-6
- Hadiono, Kristophorus. (2020). Menyongsong Transformasi Digital. *Proceeding SENDIU 2020* ISBN: 978-979-3649-72-6
- Harto, Kasinyo. (2018). Tantangan Dosen Ptki Di Era Industri 4.0. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Pendidikan E* ISSN: 2503-4510 Volume 16, No. 1.
- Highlight Media. (5 September 2019). Pengaruh Teknologi Digital pada Industri Kuliner. <https://highlight.id/author/highlight-media/> (diakses 26 Juni 2023)
- Jamaluddin, & Sulistianto, & Marthalia, Debby & Wikansari, Rinandita & Fachrurazi, Fachrurazi & Hiswanti, & Indrayani, Etin & Zein, Afrizal & Khasanah, & Veza, Okta. (2022). *Transformasi Digital Dalam Dunia Bisnis*. Penerbit: Cendikia Mulia Mandiri. ISBN: 978-623-99800-5-4
- Jasonos, M., & McCormick, R. (2017). Technology Integration for Restaurants & Hospitality Industry in the Year 2025. <https://core.ac.uk/download/pdf/84801033.pdf> (diakses 25 Juni 2023)
- Kane, G. C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14,1–25.
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. Et Al. 2017. *Achieving Digital Maturity*. Research Report Summer 2017. Mit Sloan Management Review & Deloittee University Press
- Kosasi, S. (2019). Perancangan Sistem Informasi Integrasi Aplikasi Point of Sale Mini Market. *TECHSI-Jurnal Teknik Informatika*, 7(1), 69-102.
- Kraus, Sascha & Jones, Paul & Kailer, Norbert & Weinmann, Alexandra & Chaparro-Banegas, Nuria & Roig-Tierno, Norat. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*. 11. 10.1177/21582440211047576.
- Kumala, S. L. (2022). Perkembangan Ekonomi Berbasis Digital Di Indonesia. *Journal of Economics and Regional Science*, 1(2), 109–117. <https://doi.org/10.52421/jurnalesensi.v1i2.190>
- Kutnjak, Ana. (2021). Covid-19 Accelerates Digital Transformation in Industries: Challenges, Issues, Barriers and Problems in Transformation. *IEEE Access*. PP. 1-1. 10.1109/ACCESS.2021.3084801.
- Lee, Craig & Hallak, Rob & Sardeshmukh, Shruti. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*. 53. 215-228. 10.1016/j.tourman.2015.09.017. (diakses melalui: <https://daneshyari.com/article/preview/1011847.pdf>)
- Li, J., and J. Wang. (2021). Does the Technological Diversification and R&D Internationalization of eMNCs Promote Enterprise Innovation? *Journal of Global Information Management*, 29 (5): 1–19. doi:10.4018/JGIM.20210901.oa1

- Lichtenthaler, Ulrich. (2019). Building Blocks of Successful Digital Transformation: Complementing Technology and Market Issues. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 17. 10.1142/S0219877020500042.
- Lorenz, Rafael & Benninghaus, Christoph & Friedli, Thomas & Netland, Torbjørn. (2020). Digitization of manufacturing: the role of external search. *International Journal of Operations & Production Management*. ahead-of-print. 10.1108/IJOPM-06-2019-0498.
- Mikalef, Patrick & Parmiggiani, Elena. (2022). An Introduction to Digital Transformation. 10.1007/978-3-031-05276-7_1.
- Muhittin, Cavusoglu. (2019). An Analysis of Technology Applications in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(1):45-72. doi: 10.1108/JHTT-12-2017-0141
- Najat, Benhamou. (2017). Importance of Customer Knowledge in Business Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 7. 10.6007/IJARBS/v7-i11/3449.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., and Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41, 223–236.
- Ninemeier, J.D. & D.K. Hayes. (2006). *Hotel Operations Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Nugrahani, Farida (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Solo : Cakrabooks.
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185–192.
- Pahami Kunci Keberhasilan Transformasi Digital Agar Tak Gagal! <https://masterkinerja.asia/2023/03/10/kunci-keberhasilan-transformasi-digital/> (diakses 23 Juni 2023)
- Palar, Freny Prilly., Djawa, Djibrel., Lumata, Arthur. (2016). Pengaruh Penggunaan Sistem Informasi Micros Pos (Point Of Sales) Terhadap Efisiensi Pelayanan Karyawan Di Restoran. *Jurnal Hospitaliti Dan Pariwisata*. Vol 3 No 1
- Permana, Erwin & Santoso, Rukun & Murdani, & Purwoko, Bambang. (2022). Building Culinary Business Performance during the Covid-19 Pandemic: Transformational Leadership as a Trigger through Digital Capabilities. *Journal of Culinary Science & Technology*. 1-21. 10.1080/15428052.2022.2040679.
- Permana, SDH & Faisal. (2015). Analisa Dan Perancangan Aplikasi Point Of Sale (POS) Untuk Mendukung Manajemen Hubungan Pelanggan. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 2(1), 20-28.
- PERMEN No.21 Tahun 2021. https://jdih.kememparekraf.go.id/asset/data_puu/2021PMParekraf004.pdf (diakses 23 Juni 2023)
- Puhovichova, Diana & Jankelova, Nadezda. (2021). Leadership in Conditions of Industry 4.0. *SHS Web of Conferences*. 115. 03013. 10.1051/shsconf/202111503013.
- Putri, N. I., Herdiana, Y., Suharya, Y., & Munawar, Z. (2021). Kajian Empiris Pada Transformasi Bisnis Digital (Vol. 7, Issue 1).
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C., & Kolbe, L. M. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 41–51
- Royyana, A. (2018). Strategi Transformasi Digital Pada PT. Kimia Farma (Persero) TBK. In *Jurnal Sistem Informasi Kesehatan Masyarakat Journal of Information Systems for Public Health* (Vol. 3, Issue 3).
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (John Willey & Sons Inc, San Francisco).

- Shayah, Hazem & Zehou, Sun. (2019). Organizational culture and innovation: A literature review. 10.2991/icecsd-19.2019.58.
- Smith, Jack. (2022). Digital Transformation: Evolution or Revolution?. <https://www.isa.org/intech-home/2022/december-2022/columns/digital-transformation-evolution-or-revolution> (diakses 26 Juni 2023)
- Suharianto, & Pambudi, Lukman & Rahagiyanto, Angga & Suyoso, Gandu. (2020). Implementasi QR Code untuk Efisiensi Waktu Pemesanan Menu Makanan dan Minuman di Restoran maupun Kafe. *BIOS : Jurnal Teknologi Informasi dan Rekayasa Komputer*. 1. 35-39. 10.37148/bios.v1i1.7.
- Suwarni, Emi., Sdyasturi, Kristina., Mirza, Haidar. (2019). Peluang Dan Hambatan Pengembangan Usaha Mikro Pada Era Ekonomi Digital. *Jurnal IKRAITH-EKONOMIKA* vol 2 Nomor 2.
- Syarifudin, G., & Kosasi, S. (2015). Perancangan Aplikasi Point of Sale Dalam Pemesanan Menu Restoran. *SEMNASSTEKNOMEDIA ONLINE*, 3(1), 1-2
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teichert, Roman. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 67. 1673-1687. 10.11118/actaun201967061673.
- The Enterprisers Project. What is digital transformation? <https://enterprisesproject.com/what-is-digital-transformation> (diakses 23 Juni 2023)
- Vidas-Bubanja, Marijana & Bubanja, Iva. (2017). The challenge of going digital. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*. 7. 126-136. 10.5937/jemc1702126V.
- Westerman, G. and Mc-Afee, A. 2012. The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. Capgemini Consulting
- Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into*
- Wiig, Karl Martin. (1993). *Knowledge Management Foundations : Thinking about Thinking : How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge* / K.M. Wiig.