

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambar Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Pembentukan Holding Farmasi yang terdiri dari induk holding Bio Farma dan anggota lainnya seperti PT Kimia Farma, Tbk, PT Indofarma Tbk, dan PT Inuki, didorong oleh tren global di sektor kesehatan dan tantangan penyakit yang dihadapi oleh negara berkembang. Tren ini mengindikasikan kebutuhan akan solusi yang lebih holistik untuk kebutuhan konsumen. Perubahan ini sejalan dengan perkembangan masa depan dalam sektor kesehatan, yang melibatkan ekspansi dari peran industri kesehatan yang melibatkan pelayanan kesehatan dan pembiayaan melalui asuransi kesehatan, bukan hanya fokus pada pengobatan dan pencegahan penyakit.

Tujuan dari dibentuknya Holding Farmasi ini adalah untuk memperkuat industri farmasi nasional, meningkatkan dan menjaga ketahanan persediaan produk, serta mendorong inovasi kolaboratif dalam penyediaan produk farmasi. Sinergi antara tiga BUMN dalam Bio Farma Group ini diharapkan dapat mengurangi impor bahan baku farmasi (Active Pharmaceutical Ingredients - API) dari 90% menjadi 75% dan juga memungkinkan penyebaran produk farmasi ke seluruh negeri serta mendorong inovasi produk baru.

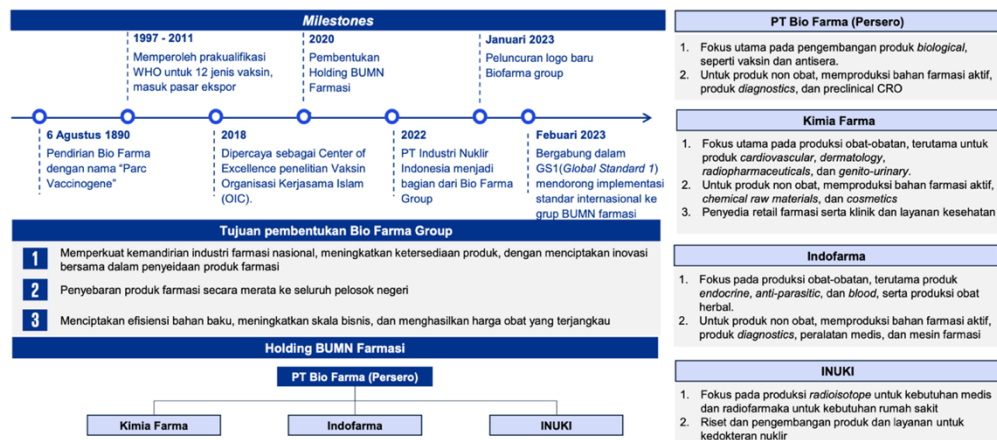
Selain itu, pembentukan holding ini bertujuan untuk mencapai efisiensi dalam penggunaan bahan baku, yang pada akhirnya dapat menghasilkan harga obat yang lebih terjangkau, memperbesar skala bisnis, dan menjadi tonggak dalam upaya pembentukan Holding Healthcare di Indonesia yang dapat mengelola seluruh rantai nilai dengan lebih baik



Gambar 1.1 Logo Bio Farma Group

PT. Bio Farma (Persero) yang saat ini disebut sebagai Bio Farma Group adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang *life science* kelas dunia yang berdaya saing global yang memiliki peran untuk menyediakan serta mengembangkan produk *life science* berstandar Internasional untuk meningkatkan kualitas hidup.

Dalam upaya bertransformasi menjadi *digital healthcare company*, Bio Farma Group mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi tersebut akan membuat organisasi Bio Farma Group menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri 4.0 yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.



Gambar 1.2 Struktur Perusahaan & Milestone Bio Farma Group

Kegiatan usaha Bio Farma Group bertumbuh dan berevolusi seiring dengan perkembangan teknologi, informasi, dan digitalisasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi *legacy* yang sudah ada sebelumnya.

Dengan dukungan infrastruktur yang memadai, sumber daya manusia yang kompeten, pengetahuan yang mendalam serta pengalaman yang dimiliki, Bio Farma Group yakin akan terus berkembang serta berpotensi untuk menciptakan nilai lebih dalam kondisi pasar yang kompetitif.

1.1.2 Visi dan Misi Bio Farma Group

Adapun visi dan misi yang dimiliki oleh Bio Farma Group sebagai berikut:

a. Visi

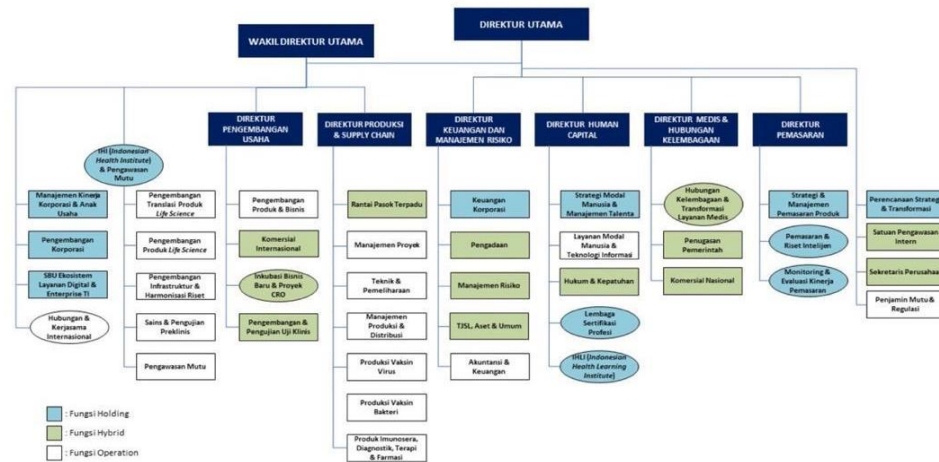
Menjadi perusahaan layanan kesehatan berdaya saing global yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas hidup.

b. Misi

1. Mengembangkan, menyediakan dan memasarkan produk dan layanan kesehatan yang inovatif serta berkualitas tinggi.
2. Memaksimalkan efisiensi, produktivitas dan keterjangkauan produk dan layanan kesehatan.
3. Memperkuat kemandirian untuk membangun ekosistem kesehatan nasional.
4. Memberikan nilai tambah berkelanjutan bagi seluruh *stakeholder*.

1.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi dari Bio Farma Group adalah sebagai berikut:



Gambar 1.3 Struktur Organisasi Bio Farma Group

Dalam hal ini, terdapat 3 (tiga) fungsi pada Bio Farma Group yaitu fungsi Holding yang mengkoordinir seluruh entitas perusahaan (Bio Farma Group, Bio Farma, Kimia Farma, Indofarma, dan INUKI), fungsi *hybrid* yang hanya berfokus pada Bio Farma Group dan Bio Farma as-is, dan fungsi *operation* yang hanya berfokus pada Bio Farma as-is.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Transformasi digital merupakan proses integrasi teknologi digital ke berbagai aspek bisnis atau industri untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan pengalaman pelanggan (Iyanna et al., 2022). Menurut Verhoef et al. (2021), transformasi digital memiliki 3 (tiga) tahapan yaitu digitisasi, digitalisasi, dan digital transformasi itu sendiri, dan kebutuhan akan transformasi digital diperkuat dengan adanya beberapa faktor eksternal seperti perubahan teknologi digital, persaingan kompetisi digital, dan perilaku pelanggan digital. Faktor-faktor ini menimbulkan tantangan bagi organisasi sehingga mengharuskan organisasi untuk

beradaptasi dengan realita digital yang baru dan bersaing dengan kompetitor yang sudah menjadi *digital-native* dengan model dan strategi bisnisnya masing-masing.

Industri kesehatan telah mengalami perkembangan teknologi yang cukup signifikan sehingga telah mengubah lanskapnya secara mendalam. Transformasi digital telah menjadi salah satu faktor utama yang mendorong perubahan ini. Adapun teknologi kesehatan yang berkembang seperti *on-demand healthcare solutions, telemedicine and virtual visits, patient portals, health wearable, disease history analysis* dan beberapa teknologi lainnya (Ris & Puvaca, 2023). Selain itu, tren tersebut juga mencakup penggunaan teknologi yang memungkinkan untuk pengumpulan data seperti AI dan ML, Big Data, blockchain, dan IoT (Dal Mas et al., 2023). Perkembangan teknologi telah memungkinkan perusahaan kesehatan untuk mengumpulkan, menganalisis data dengan lebih efektif, membuka peluang baru dalam penelitian pengembangan obat-obatan, dan peningkatan layanan kesehatan bagi pasien (Le Deu & Tang, 2022).

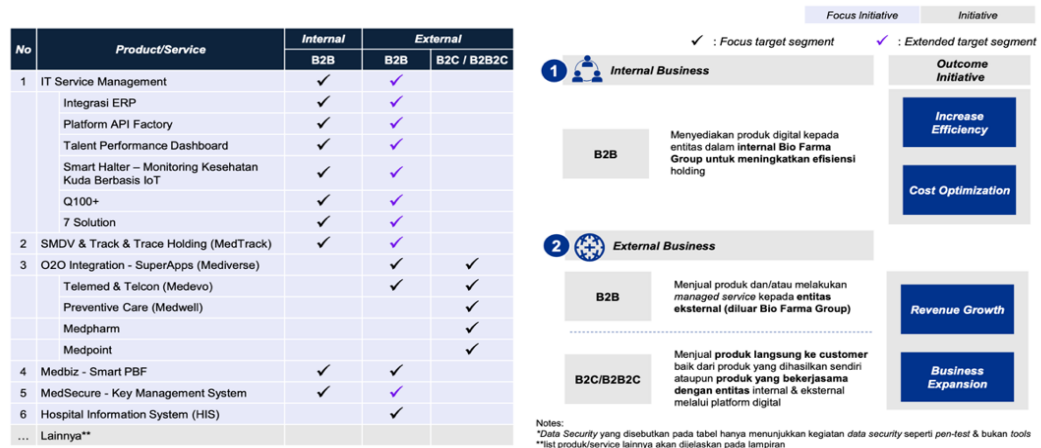
Transformasi digital dalam industri kesehatan dapat membawa manfaat yang cukup signifikan. Dengan memanfaatkan data yang ada, perusahaan mengoptimalkan rantai pasokan, meningkatkan manajemen siklus hidup produk, meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berinovasi sehingga menciptakan margin keuntungan yang lebih besar bagi perusahaan dan memberikan keunggulan dalam pasar yang kompetitif (Ma et al., 2023). Maka dari itu, transformasi digital dapat membantu perusahaan mencapai kinerja pasokan yang berkelanjutan dalam dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan.

Pandemi COVID-19 telah memicu dan mempercepat transformasi digital dan upaya digitalisasi pada perusahaan untuk memastikan kelangsungan bisnis (Reuschl et al., 2022), seperti adanya perubahan dalam cara bekerja, kebutuhan konsumen, implementasi transformasi digital menjadi sangat diperlukan. Selain itu, pandemi COVID-19 juga telah memberikan dampak pada industri kesehatan dalam membuka peluang baru untuk inovasi terhadap model bisnis, seperti halnya pada bisnis *e-commerce, digital wellness*, penguatan rantai pasok, dan model bisnis

lainnya. Bio Farma Group mulai melihat pentingnya adaptasi terhadap perubahan model bisnis, peningkatan ketergantungan pada teknologi untuk mendukung aktivitas kerja, dan meningkatnya permintaan untuk layanan berbasis digital. Transformasi digital juga diperlukan untuk menjaga keamanan dan keandalan dalam menghadapi tantangan keamanan siber yang semakin kompleks.

Dengan adanya fenomena Pandemi COVID-19 khususnya di Indonesia, Bio Farma Group melihat urgensi hal tersebut sehingga mulai melakukan proses transformasi. Transformasi pertama kali dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Golden Triangle* yaitu *People, Process, Technology* (Ayubi, 2021). Pada aspek *people* Bio Farma Group memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan berdasarkan keahlian masing-masing di bidang digital dan teknologi yang diminati. Kemudian perusahaan menerapkan cara bekerja yang lebih efektif dan cepat dengan membagi karyawannya ke dalam beberapa tim kecil berdasarkan *stream* proyek seperti manufaktur, distribusi, B2B, B2C hingga internal perusahaan. Tim ini didesain agar fokus untuk mengerjakan proyek sesuai dengan *stream*nya masing-masing, sehingga tim dapat mengerjakan pekerjaannya secara cepat, kolaboratif, dan dapat mengambil keputusan secara non hirarki terhadap struktur organisasi. Kemudian di sisi *process* Bio Farma Group mengimplementasikan strategi bisnis ke dalam 3 (tiga) kategori, yaitu *enhancer* sebagai digital fungsi inovasi untuk meningkatkan kualitas aliran informasi pada orang dan proses tertentu di dalam sebuah perusahaan, *enabler* sebagai fungsi inovasi untuk memungkinkan model bisnis baru yang berkelanjutan, menciptakan nilai baru, atau membentuk model operasi baru, dan *automator* sebagai inovasi yang meningkatkan dan memungkinkan mengurangi ketergantungan proses pada manusia. Terakhir dari aspek *technology* Bio Farma Group menerapkan strategi *cloud-first strategy*, *API-first strategy*, *Mobile-first strategy*, dan *legacy modernization* untuk memastikan solusi layanan digital yang dibangun *robust*, *scalable*, *efficient*, *serverless*, *easy to manage* dan adaptif terhadap kebutuhan bisnis (Ayubi, 2021).

Saat ini, Bio Farma Group telah melakukan sejumlah inisiatif solusi digital yang mencakup implementasi sistem informasi *Track and Trace* bernama Medtrack dari area produksi hingga distribusi untuk meningkatkan visibilitas data dan rantai pasokan seluruh produk farmasi bahkan mencakup produk non farmasi.



Gambar 1.4 Portofolio Produk dan Layanan Digital Bio Farma Group

Bio Farma Group juga telah meluncurkan platform *e-commerce* B2B yaitu Medbiz dan B2C yaitu Mediverse untuk memudahkan pelanggan korporasi maupun perorangan dalam mengakses dan melakukan jual beli produk-produk farmasi dan platform *digital consultation & wellness* yaitu Medevo dan Medwell untuk layanan konsultasi kesehatan serta monitoring aktivitas kesehatan sehari-hari. Selain itu, Bio Farma Group juga telah berinvestasi dalam beberapa solusi digital lainnya sebagai *backbone* perusahaan seperti integrasi sistem ERP seluruh entitas hingga anak usaha, implementasi sistem Q100+ untuk kebutuhan *batch record* area manufaktur, dan penerapan API Factory sebagai gerbang API untuk seluruh aplikasi yang ada di Bio Farma Group agar saling terintegrasi (Bio Farma, 2023).

Proses transformasi digital di Bio Farma Group memiliki situasi dan tantangan yang perlu disikapi oleh perusahaan. Tantangan seperti adaptasi terhadap model bisnis digital, serta integrasi teknologi yang kompleks karena melibatkan banyaknya aplikasi yang saling beririsan, menuntut perlunya sistem dan

teknologi canggih yang mampu mengintegrasikan seluruh elemen perusahaan agar dapat beroperasi secara efisien dan efektif (Sari et al., 2024). Perubahan budaya organisasi juga menjadi fokus penting, mengubah cara kerja dan pandangan dalam perusahaan yang telah terbiasa dengan cara kerja *as is*. Selain itu, Wahyuningtyas et al. (2021) juga menyebutkan bahwa masih terbatasnya jumlah talenta digital di Indonesia, sehingga diperlukan upaya untuk memetakan dan mengembangkan potensi talenta digital yang sudah ada di dalam perusahaan. Terakhir, regulasi yang ketat dalam industri kesehatan juga dapat menghambat proses transformasi digital. Untuk mengatasi tantangan ini, Bio Farma Group perlu mengembangkan strategi yang baik, adanya komitmen dari seluruh manajemen, dan investasi yang tepat dalam teknologi, sumber daya manusia, operasional perusahaan, dan tentunya bersifat *customer oriented*.

Dalam konteks ini, penelitian bertujuan untuk menganalisis dan melakukan eksplorasi lebih dalam terhadap faktor-faktor yang menjadi tantangan dalam proses transformasi digital di Bio Farma Group. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Bio Farma Group dalam mengatasi tantangan yang ada dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam era digital yang semakin berkembang.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan pada bab 1.2, dapat disimpulkan bahwa ketika perusahaan memutuskan untuk menjalani transformasi digital, perusahaan harus mempersiapkan diri dan merancang strategi untuk menghadapi dampak positif dan negatif yang mungkin terjadi. Organisasi perlu mengadaptasi strategi utama, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta mempersiapkan infrastruktur yang dimiliki dengan perubahan yang terjadi. Kemampuan dalam domain digital dan teknologi harus dipersiapkan secara matang agar proses transformasi digital dapat berjalan dengan lancar. Bio Farma Group menyadari bahwa transformasi digital bukanlah proses yang mudah, karena jika demikian, banyak perusahaan lain yang telah berhasil bertransformasi dan

menghasilkan nilai positif bagi keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, dengan memahami berbagai faktor-faktor tantangan yang mungkin timbul selama proses transformasi, diharapkan Bio Farma Group dapat melewati proses tersebut secara optimal dan efisien. Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tantangan-tantangan transformasi digital yang teridentifikasi berdasarkan persepsi manajemen Bio Farma Group?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi tantangan bagi karyawan Bio Farma Group dalam proses transformasi digital?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Melakukan identifikasi faktor-faktor tantangan transformasi digital berdasarkan persepsi manajemen Bio Farma Group.
2. Melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang menjadi tantangan bagi karyawan Bio Farma Group dalam proses transformasi digital.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya dalam bidang transformasi digital di perusahaan.
2. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji faktor-faktor yang menjadi tantangan dalam transformasi digital di perusahaan.

1.5.2 Aspek Praktis

1. Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi Bio Farma Group dalam mengatasi tantangan dalam proses transformasi digital dan meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Penelitian ini dapat memberikan informasi bagi perusahaan lain yang ingin melakukan transformasi digital terutama di industri farmasi dan kesehatan, sehingga dapat menghindari tantangan yang mungkin dihadapi oleh Bio Farma Group.
3. Penelitian ini dapat memberikan informasi bagi pemerintah dan lembaga terkait dalam mengembangkan kebijakan dan program untuk mendukung transformasi digital di perusahaan.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah ruang lingkup perusahaan Bio Farma Group. Perusahaan bergerak dibidang farmasi dan kesehatan dengan kantor pusat berlokasi di Jl. Pasteur No.28, Pasteur, Kec. Sukajadi, Kota Bandung, Jawa Barat 40161 dan kantor perwakilan yang berlokasi di Equity Tower Lantai 26, Sudirman Central Business District Lot 9 Jl. Jendral Sudirman Kav. 52-53 Jakarta Selatan 12190, Indonesia. Data yang akan digunakan adalah seluruh karyawan Bio Farma Group.

1.7 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

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

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memberikan penjelasan menyeluruh tentang masalah yang akan dibahas, serta tujuan dan pencapaian yang akan dicapai berdasarkan permasalahan tersebut. Bab ini juga membahas siapa objek penelitian ini, latar belakang yang mendasari pembentukan masalah, tujuan yang dibuat untuk memecahkan masalah, dan manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas teori-teori pendukung dan acuan yang akan digunakan untuk penelitian, serta variabel-variabel yang akan digunakan. Bab ini juga membahas

tinjauan pustaka, kerangka penelitian, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan tentang metodologi penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini, termasuk metode yang digunakan untuk mengumpulkan data untuk penelitian dan menemukan solusi untuk masalah tersebut.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penelitian yang mencakup seluruh proses dari bagaimana pelaksanaan penelitian dilakukan, langkah-langkah dalam melakukan wawancara kepada narasumber dan menyebarkan kuesioner kepada responden, serta perhitungan dan analisis data sampai dengan hasil dari data tersebut keluar. Pada bab ini menghasilkan variabel faktor-faktor terkait tantangan transformasi digital.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas kesimpulan yang didapat berdasarkan hasil penelitian serta saran agar hasil dari penelitian dapat menjadi lebih baik untuk penelitian selanjutnya.