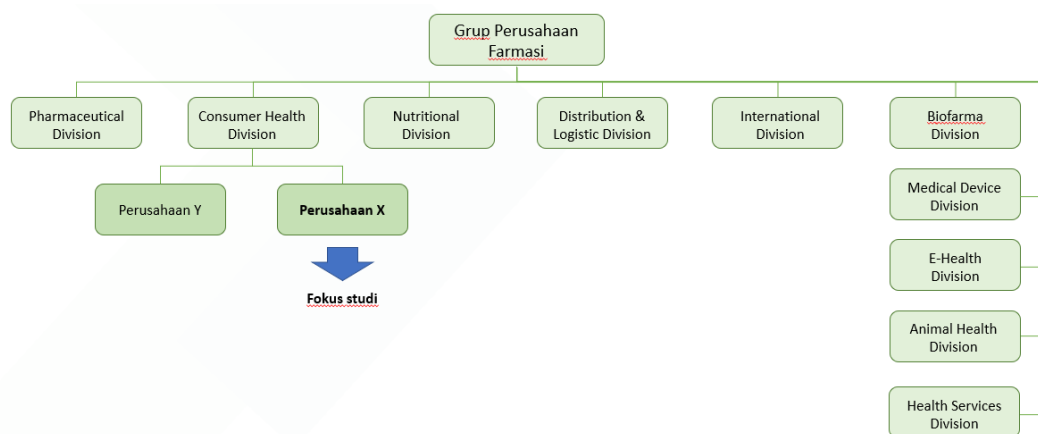


BAB I PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1. Tentang Perusahaan X

Perusahaan X merupakan salah satu divisi dari sebuah Grup Perusahaan Farmasi terkemuka di Asia Tenggara. Dari sekian banyak divisi yang ada di Grup Perusahaan, Perusahaan X tergabung dalam Divisi *Consumer Health* yang mengelola portofolio produk yang beragam untuk kategori produk obat tanpa resep atau *Over-the-Counter* (OTC) dan suplemen kesehatan. Berikut di bawah ini adalah bagan yang menggambarkan struktur Perusahaan X yang menjadi fokus studi dalam penelitian ini.



Gambar 1. 1

Struktur Perusahaan X pada Grup Perusahaan

Sumber: Data yang telah diolah

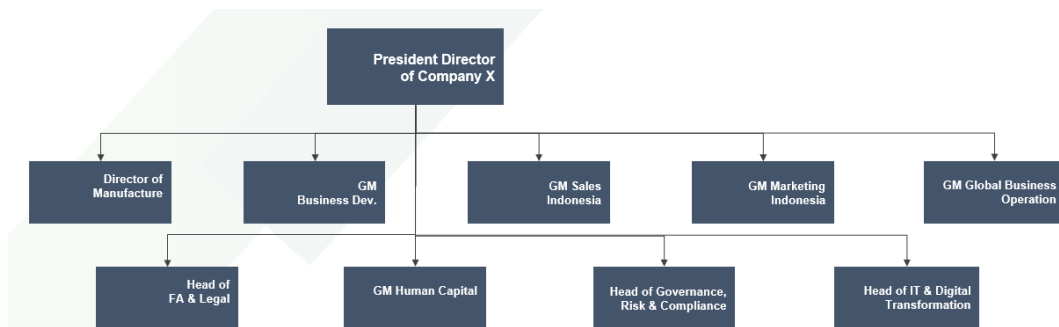
Menurut data dari *Intelligence Targeting and Market Access* (ITMA) yang dirilis oleh IQVIA Indonesia pada Juni 2024, produk obat-obatan OTC memiliki pangsa pasar sebesar 30% atau senilai Rp. 21,3 triliun dari total pangsa pasar farmasi Indonesia sebesar Rp. 70,6 triliun. Perusahaan X sendiri menduduki posisi teratas untuk pangsa pasar OTC di Indonesia dengan porsi 5,8% atau senilai Rp. 1,25 triliun, sehingga menjadikannya pemimpin pasar (*market leader*) di segmen OTC Indonesia.

Produk-produk Perusahaan X memanfaatkan tren demografis Indonesia, seperti pertumbuhan konsumen kelas menengah dan peningkatan kesadaran publik akan kesehatan. Beberapa produk juga telah diekspor dan memperoleh pengakuan secara internasional, terutama dari konsumen di kawasan ASEAN, Afrika Selatan, dan Nigeria.

Berkantor pusat di Jakarta, Indonesia, Perusahaan X yang memproduksi dan memasarkan produk OTC telah beroperasi lebih dari 27 tahun. Selain melayani pasar domestik, Perusahaan X juga telah mengembangkan eksistensinya di pasar global di wilayah Asia dan Afrika, seperti Malaysia, Singapura, Myanmar, Kamboja, Afrika Selatan, dan Nigeria. Perusahaan X memiliki empat lini bisnis utama, yaitu produk untuk kategori pencernaan (*digestive*), pernapasan (*respiratory care*), vitamin, dan kesehatan kulit (*skin*). Produk-produk Perusahaan X diproduksi di beberapa fasilitas produksi. Beberapa produk OTC memanfaatkan fasilitas yang sama dengan Divisi *Ethical* (obat resep), karena keduanya menggunakan teknologi produksi yang serupa.

Dalam memasarkan produknya, perusahaan X dibantu oleh anak dari grup perusahaan lainnya yang khusus menangani distribusi untuk kemudian diteruskan melalui berbagai saluran penjualan, yaitu *general trade* seperti apotek, toko obat, dan toko kelontong, *modern trade* seperti minimarket dan supermarket dan penjualan secara daring melalui *marketplace*. Perusahaan X berusaha mempertahankan pangsa pasarnya melalui berbagai aktivitas pemasaran dan distribusi yang terintegrasi.

Berdasarkan Gambar 1.2 mengenai Struktur Organisasi, perusahaan X memiliki struktur organisasi yang ramping dengan total karyawan sekitar 370 orang dengan 9 department dibawah kepemimpinan seorang presiden direktur.



Gambar 1. 2

Struktur Organisasi pada Perusahaan X

Sumber: Data yang telah diolah

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan X didasari oleh lima nilai. Berikut nilai-nilai perusahaan X:

- Trust
- Mindfulness
- Innovation
- Strive
- Interconnectedness

Dari nilai-nilai tersebut, perusahaan X memiliki visi yaitu *“To Be the Most Trusted & Innovative Sustainable Healthcare for A Meaningful Life”* dan misinya adalah *“To provide Best-In-Class and Easy-to-Access sustainable healthcare solution”*.

Secara keseluruhan tujuan, visi dan misi perusahaan X menunjukkan bahwan perusahaan ini tidak hanya berfokus kepada produk kesehatan tetapi ingin memiliki memberikan nilai yang lebih bagi masyarakat dengan cara memberikan dampak positif dalam dunia kesehatan.

1.2. Latar Belakang Penelitian

Di era di mana teknologi semakin maju dan berkembang pesat, adopsi teknologi menjadi suatu keharusan bagi perusahaan agar dapat bertahan dan bersaing dalam lanskap bisnis yang kompetitif (Sugandha dkk., 2023). Adopsi teknologi di perusahaan bertujuan untuk dapat meningkatkan efisiensi dan

efektivitas operasi perusahaan, mulai dari proses pengumpulan data, analisis data, hingga pengambilan keputusan strategis (Royyana, 2018).

Adopsi teknologi yang tepat dan efektif di berbagai area operasional perusahaan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas secara keseluruhan (Habidin dkk., 2018). Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan di tengah lanskap bisnis yang semakin kompetitif. Adopsi teknologi yang terintegrasi dan selaras dengan strategi bisnis perusahaan akan memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan proses, meningkatkan kualitas layanan, serta mengambil keputusan yang lebih cepat dan tepat sasaran. Dengan demikian, transformasi digital melalui adopsi teknologi yang efektif dapat menjadi kunci bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnis dan keunggulan kompetitif serta memperkuat posisi di pasar (Verhoef dkk., 2019).

Penelitian Barba-Sánchez dkk. (2024) menyatakan bahwa digitalisasi telah mengubah lanskap bisnis secara fundamental. Perubahan lingkungan bisnis yang tak terelakkan ini telah memberikan dampak signifikan pada organisasi, yang harus menghadapi tantangan sekaligus memanfaatkan peluang yang muncul dari transformasi digital. Akibatnya, organisasi-organisasi perlu melakukan transformasi digital dan melakukan perubahan mendasar dalam struktur, proses, dan produk mereka agar tidak hanya dapat bertahan, tetapi juga berkembang di lingkungan bisnis yang baru.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital yang dilakukan organisasi berhasil memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan. Barba-Sánchez dkk. (2024) menemukan bahwa transformasi digital yang didukung dengan kapabilitas teknologi informasi memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan baik secara finansial maupun non-finansial. Penelitian yang dilakukan oleh Teng dkk. (2022) pada *Small & Medium Enterprises (SME)* di beberapa provinsi di China menemukan bahwa transformasi digital berkorelasi positif dengan kinerja finansial perusahaan. Wengler dkk. (2021) menemukan bahwa penggunaan teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses penjualan serta meningkatkan profitabilitas bisnis. Nawanir dkk,

(2016) menemukan bahwa pemanfaatan teknologi untuk *lean manufacturing* berdampak positif terhadap kinerja operasional dan bisnis perusahaan manufaktur di Indonesia. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mubarak dkk. (2019) menemukan bahwa pemanfaatan *big data*, sistem *cyber physical*, dan teknologi interoperabilitas memiliki dampak positif terhadap kinerja bisnis perusahaan.

Kinerja perusahaan yang optimal dan berkelanjutan dapat dicapai melalui adopsi teknologi dan transformasi digital yang tepat (Lee dkk., 2020). Adopsi teknologi digital yang efektif, terintegrasi, dan selaras dengan strategi bisnis perusahaan tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga dapat membantu mengoptimalkan proses, meningkatkan kualitas layanan, serta mengambil keputusan yang lebih cepat dan tepat sasaran. Dengan demikian, transformasi digital melalui adopsi teknologi yang efektif dapat menjadi kunci bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan.

Priyono dkk. (2020) menyebutkan bahwa dalam bertransformasi digital, perusahaan bisa menghadapi berbagai tantangan, mulai dari faktor sumber daya manusia, proses bisnis, infrastruktur teknologi, hingga budaya organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor keberhasilan dalam transformasi digital agar dapat merencanakan dan mengimplementasikannya dengan tepat (Suebsin & Gerdri, 2009). Hal ini akan membutuhkan pemahaman yang mendalam mengenai kondisi internal perusahaan, kesiapan sumber daya, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek tersebut, perusahaan dapat merancang strategi adopsi teknologi yang efektif dan efisien.

Menurut Freund (1988), faktor-faktor keberhasilan kunci (*critical success factors/CSF*) merupakan hal-hal yang harus dilakukan jika sebuah perusahaan ingin sukses dalam mencapai tujuan bisnisnya dimana CSF ini harus dapat diukur (*measurable*) dan dikendalikan (*controllable*). Dalam hal ini, faktor-faktor keberhasilan untuk transformasi digital salah satunya dapat ditinjau dengan menggunakan kerangka *Technology-Organization-Environment* (TOE). Penelitian yang dilakukan Zhong dkk. (2024) menggunakan kerangka TOE untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkaitan dengan teknologi, organisasi, dan

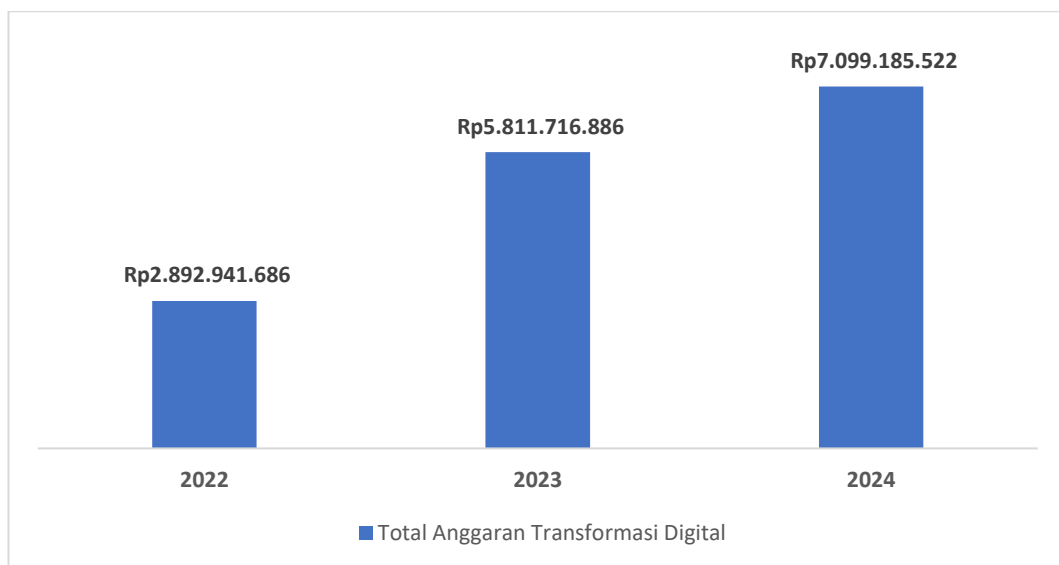
lingkungan yang memengaruhi transformasi digital. Penelitian ini menemukan bahwa faktor-faktor seperti keinginan manajemen untuk bertransformasi, platform data kolaboratif, dan strategi transformasi digital yang lengkap terbukti menjadi faktor-faktor keberhasilan kunci untuk transformasi digital pada industri konstruksi di Cina. Selain itu, Matarazzo dkk. (2021) menyatakan bahwa pada level teknis, teknologi digital diidentifikasi sebagai faktor keberhasilan yang sangat penting dalam transformasi digital.

Faktor-faktor keberhasilan transformasi digital dapat ditinjau menggunakan tiga sumber daya kunci yang digunakan untuk bertransformasi digital, yaitu *digital technology* (sumber daya teknologi), *employee digital skills* (keahlian digital), dan *digital transformation strategy* (strategi transformasi digital). Penelitian yang dilakukan oleh Teng dkk. (2022) pada SME di beberapa provinsi di Cina menemukan bahwa ketiga sumber daya kunci tersebut terbukti mampu mendorong transformasi digital dan pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan organisasi.

Perusahaan X merupakan perusahaan yang terus berusaha untuk mengembangkan dan memanfaatkan teknologi yang sesuai untuk membantu meningkatkan kinerja bisnisnya. Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan X karena perusahaan ini merupakan salah satu pemain dominan di industri farmasi dan produk kesehatan di Indonesia yang mempunyai komitmen dan keinginan untuk melakukan transformasi digital guna meningkatkan kinerja bisnisnya. Penelitian ini berkonsentrasi pada topik transformasi digital dan dampaknya terhadap kinerja bisnis karena isu ini sangat relevan bagi banyak perusahaan saat ini, termasuk dalam industri farmasi dan produk kesehatan. Transformasi digital telah menjadi kunci untuk meningkatkan daya saing dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin kompetitif dan dinamis (Yuen, 2023). Dalam hal ini, Perusahaan X perlu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi yang semakin digital. Oleh karena itu, analisis transformasi digital dan dampaknya terhadap kinerja bisnis menjadi semakin penting bagi Perusahaan X.

Perusahaan X melakukan transformasi digital di semua area, seperti implementasi aplikasi penjualan untuk memonitor produktivitas tim penjualan di lapangan, teknologi *Internet of Things* (IoT) untuk perbaikan mesin secara prediktif

di area manufaktur, digitalisasi di area keuangan dan administrasi untuk mempercepat proses pelaporan dan mengurangi penggunaan kertas, dan juga penggunaan *dashboard analytics* untuk meningkatkan kualitas analisis data di semua departemen yang dapat bermanfaat untuk pengambilan keputusan bisnis. Selain itu, Perusahaan X juga telah meningkatkan alokasi anggaran yang dimilikinya untuk kebutuhan transformasi digital. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.2 dimana adanya peningkatan total anggaran untuk transformasi digital selama 3 tahun terakhir dengan tingkat pertumbuhan kumulatif (CAGR) sebesar 57%.



Gambar 1. 3

Total Anggaran Transformasi Digital pada Perusahaan X Tahun 2022-2024

Sumber: Data yang telah diolah

Menurut Miozza dkk. (2024), penggunaan teknologi seperti *Internet of Things (IoT)*, *Augmented Reality (AR)*, *Artificial Intelligence (AI)*, *Blockchain*, *Cybersecurity*, *Cloud Computing*, *3D Printing*, *Digital Twins*, *Virtual Reality (VR)*, *Robotics*, dan *Big Data* telah mendorong industri farmasi untuk bertransformasi digital.

Dalam melakukan transformasi digital, perusahaan dihadapkan pada beberapa tantangan baik dari aspek sumber daya manusia, proses bisnis, infrastruktur teknologi, maupun budaya organisasi (Priyono dkk., 2020). Oleh

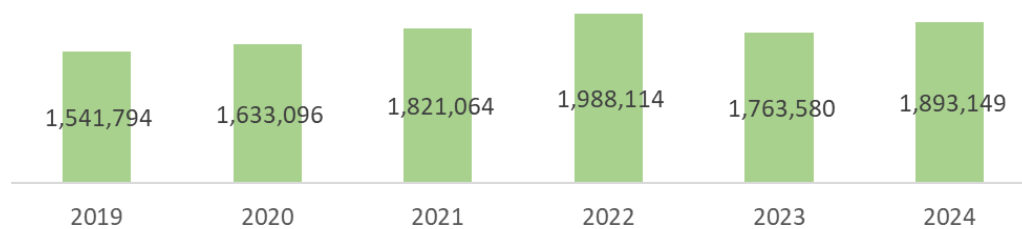
karena itu, Perusahaan X juga perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan transformasi digital di organisasi. Dengan mempertimbangkan berbagai faktor-faktor keberhasilan, perusahaan dapat merancang strategi transformasi digital yang efektif dan efisien. Pada penelitian ini, faktor-faktor kunci keberhasilan transformasi digital akan ditinjau dari sisi kemampuan teknologi, sumber daya teknologi, dan kemampuan pengetahuan organisasi. Selain itu, Perusahaan perlu secara berkelanjutan memonitor dan mengevaluasi dampak transformasi digital terhadap kinerja dan operasi perusahaan untuk memastikan transformasi digital yang dilakukan sudah sesuai dengan tujuan dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

Beberapa faktor yang mendorong Perusahaan X untuk bertransformasi digital di semua area seperti area komersial, manufaktur, dan *supporting functions* lainnya adalah kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan profitabilitas bisnisnya. Zhong dkk. (2024) menemukan bahwa faktor-faktor seperti keinginan manajemen untuk bertransformasi, platform data kolaboratif, dan strategi transformasi digital yang lengkap terbukti menjadi faktor-faktor keberhasilan kunci untuk transformasi digital. Matarazzo dkk. (2021) juga menemukan bahwa pada level teknis, teknologi digital diidentifikasi sebagai faktor keberhasilan yang sangat penting dalam transformasi digital. Oleh karena itu, penting bagi Perusahaan X untuk meneliti pengaruh faktor kemampuan teknologi terhadap transformasi digital yang dilakukan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Oralhan & Sarigul (2022), anggaran yang tidak memadai merupakan salah satu alasan yang dapat menghambat proses transformasi digital. Oleh karena itu, Perusahaan X juga sudah mulai meningkatkan fokusnya dengan cara mengalokasikan anggaran investasi untuk bertransformasi digital sejak tahun 2022. Kemudian alokasi anggaran tersebut digunakan oleh Perusahaan X untuk meningkatkan kemampuan maupun sumber daya teknologi yang merupakan bagian dari faktor-faktor keberhasilan yang dapat mendukung transformasi digital.

Perusahaan X juga perlu menganalisis bagaimana sumber daya teknologi yang dimilikinya saat ini dapat memengaruhi kinerja bisnisnya. Sebagaimana

penelitian yang dilakukan oleh Teng dkk. (2022), penelitian ini menemukan bahwa sumber daya teknologi terbukti mampu mendorong transformasi digital dan pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Seiring dengan berkembangnya transformasi digital yang dilakukan oleh Perusahaan X, kinerja bisnis Perusahaan X yang dilihat dari angka penjualan tahunan menunjukkan trend yang positif sebagaimana digambarkan pada gambar 1.4 di bawah ini.



Gambar 1. 4

Trend penjualan Perusahaan X untuk periode 2019-2024 (dalam jutaan Rupiah)

Soto-Acosta dkk. (2018) menyatakan bahwa selain faktor-faktor terkait dengan teknologi, kemampuan pengetahuan organisasi (knowledge management/KM) juga berpengaruh signifikan terhadap kemampuan suatu organisasi dalam berinovasi. Dalam hal ini, kemampuan teknologi dan sumber daya teknologi tanpa dilengkapi pengetahuan organisasi yang baik, tidak akan menghasilkan utilisasi teknologi yang optimal. Untuk bisa bertransformasi digital dengan baik, perusahaan juga perlu memiliki pengetahuan organisasi yang memadai agar kemampuan dan sumber daya teknologi yang dimiliki bisa digunakan dengan optimal.

Dengan bertransformasi digital, Perusahaan X bertujuan untuk dapat mengurangi proses manual, mengurangi kesalahan manusia, memanfaatkan data secara lebih efektif untuk mengoptimalkan analisis dan pengambilan keputusan bisnis, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Lee dkk (2020) menemukan bahwa kinerja perusahaan yang optimal dan berkelanjutan dapat dicapai melalui adopsi teknologi dan transformasi digital yang tepat. Habidin dkk (2018) menemukan bahwa adopsi teknologi yang tepat dan

efektif di berbagai area operasional perusahaan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Nawanir dkk. (2016) menemukan bahwa pemanfaatan teknologi berdampak positif terhadap kinerja operasional dan bisnis perusahaan. Dengan demikian, penting bagi Perusahaan X untuk meneliti pengaruh transformasi digital terhadap kinerja bisnisnya.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang sudah dipaparkan, studi ini menganalisis faktor-faktor kunci keberhasilan transformasi digital dan dampak transformasi digital terhadap kinerja bisnis Perusahaan X.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang dijelaskan di latar belakang, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apa pengaruh dari faktor-faktor keberhasilan kunci yang ditinjau dari aspek kemampuan teknologi, sumber daya teknologi, dan kemampuan organisasi terhadap transformasi digital di Perusahaan X?
2. Apa pengaruh dari transformasi digital terhadap kinerja bisnis Perusahaan X?
3. Apa pengaruh dari kemampuan teknologi, sumber daya teknologi dan kemampuan pengetahuan organisasi terhadap kinerja bisnis Perusahaan X melalui transformasi digital?

Perumusan masalah tersebut diharapkan dapat menjadi acuan untuk mencapai tujuan penelitian dan menghasilkan temuan yang bermanfaat bagi Perusahaan X.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh dari kemampuan teknologi, sumber daya teknologi, dan kemampuan organisasi terhadap transformasi digital di Perusahaan X.
2. Menganalisis pengaruh dari transformasi digital terhadap kinerja bisnis Perusahaan X.

3. Menganalisis pengaruh dari kemampuan teknologi, sumber daya teknologi dan kemampuan organisasi terhadap kinerja bisnis Perusahaan X melalui transformasi digital.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teoritis terkait dampak transformasi digital terhadap kinerja perusahaan, khususnya dalam konteks industri farmasi (OTC). Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru dan pemahaman yang lebih dalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan transformasi digital serta bagaimana transformasi digital dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan dari penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi untuk mengembangkan kajian-kajian lebih lanjut terkait topik ini di masa mendatang.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan X, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan rekomendasi bagi Perusahaan X dalam mengoptimalkan proses transformasi digital di perusahaan guna meningkatkan kinerja bisnis perusahaan.
- b. Bagi akademisi, penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya terkait transformasi digital perusahaan. Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan dan landasan teoritis bagi akademisi yang memerlukan pengkajian lebih dalam mengenai transformasi digital perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja bisnis perusahaan. Temuan-temuan dari penelitian ini dapat menjadi sumber inspirasi dan titik tolak bagi akademisi untuk mengembangkan kajian-kajian terkait di masa mendatang.

1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif), Pembuatan Kuesioner, Uji Coba Kuesioner (*Pilot Test*), Uji Validitas dan Reliabilitas, Pengumpulan Data, serta Teknik Analisis Data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Pembahasan membandingkan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.