

# STRATEGI TRANSFORMASI DIGITAL PADA PT. KIMIA FARMA (PERSERO) TBK

Aang Royyana

Departemen Sistem Informasi, Universitas Bina Nusantara.  
aroyyasoyy@gmail.com

## ABSTRAK

**Latar belakang:** Teknologi memberikan efek kombinatorial yang mempercepat kemajuan diberbagai aspek baik dibidang bisnis maupun kehidupan bermasyarakat secara eksponensial. Ini adalah konteks dimana inovasi digital kini mengganggu bisnis dan model operasi, dan membuat beberapa dampak yang signifikan terhadap kehidupan sosial masyarakat. Transformasi digital telah menyentuh organisasi di tiga bidang utama, yaitu Pengalaman Pelanggan, Proses Operasional, Model bisnis. PT. Kimia Farma Plant, dalam satu naungan Holding Company yaitu PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Kimia Farma telah bersiap menyambut era digital dengan ditandai dengan peningkatan sistem ERP sebagai salah satu asetnya.

**Metode Penelitian:** Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu deskriptif dengan kerangka kerja PSSI dari Ward dan Peppard, serta hasil rekomendasi strategis didokumentasikan dengan menggunakan kerangka kerja Transformasi Digital dari Westerman dkk. Data diperoleh dari hasil wawancara, dan observasi analisis dokumen perusahaan.

**Hasil:** Hasil dari penelitian ini adalah sebuah blueprint terkait strategi bisnis, strategi manajemen SI/TI, strategi SI/TI dan kerangka kerja strategi transformasi digital yang dapat membantu PT Kimia Farma dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa usulan Model Bisnis Digital, Operasional Proses Digital, Customers Experience digital, serta pengelolaan Transformasi Digital yang dapat diterapkan di perusahaan.

**Kesimpulan:** Kelengkapan data meningkat, evaluasi, diseminasi dan akses informasi data KIA dengan DHIS2 menjadi lebih mudah. Fitur DHIS2 terkadang tidak berjalan dengan baik.

**Kata Kunci:** Kerangka Kerja Transformasi Digital, Perencanaan Strategis Sistem Informasi, Strategi Bisnis SI, Strategi Manajemen SI/TI, Strategi TI, Portfolio Aplikasi

## ABSTRACT

**Background:** Technology provides an exponential combinatorial effect that accelerates progress in various aspects of both business and community life. This is the context where digital innovation is now disrupting business and operating models, and making some significant impacts on people's social lives. Digital transformation has touched organizations in three main areas, namely Customer Experience, Operational Process, Business Model. PT. Kimia Farma Plant, under the auspices of the Holding Company, namely PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Kimia Farma is ready to welcome the digital era marked by an increase in the ERP system as one of its assets.

**Research Methods:** The method used in this research is descriptive with Ward and Peppard's PSSI framework, and the results of strategic recommendations are documented using the Digital Transformation framework from Westerman et al. Data obtained from interviews, and observations of company document analysis.

**Results:** The results of this study are a blueprint related to business strategy, IS / IT management strategy, IS / IT strategy and digital transformation strategy framework that can help PT Kimia Farma to achieve its strategic goals. From these results, it can be concluded that there are several proposals for Digital Business Models, Digital Process Operations, Digital Customers Experience, and Digital Transformation management that can be implemented in companies.

**Conclusion:** Data completeness increases, evaluation, dissemination and access to information on MCH data with DHIS2 become easier. DHIS2 feature sometimes doesn't work well.

**Keywords:** Digital Transformation Framework, Information Systems Strategic Planning, IS Business Strategy, IS / IT Management Strategy, IT Strategy, Application Portfolio

## PENDAHULUAN

Dewasa ini, teknologi hampir mampu membuat segalanya menjadi mungkin. Sebut saja sebagai contoh bagaimana perkembangan teknologi yang disematkan pada ponsel dalam satu dekade ini, kehadiran layanan *cloud*, teknologi sensor, kemampuan analisis pada *Big Data*, serta *Internet of Things*<sup>1</sup>. Teknologi memberikan efek kombinatorial yang mempercepat kemajuan diberbagai aspek baik dibidang bisnis maupun kehidupan bermasyarakat secara eksponensial<sup>2</sup>. Ini adalah konteks dimana inovasi digital kini ‘mengganggu’ bisnis dan model operasi, dan membuat beberapa dampak yang signifikan terhadap kehidupan sosial masyarakat<sup>3</sup>.

Era digital merupakan revolusi yang sedang terjadi di dunia. Revolusi digital ini didorong oleh 4 (empat) teknologi yang telah disebutkan di atas semakin berkembang beberapa tahun ini yang terus memberikan dampak yang signifikan di dalam ekonomi global<sup>1</sup>. Menurut McKinsey (2016) revolusi digital juga sedang terjadi di Indonesia, walaupun ditemukan di Indonesia sedikit agak lambat dalam mengadopsi potensi digital jika dibandingkan dengan negara lain.

Digitalisasi merupakan salah satu kunci penting dalam peningkatan produktifitas, yaitu dengan membangun teknologi digital seperti *remote sensors*, *intelligent machine*, *big data*, dan *real time communication* yang meningkatkan efisiensi proses, kualitas produk dan layanan, dan optimalisasi alokasi sumber daya, sehingga mampu mengurangi waktu proses menjadi lebih cepat, operasional yang lebih ramping, dan kepuasan pelanggan yang lebih baik<sup>1</sup>.

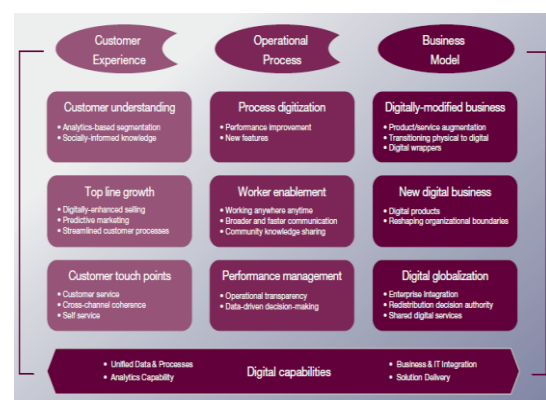
Transformasi digital adalah perubahan organisasi yang melibatkan orang, proses, strategi, struktur, melalui penggunaan teknologi dan model bisnis untuk meningkatkan kinerja<sup>4</sup>. Transformasi digital akan melakukan banyak sekali inovasi yang

mengubah perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien di dalam menjalankan bisnis<sup>5</sup>.

Transformasi digital juga didefinisikan sebagai penggunaan teknologi yang secara radikal meningkatkan kinerja atau pencapaian tujuan perusahaan<sup>4</sup>, transformasi digital membawa serta banyak tantangan bahwa organisasi harus mempertimbangkan lebih hati-hati dari sebelumnya<sup>6</sup>.

Hampir setiap keputusan strategis yang pilih oleh kebanyakan organisasi sangat bergantung pada teknologi untuk berhasil, pemahaman dan komunikasi persyaratan teknis, menjadi sangat penting bagi pengambil keputusan bisnis untuk membuat keputusan terbaik<sup>7</sup>. Namun, berdasarkan penelitian terdahulu, para pengambil keputusan seringkali kurang memahami gambaran besarnya sehingga dalam membuat perencanaan strategi dan pengembangan bisnisnya sering mengalami kesulitan<sup>5</sup>.

Studi yang komprehensif mengenai topik ini telah dilakukan oleh MIT Center for Digital Business dan Cap Gemini Consulting. Westerman mewawancarai 157 eksekutif dari 50 perusahaan di 15 negara dan di 8 industri selama beberapa tahun dan Fitzgerald et al. mensurvei 1559 eksekutif dari seluruh dunia mengenai topik ini.



Gambar 1. Building blocks of the digital transformation 4

Penelitian yang dilakukan oleh Westerman dkk., telah mengidentifikasi bahwa transformasi digital menyentuh organisasi di tiga bidang utama, yaitu Pengalaman Pelanggan, Proses Operasional, Model bisnis.

PT. Kimia Farma (Persero) Tbk, adalah perusahaan di bidang farmasi dan pelayanan kesehatan yang merupakan salah satu perusahaan BUMN terbesar di Indonesia., dengan anak perusahaan PT. Kimia Farma Apotek, PT. Kimia Farma Trading & Distributing, PT. Kimia Farma Diagnostik, dan PT. Kimia Farma Plant, dalam satu naungan Holding Company yaitu PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Kimia Farma telah bersiap menyambut era digital dengan ditandai dengan peningkatan sistem ERP sebagai salah satu asetnya. Dari uraian latar belakang sebagaimana telah dipaparkan diatas maka permasalahan yang harus dihadapi bagi PT. Kimia Farma adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan strategi sistem informasi yang tepat bagi Kimia Farma dalam menerapkan *Digital Transformation*?
2. Apa model bisnis baru Kimia Farma untuk bisa bertahan, berkembang dan memenangkan kompetisi di era digital?
3. Apa proses operasional yang efektif dan efisien bagi Kimia Farma dalam rangka mencapai tujuan bisnis perusahaan?
4. penciptaan optimalisasi proses yang ada.
5. Penelitian empiris dilakukan di beberapa bagian perusahaan Kimia Farma yang relevan dengan penelitian dengan fokus utama berada pada manajemen menengah dan atas.
6. Hasil penelitian thesis ini berupa strategi yang disusun hanya sampai rekomendasi kepada perusahaan, tidak sampai pada tahap penerapan strategi.

4. Bagaimana cara baru yang tepat dalam memahami serta berinteraksi dengan pelanggan Kimia Farma?
5. Bagaimana cara mengelola transformasi digital dengan baik dan berkesinambungan agar bisa berdampak pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan?

Berdasarkan permasalahan penelitian tersebut diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan :

1. Menyusun Perencanaan Strategis Sistem Informasi bagi Kimia Farma dengan menggunakan kerangka *Digital Transformation*.
2. Menyusun strategi model bisnis digital bagi Kimia Farma.
3. Menyusun strategi proses operasional digital bagi Kimia Farma.
4. Menyusun strategi *customers experience* digital bagi Kimia Farma.
5. Menyusun pengelolaan *Digital Transformation*, berupa Kapabilitas Digital dan Kapabilitas Kepemimpinan Digital bagi seluruh sumber daya Kimia Farma.

Ada beberapa keterbatasan dalam lingkup penelitian selain yang ditetapkan oleh topik dan pertanyaan penelitian :

1. Penelitian ini dilakukan di PT. Kimia Farma Apotek (KFA)
2. Penelitian terutama berfokus pada bagian B2C dan B2B dari bisnis perusahaan Kimia Farma.
3. Fokus lebih pada pengembangan bisnis baru dan Strategi merupakan cara organisasi untuk dapat mencapai tujuannya. Strategi perusahaan adalah mengenai bagaimana cara untuk mampu lebih unggul dibanding dengan kompetitor, bagaimana merespon perubahan ekonomi dan kondisi pasar, bagaimana mengatur setiap fungsi dari bisnis, bagaimana mengembangkan sumber daya dan kemampuan penting lainnya, bagaimana mengambil

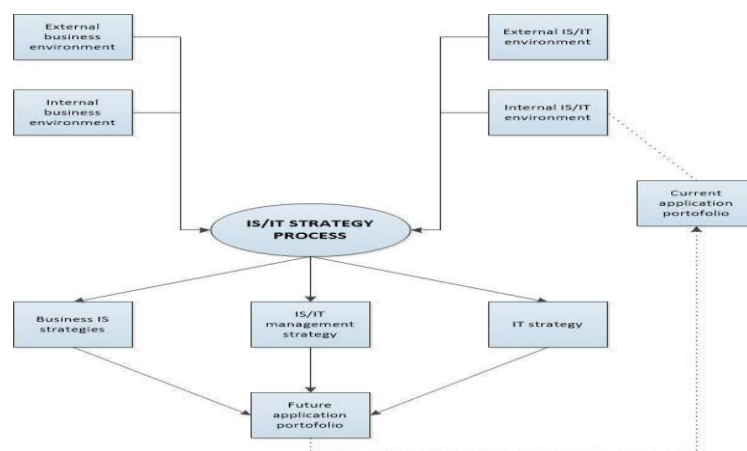
keuntungan dari kesempatan ada, dan bagaimana mencapai tujuan finansial dan strategis perusahaan <sup>8</sup>.

Strategi bisnis merupakan rencana jangka panjang bagi sebuah organisasi dalam merumuskan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai masa depan bisnis yang diinginkan. Strategi bisnis melibatkan tujuan dan ruang lingkup kegiatan organisasi, karena sifat bisnis selalu berhubungan dengan persaingan. Strategi bisnis pada umumnya dirancang untuk menetapkan tujuan jangka panjang, langkah-langkah yang akan dijalankan, dan pembagian sumber daya yang diperlukan bagi organisasi supaya berhasil dalam menghadapi persaingan, sehingga organisasi harus memiliki kebijakan mengenai bagaimana posisi organisasi yang seharusnya didapat di dunia persaingan <sup>9</sup>. Maka dari itu, strategi bisnis berbicara mengenai bagaimana organisasi memosisikan bisnisnya saat ini dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal baik dari sisi bisnis maupun SI, menguraikan tujuan dan tahapan mencapai tujuan tersebut, serta melakukan tinjauan dan evaluasi hasil yang dicapai secara periodik.

Strategi sistem informasi adalah rencana untuk mengadopsi sistem informasi yang sesuai dengan

tuntutan organisasi agar sistem informasi yang dimiliki dapat mendukung strategi bisnis secara keseluruhan. Strategi sistem informasi membantu organisasi dalam menentukan kemampuan dan mendeskripsikan cara-cara mendukung tujuan dan sasaran bisnis. Strategi sistem informasi berkaitan dengan tujuan dan pelaksanaan sistem komputer dalam menyediakan informasi untuk memenuhi permintaan organisasi dan mendukung tujuan-tujuan tersebut. Beberapa penelitian sebelumnya menguraikan bahwa strategi sistem informasi dapat menyelaraskan pengembangan sistem informasi terhadap kebutuhan yang disajikan oleh unit bisnis <sup>9</sup>.

PSSI adalah proses identifikasi portofolio aplikasi dan teknologi berbasis komputer yang dapat membantu organisasi menjalankan perencanaan bisnis dan mencapai tujuan bisnis mereka. PSSI berkaitan dengan perencanaan dalam jangka panjang dan bagaimana SI/TI dapat membantu organisasi untuk mencapai visi dan misi. Dengan kata lain, PSSI dapat mengidentifikasi sistem yang dapat mendukung organisasi dalam memilih aplikasi yang sesuai dengan kebutuhan saat ini dan masa depan, serta menemukan aplikasi baru yang berpotensi bagi organisasi untuk memperoleh keuntungan lebih dari pesaing <sup>10</sup>.



Gambar 2. Model Kerangka Kerja PSSI Menurut John Ward dan Joe Peppard <sup>11</sup>.

Analisis SWOT sangat berguna dalam perencanaan strategis sistem informasi, karena faktor-faktor internal dan eksternal pada perusahaan untuk mencapai pendekatan yang sistematis dapat terdefiniskan secara detail. Keseimbangan aspek internal dan eksternal perusahaan merupakan inti dari analisis SWOT. Kekuatan dan kelemahan dari sistem ditentukan oleh unsur internal, dan merupakan sumber daya yang tersedia yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja, sedangkan unsur eksternal ditentukan oleh peluang dan ancaman, yang merupakan yang dapat menyebabkan perusahaan kehilangan keunggulan kompetitifnya. Kekuatan dan peluang adalah sumber daya yang tersedia yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Kelemahan dan ancaman adalah sumber daya dari luar yang dapat mengakibatkan perusahaan kehilangan keunggulan kompetitif, efisiensi, dan sumber daya keuangan<sup>12</sup>.

Analisis *Critical Success Factor* (CSF) merupakan sebuah metode untuk menguraikan faktor-faktor kritis yang berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja kompetitif. Analisis CSF umumnya digunakan dalam sebuah perencanaan strategis dengan terlebih dahulu mendefinisikan kebutuhan informasi untuk pengambilan keputusan manajemen<sup>13</sup>. Dalam melakukan analisis CSF pada suatu perusahaan, diperlukan perencanaan strategi bisnis dan manajemen resiko yang jelas, serta komitmen dan dukungan dari manajemen level atas.

Analisis *trend* teknologi merupakan sebuah metode untuk menganalisis lingkungan eksternal SI/TI pada perusahaan. Analisis ini bertujuan untuk memperoleh perspektif tentang perkembangan teknologi dan peluang-peluang dalam mengembangkan SI/TI melalui cara yang baru dan inovatif [11]. Perusahaan dapat menemukan cara

menggunakan teknologi dengan biaya yang lebih rendah. Manfaat analisis *trend* teknologi bagi perusahaan adalah menyesuaikan penerapan SI/TI yang sedang berkembang saat ini dengan kebutuhan pelanggan dengan biaya yang efisien.

*IT Balanced Scorecard* (IT BSC) telah menjadi sebuah metode yang populer dalam mengelola kinerja perusahaan untuk pengembangan dan penerapan strategi itu sendiri<sup>11</sup>. Analisis IT BSC mengintegrasikan aset tidak berwujud perusahaan menjadi pengukuran kinerja. Banyak perusahaan menggunakan IT BSC sebagai alat untuk mendukung pengambilan keputusan strategis pada manajemen level atas, meningkatkan pengelolaan modal, serta mengembangkan dan mengatur sistem insentif karyawan<sup>14</sup>.

*McFarlan's Strategic Grid* merupakan sebuah metode yang sangat berguna untuk menganalisis aplikasi-aplikasi di perusahaan, baik yang sudah digunakan maupun yang direncanakan. Aplikasi tersebut dipetakan sesuai dengan tingkat kontribusinya pada perusahaan. Pemetaan tersebut meliputi 4 kuadran, yaitu *strategic*, *high potential*, *key operational*, dan *support*<sup>15</sup>. Hasil dari analisis ini dapat digunakan perusahaan untuk merumuskan strategi dan mengembangkan SI/TI di masa yang akan datang.

Analisis *gap* merupakan sebuah metode untuk mengukur kesenjangan antara kondisi perusahaan saat ini dengan usulan teknologi atau aplikasi. Maka dari itu, perlu dinilai terlebih dahulu sumber daya SI/TI pada perusahaan yang berkaitan dengan strategi bisnisnya. Tujuan dari analisis *gap* adalah membandingkan sumber daya dan kompetensi yang dimiliki perusahaan saat ini dengan usulan strategi yang dirumuskan untuk memenuhi permintaan SI di masa depan<sup>16</sup>.

Westerman mendefinisikan transformasi digital sebagai "penggunaan teknologi untuk secara radikal meningkatkan kinerja atau jangkauan perusahaan". Definisi yang lebih holistik untuk istilah adalah bahwa "transformasi digital dapat dipahami sebagai perubahan teknologi digital yang mengubah atau mempengaruhi dalam semua aspek kehidupan manusia"<sup>17</sup>. Definisi menarik lainnya transformasi digital sebagai "ketika penggunaan digital yang telah dikembangkan, memungkinkan inovasi dan kreativitas dan merangsang perubahan signifikan baik dalam domain profesional atau pengetahuan"<sup>18</sup>. Penjelasan ini tampaknya lebih relevan dari pada beberapa yang lain karena ia benar-benar mengeksplorasi motivasi inovasi menyeluruh dan konsekuensinya ketika menjalani transformasi digital.

Pengalaman Pelanggan dipecah menjadi tiga sub segmen: *customer understanding*, *top line growth and customer touch points*. Gagasan menarik tentang bagian ini adalah bagaimana lebih memahami pengalaman pelanggan. Disini Westerman dkk. memaparkan gambaran yang lebih komprehensif dengan menambahkan unsur-unsur penjualan digital dan proses pemasaran (*top line growth*), serta sarana baru untuk memahami dan berinteraksi dengan pelanggan di ranah digital.

Pada bagian ini, transformasi yang paling jelas adalah cara baru dalam berinteraksi dengan kinerjanya dengan lebih akurat dengan bantuan *Key Performance Indicators* (KPI). Segala informasi penting perusahaan dapat lebih mudah dibagi ke seluruh organisasi untuk meningkatkan transparansi serta bisa digunakan dalam membantu pengambilan keputusan.

Namun, pemberdayaan pekerja sebagai yang paling menarik dari ketiganya. Ada banyak transformasi untuk itu. Pertama, ini tentang memberi karyawan alat untuk bisa melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Bagian terpentingnya adalah

pelanggan di ranah digital dengan pemanfaatan web dan seluler, ini memungkinkan perusahaan mampu memahami pelanggan lebih baik dan bahkan menghadirkan *co-creation* atau penciptaan bersama<sup>20</sup>. Fenomena menarik yang terjadi dewasa ini adalah tentang pengalaman pelanggan, karena digital menyediakan alat baru untuk dapat lebih mengenali pelanggan secara efektif dalam skala besar serta dapat mengembangkan dan meningkatkan pengalaman pelanggan dengan lebih baik.

Organisasi juga dapat menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan dan mengotomatisasi proses operasional. Westerman dkk. membagi transformasi proses operasional menjadi tiga segmen: proses digitalisasi, pemberdayaan pekerja dan manajemen kinerja.

Dari ketiganya, proses digitalisasi adalah yang paling jelas. Tidak ada yang baru dengan ini, setelah semua perusahaan membeli sistem ERP dan sejenisnya, tepatnya untuk tujuan penyelarasan IT dengan Bisnis, dan otomatisasi proses bisnis, dalam jumlah besar sejak tahun 1990an<sup>21</sup>. Namun, seiring kemajuan teknologi, kemungkinan baru masih terus terbuka untuk mengembangkan dan mengotomatisasi proses bisnis lebih jauh lagi.

Begitu proses dan semua datanya ada dalam format digital, maka sangat memungkinkan organisasi untuk memantau dan mengelola

tentang menjadi lebih mampu dalam berbagi pengetahuan dan berkomunikasi lintas batas organisasi untuk saling berkolaborasi. Ini adalah tantangan di semua organisasi besar dan menjadi hal yang sangat penting bagi karyawan untuk dapat melakukan yang terbaik dalam peningkatan kinerjanya.

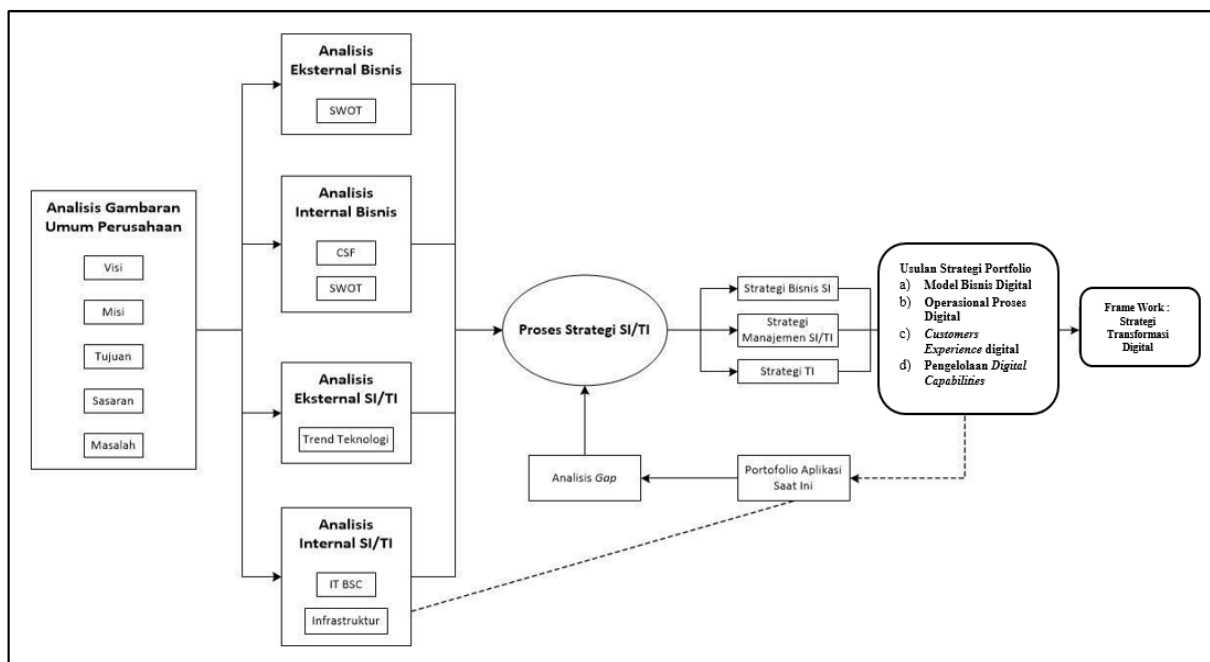
Bidang ketiga transformasi adalah bahwa model bisnis.

Digitalisasi dapat memungkinkan untuk merambah ke pasar global atau perluasan pasar baru. Bagian ketiga dari area ini adalah penggunaan digital untuk memberikan sesuatu yang baru bagi bisnis yang ada, dalam bentuk penambahan nilai, penambahan produk atau jasa dengan komponen digital

Menggarisbawahi tiga bidang transformasi digital sebagaimana dipaparkan diatas adalah bidang

## METODE PENELITIAN

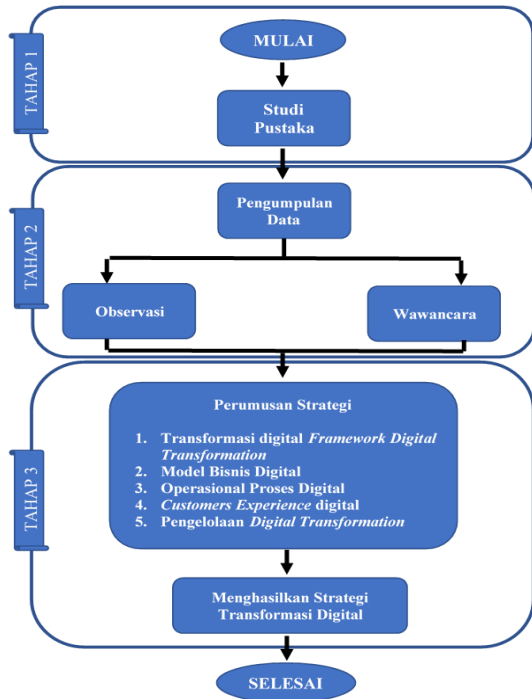
Kerangka pikir yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3. Kerangka Pikir Penelitian

Proses penelitian akan dilakukan dengan 3 (tiga) tahap utama dengan penjabaran lebih rinci sebagaimana dijelaskan pada gambar berikut dibawah ini :

yang disebut *digital capabilities*. Ini adalah dasar untuk dapat melaksanakan transformasi digital. Kemampuan ini bukan hanya tentang memiliki sistem TI yang tepat, namun merupakan konsep yang jauh lebih holistik. Ini mencakup komponen seperti seberapa baik TI & bisnis selaras, seperti apa data dan proses organisasi diintegrasikan, serta kemampuan aktual dari organisasi untuk memberikan solusi bagi kebutuhan yang muncul.



Gambar 4. Proses Penelitian yang dilakukan

**1. METODOLOGI ANALISIS**

Metodologi yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis perencanaan strategis sistem informasi dari John Ward dan Joe Peppard, proses bisnis dari James Martin, dan *Digital Transformation Framework* dari Westerman dkk. Pada penelitian ini akan dilakukan beberapa analisis yang dikategorikan berdasarkan tahapan masukan dan keluaran menurut Ward dan Peppard.

**HASIL**

**1. ANALISIS CSF**

CSF untuk PT Kimia Farma berdasarkan 4 perspektif *IT Balanced Scorecard*. Adapun realisasinya berikut ini:

Tabel 1. Analisis CSF pada PT Kimia Farma

PERSPEKTIF	CSF	TARGET	REALISASI SAAT INI
------------	-----	--------	--------------------

Kontribusi Perusahaan	Layanan kesehatan yang terintegrasi secara <i>real time</i> meliputi apotek, klinik, laboratorium klinik, optik, alat kesehatan dan layanan kesehatan lainnya.	100 %	50 %
	Peningkatan pendapatan perusahaan.	4.180 T	3.300 T
	Saluran distribusi utama produk sendiri dan pilihan utama saluran distribusi produk prinsipal	100 %	70 %
Orientasi Pengguna	Peningkatan produktivitas SDM	100%	75 %
	Peningkatan loyalitas dan retensi pelanggan.	0	2
	Peningkatan kepuasan pelanggan	Index Kepuasan Pelanggan : 5	Index Kepuasan Pelanggan :4,3
	Peningkatan kualitas produk yang dihasilkan.	100%	90%
Penyempurnaan Operasional	Ketersediaan sistem untuk memperoleh data secara cepat, akurat, dan lengkap.	100%	75%
	Peningkatan performa infrastruktur SI/TI.	100%	50%
	Efisiensi, Efektifitas dan optimalisasi penggunaan resource perusahaan	100 %	80%
Orientasi Masa Depan	Jumlah pelatihan bagi setiap karyawan.	≥ 4 kali per tahun	≤ 2 kali per tahun
	Peningkatan Kompetensi SDM dengan skill spesifik	100%	50%
	Pengembangan sistem keamanan.	100%	85%
	Pengembangan dan Penerapan inovasi Teknologi Informasi terbaru.	≥ 2 kali per tahun	< 1 kali per tahun

**2. ANALISIS SWOT**

Analisis SWOT dilakukan dengan membandingkan dan menemukan hubungan faktor-faktor internal dan eksternal Kimia Farma. Adapun realisasinya berikut ini:



Tabel 2. Analisis SWOT

STRENGTHS	WEAKNESSES
<p>S1) Memiliki jaringan fasilitas kesehatan (apotek, klinik, optik, diagnostik ) yang tersebar di seluruh Indonesia.</p> <p>S2) <i>Brand awareness</i> yang kuat</p> <p>S3) Memiliki Apoteker dg kompetensi &amp; komitmen tinggi untuk pelayanan <i>NO PHARMACIST NO SERVICE</i></p> <p>S4) Market leader dengan pangsa pasar farmasi 25%</p> <p>S5) Peningkatan <i>bargaining position</i> terhadap prinsipal</p>	<p>W1) Teknologi Informasi yang belum terintegrasi (khususnya front-end) sehingga tidak mendukung pengembangan bisnis sesuai tuntutan konsumen dan persaingan</p> <p>W2) Bisnis proses yang belum efisien dan efektif yang memerlukan improvement</p> <p>W3) Sistem remunerasi SDM belum berbasis kinerja.</p>
<p>O1) Meningkatnya jumlah penduduk kelas menengah dengan perubahan gaya hidup sehat dan teknologi informasi dan komunikasi yang sudah memasuki era digital</p> <p>O2) Meningkatnya potensi pasar asuransi kesehatan, baik BPJS Kes (PRB, kapitasi, BUMN) maupun asuransi komersial</p> <p>O3) Meningkatnya pasar Produk OTC: <i>Cosmetic and Beauty, Food Suplemen/Herbal, Consumer Goods</i>, dan Alat Kesehatan.</p> <p>O4) Meningkatnya produk jasa layanan kesehatan (<i>weight program, home pharmacy care, baby spa dll</i>).</p> <p>O5) Meningkatnya produk <i>private label</i> di pasar retail modern.</p> <p>O6) Meningkatnya usia harapan hidup akan meningkatkan kebutuhan layanan kesehatan spesifik.</p>	<p>T1) Meningkatnya tingkat persaingan apotek, klinik, dan faskes lainnya, baik jaringan maupun lokal.</p> <p>T2) Semakin terancamnya keberadaan apotek KF di RS pemerintah (RSUP dan RSUD) terkait semakin madirinya IFRS serta pelaksanaan Undang-undang No. 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit dan pelaksanaan BLU dan BLUD di Rumah Sakit Pemerintah (RSUP dan RSUD).</p> <p>T3) Perubahan perilaku konsumen yang menggunakan layanan <i>e-commerce</i> sehingga memudahkan konsumen mendapatkan layanan kesehatan.</p>
OPPORTUNITIES	THREATS

Berdasarkan Matriks SWOT, maka strategi yang akan dilakukan PT Kimia Farma adalah strategi S-O. Pemetaan strategi S-O, kebutuhan SI/TI, dan dukungan SI/TI yang dibutuhkan PT Kimia Farma dalam membantu mewujudkan strategi tersebut dapat dilihat pada berikut ini:

Tabel 3. Pemetaan Strategi S-O, Kebutuhan SI/TI, dan Dukungan SI/TI

PEMETAAN STRATEGI S-O	KEBUTUHAN SI/TI	DUKUNGAN SI/TI
Meningkatkan pemanfaatan Teknologi digital yang bisa menjadi tools ampuh untuk mendekati brand dengan konsumen dan memberikan pengalaman yang luar biasa (extraordinary experience) kepada pelanggan. (S1, S2, S4, S5 - O1, O2, O6)	Ketersediaan teknologi digital berupa aplikasi, system, software yang bisa menjadi tools ampuh untuk mendekati brand dengan konsumen dan memberikan pengalaman yang luar biasa (extraordinary experience) kepada pelanggan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Mobile App / Member App</i></li> <li>2. <i>Customer Loyalty</i></li> <li>3. <i>Dokter Afiliasi</i></li> <li>4. <i>Home Care</i></li> <li>5. <i>Program Rujuk Balik</i></li> <li>6. <i>Smart Stock</i></li> <li>7. <i>BigData Analytics</i></li> <li>a. <i>Dashboard Business Intelligence (BI)</i></li> <li>b. <i>Decision Support System (DSS)</i></li> <li>8. <i>Knowledge Management (KMS)</i></li> </ol>
Meningkatkan kualitas layanan ( <i>Service Exellent</i> ) yang diberikan dengan memanfaatkan potensi sumber daya yang ada (S1, S3, S5, - O1, O2, O4, O6).	Adanya aplikasi, system, software yang men-support segala layanan ( <i>Service Exellent</i> ) yang diberikan perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. <i>POS : Apotek, Klinik, Laboratoium</i></li> <li>10. <i>Platform Business Model</i></li> <li>a. <i>Orkestrasi Industri Farmasi</i></li> <li>b. <i>Omni Channel</i></li> <li>c. <i>Integrasi Jaringan Outlete (Apotek, Klinik, Optik, Laboratorium)</i></li> <li>d. <i>Jejaring Klinik, Rumah sakit, Dokter</i></li> </ol>
Memperbesar jumlah dan ruang lingkup bisnis dengan mengembangkan New Bisnis Model, inovasi bisnis dengan pemanfaatan teknologi (S1,S2, S3, S4, S5 - O1, O2, O3, O4, O5, O6).	Adanya inovasi bisnis model dengan pemanfaatan teknologi berupa <i>Platform Business Model</i> , guna memperbesar jumlah dan ruang lingkup bisnis dalam upaya menciptakan <i>source of revenue</i> baru serta meningkatkan	

	daya saing perusahaan	
Meningkatkan Memanfaatkan teknologi digital untuk mentransformasi proses operasional guna mendongkrak efisiensi, produktifitas, dan inovasi di dalam perusahaan (S1, S3, S5 - O1, O2, O3, O4, O5)	Adanya penerapan teknologi dalam mentransformasi proses operasi bisnis perusahaan	
Mengimplementasikan Teknologi digital untuk meningkatkan daya saing perusahaan dan <i>value proposition</i> yang sulit untuk di tiru pesaing. (S1, S2, S3, S4, S5 - O1, O2, O3, O4, O5, O6)	Adanya inovasi bisnis model dengan pemanfaatan teknologi berupa Platform Business Model, untuk meningkatkan daya saing perusahaan dan <i>value proposition</i> yang sulit untuk di tiru pesaing.	

### 3. STRATEGI BISNIS SISTEM INFORMASI

Dari hasil analisis pada subbab sebelumnya, pemetaan antara kondisi saat ini, usulan solusi, dan kebutuhan aplikasi, dimana dibagi berdasarkan area bidang Transformasi Digital, dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 4. Pemetaan antara Kondisi Saat Ini dengan Usulan solusi

NO	Strategi Transformasi Digital (Area)	Kondisi Saat Ini	Usulan Solusi

1	Transforming customer experience	Belum optimalnya program memperkaya pengalaman konsumen atau <i>customers engagement</i>	Mengimplementasikan Teknologi digital yang bisa menjadi <i>tools</i> ampuh untuk mendekati <i>brand</i> dengan konsumen dan memberikan pengalaman yang luar biasa ( <i>extraordinary experience</i> ) kepada pelanggan.
2	Transforming operational processes	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi dalam mentransformasi proses operasi bisnis perusahaan	Memanfaatkan teknologi digital untuk mentransformasi proses operasional guna mendongkrak efisiensi, produktifitas, dan inovasi di dalam perusahaan
3	Transforming business models	Lemahnya inovasi bisnis model dalam upaya menciptakan <i>source of revenue</i> baru serta meningkatkan daya saing perusahaan	Mengimplementasikan Teknologi digital untuk meningkatkan daya saing perusahaan dan <i>value proposition</i> yang sulit untuk di tiru pesaing.

Kebutuhan akan aplikasi di atas dipetakan dengan sasaran strategis perusahaan. Hasil pemetaan tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 5. Pemetaan Sasaran Strategis dengan Usulan Solusi Aplikasi

NO	Strategi Transformasi Digital (Area)	Usulan Aplikasi
1	Transforming customer experience	Mobile App/Member App
		Customer Loyalty
		Dokter Afiliasi
		Home Care
		Program Rujuk Balik

2	Transforming operational processes	Smart Stock	
		Big Data Analytics	
		a.	Dashboard Business Intelligence (BI)
		b.	Decision Support System (DSS)
		Knowledge Management System (KMS)	
POS : Apotek, Klinik, Laboratoium			
3	Transforming business models	Platform Business Model	
		a.	Orkestrasi Industri Farmasi
		b.	Omni Channel
		c.	Integrasi Jaringan Outlete (Apotek, Klinik, Optik, Laboratorium)
		d.	Jejaring Klinik, Rumah sakit, Dokter

**A. TRANSFORMING CUSTOMER EXPERIENCE**

**1) MOBILE APP**

Mobile App menyediakan fitur untuk member Kimia Farma melakukan belanja online melalui aplikasi di Smartphone. Mobile App menyediakan fitur yang terintegrasi dengan outlet fisik. Customer dapat mengunduh Mobile App melalui Google Play untuk versi Android, Apple App Store untuk versi iOS dan Windows Store untuk versi windows mobile.

**2) CUSTOMER LOYALTY**

Sistem Customer Loyalty menyediakan fitur-fitur yang mendukung pengelolaan Customer Experience. Customer yang menjadi Member KFA akan diberikan Mobile App sebagai one point access dimana Member KFA disediakan layanan lengkap mulai dari mencari informasi,

belanja online dan reservasi ke Klinik KFA dan Dokter Afiliasi.

**3) DOKTER AFILIASI**

Dokter Afiliasi adalah Dokter praktek pribadi yang menjalin kerjasama dengan KFA. Setiap Dokter Afiliasi akan diberikan mobile app khusus untuk Dokter melakukan pencatatan medical record pasien dan membuat e-prescription yang terintegrasi dengan Sistem KFA, sehingga pasien dapat langsung mengambil obatnya di outlet apotek KFA yang terdekat atau meminta untuk diantarkan ke alamat rumahnya. Dokter Afiliasi dalam membuat e-prescription dilengkapi dengan Digital Signature yang akan diverifikasi oleh Sistem KFA.

**4) LAYANAN HOME CARE**

Sistem menyediakan fitur-fitur untuk menunjang pelaksanaan layanan Home Care KFA, yaitu satu jenis layanan yang disediakan oleh KFA untuk melakukan monitoring kondisi kesehatan customer dengan penyakit kronis baik secara kunjungan langsung maupun monitoring secara remote.

**5) PROGRAM RUJUK BALIK**

Sistem menyediakan fitur untuk pencatatan pasien yang mengikuti Program Rujuk Balik BPJS. Pengambilan obat Program Rujuk Balik dapat dilakukan di outlet terdekat atau diantarkan ke alamat pasien. Fitur Program Rujuk Balik ini terintegrasi dengan Sistem Klinik dan Sistem Apotek KFA.

**I. TRANSFORMING OPERATIONAL PROCESSES**

**1) Smart Stock**

Sistem informasi untuk mendukung operasional *Pharmacy Marketplace* sebagai sebuah ekosistem yang terdiri atas kumpulan manufaktur farmasi, perusahaan distribusi dan jaringan apotek.

## 2) Big Data Analytics

Big Data Analytics adalah sebuah pengolahan yang mengumpulkan berbagai sumber data yang berbeda untuk dianalisis dan menghasilkan kesimpulan. Beberapa sumber data misalnya media sosial, jurnal penjualan, jurnal akses, dan lain sebagainya.

### a. Dashboard Business Intelligence (BI)

*Dashboard Business Intelligence* (BI) merupakan aplikasi berbasis *web* yang berfokus untuk menyediakan sistem pelaporan dengan menganalisis data, situasi, dan performa perusahaan. Tujuan diusulkannya aplikasi ini yaitu supaya perusahaan dapat mengetahui inti permasalahan yang sedang terjadi secara cepat. Metode pelaporan dari hasil analisis data akan disajikan dalam bentuk grafik.

### b. Decision Support System (DSS)

DSS (*Decision Support System*) merupakan aplikasi berbasis *web* yang berperan untuk mendukung dan membantu pihak manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan pada kondisi tertentu dengan memberikan berbagai alternatif solusi. Tujuan diusulkannya aplikasi ini yaitu untuk meningkatkan efektivitas dan mendukung keputusan yang diambil, serta mengatasi keterbatasan dan masalah dalam pemrosesan dan penyimpanan data.

## 3) Knowledge Management System (KMS)

KMS (*Knowledge Management System*) merupakan aplikasi berbasis *web* yang berfungsi untuk mengelola pengetahuan yang ada pada perusahaan dan mendukung distribusi pengetahuan supaya pelaksanaan proses bisnis menjadi lebih cepat, baik, dan berkualitas. Aplikasi ini direkomendasikan sebagai sarana untuk menunjang dan meningkatkan pengetahuan karyawan dalam perusahaan, kinerja, serta produktivitas perusahaan.

## 4) Point Of Sales (Pos Apotek, Klinik, Laboratorium)

Sistem menyediakan fitur-fitur POS untuk memfasilitasi transaksi di outlet. Arsitektur POS harus menganut Arsitektur Terdistribusi dimana terdapat local client-server di outlet yang tersinkronisasi secara realtime ke pusat. Dalam kondisi koneksi jaringan ke pusat terputus, maka POS harus tetap bisa digunakan untuk melakukan transaksi. Pada saat koneksi jaringan ke pusat tersambung kembali maka proses sinkronisasi segera berjalan kembali secara otomatis.

## C. TRANSFORMING BUSINESS MODELS

### 1) Omni Channel

Sistem menyediakan fitur untuk mengintegrasikan berbagai channel yang ada yaitu: outlet apotek KF, apotek jejaring, klinik, dokter afiliasi, online store dan mobile app. Sistem juga harus bias terkoneksi dengan berbagai payment gateway yang ada.

### 2) Jejaring Klinik, Rumah Sakit, Dokter

Sistem Klinik menyediakan fitur-fitur untuk pelayanan pasien di klinik mulai dari reservasi, pendaftaran, pemeriksaan, konsul dokter, e-prescription, pembayaran, medical record, rujukan dan program rujuk balik. Dokter di klinik KFA dapat membuat e-prescription yang terintegrasi dengan outlet apotek, sehingga pasien dapat langsung mengambil obatnya di langsung di outlet yang menyatu dengan klinik atau meminta untuk diantarkan ke alamat rumahnya. Dokter Klinik dalam membuat e-prescription dilengkapi dengan Digital Signature yang akan diverifikasi oleh Sistem KFA.

### 3) Integrasi Jaringan Outlete

Sistem Integrasi Klinik menyediakan fitur-fitur sebagai platform untuk mengintegrasikan Sistem

Apotek, Sistem Klinik, Sistem Laboratorium, Sistem Radiologi (RIS/PACS),

Sistem Dokter Afiliasi dan Sistem Informasi Rumah Sakit. Komunikasi antar sistem yang berbeda dilakukan melalui Enterprise Service Bus yang mendukung protokol dan format data sebagai berikut:

terhadap keberlangsungan aktivitas perusahaan, dan jangka waktu aplikasi dapat dilihat pada Tabel berikut

**D. USULAN PORTOFOLIO APLIKASI**

Pemetaan aplikasi yang diusulkan terhadap tujuan bisnis perusahaan, ketergantungan

Tabel 6. Pemetaan Aplikasi yang Diusulkan

Strategi Transformasi Digital (Area)	Usulan Aplikasi	Potensi Kontribusi untuk Mencapai Tujuan Bisnis		Ketergantungan Keberlangsungan Aktivitas Perusahaan		Jangka Panjang / Pendek	Mc Farlan Strategic Grid
		Rendah	Tinggi	Rendah	Tinggi		
Transforming customer experience	Mobile App/Member App		√		√	Panjang	Strategic
	Customer Loyalty		√		√	Panjang	Strategic
	Dokter Afiliasi		√		√	Panjang	High Potential
	Home Care		√		√	Panjang	High Potential
	Program Rujuk Balik	√			√	Pendek	Support
Transforming operational processes	Smart Stock		√		√	Pendek	Key Operational
	Big Data Analytics		√		√	Panjang	Strategic
	a. Dashboard Business Intelligence (BI)		√		√	Panjang	Strategic
	b. Decision Support System (DSS)		√		√	Panjang	Strategic
	Knowledge Management System (KMS)		√		√	Panjang	High Potential
	POS : Apotek, Klinik, Laboratoium		√		√	Pendek	Key Operational
Transforming business models	Platform Business Model		√		√	Panjang	High Potential
	a. Orkestrasi Industri Farmasi		√		√	Panjang	High Potential
	b. Omni Channel		√		√	Panjang	High Potential
	c. Integrasi Jaringan Outlete (Apotek, Klinik, Optik, Laboratorium)		√		√	Pendek	Key Operational
	d. Jejaring Klinik, Rumah sakit, Dokter		√		√	Pendek	Key Operational

Berdasarkan data pada Tabel 6, aplikasi yang tergolong dalam kuadran strategic dan high potential digunakan untuk kebutuhan jangka panjang, sedangkan aplikasi yang tergolong dalam kuadran key operational dan support digunakan untuk

kebutuhan jangka pendek. Hasil dari analisis McFarlan's Strategic Grid terhadap solusi aplikasi yang diusulkan dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7. Usulan Portofolio Aplikasi (McFarlan's Strategic Grid)

<b>STRATEGIC</b>	<b>HIGH POTENTIAL</b>
<i>Mobile App/Member App</i> <i>Customer Loyalty</i> <i>Big Data Analytics</i> a. <i>Dashboard Business Intelligence (BI)</i> b. <i>Decision Support System (DSS)</i>	Dokter Afiliasi <i>Home Care</i> <i>Knowledge Management System (KMS)</i> <i>Platform Business Model</i> a. Orkestrasi Industri Farmasi b. Omni Channel
<i>Smart Stock</i> POS : Apotek, Klinik, Laboratoium a. Integrasi Jaringan Outlete (Apotek, Klinik, Optik, Laboratorium) b. Jejaring Klinik, Rumah sakit, Dokter	Program Rujuk Balik
<b>KEY OPERATIONAL</b>	<b>SUPPORT</b>

#### 4. STRATEGI MANAJEMEN SI/TI

Pada Strategi manajemen SI/TI menjelaskan bagaimana PT Kimia Farma mencapai tujuan strategis dengan menggunakan SI/TI. Strategi ini meliputi usulan rencana keamanan SI/TI.

##### A. USULAN RENCANA KEAMANAN SI/TI

Usulan rencana keamanan SI/TI ini digunakan untuk menjaga dan memantau keamanan aset dan proses bisnis yang berjalan di PT Kimia Farma. Rencana keamanan SI/TI perusahaan yang terdiri kebijakan keamanan SI/TI, konsep dan perangkat keamanan SI/TI, serta rencana penerapan keamanan SI/TI.

#### 5. STRATEGI TEKNOLOGI INFORMASI

Strategi TI menguraikan bagaimana PT Kimia Farma mengembangkan dan mengelola teknologi untuk mendukung strategi bisnis SI yang telah dirumuskan. Strategi ini terdiri dari standar teknologi dan usulan infrastruktur jaringan yang akan diimplementasikan perusahaan.

##### A. STANDAR TEKNOLOGI

Analisis standar teknologi digunakan untuk menjabarkan spesifikasi teknologi minimum guna meningkatkan pengembangan kinerja SI/TI perusahaan.

#### 6. STRATEGI TRANSFORMASI DIGITAL

Kimia Farma harus cepat mengadopsi teknologi digital dan mengaplikasikannya untuk menghasilkan extraordinary value yang mana akan menghasilkan pendapatan dan profitabilitas yang terus meningkat serta membawa perusahaan mencapai sustainable growth. Dengan demikian agenda besar yang harus dikerjakan adalah menginisiasi sebuah transformasi digital (digital business transformation). Kimia Farma harus berinvestasi digital, mengadopsi teknologi digital dan mengimplementasikannya, mentransformasi model bisnis, dan ujung-ujungnya meluncurkan value proposition baru yang fresh dan new to the world.

Berbeda dengan transformasi biasa, transformasi digital menuntut perusahaan mengaplikasikan teknologi digital untuk mendongkrak kinerja bisnis dan keuangan. Transformasi digital tidak melulu masalah teknologi. Transformasi digital adalah sebuah transformasi organisasi menyeluruh yang mencakup perubahan aspek-aspek krusial lain seperti strategi, proses, SDM dan budaya, hingga kepemimpinan. Transformasi digital tidak hanya masalah mengadopsi machine learning, memanfaatkan big data, atau menciptakan aplikasi digital semata.

Transformasi digital menuntut perusahaan mengembangkan dua kemampuan, yaitu Kapabilitas Digital (Digital Capability) dan Kapabilitas Kepemimpinan (Leadership Capability). Yang pertama adalah menyangkut tentang kemampuan membangun memanfaatkan dan mengembangkan teknologi digital, sementara yang kedua adalah menyangkut tentang kemampuan mengarahkan dan menggerakkan perubahan.

Perlu diingat, transformasi digital tidak melulu masalah teknologi. Transformasi digital adalah sebuah transformasi organisasi menyeluruh yang mencakup perubahan aspek-aspek krusial seperti strategi, SDM dan budaya, hingga leadership. Inilah yang tidak banyak dipahami oleh banyak

perusahaan. Mereka berpikir bahwa dengan mengadopsi cloud computing dan ERP, memanfaatkan big data, atau menciptakan aplikasi digital, kemudian semua persoalan beres. Rupanya permasalahannya tidak sesederhana itu.

#### A. KAPABILITAS DIGITAL

Kapabilitas digital adalah kemampuan perusahaan dalam menerapkan teknologi digital untuk meningkatkan daya saing dengan tiga cara, yaitu memperkaya pengalaman konsumen (*customers experience*), mentransformasi proses operasi (*operational process*), dan menemukan kembali model bisnis (*business model*). Untuk sukses menjalankan transformasi digital, Kimia Farma harus bisa menuntaskan sebagian atau keseluruhan dari tiga cara tersebut.

Teknologi digital bisa menjadi tools ampuh untuk mendekatkan brand dengan konsumen dan memberikan pengalaman yang luar biasa (*extraordinary experience*) kepada pelanggan. Penciptaan pengalaman yang luar biasa ini dilakukan dengan berbagai cara. Kimia Farma bisa mengolah data (*structured dan unstructured data*) dan menggunakan analitik digital untuk menghasilkan insight berharga dalam menciptakan pengalaman yang tak tertandingi oleh pesaing. Data-data konsumen (dalam bentuk digital) mengenai transaksi, mobilitas, geolokasi, usage, hingga bahkan percakapan di media sosial kini begitu mudah didapat dan menjadi sumber inovasi-inovasi untuk memperkaya pengalaman konsumen.

Kimia Farma juga bisa menggunakan teknologi digital untuk mentransformasi proses operasional guna mendongkrak efisiensi, produktifitas, dan inovasi di dalam perusahaan. Dengan melakukan hal ini, perusahaan akan menikmati keunggulan operasi digital yang sulit ditiru oleh pesaing. Ada beberapa cara yang bisa ditempuh. Pertama, dengan mendigitalisasi proses di dalam perusahaan. Bisa juga dengan mengotomatisasi proses dengan memanfaatkan data analytics dan artificial

intelligence. Kedua, dengan menciptakan kolaborasi antar karyawan untuk mendorong kohesivitas, produktivitas, dan inovasi di kalangan karyawan.

#### B. KAPABILITAS KEPEMIMPINAN DIGITAL

Transformasi digital juga menuntut adanya kepemimpinan yang mumpuni. Transformasi tersebut membutuhkan visi dan melibatkan seluruh karyawan di semua level organisasi; tata kelola (*governance*) transformasi yang solid dengan menyelaraskan sistem, proses, data, teknologi, dan karyawan agar bergerak dalam satu arah menuju visi; dan terwujudnya hubungan harmonis dan sinergi antara orang teknis (IT) dan orang bisnis sehingga transformasi betul-betul menghasilkan nilai bisnis (finansial) yang nyata.

Sukses transformasi digital sangat ditentukan oleh peran pemimpin yang memiliki visi untuk mengarahkan organisasi ke digital end destination yang hendak dituju. Hal tersebut bisa berupa terwujudnya pengalaman konsumen yang luarbiasa, transformasi proses operasi internal, atau penemuan kembali model bisnis yang telah usang. Karena transformasi digital haruslah menghasilkan nilai dan mampu mendongkrak kinerja keuangan, si pemimpin harus memiliki wawasan digital (IT) dan wawasan bisnis yang solid.

Visi saja tentu tidak cukup. Sukses transformasi digital juga sangat ditentukan oleh pelibatan seluruh karyawan di dalam organisasi untuk ikut serta menyukkseskannya. Tanpa meyentuh aspek orang, tidak mungkin visi digital bisa diubah menjadi kenyataan. Model bisnis baru, proses baru, dan cara kerja baru menghasilkan perubahan yang sangat besar. Apabila karyawan resisten terhadap perubahan itu, mustahil transformasi digital dapat berjalan mulus.

Seperti umumnya proyek transformasi, transformasi digital menghasilkan ketidaksinkronan, duplikasi, dan kondisi tak terintegrasi antara sistem, proses, data, teknologi,

dan SDM. Dampaknya, transformasi terkendala dan berjalan tidak secepat yang diharapkan. Kerena itu, tata kelola (*governance*) berbagai aspek tersebut menjadi kunci agar seluruh inisiatif transformasi bisa bergerak bersama sama dalam satu tujuan. Fungsi penting tata kelola transformasi digital adalah membuat prioritas, sinkronisasi, dan penyelarasan (*alignment*) berbagai inisiatif digital yang dijalankan agar operasional perusahaan berjalan secara koheren. Untuk itu, visi dan tujuan bisnis, cakupan dan peran masing masing orang yang terlibat, pola interaksi dan komunikasi, kebijakan dan regulasi, hingga budaya kerja harus dipadupadankan.

Dari banyak transformasi digital yang dilakukan terdapat gap antara orang teknologi (IT) dengan orang bisnis. Akibatnya, transformasi tersebut sekedar kumpulan proyek implementasi teknologi tanpa punya dampak bisnis yang riil dan tidak mampu mendongkrak kinerja finansial. Singkatnya, digitalisasi hanyalah aktivitas technology adoption, bukan alat untuk value creation. Transformasi digital bukanlah melulu proyek teknologi, tapi juga proyek bisnis.

Transformasi digital haruslah diinisiasi oleh kebutuhan bisnis. Berdasarkan kebutuhan tersebut, platform atau aplikasi digital dimanfaatkan untuk mendukung tujuan bisnis Kimia Farma. Oleh sebab itu, harus ada hubungan yang sangat baik antara orang orang di sisi IT dan di sisi bisnis. Antar mereka harus memiliki pemahaman bersama, saling percaya, dan kemitraan sinergis. Hubungan yang baik antara orang IT dan bisnis adalah komponen pertama dari kapabilitas kepemimpinan teknologi.

Komponen kedua adalah kemampuan Kimia Farma dalam mengembangkan keterampilan digital (digital skill). Adopsi teknologi digital membutuhkan beragam skill baru seperti: data scientist, cloud architect, sosial media marketer, machine learning scientist, internet of thing (IoT) engineer, robotics engineer, hingga virtual reality

designer. Untuk menyukseskan transformasi digital, Kimia Farma harus berinvestasi untuk mengisi kebutuhan skill tersebut.

Komponen ketiga kapabilitas kepemimpinan teknologi adalah kemampuan membangun platform digital yang terstruktur dan terintegrasi. Platform disini bisa mencakup platform untuk menghasilkan pengalaman konsumen yang luar biasa, penyempurnaan proses internal, atau model bisnis baru. Kemampuan membangun platform adalah backbone bagi kesuksesan perusahaan-perusahaan seperti Google, Aple, Amazon, Uber, AirBnB, atau Nike+. Kemampuan ini bagi perusahaan start-up mungkin tak begitu kompleks, namun tidak demikian halnya bagi perusahaan besar (incumbent) seperti Kimia Farma. Karena perusahaan besar umumnya beroperasi di dalam silo-silo, dimana masing-masing memiliki sistem, definisi data, dan arsitekturnya sendiri sendiri. Kompleksitas semacam ini membuat mereka sulit membangun platform yang sepenuhnya berfokus pada konsumen. Sebagai kesimpulan, kapabilitas digital dan kapabilitas kepemimpinan merupakan unsur kunci yang menentukan keberhasilan sebuah transformasi digital. Karena itu, Kimia Farma harus berlomba-lomba membangunnya. Keunggulan perusahaan dalam membangun dua kapabilitas tersebut juga mencerminkan tingkat kecakapan digital (digital mastery) dari Kimia Farma. Kemampuan perusahaan untuk mencapai level digital masters rupanya berkorelasi dengan kemampuannya dalam menghasilkan kinerja keuangan. Riset yang dilakukan Westerman et.al. membuktikan bahwa Digital Masters memiliki kinerja keuangan yang jauh lebih baik dibandingkan pesaing-pesaingnya. Digital Masters misalnya, 26 % lebih menguntungkan dan 9% lebih tinggi dalam menghasilkan penjualan dari aset fisik yang dimiliki



## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan untuk menyusun Perencanaan Strategis Sistem Informasi dan Strategi Transformasi Digital pada PT Kimia Farma, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Hasil analisis CSF (*Critical Success Factor*) mengungkapkan bahwa terdapat indikator pengukuran yang belum sesuai dengan target harapan bisnis perusahaan, sehingga perusahaan perlu menyusun ulang strategi dan langkah selanjutnya untuk meningkatkan indikator tersebut. Kemudian, hasil analisis Berdasarkan Matriks SWOT maka strategi yang akan dilakukan PT Kimia Farma adalah strategi S-O, yaitu strategi bagaimana cara menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memaksimalkan peluang yang ada melalui pemanfaatan teknologi dengan mengimplementasi *digital transformation*;
- 2) Dalam upaya *transforming bisnis model*, solusi aplikasi yang dapat Kimia Farma terapkan adalah *Platform Business Model*, Orkestrasi Industri Farmasi, *Omni Channel*, Integrasi Jaringan Outlete (Apotek, Klinik, Optik, Laboratorium), serta Jejaring Klinik Rumah sakit dan Dokter;
- 3) Dalam mentransformasi proses operasi bisnis perusahaan, diusulkan aplikasi yang dapat Kimia Farma terapkan adalah *Smart Stock*, *Big Data Analytics*, *Dashboard Business Intelligence (BI)*, *Decision Support System (DSS)*, *Knowledge Management System (KMS)*, POS : Apotek, Klinik, Laboratoium;
- 4) Dalam upaya *Transforming customer experience* diusulkan aplikasi yang dapat Kimia Farma terapkan adalah *Mobile App/Member App*, *Customer Loyalty*, *Dokter Afiliasi*, *Home Care*, Program Rujuk Balik;

- 5) Untuk menangani segala tantangan yang dihadapi dalam penerapan transformasi digital maka Kimia Farma diusulkan menyusun pengelolaan berupa Kapabilitas Digital dan Kapabilitas Kepemimpinan Digital bagi seluruh sumber daya Kimia Farma.

## SARAN

Dari kesimpulan yang sudah diuraikan, maka saran yang dapat diusulkan untuk PT Kimia Farma antara lain :

- 1) Meningkatkan tujuan strategis yang realisasi pencapaiannya belum memenuhi target, dan mengevaluasi kembali strategis tersebut;
- 2) Mengevaluasi kinerja SI/TI perusahaan secara berkala untuk mengetahui perkembangan kinerja, serta bagian yang perlu dipertahankan dan masih harus ditingkatkan;
- 3) Mengikuti perkembangan teknologi dan mengaplikasikan solusi aplikasi ke dalam perusahaan sesuai dengan kebutuhan bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif;
- 4) Meningkatkan kinerja infrastruktur SI/TI perusahaan, serta pengetahuan dan keahlian karyawan secara periodik untuk mendukung efektivitas dan efisiensi pelaksanaan proses bisnis perusahaan;
- 5) Meningkatkan dan memperkuat dukungan dari manajemen level atas sehingga penerapan perencanaan strategis sistem informasi dan strategi transformasi digital ini dapat berjalan dengan baik.

## KEPUSTAKAAN

1. K. Das, M. Gryseels, P. Sudhir, and K. T. Tan, "Unlocking Indonesia's Digital Opportunity," *McKinsey Co.*, no. October, pp. 1–28, 2016.
2. W. E. Forum, "Digital Transformation Initiative Unlocking \$100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation," no. January, pp. 1–70,

2017.

3. B. Weinelt, "World Economic Forum White Paper Digital Transformation of Industries: Consumer Industries," *World Econ. Forum*, no. January, p. 30, 2016.
4. G. Westerman, C. Calm ejane, D. Bonnet, P. Ferraris, and A. McAfee, "Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations," *MIT Cent. Digit. Bus. Capgemini Consult.*, pp. 1–68, 2011.
5. M. A. Westerman George, Bonnet Didier, "Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation," p. 292, 2014.
6. M. Fitzgerald, N. Kruschwitz, D. Bonnet, and M. Welch, "Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative," *MIT Sloan Manag. Rev.*, 2013.
7. D. C. Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, "Enterprise Architecture as Strategy," *Cent. Information Syst. Res. MIT ...*, no. August 2016, pp. 1–10, 2007.
8. Gamble & Thompson, *Essentials Of Strategic Management The Quest For Competitive Advantage*. 2014.
9. R. M. Kekwaletswe and P. C. Mathebula, "Aligning Information Systems strategy with the Business Strategy in a South African Banking Environment," *2014 Proc. Conf. Inf. Syst. Appl. Res.*, pp. 1–13, 2014.
10. R. H. R. M. Ali, B. Crump, and S. Sudin, "Strategic IS Planning Practices: A Comparative Study of Malaysia and New Zealand," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, 2014.
11. J. Ward and J. Peppard, *Strategic Planning for Information Systems*. 2002.
12. K. J. Wang and W. C. Hong, "Competitive advantage analysis and strategy formulation of airport city development-The case of Taiwan," *Transp. Policy*, 2011.
13. M. M. Arshida and S. O. Agil, "Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation Within the Libyan Iron and Steel Company," *Iss& Mlb*, pp. 254–259, 2013.
14. E. A. Awadallah and A. Allam, "A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool," *Int. J. Bus. Soc. Sci.*, vol. 6, no. 7, pp. 91–99, 2015.
15. M. Spremic, "Holistic Approach for Governing Information System Security," *World Congr. Eng.*, vol. 2, pp. 1242–1247, 2013.
16. A.  kland, "Gap Analysis for Incorporating Sustainability in Project Management," *Procedia Comput. Sci.*, vol. 64, no. 1877, pp. 103–109, 2015.
17. B. Kaplan, D. P. Truex, D. Wastell, Wood-Harper, and D. A.T., "Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice," pp. 259–274, 2004.
18. C. Lankshear and M. Knobel, "Introduction: Digital Literacies-Concepts, Policies and Practices," *Digit. Literacies Concepts, Policies Pract.*, vol. 30, 2008.
19. L. M. Lin, T. L. Hsia, and J. H. Wu, "What dynamic capability are needed to implement E-Business?," in *Proceedings of the International Conference on Electronic Business (ICEB)*, 2009.
20. 2 Paul Gray, Quarterly, "Realizing Strategic Value Through Center-Edge Digital Transformation in Consumer-Centric Industries," vol. 12, no. March, pp. 1–17, 2013.
21. C. Rettig, "The Trouble with Enterprise Software," *MIT Sloan Manag. Rev.*, 2007.