

Analisis Keberhasilan Transformasi Digital Dalam Menghadapi Disrupsi Layanan Kesehatan Digital

Liana Mega Ristyani Bekt¹, Andrianto Widjaja²

¹ Sekolah Tinggi Manajemen PPM, liana_mrb_mmwm_92@student.ppmschool.ac.id

² Sekolah Tinggi Manajemen PPM, widjaja@yahoo.com

Info Artikel

Article history:

Received Okt, 2026

Revised Okt, 2026

Accepted Okt, 2026

Kata Kunci:

Industri Kesehatan; Kepuasan Pelanggan; Kotter 8-Step; Manajemen Transformasi; McKinsey 7S; Transformasi Digital

Keywords:

Customer Satisfaction; Digital Transformation; Healthcare Industry; Kotter 8-Step; McKinsey 7S; Transformation Management

ABSTRAK

Pandemi COVID-19 dan pertumbuhan pesat platform digital health seperti Halodoc dan Alodokter mendisrupsi industri layanan kesehatan Indonesia, mendorong PT Kimia Farma Tbk melakukan transformasi digital sejak 2020. Penelitian ini menganalisis keberhasilan transformasi digital Kimia Farma dengan membandingkan langsung persepsi pelanggan terhadap kondisi layanan sebelum dan sesudah transformasi. Menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan desain retrospective pre-post, survei daring menargetkan minimal 100 responden; setelah proses penyaringan berdasarkan kriteria pengalaman lintas periode, diperoleh 116 responden valid dari 124 responden yang berpartisipasi. Seluruh 21 item instrumen dinyatakan valid ($r\text{-hitung} > r\text{-tabel} = 0,182$) dan reliabel pada lima dimensi (Cronbach's Alpha 0,702–0,778). Hasil menunjukkan responden kuat mengonfirmasi hambatan nyata pada kondisi sebelum transformasi digital (mean = 4,08), terutama keterbatasan akses lokasi dan jam operasional. Setelah transformasi, persepsi meningkat konsisten pada seluruh dimensi: aksesibilitas dan kepraktisan (4,31), kualitas layanan digital (4,26), kepuasan dan loyalitas (4,36), dan persepsi keberhasilan (4,29), dengan variabilitas jawaban yang jauh lebih rendah dibanding sebelumnya. Triangulasi dengan McKinsey 7S dan Kotter 8-Step Change Model menunjukkan perubahan signifikan pada elemen Strategy, Systems, dan Shared Values, sementara Staff, Skills, dan Style masih dalam penguatan. Penelitian menyimpulkan transformasi digital Kimia Farma berhasil dari perspektif pelanggan, dengan layanan konsultasi dokter daring dan pengembangan fitur aplikasi sebagai prioritas perbaikan berikutnya.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic and the rapid growth of digital health platforms such as Halodoc and Alodokter have disrupted Indonesia's healthcare service industry, prompting PT Kimia Farma Tbk to undertake digital transformation since 2020. This study analyzes the success of Kimia Farma's digital transformation by directly comparing customer perceptions of service conditions before and after the transformation. Using a descriptive quantitative method with a retrospective pre-post design, an online survey targeted a minimum of 100 respondents; after screening based on cross-period experience criteria, 116 valid respondents were obtained from 124 participants. All 21 instrument items were declared valid ($r\text{-calculated} > r\text{-table} = 0.182$) and reliable across five dimensions (Cronbach's Alpha 0.702–0.778). Results show respondents strongly confirmed genuine pain points in pre-transformation conditions (mean = 4.08), particularly limited access due to location and operating hours. After transformation, perceptions improved consistently across all dimensions: accessibility and practicality (4.31), digital service quality (4.26), satisfaction and loyalty (4.36), and perceived success

(4.29), with markedly lower response variability than before. Triangulation with the McKinsey 7S framework and Kotter's 8-Step Change Model revealed significant change in Strategy, Systems, and Shared Values, while Staff, Skills, and Style remain works in progress. The study concludes that Kimia Farma's digital transformation is successful from the customer's perspective, with online doctor consultation and application feature development identified as priority areas for improvement.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: Liana Mega Ristyani Bkti

Institution: Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Email: liana_mrb_mmwm_92@student.ppm.school.ac.id

1. PENDAHULUAN

Revolusi Industri 4.0 yang diperkuat oleh pandemi COVID-19 telah membawa perubahan besar pada berbagai sektor, termasuk industri layanan kesehatan di Indonesia. Perkembangan teknologi digital mendorong perubahan pola pelayanan kesehatan sekaligus mengubah cara masyarakat memperoleh akses terhadap layanan tersebut. Laporan Google et al. (2023) menunjukkan bahwa pasar digital health di Indonesia mengalami pertumbuhan yang pesat dengan Compound Annual Growth Rate (CAGR) sebesar 25,4% selama periode 2020–2023. Sejalan dengan itu, Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (2021) melaporkan bahwa penggunaan layanan telemedicine meningkat hingga 600% pada periode April–Juni 2020 dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pandemi telah menjadi pendorong utama percepatan adopsi layanan kesehatan berbasis digital.

Perubahan tersebut juga tercermin dari hasil penelitian Effendi et al. (2024), yang menunjukkan bahwa pengalaman positif pasien dalam menggunakan layanan telemedicine pascapandemi berhubungan erat dengan niat mereka untuk terus memanfaatkan layanan kesehatan digital. Namun demikian, penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa keterbatasan konektivitas jaringan masih menjadi tantangan yang dihadapi di beberapa wilayah Indonesia. Selaras dengan temuan tersebut, Natakusumah et al. (2022) menyatakan bahwa keberhasilan transformasi digital pada sektor kesehatan di era disrupsi dan Society 5.0 memerlukan keselarasan antara kesiapan teknologi, proses bisnis, serta orientasi terhadap peningkatan kualitas pengalaman pasien, sehingga transformasi tidak cukup diwujudkan hanya melalui penambahan kanal layanan digital.

Perubahan perilaku masyarakat dalam mengakses layanan kesehatan mendorong munculnya berbagai penyedia layanan kesehatan berbasis digital yang berkembang secara agresif. Halodoc, yang didirikan pada tahun 2016, telah mencapai status unicorn pada tahun 2022 dengan lebih dari 20 juta pengguna aktif dan didukung oleh jaringan lebih dari 20.000 dokter mitra. Di sisi lain, Alodokter memiliki lebih dari 30 juta pengguna terdaftar. Selain kedua platform tersebut, kehadiran KlikDokter, SehatQ, GoodDoctor, GoApotik, dan K24Klik semakin memperketat persaingan dalam ekosistem digital health di Indonesia (DSResearch Indonesia, 2023). Persaingan tersebut menuntut perusahaan layanan kesehatan konvensional untuk melakukan transformasi agar mampu memenuhi kebutuhan pelanggan yang semakin mengutamakan layanan yang cepat, mudah, dan terintegrasi.

Sebagai perusahaan farmasi BUMN tertua di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1817, PT Kimia Farma Tbk menghadapi tantangan baru dalam mempertahankan daya saing di tengah perubahan lanskap industri kesehatan. Meskipun memiliki jaringan lebih dari 1.200 apotek, 650

klinik, dan 300 laboratorium yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia, keunggulan infrastruktur fisik tersebut tidak lagi menjadi satu-satunya faktor penentu daya saing perusahaan. Menyadari perubahan tersebut, sejak tahun 2020 Kimia Farma mulai menjalankan transformasi digital melalui pengembangan aplikasi Kimia Farma Mobile (KF Mobile), integrasi layanan apotek, klinik, dan laboratorium, penyediaan layanan konsultasi dokter secara daring, serta pengembangan ekosistem kesehatan digital yang terhubung dengan platform SATU SEHAT milik Kementerian Kesehatan.

Meskipun berbagai inisiatif transformasi digital telah dilakukan, mengevaluasi keberhasilannya bukanlah hal yang sederhana. Matt et al. (2015) menjelaskan bahwa transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penerapan teknologi baru, tetapi juga mencakup perubahan mendasar pada model bisnis, proses operasional, budaya organisasi, serta kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. Tantangan tersebut diperkuat oleh laporan McKinsey & Company (2018) yang menunjukkan bahwa lebih dari 70% inisiatif transformasi digital belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Kegagalan tersebut umumnya bukan disebabkan oleh keterbatasan teknologi, melainkan oleh rendahnya kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan, terutama pada aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan sumber daya manusia. Selain itu, kajian bibliometrik yang dilakukan Stoumpos et al. (2023) terhadap lebih dari 300 publikasi mengenai transformasi digital sektor kesehatan menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi lebih banyak ditentukan oleh tingkat penerimaan teknologi oleh pengguna akhir dibandingkan sekadar ketersediaan infrastruktur digital. Temuan tersebut menjadi landasan penting untuk mengkaji keberhasilan transformasi digital PT Kimia Farma Tbk dari perspektif pelanggan.

Berbagai penelitian mengenai transformasi digital di Indonesia pada umumnya masih berfokus pada aspek organisasi, seperti strategi, struktur, sistem, maupun kesiapan perusahaan dalam mengimplementasikan teknologi digital. Sebaliknya, penelitian yang membandingkan secara langsung persepsi pelanggan terhadap kondisi layanan sebelum dan sesudah transformasi digital masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian hanya mengevaluasi kondisi setelah transformasi berlangsung sehingga belum mampu menggambarkan perubahan layanan yang benar-benar dirasakan oleh pelanggan. Padahal, Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa dampak terhadap pelanggan merupakan salah satu indikator penting dalam mengevaluasi keberhasilan perubahan organisasi, selain dampak terhadap aspek operasional, finansial, dan budaya organisasi.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan retrospective pre-post, yaitu dengan meminta responden yang telah menggunakan layanan PT Kimia Farma Tbk sebelum dan sesudah transformasi digital untuk memberikan penilaian terhadap kedua kondisi tersebut. Pendekatan ini memungkinkan pengukuran perubahan persepsi pelanggan secara langsung melalui populasi responden yang sama, sehingga perbedaan (gap) antara kondisi sebelum dan sesudah transformasi digital dapat dianalisis secara lebih komprehensif. Pendekatan ini dipilih karena transformasi digital yang telah berlangsung tidak memungkinkan dilakukan eksperimen terkontrol dengan mengembalikan organisasi ke kondisi sebelum digitalisasi. Oleh sebab itu, penilaian retrospektif dari pelanggan yang mengalami kedua periode tersebut dinilai sebagai pendekatan yang paling relevan untuk menangkap perubahan yang benar-benar dirasakan (Creswell, 2014; Robbins & Judge, 2017).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keberhasilan transformasi digital PT Kimia Farma Tbk melalui perbandingan persepsi pelanggan terhadap kondisi layanan sebelum dan sesudah transformasi digital. Selain mengidentifikasi besarnya perubahan persepsi pada aspek aksesibilitas, kualitas layanan digital, kepuasan, dan loyalitas pelanggan, penelitian ini juga melakukan triangulasi dengan hasil analisis organisasi menggunakan McKinsey 7S Framework dan Kotter's 8-Step Change Model guna memperoleh evaluasi yang lebih komprehensif mengenai keberhasilan transformasi digital perusahaan. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penggunaan desain retrospective pre-post yang memungkinkan pengukuran perubahan persepsi pelanggan dari populasi responden yang sama, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya menggunakan pendekatan cross-sectional.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain potensi recall bias akibat penggunaan penilaian retrospektif, penerapan teknik purposive sampling yang membatasi generalisasi hasil penelitian, serta ruang lingkup penelitian yang hanya berfokus pada PT Kimia Farma Tbk.

2. KAJIAN LITERATUR

Perubahan stratejik (*strategic change*) merupakan proses perubahan fundamental yang dilakukan organisasi sebagai respons terhadap dinamika lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, maupun perubahan kebutuhan para pemangku kepentingan. Menurut Kotter (1996), perubahan stratejik merupakan proses transformasi yang membutuhkan kepemimpinan yang kuat, visi yang jelas, serta kemampuan menggerakkan seluruh anggota organisasi menuju kondisi yang diharapkan. Burnes (2004) membedakan perubahan menjadi *planned change*, yaitu perubahan yang direncanakan secara sistematis, dan *emergent change*, yaitu perubahan yang muncul sebagai respons terhadap dinamika lingkungan yang terus berkembang. Sementara itu, Hayes (2018) menekankan bahwa keberhasilan perubahan tidak hanya dipengaruhi oleh desain perubahan itu sendiri, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola respons individu, termasuk resistensi serta proses adaptasi terhadap cara kerja yang baru.

Transformasi organisasi merupakan bentuk perubahan yang bersifat menyeluruh karena mencakup perubahan pada identitas organisasi, model bisnis, struktur, hingga budaya organisasi Tushman & Romanelli (1985). Berbeda dengan perubahan yang bersifat inkremental, transformasi organisasi termasuk perubahan yang bersifat *discontinuous*, yaitu perubahan yang mengubah cara organisasi beroperasi secara mendasar (Nadler & Tushman, 1995). Pandangan tersebut diperkuat oleh konsep *disruptive innovation* yang dikemukakan Christensen (1997), yang menjelaskan bahwa inovasi baru sering kali berasal dari pelaku baru di luar industri utama dan secara bertahap mengubah struktur persaingan, sehingga organisasi yang telah mapan dituntut untuk beradaptasi agar tetap mampu mempertahankan daya saingnya.

Dalam konteks tersebut, transformasi digital dipahami sebagai pemanfaatan teknologi digital untuk menghasilkan perubahan yang signifikan pada model bisnis, proses operasional, maupun *value proposition* organisasi (Matt et al., 2015). Westerman et al. (2014) menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil mencapai *digital mastery* harus memiliki dua kapabilitas utama, yaitu *digital capability* dan *leadership capability*. *Digital capability* berkaitan dengan kemampuan organisasi memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, proses bisnis, dan model bisnis, sedangkan *leadership capability* berkaitan dengan kemampuan pimpinan dalam membangun visi transformasi digital, mengelola perubahan, serta mendorong keterlibatan seluruh karyawan.

Pada sektor layanan kesehatan, transformasi digital tidak hanya diwujudkan melalui digitalisasi transaksi, tetapi juga melalui pembentukan ekosistem layanan yang menghubungkan pasien, tenaga kesehatan, apotek, laboratorium, hingga penyedia asuransi dalam suatu jaringan layanan yang terintegrasi (Moazed & Johnson, 2016). Penelitian Snowdon et al. (2024) mengenai tingkat *digital maturity* rumah sakit di Amerika Serikat pascapandemi COVID-19 menunjukkan bahwa kematangan digital berhubungan positif dengan peningkatan pengalaman pasien. Namun demikian, manfaat tersebut hanya dapat dicapai apabila strategi digital diintegrasikan dengan perbaikan proses layanan sehingga teknologi tidak sekadar tersedia, tetapi benar-benar memberikan nilai bagi pengguna.

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks sering dijelaskan melalui konsep VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) yang banyak digunakan dalam kajian manajemen strategis (Bennett & Lemoine, 2014). Selanjutnya, Cascio (2020) memperkenalkan konsep BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear, dan Incomprehensible*) sebagai penyempurnaan konsep VUCA untuk menggambarkan kondisi organisasi pada era pascapandemi. Dalam menganalisis faktor-faktor yang mendorong perubahan organisasi, David & David (2017) mengembangkan *External*

Factor Evaluation (EFE) Matrix dan Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, yang dapat dipadukan dengan analisis Porter (2008) untuk mengevaluasi tekanan kompetitif dalam suatu industri.

Sebagai kerangka implementasi perubahan, Kotter, 1996 (2012) mengembangkan Kotter's 8-Step Change Model, yang terdiri atas delapan tahapan, yaitu menciptakan urgensi (create urgency), membentuk koalisi perubahan (form a guiding coalition), menyusun visi (create a vision), mengomunikasikan visi (communicate the vision), menghilangkan hambatan (remove obstacles), menciptakan kemenangan jangka pendek (create short-term wins), mempertahankan momentum perubahan (build on the change), serta menginternalisasikan perubahan ke dalam budaya organisasi (anchor new approaches in the culture). Herold et al. (2008) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional pada tahap awal perubahan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dalam mendukung perubahan, sehingga memperkuat keberhasilan implementasi pada tahap-tahap berikutnya.

Selain itu, McKinsey 7S Framework yang dikembangkan oleh (Peters & Waterman, 1982; Waterman et al., 1980) menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi dipengaruhi oleh keselarasan tujuh elemen organisasi, yaitu Strategy, Structure, Systems, Staff, Skills, Style, dan Shared Values. Tiga elemen pertama dikategorikan sebagai hard elements, sedangkan empat elemen lainnya merupakan soft elements. Kerangka ini memungkinkan organisasi mengevaluasi transformasi secara menyeluruh, tidak hanya dari aspek strategi dan sistem, tetapi juga dari aspek sumber daya manusia, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang sering menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi digital (McKinsey & Company, 2018).

Untuk mengukur persepsi pelanggan terhadap layanan digital, penelitian ini mengadopsi tiga kerangka teori utama. Pertama, Technology Acceptance Model (TAM) yang dikembangkan (Davis, 1989), yang menjelaskan bahwa penerimaan pengguna terhadap teknologi dipengaruhi oleh persepsi kemudahan penggunaan (perceived ease of use) dan persepsi kebermanfaatan (perceived usefulness). Relevansi model tersebut dalam konteks layanan kesehatan Indonesia diperkuat oleh penelitian (Damanik et al., 2024), yang menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan penggunaan aplikasi Mobile-JKN.

Kedua, penelitian ini menggunakan konsep e-service quality yang dikembangkan Parasuraman et al. (2005), sebagai pengembangan dari model SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988). Model ini menekankan bahwa efisiensi layanan, keandalan sistem, dan kepercayaan terhadap informasi merupakan faktor utama dalam menentukan kualitas layanan digital. Penelitian (Juwaini et al., 2022) juga menunjukkan bahwa kualitas layanan digital, kepercayaan, dan kepuasan pelanggan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan pada layanan berbasis digital.

Ketiga, penelitian ini mengacu pada Expectation Disconfirmation Theory yang diperkenalkan (Oliver, 1980). Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan pelanggan terbentuk melalui perbandingan antara harapan sebelum menggunakan layanan dengan pengalaman aktual yang diperoleh. Apabila kinerja layanan melebihi ekspektasi (positive disconfirmation), maka tingkat kepuasan pelanggan akan meningkat dan mendorong niat untuk menggunakan kembali layanan maupun memberikan rekomendasi kepada orang lain. Penelitian (Puspitasari et al., 2023) turut mengonfirmasi bahwa kombinasi antara Expectation Confirmation Theory dan e-service quality mampu menjelaskan terbentuknya loyalitas pelanggan pada layanan digital di Indonesia.

Robbins & Judge (2017) mengelompokkan dampak perubahan organisasi ke dalam empat dimensi utama, yaitu dampak operasional, finansial, pelanggan, dan budaya organisasi. Berbagai penelitian mengenai transformasi digital pada sektor kesehatan menunjukkan bahwa perubahan pada aspek strategi, struktur, dan sistem umumnya lebih mudah diwujudkan dibandingkan perubahan pada aspek sumber daya manusia, kepemimpinan, maupun budaya organisasi. Pola tersebut sejalan dengan laporan McKinsey & Company (2018) yang menyatakan bahwa sebagian besar kegagalan transformasi digital disebabkan oleh faktor manusia, bukan teknologi. Hasil kajian bibliometrik Stoumpos et al. (2023) juga menunjukkan bahwa rendahnya kesiapan kompetensi digital tenaga kesehatan masih menjadi hambatan yang paling sering ditemukan dalam

implementasi transformasi digital. Selain itu, Argenti (2013) menekankan bahwa komunikasi korporat yang efektif memegang peranan penting dalam menyelaraskan pemahaman antara manajemen dan karyawan selama proses perubahan berlangsung.

Berdasarkan sintesis teori tersebut, penelitian ini membangun kerangka pemikiran bahwa faktor eksternal, seperti disrupsi platform digital health dan perubahan perilaku konsumen pascapandemi, serta faktor internal berupa kekuatan jaringan layanan fisik dan kebutuhan peningkatan kapabilitas digital, menjadi pendorong utama transformasi digital PT Kimia Farma Tbk. Proses transformasi tersebut dianalisis menggunakan Kotter's 8-Step Change Model, sedangkan dampaknya terhadap organisasi dievaluasi melalui McKinsey 7S Framework. Selanjutnya, perubahan yang dihasilkan diharapkan memengaruhi pengalaman pelanggan, yang diukur melalui instrumen berbasis Technology Acceptance Model (TAM), e-service quality, dan Expectation Disconfirmation Theory, dengan membandingkan secara langsung persepsi pelanggan terhadap kondisi layanan sebelum dan sesudah transformasi digital.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif serta desain retrospective pre-post single-sample comparison. Menurut Creswell (2014), penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan suatu fenomena secara sistematis berdasarkan kondisi yang terjadi tanpa menguji hubungan sebab-akibat secara mendalam. Desain retrospective pre-post dipilih karena transformasi digital PT Kimia Farma Tbk merupakan proses organisasi yang telah berlangsung sehingga tidak memungkinkan dilakukan eksperimen terkontrol. Oleh karena itu, perbandingan kondisi sebelum dan sesudah transformasi dilakukan melalui penilaian retrospektif dari responden yang memiliki pengalaman menggunakan layanan Kimia Farma pada kedua periode tersebut. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur persepsi pelanggan menggunakan skala Likert, sedangkan dua pertanyaan terbuka dianalisis secara tematik untuk memperkaya interpretasi hasil kuantitatif.

Populasi penelitian adalah seluruh pelanggan PT Kimia Farma Tbk di Indonesia yang pernah menggunakan layanan apotek, klinik, laboratorium, maupun layanan digital perusahaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan lima kriteria inklusi, yaitu: (1) pernah menggunakan layanan Kimia Farma sebelum tahun 2020; (2) pernah menggunakan layanan digital Kimia Farma sebelum dan setelah transformasi digital dilakukan; (3) menggunakan layanan Kimia Farma minimal dua kali dalam tiga tahun terakhir; (4) berusia minimal 25 tahun; dan (5) berdomisili di Indonesia serta memiliki akses terhadap perangkat digital untuk mengisi kuesioner secara daring. Tiga kriteria pertama diverifikasi melalui screening questions pada awal kuesioner untuk memastikan bahwa seluruh responden benar-benar memiliki pengalaman menggunakan layanan Kimia Farma baik sebelum maupun sesudah transformasi digital, sehingga mampu memberikan penilaian yang objektif terhadap kedua kondisi tersebut. Responden yang tidak memenuhi salah satu kriteria tersebut dikeluarkan dari proses analisis.

Jumlah sampel minimum mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2010), yaitu sedikitnya lima responden untuk setiap indikator penelitian. Dengan jumlah indikator sebanyak 21 butir, maka jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah 105 responden. Selain itu, ukuran sampel juga telah memenuhi rekomendasi Roscoe Sugiyono (2022) yang menyatakan bahwa penelitian perilaku umumnya menggunakan 30–500 responden. Pengumpulan data dilaksanakan pada periode Mei–Juni 2026 melalui penyebaran kuesioner daring menggunakan Google Forms yang disebarluaskan melalui media sosial, komunitas digital, dan jaringan personal peneliti. Sebanyak 124 responden berpartisipasi dalam penelitian, namun setelah proses penyaringan berdasarkan kriteria inklusi diperoleh 116 responden valid (93,5%), sedangkan 8 responden (6,5%) dieliminasi karena tidak memenuhi persyaratan penelitian.

Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur yang terdiri atas tiga bagian, yaitu pertanyaan penyaring dan karakteristik responden, 21 item pernyataan menggunakan Skala Likert

lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju sampai 5 = Sangat Setuju) mengacu pada (Likert, 1932), serta dua pertanyaan terbuka mengenai perubahan yang paling dirasakan setelah transformasi digital dan aspek layanan yang masih perlu ditingkatkan. Dua puluh satu item pernyataan tersebut dikelompokkan ke dalam lima dimensi, yaitu Kondisi Layanan Sebelum Transformasi Digital (5 item), Perubahan Layanan Setelah Transformasi Digital (5 item), Kualitas Layanan Digital (4 item), Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan (4 item), serta Persepsi Keberhasilan Transformasi (3 item). Penyusunan indikator didasarkan pada teori transformasi digital (Matt et al., 2015; Westerman et al., 2014), Technology Acceptance Model (Davis, 1989), e-service quality (Parasuraman et al., 2005), Expectation Disconfirmation Theory (Oliver, 1980), serta kerangka perubahan organisasi dari (Kotter, 1996; McKinsey & Company, 2018). Pembagian dimensi tersebut dirancang untuk memungkinkan perbandingan langsung antara persepsi pelanggan terhadap kondisi layanan sebelum dan sesudah transformasi digital.

Analisis data dilakukan dalam empat tahapan. Tahap pertama adalah analisis statistik deskriptif untuk menghitung nilai rata-rata (mean), simpangan baku (standard deviation), dan distribusi frekuensi jawaban responden pada setiap item maupun setiap dimensi penelitian (Sugiyono, 2022). Interpretasi nilai rata-rata menggunakan kategori $\geq 3,67$ = Baik; $2,34-3,66$ = Cukup; $< 2,34$ = Buruk (Aritonang, 2005). Tahap kedua adalah gap analysis, yaitu membandingkan nilai rata-rata kondisi layanan sebelum transformasi dengan kondisi setelah transformasi untuk mengidentifikasi besarnya perubahan persepsi pelanggan pada setiap dimensi. Tahap ketiga adalah analisis tematik terhadap jawaban pertanyaan terbuka menggunakan pendekatan manifest content analysis, yaitu mengelompokkan jawaban responden berdasarkan tema-tema yang paling sering muncul. Tahap terakhir adalah triangulasi hasil survei pelanggan dengan data sekunder berupa Annual Report PT Kimia Farma Tbk periode 2019–2024, serta hasil analisis organisasi menggunakan McKinsey 7S Framework dan Kotter's 8-Step Change Model guna memperoleh evaluasi yang lebih komprehensif mengenai keberhasilan transformasi digital perusahaan.

Sebelum dilakukan analisis, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan IBM SPSS Statistics. Uji validitas dilakukan menggunakan Corrected Item–Total Correlation, dengan kriteria setiap item dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar daripada r tabel pada taraf signifikansi 5% (r tabel = 0,182; $n = 116$). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh 21 item pernyataan memiliki nilai Corrected Item–Total Correlation antara 0,203 hingga 0,601, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, dengan batas minimum $\alpha \geq 0,70$ (Hair et al., 2010; Nunnally, 1978). Hasil pengujian menunjukkan bahwa kelima dimensi penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha antara 0,702 hingga 0,778, sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam penelitian. Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian ($n = 116$)

Dimensi	Item	Rentang r -Hitung	r -Tabel	Validitas	Cronbach's Alpha	Reliabilitas
Kondisi Layanan Sebelum Transformasi Digital	P1–P5	0,387–0,601	0,182	Valid	0,778	Reliabel
Perubahan Layanan Setelah Transformasi Digital	P6–P10	0,203–0,310	0,182	Valid	0,732	Reliabel
Kualitas Layanan Digital	P11–P14	0,237–0,264	0,182	Valid	0,703	Reliabel
Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan	P15–P18	0,220–0,342	0,182	Valid	0,706	Reliabel
Persepsi Keberhasilan Transformasi	P19–P21	0,245–0,353	0,182	Valid	0,702	Reliabel

Sumber: Data primer diolah menggunakan IBM SPSS Statistics (2026).

Untuk meningkatkan kredibilitas temuan, penelitian ini menerapkan triangulasi metode dan triangulasi sumber. Triangulasi metode dilakukan dengan mengombinasikan data kuantitatif dari kuesioner tertutup dan data kualitatif dari pertanyaan terbuka sehingga hasil statistik dapat diperkaya dengan penjelasan berdasarkan pengalaman responden. Sementara itu, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil survei pelanggan dengan dokumen resmi perusahaan, seperti Annual Report PT Kimia Farma Tbk periode 2019–2024, serta hasil evaluasi organisasi menggunakan McKinsey 7S Framework dan Kotter's 8-Step Change Model. Seluruh proses penelitian dilaksanakan sesuai prinsip etika penelitian, yaitu partisipasi responden bersifat sukarela, identitas responden dijaga kerahasiaannya, dan seluruh data hanya digunakan untuk kepentingan akademik sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi (BPK RI, 2022).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT Kimia Farma Tbk merupakan perusahaan farmasi BUMN yang sejak tahun 2020 secara bertahap melakukan transformasi digital sebagai respons terhadap perubahan perilaku masyarakat dan meningkatnya persaingan layanan kesehatan berbasis digital. Transformasi tersebut diwujudkan melalui pengembangan Kimia Farma Mobile (KF Mobile), integrasi layanan apotek, klinik, dan laboratorium, pengembangan layanan konsultasi dokter secara daring, serta integrasi dengan platform SATUSEHAT Kementerian Kesehatan. Berbagai inisiatif tersebut menunjukkan komitmen perusahaan dalam membangun layanan kesehatan yang lebih terintegrasi, mudah diakses, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan (PT Kimia Farma Tbk, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024).

Berdasarkan proses penyaringan menggunakan kriteria inklusi, diperoleh 116 responden valid dari total 124 responden yang mengisi kuesioner. Jumlah tersebut telah melampaui target minimal sampel penelitian, sehingga dinilai memadai untuk menggambarkan persepsi pelanggan terhadap kondisi layanan Kimia Farma sebelum dan sesudah transformasi digital. Karakteristik responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Profil Demografis Responden Penelitian (n = 116)

Kategori	Kelompok	Frekuensi	Persentase
Usia	25–34 tahun	59	50,86%
	35–44 tahun	45	38,79%
	≥45 tahun	12	10,34%
Jenis Kelamin	Perempuan	75	64,66%
	Laki-laki	41	35,34%
Pekerjaan	Karyawan Swasta	40	34,48%
	Wirausaha	30	25,86%
	Ibu Rumah Tangga	23	19,83%
	ASN/PNS	22	18,97%
	Mahasiswa	1	0,86%
Mulai Menggunakan Layanan	Sebelum tahun 2015	25	21,55%
	Tahun 2015–2019	50	43,10%
	Setelah tahun 2019	41	35,34%
Jenis Layanan yang Pernah Digunakan*	Apotek Kimia Farma	86	74,14%
	KF Mobile	63	54,31%
	Klinik Kimia Farma	41	35,34%
	Laboratorium Kimia Farma	39	33,62%
	Konsultasi Dokter Online	21	18,10%

*Responden dapat memilih lebih dari satu jenis layanan (multi-select), sehingga total persentase melebihi 100%. Sumber: Data primer penelitian, diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden berada pada rentang usia 25–44 tahun (89,65%), dengan komposisi responden perempuan lebih banyak dibandingkan laki-laki, yaitu masing-masing sebesar 64,66% dan 35,34%. Kelompok usia tersebut merupakan kelompok usia produktif yang umumnya memiliki tingkat adopsi teknologi digital yang tinggi, sehingga dinilai representatif untuk memberikan penilaian terhadap pengalaman penggunaan layanan kesehatan digital.

Dilihat dari lama penggunaan layanan, sebanyak 75 responden (64,65%) telah menggunakan layanan Kimia Farma sejak sebelum tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman yang cukup panjang terhadap layanan Kimia Farma sebelum transformasi digital dilakukan. Kondisi tersebut mendukung penggunaan desain retrospective pre-post, karena responden mampu membandingkan pengalaman mereka terhadap kondisi layanan sebelum dan sesudah transformasi berdasarkan pengalaman langsung.

Berdasarkan jenis layanan yang pernah digunakan, Apotek Kimia Farma merupakan layanan yang paling banyak dimanfaatkan responden (74,14%), diikuti oleh KF Mobile (54,31%), Klinik Kimia Farma (35,34%), Laboratorium Kimia Farma (33,62%), dan konsultasi dokter daring (18,10%). Persentase tersebut melebihi 100% karena responden diperkenankan memilih lebih dari satu jenis layanan. Tingginya penggunaan layanan apotek menunjukkan bahwa kanal layanan konvensional masih menjadi titik kontak utama pelanggan. Di sisi lain, lebih dari separuh responden telah menggunakan KF Mobile, yang mengindikasikan bahwa kanal digital mulai diterima sebagai bagian dari ekosistem layanan Kimia Farma. Kondisi ini memperlihatkan bahwa transformasi digital yang dilakukan perusahaan tidak menggantikan layanan konvensional, tetapi melengkapinya melalui integrasi layanan fisik dan digital.

Bagian pertama instrumen penelitian mengukur persepsi responden terhadap kondisi layanan PT Kimia Farma Tbk sebelum transformasi digital melalui lima indikator yang merepresentasikan berbagai hambatan (pain points) pada layanan konvensional. Semakin tinggi skor yang diberikan responden, semakin kuat persepsi bahwa hambatan tersebut memang dirasakan sebelum transformasi digital dilakukan. Selanjutnya, bagian kedua instrumen mengukur persepsi responden terhadap kondisi layanan setelah transformasi digital yang dikelompokkan ke dalam empat dimensi, yaitu perubahan layanan, kualitas layanan digital, kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta persepsi terhadap keberhasilan transformasi. Ringkasan hasil analisis statistik deskriptif disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Persepsi Pelanggan terhadap Kondisi Layanan Sebelum dan Sesudah Transformasi Digital (n = 116)

Dimensi	Kode	Pernyataan (Ringkas)	Mean	SD	Kategori
A. Kondisi Sebelum Transformasi Digital	P1	Layanan hanya dapat diakses dengan datang langsung ke outlet	4,21	0,92	Baik
	P2	Proses pelayanan memerlukan waktu relatif lama	3,95	0,89	Baik
	P3	Informasi produk dan layanan sulit diperoleh	4,00	0,86	Baik
	P4	Proses antrean dan pelayanan kurang praktis	4,09	0,86	Baik
	P5	Akses layanan terbatas oleh lokasi dan jam operasional	4,17	0,92	Baik
		Rata-rata Dimensi A	4,08	0,65	Baik
B. Perubahan Layanan Setelah Transformasi Digital	P6	Layanan menjadi lebih mudah diakses	4,28	0,67	Baik
	P7	Layanan saat ini lebih praktis dibanding sebelumnya	4,28	0,68	Baik
	P8	Transformasi digital mempercepat proses pelayanan	4,32	0,69	Baik
	P9	Layanan digital meningkatkan kenyamanan	4,31	0,70	Baik

Dimensi	Kode	Pernyataan (Ringkas)	Mean	SD	Kategori
	P10	Layanan lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan saat ini	4,34	0,63	Baik
		Rata-rata Dimensi B	4,31	0,38	Baik
C. Kualitas Layanan Digital	P11	Layanan digital mudah digunakan	4,30	0,68	Baik
	P12	Informasi mudah dipahami dan dapat dipercaya	4,28	0,60	Baik
	P13	Membantu memperoleh layanan kesehatan lebih efektif	4,33	0,70	Baik
	P14	Layanan konsultasi digital memberikan manfaat	4,12	0,75	Baik
		Rata-rata Dimensi C	4,26	0,38	Baik
D. Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan	P15	Puas terhadap layanan setelah transformasi digital	4,42	0,69	Baik
	P16	Transformasi digital meningkatkan kepercayaan	4,33	0,64	Baik
	P17	Bersedia merekomendasikan layanan	4,34	0,67	Baik
	P18	Berencana terus menggunakan layanan	4,35	0,73	Baik
		Rata-rata Dimensi D	4,36	0,38	Baik
E. Persepsi Keberhasilan Transformasi	P19	Transformasi digital dapat dikatakan berhasil	4,25	0,68	Baik
	P20	Lebih mampu bersaing dengan layanan digital lain	4,35	0,71	Baik
	P21	Dampak positif terhadap kualitas layanan keseluruhan	4,27	0,74	Baik
		Rata-rata Dimensi E	4,29	0,42	Baik
		Rata-rata Keseluruhan (21 Item)	4,25	-	Baik

Sumber: Data primer penelitian, diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 3, responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap seluruh dimensi penelitian dengan nilai rata-rata berkisar antara 4,08–4,36, yang seluruhnya berada pada kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelanggan merasakan adanya perubahan positif setelah implementasi transformasi digital PT Kimia Farma Tbk. Perbedaan paling nyata terlihat pada perbandingan antara dimensi Kondisi Sebelum Transformasi Digital dan dimensi-dimensi setelah transformasi. Nilai rata-rata sebesar 4,08 pada dimensi kondisi sebelum transformasi mengindikasikan bahwa mayoritas responden mengakui adanya berbagai hambatan dalam memperoleh layanan Kimia Farma sebelum digitalisasi dilakukan. Hambatan yang paling banyak dirasakan berkaitan dengan keterbatasan akses layanan akibat keharusan datang langsung ke outlet serta keterbatasan lokasi dan jam operasional. Temuan ini menunjukkan bahwa model layanan konvensional belum mampu memberikan fleksibilitas yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, terutama bagi masyarakat yang menginginkan layanan kesehatan yang lebih cepat dan mudah diakses.

Setelah transformasi digital dilakukan, seluruh dimensi menunjukkan peningkatan nilai rata-rata dibandingkan kondisi sebelum transformasi. Dimensi Perubahan Layanan Setelah Transformasi Digital memperoleh rata-rata 4,31, yang menunjukkan bahwa pelanggan merasakan peningkatan aksesibilitas, kepraktisan, kecepatan pelayanan, serta kesesuaian layanan dengan kebutuhan mereka. Hasil ini mengindikasikan bahwa implementasi KF Mobile, integrasi layanan kesehatan, serta digitalisasi berbagai proses pelayanan berhasil mengurangi hambatan yang sebelumnya dialami pelanggan. Temuan tersebut sejalan dengan (Matt et al., 2015) yang menyatakan bahwa transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga perubahan proses bisnis yang mampu menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

Selain meningkatkan nilai rata-rata persepsi pelanggan, transformasi digital juga menghasilkan pengalaman layanan yang lebih konsisten. Hal tersebut tercermin dari penurunan nilai simpangan baku pada seluruh dimensi setelah transformasi, yaitu berada pada kisaran 0,38–

0,42, lebih rendah dibandingkan simpangan baku pada kondisi sebelum transformasi sebesar 0,65. Penurunan variasi jawaban tersebut menunjukkan bahwa pengalaman pelanggan terhadap layanan Kimia Farma menjadi lebih seragam setelah digitalisasi dilakukan. Dengan kata lain, transformasi digital tidak hanya meningkatkan kualitas layanan yang dirasakan pelanggan, tetapi juga memperbaiki konsistensi pelayanan di berbagai titik layanan perusahaan. Temuan ini mendukung konsep digital mastery yang dikemukakan oleh (Westerman et al., 2014), yang menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital mampu menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih konsisten melalui integrasi teknologi dan proses bisnis.

Pada kondisi setelah transformasi (Dimensi B, C, D, dan E), seluruh 16 indikator memperoleh nilai rata-rata pada kategori baik dengan peningkatan dibandingkan kondisi sebelum transformasi (Dimensi A). Besarnya peningkatan rata-rata berkisar antara 0,18 poin pada dimensi Kualitas Layanan Digital (mean = 4,26) hingga 0,28 poin pada dimensi Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan (mean = 4,36). Di antara seluruh indikator, tingkat kepuasan pelanggan setelah transformasi (P15) memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,42, sedangkan indikator manfaat layanan konsultasi dokter secara digital (P14) memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 4,12. Meskipun demikian, nilai tersebut masih berada dalam kategori baik, sehingga menunjukkan bahwa layanan konsultasi digital telah diterima secara positif oleh pelanggan, namun masih menjadi aspek yang relatif paling lemah dibandingkan indikator lainnya.

Tingginya peningkatan pada dimensi Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan menunjukkan bahwa dampak transformasi tidak hanya dirasakan pada aspek fungsional, seperti kemudahan akses atau kecepatan pelayanan, tetapi juga pada aspek psikologis dan perilaku pelanggan, seperti meningkatnya kepuasan, kepercayaan, kesediaan untuk merekomendasikan layanan, serta niat untuk terus menggunakan layanan Kimia Farma. Temuan ini sejalan dengan Expectation Disconfirmation Theory yang dikemukakan oleh (Oliver, 1980), yang menjelaskan bahwa kepuasan pelanggan akan meningkat apabila kinerja layanan yang diterima mampu melampaui harapan awal pelanggan (positive disconfirmation). Dalam penelitian ini, kondisi layanan setelah transformasi dinilai jauh lebih baik dibandingkan berbagai hambatan yang sebelumnya dirasakan pelanggan, sehingga menghasilkan tingkat kepuasan dan loyalitas yang relatif tinggi.

Selain peningkatan nilai rata-rata, perubahan yang cukup menonjol juga terlihat pada nilai simpangan baku setiap dimensi. Simpangan baku pada seluruh dimensi setelah transformasi berada pada kisaran 0,38–0,42, lebih rendah dibandingkan simpangan baku kondisi sebelum transformasi yang mencapai 0,65. Penurunan variasi jawaban tersebut menunjukkan bahwa pengalaman pelanggan menjadi lebih konsisten setelah implementasi layanan digital. Dengan kata lain, transformasi yang dilakukan tidak hanya meningkatkan kualitas layanan secara umum, tetapi juga mampu mengurangi perbedaan pengalaman pelanggan yang sebelumnya dipengaruhi oleh lokasi outlet, waktu kunjungan, maupun kondisi pelayanan di masing-masing cabang.

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa digitalisasi melalui KF Mobile dan integrasi sistem layanan telah mendorong standarisasi proses pelayanan sehingga pelanggan memperoleh pengalaman yang relatif seragam, terlepas dari lokasi maupun waktu penggunaan layanan. Temuan ini mendukung konsep digital mastery yang dikemukakan oleh (Westerman et al., 2014), yang menyatakan bahwa salah satu manfaat utama transformasi digital adalah terciptanya pengalaman pelanggan yang lebih konsisten melalui integrasi teknologi dan proses bisnis. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan (Snowdon et al., 2024) yang menunjukkan bahwa tingkat kematangan digital yang diikuti dengan redesign proses pelayanan mampu menghasilkan pengalaman pengguna yang lebih seragam dan berkualitas. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital pada penelitian ini tidak hanya tercermin dari meningkatnya nilai rata-rata persepsi pelanggan, tetapi juga dari semakin kecilnya variasi pengalaman yang dirasakan antarresponden.

Untuk melengkapi hasil analisis kuantitatif, penelitian ini juga menganalisis dua pertanyaan terbuka menggunakan pendekatan manifest content analysis. Hasil analisis menunjukkan bahwa perubahan yang paling banyak dirasakan responden adalah kemudahan akses dan kepraktisan layanan yang disebutkan oleh 47 responden (40,5%), diikuti oleh efisiensi waktu pelayanan sebanyak

28 responden (24,1%). Tema lain yang turut muncul adalah meningkatnya kenyamanan penggunaan layanan (5,2%), kemudahan memperoleh informasi (4,3%), serta proses antrean yang dinilai lebih tertata (3,4%). Sementara itu, pada pertanyaan mengenai aspek yang masih perlu ditingkatkan, sebagian besar responden mengharapkan pengembangan fitur dan tampilan aplikasi (27,6%), diikuti oleh peningkatan kecepatan respons layanan (19,8%), integrasi data antar layanan (6,9%), perluasan layanan konsultasi dokter (5,2%), percepatan pengiriman obat (4,3%), serta peningkatan akurasi informasi stok obat (4,3%).

Temuan kualitatif tersebut memperkuat hasil analisis statistik deskriptif. Dominasi tema kemudahan akses dan efisiensi waktu selaras dengan tingginya nilai rata-rata pada dimensi Perubahan Layanan (mean = 4,31), yang menunjukkan bahwa pelanggan benar-benar merasakan manfaat utama dari digitalisasi pada aspek aksesibilitas dan kepraktisan layanan. Sebaliknya, banyaknya masukan mengenai pengembangan fitur aplikasi dan peningkatan kecepatan respons layanan konsisten dengan indikator manfaat layanan konsultasi digital (P14) yang memperoleh nilai rata-rata paling rendah dibandingkan indikator pascatransformasi lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun aspek teknologi telah berkembang dengan baik, kualitas layanan yang melibatkan interaksi langsung antara pasien dan tenaga kesehatan masih memerlukan perhatian lebih lanjut.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa terdapat batasan dalam proses digitalisasi (limits of digitization), khususnya pada layanan yang masih sangat bergantung pada interaksi manusia secara langsung. Berbeda dengan layanan pembelian obat atau pencarian informasi yang dapat diotomatisasi melalui aplikasi, layanan konsultasi kesehatan tetap dipengaruhi oleh ketersediaan dan respons tenaga medis. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Damanik et al., 2024), yang menunjukkan bahwa kemudahan penggunaan aplikasi kesehatan digital belum tentu diikuti oleh kepuasan terhadap kualitas interaksi layanan yang melibatkan sumber daya manusia. Oleh karena itu, selain terus mengembangkan teknologi digital, PT Kimia Farma Tbk juga perlu meningkatkan kapasitas dan kualitas layanan tenaga kesehatan agar manfaat transformasi digital dapat dirasakan secara lebih optimal oleh pelanggan.

Untuk memperkuat validitas temuan, hasil survei pelanggan ditriangulasikan dengan analisis organisasi menggunakan McKinsey 7S Framework. Kerangka ini digunakan untuk membandingkan kondisi organisasi PT Kimia Farma Tbk sebelum transformasi digital (2019) dan setelah transformasi digital (2024–2025) berdasarkan Annual Report perusahaan serta dokumen pendukung lainnya (Peters & Waterman, 1982; Waterman et al., 1980). Hasil analisis disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Analisis McKinsey 7S PT Kimia Farma Tbk Sebelum dan Sesudah Transformasi Digital

Elemen 7S	Sebelum Transformasi (2019)	Sesudah Transformasi (2024/2025)
Strategy	Strategi multi-format fisik, fokus distribusi obat konvensional	Digital-first strategy: KF Mobile sebagai super-app, ekosistem omnichannel
Structure	Hierarki BUMN kaku, silo antar unit bisnis, sentralisasi tinggi	Desentralisasi operasional, divisi digital transformation, kolaborasi lintas unit
Systems	ERP konvensional terpisah, POS offline, inventori manual	Cloud-based ERP terintegrasi, KF Mobile, data analytics, e-prescription
Staff	SDM farmasi konvensional, minim talenta digital	Rekrutmen talenta digital, pelatihan digital literacy, Chief Digital Officer
Skills	Kompetensi farmasi kuat; lemah pada digital dan UX design	Pengembangan kompetensi digital, app development, agile methodology
Style	Kepemimpinan top-down, resistensi perubahan tinggi, risk-averse	Kepemimpinan transformasional, budaya inovasi, orientasi pelanggan
Shared Values	Stabilitas, keandalan, kepercayaan merek historis	Inovasi layanan digital, customer-centricity, kolaborasi ekosistem

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan (Peters & Waterman, 1982; PT Kimia Farma Tbk, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024; Waterman et al., 1980).

Berdasarkan Tabel 4, perubahan paling nyata terjadi pada elemen Strategy, Structure, dan Systems. Perusahaan mengubah orientasi bisnis dari layanan konvensional menuju strategi digital-first melalui pengembangan KF Mobile, integrasi layanan kesehatan, serta penerapan sistem digital yang lebih terhubung. Perubahan pada ketiga elemen tersebut sejalan dengan tingginya penilaian responden terhadap dimensi Perubahan Layanan dan Kualitas Layanan Digital, yang menunjukkan bahwa pelanggan merasakan manfaat langsung dari peningkatan aksesibilitas, kemudahan penggunaan, serta efisiensi layanan. Temuan ini mengindikasikan bahwa investasi pada teknologi dan proses bisnis telah berhasil diterjemahkan menjadi peningkatan kualitas layanan yang dirasakan pelanggan.

Sebaliknya, perubahan pada elemen Staff, Skills, dan Style masih berlangsung secara bertahap. Meskipun perusahaan telah melakukan rekrutmen talenta digital, meningkatkan kompetensi karyawan, serta mendorong budaya kerja yang lebih inovatif, hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek yang melibatkan interaksi langsung antara pelanggan dan tenaga kesehatan masih memerlukan penguatan. Hal tersebut tercermin dari hasil pertanyaan terbuka yang menunjukkan bahwa responden masih mengharapkan peningkatan kecepatan respons layanan, pengembangan fitur aplikasi, serta perluasan layanan konsultasi dokter. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan budaya kerja yang mendukung layanan digital.

Temuan tersebut kemudian diperkuat melalui evaluasi menggunakan Kotter's 8-Step Change Model. Berdasarkan Annual Report PT Kimia Farma Tbk dan berbagai publikasi perusahaan selama periode 2020–2024, tahapan awal perubahan, yaitu create urgency, form a guiding coalition, dan create a vision for change, telah terlaksana dengan baik. Perusahaan juga berhasil menghasilkan berbagai short-term wins, seperti meningkatnya penggunaan KF Mobile dan berkembangnya layanan kesehatan digital. Namun demikian, tahapan anchor new approaches in the culture masih memerlukan perhatian karena internalisasi budaya digital di seluruh organisasi merupakan proses yang membutuhkan waktu lebih panjang dibandingkan implementasi teknologi maupun perubahan proses bisnis.

Konsistensi hasil antara survei pelanggan, analisis McKinsey 7S, dan evaluasi Kotter menunjukkan bahwa transformasi digital PT Kimia Farma Tbk berjalan sesuai arah yang direncanakan. Ketiga pendekatan tersebut menghasilkan pola yang sama, yaitu perubahan berlangsung lebih cepat pada aspek strategi, sistem, dan proses bisnis dibandingkan pada aspek sumber daya manusia dan budaya organisasi. Temuan ini memperkuat validitas hasil penelitian sekaligus mendukung pendapat Robbins & Judge (2017) bahwa keberhasilan perubahan organisasi perlu dievaluasi melalui berbagai perspektif agar memberikan gambaran yang lebih komprehensif. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan kajian Stoumpos et al. (2023), yang menyimpulkan bahwa kesiapan sumber daya manusia masih menjadi tantangan utama dalam implementasi transformasi digital pada sektor kesehatan di berbagai negara.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital PT Kimia Farma Tbk dapat dikategorikan berhasil dari perspektif pelanggan maupun organisasi. Keberhasilan tersebut tercermin dari meningkatnya persepsi pelanggan terhadap aksesibilitas layanan, kualitas layanan digital, kepuasan, serta loyalitas pelanggan, yang didukung oleh perubahan strategi dan sistem organisasi menuju ekosistem layanan kesehatan berbasis digital. Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa proses transformasi belum sepenuhnya selesai. Penguatan kompetensi digital karyawan, peningkatan kualitas layanan konsultasi dokter, serta percepatan respons pelayanan masih menjadi prioritas agar manfaat transformasi digital dapat dirasakan secara lebih optimal.

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat menjadi perhatian PT Kimia Farma Tbk. Pertama, perusahaan perlu meningkatkan kapasitas layanan konsultasi digital melalui penambahan jumlah tenaga medis, perluasan spesialisasi dokter, serta penetapan service level agreement yang lebih jelas untuk mempercepat waktu respons layanan.

Kedua, penguatan budaya digital perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui program pelatihan digital literacy, pengembangan kompetensi digital, dan sistem manajemen perubahan yang mampu mendorong keterlibatan seluruh karyawan. Ketiga, tingginya tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan yang telah dicapai perlu dimanfaatkan sebagai keunggulan kompetitif melalui pengembangan program loyalitas digital, personalisasi layanan, serta integrasi layanan kesehatan yang lebih luas. Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat memperkuat keberlanjutan transformasi digital sekaligus meningkatkan daya saing PT Kimia Farma Tbk di tengah perkembangan industri layanan kesehatan digital.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi keberhasilan transformasi digital PT Kimia Farma Tbk dari perspektif pelanggan melalui pendekatan retrospektive pre-post. Berdasarkan hasil analisis terhadap 116 responden yang memenuhi kriteria penelitian, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital PT Kimia Farma Tbk berhasil meningkatkan kualitas layanan yang dirasakan pelanggan. Sebelum transformasi digital, pelanggan masih menghadapi berbagai hambatan, terutama terkait keterbatasan akses layanan akibat ketergantungan pada outlet fisik, keterbatasan jam operasional, serta proses pelayanan yang kurang praktis. Setelah transformasi digital diterapkan, seluruh dimensi penelitian menunjukkan peningkatan persepsi pelanggan, meliputi perubahan layanan, kualitas layanan digital, kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta persepsi terhadap keberhasilan transformasi.

Selain meningkatkan nilai rata-rata persepsi pelanggan, transformasi digital juga menghasilkan pengalaman layanan yang lebih konsisten, yang ditunjukkan oleh menurunnya variasi jawaban responden pada seluruh dimensi setelah transformasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi layanan digital tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga mendorong standardisasi pengalaman pelanggan di berbagai kanal layanan. Hasil tersebut diperkuat melalui triangulasi menggunakan McKinsey 7S Framework dan Kotter's 8-Step Change Model, yang menunjukkan bahwa perubahan paling signifikan terjadi pada aspek strategi, struktur, dan sistem organisasi. Sementara itu, aspek sumber daya manusia, kompetensi digital, dan budaya organisasi masih memerlukan penguatan agar transformasi dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris melalui penggunaan desain retrospektive pre-post, yang memungkinkan pengukuran perubahan persepsi pelanggan sebelum dan sesudah transformasi digital pada kelompok responden yang sama. Pendekatan tersebut memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dampak transformasi dibandingkan penelitian yang hanya mengevaluasi kondisi pascatransformasi.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Kimia Farma Tbk disarankan untuk meningkatkan kapasitas layanan konsultasi kesehatan digital melalui penambahan tenaga medis, peningkatan kecepatan respons layanan, serta penyempurnaan fitur dan performa aplikasi KF Mobile. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat kompetensi digital karyawan dan menginternalisasikan budaya digital secara berkelanjutan agar manfaat transformasi dapat dirasakan secara lebih optimal oleh pelanggan. Di sisi lain, tingginya tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan yang telah dicapai dapat dimanfaatkan sebagai dasar pengembangan strategi loyalitas pelanggan dan inovasi layanan kesehatan digital pada masa mendatang.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain penggunaan pendekatan retrospektif yang bergantung pada ingatan responden, penggunaan teknik purposive sampling yang membatasi generalisasi hasil, serta fokus penelitian pada satu perusahaan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan cakupan responden yang lebih luas, mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif melalui wawancara dengan pihak internal perusahaan, serta menggunakan analisis inferensial maupun studi longitudinal untuk memperoleh

pemahaman yang lebih mendalam mengenai keberhasilan transformasi digital pada sektor layanan kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Argenti, P. A. (2013). *Corporate communication* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Aritonang, L. R. (2005). *Kepuasan Pelanggan: Pengukuran dan Penganalisisan dengan SPSS*. Gramedia Pustaka Utama.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- BPK RI. (2022). *Undang-undang (UU) Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi*. BPK RI. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/229798/uu-no-27-tahun-2022>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Damanik, F. S., Widayanti, A. W., & Wiedyaningsih, C. (2024). User acceptance of Mobile-JKN: Insights from the technology acceptance model. *Indonesian Journal of Health Administration*, 12(2), 206–217. <https://doi.org/https://doi.org/10.20473/jaki.v12i2.2024.206-217>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/249008>
- DSResearch Indonesia. (2023). *Indonesia digital health landscape 2023: Mapping the ecosystem*. DSResearch.
- Effendi, D. E., Ardani, I., Handayani, S., Nugroho, A. P., Fitrianti, Y., & Machfutra, E. D. (2024). Patient Experience Correlates with Willingness to Retain Service Utilization in Post-Pandemic Times Among Telemedicine Users in Indonesia. *Telemedicine and E-Health*, 30(8), 2173–2180. <https://doi.org/10.1089/tmj.2024.0008>
- Google, Temasek, & Company, B. &. (2023). *e-Conomy SEA 2023: Southeast Asia's digital economy*. <https://economysea.withgoogle.com>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Juwaini, A., Chidir, G., Novitasari, D., Iskandar, J., Hutagalung, D., Pramono, T., Maulana, A., Safitri, K., Fahlevi, M., & Sulisty, A. B. (2022). The role of customer e-trust, customer e-service quality and customer e-satisfaction on customer e-loyalty. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 477–486. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.12.006>
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2021). *Laporan tahunan transformasi sistem kesehatan Indonesia 2021*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Accelerate!* Harvard Business Review.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- McKinsey & Company. (2018). *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey Digital.
- Moazed, A., & Johnson, N. L. (2016). *Modern monopolies: what it takes to dominate the 21st century economy*. St. Martin's Publishing Group.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1995). Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, 15–34.

- Natakusumah, K., Maulina, E., Muftiadi, A., & Purnomo, M. (2022). Digital transformation of health quality services in the healthcare industry during disruption and society 5.0 era. *Frontiers in Public Health*, 10, 971486. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.971486>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Oliver, Richard L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- PT Kimia Farma Tbk. (2020). *Laporan tahunan 2020: Transformasi menuju layanan kesehatan terintegrasi*. PT Kimia Farma Tbk.
- PT Kimia Farma Tbk. (2021). *Laporan tahunan 2021: Akselerasi digital untuk kesehatan Indonesia*. PT Kimia Farma Tbk.
- PT Kimia Farma Tbk. (2022). *Laporan tahunan 2022: Ekosistem kesehatan digital*. PT Kimia Farma Tbk.
- PT Kimia Farma Tbk. (2023). *Laporan tahunan 2023: Transformasi berkelanjutan*. PT Kimia Farma Tbk.
- PT Kimia Farma Tbk. (2024). *Laporan tahunan 2024: Digital health ecosystem leadership*. PT Kimia Farma Tbk.
- Puspitasari, I., Rusydi, F., Nuzulita, N., & Hsiao, C.-S. (2023). Investigating the role of utilitarian and hedonic goals in characterizing customer loyalty in E-marketplaces. *Heliyon*, 9(8), e19193. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19193>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Snowdon, A., Hussein, A., Olubisi, A., & Wright, A. (2024). Digital maturity as a strategy for advancing patient experience in US hospitals. *Journal of Patient Experience*, 11, 23743735241228932. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/23743735241228931>
- Stoumpos, A. I., Kitsios, F., & Talias, M. A. (2023). Digital transformation in healthcare: technology acceptance and its applications. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3407. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph20043407>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.