

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada Maret 2020, dunia digemparkan dengan kehadiran virus SARSCoV-2 yang akhirnya menyebabkan penyakit Covid-19. Penyebaran yang masif dari virus ini akhirnya membuat *World Health Organization* (WHO) mengumumkan penyakit ini sebagai pandemi. Hal ini akhirnya menyebabkan pembatasan yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk membatasi gerak dari masyarakat, salah satunya adalah pembatasan buka dan tutup pusat perbelanjaan yang akhirnya memberi tekanan pada perekonomian Indonesia.

Tabel 1.1 Inflasi Kelompok Pengeluaran Triwulan III 2020

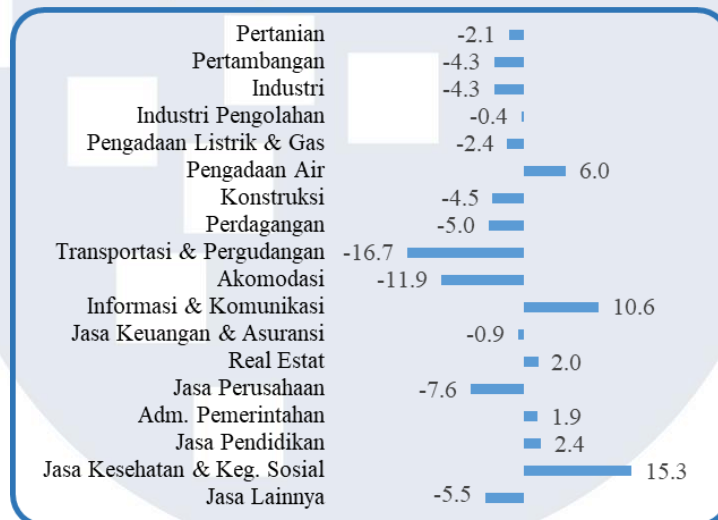
| Kelompok Pengeluaran | Persentase (%) | | |
|--------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|
| | Jul | Agu | Sep |
| UMUM (<i>headline</i>) | -0.10 | -0.05 | -0.05 |
| Bahan Makanan | -0.73 | -0.86 | -0.37 |
| Makanan, Minuman, dan Tembakau | 0.09 | 0.07 | -0.01 |
| Pakaian dan Alas Kaki | -0.01 | 0.02 | 0.07 |
| Perumahan, Air, Listrik, dan Bahan Bakar lainnya | 0.10 | 0.08 | 0.15 |
| Perlengkapan, Peralatan, dan Pemeliharaan Rutin Rumah Tangga | 0.29 | 0.06 | 0.16 |
| Kesehatan | -0.17 | -0.14 | -0.33 |
| Transportasi | 0.02 | 0.03 | -0.01 |
| Informasi, Komunikasi, dan Jasa Keuangan | 0.15 | 0.05 | 0.00 |
| Rekreasi, Olahraga, dan Budaya | 0.16 | 0.57 | 0.62 |
| Pendidikan | 0.15 | 0.13 | 0.13 |
| Penyediaan Makanan & Minuman/Restoran | 0.93 | 2.02 | 0.25 |
| Perawatan Pribadi dan Jasa Lainnya | -0.10 | -0.05 | -0.05 |

Sumber: Badan Pusat Statistik, diolah

Pada Tabel 1.1, kita melihat bahwa terjadi penurunan dalam pengeluaran masyarakat di beberapa sektor pada Triwulan III tahun 2020, disaat angka kasus positif Covid-19 di Indonesia mengalami kenaikan. Dilansir dari CNN Indonesia, pada Agustus 2020, Indonesia mengalami lonjakan kasus hingga 54,508, melampaui bulan sebelumnya yang hanya 51,991 kasus. Hal ini tentunya mengakibatkan

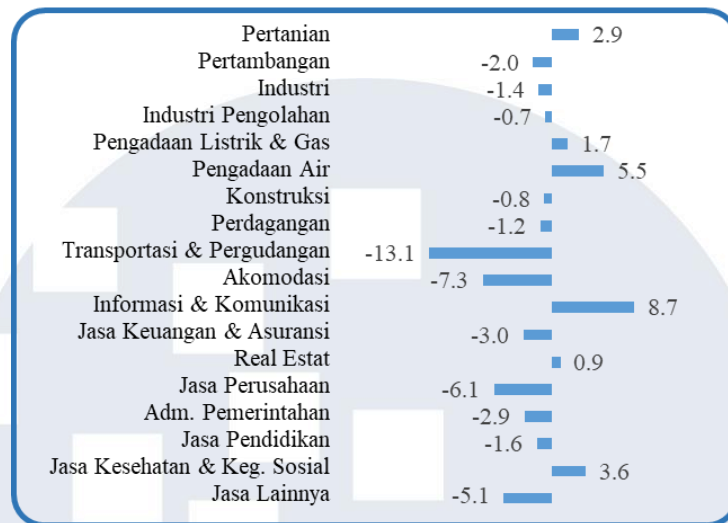
pembatasan di sejumlah tempat yang berdampak pada penurunan pengeluaran di beberapa sektor.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Indonesia, dalam Laporan Perkembangan Ekonomi Indonesia dan Dunia Triwulan III Tahun 2020, Produk Domestik Bruto (PDB) pada triwulan III 2020 kembali berkontraksi sebesar 3.5% lebih besar daripada triwulan sebelumnya, yaitu 5.3%.



Gambar 1.1 Pertumbuhan PDB Sisi Produksi Triwulan III Tahun 2020
Sumber: Badan Pusat Statistik, diolah

Melihat dari data Gambar 1.1 yang dipaparkan Badan Pusat Statistik, terlihat bahwa sektor perdagangan mengalami penurunan sebesar 5.0% di triwulan III tahun 2020. Namun, pada triwulan I tahun 2021, sektor perdagangan berkontraksi sebesar 1.2%, lebih kecil dibandingkan triwulan sebelumnya, sesuai dengan data pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Pertumbuhan PDB Sisi Produksi Triwulan 1 Tahun 2021
 Sumber: Badan Pusat Statistik, diolah

Selain itu, data dari Badan Pusat Statistik Indonesia di Perkembangan Ekonomi Indonesia dan Dunia Triwulan I Tahun 2021, pertumbuhan ekonomi mengalami penurunan, yaitu diangka -6.0% disaat pandemi Covid-19 masuk di Indonesia pada 2020, dan menunjukkan perbaikan dengan kontraksi yang semakin menipis pada triwulan I tahun 2021 sebesar 0.7%. Tentunya, hal ini membuat para pengusaha harus mencari strategi yang tepat untuk setidaknya bertahan di masa pandemi.



Tabel 1.2 Pertumbuhan Ekonomi Tahun 2016 – Triwulan I Tahun 2021

| Tahun 2016 – Triwulan I/2021 (persen, YoY) | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020:1 | 2020:2 | 2020:3 | 2020:4 | 2021:1 |
| Produk Domestik Bruto | 5.0 | 5.1 | 5.2 | 5.0 | 3.0 | -5.3 | -3.5 | -2.2 | -0.7 |
| Konsumsi Rumah Tangga | 5.0 | 4.9 | 5.1 | 5.0 | 2.8 | -5.5 | -4.0 | -3.6 | -2.2 |
| Konsumsi LNPRT | 6.6 | 6.9 | 9.1 | 10.6 | -5.0 | -7.8 | -2.0 | -2.1 | -4.5 |
| Konsumsi Pemerintah | -0.1 | 2.1 | 4.8 | 3.3 | 3.8 | -6.9 | 9.8 | 1.8 | 3.0 |
| PMTB | 4.5 | 6.2 | 6.6 | 4.5 | 1.7 | -8.6 | -6.5 | -6.2 | -0.2 |
| Eksport Barang dan Jasa | -1.6 | 8.9 | 6.6 | -0.9 | 0.4 | -12.0 | -11.7 | -7.2 | 6.7 |
| Impor Barang dan Jasa | -2.4 | 8.1 | 11.9 | -7.4 | -3.6 | -18.3 | -23.0 | -13.5 | 5.3 |
| Pertanian, Kehutanan, Perkebunan, dan Perikanan | 3.4 | 3.9 | 3.9 | 3.6 | 0.0 | 2.2 | 2.2 | 2.6 | 2.9 |
| Pertambangan dan Penggalian | 0.9 | 0.7 | 2.2 | 1.2 | 0.4 | -2.7 | -4.3 | 1.2 | -2.0 |
| Industri Pengolahan | 4.3 | 4.3 | 4.3 | 3.8 | 2.1 | -6.2 | -4.3 | -3.1 | -1.4 |
| Indstri Pengolahan Nonmigas | 4.4 | 4.9 | 4.8 | 4.3 | 2.0 | -5.7 | -4.0 | -2.2 | -0.7 |
| Listrik dan Gas | 5.4 | 1.5 | 5.5 | 4.0 | 3.9 | -5.5 | -2.4 | -5.0 | 1.7 |
| Air, Pengelolaan Sampah, Limbah, dan Daur Ulang | 3.6 | 4.6 | 5.6 | 6.8 | 4.4 | 4.4 | 5.9 | 5.0 | 5.5 |
| Konstruksi | 5.2 | 6.8 | 6.1 | 5.8 | 2.9 | -5.4 | -4.5 | -5.7 | -0.8 |
| Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi | 4.0 | 4.5 | 5.0 | 4.6 | 1.6 | -7.6 | -5.0 | -3.6 | -1.2 |
| Transportasi dan Pergudangan | 7.4 | 8.5 | 7.0 | 6.4 | 1.3 | -30.8 | -16.7 | -13.4 | -13.1 |
| Akomodasi dan Makan Minum | 5.2 | 5.4 | 5.7 | 5.8 | 1.9 | -22.0 | -11.8 | -8.9 | -7.3 |
| Informasi dan Komunikasi | 8.9 | 9.6 | 7.0 | 9.4 | 9.8 | 10.8 | 10.7 | 10.9 | 8.7 |
| Jasa Keuangan dan Asuransi | 8.9 | 5.5 | 4.2 | 6.6 | 10.6 | 1.1 | -0.9 | 2.4 | -3.0 |
| Real Estate | 4.7 | 3.6 | 3.5 | 5.8 | 3.8 | 2.3 | 2.0 | 1.2 | 0.9 |
| Jasa Perusahaan | 7.4 | 8.4 | 8.6 | 10.3 | 5.4 | 12.1 | -7.6 | -7.0 | -6.1 |
| Administrasi Pemerintahan, Pertahanan, Jaminan Sosial Wajib | 3.2 | 2.0 | 7.0 | 4.7 | 3.1 | -3.2 | 1.8 | -1.5 | -2.9 |
| Jasa Pendidikan | 3.8 | 3.7 | 5.4 | 6.3 | 5.9 | 1.2 | 2.4 | 1.4 | -1.6 |
| Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial | 5.2 | 6.8 | 7.1 | 8.7 | 10.4 | 3.7 | 15.3 | 16.5 | 3.6 |
| Jasa Lainnya | 8.0 | 8.7 | 9.0 | 10.6 | 7.1 | -12.6 | -5.5 | -4.8 | 5.1 |
| PDB Harga Berlaku (Rp Triliun) | 12,402 | 13,590 | 14,839 | 15,833 | 3,922.6 | 3,687.8 | 3,894.6 | 3,929.2 | 3,969.1 |
| PDB Harga Konstan (Rp Triliun) | 9,434 | 9,913 | 10,426 | 10,949 | 2,703.1 | 2,589.8 | 2,720.5 | 2,709.0 | 2,683.1 |

Sumber: Badan Pusat Statistik, diolah

Pada Tabel 1.2 terlihat bahwa secara keseluruhan, penjualan ritel, yang ditunjukkan pada baris “Perdagangan Besar dan Eceran”, mengalami penurunan. Pada bidang ekspor ataupun impor barang dan jasa juga turut mengalami penurunan signifikan ketika pandemi masuk ke Indonesia dan mulai membaik di kuartal pertama tahun 2021.

Dari pandemi ini, perdagangan ritel menjadi sektor yang turut terimbas dari pembatasan pemerintah. Dari artikel detik.com pada 25 Oktober 2020 (Alhikam), disebutkan bahwa industri ritel di Indonesia mengalami kerugian hingga 250 triliun rupiah. Bahkan, CNN Indonesia pada artikel 26 Mei 2021, mengabarkan bahwa terdapat enam ritel nasional di Indonesia yang tutup karena pandemi. Pandemi ini tentunya juga sangat berdampak pada ritel berskala kecil dengan sumber daya yang terbatas.

Hal ini imbas dari perubahan mendadak dalam perilaku konsumen (*consumer behaviour*) yang dipicu oleh pandemi Covid-19. *Marketing Expert Inventure Consulting*, Youswohady, pada artikel Katadata 23 Maret 2021, memaparkan bahwa pandemi Covid-19 telah membuat perilaku konsumen berubah menjadi 10 kali lebih besar. Dirinya juga menuturkan bahwa pandemi membuat konsumen menghindari kontak fisik dan lebih memilih melakukan aktivitas secara virtual dan belanja *online* menjadi salah satu alternatif.

Walaupun penjualan secara *offline* mengalami penurunan, bidang penjualan secara *online* mengalami kenaikan dengan adanya pembatasan oleh pemerintah. Dalam artikel CNN Indonesia pada 21 Oktober 2020, yaitu "Transaksi *e-Commerce* Naik Nyaris Dua Kali Lumat saat Pandemi", disebutkan bahwa Bank Indonesia (BI) mencatat transaksi jual beli di *e-commerce* mencapai 80 juta transaksi pada 2019 dan 140 juta pada Januari hingga Agustus 2020, sedangkan pada 2018, hanya tercatat sekitar 40 juta transaksi.

Selain itu, dari data yang disajikan oleh We Are Social dan Kepios (2022), menunjukkan bahwa Shopee berada di peringkat ke-11 dan Tokopedia di peringkat ke-12 sebagai *website* teratas paling banyak dikunjungi oleh masyarakat Indonesia berdasarkan total *traffic* di November 2021 dari Semrush. Kemudian, dalam keseluruhan *traffic* sepanjang 2021, Tokopedia berada di peringkat ke-11 dan Shopee di peringkat ke-13. Selain itu aplikasi Shopee mendapat peringkat ke-4 dan Tokopedia ke-6 sebagai aplikasi *mobile* dengan *user* paling aktif. Peningkatan penjualan di *e-commerce* juga ditandai dengan adanya 158.6 juta orang yang melakukan pembelian secara *online* dan angka ini meningkat 14.9% atau 21 juta orang dari tahun lalu.

E-commerce telah mengubah perilaku belanja konsumen dan mengubah lanskap ritel. Terutama untuk kategori barang dagangan umum yang tidak mudah rusak (Abbu, Fleischmann, dan Gopalakrishna, 2021). Dalam data yang dikeluarkan oleh eMarketer pada Januari 2022, ada 10 negara yang menempati 10 teratas dalam penjualan *e-commerce* dan Indonesia berada di peringkat ke-10 dengan penjualan mencapai 58 miliar dollar dengan perubahan 23%.

Dalam artikel yang ditulis Redman (Abbu dkk, 2021), menyebutkan bahwa pandemi yang terjadi selama 3 bulan, telah mengubah proses penjualan bahan makanan di Amerika Serikat yang harus mengadopsi *e-commerce* yang jika tidak dilakukan akan memakan waktu selama 10 tahun. Dari artikel disebutkan bahwa 83% pengecer yang disurvei *Food Industry Association* AMI bahwa mereka menambahkan pegawai untuk memenuhi permintaan *online*, 37% untuk menangani pengiriman, dan 51% pengecer mendesak konsumen untuk memesan secara *online*.

Sisi lainnya, pandemi telah mempercepat proses *digital transformation*. Pendekatan berbasis teknologi yang mempromosikan keamanan dan kecepatan menjadi taruhan bagi pedagang grosir. Konsumen dari berbagai usia lebih bersedia untuk mengunduh aplikasi dan mencoba layanannya untuk menghindari interaksi dengan kasir atau konsumen lain (Abbu dkk, 2021).

Digital transformation telah menjadi topik pembicaraan dalam beberapa tahun belakang dan semakin banyak perusahaan mencari cara untuk memahami fenomena ini. *Digital transformation* juga ditandai dengan banyaknya inovasi yang lahir dari beberapa perusahaan. Salah satunya, Unilever, dalam artikel Katadata pada 23 Maret 2021, mereka membuat layanan *home delivery* dan peluncuran aplikasi “Sahabat Warung” untuk para mitra pedagang agar tetap dapat berjualan.

Dari hal ini, banyak dari para pengusaha akhirnya memutuskan untuk melakukan *digital transformation* dan mulai memasuki dunia *e-commerce* atau *marketplace* dalam memasarkan dan menjual produk mereka. Namun, dalam memasarkan dan menjual produknya, para pengusaha harus terlebih dahulu mengenalkan *brand* mereka kepada masyarakat luas. Salah satu cara mengenalkan *brand* secara efektif di masa pandemi ini adalah dengan memanfaatkan *digital marketing*.

Digital marketing menjadi pilihan para pengusaha untuk memperluas atau mempertahankan eksistensi bisnisnya. *Digital marketing* bertujuan untuk mempromosikan dan menjaga stabilitas sebuah bisnis. Dilansir dari McKinsey Digital (Edelman & Heller, 2015), *digital marketing* digunakan untuk menjadi

sarana dalam menjembatani keinginan atau ekspektasi konsumen dengan yang ingin mereka dapatkan.

Teresa Piñeiro-Otero dan Xabier Martinez Rolan (Otero & Rolan, 2016) menuturkan bahwa pendekatan pertama untuk *digital marketing* adalah mendefinisikannya seperti pemasaran konvensional, tetapi alat dan strateginya berada di Internet. Menurut mereka, keunikannya pada dunia digital serta pemanfaatannya telah mendorong pengembangan dari format, saluran, serta bahasa yang menghasilkan alat dan strategi yang tidak terpikirkan secara *offline*, sehingga terbentuklah *digital marketing*. Teresa dan Xabier Rolan (Otero & Rolan, 2016) turut menambahkan bahwa *digital marketing* telah menjadi fenomena baru yang menyatukan kustomisasi dan distribusi massal untuk mencapai tujuan dari pemasaran.

Pemanfaatan dengan strategi yang tepat, dapat menjadikan *digital marketing* sebagai jalan keluar pengusaha untuk mengembangkan bisnisnya. Banyak alat komunikasi pemasaran yang digunakan dalam proses bisnis, dan *digital marketing*, sebagai dekonstruksi dari pemasaran tradisional, menjadi hal penting karena mereka memungkinkan konsumen dan produsen untuk menjadi interaktif (Çizmeçi & Ercan, 2015).

Implementasi *digital marketing* selama pandemi ini tentunya akan memiliki dampak terhadap perusahaan, terutama ketika perusahaan baru mulai bertransformasi ke digital saat pandemi. Para pengusaha mulai mengubah prioritas bisnis mereka yang awalnya *offline* menjadi *online* selama pandemi. Pada akhirnya, transformasi ini mempengaruhi sistem bisnis pada perusahaan.

Namun, dalam melakukan penerapan ini, budaya perusahaan menjadi hal yang penting. Berjalan atau tidaknya *digital transformation* dipengaruhi pula oleh budaya perusahaan. Dengan perbedaan budaya pada tiap perusahaan, maka strategi yang dipilih juga akan berbeda. Jika sebuah organisasi terancam keberadaannya, dan mereka tidak memiliki budaya untuk bertahan, maju, dan mau menerima risiko serta teknologi, maka mereka tidak akan berubah.

Organisasi dengan budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku dan efektifitas kinerja karyawan. Dengan adanya budaya organisasi, kinerja karyawan bisa berjalan dengan baik karena wajib menaati aturan yang sudah ada (Azhary & Pradana, 2021). Budaya organisasi juga dapat berfungsi sebagai identitas, penambah komitmen, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi dan mekanisme kontrol perilaku (Azhary & Pradana, 2021).

Oleh karena itu, berdasarkan pemaparan di atas, diperlukan penelitian lebih lanjut terkait “Analisis Peran Budaya Organisasi pada Proses *Digital Transformation* dalam Menghadapi Masa Pandemi”, penelitian ini fokus pada satu perusahaan, yaitu PT XYZ yang baru bertransformasi ketika pandemi Covid-19 berlangsung. PT XYZ berdiri sejak 2017. Perusahaan ini bergerak di bidang penjualan produk Audio Video (AV) dan IT. Mereka merupakan pemegang resmi merek XYZ di Indonesia. Perusahaan ini berada di bawah XYZ Taiwan dan XYZ Jerman yang telah berdiri sejak 1932.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, terdapat rumusan masalah berikut ini:

1. Apa saja budaya organisasi dalam perusahaan yang mempengaruhi organisasi dalam *digital transformation*?
2. Apa saja dimensi budaya dalam perusahaan yang mempengaruhi budaya perusahaan dalam *digital transformation*?
3. Bagaimana perusahaan menjalankan *digital transformation* yang turut didukung strategi, organisasi, *people*, budaya, teknologi, konsumen untuk mendukung kinerja perusahaan?
 - a. Bagaimana perilaku karyawan, mengacu pada budaya perusahaan, mampu mendukung *digital transformation*, sehingga perusahaan bisa bertahan melewati masa pandemi?
 - b. Bagaimana perilaku konsumen membuat perusahaan melaksanakan *digital transformation*?
 - c. Bagaimana perusahaan melakukan pemanfaatan teknologi dengan melakukan *digital marketing*?

- d. Bagaimana *digital transformation* yang dilakukan dapat menunjang kinerja perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan berdasarkan rumusan masalah yang diajukan. Tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui budaya organisasi dalam perusahaan yang mempengaruhi organisasi dalam *digital transformation*
2. Mengetahui dimensi budaya dalam perusahaan yang mempengaruhi budaya perusahaan dalam *digital transformation*
3. Mengetahui cara perusahaan menjalankan *digital transformation* yang turut didukung strategi, organisasi, *people*, budaya, teknologi, konsumen untuk mendukung kinerja perusahaan
 - a. Mengetahui perilaku karyawan, mengacu pada budaya perusahaan, mampu mendukung *digital transformation*, sehingga perusahaan bisa bertahan melewati masa pandemi
 - b. Mengetahui perilaku konsumen yang membuat perusahaan pelaksanaan *digital transformation*
 - c. Mengetahui pemanfaatan teknologi oleh perusahaan dengan *digital marketing*
 - d. Mengetahui *digital transformation* yang dilakukan dapat menunjang kinerja perusahaan

1.4 Manfaat Penelitian

1. Aspek teoritis, diharapkan dapat memberikan kontribusi pada teori dan konsep budaya organisasi serta kinerja perusahaan, serta implementasi penggunaan etnografi sebagai metode dalam melakukan penelitian bisnis
2. Aspek praktis, diharapkan dapat membantu para pengusaha berskala kecil dalam menemukan strategi yang tepat untuk bisnis mereka dan memberi kontribusi bahwa perusahaan mampu menjaga stabilitas bisnisnya ketika pandemi dengan melakukan *digital transformation*, serta memilih strategi yang tepat