

BAB I

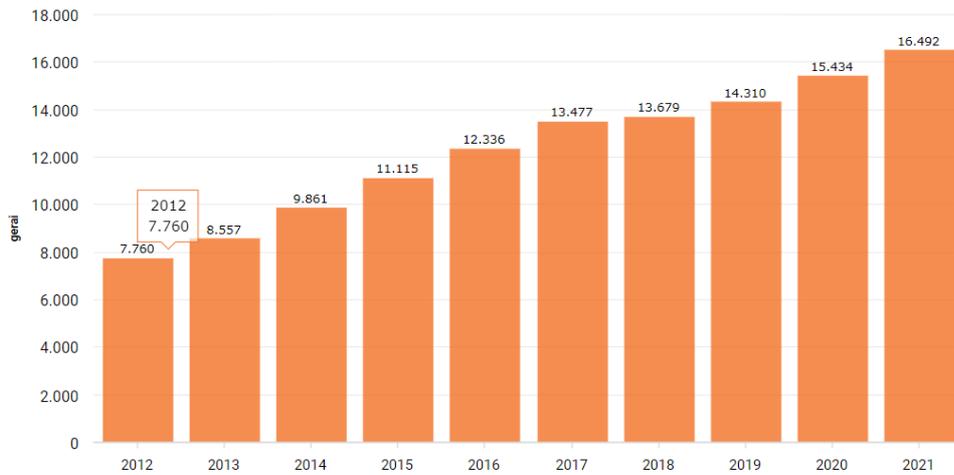
PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pada tahun 1989, perusahaan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (“Alfamart” atau “Perseroan”) didirikan oleh Djoko Susanto dan keluarga pada tanggal 22 Februari 1989. Perseroan mengawali usahanya di bidang perdagangan dan distribusi, hingga kemudian mulai menjajaki bidang usaha minimarket pada tahun 1999. Gerai Alfa Minimart secara perdana dibuka di Jl. Beringin Jaya, Karawaci, Tangerang, Banten. Pada tahun 2002, Perseroan resmi mengakuisisi 141 gerai Alfaminimart dan mengganti nama gerai tersebut menjadi “Alfamart”, seperti yang masih digunakan sampai saat ini. Mengikuti perubahan nama tersebut, Perseroan pun mengganti kegiatan usaha utamanya dari semula bergerak di bidang perdagangan dan distribusi berbagai macam produk, kini menjadi perdagangan eceran dalam format minimarket dan jasa waralaba.

Pada bulan Januari 2009, PT. Sumber Alfaria Trijaya menggelar Penawaran Umum Perdana Saham atau *Initial Public Offering (IPO)*. Perusahaan Alfamart mulai memasuki pasar Filipina pada tahun 2014. Mendirikan Alfamart Trading Philippines Inc. dengan usaha patungan melalui anak Perusahaan Alfamart Retail Asia Pte. Ltd. Pada tahun 2016 Alfamart meluncurkan AlfaMind, yang merupakan virtual store pertama di Indonesia dengan teknologi Augmented Reality. Setelah 20 tahun berdiri, Alfamart pada tahun 2019 meluncurkan Alfagift. Alfagift merupakan aplikasi dari Alfamart yang mana pengguna dapat selalu *up-to-date* promosi dan penawaran khusus yang hanya tersedia di aplikasi.



Gambar 1. 1 Pertumbuhan Jumlah Gerai Alfamart Tahun 2012-2021

Sumber : (*Databoks, 2021*)

Berdasarkan gambar diatas Alfamart terus melakukan ekspansi usahanya dengan pembuktian semakin banyaknya gerai Alfamart yang tersebar di Indonesia. Pada 2012, gerai Alfamart baru mencapai 7.760 gerai. Dengan demikian, dalam periode 1 dekade terdapat 8.732 gerai baru yang dibangun Alfamart. Alfamart mencatatkan peningkatan jumlah gerai sebesar 112,5% dalam 10 tahun terakhir. Pada tahun 2021, jumlah gerai Alfamart sudah mencapai 16.492 gerai di seluruh Indonesia. Pada 2021, Alfamart meraih pendapatan sebesar Rp84,9 triliun. Laba bersih mencapai sebesar Rp1,95 triliun. Penjualan total minimarket tercatat sebanyak Rp182,8 triliun pada 2021. Nilai penjualan ini melebihi nilai penjualan supermarket dan hypermarket yang digabung.

Pada tahun 2022 Alfamart dan WIR Group menandatangani nota kesepahaman terkait “*to Enter the Metaverse, the Future of Shopping*”. Hingga akhir tahun 2022 PT Sumber Alfaria Trijaya (Alfamart) telah melayani lebih dari 4,7 juta transaksi setiap harinya di seluruh gerai yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Alfamart memiliki 17.813 gerai dengan 32 gudang beroperasi di Indonesia dan 1.400 lebih gerai perseroan beroperasi di Filipina. Terdapat 2.985 gerai anak perusahaan Alfamart yang beroperasi. Alfamart mengelola 3.003 Toko SAPA (Siap Antar Pesanan Anda). Pada tahun 2022 Alfamart juga melakukan pengembangan gudang untuk wilayah Lombok. Alfamart memperluas pasar dengan memasuki daerah

Aceh dan Bintan untuk wilayah Indonesia Barat. Sedangkan untuk wilayah Indonesia Timur, Perseroan memasuki daerah Raja Ampat dan Timor Tengah Selatan serta beberapa wilayah lainnya.

Tabel 1.1
Jumlah Gerai dan *Journey* Alfamart

Periode	Jumlah gerai	<i>The journey of Alfamart</i>
1999-2002	141 gerai	<i>Business model formulation</i>
2002-2006	>200 gerai	<i>Business model and system development. Human capital preparation, replication model, & brand building.</i>
2007-2009	>3.300 gerai	<i>Business model fine tuning, system testing. Outer island penetration, supply chain preparation for accelerated growth, Aggressive franchise development, IPO and listing in IDX in 2009</i>
2010-2015	>11.000 gerai	<i>Aggressive Expansion. "True community store" concept, fee based income East Indonesia penetration</i>
2015-2020	>15.400 gerai	<i>Transformation Agenda. Leveraging network, customization, digital initiatives, & format consolidation.</i>

Sumber: *Data perusahaan yang telah diolah (2023)*

1.1.2 Profil Umum Perusahaan

PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) bergerak dibidang retail yang menjual barang konsumsi dengan model minimarket. Kantor pusat Alfamart berlokasi di Alfa Tower, Jl. Jalur Sutera Barat Kav.9, Alam Sutera, Kota Tangerang, Banten. Alfamart memiliki total 151.953 pegawai. Pada akhir tahun 2023 Alfamart memiliki lebih dari 18.000 gerai di 24 Provinsi seluruh Indonesia, termasuk 5000 gerai *franchise*. Alfamart memiliki lebih dari 4000 *stock keeping unit* (SKU) dan

700 lebih supplier aktif. Terdapat 19,21 juta total *loyal customer members* dengan 4,5 juta *consumer transaction* per hari. Alfamart berkerja sama dengan 7.477 kemitraan pengusaha mikro kecil sebagai mitra *tenant*. Perseroan Alfamart melakukan kegiatan usaha utama sebagai berikut ; Perdagangan eceran berbagai macam barang yang utamanya makanan, minuman atau tembakau di supermarket / minimarket. Selain itu juga Alfamart menjual beberapa barang bukan makanan seperti pakaian, perabot rumah tangga, mainan anak-anak dan kosmetik ; Perdagangan besar atas dasar balas jasa (*fee*) atau kontrak, yaitu usaha agen yang menerima komisi, perantara (makelar), pelelangan, dan pedagang besar lainnya yang memperdagangkan barang-barang dalam dan luar negeri atas nama pihak lain. Kegiatannya antara lain agen komisi, broker barang dan seluruh perdagangan besar lainnya yang menjual atas nama dan tanggungan pihak lain; kegiatan yang terlibat dalam penjualan dan pembelian bersama atau melakukan transaksi atas nama perusahaan, termasuk melalui internet.

Selain itu, untuk menunjang kegiatan utama yang dijalankan Perseroan tersebut, Perseroan juga melakukan kegiatan usaha penunjang yang terdiri dari: Pengangkutan dan pergudangan, Industri produk roti dan kue, Aktivitas jasa keuangan, Penyediaan makan dan minum.

Alfamart merupakan perusahaan jasa eceran yang menyediakan kebutuhan pokok sehari-hari dan banyak jasa. Tidak hanya menyediakan produk kebutuhan pokok sehari-hari, Alfamart menjalin kerjasama dengan berbagai pihak untuk menyediakan layanan pembayaran di jaringan toko Alfamart. Dalam menjalankan usaha, Perseroan memasarkan produk, HBPL dan jasa sebagai berikut ; Produk yang ditawarkan diantaranya bahan makanan, makanan segar (buah, siap makan & minuman) & makanan beku, perawatan rumah, perawatan pribadi, mainan, dan voucher. Selain itu terdapat Produk yang dikemas khusus dalam sebuah kemasan yang tertera identitas tempat yang menjualnya dan produk itu hanya dapat diperoleh di tempat tersebut. Produk-produk HBPL dicirikan dengan label "Alfamart". Alfamart menciptakan produk HBPL dengan tujuan untuk memberikan pilihan produk berkualitas baik dengan harga yang terjangkau kepada konsumen. Selain bekerja sama dengan produsen-produsen besar, Alfamart pun turut serta membantu

para produsen kecil dengan skala UMKM dalam memasarkan produk mereka yaitu makanan ringan dengan label Alfamart. Selain produk yang disebut di atas, Perseroan juga melayani beragam jasa, antara lain: *E-payment* (cicilan kredit kendaraan bermotor, cicilan rumah, tagihan listrik, air, gas, biaya kuliah, PBB, BPJS Kesehatan, asuransi, telepon, TV berbayar, pembayaran pajak kendaraan, belanja online, dan agen travel online); *E-voucher* (token listrik, pulsa & paket data, *game online*); *E-ticketing & travel* (kereta api, maskapai, bus, ferry penyeberangan, hotel, wahana permainan, dan konser/*event*); *Delivery services* (pengiriman dokumen dan barang, remitansi); Pelayanan lainnya (*e-money, branchless banking, pengajuan kredit*).

Sebagai "toko komunitas", Alfamart selalu berkomitmen untuk memberikan layanan bernilai tambah kepada masyarakat sekitar melalui program tanggung jawab sosial perusahaan yang berkelanjutan. Melalui enam pilar rencana Alfamart yaitu Sahabat Indonesia, Alfamart *Sport, Clean & Green, Smart, SME, Vaganza* dan *Care*. Alfamart juga melibatkan konsumen dalam merumuskan rencana khusus melalui donasi, sehingga mengembangkan "promosi kesejahteraan masyarakat perusahaan" sebagai bagian dari tanggung jawab sosialnya. (Alfamart.co.id, 2023).

1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

“Menjadi jaringan distribusi retail terkemuka yang dimiliki oleh masyarakat luas, berorientasi kepada pemberdayaan pengusaha kecil, pemenuhan kebutuhan dan harapan konsumen, serta mampu bersaing secara global.”

b. Misi

- Memberikan kepuasan kepada pelanggan/konsumen dengan berfokus pada produk dan pelayanan yang berkualitas unggul
- Selalu menjadi yang terbaik dalam segala hal yang dilakukan dan selalu menegakkan tingkah laku/etika bisnis yang tinggi.
- Ikut berpartisipasi dalam membangun negara dengan menumbuh-kembangkan jiwa wiraswasta dan kemitraan usaha

- Membangun organisasi global yang terpercaya, sehat dan terus bertumbuh dan bermanfaat bagi pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham dan masyarakat pada umumnya.

1.1.4 Nilai-Nilai Perusahaan

Nilai-nilai perusahaan Alfamart adalah

- **Integritas yang Tinggi**
Jujur, disiplin, dan konsisten dalam bekerja berlandaskan etika serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan.
- **Inovasi Untuk Kemajuan yang Lebih Baik**
Kreatif dalam bekerja, berkomitmen untuk melakukan perbaikan cara kerja secara terus menerus.
- **Kualitas dan Produktivitas yang Tertinggi**
Mampu menjalankan tugas serta fokus pada pencapaian hasil kerja yang lebih baik.
- **Kerja Sama Tim**
Terlibat aktif serta mendorong terciptanya semangat dan kekompakan tim.
- **Kepuasan Pelanggan Melalui Pelayanan Terbaik**
Berinisiasi tinggi memenuhi kebutuhan dan memastikan terciptanya kepuasan Pelanggan

1.1.5 Logo Perusahaan

Logo perusahaan Alfamart ditunjukkan oleh gambar 1.2 di bawah ini



Gambar 1.2 Logo Perusahaan Alfamart

Sumber : (<https://alfamart.co.id/tentang-perusahaan>, 2023)

Alfamart mempunyai maskot, yaitu Albi, lebah yang ramah adalah karakter yang menarik, siap membantu orang yang membutuhkan. Albi melambangkan pelayanan bahwa karyawan Alfamart selalu siap membantu pelanggan dengan pelayanan yang tulus. Albi menganjurkan kehidupan dan tujuan kolektif, menghindari konflik dan selalu merespon perubahan di sekitarnya. Albi mewakili komitmen Alfamart untuk mencapai tujuan bersama. Dengan merangkul masyarakat sekitar dan persaingan yang sehat, Alfamart akan memenuhi kebutuhan keluarga Indonesia dengan harga terjangkau dan pelayanan yang ramah (Alfamart.co.id, 2020)

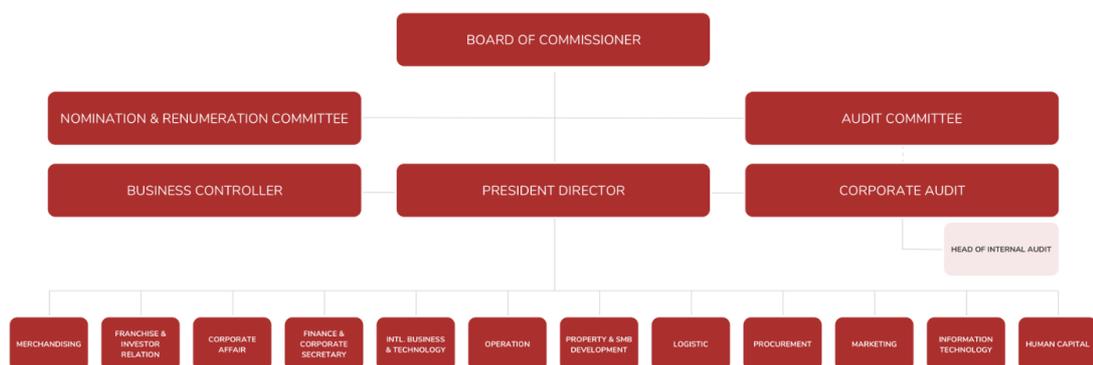


Gambar 1.3 Maskot Alfamart (Albi)

Sumber : (<https://alfamart.co.id/tentang-perusahaan>, 2023)

1.1.6 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dari Alfamart ditunjukkan oleh gambar 1.2 di bawah ini;



Gambar 1.4 Struktur Organisasi Alfamart

Sumber: *Data Perusahaan* (2023)

1.2 Latar Belakang

Perkembangan teknologi terjadi secara terus menerus tanpa disadari, kemajuan tersebut tidak dapat dihindari bahkan dihentikan. Arus zaman akan menuntut kita untuk terus melakukan penyesuaian diri terhadap kemajuan-kemajuan yang hadir dari perkembangan teknologi di setiap lini kehidupan. Sehingga, perkembangan yang ada menuntut manusia untuk melakukan transformasi digital, transformasi digital ini merupakan sebuah awal dari terciptanya sebuah cara baru yang lebih efektif dan efisien untuk menggantikan proses yang telah lama hadir dalam melakukan sesuatu, kegiatan ini dilakukan melalui pemanfaatan atau penggunaan teknologi yang ada. Transformasi digital merupakan sebuah metamorfosis dari suatu perusahaan atau organisasi yang melibatkan beberapa aspek, mulai dari sumber daya manusia, proses, strategi, dan struktur melalui adopsi teknologi untuk meningkatkan kinerja (Royyana, 2018).

Transformasi Digital sangat dibutuhkan oleh sebagian besar organisasi saat ini sebagai strategi untuk meningkatkan layanan dan efisiensi perusahaan (Gong dkk., 2020). *Master Plan Sektor Jasa Keuangan Indonesia 2021-2025* juga menekankan untuk melakukan akselerasi transformasi digital kepada industri (OJK, 2021). Dengan menerapkan transformasi digital yang merupakan suatu akselerasi digital dalam organisasi, diyakini dapat memberikan perubahan dalam perusahaan, baik dalam proses bisnis, operasional dan pengalaman pelanggan (Hadiono dkk., 2020). Transformasi digital juga sangat mempengaruhi dalam kinerja organisasi dan sudah terbukti berdasarkan penelitian Mulyana dkk (2023), untuk mencapai transformasi digital diperlukan prioritas yang tinggi terhadap tata kelola, namun masih terdapat beberapa perusahaan yang gagal dikarenakan tata kelola yang buruk (Obwegeser dkk., 2020). Terlebih 3 tahun yang lalu terdapat pandemi COVID 19 yang memaksa perusahaan melakukan transformasi digital (Pahrevi dkk., 2022). Menurut laporan GlobalData, Pandemi telah menjadi salah satu katalis pertumbuhan terbesar untuk ritel omnichannel di kawasan Asia Pasifik, dengan penjualan online menyumbang US \$ 994,9 miliar pada 2020 naik 28,1% dari 2019. Dengan penjualan online diperkirakan akan tumbuh sebesar 98,3% selama lima tahun kedepan.

Pada era revolusi industri saat ini tentunya di dalam dunia perdagangan terjadi persaingan antara perusahaan atau pelaku usaha satu dengan yang lainnya dalam memasarkan produk barang dan jasa mereka. Persaingan di dalam dunia bisnis yang semakin ketat, membuat perusahaan mencari strategi yang cepat dan tepat dalam mengembangkan produknya. Hal tersebut dibuktikan dengan begitu beragamnya jenis usaha yang menghasilkan barang dan jasa, mulai dari yang berskala kecil sampai yang berskala besar terutama bisnis retail.

Pada tahun 2021, Indonesia berada di peringkat 4 dalam Indeks Pembangunan Retail Global (*Global Retail Development Index*) yang dirilis oleh AT Kearney. Dalam hal ini Alfamart yang salah satu perusahaan retail di Indonesia yang berkontribusi dalam peningkatan retail Indonesia yang naik satu peringkat pada tahun 2021 dibandingkan 2019, dapat kita lihat dengan data dibawah ini:

2021 Global Retail Development Index

2021 rank	Country	Population (million)	GDP PPP per capita (US\$)	National retail sales (US\$ billion)	Market attractiveness	Country risk	Market saturation	Time pressure	Final 2021 score	Rank vs. 2019
1	China	1,402	17,192	4,072	100.0	88.4	13.1	100.0	72.8	0
2	India	1,400	6,461	1,163	59.1	50.7	63.7	82.7	64.4	0
3	Malaysia	33	27,402	112	74.5	74.0	27.2	43.9	54.1	0
4	Indonesia	272	12,222	407	51.3	30.7	57.6	60.7	53.0	+1
5	Bangladesh	170	5,307	171	15.7	2.4	96.0	88.4	53.0	New
6	Morocco	36	7,620	46	31.5	92.6	66.5	51.8	52.2	+6
7	Egypt	101	12,790	200	34.3	20.5	71.5	73.8	52.0	+19
8	Ghana	31	5,693	24	13.5	70.2	96.5	52.7	51.9	-4
9	Vietnam	96	10,869	125	27.8	42.2	56.0	98.4	51.8	+2
10	Dominican Republic	11	18,608	25	44.5	70.2	62.2	39.7	51.4	+4

Gambar 1.5 Global Retail Development Index 2021

Sumber: (<https://www.kearney.com/industry/consumer-retail/global-retail-development-index/2021>)

Dalam Index Perkembangan Retail Global versi AT Kearney (2021), Indonesia menduduki peringkat 4 di antara 200 negara. Penjualan ritel Indonesia pada tahun 2021 mencapai angka 407 miliar dollar AS, mengalahkan penjualan ritel Malaysia dengan 112 miliar dollar AS. Ini menunjukkan bahwa Indonesia stabil dan siap menghadapi ketatnya kompetisi di pasar negara berkembang (Alexander, 2020).

Dalam dekade terakhir, dengan menjamurnya pusat perbelanjaan di kota-kota besar, perusahaan retail modern berupa Hypermarket, Supermarket dan Minimarket mulai bermunculan. Bahkan saat ini bisnis retail modern sudah mulai merambah ke kota-kota kecil, khususnya Supermarket dan Minimarket. Saat ini, mengingat lokasi banyak pemukiman di daerah tersebut, bisnis retail pinggiran kota berkembang pesat (Retail, 2016). Menteri Perdagangan Agus Suparmanto, mengatakan konsumen saat ini mulai meninggalkan Supermarket dan menggunakan Minimarket sebagai gantinya (Yovanda, 2019).



Gambar 1.6 Gerai 7 Eleven Sebagai Minimarket Terbesar Didunia

Sumber: (<https://www.retailtouchpoints.com/features/retail-success-stories/how-7-elevens-evolution-stores-power-innovation-chainwide>, 2022)

Perusahaan retail minimarket terbesar didunia adalah 7-Eleven. Perusahaan ini didirikan sejak tahun 1927 dan telah memiliki toko sebanyak 78.100 gerai yang tersebar di Jepang, Australia, Kanada, Meksiko, Cina, Thailand, dan lainnya. Sebagai perusahaan raksasa ritel global, 7-Eleven telah memutuskan untuk melakukan adaptasi *AI technology* (kecerdasan buatan) untuk menciptakan produk yang lebih inovatif dan sesuai dengan keinginan konsumen. 7-Eleven telah menjadi pionir dalam mengadopsi teknologi ini. Teknologi AI digunakan dengan cara memproses data penjualan produk serta menganalisis umpan balik para pelanggan di berbagai media sosial. Dengan memanfaatkan informasi ini, AI dapat

menghasilkan ide-ide produk baru yang dibutuhkan pasar dengan cepat dan efisien. Proses yang sebelumnya dapat memakan waktu yang lama hingga berbulan-bulan sekarang dapat diselesaikan dalam hitungan minggu. 7-Eleven telah menjadi pionir dalam mengadopsi teknologi ini.



Gambar 1.7 Family Mart Salah Satu Minimarket Terbesar Didunia

Sumber : (<https://www.neo-demokrasi.com/3-indonesia-bantu-familymart-percepat-ekspansi-bisnis/>)

Perusahaan ritel minimarket terbesar dunia yang terdapat di Indonesia adalah FamilyMart. Perusahaan ini pertama dibuka pada tahun 1978 dan sekarang telah mengoperasikan lebih dari 25.000 toko di Jepang, Thailand, Malaysia, dan negara lain di seluruh dunia termasuk Indonesia. FamilyMart selaku pelaku bisnis ritel dengan model *convenience store* terbesar di Indonesia, mengedepankan teknologi dalam pengembangan bisnis perusahaan. Salah satu inovasi FamilyMart yaitu *digital service* yang diklaim sebagai yang pertama di Asia bahkan Jepang sebagai pemilik brand FamilyMart, yang belum menerapkan sistem tersebut pada saat itu. *Digital service* itu adalah *ordering kiosk*, kedua mobile app FamilyMart, dan *self service payment*. Dengan sistem mesin *ordering kiosk*, pelanggan FamilyMart dapat memesan makanan atau minuman melalui layar *touchscreen*, melakukan pembayaran cepat melalui *scanning*, dan akan keluar struk yang terdapat nomor antrean pelanggan. Pesanan pelanggan akan muncul di sistem *kitchen*, dan kemudian pesanan pelanggan akan langsung disiapkan tanpa perlu menunggu lama.

Selanjutnya ada aplikasi FamilyMart, yang dapat diunduh di platform Google Playstore, dan iOS. Dari aplikasi ini pelanggan bisa melakukan dua hal, yang pertama yaitu pemesanan secara online, di mana pelanggan dapat memesan makanan atau minumannya, memilih akan mengambil pesanan dari setiap gerai dan waktu pengambilannya bisa disesuaikan. Selain itu FamilyMart memiliki sistem pembayaran layani diri (*self payment*). Menggunakan aplikasi FamilyMart, pelanggan bisa meng-scan barcode produk yang mereka ingin beli dan kemudian bisa langsung melakukan pembayaran via fintech pembayaran digital (OVO, DANA, LinkAja, Gopay).



Gambar 1.8 Robot Pengisi Rak Penyimpanan FamilyMart Bertenaga AI

Sumber: (<https://cybernews.com>)

Salah satu inovasi yang dilakukan FamilyMart, yaitu mulai memakai robot bertenaga *Artificial Intelligence (AI)* untuk mengisi kembali rak yang kosong dengan barang. Robot tersebut bernama TX SCARA, singkatan dari *Selective Compliance Assembly Robot Arm*. Robot tersebut akan menciptakan surplus waktu tanpa menambah karyawan, dan waktu tersebut dapat dialokasikan kembali untuk layanan pelanggan dan peningkatan rantai toko, sehingga menghasilkan lingkungan kerja dan operasional toko yang lebih berkualitas. Robot baru Telexistence itu didukung oleh platform Jetson AI Nvidia untuk memproses informasi dan memakai infrastruktur *cloud* Azure Microsoft untuk merekam dan mereferensikan data

penjualan, guna mengoptimalkan tugasnya. Menurut Telexistence, setiap robot TX SCARA bisa menggantikan satu hingga tiga jam kerja manusia per harinya. Adaptasi teknologi robot ini juga bisa dikendalikan dari jauh oleh manusia menggunakan headset virtual reality apabila diperlukan.

Salah satu perusahaan ritel minimarket terbesar di Indonesia yaitu PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk yang memegang lisensi merek dagang Alfamart. Minimarket Alfamart merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri retail di Indonesia. Produk Alfamart yang disediakan meliputi berbagai kategori untuk memenuhi berbagai kebutuhan keluarga. Dari bumbu masak, makanan ringan hingga perlengkapan kecantikan, semuanya ada di Alfamart. Alfamart juga memiliki produknya sendiri dengan ciri khas berlabel “A” disetiap kemasannya (Alfamart.co.id, 2020)

Tabel 1.2

Top Brand Award Kategori Minimarket Fase Kedua 2020

Brand	TBI 2023	Keterangan
Alfamart	45,60 %	TOP
Indomaret	37,80 %	TOP
Familymart	9,30%	

Sumber: (<https://www.topbrand-award.com>)

Minimarket Alfamart pada tahun 2023 fase kedua berhasil meraih Top Brand Award. Pelanggan harus memilih merek melalui hasil survei dan memilih tiga parameter. Ketiga parameter tersebut adalah *Top of Mind Share*, *Top of Market Share* dan *Top of Commitment Share*. Merek-merek ternama didasarkan pada hasil riset konsumen Indonesia yang memilih merek-merek terbaik. Pemilihan klien dilakukan melalui survei yang dilakukan oleh *Frontier Group* di 15 kota besar di Indonesia, antara lain Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Malang, Medan, Palembang, Pekanbaru, Samarinda, Balikpapan, Banjarmasin, Makassar, Manado dan Denpasar (Top Brand Award, 2020).

Pada penelitian ini, fokus yang diteliti mengenai Alfamart pada unit *Digital Business*, dimana terjadi beberapa transformasi digitalisasi pada budaya perusahaan

dan manajemen. Kemudian faktor berikutnya adalah budaya digital. Perubahan drastis dalam tuntutan eksternal yang dibawa oleh perkembangan teknologi digital atau budaya digital telah mempercepat laju transformasi yang harus diserap dan diatasi oleh organisasi atau perusahaan. Ini merupakan transformasi yang lengkap dalam mempengaruhi orang, model bisnis, operasi, dan teknologi (Vexler, Manuel., 2019).

Percepatan transformasi digital di Indonesia perlu didukung dengan solusi praktis yang mampu dilakukan secara menyeluruh. Salah satunya, yaitu dengan mengimplementasi teknologi digital sebagai *digital platform* yang menjadi pondasi bagi ekosistem industri 4.0 melalui berbagai adopsi teknologi seperti *IoT*, *big data*, *artificial intelligence*, dan *augmented reality*. Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Bapak Viendra Primadia selaku Virtual Store GM Alfamart pada Oktober 2023, Alfamart memiliki banyak inovasi digital internal maupun eksternal. Mulai dari sistem presensi karyawan, aplikasi untuk berkas-berkas yang terintegrasi, sistem sirkulir surat penting, dan lain-lain. Selain itu Alfamart juga menerapkan *digital initiatives* melalui *digital channel* dengan membangun *seamless Omnichannel experience* Alfamart atau O2O (*Online to Offline*) yang mengacu pada kombinasi bisnis *offline* dan perdagangan *online* yang terintegrasi melalui aplikasi Alfagift maupun *digital platform* lainnya. Alfamart mengadaptasi Omnichannel untuk dapat meningkatkan *customer experience & customer satisfaction*, meningkatkan penjualan, pengumpulan data yang lebih baik, meningkatkan loyalitas pelanggan, waktu yang efektif, dan konversi meningkat karena adanya *store* fisik yang menunjang meningkatnya kepercayaan customer. Alfamart juga melakukan transformasi digital melalui *Digital Marketing* dengan membangun *digital communications* untuk meningkatkan *customer engagement*.

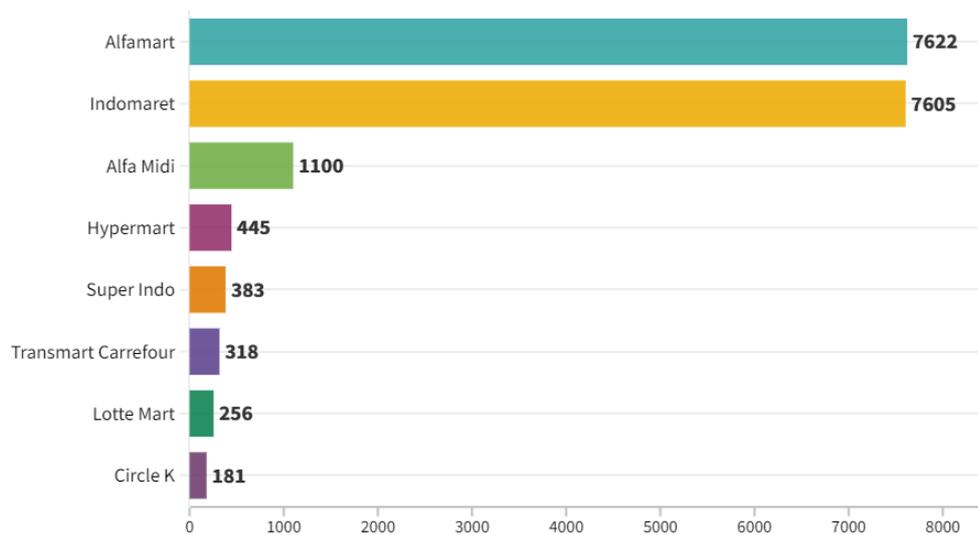
Transformasi digital di Indonesia memang mengalami percepatan yang luar biasa. Transformasi digital merupakan proses penggunaan teknologi digital yang membuat atau memodifikasi proses bisnis yang di dalamnya terdapat budaya dan juga pelanggan yang nantinya merubah proses bisnis dari tradisional menjadi digital. Studi oleh Harvard *Business Review Analytics Services* (2014) mengungkapkan bahwa 50% pemimpin bisnis dan teknologi mengatakan bahwa

organisasi mereka telah kehilangan peluang bisnis baru yang mendukung teknologi. Alamsyah et al. (2021) menemukan bahwa tiga kompetensi prioritas perusahaan dan FinTech di Indonesia dalam menghadapi Industri 4.0, yaitu: berhubungan dan berjejaring, beradaptasi dan menanggapi perubahan, serta kewirausahaan dan pemikiran komersial.

Transformasi terjadi ketika perubahan mendalam dari waktu ke waktu ditambah dengan teknologi. Transformasi digital berbeda dengan yang lain, karena transformasi digital hanya merujuk pada perubahan yang dilakukan dengan menggunakan teknologi digital sebagai pilarnya. Seperti perubahan strategi pemasaran, model bisnis, operasi, produk, pendekatan pemasaran, objektif dan lain-lain yang berhubungan dengan hal-hal digital. Seperti perubahan strategi pemasaran yang kini lebih menggunakan media sosial daripada iklan di media cetak, selain itu perubahan pelanggan dalam pembayaran tunai menjadi *cashless*, pemesanan produk perlahan beralih menggunakan aplikasi digital dan lain-lain. Beberapa arti dari transformasi digital juga merujuk pada *paperless* atau tidak adanya penggunaan kertas lagi. Beberapa perusahaan lainnya yang menerapkan tidak adanya file yang dicetak atau perusahaan yang berubah dari percetakan buku menjadi perusahaan penerbit buku digital atau *e-book*. Oleh karena itu, menurut Winarsih, Maya, dan khoirul (2020) transformasi digital dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja atau jangkauan suatu perusahaan. Selain itu, transformasi digital adalah perubahan semua strategi dengan cepat karena tuntutan harus berubah, operasinya harus digital, dan hubungan rantai pasokan yang panjang.

Dalam transformasi digital juga ada yang disebut sebagai digitalisasi. Proses digitalisasi disini tentunya mengarah ke arah bisnis atau disebut digitalisasi bisnis. Menurut Brennen dan Kreiss (2016), digitalisasi yaitu meningkatnya ketersediaan data digital yang dimungkinkan oleh kemajuan dalam menciptakan, mentransfer, menyimpan, dan menganalisis data digital, dan memiliki potensi untuk menyusun, membentuk, dan mempengaruhi dunia kontemporer. Digitalisasi bisnis merupakan transformasi bisnis dari konsep konvensional menjadi virtual, meliputi proses transaksi dan penerapan sistem perusahaan. Tujuannya untuk mempercepat efisiensi kerja, mengurangi penggunaan manusia untuk mendapatkan hasil yang

lebih banyak serta mencakup secara global. Di era saat ini, digitalisasi menjadi suatu terobosan baru yang menjanjikan kemudahan dan efektivitas juga efisiensi. Hal ini tentu harus menjadi perhatian lebih para pemangku perusahaan agar usaha yang dijalankan tetap bisa bertahan dan berkembang. Sebab persaingan semakin ketat dan peluang semakin terbuka. Dengan adanya pembaharuan menuju digitalisasi bisnis, bisnis yang dibangun akan tetap relevan dengan perkembangan zaman. Dalam hal ini, segala hal dapat diatur lewat teknologi untuk memunculkan sistem kerja yang lebih terorganisir.



Gambar 1.9 Perusahaan Retail dengan Penjualan Terbesar di Indonesia (2022)

Sumber: (<https://www.euromonitor.com>)

Berdasarkan data Euromonitor, nilai penjualan retail di Indonesia mencapai US\$101,11 miliar pada tahun 2022. Nilai itu didapatkan dari 3,98 juta gerai retail yang beroperasi di Indonesia sepanjang tahun 2022. Alfamart menjadi Perusahaan retail dengan penjualan terbesar di Indonesia pada 2022. Tercatat nilai penjualan dari Alfamart sebesar US\$7,62 miliar. Posisinya diikuti oleh Perusahaan kompetitor yaitu Indomaret yang mencapai penjualan sebesar US\$7,60 miliar. Kemudian, diikuti dengan nilai penjualan Alfa Midi senilai US\$1,1 miliar pada tahun 2022.

Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Ibu Yulitaa selaku COO anak perusahaan Alfamart pada Oktober 2023, pencapaian Alfamart sebagai penjualan nomor satu di Indonesia pada tahun 2023 didukung oleh kesiapan *digital tools* yang sudah dibangun mulai sejak lama. Sehingga pada saat masa pandemi dan era digital sekarang penjualan Alfamart unggul dibandingkan para kompetitor.

Menurut Kristophorus dan Rina (2020), transformasi digital memanfaatkan teknologi digital yang ada seperti teknologi virtualisasi, komputasi bergerak (*mobile computing*), komputasi awan (*cloud computing*), integrasi semua sistem yang ada di organisasi dan lain sebagainya. Dengan beberapa pengertian tersebut secara sederhana dapat disimpulkan bahwa transformasi digital adalah sebuah proses yang radikal atau luar biasa dimana proses tersebut melibatkan sumber daya yang dimiliki termasuk memanfaatkan teknologi digital yang ada saat itu untuk menghasilkan luaran dari organisasi untuk memberikan pengalaman baru. Pengalaman baru ini bisa berwujud sebagai sebuah nilai baru yang didapatkan oleh konsumen seperti kemudahan bertransaksi, berbelanja, berkomunikasi, dan lain sebagainya. Transformasi digital dapat menghubungkan berbagai hal hingga mengubah kehidupan atau pola dari suatu perusahaan dan lingkungan. Bila organisasi memutuskan akan melakukan transformasi digital, maka organisasi harus menyiapkan diri dan strategi dalam menghadapi dampak positif maupun negatifnya. Strategi utama organisasi harus disesuaikan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kemampuannya, infrastruktur yang dimiliki harus disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Kemampuan digital dan teknologi digital harus dipersiapkan dengan baik agar proses transformasi digital berjalan dengan lancar.

Alfamart sejak tahun 2013 mulai melakukan adaptasi digital dengan meluncurkan aplikasi pertamanya yaitu AlfaOnline. Selanjutnya Alfamart juga mengembangkan beberapa aplikasi sebagai bentuk dari *Digital Initiatives* dan inovasi perusahaan yaitu Alfagift, Alfamind, AlfaPop, Aksesmu, dan *Platform e-commerce B2B*. Tiap aplikasi tersebut memiliki konsep dan target market yang berbeda pula. Bisnis digital sangat dekat dengan bidang dan aspek *Electronic Business, Electronic Commerce* dan *Digital Marketing* (Paul, Bhuimali., Tiwary, Aithal., & Rajesh, 2018).



Gambar 1.10 Tampilan Aplikasi Alfagift

Sumber: (<https://techno.okezone.com>)

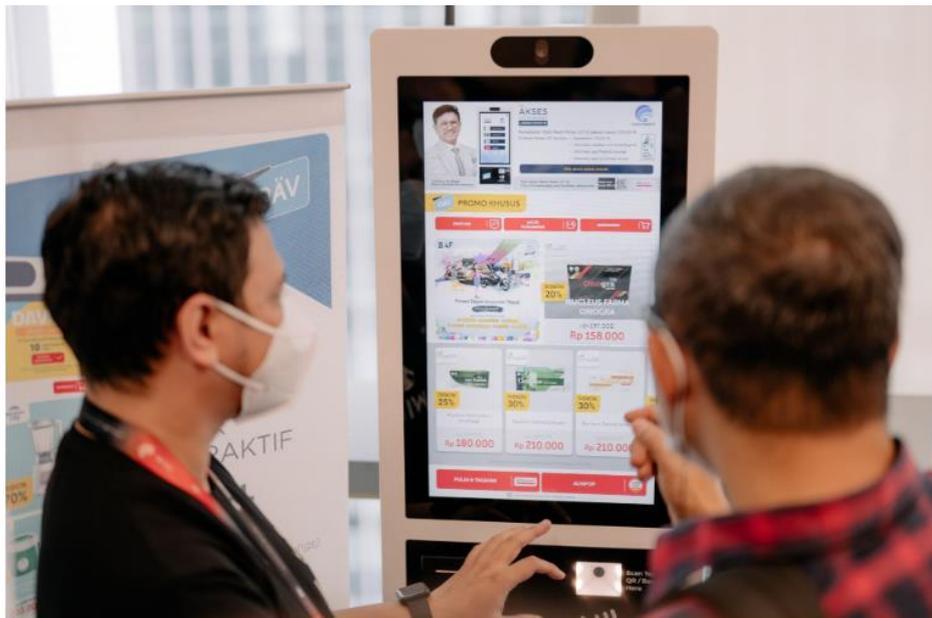
Salah satu *digital initiatives* Alfamart adalah aplikasi Alfagift yaitu sebuah aplikasi yang membantu customer atau member loyal Alfamart untuk menikmati pengalaman belanja dengan banyak penawaran dan diskon sesuai toko Alfamart. Konsep aplikasi Alfagift yaitu B2C (*Business-to-Customer*) dan produk yang ditawarkan yaitu produk-produk Alfamart. Target *market* aplikasi Alfagift yaitu *end customer* Alfamart.



Gambar 1.11 Store Owner Alfamind yang Merasakan Berbelanja di Metaverse

Sumber: (<https://rri.co.id/bisnis/>)

Aplikasi yang kedua yaitu Alfamind yang merupakan aplikasi jaringan ritel toko virtual 3D AR-VR (*Augmented Virtual Reality*) pertama dan satu-satunya di Indonesia. Konsep aplikasi Alfamind yaitu B2B2C (*Business-to-Business-to-Customer*) dan produk yang ditawarkan yaitu Alfamart dan non-Alfamart *products*. Target market Alfamind yaitu *housewife* dan lainnya. Aplikasi ini dapat menjadi perantara ibu rumah tangga ataupun masyarakat umum untuk menjadi seorang pengusaha dengan memiliki toko virtual atau *store owner*. Bapak Viendra Primadia selaku Virtual Store GM Alfamart juga menambahkan “Selain keuntungan yang diperoleh dari margin penjualan, pemilik toko virtual/*store owner* juga diberi kemudahan karena pengelolaan operasional seluruhnya dilakukan oleh Alfamart, keuntungan lainnya *store owner* juga berhak mendapatkan *point rewards* yang bisa ditukarkan dengan hadiah-hadiah menarik”.



Gambar 1.12 Transaksi Pelanggan dengan Menggunakan AlfaPop

Sumber: (<https://kabarindo.com>)

Aplikasi yang mendukung proses akselerasi transformasi digital Alfamart yaitu dengan adanya AlfaPop (*Alfa Point of Purchase*) yaitu fasilitas belanja yang memudahkan konsumen untuk mendapatkan produk yang mereka butuhkan tanpa

ponsel dan kuota. AlfaPop memudahkan customer melalui kios digital untuk melakukan transaksi di gerai Alfamart. Konsep AlfaPop adalah B2C (*Business-to-Customer*) dan produk yang di tawarkan non-Alfamart *products*. Target market AlfaPop yaitu *end customer walk in*. Saat ini di beberapa gerai Alfamart di pulau Jawa, Sumatra dan Bali sudah terdapat mesin kios AlfaPop dengan berbagai layanan *e-service* berupa pembelian pulsa, paket data, voucher listrik, pembayaran *public service* (tagihan listrik, air, PBB, dan lain-lain) pembayaran tagihan cicilan kendaraan bermotor dan sebagainya. Selain itu mesin kios Alfapop juga melayani pembelian produk seperti elektronik, perlengkapan rumah & dapur, peralatan olahraga serta produk lainnya.



Gambar 1.13 Tampilan Aplikasi Aksesmu

Sumber: (<https://www.aksesmu.id/>)

Aplikasi selanjutnya yaitu Aksesmu merupakan aplikasi untuk menghidupkan dan mempermudah rekanan binaan dalam mengurus warung serta toko klontongan di sekitar outlet Alfamart. Konsep aplikasi Aksesmu yaitu B2B2C (*Business-to-Business-to-Customer*) dan produk yang ditawarkan Aksesmu yaitu produk Alfamart dan produk warung/makanan lainnya. Target market Aksesmu yaitu bisnis warung, horeca, dan grosir. Selanjutnya B2B *Platform e-commerce* dengan

konsep O2O (*Offline-to-Online*) dan *Omni Channel* yang target pasarnya adalah *end customer platform* lainnya.

Sebagai salah satu perusahaan dengan penjualan ritail terbesar di Indonesia tahun 2022, Alfamart sudah melakukan banyak adaptasi digital pada berbagai lini bisnisnya. Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Bapak Viendra Primadia selaku Virtual Store GM Alfamart pada November 2023, Alfamart melakukan adaptasi digital mulai dari *digital channel*, *digital marketing* dan *digital business ventures* yang diadaptasi lainnya. Hal tersebut menyebabkan munculnya berbagai tantangan transformasi digital di perusahaan Alfamart, diantaranya *big data management*, budaya perusahaan, biaya yang tinggi untuk *digital marketing*, membangun *integrated digital strategy* dengan *offline*, terlalu sering merubah arah, *cyber fraud*, dan *security concern*. Tantangan pada aspek *big data management* disebabkan oleh berbagai jenis data digital yang dimiliki dan harus dikelola dengan baik oleh Alfamart. Mulai dari data internal maupun data eksternal Perusahaan seperti data pelanggan, *supplier*, dan *stakeholder* lainnya. *Security concern* juga menjadi tantangan tersendiri bagi Alfamart karena saat ini masih banyak kasus kebocoran data pelanggan di Indonesia bahkan di instansi pemerintahan.

Dari beberapa ringkasan tersebut, peneliti melihat adanya urgensi yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi. Seluruh perusahaan kini mengalihkan bisnisnya menjadi digital. Akan tetapi, tidak semua perusahaan siap untuk bertransformasi menjadi perusahaan digital. Sebuah organisasi atau perusahaan jika salah dalam menerapkan strategi, maka kemungkinan besar perusahaan tersebut akan gagal. Menurut laporan Harvard Business Review, 84 persen CEO saat ini menganggap bahwa mereka harus bertransformasi secara digital, apabila tidak mengikuti tren digital maka bisnis mereka akan merugi dalam waktu 3 tahun. Namun sebagian besar lainnya tidak berencana untuk bertransformasi secara digital. Hal ini disebabkan kurangnya pengetahuan para pebisnis mengenai betapa pentingnya transformasi digital untuk bisnis saat ini. Ada beberapa alasan bagaimana perusahaan gagal dalam transformasi digital, yang pertama mereka hanya mengoptimalkan operasi mereka, menciptakan efisiensi dan mereka tidak memikirkan pengalaman pelanggan, produk dan model bisnis mereka. Kedua,

belum cukupnya pengumpulan data dari seluruh organisasi menjadi satu strategi data yang kohesif dengan tujuan yang jelas. Ketiga, penyesuaian organisasi akan perubahan. Hal terpenting bukanlah membangun budaya digital pada bisnis perusahaan, namun bagaimana mengoperasionalkan akuntabilitas bersama tim untuk menyesuaikan diri dengan perubahan digital dalam waktu yang cepat

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa proses transformasi digital merupakan sebuah rangkaian proses yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Transformasi digital merupakan salah satu strategi organisasi yang dirumuskan dan dijalankan dengan memanfaatkan sumber daya digital untuk menciptakan nilai yang berbeda. Proses transformasi digital yang optimal dan efisien dapat memberikan pengaruh positif bagi perusahaan begitu pula sebaliknya. Namun, masih banyak perusahaan yang belum dapat melakukan pengoptimalan dan efisiensi terhadap proses transformasi digital. Bila organisasi memutuskan akan melakukan transformasi digital, maka organisasi harus menyiapkan diri dan strategi dalam menghadapi dampak positif maupun negatifnya. Strategi utama organisasi harus disesuaikan, kemampuan sumber daya manusia harus ditingkatkan, infrastruktur yang dimiliki harus disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Kemampuan digital dan teknologi digital harus dipersiapkan dengan baik agar proses transformasi digital berjalan dengan lancar.

Faktor pendorong terjadinya transformasi digital diantaranya perubahan regulasi, perubahan lanskap persaingan, pergeseran atau perubahan ke bentuk digital dari industri, dan perubahan perilaku terhadap konsumen. Jika dilihat dari faktor tersebut, perusahaan ritel minimarket khususnya Alfamart dinilai dari faktor perubahan ke bentuk digital dari industri dan perubahan perilaku terhadap konsumen. Sejalan dengan visi dan misi Alfamart serta adaptasi dari industri keempat ke industri kelima (5.0) menitikberatkan pada integrasi antara teknologi canggih seperti AI, IoT, dan teknologi robot dengan keahlian manusia dan inovasi yang dapat mendorong perkembangan sistem produksi yang lebih efisien, fleksibel, berkelanjutan, dan meningkatkan kesejahteraan. Dengan begitu revolusi industri

kelima ini akan melibatkan sistem di banyak sektor dan aspek kemanusiaan kehidupan. Oleh karena itu, menentukan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi optimalisasi dan efisiensi perusahaan dalam transformasi digital sangatlah diperlukan.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, muncul pertanyaan penelitian yang akan dicoba cari jawabannya dalam penelitian ini yaitu “Faktor-faktor apa saja yang menjadi tantangan dalam *digital transformation* di perusahaan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart)

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, tujuan dari penelitian ini adalah Menentukan faktor-faktor yang menjadi tantangan dalam *digital transformation* di perusahaan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart)

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dibuatnya penelitian ini, penulis berharap bahwa hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan bagi semua pihak seperti :

1.6.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan umumnya dalam bidang *digital business strategy*, terutama untuk mengetahui gambaran kondisi budaya tradisional dan modern sebagai bagian dari implementasi transformasi digital yang terjadi di kehidupan nyata PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart).

1.6.2 Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Menambah wawasan pengetahuan mengenai tantangan transformasi digital untuk perusahaan khususnya di bidang bisnis retail ataupun kedepannya dapat dimanfaatkan pada perusahaan yang bergerak dibidang teknologi digital.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi unit bagian *International Business & Technology* di perusahaan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) untuk membantu mengoptimalkan manajemen bisnis yang akan mereka jalankan kedepannya.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

1.7.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah ruang lingkup Alfamart unit bagian *International Business & Technology* yang terlibat aktif dalam transformasi digital perusahaan, yang berlokasi di Alfa Tower Jl. Jalur Sutera Barat Kav. 9 Kota Tangerang, Banten 15143. Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) unit bagian *International Business & Technology*.

1.7.2 Waktu dan Periode Penelitian

Periode penelitian ini adalah selama 6 bulan termasuk dengan pengumpulan data, perumusan masalah dan penelitian yang akan dilakukan..

1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

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

1. Bab I Pendahuluan

Pada bab ini menjelaskan secara garis besar mengenai permasalahan yang akan dibahas serta target dan pencapaian apa yang akan ditemukan untuk permasalahan tersebut. Bab ini menceritakan siapa objek penelitian ini, apa yang melatarbelakangi penulis dalam membuat penelitian ini, bagaimana rumusan masalah yang terbentuk berdasarkan latar belakang tersebut, apa saja tujuan-tujuan yang dibuat untuk memecahkan permasalahan tersebut dan apa manfaat yang ingin dicapai dari penelitian akan dilakukan.

2. Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori pendukung dan acuan yang akan digunakan pada penelitian yang akan dilakukan serta variabel-variabel penelitian yang akan digunakan. Pada bab ini, akan dijelaskan secara detail mengenai tinjauan pustaka, kerangka penelitian, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

3. Bab III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini. Hal ini termasuk dengan bagaimana pendekatan akan dilakukan untuk mendapatkan solusi dari permasalahan tersebut, serta teknik untuk mendapatkan data untuk penelitian.

4. Bab IV Hasil Penelitian

Bab ini menjelaskan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dari mulai bagaimana penelitian tersebut dilakukan, proses penyebaran kuesioner kepada responden, dan perhitungan data sampai dengan hasil dari data tersebut keluar. Hasil dari bab ini berupa variabel faktor dari tantangan transformasi digital.

5. Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini membahas mengenai kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian tersebut serta saran-saran yang dapat dilakukan agar hasil dari penelitian dapat menjadi lebih baik untuk penelitian selanjutnya.