

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

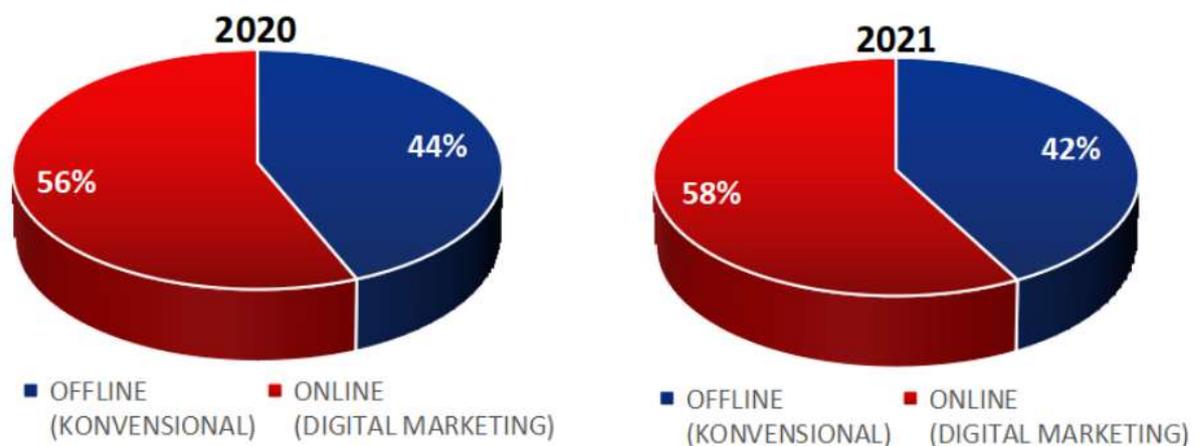
Transformasi teknologi digital yang sangat pesat menjadi faktor utama dalam perkembangan perekonomian dan perilaku bisnis global saat ini. Kemudahan dalam mengakses teknologi digital telah membuat perubahan yang signifikan dalam berbagai aspek kehidupan maupun dalam aspek perkembangan bisnis (Zahra *et al.* 2025). Perkembangan teknologi digital dalam aspek dunia bisnis telah mendorong perusahaan untuk melakukan transformasi dalam menjalankan operasional bisnis, khususnya melalui pemanfaatan teknologi digital dalam pemasaran digital. Di tengah perkembangan teknologi dan transformasi digital yang cepat, dunia bisnis mengalami perubahan paradigma di mana perusahaan harus inovatif untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing mereka (Rasyad *et al.* 2025). Teknologi digital memiliki peran sentral dalam memfasilitasi penerapan agile di berbagai organisasi. Digitalisasi tidak hanya mempercepat proses pengambilan keputusan, tetapi juga memungkinkan tim untuk berkolaborasi secara virtual tanpa hambatan geografis (Rismanto *et al.* 2025). Transformasi digital tidak hanya berdampak pada aspek produksi dan distribusi barang, tetapi juga mengubah cara perusahaan dalam proses pemasaran produk maupun jasa dengan konsumen. Pada era di mana informasi menjadi lebih mudah diakses dan tersebar, teknologi informasi telah memainkan peran sentral dalam membentuk strategi, operasional, dan interaksi perusahaan dengan pelanggan serta mitra bisnis (Hendro Prabowo *et al.* 2023).

Pemasaran digital menciptakan peluang baru bagi perusahaan untuk menjangkau pelanggan melalui platform digital, dan memahami motivasi pelanggan sangat penting karena hal ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengaruhnya terhadap pengguna (Reyam & Saja Hussein 2024). Pemasaran berkembang dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya, dalam perkembangannya transformasi teknologi, dan kecerdasan buatan (AI) merevolusi bidang pemasaran dan pasar tenaga kerja yang terkait menciptakan kekurangan dan kesenjangan dalam kapasitas pemasaran perusahaan, teknologi yang tersedia, pengembangan strategi, dan implementasinya (Neuvonen & Maria 2024). Kemudahan yang didapatkan perkembangan teknologi digital dalam pemasaran produk di era digital memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan dan menganalisis data konsumen secara lebih mendalam, sehingga dapat memahami pola perilaku, preferensi, dan kebutuhan pelanggan dengan lebih akurat (Rismanto *et al.* 2025). Teknologi digital mendorong perubahan besar dalam industri farmasi global dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan fleksibilitas dalam penyelenggaraan layanan Kesehatan (Almeman 2024).

Era digitalisasi mendorong perusahaan farmasi beralih dari pemasaran konvensional ke pemasaran digital. Pemasaran konvensional saat ini sudah mulai ditinggalkan oleh beberapa perusahaan farmasi karena kurang efektif dan kurang efisien diterapkan di era perkembangan teknologi. Perkembangan teknologi menuntut perusahaan untuk terus berinovasi agar tidak tertinggal dalam persaingan yang semakin ketat (Nyoman Ardani *et al.* 2024). Pendekatan pemasaran konvensional sudah mulai ditinggalkan dalam bisnis farmasi, perusahaan farmasi saat ini melakukan inovasi dalam pemasaran produknya dengan melahirkan berbagai aplikasi dalam menunjang kinerja karyawannya terutama dalam proses pemasaran produknya.

Menurut Kotler dalam Nyoman Ardani *et al* (2024). pemasaran konvensional merupakan proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan dengan pelanggan dengan tujuan menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya. Pemasaran konvensional adalah penjualan secara langsung mendatangi pelanggan, melalui media surat, pemasaran melalui katalog dan pemasaran kios

Pemasaran konvensional sebelumnya terlalu bergantung pada pemasaran tatap muka, saat ini sebagian besar perusahaan farmasi mulai melakukan penjualan secara digital yang tidak memerlukan interaksi fisik secara langsung. Perusahaan-perusahaan farmasi telah mulai mengandalkan telemarketing, pemasaran digital, dan berbagai penawaran lainnya (Aseel & Fatema 2021). Pemasaran digital menawarkan solusi yang lebih hemat biaya dibandingkan dengan pemasaran konvensional (Zahra *et al.* 2025). Dengan kemudahan pemasaran digital komunikasi dan transaksi dapat dilakukan setiap waktu dan bisa menjangkau pasar seluas mungkin, dimana segala proses pemasaran dilakukan secara online dengan bantuan teknologi (Manuharani *et al.* 2022). Pemasaran digital merupakan alat penting bagi perusahaan farmasi untuk membangun dan mempertahankan kehadiran mereka secara daring melalui berbagai saluran seperti situs web, media sosial, pemasaran melalui email, dan optimisasi mesin pencari (Neuvonen & Maria 2024). Revolusi digital menghadirkan peluang baru yang lebih murah, cepat, dan terukur dalam menjangkau pasar yang lebih luas (Riska Dini & Hendra 2024). Peningkatan terhadap penggunaan perangkat digital menjadikan pemasaran digital semakin berpeluang untuk memberikan dampak positif bagi peningkatan profit pemasaran (Poluan *et al.* 2024). Pentingnya memulai transformasi digital, melihat pemanfaatan teknologi dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan daya saing (Prakoso *et al.* 2023)



Gambar 1.1. Pemanfaatan Teknologi Digital Pada Industri Obat Tradisional

Sumber : Adolph (2022)

Pemanfaatan digital marketing pada industri obat tradisional di masa pandemi Covid-19 terbukti meningkatkan penjualan walaupun tidak secara signifikan dalam proses pemasaran produk. Pada tahun 2020 hasil penjualan (omset) dengan proporsi perbandingan antara sistem penjualan offline dan online. Penjualan offline sebesar 44% dan penjualan online sebesar 56% (Rp 4,050,760,000), sedangkan pada tahun 2021 hasil penjualan (omset) dengan proporsi perbandingan antara sistem penjualan offline dan online. Penjualan offline sebesar 42% (Rp dan penjualan online sebesar 58% (Adolph 2022). Pemanfaatan teknologi telah menjadi inti dari berbagai aspek kegiatan bisnis. Pemanfaatan teknologi, perusahaan dapat memperluas jangkauan mereka, menjelajahi peluang baru, dan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat (Hendro Prabowo *et al.* 2023). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat tergantung kepada faktor sumber daya. Keunggulan bersaing suatu organisasi merupakan kekuatan perusahaan yang sangat didukung oleh sumber daya yang baik dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya yang bersifat *strategic, integrated*, saling berhubungan dan *unity* (Rifa Nakhwah 2025).

Era digital membawa tantangan baru, seperti kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan mengelola tim yang mungkin tersebar secara geografis (Putri *et al.* 2025). Pentingnya peran kepemimpinan transformasional sangat penting bagi organisasi dalam mendorong untuk mengadopsi teknologi digital khususnya pada level middle manager, dalam menjembatani perubahan teknologi dengan praktik operasional perusahaan secara berkelanjutan (Octoyuda *et al.* 2023). Organisasi harus siap melakukan perubahan dan berinovasi untuk mengantisipasi kesiapan yang cukup dalam menjawab dampak digital dan mempersiapkan diri untuk menyambut transformasi digital (Irwan *et al.* 2023). Perkembangan teknologi digital di dalam bisnis farmasi dibutuhkan kepemimpinan transformasional yang mempunyai kemampuan menghadapi perubahan digital yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan organisatoris team dalam pemanfaatan teknologi digital. Pelayanan kefarmasian harus dapat beradaptasi dengan memanfaatkan teknologi digital tujuannya untuk memberikan pelayanan dan distribusi obat (Fattah *et al.* 2022).

Kepemimpinan merupakan faktor utama dan pertama dalam keberhasilan manajemen perusahaan agar bisa terus menjawab tantangan perubahan dimasa yang penuh dengan diliputi ketidakpastian ini (Permana *et al.* 2023). Teknologi digital mendorong perubahan besar dalam industri farmasi di seluruh dunia dengan tujuan meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan fleksibilitas dalam pemberian layanan Kesehatan (Almeman 2024). Inovasi adalah kunci untuk meningkatkan daya saing perusahaan dan mengjangkau pasar lebih luas. Saat ini sudah memasuki dunia digital, konsep pemasaran konvensional tidak lagi dapat memaksimalkan kesuksesan bisnis. Kemampuan untuk menciptakan, mengkombinasikan, dan memecahkan masalah sangat diperlukan dalam kegiatan inovasi (Rasyad *et al.* 2025). Pemanfaatan teknologi dan juga keterampilan komunikasi guna mengubah strategi bisnis secara fundamental, menuntut organisasi untuk memiliki seorang pemimpin yang memiliki keterampilan dalam pengelolaan organisasi. Pendekatan melalui kepemimpinan transformasional guna mengubah budaya organisasi dan dapat menciptakan perubahan organisasi secara berkelanjutan (Rajagukguk 2024).

Menurut Bass dalam Roni Harsoyo (2022) Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan pengaruh, menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan tim untuk melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi dengan tujuan mencapai target perusahaan. Peran kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan dalam pengetahuan dan keterampilan pemanfaatan teknologi digital dalam pemasaran produk ataupun memimpin tim. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap para pengikutnya. Dalam berbagai konteks organisasi, gaya kepemimpinan ini telah terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan produktivitas karyawan (Nolla Puspa Dewi, *et al* 2025). Kepemimpinan transformasional harus mampu memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja tertinggi dalam melakukan pekerjaan mereka dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif, di mana karyawan termotivasi untuk berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan (Harris Kristantoa, *et al* 2024). Peran pemimpin dalam memfasilitasi pengumpulan data, informasi, dan pengetahuan adalah sangat penting dalam konteks pengembangan organisasi dan pengambilan keputusan. Pemimpin bertanggung jawab dalam menciptakan budaya yang mendorong karyawan untuk aktif mengumpulkan data, informasi, dan pengetahuan yang relevan dengan tugas dan tujuan organisasi (Sabrina Dwi & Tanti 2024)

Kepemimpinan transformasional dalam perusahaan farmasi yang langsung bersentuhan dengan atasan dan bawahan serta harus mengikuti perkembangan pasar di perusahaan farmasi adalah tingkatan middle manager. Manajer menengah merupakan pelaksana dari tingkatan manajemen menengah. Manajer menengah bertanggung jawab untuk menerapkan, melaksanakan dan mengontrol pelaksanaan strategi dan perencanaan yang dirumuskan oleh manajer puncak (Anisa 2021). Middle manager merupakan kunci dalam meningkatkan kepuasan di lingkungan kerja saat ini. Keterampilan dan pengetahuan yang penting bagi middle manager untuk bisa meningkatkan kinerja tim nya (Syafrianda *et al.* 2022). Middle manager dalam struktur perusahaan farmasi berperan sebagai pengambil Keputusan di wilayah kerja , menjadi jembatan antara atasan dan bawahan, serta berperan langsung dalam proses pengembangan sumber daya manusia tim sales dan dalam pemasaran produk farmasi di wilayah kerja. Dalam transformasi digitalisasi perusahaan, meskipun manajemen senior menetapkan arah strategis, justru middle manager yang memegang peran penting dalam mengimplementasikan dan mewujudkan perubahan organisasi, yang menjadi kunci dalam keberhasilan transformasi digital perusahaan (Li *et al.* 2024).

Kemampuan middle manager perusahaan farmasi dalam mengorganisasi team, mengontrol kinerja team dan membantu team mencapai target penjualan tidaklah cukup di era digitalisasi saat ini. Sangat penting untuk middle manager memahami tugas dan tanggung jawabnya memahami pergerakan dan perkembangan pasar, serta terlibat langsung dengan para pemangku kepentingan seperti pelanggan di lingkungan digital (Henderikx & Jol Stoffers 2023). Pengetahuan pemanfaatan teknologi digital sangat dibutuhkan oleh setiap middle manager perusahaan farmasi di era perkembangan teknologi, yang membutuhkan kreatifitas dan inovasi. Di era digitalisasi saat ini sangat diperlukan pemahaman dan pengetahuan mendalam tentang kebutuhan atau preferensi pelanggan, serta kemampuan untuk menyesuaikan strategi

pemasaran dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi (Siti Ainah 2025). Pengetahuan yang baik berasal dari kolaborasi internal yang kuat, yang bisa meningkatkan peluang karyawan untuk memperoleh informasi sebelumnya dan berpartisipasi dalam upaya kreatif dan inovasi yang lebih besar. (Uthri Ardia *et al.* 2025).

Dalam menghadapi perubahan era digitalisasi middle manajer farmasi didorong untuk memiliki kemampuan pengetahuan dan keterampilan untuk bisa menghadapi tantangan-tantangan baru yang muncul seiring pesatnya perkembangan. Pengetahuan berbasis digital yang berkaitan dengan teknologi dan solusi digital merupakan kekuatan pendorong di balik integrasi dan penerapan teknologi digital untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam menciptakan nilai (Schiuma *et al.* 2024). Hal ini mencakup adaptasi terhadap penggunaan alat-alat digital, pemahaman tentang analitik data, serta penguasaan teknologi yang memungkinkan komunikasi dan kolaborasi jarak jauh secara efektif (Amielia and Nugroho 2024). Keterampilan dalam menggunakan dan memanfaatkan teknologi digital dalam pemasaran produk, maupun dalam mengkordinasi team sangat harus dimiliki setiap middle manajer perusahaan farmasi. Hal ini menuntut manajer untuk memiliki keterampilan dalam menggunakan berbagai teknologi komunikasi dan kolaborasi, serta kemampuan untuk menjaga produktivitas dan keterlibatan tim meskipun beroperasi di lokasi yang berbeda (Abdul Luky *et al.* 2025). Model kepemimpinan digital ini memungkinkan perusahaan maupun organisasi untuk mendigitalkan lingkungan kerja, sistem kerja dan budaya kerja perusahaan (Damayanti & Tahwin 2025).

Kemampuan organisatoris middle manajer di era digital sangat dibutuhkan dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin tim mengadopsi praktik kepemimpinan transformasional sebagai cara untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi (Dhruvika *et al.* 2025). Kepemimpinan organisatoris menciptakan sebuah keseimbangan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Keseimbangan hubungan atasan dan bawahan dalam membina, memberdayakan, menjaga dan mengambil sebuah keputusan yang bersifat mengikat terhadap seluruh sumber daya (Ilwan & Mesiono 2022). Kepemimpin organisatoris merujuk pada individu yang memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan di dalam sebuah organisasi, yang pada dasarnya memiliki kekuatan untuk memengaruhi orang lain melibatkan dan memberdayakan mereka untuk menerima perubahan dan inovasi (Schiuma *et al.* 2024). Kemampuan inovasi pada dasarnya muncul dari proses seperti berbagi pengetahuan, pengalaman, keterampilan, serta kemampuan perusahaan untuk mentransformasikan dan menerapkan pengetahuan secara efektif. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan inovasi terletak pada kemampuannya menciptakan lingkungan yang mendorong berbagi pengetahuan dan tindakan transformatif, yang pada akhirnya meningkatkan potensi inovasi dalam organisasi (Harsono *et al.* 2024)

Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu pusat pertumbuhan industri farmasi di Indonesia yang memiliki kontribusi signifikan terhadap distribusi dan produksi obat nasional. Industri farmasi di Jawa Timur merupakan salah satu industri pengolahan yang mempunyai perananan yang penting dalam memberikan kontribusinya pertumbuhan ekonom di Jawa Timur. Hal ini didukung oleh letak geografis yang strategis, infrastruktur logistik yang memadai, serta akses terhadap pasar domestik dan ekspor melalui Pelabuhan Tanjung Perak di Surabaya.

Dalam 5 tahun terakhir sektor manufaktur terutama segmen besar dan menengah cukup tinggi kontribusinya terhadap ekonomi Jawa Timur.



Gambar 1.2 Empat Kategori Industri Manufaktur Tertinggi di Jawa Timur

Sumber : BPS Provinsi Jawa Timur (2023)

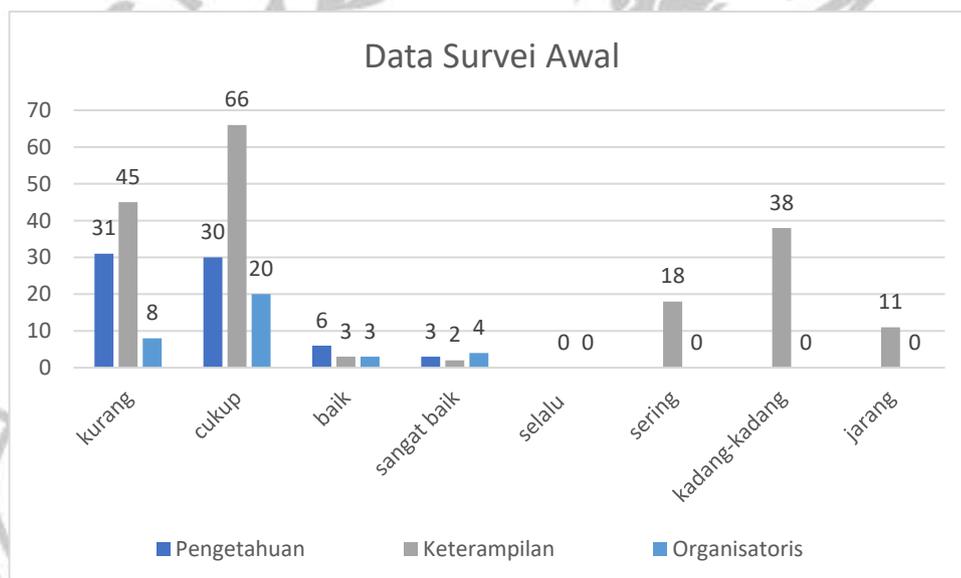
Industri farmasi masuk dalam kategori empat industri tertinggi dengan prentase 9.65%. Dapat artikan bahwa industri farmasi termasuk salah satu dari 4 kategori industri yang memiliki pengaruh yang cukup besar dalam roda perekonomian di Jawa Timur. Peluang untuk memperluas bisnis farmasi di Jawa Timur sangat besar didukung dengan jumlah populasi pendudukan jawa timur yang lebih dari 40 juta jiwa menjadi potensi pasar yang besar bagi perusahaan farmasi yang ingin berinvestasi membangun pabrik farmasi dan mendistribusikan obat-obatan secara langsung ke wilayah Jawa Timur.

Perkembangan bisnis Farmasi di wilayah seluruh Jawa Timur mempunyai potensi market yang besar dan bisa dikembangkan. Kemampuan kepemimpinan sangat berperan penting dalam perkembangan bisnis farmasi di seluruh wilayah Jawa Timur. Kepemimpinan tranformasional mempunyai peran penting dalam keberhasilan organisasi. Kemampuan organisatoris middle manajer di era digital sangat dibutuhkan dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin tim (Dhruvika *et al.* 2025). Pengetahuan teknologi penting sekali midle manajer harus mempunyai pengetahuan berbasis digital yang berkaitan dengan teknologi untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam menciptakan nilai (Schiuma *et al.* 2024).

Kemampuan manajerial yang efektif di era digita harus mencakup keterampilan memimpin tim dan keterampilan dalam menggunakan berbagai teknologi komunikasi (Abdul Luky *et.al* 2025).

Dalam penerapan teknologi digital dalam strategi pemasaran perusahaan farmasi di Jawa Timur masih menghadapi tantangan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dalam memanfaatkan teknologi digital dan kesenjangan keterampilan dalam menggunakan teknologi pada middle manajer di Jawa Timur. Seorang manajer memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan dan mengelola berbagai aspek dalam suatu organisasi (Fahad *et al.* 2023). Selain itu, masih ada perusahaan yang menggunakan pendekatan konvensional dan belum meratanya digitalisasi di beberapa perusahaan farmasi. Pemasaran konvensional harus mempertimbangkan cara-cara baru untuk mengintegrasikan strategi pemasaran digital dalam operasional perusahaan (Nyoman Ardani *et al.* 2024). Hal ini harus menjadi perhatian penuh terutama bagi middle manajer membantu menciptakan lingkungan yang mendukung percobaan, di mana kegagalan dilihat sebagai bagian dari proses belajar dan perbaikan berkelanjutan (Rismanto *et al.* 2025).

Table 1.3 Data Survei Awal Tingkat Pengetahuan dan Keterampilan Middle Manajer



Sumber : Data survei awal peneliti (2025)

Data survei di tabel 1.3 diatas yang penulis lakukan terhadap middle manager di perusahaan farmasi Jawa Timur. Diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pengetahuan tentang teknologi yang masih rendah (kategori "kurang" dan "cukup" sebanyak 61 orang), keterampilan penggunaan teknologi yang belum optimal di mana mayoritas hanya "kadang-kadang" (38 orang) atau "jarang" (11 orang) menggunakannya dalam aktivitas kerja, serta dukungan faktor organisatoris yang dinilai kurang memadai dengan dominasi kategori "cukup" (20 orang) dan "kurang" (8 orang). Table 1.3 terdapat gap secara keseluruhan mencerminkan kurangnya kesiapan transformasional middle manager dalam mendukung pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur. Selain itu fenomena yang terjadi di perusahaan farmasi se Jawa Timur, ada perusahaan farmasi yang sudah mengintegrasikan

teknologi dalam proses pemasaran digital mulai dari menginput data orderan barang sampai mengontrol kinerja salesnya, ada perusahaan farmasi yang belum mengintegrasikan teknologi digital tetapi sudah menggunakan pendekatan share Lokasi dalam mengontrol kinerja tim sales dan masih ada perusahaan farmasi yang masih menerapkan pemasaran konvensional di perusahaan farmasi se Jawa Timur.

Middle manager perusahaan farmasi di Jawa Timur mempunyai tanggung jawab yang besar sebagai pengambil keputusan utama di wilayah kerja dan sebagai jembatan komunikasi langsung antara pimpinan dan bawahan (Anisa 2021). Peran middle manager dalam mendukung transformasi digital masih diragukan, khususnya terkait dengan tingkat pengetahuan mereka tentang teknologi, keterampilan dalam penggunaan teknologi, dan dukungan organisatoris yang tersedia. Tragscherer & Carbon (2025) Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam pembangunan dan navigasi model bisnis digital servitization. Permasalahan ini menjadi semakin kompleks ketika kemampuan kepemimpinan transformasional yang seharusnya dimiliki oleh middle manager belum sepenuhnya teridentifikasi sebagai penguat dalam proses adaptasi digital tersebut. Dengan kurangnya pengetahuan dan keterampilan middle manager, perusahaan harus mampu mengidentifikasi peluang lebih cepat dan berinovasi dalam meminimalkan risiko kegagalan (Fanadia & Nurul 2025). Digitalisasi secara signifikan membentuk ulang kebutuhan kompetensi dan pelatihan bagi middle manager. Middle manager memiliki posisi yang penting dalam menjembatani perubahan organisasi di era digital (Sigit Kusmaryanto & Claudius 2025). Transformasi digital memediasi hubungan positif antara kepemimpinan digital dengan kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Strategi kepemimpinan yang sejalan dengan inisiatif digital memperkuat ketahanan organisasi dan mendorong inovasi (Qiao *et al.* 2024)

Secara keseluruhan, penelitian ini berfokus pada peran transformasional middle manager dalam memoderasi pengetahuan, keterampilan dan organisatoris terhadap pemasaran digital. Keterkaitan antara variabel-variabel ini sangat penting dalam konteks pengetahuan dan keterampilan middle manager dalam pemasaran digital. Penelitian terdahulu menurut Reyam & Hussein (2024) menyatakan peran kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan mendorong inovasi dalam praktik pemasaran, khususnya dalam pemanfaatan media sosial. Pemimpin yang mampu menginspirasi perubahan budaya organisasi dan mendorong inovasi digital, terbukti berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan-tujuan pemasaran digital. Kepemimpinan digital yang diterapkan oleh middle manager memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, pemberdayaan karyawan dan komitmen afektif berperan sebagai variabel mediasi (Li *et al.* 2024). Dalam penelitian yang dilakukan Singh *et al.* (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh mindfulness karyawan terhadap kesejahteraan karyawan, serta keadilan organisasional memediasi hubungan tersebut. Keberhasilan transformasi digital organisasi sangat bergantung pada kompetensi kepemimpinan transformasional, yang mencakup visi strategis digital, inovasi, kolaborasi, pemberdayaan, adaptabilitas, serta kepekaan etika digital dalam memimpin perubahan organisasi di era digital (Schiuma *et al.* 2024). Kepemimpinan transformasional dan manajemen pengetahuan dapat meningkatkan inovasi organisasi jika dikombinasikan dengan penguatan

kapabilitas inovasi. Strategi inovasi perlu mempertimbangkan efek tidak langsung melalui kapabilitas inovasi untuk mencapai kinerja inovasi optimal (Harsono *et al.* 2024)

Anam *et al* (2025) menyatakan teknologi memainkan peran penting dalam mendukung upaya kepemimpinan dan pemasaran dengan menyediakan alat untuk inovasi dan keberhasilan organisasi. Keterampilan interpersonal dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada manusia merupakan komponen paling penting bagi middle manager dalam mendukung transformasi digital (Henderikx & Jol Stoffers 2023). Mahmoud *et al* (2025) Pengetahuan, sikap, dan praktik profesional pemasaran digital menunjukkan bahwa ketiga dimensi tersebut berpengaruh positif terhadap persepsi kegunaan pemasaran digital. Penggunaan dan kegunaan teknologi berpengaruh signifikan terhadap niat perilaku untuk menggunakan teknologi, yang pada akhirnya meningkatkan persepsi dampak teknologi pada kinerja pemasaran eksekutif farmasi. Pemberian pelatihan dan fleksibilitas teknologi juga terbukti penting untuk meningkatkan penerimaan (Theophilus 2023). Hashimoto *et al* (2024) menunjukkan bahwa inovasi pemasaran digital dapat meningkatkan visibilitas produk farmasi dan keterlibatan pasien melalui strategi berbasis data. Asbeetah *et al* (2025) Transformasi digital berdampak signifikan terhadap kinerja berkelanjutan perusahaan melalui peran mediasi pengetahuan dan kinerja inovasi. Kepemimpinan transformasional digital memperkuat pengaruh transformasi digital terhadap kedua mediator.

Namun, masih terdapat gap penelitian yang belum ada secara khusus membahas peran transformasional middle manager dalam konteks pengetahuan, keterampilan dan organisatoris dalam pemanfaatan pemasaran digital terutama di industri farmasi. Dalam penelitian terdahulu belum ada yang membahas secara spesifik transformasional middle manager dalam pemasaran digital. Padahal, industri farmasi memiliki karakteristik unik, seperti regulasi yang ketat, kompleksitas produk, dan kebutuhan untuk membangun kepercayaan pelanggan, yang membuat implementasi pemasaran digital menjadi lebih menantang. Dengan demikian penelitian ini sangat urgent untuk dilakukan, karena perusahaan farmasi saat ini masih banyak tingkat manajerial yang masih memiliki keterbatasan dalam pengetahuan, keterampilan dan organisatoris dalam memanfaatkan pemasaran digital.

Penelitian ini mengisi kekosongan dalam literatur yang membahas peran transformasional middle manager dalam konteks pemasaran digital, khususnya di industri farmasi. Meskipun banyak penelitian yang membahas pemasaran digital, sedikit yang meneliti dampak spesifik dari peran middle manager sebagai moderasi dalam pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan organisasi middle manager terhadap pemasaran digital. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran bagaimana middle manager dapat menjadi agen transformasional dalam menghadapi perubahan dalam pengetahuan, keterampilan dan kemampuan organisatoris mereka terhadap keberhasilan pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur.

Dalam penelitian ini penulis membuat judul penelitian **“Peran Transformasional Middle Manager dalam Memoderasi Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, dan Organisatoris terhadap Pemasaran Pada Perusahaan FARMASI SE JAWA TIMUR”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pengetahuan berpengaruh positif terhadap pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur?
2. Apakah keterampilan berpengaruh positif terhadap pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur?
3. Apakah organisatoris berpengaruh positif terhadap pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur?
4. Apakah transformasional middle manager memperkuat pengaruh pengetahuan terhadap pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur?
5. Apakah transformasional middle manager memperkuat pengaruh keterampilan terhadap pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur?
6. Apakah transformasional middle manager memperkuat pengaruh organisatoris terhadap pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk membuktikan secara empiris bahwa pengetahuan berpengaruh positif terhadap pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur.
2. Untuk membuktikan secara empiris bahwa keterampilan berpengaruh positif terhadap pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur.
3. Untuk membuktikan secara empiris bahwa organisatoris berpengaruh positif terhadap pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur.
4. Untuk membuktikan secara empiris bahwa transformasional middle manager memperkuat pengaruh pengetahuan terhadap pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur.
5. Untuk membuktikan secara empiris bahwa transformasional middle manager memperkuat pengaruh keterampilan terhadap pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur.
6. Untuk membuktikan secara empiris bahwa transformasional middle manager memperkuat pengaruh organisatoris terhadap pemasaran digital perusahaan farmasi se Jawa Timur.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis:

1. Memberikan kontribusi pada literatur ilmu manajemen sumber daya manusia dan pemasaran digital, khususnya terkait peran middle manager.
2. Mengembangkan model teoritis tentang hubungan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan organisatoris yang di moderasi middle manager transformasional dalam keberhasilan pemasaran digital.
3. Mengabdopsi teori dalam implementasi penelitian ini sebagai rujukan bagi peneliti yang berfokus dalam manajemen sumber daya manusia dan pemasaran digital.

Manfaat Praktis:

1. Memberikan rekomendasi kepada perusahaan farmasi di Jawa Timur dalam mengoptimalkan peran middle manager untuk pemasaran digital.
2. Menjadi referensi bagi middle manager dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja terutama dalam pemanfaatan pemasaran digital.
3. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan pemasaran digital, serta dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan peran middle manager dalam konteks transformasi digital di sektor industri farmasi se Jawa Timur.

