

Prof. Dr. Puji Wahono, S.E., M.Si | Bayu Iswar Dhana, S.M.
Bunga Shafira Darmawanti, S.K.M | Cika Lestari, S.Tr.Ds.
Hafidz Oxtarial Livindra, S.E. | Jefri, S.H. | Khairani, S.Kom.
Meyfa Nuri Yanti, S.Pd | M. Iqbal Farochi, S.Sos. | Nabillah Hasna, S.Pd.
Rana Annisa Azzahra, S.Biotek. | Satria, S.Ag. | Savira Nabila Rilayani, S.E., BBA., Hons



APLIKASI MANAJEMEN STRATEGIS: MENJEMBATANI TEORI DAN PRAKTIK BISNIS



**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA**

**PASAL 113 KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

APLIKASI MANAJEMEN STRATEGIS: MENJEMBATANI TEORI DAN PRAKTIK BISNIS

Penulis

Prof. Dr. Puji Wahono, S.E., M.Si., Bayu Iswar Dhana, S.M.,
Bunga Shafira Darmawanti, S.K.M., Cika Lestari, S.Tr.Ds.,
Hafidz Oxtarial Livindra, S.E., Jefri, S.H., Khairani, S.Kom.,
Meyyfa Nuri Yanti, S.Pd., M. Iqbal Farochi, S.Sos., Nabillah
Hasna, S.Pd., Rana Annisa Azzahra, S.Biotek., Satria, S.Ag.,
Savira Nabila Rilayani, S.E., BBA., Hons



APLIKASI MANAJEMEN STRATEGIS: MENJEMBATANI TEORI DAN PRAKTIK BISNIS

*Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia
oleh Penerbit Global Aksara Pers*

ISBN: 978-623-462-860-9

vi + 170 hal.; Ukuran A5 (14,8 x 21 cm)

Cetakan Pertama, Maret 2025

Copyright © 2025 Global Aksara Pers

Penulis : Prof. Dr. Puji Wahono, S.E., M.Si., Bayu Iswar Dhana, S.M., Bunga Shafira Darmawanti, S.K.M., Cika Lestari, S.Tr.Ds., Hafidz Oxtarial Livindra, S.E., Jefri, S.H., Khairani, S.Kom., Meyyfa Nuri Yanti, S.Pd., M. Iqbal Farochi, S.Sos., Nabillah Hasna, S.Pd., Rana Annisa Azzahra, S.Biotek., Satria, S.Ag., Savira Nabila Rilayani, S.E., BBA., Hons

Penyunting /Editor : M. Basyrul Muvid

Desain Sampul : Tito Nanda Ramadhan

Layouter : Ahmad Rifki

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dengan bentuk dan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Diterbitkan Oleh :



CV. Global Aksara Pers

**Anggota IKAPI, Jawa Timur, 2021, No.
282/JTI/2021**

Jl. Wonocolo Utara V/18 Surabaya
+628977416123/+628573269334



Kata Pengantar

Buku ini berfokus pada penerapan konsep manajemen strategis dalam dunia nyata, dirancang untuk masyarakat dan generasi muda yang ingin memahami bagaimana teori diterjemahkan ke dalam keputusan bisnis yang nyata. Dengan mengeksplorasi berbagai fungsi seperti pemasaran, keuangan, dan rantai pasok, buku ini menawarkan acuan praktis untuk menghadapi tantangan strategis di era globalisasi dan digitalisasi. Setiap bab menyajikan analisis mendalam melalui sub-bab yang terstruktur dan studi kasus yang relevan, membantu pembaca mengembangkan keterampilan strategis yang dapat diterapkan langsung di lapangan.

Teori harus direlevansikan dengan kehidupan yang nyata untuk bisa menjadi pedoman dasar bagi keputusan di lapangan. Dunia pemasaran dan bisnis dihubungkan dengan teori dan praktik nyata (kondisi lapangan) yang menuntut relevansi dan integrasi sehingga menghasilkan kesesuaian dan harmonisasi antara teori dan praktik. Mudah-mudahan buku ini bisa menjadi sumber referensi yang sesuai dengan

kondisi yang ada di dunia pemasaran dan bisnis. Semoga bermanfaat..!

Jakarta, 23 April 2025

Penulis



DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| Kata Pengantar..... | i |
| DAFTAR ISI..... | iii |
| BAB I | 1 |
| Strategi Dalam Konteks Global | 1 |
| A. Pendahuluan..... | 1 |
| B. Dinamika Globalisasi..... | 4 |
| C. Strategi Masuk Pasar | 6 |
| D. Adaptasi vs. Standardisasi | 8 |
| E. Studi Kasus: Ekspansi Coca-Cola ke Pasar Afrika | 9 |
| BAB II..... | 11 |
| Transformasi Digital dan Strategi..... | 11 |
| A. Pendahuluan..... | 11 |
| B. Pengertian Digital Business | 14 |
| C. Perkembangan Bisnis Digital..... | 15 |
| D. Beberapa Platform Belanja Online di Indonesia..... | 16 |
| E. Perkembangan Beberapa Platform Belanja Online di Indonesia | 17 |
| F. Sejarah Kemajuan Teknologi..... | 18 |
| G. Studi Kasus Tantangan Perusahaan Microsoft | 24 |

| | |
|--|----|
| BAB III..... | 27 |
| Manajemen Perubahan Strategis..... | 27 |
| A. Pendahuluan..... | 27 |
| B. Teori Perubahan | 30 |
| C. Resistensi terhadap Perubahan..... | 32 |
| D. Komunikasi Perubahan..... | 33 |
| E. Studi Kasus: Perubahan budaya di General Motors pasca- krisis 2008..... | 34 |
| BAB IV..... | 37 |
| Strategi Pemasaran Kompetitif..... | 37 |
| A. Pengertian Segmentasi, Targeting, dan Positioning (STP) Segmentasi, Targeting, dan Positioning (STP)..... | 37 |
| B. Segmentasi dan Targeting | 38 |
| C. Cara Membuat Brand Positioning..... | 43 |
| D. Cara Menentukan Brand Positioning | 44 |
| E. Pemasaran Digital..... | 46 |
| F. Studi Kasus: Positioning Nike sebagai merek gaya hidup global..... | 48 |
| BAB V..... | 51 |
| Inovasi Strategis | 51 |
| A. Pendahuluan..... | 51 |
| B. Jenis Inovasi | 52 |
| C. Inovasi Proses..... | 53 |
| D. Studi Kasus: Inovasi SpaceX dalam industri antariksa | 57 |
| BAB VI..... | 60 |

| | |
|---|-----|
| Manajemen Rantai Pasok Strategis | 60 |
| A. Pendahuluan..... | 60 |
| B. Desain Rantai Pasok..... | 61 |
| C. Kolaborasi Dengan Pemasok | 62 |
| D. Teknologi Dalam Rantai Pasok..... | 64 |
| E. Studi Kasus: Efisiensi Rantai Pasok Zara dalam Fast Fashion 66 | |
| BAB VII..... | 68 |
| Strategi Keuangan untuk Pertumbuhan | 68 |
| A. Struktur Modal..... | 68 |
| B. Investasi Strategis..... | 71 |
| C. Diversifikasi Korporat..... | 74 |
| D. Pengukuran Kinerja Keuangan | 76 |
| E. Studi Kasus: Strategi keuangan Airbnb menuju IPO..... | 83 |
| BAB VIII..... | 87 |
| GAYA KEPEMIMPINAN | 87 |
| A. Pendahuluan..... | 87 |
| B. Pengaruh Pemimpin..... | 90 |
| C. Etika Kepemimpinan | 94 |
| D. Studi Kasus : Kepemimpinan Indra Nooyi Di Pepsico | 98 |
| BAB IX..... | 100 |
| Aliansi dan Kolaborasi Strategis..... | 100 |
| A. Pendahuluan..... | 100 |
| B. Manfaat Aliansi Strategis | 101 |
| C. Risiko Aliansi Strategis..... | 102 |

| | |
|--|-----|
| D. Jenis-Jenis Aliansi Strategis..... | 105 |
| E. Manajemen Aliansi..... | 111 |
| F. Studi Kasus - Aliansi Toyota dan BMW..... | 115 |
| BAB X..... | 122 |
| Strategi Di Industri Layanan..... | 122 |
| A. Pendahuluan..... | 122 |
| B. Karakteristik Layanan..... | 123 |
| C. Pengalaman Pelanggan..... | 125 |
| D. Digitalisasi Layanan..... | 127 |
| E. Studi Kasus Hotel Ritz-Carlton..... | 128 |
| BAB XI..... | 133 |
| Etika dan Keberlanjutan dalam Strategi..... | 133 |
| A. Pengertian Etika dan Keberlanjutan Etika..... | 134 |
| B. Prinsip Etika Bisnis..... | 136 |
| C. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan..... | 141 |
| D. Studi Kasus: Strategi Keberlanjutan Unilever Indonesia..... | 148 |
| BAB XII..... | 150 |
| Integrasi Strategis: Studi Kasus Komprehensif..... | 150 |
| A. Pendahuluan..... | 150 |
| B. Analisis Situasi..... | 153 |
| C. Perumusan Strategi..... | 154 |
| D. Implementasi dan Evaluasi..... | 155 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 157 |



BAB I

Strategi Dalam Konteks Global

A. Pendahuluan

Perubahan besar dalam struktur ekonomi global telah menciptakan kebutuhan mendesak bagi perusahaan untuk menyusun strategi yang mampu merespons dinamika lintas batas negara. Globalisasi ekonomi tidak lagi menjadi fenomena pilihan, melainkan sebuah keniscayaan yang mempengaruhi operasional bisnis secara menyeluruh (Putra & Wijaya, 2022).

Globalisasi mendorong integrasi pasar dunia yang mempercepat mobilitas barang, jasa, dan modal. Hal ini membuka peluang besar bagi perusahaan untuk memperluas jaringan dan pasar melalui strategi ekspansi internasional, terutama dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dan digitalisasi (Wahyuni, 2022).

Strategi dalam konteks global mengacu pada perencanaan dan tindakan perusahaan yang dirancang untuk mengelola operasi di berbagai negara secara terintegrasi. Tujuannya adalah mencapai keunggulan kompetitif melalui penggabungan sumber daya dan kapabilitas dari pasar internasional (Hutabarat, 2023).

Namun, masuk ke pasar global bukan sekadar menerjemahkan produk dan layanan ke dalam bahasa asing. Perusahaan perlu memahami dan menyesuaikan diri terhadap faktor-faktor eksternal

seperti regulasi, budaya, kebijakan perdagangan, serta infrastruktur di negara tujuan (Pratama, 2020).

Strategi global biasanya diawali dengan pemilihan metode masuk pasar yang sesuai. Beberapa opsi yang umum digunakan adalah ekspor, lisensi, waralaba, joint venture, hingga foreign direct investment (FDI). Setiap metode memiliki implikasi risiko dan kontrol yang berbeda bagi perusahaan (Sari, 2020).

Ekspor merupakan langkah awal yang sering diambil perusahaan kecil dan menengah karena lebih mudah dan berbiaya rendah. Meski demikian, ketergantungan pada perantara lokal dan kendala distribusi dapat menjadi hambatan yang signifikan (Rizki & Nasution, 2021).

Joint venture menawarkan keuntungan berupa akses ke pasar lokal, sumber daya, dan jaringan yang lebih luas. Namun, keberhasilannya sangat bergantung pada sinergi antara perusahaan asing dan mitra lokal, serta manajemen konflik yang baik (Putra & Wijaya, 2022).

FDI adalah strategi dengan tingkat kontrol tertinggi karena perusahaan menanamkan modal langsung ke pasar tujuan, baik dengan membangun pabrik, membuka cabang, atau mengakuisisi perusahaan lokal. Namun, investasi besar ini juga membawa risiko politik dan ekonomi (Hutabarat, 2023).

Selain strategi masuk pasar, perusahaan juga menghadapi tantangan dalam menyusun pendekatan pemasaran global. Salah satu dilema utama adalah antara adaptasi lokal dan standarisasi global. Strategi standarisasi fokus pada efisiensi dan konsistensi, sementara adaptasi menawarkan relevansi lokal (Wahyuni, 2022).

Dalam beberapa kasus, standarisasi dapat berhasil, terutama untuk produk yang bersifat universal seperti teknologi atau barang mewah. Tetapi untuk produk yang sangat dipengaruhi oleh budaya seperti makanan dan iklan, adaptasi sering kali menjadi pilihan yang lebih efektif (Pratama, 2020).

Untuk menjembatani perbedaan ini, muncul konsep *glokalisasi*, yaitu menggabungkan strategi global dengan penyesuaian lokal. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan mempertahankan identitas merek global sembari menjawab kebutuhan pasar lokal secara spesifik (Yeboah & Ayandibu, 2021).

Coca-Cola adalah salah satu perusahaan yang sukses menerapkan strategi *glokalisasi*, khususnya di pasar Afrika. Dengan tetap mempertahankan merek dan formula inti, Coca-Cola berinovasi dalam sistem distribusi dan kampanye pemasaran yang berfokus pada komunitas lokal (Nyuur et al., 2020).

Salah satu contoh sukses adalah penggunaan mikro-distributor di Afrika, yang memungkinkan produk menjangkau pelosok desa dengan cara yang tidak dapat dilakukan oleh saluran distribusi konvensional. Strategi ini meningkatkan ketersediaan produk sekaligus menciptakan lapangan kerja lokal (Yeboah & Ayandibu, 2021).

Selain itu, Coca-Cola juga menerapkan program-program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan, seperti inisiatif akses air bersih dan daur ulang kemasan (Sarkar & Bhattacharya, 2022).

Pendekatan strategi global yang sukses tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan. Hal ini sejalan dengan meningkatnya ekspektasi dari konsumen terhadap nilai-nilai keberlanjutan dan etika bisnis (Sarkar & Bhattacharya, 2022).

Di era saat ini, perusahaan tidak hanya bersaing dalam hal harga dan kualitas produk, tetapi juga dalam hal nilai-nilai yang mereka bawa, seperti keberlanjutan, inklusivitas, dan inovasi. Hal ini membuat strategi global harus lebih fleksibel dan responsif (Rizki & Nasution, 2021).

Teknologi digital juga menjadi katalisator penting dalam menyusun dan mengeksekusi strategi global. Platform e-commerce,

media sosial, dan analitik data memungkinkan perusahaan memahami konsumen lintas negara secara real-time dan melakukan personalisasi strategi (Wahyuni, 2022).

Namun demikian, perusahaan tetap harus memperhatikan peraturan digital yang berlaku di masing-masing negara, seperti perlindungan data pribadi, perpajakan digital, dan keamanan siber, agar tidak terjerat masalah hukum (Putra & Wijaya, 2022).

Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan yang ingin berkembang secara global untuk membangun kompetensi internasional yang kuat, memiliki pemahaman lintas budaya, serta mampu mengelola risiko dan kompleksitas global secara strategis (Hutabarat, 2023).

Bab ini akan membahas lebih lanjut mengenai dinamika globalisasi, pilihan strategi masuk pasar, serta pendekatan adaptasi dan standarisasi, dilengkapi dengan studi kasus dan referensi teoritis yang relevan. Dengan begitu, pembaca dapat memahami bagaimana merancang strategi global yang efektif dan berkelanjutan dalam konteks bisnis modern.

B. Dinamika Globalisasi

Globalisasi telah menjadi kekuatan utama yang membentuk strategi bisnis modern dalam skala internasional. Dalam konteks manajemen strategis, globalisasi merujuk pada peningkatan integrasi dan ketergantungan antarnegara yang ditandai oleh pertukaran barang, jasa, informasi, modal, dan sumber daya manusia secara lintas batas. Perusahaan-perusahaan saat ini tidak hanya berkompetisi di pasar domestik, melainkan juga berlomba untuk mendapatkan pangsa pasar di kancah global. Perubahan ini menuntut para pelaku bisnis untuk memahami dinamika globalisasi agar dapat merancang strategi yang relevan dan kompetitif.

Salah satu faktor utama yang mendorong globalisasi adalah kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Inovasi dalam teknologi telah memungkinkan perusahaan untuk mengakses informasi pasar secara real-time, mengelola rantai pasok global dengan lebih efisien, serta menjalin komunikasi lintas negara secara cepat dan hemat biaya. Internet, e-commerce, dan sistem manajemen berbasis cloud menjadi alat penting yang memungkinkan perusahaan kecil maupun besar untuk bersaing secara global tanpa batas geografis yang kaku (Gamedia, 2024).

Selain teknologi, liberalisasi perdagangan dan investasi turut mempercepat proses globalisasi. Banyak negara yang telah menghapus hambatan tarif dan non-tarif, membuka pasar domestiknya untuk investor asing, serta bergabung dalam berbagai perjanjian perdagangan regional dan multilateral seperti ASEAN Free Trade Area (AFTA) dan World Trade Organization (WTO). Kondisi ini menciptakan iklim usaha yang lebih terbuka dan kompetitif, mendorong perusahaan untuk menjelajahi peluang pertumbuhan di luar negeri (Gamedia, 2024).

Perusahaan multinasional (MNC) juga memainkan peran penting dalam dinamika globalisasi. Perusahaan-perusahaan besar seperti Apple, Toyota, dan Unilever telah menanamkan modal dan membangun jaringan operasional di berbagai negara. Strategi ekspansi global mereka tidak hanya meningkatkan efisiensi produksi dan distribusi, tetapi juga memperluas pengaruh budaya bisnis dan praktik manajemen yang terstandarisasi di seluruh dunia. Dalam konteks ini, globalisasi menjadi pendorong utama penyebaran inovasi dan praktik terbaik lintas batas.

Namun demikian, globalisasi juga membawa tantangan strategis. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perbedaan regulasi, budaya, selera konsumen, serta kondisi politik dan ekonomi di negara tujuan. Kegagalan dalam memahami dinamika lokal dapat menyebabkan kegagalan strategi global. Oleh

karena itu, penting bagi manajemen untuk melakukan riset pasar yang komprehensif, membangun hubungan dengan mitra lokal, dan mempertimbangkan adaptasi strategi yang sesuai dengan konteks masing-masing negara.

Dari sisi sumber daya manusia, globalisasi mendorong kebutuhan akan talenta dengan kompetensi global. Perusahaan tidak hanya mencari individu dengan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan lintas budaya, bahasa asing, dan wawasan internasional. Pengelolaan SDM dalam skala global menuntut strategi rekrutmen, pelatihan, dan retensi yang adaptif agar dapat menjaga daya saing dan kohesi tim lintas negara.

Secara keseluruhan, dinamika globalisasi menuntut perusahaan untuk menjadi lebih fleksibel, inovatif, dan responsif terhadap perubahan global. Strategi yang efektif dalam konteks global bukan hanya soal ekspansi, tetapi juga kemampuan untuk menjalin sinergi antara keunggulan global dan keunikan lokal. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor pendorong globalisasi menjadi fondasi penting dalam merancang strategi bisnis internasional yang berkelanjutan dan kompetitif.

C. Strategi Masuk Pasar

Dalam menghadapi pasar internasional, perusahaan memiliki berbagai strategi masuk pasar yang bisa disesuaikan dengan tujuan bisnis, sumber daya, dan kondisi pasar sasaran. Tiga strategi utama yang paling umum digunakan adalah ekspor, joint venture, dan foreign direct investment (FDI). Masing-masing strategi ini membawa kelebihan dan kekurangan yang harus dipertimbangkan dengan cermat (Putra & Wijaya, 2022).

Strategi ekspor merupakan pilihan awal yang populer, terutama bagi perusahaan yang ingin memperluas pasar dengan risiko yang relatif rendah. Dalam strategi ini, produk diproduksi di

negara asal lalu dijual ke negara lain. Kelebihan utamanya adalah biaya modal yang rendah dan risiko politik yang minimal. Namun, tantangan yang muncul bisa berupa tarif bea masuk, hambatan perdagangan, dan ketidakpastian logistik (Sari, 2020).

Sementara itu, strategi **joint venture** melibatkan kerja sama antara perusahaan asing dengan perusahaan lokal di negara tujuan. Kolaborasi ini memungkinkan perusahaan untuk berbagi risiko, biaya, dan akses ke pasar lokal. Meskipun joint venture menawarkan manfaat besar dalam hal penetrasi pasar, strategi ini juga rentan terhadap konflik internal antar mitra (Hutabarat, 2023).

Foreign Direct Investment (FDI) adalah strategi masuk yang paling kompleks dan mahal. Perusahaan melakukan investasi langsung dalam bentuk pembangunan pabrik, fasilitas produksi, atau kantor di negara tujuan. Kelebihan dari FDI adalah kontrol penuh atas operasi bisnis dan kemampuan untuk menyesuaikan produk atau layanan. Namun, strategi ini membutuhkan modal besar dan menghadapi risiko dari ketidakstabilan politik atau ekonomi (Rizki & Nasution, 2021).

Pemilihan strategi yang tepat sangat tergantung pada berbagai faktor, seperti stabilitas politik negara tujuan, potensi pasar, budaya lokal, serta sumber daya internal perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan analisis SWOT dan feasibility study sebelum menerapkan strategi tertentu (Pratama, 2020).

Sebagai tambahan, perusahaan dapat menggunakan strategi campuran, misalnya memulai dengan ekspor kemudian beralih ke joint venture atau FDI jika pasar menunjukkan potensi yang menjanjikan. Kombinasi strategi semacam ini membantu perusahaan menyeimbangkan antara risiko dan peluang di pasar global (Hutabarat, 2023).

D. Adaptasi vs. Standardisasi

Salah satu tantangan utama dalam strategi global adalah memilih antara adaptasi dan standardisasi. Perusahaan harus menentukan apakah akan menyesuaikan produk dan pesan pemasaran mereka dengan kebutuhan lokal, atau menggunakan pendekatan yang seragam di seluruh pasar. Keputusan ini memiliki dampak besar pada efisiensi biaya, keunggulan kompetitif, dan penerimaan konsumen (Wahyuni, 2022).

Strategi standardisasi berfokus pada penerapan strategi pemasaran yang seragam di berbagai negara. Pendekatan ini menawarkan efisiensi tinggi, penghematan biaya produksi dan pemasaran, serta konsistensi merek secara global. Produk yang distandardisasi seperti iPhone atau Coca-Cola mampu menciptakan citra merek yang kuat dan diakui secara global (Putra & Wijaya, 2022).

Namun, standardisasi memiliki keterbatasan ketika dihadapkan dengan perbedaan budaya, preferensi konsumen, dan regulasi lokal. Jika perusahaan gagal memahami kebutuhan lokal, konsumen mungkin tidak merasa produk relevan atau cocok dengan mereka. Oleh karena itu, **strategi adaptasi** menjadi penting, terutama dalam pasar dengan karakteristik unik (Wahyuni, 2022).

Adaptasi memungkinkan perusahaan untuk memodifikasi produk, iklan, bahkan saluran distribusi agar sesuai dengan kondisi lokal. Hal ini meningkatkan kedekatan dengan konsumen dan kemungkinan keberhasilan pasar. Contohnya, McDonald's menawarkan menu berbeda di India yang bebas daging sapi untuk menghormati kepercayaan mayoritas penduduk (Pratama, 2020).

Namun, adaptasi juga memiliki kelemahan. Biaya untuk riset pasar, pengembangan produk baru, serta pelatihan tenaga kerja menjadi lebih tinggi. Oleh karena itu, pendekatan **glokalisasi** atau kombinasi antara adaptasi dan standardisasi seringkali dianggap

sebagai strategi terbaik. Glokalisasi menjaga identitas merek global sambil menyesuaikan aspek-aspek tertentu dengan pasar lokal (Hutabarat, 2023).

Keseimbangan antara adaptasi dan standardisasi membutuhkan fleksibilitas, analisis pasar yang akurat, dan pemahaman budaya lokal. Strategi yang berhasil biasanya bukan berasal dari pendekatan yang ekstrem, tetapi dari strategi hibrida yang mampu mengoptimalkan kedua sisi (Rizki & Nasution, 2021).

E. Studi Kasus: Ekspansi Coca-Cola ke Pasar Afrika

Ekspansi Coca-Cola ke pasar Afrika merupakan contoh nyata dari penerapan strategi masuk pasar dan adaptasi global yang cerdas. Coca-Cola memilih kombinasi antara joint venture dan FDI untuk membangun pabrik dan jaringan distribusi di berbagai negara Afrika. Strategi ini memudahkan perusahaan dalam memahami dan menjangkau konsumen lokal secara lebih efektif (Yeboah & Ayandibu, 2021).

Dalam hal distribusi, Coca-Cola menggunakan sistem distribusi mikro untuk menjangkau daerah terpencil. Mereka bekerja sama dengan pengusaha lokal yang disebut sebagai "Micro Distribution Centers" (MDCs). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan jangkauan pasar, tetapi juga menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan perekonomian lokal (Nyuur et al., 2020).

Dari sisi pemasaran, Coca-Cola mengadopsi strategi adaptasi dengan menyesuaikan pesan iklan, kemasan, dan rasa minuman dengan preferensi lokal. Misalnya, di Nigeria, kampanye promosi menggunakan musik dan bahasa lokal untuk menjalin koneksi emosional dengan konsumen (Yeboah & Ayandibu, 2021).

Namun, Coca-Cola tetap mempertahankan elemen standardisasi seperti logo, warna, dan citra global yang kuat. Hal ini memungkinkan merek tetap dikenal secara universal sambil tetap

relevan di pasar lokal. Pendekatan glokalisasi ini terbukti efektif dalam membangun loyalitas merek di Afrika (Nyuur et al., 2020).

Ekspansi Coca-Cola juga melibatkan tanggung jawab sosial perusahaan, termasuk penyediaan air bersih dan pengelolaan limbah botol plastik. Program-program tersebut mendukung citra merek yang positif dan memperkuat hubungan dengan komunitas lokal (Sarkar & Bhattacharya, 2022).

Kesuksesan Coca-Cola di Afrika membuktikan bahwa kombinasi strategi masuk pasar yang tepat, adaptasi lokal yang cermat, serta kesadaran sosial dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan dalam ekspansi global.



BAB II

Transformasi Digital dan Strategi

A. Pendahuluan

Transformasi digital diartikan sebagai proses yang bertujuan untuk memperbaiki entitas melalui kombinasi perubahan dalam sifat entitas itu sendiri dan penerapan teknologi digital. Dalam artikelnya yang berjudul "*Understanding digital transformation: A review and a research agenda*," Vial menekankan bahwa transformasi digital melibatkan tidak hanya adopsi teknologi baru, tetapi juga perubahan signifikan dalam struktur organisasi, budaya, dan proses bisnis. Proses ini mencakup pembaruan model bisnis, inovasi produk dan layanan, serta peningkatan efisiensi operasional. Transformasi digital juga sering kali berarti pembaruan strategi dan tujuan organisasi untuk lebih selaras dengan lingkungan digital yang terus berkembang (Vial, 2021).

Perkembangan teknologi yang semakin pesat telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Salah satu fenomena yang menonjol dari kemajuan ini adalah disrupsi teknologi. Disrupsi teknologi merupakan kondisi ketika inovasi digital atau teknologi baru mengubah cara kerja industri secara drastis, menggantikan metode konvensional dengan cara yang lebih efisien, cepat, dan terjangkau. Fenomena ini bukan hanya menciptakan peluang baru, tetapi juga menimbulkan tantangan besar, terutama bagi pelaku usaha dan tenaga kerja yang belum siap beradaptasi.

Dalam dekade terakhir, disrupsi teknologi telah terjadi di banyak sektor, mulai dari transportasi, keuangan, pendidikan, hingga media dan perdagangan. Contoh nyata dari disrupsi ini adalah kehadiran Artificial Intelligence (AI) sebagai teknologi yang memungkinkan mesin meniru kecerdasan manusia, seperti berpikir, belajar dari data, membuat keputusan, dan menyelesaikan masalah. Dalam dunia bisnis, AI memainkan peran yang sangat besar dan strategis dalam mendisrupsi model konvensional dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Memahami pentingnya transformasi digital di era saat ini adalah kunci bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif. Era digitalisasi telah mengubah cara bisnis beroperasi, memperkenalkan model bisnis baru, dan meningkatkan efisiensi melalui teknologi seperti cloud computing, big data, dan Internet of Things (IoT). Dalam konteks ini, transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk merespons dinamika pasar dengan lebih cepat dan efektif. Misalnya, dengan mengadopsi sistem digital, perusahaan dapat mempercepat proses pengambilan keputusan berdasarkan analisis data real-time, yang tidak mungkin dilakukan dengan metode tradisional (Wicaksono, 2022). Selain itu, dengan menggunakan analisis data dan alat AI, perusahaan dapat mempersonalisasi pengalaman pelanggan, meningkatkan kepuasan, dan loyalitas (Wicaksono, 2023).

Berikut peran yang ada pada AI dan bisa dimanfaatkan untuk keberlangsungan suatu bisnis atau perusahaan.

Otomatisasi Proses Bisnis

AI digunakan untuk mengotomatisasi tugas-tugas berulang dan administratif, seperti:

- a. Pengolahan data
- b. Input data pelanggan

c. Layanan pelanggan melalui chatbot

Sehingga bisa meningkatkan efisiensi dan biaya operasional menurun.

Analisis Data dan Prediksi

a. Menganalisis big data.

b. Mengenali pola perilaku konsumen.

c. Melakukan prediksi tren pasar.

Dengan adanya AI perusahaan bisa membuat keputusan lebih cepat dan tepat sasaran.

Personalisasi Layanan

AI membantu perusahaan memahami preferensi pelanggan dan menyajikan:

a. Rekomendasi produk yang relevan (seperti di e-commerce atau streaming)

b. Iklan yang dipersonalisasi

c. Interaksi yang lebih manusiawi melalui AI-powered chatbot
Sehingga meningkatkan pengalaman pelanggan dan loyalitas mereka pun bertambah.

Optimalisasi Rantai Pasok

Selain dari beberapa poin di atas AI juga mempermudah dalam operasional rantai pasok pada perusahaan diantaranya:

a. Prediksi permintaan barang

b. Manajemen inventaris

c. Penjadwalan distribusi dan logistik

Hal ini memberikan dampak baik bagi perusahaan sehingga perusahaan memiliki stok produk dengan lebih terkontrol dan pengiriman kepada konsumen lebih efisien. Beberapa perusahaan swasta pun memakai AI untuk memudahkan setiap pekerjaan, seperti:

a. Amazon menggunakan AI untuk prediksi pembelian dan

logistik otomatis.

- b. Netflix memakai AI untuk memberikan rekomendasi film.
- c. Bank menggunakan AI untuk analisis kredit dan deteksi penipuan.

Meskipun membawa berbagai manfaat seperti efisiensi, keterjangkauan, dan aksesibilitas yang lebih luas, disrupsi teknologi juga berdampak pada berkurangnya lapangan kerja tradisional, perubahan struktur organisasi, hingga meningkatnya kebutuhan akan keterampilan digital. Oleh karena itu, penting bagi masyarakat, pelaku industri, dan pemerintah untuk memahami dinamika disrupsi teknologi agar dapat meresponsnya secara adaptif dan strategis (Faradillah et al., 2023).

B. Pengertian Digital Business

Digital business atau disebut juga bisnis digital adalah bisnis terancang saat ini yang diperkirakan terus berkembang setiap tahun dan semakin lama akan meningkat tajam. Bisnis digital di sini adalah bisnis online. Bisnis digital atau bisnis online adalah bisnis riil yang menggunakan media internet. Bisnis digital adalah bisnis yang menggunakan teknologi sebagai keunggulan dalam operasi internal dan eksternal.

Transformasi digital telah berdampak besar pada bisnis; mempercepat kegiatan dan proses bisnis untuk memanfaatkan peluang sepenuhnya dengan cara yang strategis. Bisnis digital memanfaatkan ini sepenuhnya agar tidak terganggu dan berkembang di era ini. Staf C-Level perlu membantu organisasi mereka mengambil peluang sambil memitigasi risiko. Pola pikir teknologi ini telah menjadi standar bahkan dalam industri yang paling tradisional, membuat strategi bisnis digital sangat penting untuk menyimpan dan menganalisis data untuk mendapatkan keunggulan

kompetitif dalam persaingan. Pengenalan komputasi awan dan model pengiriman SaaS berarti bahwa proses internal dapat dengan mudah dikelola melalui berbagai pilihan aplikasi, memberi organisasi fleksibilitas untuk memilih, dan mengubah perangkat lunak seiring bisnis tumbuh dan berubah. Bisnis digital juga telah melihat pergeseran dalam daya beli; masing-masing departemen sekarang mendorong aplikasi yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka, daripada mengandalkan IT untuk mendorong perubahan. Istilah ekonomi digital (*digital economy*) dikenalkan oleh Don Tapscott di tahun 1995 lewat bukunya berjudul *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. Ekonomi digital adalah kegiatan ekonomi yang didasarkan pada teknologi digital internet. Ekonomi digital disebut juga dengan sebutan *internet economy*, *web economy*, *digital-based economy*, *new economy knowledge*, atau *new economy*. Era *digital economy* atau era *new economy* muncul sewaktu organisasi mulai mengawinkan produktivitas TI dari sumber daya aktiva dengan *knowledge* dari sumber daya manusia untuk menjangkau transaksi global lintas batas dalam bentuk *connected economy*.

C. Perkembangan Bisnis Digital

Zaman sekarang, atau yang juga akrab disapa sebagai zaman *now*, hampir semua barang maupun jasa dapat dibeli melalui jalur online. Mulai dari snack favorit, shampoo, popok bayi, pulsa, sampai dengan asuransi dapat dibeli dengan mudah melalui smartphone maupun perangkat lainnya yang terhubung dengan internet. Secara statistik, persentase volume transaksi online masih di bawah 10% terhadap keseluruhan transaksi retail baik offline maupun online. Mungkin bukanlah angka yang signifikan untuk ditanggapi secara serius. Secara umum, bisnis digital terbagi menjadi empat bagian. Bisnis digital murni, versi digital dari bisnis nondigital,

fasilitator digital dari bisnis nondigital, dan hybrid. Mari kita bahas satu per satu. Digital murni adalah bisnis yang menawarkan produk dengan komponen “bits and bytes”, seperti pembuatan software secara luas. Misalnya software pendidikan, software khusus bisnis, dan lain-lain.

1. Versi digital dari bisnis nondigital adalah bisnis yang menawarkan versi digital dari barang/jasa yang biasanya dijual dalam bentuk fisik, seperti menjual e-book, e-journal, dan e-comic.
2. Fasilitator digital dari bisnis nondigital adalah bisnis yang memfasilitasi bisnis barang dan jasa menggunakan tekno logi digital, seperti online shop.

D. Beberapa Platform Belanja Online di Indonesia

Penikmat kegiatan belanja online di Indonesia memang sangat tinggi. Tidak mengherankan kalau kemudian terus tumbuh e commerce baru, yang turut memeriahkan jagad jualan di dunia maya. Meskipun begitu, hanya ada beberapa e commerce saja yang dapat bertahan dan maju di tengah ketatnya persaingan. Di bawah ini adalah contoh e Commerce yang berkembang pesat di Indonesia.

1. Bukalapak Startup e commerce yang diluncurkan sejak 2010 silam ini, merupakan salah satu Unicorn yang ada di Indonesia. Mewadahi jutaan pelapak dalam platformnya, Bukalapak memang cukup sukses dan diminati.
2. Shopee Meskipun bisa dikatakan masih bau kencur apabila dibandingkan, dengan e commerce yang ada sebelumnya. Namun platform satu ini tidak bisa disepelekan. Dengan beragam promosi menarik mulai dari gratis ongkir, flash sale, cashback, hingga undian. Shopee berhasil menjadi salah satu e commerce dengan tingkat transaksi paling tinggi di Indonesia.
3. Lazada E commerce ini merupakan salah satu yang paling

terkenal di tanah air. Sebagai salah satu start up yang sudah berdiri sejak lama, Lazada memang berhasil memper tahankan eksistensinya.

4. Gojek E business jenis online to offline ini juga berkembang dengan cepat setelah diluncurkan. Bahkan saat ini Gojek sudah masuk dalam daftar start up Unicorn di Indonesia. Memiliki ribuan driver yang tersebar di seluruh tanah air. Gojek memang menawarkan kemudahan transportasi.

E. Perkembangan Beberapa Platfrom Belanja Online di Indonesia

Perkembangan e commerce di Indonesia bisa dikatakan sangat pesat. Apabila dibandingkan dengan negara lain yang ada di sekitar. Secara umum, ada beberapa jenis e commerce yang berkembang di tanah air. Di bawah ini akan dibahas secara tuntas jenis-jenis e commerce yang ada di Indonesia.

1. Business to Business Jenis e commerce satu ini memiliki skala paling besar. Karena transaksi yang dilakukan adalah antar perusahaan. Pada business to business, kegiatan transaksi di aplikasikan secara fisik dan elektronik. Dan konsumennya adalah suatu kelompok yang juga menjalankan bisnis. Contohnya adalah distributor, reseller, dan sebagainya.
2. Business to Consumers Ini adalah jenis e commerce yang paling terkenal, khususnya di Indonesia. Dimana produsen atau perusahaan (pihak penjual), memasarkan produk secara langsung. Dengan customer (pengguna) sebagai mangsa pasar. Jadi, di ibaratkan seperti toko ritel berbasis online. Dimana pembeli bisa membeli produk secara eceran, tanpa jumlah minimal tertentu.
3. Consumer to Business Dalam jenis consumer to business, transaksi penjualan dilakukan oleh pihak konsumen. Sedangkan perusahaan adalah target pasarnya. Jadi, individu

memberikan pena waran mengenai sebuah produk berupa barang atau jasa. Kepada perusahaan-perusahaan yang memang membutuhkan.

4. Consumer to Consumer Jenis e commerce ini dilakukan dari konsumen ke konsumen. Klasifikasinya terdiri dari 2 model, yaitu classified dan marketplace. Kalau dalam classified, buyer dan seller melakukan transaksi secara langsung. Sedangkan dalam marketplace, konsumen (penjual) memerlukan platform untuk tempat melakukan transaksi. Contoh marketplace, adalah Shopee.
5. Business to Administration Pada jenis e commerce ini, pelaku bisnis menjual produk barang atau pun jasa dengan menjadikan lembaga pemerintahan sebagai pasar. Transaksi yang dilakukan juga dalam bentuk tender.
6. Online to Offline Di zaman modern sekarang ini, jenis e commerce satu ini sangat populer.

F. Sejarah Kemajuan Teknologi

Kemajuan teknologi yang cepat telah menyebabkan transformasi signifikan dalam strategi dan operasional di berbagai bidang di seluruh dunia. Menurut Li (2021), transformasi digital merupakan upaya masa kini dalam menghadapi dan bertahan dari ancaman disrupsi digital.

Di tengah pesatnya perkembangan era digital, organisasi dihadapkan pada tantangan besar untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung cepat dan semakin kompleks. Kemajuan dalam teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah secara fundamental cara organisasi menjalankan operasionalnya, berinteraksi, serta bersaing di tingkat global (Triwijayati, 2023). Tantangan utama saat ini adalah bagaimana organisasi mampu menyesuaikan struktur, proses, dan budaya kerja

agar tetap relevan dan efektif di tengah dinamika yang terus berkembang.

Penyesuaian ini tidak hanya terbatas pada penerapan teknologi baru, melainkan mencakup transformasi menyeluruh dalam perumusan strategi, pengelolaan sumber daya manusia, dan pembangunan hubungan dengan para pemangku kepentingan. Transformasi ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menuntut perubahan pola pikir serta pergeseran paradigma organisasi secara keseluruhan (Rizal, 2024).

Transformasi digital di Indonesia menunjukkan perkembangan yang pesat. Mengacu pada data dari Kementerian Keuangan (2023), nilai industri digital nasional melonjak tajam dari 41 miliar dolar pada tahun 2019 menjadi 77 miliar dolar pada 2022, dan diproyeksikan akan mencapai 130 miliar dolar pada tahun 2025. Seiring dengan pertumbuhan ini, perusahaan-perusahaan juga dihadapkan pada berbagai tantangan dalam mengadopsi transformasi digital.

Berbagai organisasi internasional telah mengadopsi transformasi digital sebagai langkah strategis untuk menghadapi era disrupsi dan memastikan kelangsungan operasional mereka di tengah persaingan dengan pemain lama maupun pendatang baru. Terdapat beragam pendekatan dalam strategi transformasi digital, namun tidak ada satu strategi yang berlaku untuk semua, karena setiap organisasi memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda-beda. Minat terhadap penelitian mengenai transformasi digital juga terus meningkat seiring waktu. Baik organisasi kecil, menengah, maupun besar semakin menyadari urgensi transformasi digital guna mempertahankan daya saing dan kelangsungan bisnis mereka di era yang penuh tantangan ini. Meski demikian, proses transformasi digital bukanlah sesuatu yang mudah untuk diterapkan. Organisasi harus memperhitungkan berbagai aspek penting agar dapat menghindari kegagalan yang berpotensi

menimbulkan kerugian. Ada beberapa langkah yang perlu diambil oleh suatu organisasi dalam menyikapi transformasi digital sebagai langkah strategis untuk mempertahankan eksistensi perusahaan diantaranya;

1. Perubahan Struktural Organisasi

Penelitian terkait perubahan struktur organisasi mengungkapkan bahwa di era digital saat ini, banyak organisasi mengalami transformasi mendalam dalam bentuk dan tatanan internal mereka demi menyesuaikan diri dengan dinamika pasar serta perkembangan teknologi yang pesat. Transformasi ini umumnya melibatkan penataan ulang hierarki dan fungsi organisasi untuk mendorong responsivitas yang lebih tinggi dan integrasi teknologi yang optimal.

Salah satu bentuk perubahan yang menonjol adalah penyederhanaan struktur hierarki dan penerapan pendekatan yang lebih terdesentralisasi. Organisasi mulai mengadopsi struktur yang lebih datar guna mempercepat proses pengambilan keputusan di tingkat operasional. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan fleksibilitas dalam merespons perubahan pasar, tetapi juga mendorong kolaborasi lintas fungsi secara lebih efektif.

Selain itu, muncul tren organisasi yang mengarah pada struktur modular dan berbasis tim. Organisasi membentuk tim-tim proyek yang fleksibel dan mandiri, melampaui batasan departemen konvensional. Tim-tim ini beroperasi dengan otonomi tinggi, berfokus pada pencapaian tujuan tertentu, serta mendorong inovasi dan pengembangan produk atau layanan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan pasar.

Integrasi teknologi digital juga menjadi komponen kunci dalam perubahan struktural ini. Penggunaan sistem informasi manajemen terpadu dan platform kolaborasi digital

memungkinkan konektivitas antarbagian organisasi, memperlancar komunikasi secara real-time, dan meningkatkan efisiensi pengelolaan data. Hal ini memperkuat koordinasi internal serta mendukung pengambilan keputusan strategis yang berbasis data.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menekankan bahwa perubahan struktural organisasi di era digital bukan sekadar adaptasi teknologi, melainkan transformasi menyeluruh dalam cara organisasi mengelola dan menyusun dirinya. Fleksibilitas, kemampuan merespons dengan cepat, serta pemanfaatan teknologi menjadi fondasi utama dalam membangun organisasi yang kompetitif di pasar global saat ini.

2. Transformasi Proses Operasional

Penelitian mengenai transformasi proses operasional menunjukkan bahwa organisasi mengalami perubahan besar dalam menjalankan aktivitas operasionalnya di era digital. Transformasi ini dipicu oleh adopsi teknologi informasi dan komunikasi yang canggih, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, ketangguhan, dan kualitas layanan.

Salah satu aspek utama dari transformasi ini adalah peningkatan penggunaan sistem otomatisasi dan digitalisasi dalam berbagai proses inti. Organisasi kini banyak mengandalkan sistem manajemen rantai pasokan digital yang terintegrasi guna mengoptimalkan kegiatan pengadaan, pengelolaan inventori, dan distribusi barang. Sistem ini memungkinkan pemantauan kebutuhan dan ketersediaan bahan baku secara real-time serta deteksi dini terhadap potensi risiko atau peluang.

Selain itu, otomatisasi dalam proses produksi mengalami perkembangan pesat melalui pemanfaatan teknologi robotik dan sistem otomatis yang saling terhubung. Inovasi ini

memungkinkan proses produksi yang lebih cepat, presisi tinggi, serta mengurangi potensi kesalahan manusia. Efisiensi yang meningkat ini turut berkontribusi pada kualitas produk yang lebih konsisten.

Organisasi juga memanfaatkan platform digital untuk memperkuat interaksi dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Implementasi teknologi digital dalam pelayanan pelanggan, pemasaran, dan pengelolaan hubungan pelanggan memungkinkan penyediaan layanan yang lebih personal, cepat tanggap, serta selaras dengan perubahan kebutuhan pasar secara real-time.

Dengan demikian, transformasi proses operasional bukan hanya berdampak pada efisiensi dan produktivitas, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalin hubungan yang lebih erat dan adaptif dengan pasar yang terus berkembang.

3. Perubahan Budaya Organisasi

Penelitian mengenai perubahan budaya organisasi menyoroti adanya pergeseran dalam nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dianut organisasi sebagai respons terhadap dinamika bisnis yang semakin cepat dan kompleks di era digital. Perubahan ini mencerminkan evolusi budaya yang mendorong inovasi, kemampuan beradaptasi, serta kolaborasi lintas fungsi sebagai bagian integral dari strategi organisasi.

Pertama, terdapat peningkatan kesadaran akan pentingnya menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi. Organisasi mulai membentuk lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan. Dalam konteks ini, tim lintas-disiplin dibentuk untuk menyatukan beragam perspektif, guna menghasilkan solusi kreatif dan inovatif terhadap tantangan-tantangan bisnis yang

semakin kompleks.

Kedua, transformasi budaya juga ditandai dengan munculnya nilai-nilai yang menekankan pentingnya adaptabilitas dan kemampuan merespons perubahan secara cepat. Organisasi kini tidak lagi hanya berfokus pada stabilitas dan rutinitas, melainkan lebih terbuka terhadap perubahan yang bersifat dinamis, baik dari sisi pasar maupun teknologi. Budaya seperti ini mendorong karyawan untuk terus menyesuaikan metode kerja mereka agar sejalan dengan tuntutan lingkungan bisnis yang terus berubah.

Dengan demikian, perubahan budaya organisasi di era digital tidak hanya menyangkut aspek perilaku, tetapi juga mencerminkan transformasi mendalam dalam cara berpikir dan bertindak seluruh elemen organisasi dalam upaya mempertahankan daya saing.

4. Implikasi Strategis dan Keberlanjutan

Penelitian mengenai implikasi strategis dan keberlanjutan dari transformasi organisasi di era digital mengungkapkan tentang dampak yang mendalam terhadap strategi jangka panjang serta kelangsungan hidup organisasi. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional dan responsivitas terhadap pasar, tetapi juga memicu perubahan fundamental dalam cara organisasi mengelola risiko, inovasi, dan pertumbuhan.

Pertama, dari perspektif strategi, organisasi yang berhasil mengadopsi teknologi dan mengubah budaya mereka untuk mendukung inovasi memperoleh keunggulan kompetitif yang besar. Organisasi ini lebih cepat dalam merespons perubahan permintaan pasar dan mampu mengembangkan produk serta layanan yang lebih tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan

pelanggan. Hal ini memungkinkan mereka untuk mempertahankan atau bahkan memperbesar pangsa pasar dalam kompetisi bisnis yang semakin ketat.

Kedua, dari sisi keberlanjutan, investasi dalam teknologi operasional dan transformasi budaya dapat memberikan manfaat jangka panjang yang signifikan. Organisasi yang berhasil mengurangi jejak karbon melalui proses otomatisasi yang lebih efisien, serta mengadopsi praktik kerja fleksibel dan remote, dapat menurunkan biaya operasional dalam jangka panjang. Selain itu, dengan membangun kapasitas adaptasi yang solid, organisasi akan lebih mampu bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian dan perubahan lingkungan yang cepat.

G. Studi Kasus Tantangan Perusahaan Microsoft

Pada awal 2015, para pemimpin senior Microsoft menghadapi serangkaian keputusan sulit. Perusahaan telah berjuang untuk berinovasi dan tumbuh secepat para pesaingnya. Sekarang mereka mempertimbangkan peluang baru yang akan menghasilkan pertumbuhan yang lebih tinggi tetapi margin yang lebih rendah - seperti beralih dari lisensi abadi untuk fokus pada penjualan langganan.

Saat ini, Microsoft Corporation adalah perusahaan paling berharga ketiga di dunia dan perusahaan perangkat lunak terbesar di dunia. Tetapi setelah empat dekade menghantam hambatan industri yang dibantu diciptakannya, Microsoft berada pada titik balik dan jalan ke depan tidak sepenuhnya jelas. Microsoft adalah pemain pertama di panggung ini, tetapi kemudian Apple datang sehingga berbagai kalangan industri berpikir dan melihat keduanya sebagai pesaing yang sengit.

Transformasi Digital Microsoft di Era Cloud dan AI

Microsoft, yang sebelumnya dikenal dengan model bisnis perangkat lunak desktop dan lisensi, menghadapi tantangan besar akibat perubahan teknologi dan dinamika pasar. Sejak Satya Nadella menjadi CEO pada 2014, perusahaan ini melakukan transformasi signifikan dengan berfokus pada cloud computing dan kecerdasan buatan (AI).

1. Strategi Transformasi Digital

a. Peralihan ke Cloud: Microsoft mengembangkan platform cloud Azure dan memindahkan produk seperti Office 365 ke model berbasis cloud. Langkah ini memungkinkan perusahaan menawarkan layanan berlangganan, memberikan fleksibilitas lebih bagi pelanggan.

Investasi dalam AI: Microsoft mengalokasikan investasi besar untuk teknologi AI, termasuk kemitraan strategis dengan OpenAI. AI diintegrasikan ke dalam produk seperti Bing dan GitHub Copilot, serta digunakan untuk meningkatkan efisiensi operasional internal.

b. Perubahan Budaya Perusahaan: Nadella memperkenalkan budaya "learn-it-all" menggantikan budaya "know-it-all", yang mendorong kolaborasi dan inovasi di seluruh organisasi.

2. Dampak dan Hasil

a. Pertumbuhan Pendapatan: Pendapatan dari layanan cloud, terutama Azure, mengalami lonjakan signifikan. Laporan menunjukkan kenaikan 33% dalam pendapatan Azure pada kuartal pertama fiskal.

b. Peningkatan Nilai Perusahaan: Nilai pasar Microsoft meningkat lebih dari 1.000% sejak Nadella menjabat,

menjadikannya salah satu perusahaan dengan nilai pasar tertinggi di dunia.

- C. Inovasi Berkelanjutan:** Investasi yang konsisten dalam cloud computing dan AI memungkinkan Microsoft tetap relevan dan kompetitif dalam industri teknologi yang terus berkembang.



BAB III

Manajemen Perubahan Strategis

A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan disrupsi teknologi saat ini, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan yang terjadi. Perubahan tidak hanya terjadi pada aspek teknologi, tetapi juga menyangkut dinamika pasar, regulasi pemerintah, hingga ekspektasi konsumen yang terus berkembang (Ciputra University, 2022).

Manajemen perubahan strategis menjadi suatu keharusan dalam mengelola organisasi yang ingin bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan. Strategi yang diterapkan organisasi tidak dapat bersifat statis, melainkan harus fleksibel agar mampu merespon tantangan eksternal yang kompleks (Sulaeman & Santosa, 2023).

Perubahan strategis mencakup pembaruan visi, misi, struktur organisasi, proses bisnis, hingga sistem informasi. Proses ini tidak hanya membutuhkan arah kebijakan dari top manajemen, namun juga keterlibatan seluruh elemen organisasi agar transformasi berjalan efektif (Barantum, 2023).

Menurut Partridge (2021), salah satu tantangan terbesar dalam perubahan strategis adalah resistensi dari dalam organisasi. Banyak individu atau kelompok enggan keluar dari zona nyaman, meski perubahan tersebut bertujuan untuk perbaikan jangka panjang.