

DIGITAL BUSINESS

Concept, Strategy and Implementation

Integrasi teknologi digital dalam dunia ekonomi telah secara sistematis dan struktural memungkinkan terwujudnya transformasi dan pengembangan inovasi digital dalam semua aspek bisnis dan dengan demikian menghadirkan potensi sumber daya bisnis yang terbuka dan lebih luas di era Industry 4.0 dan Society 5.0 di era globalisasi yang diasosiasikan dengan ekonomi disruptif. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas konsep, strategi dan implementasi bisnis digital sangat penting dipahami oleh para pelaku bisnis bukan saja bagi tercapainya tujuan entitas bisnis dan kewirausahaan tapi juga terselenggaranya bisnis yang keberlanjutan dalam persaingan global.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas konsep, strategi dan implementasi bisnis digital. Di dalamnya dibahas konsep dan ruang lingkup bisnis dan kewirausahaan, identifikasi peluang bisnis, corporate entrepreneurship di era disruptif, dan manajemen risiko. Konsep pembiayaan, manajemen pemasaran, bauran pemasaran, penetapan harga produk, perilaku konsumen dan konsep dan aplikasi kewirausahaan kreatif kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan strategi teknologi informasi dalam pengembangan bisnis, etika bisnis, corporate social responsibility dan kewirausahaan sosial, pengawasan dan pengendalian usaha, dan manajemen keuangan usaha dan akuntansi bisnis. Penjelasan mengenai konsep kewirausahaan dalam pembangunan ekonomi, pengembangan ekonomi UKMK dan manajemen dan strategi kompetisi pasar diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai sistem informasi dan manajemen sumber daya manusia dalam bisnis dan kewirausahaan.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas konsep, strategi dan implementasi bisnis digital.



GCAINDO
inspiring and empowering



Scan this code
and you'll find us

BINTANG
SEMESTA MEDIA



ISBN: 978-623-5361-39-0

9 786233 5361390



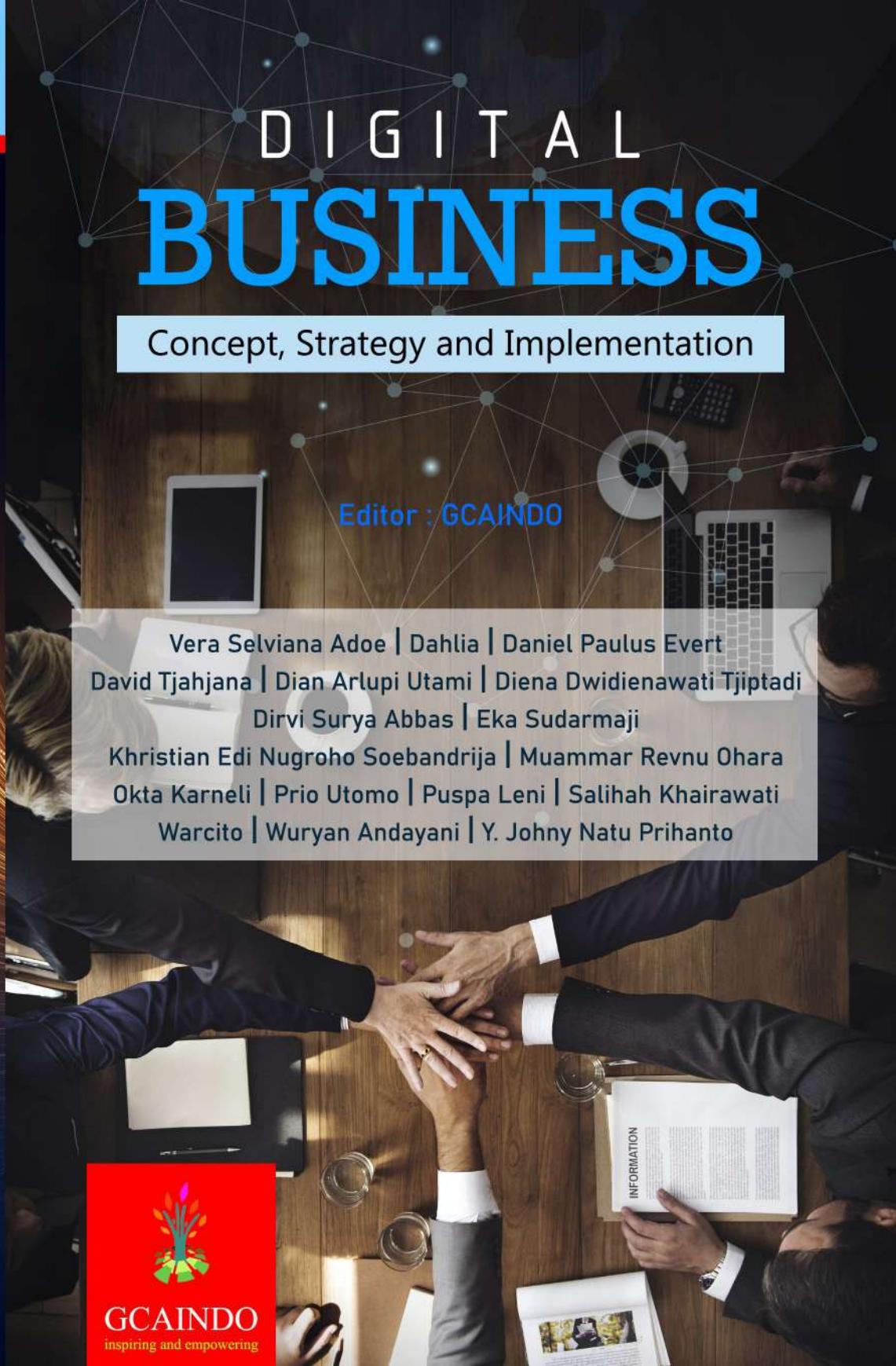
DIGITAL BUSINESS: CONCEPT, STRATEGY AND IMPLEMENTATION

DIGITAL BUSINESS

Concept, Strategy and Implementation

Editor : GCAINDO

Vera Selviana Adoe | Dahlia | Daniel Paulus Evert
David Tjahjana | Dian Arlupi Utami | Diena Dwidienawati Tjiptadi
Dirvi Surya Abbas | Eka Sudarmaji
Khristian Edi Nugroho Soebandrija | Muammar Revnu Ohara
Okta Karneli | Prio Utomo | Puspa Leni | Salihah Khairawati
Warcito | Wuryan Andayani | Y. Johny Natu Prihanto



GCAINDO
inspiring and empowering

DIGITAL BUSINESS

Concept, Strategy and Implementation

Editor : GCAINDO

Vera Selviana Adoe | Dahlia | Daniel Paulus Evert
David Tjahjana | Dian Arlupi Utami | Diena Dwidienawati Tjiptadi
Dirvi Surya Abbas | Eka Sudarmaji
Khristian Edi Nugroho Soebandrija | Muammar Revnu Ohara
Okta Karneli | Prio Utomo | Puspa Leni | Salihah Khairawati
Warcito | Wuryan Andayani | Y. Johny Natu Prihanto



GCAINDO
inspiring and empowering

 **BINTANG**
SEMESTA MEDIA

Digital Business: Concept, Strategy and Implementation

Penulis: Vera Selviana Adoe, Dahlia, Daniel Paulus Evert,
David Tjahjana, Dian Arlupi Utami,
Diena Dwidienawati Tjiptadi, Dirvi Surya Abbas,
Eka Sudarmaji, Khristian Edi Nugroho Soebandrija,
Muammar Revnu Ohara, Okta Karneli, Prio Utomo,
Puspa Leni, Salihah Khairawati, Warcito, Wuryan Andayani,
Y. Johny Natu Prihanto.

Editor: GCAINDO

Tata letak: GCAINDO

Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Bintang Semesta Media

Anggota IKAPI No. 147/DIY/2021

Jl. Karangsari, Gang Nakula, RT 005, RW 031,

Sendangtirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta 57773

Telepon: (0274) 4358369 , Mobile: (0) 858-6534-2317

Email: redaksibintangpustaka@gmail.com

Website: www.bintangpustaka.com, www.pustakabintangmadani.com

Cetakan Pertama: 2022

Yogyakarta, Bintang Semesta Media 2022

xviii + 292 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-5361-39-0

Hak cipta © 2022 pada penulis.

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Gambar pada sampul: rawpixel.com (freepik).

Gambar pada awal setiap bab: Antoni Shkraba (Pexels), Ketut Subiyanto (Pexels), Roberto Nickson (Pexels), Corinne Kutz (Unsplash), Tracy Le Blanc (Pexels), Pixabay (Pexels), Amina Filkins (Pexels), Firmbee.com (Unsplash), Roberto Nickson (Pexels), Campaign Creators (Unsplash), Tim Douglas (Pexels), DocuSign (Unsplash), Austin Distel (Unsplash), Mikael Blomkvist (Pexels), Sebastian Herrmann (Unsplash), Towfiq barbhuiya (Unsplash), Myriam Jessier (Unsplash), Tima Miroshnichenko from Pexels.

Disclaimer: GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab Penulis. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

Kata Pengantar

Integrasi teknologi digital dalam dunia ekonomi telah secara sistimatis dan struktural memungkinkan terwujudnya transformasi dan pengembangan inovasi digital dalam semua aspek bisnis dan dengan demikian menghadirkan potensi sumber daya bisnis yang terbuka dan lebih luas di era Industry 4.0 dan Society 5.0 di era globalisasi yang diasosiasikan dengan ekonomi disruptif. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas konsep, strategi dan implementasi bisnis digital sangat penting dipahami oleh para pelaku bisnis bukan saja bagi tercapainya tujuan entitas bisnis dan kewirausahaan tapi juga terselenggaranya bisnis yang keberlanjutan dalam persaingan global.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas konsep, strategi dan implementasi bisnis digital. Di dalamnya dibahas konsep dan ruang lingkup bisnis dan kewirausahaan, identifikasi peluang bisnis, *corporate entrepreneurship* di era disruptif, dan manajemen risiko. Konsep pembiayaan, manajemen pemasaran, bauran pemasaran, penetapan harga produk, perilaku konsumen dan konsep dan aplikasi kewirausahaan kreatif kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan strategi teknologi informasi dalam pengembangan bisnis, etika bisnis, *corporate social responsibility* dan kewirausahaan sosial, pengawasan dan pengendalian usaha, dan manajemen keuangan usaha dan akuntansi bisnis. Penjelasan mengenai konsep kewirausahaan dalam pembangunan ekonomi, pengembangan ekonomi UKMK dan manajemen dan strategi kompetisi pasar diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai sistem informasi dan manajemen sumber daya manusia dalam bisnis dan kewirausahaan.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas konsep, strategi dan implementasi bisnis digital.

GCAINDO

Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	xi
Profil Penulis	xii
1 Konsep dan Ruang Lingkup Bisnis di Era Digital	1
1.1 Pendahuluan.....	2
1.2 Digital transformation	3
1.3 Artifical intelligence in business	4
2 Konsep dan Aplikasi Bisnis Digital	7
2.1 Pendahuluan.....	8
2.2 Konsep bisnis digital	8
2.3 Model aplikasi bisnis digital	9
2.4 Kelebihan dan kekurangan bisnis digital	15
3 Peluang dan Tantangan Bisnis Online	19
3.1 Pendahuluan.....	20
3.2 Peluang dalam bisnis online	20
3.3 Tantangan dalam bisnis online	22
3.4 Kesimpulan	24
4 Digitalisasi dan Akuntabilitas Bisnis	27
4.1 Pendahuluan.....	28
4.2 Pengertian ekonomi digital (<i>digital economy</i>).....	29
4.3 Model bisnis e-commerce	30
4.4 Tren <i>digital marketing</i> 2022 menurut Forbes.....	32
4.5 Akuntansi dan digitalisasi	33
5 Media Sosial dan Strategi Pemasaran	35
5.1 Pendahuluan.....	36
5.2 Media sosial dan klasifikasinya.....	36
5.3 Media sosial dan pemasaran online	39
5.4 Strategi pemasaran media sosial	42
6 Strategi Pengembangan Ekonomi Digital di Masa Pandemi	45
6.1 Pendahuluan.....	46
6.2 Strategi pemasaran	49
6.2.1 <i>Segmenting, targeting, positioning</i>	49
6.3 Strategi bauran pemasaran (<i>marketing mix</i>)	56
6.4 Strategi produk.....	58
6.4.1 <i>Definisi produk</i>	58
6.4.2 <i>Atribut produk</i>	58
6.4.3 <i>Tingkatan produk</i>	60

6.4.4	<i>Klasifikasi produk</i>	62
6.4.5	<i>Jenis strategi produk</i>	63
6.5	Strategi harga	64
6.6	Strategi saluran distribusi	67
6.7	Tempat wilayah saluran distribusi	68
6.8	Definisi saluran distribusi	73
6.9	Strategi distribusi	76
6.10	Strategi promosi.....	77
6.11	Strategi partisipasi generasi milenial dalam pengembangan ekonomi digital di era pandemi	82
6.12	Ringkasan	85
6.13	Tugas	85
7	Manajemen dan Strategi Pemasaran dalam Bisnis	87
7.1	Pendahuluan	88
7.2	Definisi manajemen dan manajemen pemasaran	89
7.3	Tipe-tipe kapabilitas.....	89
7.4	Nilai dan kapabilitas	91
7.5	Nilai pelanggan (<i>customer value</i>)	91
7.6	Memberikan nilai pada pelanggan.....	92
7.7	Menyelaraskan struktur dan proses	93
7.8	Perusahaan, bisnis, dan strategi pemasaran	93
7.9	Definisi strategi perusahaan (<i>corporate strategy</i>)	94
7.10	Perubahan organisasi.....	95
7.11	Komponen strategi.....	95
7.12	Keputusan tentang visi perusahaan	95
7.13	Pemasaran strategis	96
7.14	Mempelajari pasar secara berkelanjutan.....	97
7.15	Target pasar dan <i>positioning</i> strategis	97
7.16	Strategi hubungan pemasaran (<i>marketing relationship strategies</i>)	98
7.17	Manajemen merek strategis (<i>strategic brand management</i>). 98	
7.18	Implementasi dan pengendalian strategi	99
8	Transformasi Bisnis Digital dalam Bauran Pemasaran	101
8.1	Transformasi bisnis digital	102
8.2	Konsep bauran pemasaran	104
8.3	Evolusi <i>marketing</i>	106
8.4	PAR dan BAR	108
8.5	<i>Inbound marketing: Attract, engage, delight customers online</i>	111
8.6	<i>Experiential marketing</i>	112
8.7	<i>Startup bisnis dan UKM goes digital</i>	114

9	Peran Teknologi Digital dalam Pengembangan Bisnis	117
9.1	Pendahuluan.....	118
9.2	<i>Electronic word of mouth (eWOM) strategies to manage innovation and digital business model</i>	120
9.3	<i>Machine learning and artificial intelligent (AI) for risk management</i>	122
9.4	<i>Human-robot interaction in organizations</i>	125
9.5	<i>A new marketing trend in the digital age: Social media marketing.</i>	127
9.6	<i>The internet of things (IoT) as driver for digital business model innovation.</i>	129
10	Disrupsi Digital dan Transformasi Bisnis.....	135
10.1	Pendahuluan.....	136
10.2	Percepatan adopsi teknologi	139
10.3	Transformasi digital	143
10.4	Teknologi digital dan model bisnis	150
10.5	Transformasi bisnis.....	153
10.6	Inovasi model bisnis (<i>business model innovation</i>)	156
10.7	Kesimpulan	158
11	Prinsip dan Strategi Perilaku Konsumen dalam Bisnis di Era Digital	161
11.1	Pendahuluan.....	162
11.2	Perilaku konsumen	163
11.3	Pengertian dan model perilaku konsumen	164
11.4	Perilaku konsumen era digital.....	166
12	Konsep dan Aplikasi Audit dalam Bisnis	171
12.1	Pendahuluan.....	172
12.2	Pengertian audit.....	172
12.3	Jenis-jenis audit	173
12.4	Jenis opini auditor pada audit keuangan	174
12.5	Tujuan dari melakukan audit.....	175
12.6	Audit memengaruhi perusahaan untuk bisa mengambil keputusan bisnis yang tepat	175
13	Konsep Public Relation dalam Kewirausahaan	177
13.1	Pendahuluan.....	178
13.2	Definisi <i>public relations</i> dan wirausaha	178
13.3	Peran public relations	180
13.4	<i>Public relations</i> dalam wirausaha	182
13.5	Strategi <i>public relations</i>	186
14	Manajemen Strategis dalam Bisnis	193
14.1	Pendahuluan.....	194
14.2	Evolusi industri dan perkembangan teknologi	196
14.3	Perubahan mindset dalam manajemen strategis	197

14.3.1	<i>Pelanggan memang adalah raja.....</i>	197
14.3.2	<i>Meningkatnya peran kemampuan digital dan platform digital.....</i>	198
14.3.3	<i>Kekuatan ekosistem.....</i>	199
14.3.4	<i>Perubahan metrik kinerja</i>	200
14.3.5	<i>Manusia dan kultur yang mendorong inovasi dan eksekusinya</i>	201
14.3.6	<i>Kepemimpinan digital.....</i>	201
14.4	Manajemen strategis di era digital	202
14.5	Epilog	205
15	Pengambilan Keputusan Bisnis	207
15.1	Pendahuluan.....	208
15.2	Pengambilan keputusan bisnis	209
15.3	Gaya Pengambilan Keputusan	211
15.4	Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan	212
15.5	Hambatan dalam pengambilan keputusan bisnis.....	213
15.6	Pengambilan keputusan di era digital.....	215
15.7	Penutup.....	218
16	Konsep dan Aplikasi Kewirausahaan Digital	219
16.1	Pendahuluan.....	220
16.2	Mengenal digital <i>entrepreneurship</i>	221
16.3	Prinsip dasar kewirausahaan digital	223
16.4	Kemitraan strategis	228
16.5	Aplikasi kewirausahaan digital.....	231
17	Strategi Investasi Bisnis di Era Digital	235
17.1	Pendahuluan.....	236
17.2	Strategi di dalam literatur bisnis	236
17.3	Konsep strategi digital	238
17.3.1	<i>Strategi digital berfokus pada efisiensi operasional</i>	239
17.3.2	<i>Strategi digital fokus pada solusi bisnis model perusahaan</i>	240
17.3.3	<i>Strategi digital berkaitan dengan layanan online</i>	241
17.3.4	<i>Strategi digital memungkinkan perusahaan mempertahankan posisi kompetitif</i>	241
17.4	Manfaat menerapkan strategi bisnis digital	242
17.4.1	<i>Transaksi real-time produk atau layanan.....</i>	242
17.4.2	<i>Mempercepat pengembangan produk atau layanan</i>	242
17.4.3	<i>Membuat dan menemukan saluran penjualan baru</i>	243
17.4.4	<i>Membuat keputusan manajemen lebih baik</i>	244
17.4.5	<i>Mampu mendapatkan talenta terbaik</i>	244
17.4.6	<i>Peningkatan pangsa pasar</i>	245
17.4.7	<i>Interaksi pelanggan yang lebih baik</i>	245
17.4.8	<i>Pendapatan lebih tinggi</i>	246

17.5	Investasi pada pemasaran digital	247
17.5.1	<i>Terapkan kampanye</i>	247
17.5.2	<i>Fokus pada pengalaman pelanggan</i>	248
17.5.3	<i>Gunakan kecerdasan buatan</i>	249
17.5.4	<i>Gunakan tenaga profesional</i>	250
17.5.5	<i>Gunakan big data</i>	250
18	Konsep Kepemimpinan dalam Bisnis Digital.....	253
18.1	Dunia berubah, maka leader pun harus berubah	254
18.2	Perubahan apa saja yang terjadi di lingkungan bisnis?	254
18.2.1	<i>Inovasi disruptif</i>	254
18.2.2	<i>Transformasi digital</i>	256
18.2.3	<i>Globalisasi</i>	257
18.2.4	<i>Perubahan generasi</i>	257
18.2.5	<i>Perubahan lingkungan ekonomik</i>	259
18.2.6	<i>Bisnis yang berkelanjutan (sustainable)</i>	260
18.3	Perubahan peran pemimpin di era digital	260
18.4	Tantangan yang dihadapi oleh pemimpin di era digital	262
18.5	Karakteristik penting yang harus dimiliki pemimpin di era digital.....	263
	Daftar Pustaka	267
	Glosarium.....	287
	Indeks	291

Daftar Gambar

Gambar 1.1	<i>Business model</i> dan pendekatan canvas	2
Gambar 1.2	<i>Co-occurrence</i> untuk peneliti dan kata kunci di <i>web of science</i> (WoS).....	5
Gambar 2.1	Ilustrasi <i>marketplace</i>	11
Gambar 2.2	Ilustrasi <i>online advertising</i>	12
Gambar 2.3	<i>Infomediary model</i>	12
Gambar 2.4	Ilustrasi <i>merchant process</i>	13
Gambar 2.5	Ilustrasi <i>digital manufacturing</i>	13
Gambar 2.6	Ilustrasi <i>affiliate process</i>	14
Gambar 2.7	Ilustrasi <i>online community</i>	14
Gambar 2.8	Ilustrasi <i>subscription</i>	15
Gambar 2.9	Tren bisnis digital	16
Gambar 2.10	Gabungan beberapa model bisnis	17
Gambar 4.1	Model bisnis <i>e-commerce</i>	31
Gambar 5.1	Ilustrasi media sosial.....	37
Gambar 5.2	Jenis-jenis media sosial	40
Gambar 5.3	Persentase penggunaan internet oleh netizen Indonesia	40
Gambar 5.4	Media sosial terpopuler tahun 2021	41
Gambar 5.5	Strategi pemasaran di media sosial.....	43
Gambar 6.1	Model perumusan strategi pemasaran	48
Gambar 6.2	Tingkatan level produk	61
Gambar 6.3	Variasi saluran distribusi	73
Gambar 8.1	<i>Essensial digital headline</i>	102
Gambar 8.2	SEM sebagai <i>media internet marketing</i>	103
Gambar 8.3	4P's disesuaikan dengan 4C's.....	104
Gambar 8.4	<i>Relationship intersection (experiential marketing)</i>	106
Gambar 8.5	<i>Digital catalogue</i>	107
Gambar 8.6	<i>Marketing evolution</i>	108
Gambar 8.7	<i>Ideal bow tie pattern</i>	110
Gambar 8.8	<i>Experiential marketing</i>	113
Gambar 9.1	Digitalisasi: kemarin, hari ini dan besok	119
Gambar 10.1	<i>Evolution of global mobile internet connectivity, 2014–2020</i>	136
Gambar 10.2	<i>Smartphones as a proportion of total mobile connections for highincome countries and LMICs (by region), 2016–2020</i>	137
Gambar 10.3	<i>The COVID-19 crisis has accelerated the digitization of customer interactions by several years</i>	138
Gambar 10.4	<i>Across business areas, the largest leap in digitization is the share of offerings that are digital in nature</i>	139
Gambar 10.5	Pertumbuhan ekonomi indonesia triwulan IV–2020	140
Gambar 10.6	<i>Excess quarterly growth in internet usage, Q1–2020 (percentage point)</i>	142

Gambar 10.7	<i>Theoretical framework of digital innovation</i>	146
Gambar 10.8	<i>Flow model for discussion on digital transformation</i>	148
Gambar 10.9	<i>Coding reference</i>	149
Gambar 10.10	<i>Multisided platform network effects</i>	153
Gambar 10.11	<i>Business model innovation in global firms</i>	158
Gambar 10.12	<i>Business model innovation fulfilment cycle</i>	160
Gambar 14.1	Kemampuan digital umum	198
Gambar 14.2	Ekosistem bisnis Apple	199
Gambar 14.3	Pendapatan per karyawan	201
Gambar 14.4	Kerangka kultur digital.....	202
Gambar 14.5	Proses dan aktifitas model terintegrasi	203
Gambar 14.6	Pendekatan transformasi digital.....	204
Gambar 17.1	Strategi bisnis digital	238

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Negara dan penelitian <i>bibliometric: Artificial intelligence in business</i>	5
Tabel 2.1 Karakteristik bisnis digital	10
Tabel 9.1 Kategori teknik pembelajaran mesin	123
Tabel 10.1 <i>Summary of COVID-19 shocks and potential technology adoption in emerging markets (IFC analysis based on discussions with market experts and technology investors)</i>	143
Tabel 10.2 <i>Theoretical framework constructs</i>	146
Tabel 10.3 <i>Comparison of different types of businesses</i>	152
Tabel 14.1 Perkembangan manajemen strategis	195
Tabel 14.2 Strategi implementasi Archetype	205

Profil Penulis

Dr. Ir. Khristian Edi Nugroho Soebandrija, B.S.I.E., M.M., dalam kapasitas akademis sebagai Lecturer Specialist S3, di BINUS ASO School of Engineering (BASE), Binus University. Ia meniti karir profesional di Eropa, Asia dan USA sejak 1991, sebagai top management di Fast Moving Consumer Goods (FMCG), aircraft manufacturer, banking and high technology industry. Ia memperoleh gelar Bachelor of Science in Industrial Engineering (BSIE) dari State University di USA, yang sejak 1949 memperoleh Accreditation Board of Engineering and Technology (ABET). Kemudian, gelar M.M./M.B.A. dengan Harvard Business Case Study approaches. Gelar PhD didapatnya dari Doctor of Research in Management (DRM) di BINUS Business School (BBS) yang memperoleh American Assembly of Collegiate School of Business (AACSB). Ia merupakan Distinguished Honor Society di Sigma Gamma Tau dan Tau Beta Pi, dalam bidang aerospace engineering and global engineer. Sejak tahun 2005. Ia meningkatkan kompetensinya di bidang kompetensi profesional Chartered Financial Planner (CFA), Diploma in Financial Planner (DFP) dan Certified Information Systems Auditor (CISA). Selanjutnya di tahun 2020, di bidang sertifikasi profesi dari Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dalam lingkup Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

Vera Selviana Adoe, S.P., M.M., saat ini bekerja sebagai Dosen di Sekolah Tinggi Informatika Komputer (STIKOM) Artha Buana Kupang dengan tugas tambahan yaitu sebagai Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan. Pendidikan sarjana diselesaikannya di Universitas Nusa (Undana) Kupang di tahun 2002 di bidang Ekonomi Pertanian yang saat ini telah menjadi bidang Agribisnis. Pendidikan magister diselesaikan di Universitas Katolik Widya Mandira (Unika) Kupang di tahun 2017 dengan konsentrasi bidang Manajemen. Ia pernah melakukan penelitian PDP hibah kemenristek DIKTI, sebagai anggota tim *editor* pada jurnal JunTIf Sabana Prodi Teknik Informatika Stikom Artha Buana Kupang, serta menulis beberapa buku antara lain: Buku Ajar Statistika untuk Perguruan Tinggi, Buku Ajar Kewirausahaan, Buku Ajar Metodologi Penelitian, *book chapter* Kewirausahaan dengan capaian berupa buku dan HKI. Publikasi lain juga diterbitkan di beberapa jurnal dan prosiding seperti Semau JIMT, JSI dan Saintek V.

Daniel Paulus Evert, S.I.Kom., M.I.Kom., saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap di Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Sangga Buana YPKP Bandung. Selain itu, ia adalah Kepala Laboratorium Televisi. Pendidikannya diselesaikan di Universitas Sangga Buana YPKP, Bandung (2014) di bidang Ilmu Komunikasi (S.I.Kom), dan Universitas Islam Bandung (Unisba), Bandung (2017) di bidang Komunikasi Bisnis (M.I.Kom). Bidang keahliannya adalah Digital Marketing, Videografi, Komunikasi Bisnis dan Desain Grafis. Beberapa penelitian yang telah dilakukannya adalah: "Indonesian influencers in social media advertising: Opportunity and threat", "Perancangan Konten Storynomics Berbasis Digital dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Komunikasi Pariwisata di Desa Wisata Cibuluh Kabupaten Subang pada Masa New Normal" (penelitian kolaborasi dengan peneliti lain) dan "Komunikasi antarpribadi dalam konsultasi dokter estetika dengan pasien melalui media sosial WhatsApp". Buku yang pernah ditulisnya adalah: "Fundamentals of Digital Marketing: Concepts and Strategies for Online Success" bersama dengan para penulis lainnya. Ia memiliki sertifikasi BNSP di bidang digital marketing dan penyuntingan naskah.

Dr. Wuryan Andayani, CA, CSRS, CSRA, adalah Dosen Jurusan Akungansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB UB) Universitas Brawijaya Malang. Ia memperoleh gelar master dari FEB UGM Yogyakarta dan gelar S3 dari FEB UGM Yogyakarta. Ia aktif dalam penulisan karya-karya ilmiah di jurnal-jurnal ilmiah di bidang akuntansi baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Ia pernah mengikuti Program Sandwich di Australian National University Canberra Australia. Ia saat ini menjadi Ketua International Undergraduate Programs/Program Internasional di Fakultas EKonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Ia aktif menjadi anggota IAI (Ikatan Akuntan Indonesia), menjadi Pengurus Akuntan Pendidik IAI Jatim, Pengurus FDAP (Forum Dosen Akuntansi Publik) dan menjadi Asesor di LAMEMBA (Lembaga Akreditasi Mandiri Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi).

Dian Arlupi Utami, S.Sos, M.A.P., saat ini bekerja sebagai Dosen Universitas Negeri Surabaya sejak tahun 2000. Ia menyelesaikan pendidikan S1 dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya di Malang Tahun 1998, begitu juga untuk S2 di kampus yang sama di tahun 2008. Selain itu ia juga menjalankan usaha bisnis Syariah Arminadaily dan Konsultan Travel Umroh Haji Arminareka sejak tahun 2017. Selain itu ia adalah pengurus Asosiasi Profesi ASIAN (Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara). Bidang keahlian yang ditekuninya adalah Manajemen Publik dengan konsenterasi di Pelayanan Publik, CSR dan Sociopreneurship. Beberapa mata kuliah yang diampu adalah Kewirausahaan, Pelayanan Publik, Perilaku Organisasi dan Budaya Organisasi, Personality Development, Rekrutmen Pegawai, Evaluasi Diklat Administrasi Perkantoran, Kearsipan. Ia telah menyusun berbagai karya ilmiah berupa buku ajar, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat setiap tahun. Ia memiliki enam sertifikat hak, 1 sertifikat profesi dosen dan 2 sertifikat profesi pada tahun 2021.

Puspa Leni, S.E., M.M., saat ini bekerja sebagai Dosen tetap di Prodi S1 Manajemen STIE Perdagangan Padang, sejak 2015. Ia adalah lulusan Magister Manajemen tahun 2015 pada Konsentrasi Manajemen Pemasaran di Universitas Negeri Padang. Bidang keahliannya adalah Manajemen Pemasaran dan Perilaku Konsumen. Ia adalah pengampu mata kuliah Manajemen Pemasaran, Perilaku Konsumen, Manajemen strategik, Pemasaran Global, Manajemen Retail, Studi Kelayakan Bisnis, dan Pemasaran Internasional. Pada tahun 2019, ia mendapatkan hibah pengabdian masyarakat dari Kementerikan Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) pada Program Kemitraan Masyarakat Stimulus sebagai Ketua Tim. Ia adalah penulis *book chapter* Manajemen Pemasaran dan Perilaku Konsumen. Pengalamannya organisasinya adalah sebagai Anggota Mendeley Advisor Community, dan Anggota Mendeley Advisor Indonesia.

Dahlia, S.E., M.M., saat ini bekerja sebagai Dosen di Universitas Binaniaga Indonesia Bogor, sejak 2017. Ia adalah asesor pada Asosiasi Profesi dan Praktisi Administrasi Perkantoran Indonesia (ASPAPI) yang berpusat pada Universitas Pendidikan Indonesia. Ia juga adalah pengurus organisasi Gradasi Indonesia dan sebagai Pandu Digital Indonesia. Ia mendapat undangan sebagai mentor penulisan ebook multi modal pada Virtual Education Academy ESAA Project-Uni Eropa (2021). Ia juga adalah Virtual Coordinator Trainer Jawa Barat, yang diselenggarakan oleh SEAMEO Regional Centre for Quality Improvement of Teacher and Education Personnel (QITEP) in Science bekerjasama dengan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat (2020). Ia telah tersertifikasi untuk Manajemen Pemasaran dan Kewirausahaan dan adalah anggota Asosiasi Profesi Pendamping Wirausaha Indonesia. Pendidikannya diselesaikan di Universitas Gunadarma (1997), dan Universitas Terbuka (2019).

Dr. David Tjahjana, S.Kom., M.M., CMA, CDMS, CAPM, CERA, CBV, CIQaR, CIQnR, memperoleh gelar Doktor tahun 2020 dengan Predikat Cum Laude masa studi 2,5 tahun dengan penelitian disertasi terkait frugal innovation, digital business dan family business. Ia meraih gelar Sarjana Komputer bidang Manajemen Informatika, serta meraih gelar Magister Manajemen di Sistem Informasi, dimana semua gelar berasal dari Universitas Bina Nusantara. Ia memulai karier dari seorang Programmer Analyst hingga karier profesional selama 20 tahun di bidang *fast-food*, perusahaan *franchise* dari Amerika di Dunkin' Donuts Corporation dan D2 Bakery. Ia pernah ada pada Level Komisaris dan General Manager: GM Administrasi dan Keuangan dan GM Operasional dan Marketing (D2 Bakery & Home Made Bakery); Level Manager sebagai IT Manager, HR Manager, Business Development ruang ATM. Ia pernah menjabat Director pada program Pasca-Sarjana UPH, menjalankan bisnis sebagai President Director "Kuali Mamaku" & "Home Baked Bakery". Ia berpengalaman dalam bidang pendidikan, menjadi Dosen Binus tahun 1999-2000, menjadi Dosen Home-based UMN (S1 & S2) sejak tahun 2014 sampai sekarang dan Dosen Binus (S1 & S2) tahun 2020 sampai sekarang. Ia juga aktif sebagai pengajar mata kuliah Metode Riset di dua universitas tersebut. Ia adalah peneliti kuantitatif dan kualitatif pada paper Q1 sampai Q4 terindeks Scopus dengan menyandang sertifikasi peneliti international: CIQnR dan CIQaR, termasuk sebagai *international reviewer* pada Jurnal International Q1 Heliyon dan International Conference On Biospheric Harmony (ICOBAR).

Dr. Drs. Y. Johny Natu Prihanto, M.M., saat ini bekerja sebagai Faculty Member di Universitas Multimedia Nusantara di Program Magister Manajemen Teknologi, Fakultas Bisnis. Ia pernah bekerja di *corporate human resource management* Kompas Gramedia sebagai Head of Corporate Learning and Development. Pendidikan sarjana strata satu diselesaikannya di Sekolah Tinggi Filsafat Driyarkara Jakarta, strata dua program Magister Manajemen diselesaikan di Universitas Tarumanagara Jakarta, dan strata tiga di program Doctor in Research of Management (DRM) Binus University Jakarta. Ia mendapatkan sertifikasi Human Capital Management (CHCM) dari BNSP dan Digital Marketing Specialist (CDMS) dari Academy of Finance and Management Australia. Bidang keahliannya adalah *human resource management, digital marketing, business model and innovation*.

Dr. Okta Karneli, M.Si., saat ini bekerja sebagai Dosen di Program Studi Administrasi Bisnis Fisip Universitas Riau. Ia pernah bergabung dengan Asuransi Alianz sebagai Konsultan. Ia menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Riau di tahun 1990 di bidang Bisnis dan menamatkan pendidikan S2 di pascasarjana Universitas Andalas di bidang Perencanaan Pembangunan di tahun 2003. Jenjang pendidikan doktoral diselesaikannya di tahun 2015 di Universitas Brawijaya Malang di bidang Bisnis. Buku yang pernah ditulisnya antara lain: Perkembangan Kota tahun 2010 dan Kepuasan Pelanggan, Perspektif Jasa tahun 2018.

Dirvi Surya Abbas, S.E., M.Ak., saat ini bekerja sebagai Dosen Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Tangerang sejak 2014. Ia adalah Associate Editor Jurnal Ilmiah COMPETITIVE Jurnal Akuntansi dan Keuangan (Sinta 6). Ia juga aktif menjadi Reviewer di jurnal nasional dan internasional. Ia adalah anggota IAI, ADI, PkM ADPI, ADPERTISI & CeL. Pendidikannya diselesaikan di Universitas Muhammadiyah Tangerang, Banten (2007) di bidang Akuntansi (S.E.), Universitas Esa Unggul, Jakarta (2015) di bidang Akuntansi (M.Ak.). Sudah 17 buku dan beberapa HAKI yang telah dimilikinya. Selain penulis juga aktif sebagai peneliti, penulis juga aktif sebagai reviewer maupun pengelola di jurnal tingkat nasional dan internasional bereputasi.

Muammar Revnu Ohara, S.I.Kom., M.I.Kom., saat ini bekerja sebagai Dosen di Program Studi Sistem Informatika Fasilkom Unilak. Ia sedang menjabat sebagai Kabag Media Promosi Unilak (Humas). Ia menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Brawijaya Malang tahun 2016 di bidang Ilmu Komunikasi Public Relations dan menamatkan pendidikan S2 di pascasarjana Universitas Riau di bidang Ilmu Komunikasi Public Relations di tahun 2020.

Dr. Prio Utomo, S.T, M.P.C., saat ini bekerja sebagai Kepala Program Studi Magister Manajemen Teknologi di Universitas Multimedia Nusantara. Ia memiliki latar belakang lebih dari 18 tahun di perusahaan teknologi Fortune 500 di berbagai posisi manajemen, seperti: Cisco Systems (2008–2018), Hewlett-Packard dan Compaq Computer (2000–2008), Siemens (1998–2000). Pendidikannya diselesaikan di Universitas Trisakti di bidang Teknik Elektro (S.T.) di tahun 2008, Universitas of Southern Queensland di bidang Professional Computing (M.P.C.) di tahun 2003 dan di Universitas Bina Nusantara di bidang Manajemen (Dr.) di tahun 2018. Bidang keahliannya adalah manajemen, *strategy, digital entrepreneurship* dan *digital transformation*.

Salihah Khairawati, S.Ag., M.M., saat ini sebagai Staf Pengajar di Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Hamfata Yogyakarta sejak 2005. Selain itu, ia juga menekuni bisnis perlengkapan alat solat anak dengan Brand Little Mosem. Ia juga aktif di Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) wilayah DIY. Pendidikannya diselesaikan di IAIN Walisongo di jurusan Aqidah Filsafat (1997), Universitas Islam Indonesia Yogyakarta program Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran (1999) dan saat ini tengah menyelesaikan program Doktor di bidang Ilmu Manajemen Universitas Tekhnologi Yogyakarta dengan konsentrasi Manajemen Startegi. Beberapa penelitian yang ditekuninya adalah dalam bidang manajemen pemasaran dan manajemen ritel. Hasil penelitian dengan judul “Effect of customer loyalty program on customer satisfaction an it's impact on customer loyalty” telah diterbitkan di Turkey di tahun 2020 dan memperoleh haki.

Warcito, S.P., M.M., saat ini, diamanahi sebagai Sekretaris Pusat Pengembangan Sumber daya Manusia (P2SDM) Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) IPB dan sebagai Ketua Perkumpulan Profesi Pendamping Wirausaha Indonesia (2020–2025) dan Asosiasi Peneliti Terapan Indonesia (2021–2026). Pendidikannya diselesaikan di IPB (2003) di bidang Manajemen Agribisnis (S.P.), Universitas Ibn Khaldun Bogor (2011) di bidang Manajemen konsentrasi MSDM (M.M.), dan saat ini sedang menyelesaikan tugas akhir di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) di bidang Ilmu Manajemen Konsentrasi MSDM (Dr.). Bidang keahliannya adalah Human Resource Management, Entrepreneurship dan SMEs. Beberapa publikasi yang telah ditulisnya adalah: Performance Human Resources of Owners Micro and Small Businesses in the Upgrading MSMEs Program, Bogor District (2020); The determination of the success factors of the new entrepreneurs of growth program (2021); Entrepreneurship Competence Improvement Program Strategies for Micro Enterprises and Small In Bogor District (2021); dan The Implementation of CIPP Evaluation Model for Analyzing Evaluation Program Success of New Entrepreneurs Growth (2021).

Dr. Eka Sudarmaji, S.E., M.M., M.Com., CBV, completed his undergraduate studies at the Faculty of Economics & Business at the University of Pancasila, graduating in 1991. He received his Master of Management degree from UPI "YAI" in 1995. In 1999, he was admitted to study for a Master of Commerce with a focus on advanced finance at the University of Melbourne in Australia. He is also active in producing several articles published in several national and international journals. He wrote a number of journal articles during his doctoral studies at the Sekolah Bisnis-IPB University. They were indexed by Sinta 2, Scopus Q1, and Scopus Q4, among other places. Moreover, the author holds the CBV (Certificate Business Valuation) certification from the ACCA International. He is highly experienced in investment, capital market regulation, banking, accounting, and management. He has recently become interested in technology, IT, and computer science, and well knowledgeable on these subjects.

Dr. drh. Diana Dwidienawati Tjiptadi, M.M., currently is working a Lecture Specialist S3 in Management Program, BINUS Business School Undergraduate Program, Bina Nusantara University. She completed undergraduate program in Veterinary Medicine Bogor Institute of Agriculture, Bogor, Indonesia. She pursued her master degree in Magister Management Program at BINUS Business School, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia. She completed Doctor of Management at Doctor of Research in Management at BINUS Business School, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia. She has more than 20 years experiences in industry in sales, marketing and general management. She lectures in management topic (Digital Business Strategy, Strategic Management, Human Resources Management, Business Simulation, Microeconomics, Business Economics) in BINUS Business School Undergraduate Program, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia. She is also a facilitator in corporate training in Strategic Management, Marketing and Human Capital. Within 2 years, she has published more than 20 Scopus publications. Interest in research and areas of expertise are in digital business, business development, leadership, strategic management and marketing management.

14

MANAJEMEN STRATEGIS DALAM BISNIS

Dr. Prio Utomo, S.T, M.P.C.

*Life can only be understood by looking backward,
but it must be lived looking forward.*

— Soren Kierkegaard



14.1 Pendahuluan

Perkembangan manajemen strategis tidak dapat dipisahkan dengan perkembangan dan diskusi tentang strategi. Walaupun penggunaan kata strategi dan Manajemen Strategis sering disamakan dan dipertukarkan, sebenarnya keduanya memiliki perbedaan. Strategi merupakan suatu rencana untuk mencapai suatu tujuan tertentu Henry Mintzberg mendefinisikan strategi sebagai pola dalam pengambilan keputusan, Peter Drucker mengatakan strategi adalah teori perusahaan untuk mendapatkan keunggulan daya saing sedangkan Manajemen Strategis adalah proses yang berkelanjutan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan memonitor pelaksanaan suatu strategi. Manajemen Strategis merupakan manajemen untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu perusahaan, sedangkan strategi merupakan pendekatan menyeluruh yang mengarahkan operasional suatu perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu perusahaan.

Walaupun strategi dikatakan suatu proses yang memiliki paradigma ilmu pengetahuan yang melibatkan analisis yang dalam dan menyeluruh, tetapi strategi juga memiliki paradigma seni, yaitu melakukan sintesa dari hasil analisis (Maranville, 2011). Tzun Sui menggambarkan dengan sangat tepat bahwa Manajemen Strategis bukan hanya merupakan suatu pengetahuan dan proses tetapi juga seni. Secara umum, manajemen strategis memiliki beberapa langkah non linear, yaitu analisis strategis, formulasi strategi dan implementasi. Dikatakan non linear karena proses ini dapat memberikan umpan balik terhadap proses sebelumnya terutama pada saat ada ketidakpastian atau dipakai sebagai umpan balik kinerja. Mintzberg dan Waters (1985) mengatakan walaupun strategy merupakan suatu rencana tetapi strategi yang dikehendaki tidak selalu yang akan direalisasikan, tetapi ada strategi yang tidak teralisasi dan ada strategi baru yang muncul sehingga dalam eksekusinya akan sangat dinamis berdasarkan situasi dan kondisi dari luar perusahaan, tetapi juga berdasarkan tarik-menarik dan kompromi kepentingan dari pemangku kepentingan.

Praktik strategi tertua yang tercatat di dalam sejarah, dapat terlihat sejak Musa yang membawa keluar bangsa Israel dari perbudakan Mesir, mendelegasikan tugasnya kepada orang-orang yang cakap dan dapat dipercaya untuk menjalankan tugasnya. Perkembangan strategi berkembang dari militer sampai dengan Bisnis. Nama-nama terkenal

seperti Tzun Sui dengan “Art of War”nya, dan bangsa Yunani dengan Trojan Horsenya, dan nama-nama seperti Genhis Khan, Alexander the Great, Julius Ceasar, Napoleon sampai dengan nama-nama di dunia Bisnis seperti Pieter Drucker, Philip Selznick, Alfred Chandler, Igor Ansoff, and Bruce Henderson John. D Rockefeller dan Jeff Bezos bermunculan.

Tabel 14.1 Perkembangan manajemen strategis (Grant, 2018)

NO.	TAHUN	PERKEMBANGAN
1	1950-1960	<u>Financial budgeting</u> <i>Operational budgeting</i> <i>DCF capital budgeting</i>
2	1960-1970	<u>Corporate planning</u> <i>Corporate plans based on medium-term economic forecasting</i>
3	1970-1980	<u>Berkembangnya manajemen strategi</u> Analisa industri dan posisi persaingan
4	1980-2000	<u>Pencarian keunggulan daya saing</u> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap sumber daya dan kemampuan perusahaan • Pemaksimalan <i>shareholder value</i> • Refocus, <i>outsourcing</i>, <i>delayering</i> dan pemotongan biaya
5	2000-2018	<u>Adaptasi terhadap perubahan</u> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptasi dan penggunaan teknologi digital • Pencarian fleksibilitas dan inovasi strategis • Aliansi strategis • Tanggung jawab sosial dan lingkungan

Perkembangan manajemen strategis seperti digambarkan di Tabel 14.1 di dalam dunia Bisnis dimulai di tahun 1950-1960 di mana pimpinan perusahaan mengalami masalah mengambil keputusan dan mengontrol perusahaan yang semakin besar dan kompleks dan berkembangnya perencanaan korporasi dengan jangka perencanaan 5 tahun dengan perencanaan berbasis analisis makroekonomi. Di tahun 1970, Michale Porter mengembangkan apa yang pendekatan ekonomi Industrial Organization yang mengedepankan analisis faktor-faktor external dari perusahaan untuk market attractiveness dan market share sebagai faktor yang dianalisis dalam pengembangan strategi untuk mencari profit.

Analisis pengembangan strategi dalam mencari keuntungan tersebut bergeser di tahun 1980-1990 dari menganalisis faktor internal menjadi faktor internal seperti sumber daya dan kemampuan perusahaan, di mana penciptaan perbedaan dan perbedaan sumber daya dan kemampuan menjadi titik tumpu analisis dan mengeksplorasi perubahan tersebut. Di abad ke-21 dengan semakin berkembangnya dan demokratitasi teknologi, fokus pengembangan strategi Kembali bergeser terutama dalam menghadapi ketidak pastian. Pengembangan dari strategi berfokus terhadap pemanfaat teknologi guna menjadi fleksible dan inovatif.

14.2 Evolusi industri dan perkembangan teknologi

Teknologi menjadi faktor penting dalam evolusi Industri yang didorong oleh kesadaran dan motivasi manusia untuk bertahan hidup, memenuhi kebutuhan komoditas serta memenuhi kebutuhan sosial untuk berinteraksi, serta memperebutkan kekuasaan. Dari masa jaman batu di mana teknologi dipakai sebagai senjata untuk berburu dan bertahan hidup, kemudian manusia berkumpul dan mengerjakan pertanian di sana teknologi juga berperan dalam bercocok tanam. Di era revolusi industri, teknologi Kembali berperan karena memungkinkan otomatisasi sehingga pada saat ini memasukin era digital.

Teknologi digital mengakibatkan perubahan yang fundamental di beberapa hal: pola pikir persaingan, peta persaingan, perilaku pelanggan, penggunaan data dan bagaimana inovasi di dilakukan. Hal ini mengakibatkan perubahan tersendiri bagi perusahaan untuk beradaptasi dan berubah. Faktor-faktor rutin organisasi, kondisi sosial dan politik serta conformity daripada perusahaan, kemampuan untuk eksplot dan eksplor suatu yang baru.

Perkembangan teknologi memiliki dua peran bagi perusahaan: (1) Peningkatan kompetensi atau Penghancur Kompetensi. (2) inovasi ditingkat arsitektur perusahaan atau di tingkat komponen (3) *sustaining*, radikal dan disruptif inovasi.

14.3 Perubahan *mindset* dalam manajemen strategis

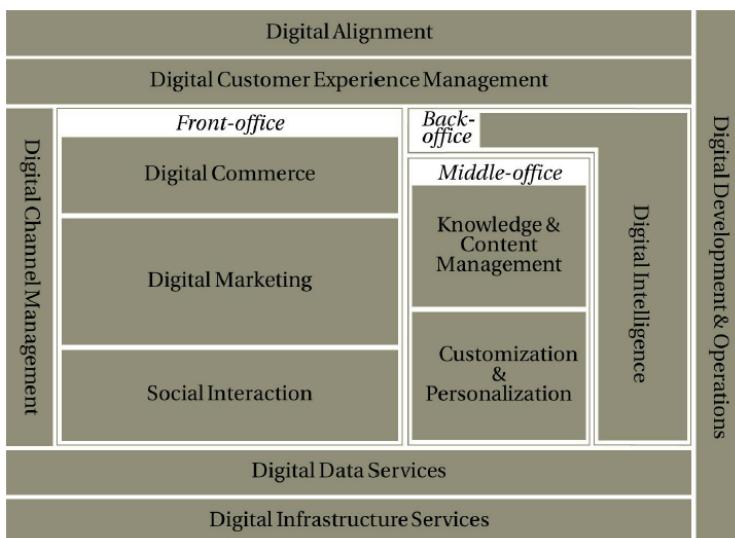
14.3.1 Pelanggan memang adalah raja

Istilah bahwa pelanggan adalah raja memiliki arti yang lebih dalam di era digital. Perusahaan bukan hanya harus menyediakan produk atau layanan yang diminta oleh pelanggan, tetapi juga menyediakan suatu pengalaman mulai dari sadar akan kebutuhan akan produk dan layanan tertentu sampai dengan merekomendasikan produk dan layanan tersebut. Di tradisional *business* personalisasi pemenuhan kebutuhan dari suatu produk sangat sulit terutama berhubungan dengan perluasan daripada usaha. Sebagai contoh penjahit pakaian di mana mereka harus mengukur satu per satu daripada pelanggannya untuk memberikan suatu produk pakaian yang benar-benar pas dengan ukuran pelanggan, akan sangat menantang untuk mengukur ukuran baju pelanggan satu persatu untuk mengembangkan pasar ke daerah yang cakupannya lebih luas. Di era digital hal ini dapat lebih mudah dilakukan terutama dengan penerapan berbagai teknologi sosial media, analitik melalui transaksi *smartphone* mereka. *Retailer* akan sangat dibatasi oleh geografi untuk menjual didaerah mereka. Tetapi Internet telah merubah hal ini sehingga keterbatasan waktu, tempat, lokasi menjadi tidak ada. Pembentukan pasar yang baru dengan mempergunakan berfokus terhadap apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Jikalau kita berkaca terhadap apa yang dilakukan oleh Google dan Netflix, kemampuan untuk memahami perilaku pelanggan dan mendapatkan feedback menjadi sangatlah penting. Dengan perkembangan mobile devices hal ini menjadi sangat mungkin. Netflix sebagai contoh lainnya adalah mereka membayangkan bahwa pelanggan akan lebih suka untuk melihat video di waktu dan tempat yang mereka pilih dan tidak harus ke cinema yang memakan waktu dan harga snacknya yang mahal, dan belum lagi ganggunaan karena penonton yang lain rebut. Personalisasi dari pelanggan memungkinkan pertumbuhan yang eksponensial daripada suatu usaha. Studi yang dilakukan oleh World Economic Forum terhadap 200 perusahaan (<http://reports.weforum.org/mastering-hypergrowth/infographics/>) memberikan suatu gambaran bahwa perusahaan hypergrowth memiliki pertumbuhan pendapatan CAGR > 40 % yang berfokus terhadap scalability, talent dan teknologi. Peran daripada pelanggan juga berubah bukan hanya sebagai konsumen tetapi juga sebagai *influencer* yang dapat

mempengaruhi pembelian lebih lanjut berkenaan dengan produk dan layanan yang ada.

14.3.2 Meningkatnya peran kemampuan digital dan platform digital

Kemampuan digital dan platform digital menjadi sumber daya penting dan enabler kemampuan perusahaan, bukan hanya untuk efisiensi perusahaan tetapi juga untuk pertumbuhan dari perusahaan. Secara garis besar kemampuan digital suatu perusahaan terdiri dari tiga, yaitu kemampuan secara digital untuk mengefektifkan operasional, mendukung model bisnis dan juga berhubungan dengan pelanggan dan dapat dikembangkan lebih detial seperti di Gambar 14.1.



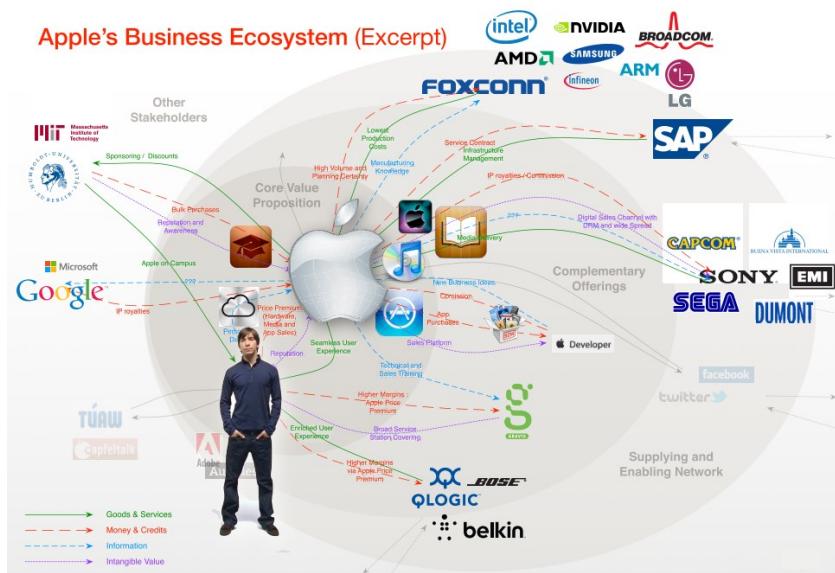
Gambar 14.1 Kemampuan digital umum (An, 2019)

Proses digitalisasi baik proses *business* maupun membangun digital *channel* yang mampu menghubungkan perusahaan dengan pelanggan, tetapi inisiatif ini tidak dapat menyamai peran daripada platform digital. Platform digital adalah yang menyatukan ekosistem, mengarahkan dan menganalisis data yang mengalir ke dan dari sejumlah besar sumber, dan menyesuaikan pengalaman konsumen ujung ke ujung. Ini memungkinkan model penghasil uang baru, dapat mendeteksi pola perilaku konsumen,

dan dapat membuat prediksi dengan segala macam implikasi untuk efisiensi dan pertumbuhan. Data dan algoritma menjadi hal yang penting untuk memahami perilaku dan transaksi dari anggota daripada ekosistem yang ada.

14.3.3 Kekuatan ekosistem

Pendekatan ekosistem yang bukan hanya berfokus terhadap strategi ekosistem kolektif tetapi juga strategi ekosistem kolaboratif. Strategi ekosistem kolektif ditandai bahwa seluruh anggota dari suatu eksosistem bersaing dengan ekosistem pesaingnya. Berbeda dengan sifat kolektifnya, kolaboratif lebih berfokus bagaimana suatu perusahaan mengatur ekosistemnya lebih baik daripada pesaing. Perusahaan-perusahaan seperti apple dan google, mereka membutuhkan ekosistem developer aplikasinya untuk membuat produk utama mereka menjadi berguna di mana anggota-anggota ekosistem tersebut bisa jadi merupakan anggota dari kedua perusahaan tersebut.



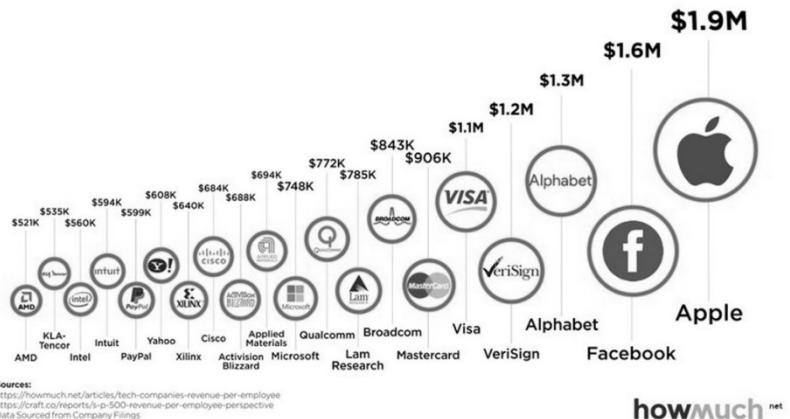
Gambar 14.2 Ekosistem bisnis Apple (Schmiedegen, 2013)

Karakter yang unik dari anggota ekosistem memungkinkan mereka secara bersama-sama mengembangkan kemampuan kolektif untuk mencapai suatu tujuan bersama yang melewati kemampuan dari aktor individual atau mungkin group sejenis dengan aktor yang sama.(Kelly, 2015). Ekosistem yang didukung oleh platform mendukung apa yang disebut dengan sharing economy yang memungkinkan untuk merubah ekonomi.

14.3.4 Perubahan metrik kinerja

Perusahaan digital memiliki pengukuran kinerja yang berbeda. Pengukuran kinerja yang diharapkan oleh investor akan sangat berbeda antara perusahaan digital dan tradisional. *Earning per share* (EPS) merupakan metrik kinerja yang diharapkan oleh para investor. E&Y mengatakan setidaknya ada beberapa metrik kinerja perusahaan yang biasa diukur untuk memahami mengenai kinerjanya: *gross margin*, pengguna aktif, *burn rate (use of cash) revenues and growth trajectories* karena perusahaan teknologi mampu memiliki recurring revenues yang baik. Menjual langganan, seperti yang dilakukan Netflix, Adobe, dan Amazon, memberikan aliran pendapatan berulang yang lebih dapat diprediksi. Langganan seperti anuitas bagi perusahaan yang menawarkannya, mengurangi siklus. Ini adalah kenyamanan dan penghematan bagi pelanggan. Untuk pelanggan Adobe, langganan memungkinkan mereka menggunakan perangkat lunak tanpa investasi besar di muka.

Beberapa jenis perusahaan misalnya perusahaan Sofware As Services memiliki metrik kinerja yang berbeda, misalnya *customer life time value* (LTV), *customer acquisition costs* (CAC), LTV atau CAC ratio and the churn rate. Pengukuran kinerja dari suatu perusahaan digital memang berbeda satu dengan yang lainnya disesuaikan dengan metrik kinerja apa yang menjadi penting di dalam suatu perusahaan terutama perusahaan pemula. Salah satu cara mengukur seberapa pendapatan dan efektifitas dari sumber daya seperti manusia adalah dengan mengukur total pendapatan dibagi dengan jumlah karyawan seperti di Gambar 14.3.



Gambar 14.3 Pendapatan per karyawan (Bobbink, 2019)

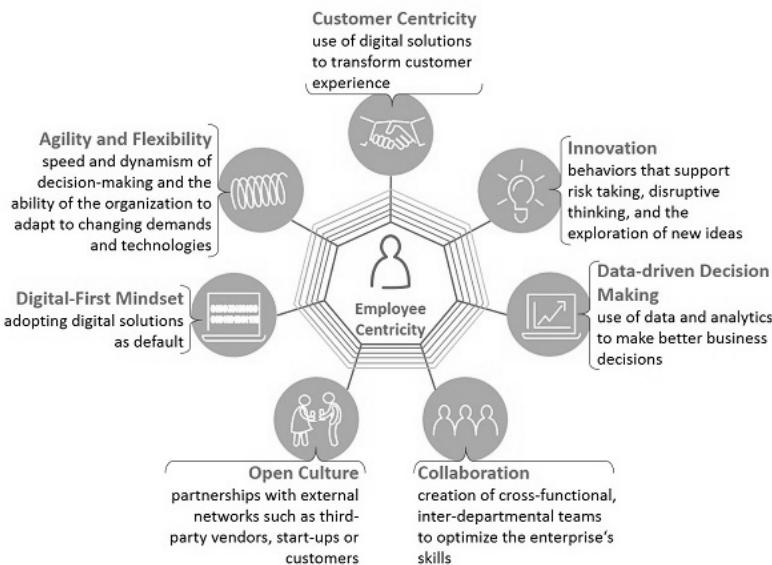
14.3.5 *Manusia dan kultur yang mendorong inovasi dan eksekusinya*

Kultur organisasi dan karyawan merupakan asset dan mesin sosial yang dapat menghasilkan inovasi bagi pelanggan. Struktur perusahaan yang hirarki atau matriks dapat menghalangi inovasi, dikarenan struktur hirarki menhambat pengambilan keputusan dalam penyelesaian masalah, belum lagi bahwa antara pimpinan dan pegawai memiliki jarak komunikasi yang jauh sehingga dapat terjadi diskrepansi terhadap pengambilan keputusan dan kebutuhan pelanggan. Beberaepa model dari kultur digital yang bukan hanya tentang pemimpin tetapi juga berhubungan dengan karyawan, beberapa atribut seperti berpusat pada pelanggan, *agile* dan flexibel, pemecahan masalah secara digital, kultur terbuka dan mampu berkolaborasi, mengambil keputusan dengan data dan mampu berinovasi.

14.3.6 *Kepemimpinan digital*

Perbedaan yang mencolok daripada pemimpin digital adalah kemampuan untuk mengenal, kemampuan dan orientasinya. Pemimpin perusahaan digital memiliki mental untuk bertumbuh secara eksponensial, kemampuan untuk menganalisis berdasarkan data dan fakta, kenginan untuk secara akonsisten untuk membuat terobosan baru dan menghancurkan berbagai berbagai hambatan serta mampu memanfatkan AI dan algoritma untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada. Hal ini tergambar di

dalam kultur digital di mana pemimpin perusahaan juga menjadi bagian daripadanya seperti digambarkan pada Gambar 14.4.



Gambar 14.4 Kerangka kultur digital (Capgemini, 2019)

14.4 Manajemen strategis di era digital

Kerangka yang sama dapat dipakai untuk memahami manajemen strategis di era digital yang dihadapkan pada kecepatan bersaing dan berbagai ketidak pastian. Secara umum terdapat lima proses dalam membangun suatu strategi di dalam manajemen strategis, yaitu (1) analisis strategi atau yang sering disebut penentuan posisi strategis dari suatu perusahaan berdasarkan analisis internal dan eksternal perusahaan (2) formulasi strategi, (3) implementasi strategi (4) evaluasi dan kontrol strategi dan terakhir adalah (5) proses umpan balik dan pembelajaran.

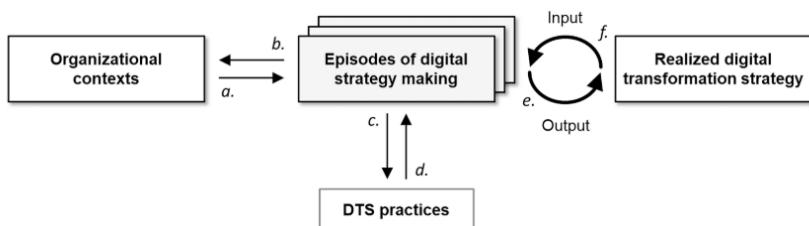
Menurut penelitian Rêgo *et al.* (2021) dimasing fase proses ada beberapa hal yang menjadi penekanan terutama dikarenakan adopsi teknologi di dunia bisnis.

(a) Analisis strategis

Di dalam analisis strategis terutama dianalisis lingkungan di dalam dan di luar perusahaan ada beberapa hal yang dilakukan perusahaan. Misalnya dianalisis lingkungan eksternal berupa pencarian kesuksesan sumber daya teknologi yang tersedia, dampak dari teknologi bagi industri dan perusahaan sejenis. Analisis kerja sama dan aliansi serta akusisi merupakan beberapa hal yang juga merupakan bagian daripada analisis eksternal perusahaan. Demikian juga dengan analisis internal perusahaan lebih banyak berhubungan dengan kultur organisasi, kepimpinan, perubahan dan juga kemampuan digital.

(b) Formulasi strategi

Dikarenakan ketidakpastian dan kontek persaingan beberapa pendekatan mengenai formulasi dari strategi terutama berhubungan dengan proses transformasi digital baik untuk perusahaan besar maupun kecil dan menengah. Sebagai contoh studi kasus yang dilakukan oleh Chanias *et al* (2019) bahwa realisasi strategi transformasi digital bersifat dinamis dan memiliki beberapa episode (Gambar 14.5) dan dapat didekati pendekatan dari pimpinan perusahaan atau dari karyawan (Gambar 14.6).

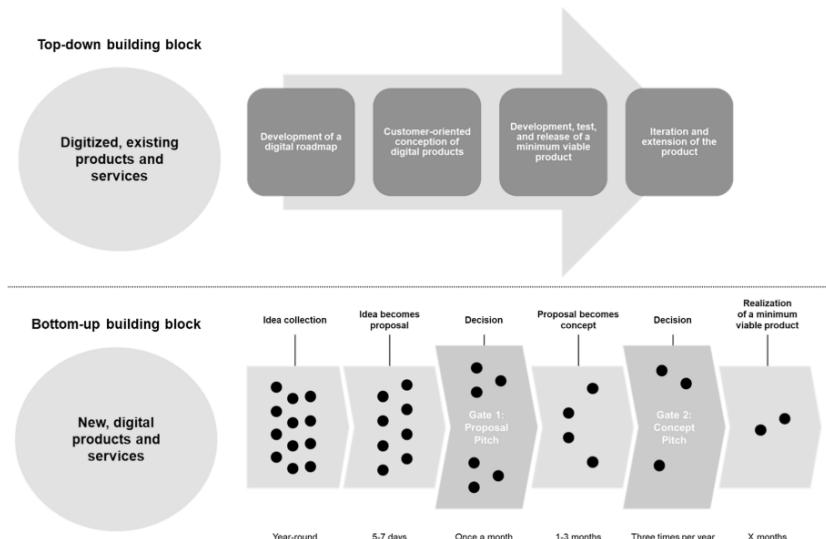


Gambar 14.5 Proses dan aktifitas model terintegrasi (Chanias *et al.*, 2019)

(c) Implementasi strategi

Dalam implementasinya pendekatan portfolio dilakukan untuk menghasilkan suatu nilai, produk dan layanan baru. Strategi dari implementasi didasari oleh tahap dan tujuan dari pada strategi. Chanias *et al.* (2019) membuat suatu pendekatan implementasi

strategi berdasarkan tujuan daripada strategi tersebut, apakah berupa pembelajaran, optimalisasi atau otomatisasi yang bergantung pada berbagai hal dari governance dan compliance, dukungan Manajemen, model interasik, pendidikan tools, serta aturan.



Gambar 14.6 Pendekatan transformasi digital (Chanias *et al.*, 2019)

- Evaluasi dan kontrol

Evaluasi daripada penyerapan strategi dapat melalui evaluasi kinerja keuangan ataupun pembelajaran mengenai sumber daya dan kemampuan perusahaan baru yang dibutuhkan untuk menghasilkan nilai di mana termasuk kemampuan karyawan, sistem informasi, motivasi, *empowerment and alignment* (Scuotto *et al.*, 2019).

- Umpaman balik dan pembelajaran

Proses ini dibutuhkan guna organisasi dalam menentukan tindak lanjut atau keputusan yang bersifat korektif betherhadap perencanaan yang ada. Dengan pemanfaat teknologi, umpan balik ini dapat dilakukan bukan hanya diakhir dari setiap episode proses pengembangan dan impelemnetasi daripada strategi tetapi di setiap

proses baik analisis terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan, proses implementasi dan evaluasi.

Tabel 14.2 Strategi implementasi Architype (Chanas *et al.*, 2019)

Meta Objective	Communication/ Learning	Unification/ Optimization	Automation/ Certification
Governance & Compliance	Bottom-up	Hybrid	Top-down
Management Support	Observing	Supporting	Involved
Interaction Model	Bottom-up	Hybrid	Top-down
Education	Open	Selective	Targeted
Tool Support	Collaborative		Individual
Conventions & Guidelines	Guiding	Restrictive	Rigid

14.5 Epilog

Manajemen strategis dan strategi merupakan dual hal yang tidak dapat dipisahkan tetapi memiliki tujuan yang sama, yaitu mencapai tujuan dan di dalam bisnis tujuannya adalah menciptakan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan dan tetap bertahan dalam pembentukannya. Di dalam bisnis nilai tersebut dapat berupa finansial, bagi non bisnis nilai-nilai lain dapat merupakan target pencapaian.

Secara garis besar, proses dalam mencapai tujuan tersebut memiliki prinsip yang sama, yaitu menganalisis faktor internal dan eksternal organisasi untuk menentukan posisi strategis organisasi, melakukan formulasi, implementasi, evaluasi dan umpan balik dan pembelajaran dari strategi yang ada. Hanya saja konteks dan konten dari setiap proses tersebut yang berubah sehingga proses mikro menjadi berubah juga.

Di dalam pengembangannya dibutuhkan perubahan pemikiran baik dalam melihat kompetisi, kemampuan perusahaan, batasan dan sumber daya perusahaan. Sehingga dapat menghasilkan inovasi yang dibutuhkan untuk tetap dapat bertahan di dalam persaingan di era digital.



GCAINDO

inspiring and empowering

DAFTAR PUSTAKA

- Aagaard (2019). Digital Business Models Driving Transformation and Innovation.
- Abbas DS & Basuki B (2019). Pengaruh profesionalisme auditor dan pengalaman auditor terhadap audit judgement (Kap Provinsi Banten). Simposium Nasional Multidisiplin (SinaMu), 1.
- Abbas DS & Basuki B (2020). Ketepatan dalam pemberian opini audit (Suatu pendekatan secara teori dan survei). Widina Media Utama.
- Abbas DS & Basuki B (2020). Ketepatan pemberian opini audit oleh akuntan publik dan faktor-faktor yang mempengaruhi: Studi kasus pada kantor akuntan publik di Banten. Competitive Jurnal Akuntansi dan Keuangan 4(2), 1-13.
- Abbas DS & Fatika S (2020). Nalisis fraud triangle dalam mendeteksi kecurangan laporan keuangan dengan menggunakan fraud score model. Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora 1(10), 65-75.
- Abbas DS (2019)). Effect of growth company, company size, profitability and leverage against acceptance going concern audit opinion.
- Abbas DS (2019). Effect of financial condition, growth companies, quality audit and audit opinion audit opinion on the previous year going concern (Manufacturing companies listed on the Stock Exchange Indonesia in 2011-2013).
- Abbas DS, Basuki B & Rifai M (2019). Pengaruh persepsi penghargaan finansial dan nilai-nilai sosial terhadap pemilihan profesi akuntan (Mahasiswa Prodi Akuntansi UMT). Simposium Nasional Multidisiplin (SinaMu), 1.
- Abbas DS, Eksandy A, Hakim MZ & Syam I (2020). Pengaruh indikasi kecurangan terhadap kecurangan laporan keuangan dalam perspektif Fraud Pentagon. Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora 1(10), 55-64.
- Abbas DS, Ismail T, Taqi M & Yazid H (2021). Analysis of audit opinion based on cost & benefit sustainability reporting in determining the sustainability of mining companies (State owned enterprise in Indonesia). Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry 12(7), 617-627.
- Abbas DS, Wibowo MYA & Mulyadi M (2021). Prestasi kerja auditor: Studi kasus kantor akuntan publik Provinsi Banten. Simposium Nasional Multidisiplin (SinaMu), 2.
- Abdullah T & Tantri F (2014). Manajemen Pemasaran (cetakan ke-3). RajaGrafindo, Jakarta.

Adminsiberkreasi (2018). Media Sosial, 25 September 2018 [online].
Diambil dari <https://literasidigital-id.translate.goog/books/media-sosial/>.
Diakses pada 26 Januari 2022.

Adner R, Puranam P & Zhu F (2019). What is different about digital strategy? From quantitative to qualitative change. *Strategy Science* 4(4), 253–261. DOI: 10.1287/stsc.2019.0099

Agbor E (2008). Creativity and innovation: The leadership dynamics. *Journal of Strategic Leadership* 1(1), 39-45.

Ahmad H & Ibrahim B (2015). Leadership and the Characteristic of Different Generational Cohort towards Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204(November 2014), 14–18.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.104>

Ahmed E, Yaqoob I, Hashem IAT, Khan I, Ahmed AIA, Imran M, Vasilakos AV (2017). The role of big data analytics in Internet of Things. *Computer Network* 129, 107–127. DOI: 10.1016/j.comnet.2017.06.013

Allen JA (2019). *Digital entrepreneurship*. Routledge, New York.

Almasri H, Zakuan N, Amer MS & Majid MR (2021). A Developed Systematic Literature Review Procedure with Application in the Field of Digital Transformation. *Estudios de Economica Aplicada*.

Ammirato S, Linzalone R & Felicetti AM (2021). Business model innovation drivers as antecedents of performance. *Measuring Business Excellence*. DOI: 10.1108/MBE-01-2021-0012

An J (2019). 77 building blocks of digital transformation. *STORY TREE FDC*.

Arboleda FJM, Luna AG & Torres ID (2018). Fraud detection-oriented operators in a data warehouse based on Forensic Accounting Techniques. *Computer Fraud and Security* 10, 13-19.

Ardianto & Soemirat (2004). Dasar-Dasar Public relations. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Ardianto E (2009). *Public relations Praktis*. Widya Padjadjaran, Bandung.

Astuti SW (2009). *Manajemen Pemasaran* (cetakan ke-4). Universitas Terbuka, Jakarta.

Awaluddin M (2016). *Digital EntrepreneurSHIFT #UKMIndonesiaGoesDigital*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Bacanli F (2012). Relationships between career decision making difficulties and irrational beliefs about career choice. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* 4(37), 86-95.

- Baden-Fuller C & Haefliger S (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning* 46(6), 419–426. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.023
- Bahia K & Delaporte A (2020). The State of Mobile Internet Connectivity 2020. GSMA Reports 61. <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/07/GSMA-State-of-Mobile-Internet-Connectivity-Report-2019.pdf>
- Baier M-S, Lockl J, Röglinger M & Weidlich R (2022). Success factors of process digitalization projects-insights from an exploratory study. *Business Process Management Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). DOI: 10.1108/bpmj-07-2021-0484
- Bakkalbasi N, Bauer K, Glover J & Wang L (2006). Three options for citation tracking: Google Scholar, Scopus and Web of Science. *BMC Biomedical Digital Libraries* 3(7), 1–8. DO: 10.1186/1742-5581-3-7
- Banks GC, Dionne SD, Sayama H, Schmid M & Special M (2019). Leadership in the Digital Era: Social Media, Big Data, Virtual Reality, Computational Methods, and Deep Learning. *The Leadership Quarterly* 30(5), 101325. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(19\)30520-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(19)30520-x)
- Barringer BR & Ireland RD (2010). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Benbya H, Nan N, Tanriverdi H & Yoo Y (2020). Complexity and information systems research in the emerging digital world. *MIS Quarterly: Management Information Systems* 44(1), 1–17. DOI: 10.25300/MISQ/2020/13304
- Bharadwaj A, El Sawy OA, Pavlou PA & Venkatraman N (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly: Management Information Systems* 37(2), 471–482.
- Binus University (2019). Akuntansi, digitalisasi dan revolusi Industry 4.0, 20 November 2019 [online]. Diambil dari <https://accounting.binus.ac.id/2019/11/20/akuntansi-digitalisasi-dan-revolusi-industri-4-0/>. Diakses pada 4 Februari 2022.
- Bobbink W (2019). The ultimate guide to financial modeling for startups. EY [online]. Diambil dari https://www.ey.com/en_nl/finance-navigator/the-ultimate-guide-to-financial-modeling-for-startups
- BPS (2021). Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2020. [Www.Bps.Go.Id, 13, 12 \[online\]. Diambil dari https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/02/05/1811/ekonomi-indonesia-2020-turun-sebesar-2-07---c-to-c-.html](https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/02/05/1811/ekonomi-indonesia-2020-turun-sebesar-2-07---c-to-c-.html)

- Brousseau KR & Driver MJ (2005). Decision style basics: A primer on styles of decision making. California.
- Bruskin SN, Brezhneva AN, Dyakonova LP, Kitova OV, Savinova VM, Danko TP & Sekerin VD (2017). Business performance management models based on the digital corporation's paradigm. European Research Studies Journal 20(4), 264–274.
- Buckley P & Casson M (2019). Decision-making in international business. Journal of International Business Studies 50(8), 1424-1439.
- Budiarta K, Sugianta OG & Janner S (2020). Ekonomi Dan Bisnis Digital. Yayasan Kita Menulis, Medan.
- Burkus D (2014). How to tell if your company has a creative culture. Harvard Business Review, 2.
- Cahyaningtyas R & Abbas DS (2022). Pengaruh mekanisme corporate governance dan kualitas audit terhadap integritas laporan keuangan. In: Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial dan Teknologi 4, 230-235.
- Capgemini (2019). Digital Culture. In Capgemini Worldwide [online]. Diambil dari <https://www.capgemini.com/service/invent-old/people-and-organization/digital-culture>
- Chanas S, Myers MD & Hess T (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. Journal of Strategic Information Systems 28(1), 17–33. DOI: 10.1016/j.jsis.2018.11.003
- Chen BW, Ji W (2016). IT Professional (Intelligent Marketing in Smart Cities: Crowdsourced Data for Geo-Conquesting), 18, 18–24.
- Chew EK (2015). Digital Organizations of the Future. In Transition.
- Christensen C, McDonald RM, Altman EJ & Palmer J (2017). Disruptive Innovation: Intellectual History and Future Paths. In: Academy of Management Proceedings (Vol. 2017, Issue 1). DOI: 10.5465/ambpp.2017.14218abstract
- Christensen CM, McDonald R, Altman EJ & Palmer JE (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. Journal of Management Studies 55(7), 1043–1078. DOI: 10.1111/joms.12349
- Christensen CM, Raynor M & McDonald R (2015). What is disruptive innovation? Harvard Business Review, December, 1–20.
- Climent RC & Haftor DM (2021). Value creation through the evolution of business model themes. Journal of Business Research 122, 353–361. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.09.007

- CNN Indonesia (2021). 88,1 persen pengguna internet belanja dengan e-commerce, 12 November 2021 [online]. Diambil dari <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/2021111123945-78-719672/881-persen-pengguna-internet-belanja-dengan-e-commerce>. Diakses pada 1 Maret 2022.
- Corbett F & Spinello E (2020). Connectivism and leadership: Harnessing a learning theory for the digital age to redefine leadership in the twenty-first century. *Heliyon* 6(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03250>
- Cortellazzo L, Bruni E & Zampieri R (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology* 10(AUG), 1–21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Das K, Gryseels M, Sudhir P & Tan KT (2016). *Unlocking Indonesia's Digital Opportunity*. McKinsey & Company.
- Day G (1994). Continous Learning about Market. *California Management Review*, Summer 1994.
- Day GS & Wensley R (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. April 1988.
- Day GS (1990). *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. Free Press, New York.
- Day GS (1994). The Capabilities of Market-Driven Organization, *Journal of Marketing*. October 1994, 37-52.
- Delen D, Moscato G & Toma IL (2018). The impact of real-time business intelligence and advanced analytics on the behaviour of business decision makers. In: 2018 International Conference on Information Management and Processing (ICIMP), IEEE (pp. 49-53).
- Deshpande R & Farley JV (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey, "International Journal of Research in Marketing" 21.
- Doyle P (2000). *Value-Based Marketing-Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. John Wiley, Chichester.
- Dozier DM & Broom GM (2005). *Public relations Practice*. Indeks, Jakarta.
- Driskell JE, Salas E & Hughes S (2010). Collective orientation and team performance: Development of an individual differences measure. *Human factors* 52(2), 316-328.
- Dwidienawati D & Gandasari D (2018). Understanding Indonesia's generation Z. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)* 7(3), 245–252. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.25.17556>

Ebert RJ & RW Griffin, (2003). Bisnis (edisi ke-6, jilid ke-2). Indeks, Jakarta.

Eggers JP & Park KF (2018). Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response. *Academy of Management Annals* 12(1), 257–389. DOI: 10.5465/annals.2016.0051

Ellström D, Holtstrom J, Berg E & Johansson C (2021). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*. DOI: 10.1108/JSCM-04-2021-0089

Engel JF, Blackwell RD & Miniard PW (1993). Consumer Behavior (7th edition). The Dryden Press.

Faradhillah N & Abbas DS (2022). Analisis pengaruh ukuran perusahaan dan opini audit terhadap auditor switching pada sektor industri. In: Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial dan Teknologi 4, 532-536.

Farahdiba D (2020). Konsep dan Strategi Komunikasi Pemasaran: Perubahan Perilaku Konsumen Menuju Era Disrupsi. *Jurnal Ilmiah Komunikasi Makna* 8(1), 22-38.

Fatimah S & Abbas DS (2022). Pengaruh karakteristik perusahaan terhadap lamanya waktu penyelesaian audit (audit delay) pada sub sektor perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di BEI. In: Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial dan Teknologi 4, 547-551.

Favoretto C, de Souza Mendes GH , Filho MG, de Oliveira MG & Ganga GMD (2021). Digital transformation of business model in manufacturing companies: challenges and research agenda. *Journal of Business and Industrial Marketing* 4, 748–767. DOI: 10.1108/JBIM-10-2020-0477

Fichman RG, dos Santos BL & Zheng Z (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly: Management Information Systems* 38(2), 329–353. DOI: 10.25300/misq/2014/38.2.01

Fioriti D, Pintus S, Lutzemberger G & Poli D (2020). Economic multi-objective approach to design off-grid microgrids: A support for business decision making. *Renewable Energy* 159, 693-704.

Fitzgerald M, Kruschwitz N, Bonnet D & Welch M (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative, Capgemini Consulting Worldwide. *MIT Sloan Management Review* 55(1), 1–13. <https://www.capgemini-consulting.com/SMR>

Foss NJ & Saebi T (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning* 51(1), 9–21. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.07.006

- Furner J (2014). The ethics of evaluative bibliometrics. In: Cronin B & Sugimoto C (editor), *Beyond bibliometrics: Harnessing multidimensional indicators of scholarly impact* (pp. 85–107). MIT Press.
- Futterer F, Schmidt J & Heidenreich S (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning* 51(1), 64–81. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.008
- Garbino E & Johnson (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationship. *Journal of Marketing*.
- Garbuio M & Lin N (2019). Artificial intelligence as a growth engine for health care startups: Emerging Business Models. *California Management Review* 61/2 (Winter 2019), 59-83.
- Garfield E (1955). Citation index for science. A new dimension in documentation through association of ideas. *Science* 122(3159), 108–111. DOI: 10.1126/science.122.3159.108
- Gawer A (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy* 43(7), 1239–1249. DOI: 10.1016/j.respol.2014.03.006
- Gebayew, Chernet, Hardini IR, Panjaitan GHA, Kurniawan NB et al. (2018). A Systematic Literature Review on Digital Transformation. 2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI).
- Geissdoerfer M, Vladimirova D & Evans S (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production* 198, 401–416. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240
- Glosten L & Rautenberg G (2018). High Frequency Trading, The New Stock Market.
- Godin S (2018). This Is Marketing. Pinguin.
- Gomes JCG, Okano MT & Simoes EA (2019). Management Strategy and Business Models in the Era of Digital Transformation. *South American Development Society Journal*.
- Grant RM (2018). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases* (9th edition). John Wiley & Sons
- Greener (2002). Public relations dan Pembentukan Citranya (cetakan ke-3). Bumi Aksara, Jakarta.
- Gupta A, Tsai T, Rueb D, Yamaji M & Gartner MP (2017). Forecast: Internet of Things Endpoints and Associated Services, Worldwide.

- Gürdür D, El-khoury J & Törngren M (2019). Digitalizing Swedish industry: What is next?: Data analytics readiness assessment of Swedish industry, according to survey results. *Computers in Industry* 105, 153–163. DOI: 10.1016/j.compind.2018.12.011
- Hacioglu U (2020). *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*. Springer.
- Haddad M & Sanders D (2020). Artificial neural network approach for business decision making applied to a corporate relocation problem. *Archives of Business Research* 8(6), 180-195.
- Hagan P (2019). *Higher Business Management*. Hodder Gibson, Glasgow.
- Hagiu A & Wright J (2015). Marketplace or reseller? *Management Science* 61(1), 184–203. DOI: 10.1287/mnsc.2014.2042
- Halligan B & Shah D (2014). *Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight Customers online*. Wiley and Sons, Hoboken.
- Halttunen V (2016). Consumer Behavior in Digital Era General Aspects and Findings of Empirical Studies on Digital Music with a Retrospective Discussion. University of Jyväskylä Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä [online]. Diambil dari https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49620/1/978-951-39-6642-3_vaitos28052016.pdf. Diakses pada 3 Maret 2022.
- Handarkho YD (2021). Understanding mobile payment continuance usage in physical store through social impact theory and trust transfer. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 33(4), 1071–1087. DOI: 10.1108/APJML-01-2020-0018
- Hardiman B (2007). *Filsafat Moderen: Dari Machiavelli sampai Nietzsche*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hartono J (2016). Menyambut ekonomi digital [online]. Diambil dari <https://www.fe.ugm.ac.id/en/research/lecturer-s-article/2211-menyambut-ekonomi-digital>. Diakses pada 19 Februari 2022.
- Hausberg JP, Liere-Netheler K, Packmohr S, Pakura S & Vogelsang K (2019). Research Streams on Digital Transformation from a Holistic Business Perspective: A Systematic Literature Review and Citation Network Analysis. *Journal of Business Economics* 89(8–9), 931–63.
- Hess T, Benlian A, Matt C & Wiesböck F (2016). How German Media Companies Defined Their Digital Transformation Strategies. *MIS Quarterly Executive* 15(2), 103–119.
- Hidayat AG, Happy LS & Wibowo A (2019). *Bisnis Online*. Direktorat Pembinaan SMK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Hirsch JE (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National academy of Sciences* 102(46),

16569–16572. DOI: 10.1073/pnas.0507655102

Hodgkinson GP, Sadler-Smith E, Burke LA, Claxton G & Sparrow PR (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long range planning* 42(3), 277-297.

Hopp C, Antons D, Kaminski J & Salge TO (2018). The Topic Landscape of Disruption Research—A Call for Consolidation, Reconciliation, and Generalization. *Journal of Product Innovation Management* 35(3), 458–487. DOI: 10.1111/jpim.12440

<Https://kbki.kemdikbud.go.id/>

Huda N (2021). Pengertian bisnis digital disertai konsep dan keunggulannya, 10 Juli 2021 [online]. Diambil dari <Https://www.nurulhuda.id/2021/07/pengertian-bisnis-digital-disertai-konsep-dan-keunggulannya.html>. Diakses pada 23 Januari 2022.

Hutapea (2000). Public relations sebagai Fungsi Manajemen. Majalah Widya, Jakarta.

International Finance Corporation (2020). The Impact of COVID-19 on Disruptive Technology Adoption in Emerging Markets. International Finance Corporation (pp. 1–17). <Https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/537b9b66-a35c-40cf-bed8-6f618c4f63d8/202009-COVID-19-Impact-Disruptive-Tech-EM.pdf?MOD=AJPERES&CVID=njn5xG90>

Irianto D (2022). Mencengangkan trend digital marketing 2022 menurut Forbes [online]. Diambil dari <Https://www.lensaindonesia.com/2022/02/20/mencengangkan-tren-digital-marketing-2022-menurut-forbes.html>. Diakses pada 20 Februari 2022.

Isaksen SG, Dorval KB & Treffinger DJ (2010). Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change. Sage Publications.

Itälä T (2015). Digital Business and Platforms. In Transition.

Jakfar W (2020). Jenis-jenis model bisnis digital, 7 Desember 2020 [online]. Diambil dari <Https://www.skytreedqtl.com/insight/articles/jenis-jenis-model-bisnis-digital>. Diakses pada 23 Januari 2022.

Jakubik M & Berazhny I (2017). Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era. *Managing the Global Economy*. Proceedings of the Management International Conference, Monastier Di Treviso, January, 471–483.

- Jalaludin I (2021). Pertumbuhan Ekonomi Digital Indonesia Jadi Kunci Pemberdayaan UMKM, 8 Oktober 2021 [online]. Diambil dari Kompas.com. Diakses pada 27 Februari 2022.
- Jefkins F (2003). Public relations (edisi ke-5). Erlangga, Jakarta.
- Jones AT, Anna M & Justine B (2011). Internet marketing: A highly practical guide to every aspect to internet marketing. University of Cape Town.
- Jung TH, Lee H, Chung N & Dieck MCT (2018). Cross-cultural differences in adopting mobile augmented reality at cultural heritage tourism sites. International Journal of Contemporary Hospitality Management 30(3), 1621–1645. DOI: 10.1108/IJCHM-02-2017-0084
- Jurnalis (2017). Hermawan Kertajaya: Digital marketing-from trend to necessity, 30 Agustus 2017 [online]. Diambil dari <https://www.komite.id/2017/08/30/5108/>. Diakses pada 23 Januari 2022.
- Kane G, Palmer D, Phillips A, Kiron D & Buckley N (2015). Strategy, Not Technology Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2015.
- Kane GC, Palmer D, Nguyen AP, Kiron D & Buckley N (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review & Deloitte 57181, 27. <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kasali R (2003). Manajemen Public relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia. Pusaka Utama Grafiti, Jakarta.
- Kashani MM, Lowes LN, Crewe AJ & Alexander NA (2016). Nonlinear fibre element modelling of RC bridge piers considering inelastic buckling of reinforcement. Engineering Structures 116, 163-177.
- Katalisnet (2020). Pengertian digitalisasi bisnis, digital marketing, dan contohnya, 19 Oktober 2020 [online]. Diambil dari <https://katalisnet.com/pengertian-digitalisasi-bisnis-digital-marketing-dan-contohnya/>. Diakses pada 1 Februari 2022.
- Kelly E (2015). Introduction: Business Ecosystems Come of Age. Deloitte Business Trends Series, 3–16.
- Kim SK & Min S (2015). Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent? Strategic Entrepreneurship Journal 9(1), 34–57. DOI: 10.1002/sej.1193
- Kimura M (2021). Customer segment transition through the customer loyalty program. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics 34(3), 611–626. DOI: 10.1108/APJML-09-2020-0630

- KKBPRI (2021). Partisipasi generasi milenial dalam era digital untuk menjawab tantangan ekonomi masa depan, 16 Juli 2021 [online]. Diambil <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/3154/partisipasi-generasi-milenial-dalam-era-digital-untuk-menjawab-tantangan-ekonomi-masa-depan>. Diakses pada 25 Februari 2022.
- Kohli R & Melville NP (2019). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal* 29(1), 200–223. DOI: 10.1111/isj.12193
- Kondarevych V, Andriushchenko K, Pokotylska N, Ortina G, Zborovska O & Budnyak L (2020). Digital Transformation of Business Processes of an Enterprise. *TEM Journal* 9(4), 1800–1808. DOI: 10.18421/TEM94-63
- Kotler P & Armstrong G (1997). *Principles of Marketing*. Prentice Hall, Singapore.
- Kotler P & Keller KL (2012). *Marketing Management* (14th edition). Pearson International Edition.
- Kotler P (1994). *Marketing Management*, 8th ed. Prentice Hall Englewood Clift.
- Kotler P (1997). *Marketing Management*, 9th ed. Upper Saddle River. Prentice-Hall.
- Kotler P, Kartajaya H & Setiawan I (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley and Sons, Hoboken.
- Kotler P, Kartajaya H & Setiawan I (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley and Sons, Hoboken.
- Koufaris M (2014). Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Online Consumer Behavior. *Information Systems Research*, 205–223.
- KPMG (2020). Customer experience in the new reality.
- Kraus S, Palmer C, Kailer N, Kallinger FL & Spitzer J (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 25(2), 353–375. DOI: 10.1108/IJEBR-06-2018-0425
- Kraus S, Roig-Tierno N & Bouncken RB (2019). Digital innovation and venturing: an introduction into the digitalization of entrepreneurship. *Review of Managerial Science* 13(3), 519–528. DOI: 10.1007/s11846-019-00333-8
- Kuester S (2012). *MKT 301: Strategic Marketing & Marketing in Specific Industry Contexts*. University of Mannheim, 110.
- Kuncoro H (2020). Ekonomi digital: Definisi, contoh, dampak dan potensi, 20 Desember 2020 [online]. Diambil dari

<https://www.jojonomic.com/blog/ekonomi-digital/>. Diakses pada 19 Februari 2022.

Kurniawan S (2021). 11+ Ide bisnis digital yang paling menjanjikan di tahun 2021, 6 September 2021 [online]. Diambil dari https://www.niagahoster.co.id/blog/bisnis-digital/#Apa_itu_Bisnis_Digital. Diakses pada 23 Januari 2022.

Kurniawan S (2021). Panduan lengkap sosial media marketing 2022, 28 September 2021 [online]. Diambil dari <https://www.niagahoster.co.id/blog/social-media-marketing/>. Diakses pada 26 Januari 2022.

LaBerge L, O'Toole C, Schneider J & Smaje K (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point-and transformed business forever. McKinsey Global Publishing, October (pp. 1–9). <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-COVID-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

Lai KW (2011). Digital technology and the culture of teaching and learning in higher education. Australasian Journal of Educational Technology 27(8).

Langley DJ, van Doorn J, Ng ICL, Stieglitz S, Lazovik A & Boonstra A (2021). The Internet of Everything: Smart things and their impact on business models. Journal of Business Research 122(June 2018), 853–863. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.12.035

Leonardi PM & Treem JW (2020). Behavioral Visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. Organization Studies 41(12), 1601–1625. DOI: 10.1177/0170840620970728

Li F (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. Technovation 92–93(January), 1–10. DOI: 10.1016/j.technovation.2017.12.004

Limaj, Everist & Bernroider EWN (2019) A Systematic Analysis and Synthesis of Case Study Based Agile Scaling Research in the Context of Digital Transformations. International Conference on Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems.

Liu DY, Chen SW & Chou TC (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. Management Decision 49(10), 1728–1742. DOI: 10.1108/00251741111183852

Lowes P, Cannata FRS, Chitre S & Barkham J (2016). The business leader's guide to robotic and intelligent automation. Automate this Deloitte [online]. Diambil dari

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/operations/deloitte-nl-operations-the-business-leadersguide-to-robotic-and-intelligent-automation-automate-this-report.pdf>. Diakses pada 1 Januari 2019.

Lundmark (2018). Experiential marketing [online]. Diambil dari <https://lundmarkadvertising.com/experiential-marketing/>. Diakses pada 22 Februari 2022.

Lunenburg FC (2010). The decision making process. In: National Forum of Educational Administration & Supervision Journal 27(4).

Lynn T, Mooney JG, Rosati P & Cummins M (2019). Disrupting Finance: FinTech and Strategy in the 21st Century. Springer Nature.

Mahmood M (2016). Enhancing Citizens' Trust and Confidence in Government through Digital Transformation. International Journal of Electronic Government Research (IJEGR) 12(1), 99–110.

Mahraz M-I, Benabbou L, Berrado A & Mohammadia E (2019). A Systematic Literature Review of Digital Transformation.

Malynovska O (2022). Price list is, 21 Februari 2022 [online]. Diambil dari <https://blog.catalogmachine.com>. Diakses pada 21 Februari 2022.

Mangkunegara AAP (2002). Perilaku Konsumen (edisi revisi, cetakan ke-2). Refika Aditama, Bandung.

Maranville S (2011). The art of strategic management: A case-based exercise. Journal of Management Education 35(6), 782–807. DOI: 10.1177/1052562910397500

Martin PCG, Schroeder A & Bigdeli AZ (2019). The value architecture of servitization: Expanding the research scope. Journal of Business Research 104, 438–449. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.04.010

McLaughlin SA (2017). Dynamic capabilities: Taking an emerging technology perspective. International Journal of Manufacturing Technology and Management 31(1–3), 62–81. DOI: 10.1504/IJMTM.2017.082014

Metcalf L, Askay DA & Rosenberg LB (2019). Keeping humans in the loop: pooling knowledge through artificial swarm intelligence to improve business decision making. California Management Review 61(4), 84–109.

Mihaela OOE (2015). The Influence of The Integrated Marketing Communication on The Consumer Buying Behaviour. Science Direct Procedia Economics and Finance 23, 1446–1450.

- Mintzberg H & Waters JA (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6(3), 257–272. DOI: 10.1002/smj.4250060306
- Moed HF (2005). Citation analysis in research evaluation. Springer, Dordrecht.
- Momentum Works. (2021). Blooming ecommerce in Indonesia.
- Monster Worldwide. (2016). Multi-generational survey, Move Over, Millenials: What You'll Need To Know for Hiring as Gen Z Enters the Workforce.
- Moore F (2004). Public Relation: Principles, Cases, and Problem. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Müller JM & Voigt KI (2018). Sustainable Industrial Value creation in SMEs: A Comparison between Industry 4.0 and Made in China 2025. *International Journal of Precision Engineering and Manufacturing-Green Technology* 5(5), 659–670. DOI: 10.1007/s40684-018-0056-z
- Mulyapradana A et al. (2021). Bisnis & Kewirausahaan di Era Digital: Peluang, Transformasi, dan Dinamika. Diandra Primamitra Media, Yogyakarta.
- Musnaini et al. (2020). Digital Business. Pena Persada.
- Namida (2012). Apa itu media sosial, 1 Maret 2021 [online]. Diambil dari <http://www.unpas.ac.id/apa-itu-sosial-media/>. Diakses pada 29 Januari 2022.
- Nas S (2006). Gemi operasyonlarının yönetiminde kaptanın bireysel karar verme süreci analizi ve bütünlük bir model uygulaması [Analysis of ship masters' individual decision making process for the management of ship operations and application of an integrated model] (Doctoral dissertation, Dokuz Eylül University, İzmir, Turkey). Diambil dari <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- Nas S (2010). Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar [Scientific approaches to the decision making styles]. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi* 2(2), 43–65.
- Neve M. (2021). The Expert Study on Pandemic Outbreak and its Influence on Human Resource Management: Companies Perspective The Expert Study on Pandemic Outbreak and its Influence on Human Resource Management : Companies Perspective. March.
- Ng ICL & Wakenshaw SYL (2017). The Internet-of-Things: Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing* 34(1), 3–21. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.003
- Northouse PG (2016). Leadership : Theory and Practice. SAGE.

- OECD (2020). Digitalisation and Responsible Business Conduct: Stocktaking of Policies and Initiatives.
- Ogunlana F (2018). The Role of Entrepreneurship as the Driver of Economic Growth. Thesis. Centria University of Applied Sciences, Business Management.
- Orange Global (2019). Digital marketing method for promotion of product [online]. Diambil dari <https://www.orangeglobal.in/blog/promotion-digital-marketing-methods/>. Diakses pada 20 Februari 2022.
- Osterwalder A & Pigneur Y (2011) Business Model Generation - Innovation in business models: a handbook for visionaries, innovators and revolutionaries.
- Özgenel M (2018). Modeling the relationships between school administrators' creative and critical thinking dispositions with decision making styles and problem solving skills. *Educational Sciences: Theory & Practice* 18(3).
- Parida V, Sjödin D & Reim W (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability (Switzerland)* 11(2). DOI: 10.3390/su11020391
- Parviaainen P, Tihinen M, Kääriäinen J & Teppola S (2017). Enterprise collaboration systems: addressing adoption challenges and the shaping of sociotechnical systems Developing offshore outsourcing practices in a global selective outsourcing environment-the IT supplier's viewpoint Change management lessons learn. *International Journal of Information Systems and Project Management* 5(1), 63–77.
- Paul R & Elder L (2013). Critical thinking: Tools for taking charge of your professional and personal life. Pearson Education.
- Permadi D, Shabrina F & Rahyaputra V (2018). Menyongsong Kewirausahaan Digital Indonesia. UGM Press.
- Piansa DJ (2017). Perilaku Konsumen dalam Persaingan Bisnis Kontemporer. Alfabeta, Bandung.
- Piccinini E, Flores CK, Vieira D & Kolbe LM (2016). The Future of Personal Urban Mobility--towards Digital Transformation. *Wirtschaftsinformatik (MKWI)*.
- Plumhoff C (2022). Experiential marketing, 11 Januari 2022 [online]. Diambil dari <https://hopin.com/blog/what-is-experiential-marketing>. Diakses pada 22 Februari 2022
- Power B (2017). How AI is streamlining marketing and sales. Harvard Business Review Digital Articles, June 12.

- Prahalad CK & Hamel G (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May/June 1990.
- Prianti A & Abbas DS (2022). Pengaruh kualitas auditor dan komite audit terhadap audit delay pada perusahaan food and beverage yang terdaftar di BEI. In: Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial dan Teknologi 4, 313-318.
- Pugliese D & Senna H (2018). Business decision making: Studying the competence of leaders. *Revista de Gestão e Projetos* 9(2), 1-19.
- Purwaningtias D, Muhammad Nasihin & Nanda DA (2020). E-Business: Konsep Dasar E-Business di Era Digital. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Putri LA & Abbas DS (2022). Pengaruh financial distress dan pergantian manajemen terhadap auditor switching. In: Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial dan Teknologi 4, 194-197.
- Qlausa (2018). Digitalisasi bisnis di era revolusi Industry 4.0, 18 November 2018 [online]. Diambil dari <https://www.qlausa.com/digitalisasi-bisnis-di-era-revolusi-4-0/>. Diakses pada 3 Februari 2022.
- Ray N (2018). Managing Diversity, Innovation, and Infrastructure in Digital Business. IGI Global.
- Rêgo BS, Jayantilal S, Ferreira JJ & Carayannis EG (2021). Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*, November. DOI: 10.1007/s13132-021-00853-3
- Rizun N, Revina A & Meister V (2019). Method of decision-making logic discovery in the business process textual data. In International Conference on Business Information Systems (pp. 70-84). Springer.
- Ruiz-Real JL, Uribe-Toril J, Torres JA & DePable J (2021). Artificial intelligence in Business and Economics Research: Trends and Future. *Journal of Business Economics and Management*.
- Ruslan R (2002). Manajemen Humas & Manajemen Komunikasi: Konsep dan Aplikasi. Rajawali Press, Jakarta.
- Russo-Spina T, Tregua M, D'Auria A & Bifulco F (2022). A digital business model: an illustrated framework from the cultural heritage business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, ahead-of-print(ahead-of-print). DOI: 10.1108/ijeb-01-2021-0088
- Savastano M, Amendola C, Bellini B & D'Ascenzo F (2019). Contextual Impacts on Industrial Processes Brought by the Digital Transformation of Manufacturing: A Systematic Review. *Sustainability* (Switzerland) 11(3).
- Schiffman B & Watson K (1997). Customer Behaviour. Prentice Hall.

- Schiffman LG & Kanuk LL (1994). Consumer Behavior (7th edition). Prentice Hall.
- Schiffman LG, Kanuk LL & Hansen H (2012). Consumer behaviour: A European outlook, Pearson Education. Pearson Education. DOI: 10.1007/s11096-005-3797-z
- Schmiedegen J (2013). How to » Prototype « a Business Ecosystem?
- Schneider S & Spieth P (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. International Journal of Innovation Management 17(1). DOI: 10.1142/S136391961340001X
- Schwertner K (2017). Digital Transformation of Business. Trakia Journal of Sciences 15(1), 388-393.
- Scuotto V, Arrigo E, Candelo E & Nicotra M (2019). Ambidextrous innovation orientation effected by the digital transformation: A quantitative research on fashion SMEs. Business Process Management Journal 26(5), 1121–1140. DOI: 10.1108/BPMJ-03-2019-0135
- Sestino A, Prete MI, Piper L, Guido G (2020). Internet of Things and Big Data as enablers for business digitalization strategies. Technovation 98, 102173. DOI: 10.1016/j.technovation.2020.102173
- Shao J, Huang S, Lemus-Aguilar I & Ünal E (2020). Circular business models generation for automobile remanufacturing industry in China: Barriers and opportunities. Journal of Manufacturing Technology Management 31(3), 542–571. DOI: 10.1108/JMTM-02-2019-0076
- Siebel TM (2019). Digital Transformation. Rosetta Books.
- Singh AK (2013). Consumer Behavior in Online Shopping: A Study of Aizawl International Journal of Business & Management Research 1(3), 45-49.
- Sirdeshmukh D (2006). Marketing management. McGraw-Hill.
- Slater SF & Narver JC (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. Business Horizons. March/April 22-27.
- Smith K & Hanover D (2016). Experiential marketing: Secrets, Strategies, and Success Stories from the World's Greatest Brands. Wiley and Sons, Hoboken.
- Sniazhko S (2019). Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. Cogent Business & Management 6(1), 1650692.
- Softwareseni (2021). Kenali 5 model bisnis e-commerce B2B, B2C, C2C, C2B, B2G, sebelum membangun system untuk Bisnis, 29 Juli 2021 [online]. Diambil dari <https://www.softwareseni.co.id/blog/5-model->

[bisnis-e-commerce-b2b-b2c-c2c-c2b-b2g](#). Diakses pada 19 Februari 2022.

Solovey A (2016). Definisi digital catalogs are, 12 May 2016 [online]. Diambil dari <https://blog.catalogmachine.com/digital-catalogs-best-product-marketing-sales-tool-small-businesses-online-stores/>. Diakses pada 20 Februari 2022.

Stauffer M, Maergner P, Fischer A & Riesen K (2021). A survey of state of the art methods employed in the offline signature verification process. Studies in Systems, Decision and Control 2021, 17–3. DOI: 10.1007/978-3-030-48332-6_2

Supriyono (2020). Media sosial sebagai alat promosi yang efektif bagi usaha rintisan di era normal baru. Prosiding Seminar Stiami 7(2).

Suwatno (2018). Komunikasi Pemasaran Kontekstual. Simbiosa Rekatama Media, Bandung.

Syana SA (2020). Evolusi di dunia marketing, 14 Oktober 2020 [online]. Diambil dari <https://www.marketeers.com/menilik-evolusi-era-marketing-1-0-5-0/>. Diakses pada 15 Februari 2022.

Tague-Sutcliffe J (1992). An introduction to informetrics. Information Processing & Management 28(1), 1–3. DO: 10.1016/0306-4573(92)90087-G

Tavoletti E, Kazemargi N, Cerruti C, Grieco C & Appolloni A (2021). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. European Journal of Innovation Management. DOI: 10.1108/EJIM-11-2020-0443

Terry LD (1998). Administrative leadership, neo-managerialism, and the public management movement. Public Administration Review 194-200.

Tesch JF & Brillinger AS (2017). The evaluation aspect of digital business model innovation: A literature review on tools and methodologies. In: Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems, ECIS 2017. Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-98723-1

The Global State of Digital (2022). Global overview report, Januari 2022 [online]. Diambil dari <https://www.hootsuite.com/resources/digital-trends>. Diakses pada 19 Februari 2022.

Tim Kewirausahaan (2018). Kewirausahaan. Unipress Universitas Negeri Surabaya, Surabaya.

Tjahjana D, Abbas BS, Setiadi NJ & Kosasih W (2020). The effect of digital business adoption and organisational innovation on the performance of small and medium enterprises. International Journal of Innovation, Creativity and Change 11.12 (2020), 263–74.

- Tjiptono F (2002). Strategi Pemasaran. Andi, Yogyakarta.
- Traper FGA & De Lozada VM (2010). Differences between The Relationship of Integrity and Leadership Styles According to The Model of Bernard Bass. *Estudio Gerenciales* 26(114), 59–76. <https://doi.org/10.7399/fh.11493>
- Troy K (1996). Change Management: Striving for Customer Value. The Conference Board Inc. New York.
- Turner A (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology* 71(2), 103–113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>
- van Eck NJ & Waltman L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84, 523–538. DOI: 10.1007/s11192-009-0146-3
- van Raan AF (2014). Advances in bibliometric analysis: Research performance assessment and science mapping. In: Blockmans W, Engwall L & Weaire D, *Bibliometrics. Use and abuse in the review of research performance* (pp. 17–28). Portland Press.
- Veit D, Clemons E, Benlian A, Buxmann P, Hess T, Kundisch D, Leimeister JM, Loos P & Spann M (2014). Business models: An information systems research agenda. *Business and Information Systems Engineering* 6(1), 45–53. DOI: 10.1007/s12599-013-0308-y
- Verhoef PC & Bijmolt THA (2019). Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketing* 36(3), 341–349. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2019.08.001
- Verhoef PC, Broekhuizen T, Bart Y, Bhattacharya A, Dong JQ, Fabian N, & Haenlein M (2021a). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research* 122(November 2019), 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022
- Verhoef PC, Broekhuizen T, Bart Y, Bhattacharya A, Dong JQ, Fabian N, & Haenlein M (2021b). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research* 122(July 2018), 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022
- Vial G (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In *Journal of Strategic Information Systems* 28(2), 118–144. Elsevier B.V. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
- Visnjic I, Wiengarten F & Neely A (2016). Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance. *Journal of Product Innovation Management* 33(1), 36–52. DOI: 10.1111/jpim.12254

- von Delft S, Kortmann S, Gelhard C & Pisani N (2019). Leveraging global sources of knowledge for business model innovation. *Long Range Planning* 52(5). DOI: 10.1016/j.lrp.2018.08.003
- Wang N, Liu D & Cheng J (2008). Study on the Influencing Factors of Online Shopping. *Proceedings of the 11th Joint Conference on Information Sciences*, Atlantis Press.
- Wang Y & Ruhe G (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence* 1(2):73-85.
- Warburton J & Terry DJ (2000). Volunteer decision making by older people: A test of a revised theory of planned behavior. *Basic and applied social psychology* 22(3), 245-257.
- Warner KSR & Wäger M (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning* 52(3), 326–349. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001
- Watson G & Glaser EM (2010). Watson-GlaserTM II critical thinking appraisal. Technical Manual and User's Guide.
- Winardi & Suparwarman (2003). Perilaku Konsumen. Bumi Aksara, Jakarta.
- Yoshida K (2017). Development and Promotion of Application Technologies for Digital Business Platforms. *Fujitsu Scientific & Technical Journal*.
- Zhao W & Othman MN (2011). Predicting and explaining complaint intention and behaviour of Malaysian consumers: An application of the planned behaviour theory. *Advances in International Marketing* DOI: 10.1108/S1474-7979(2011)0000021013.
- Zhao Y, von Delft S, Morgan-Thomas A & Buck T (2020). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning* 53(4), 101892. DOI: 10.1016/j.lrp.2019.101892
- Zheng P, Wang Z, Chen CH & Khoo LP (2019). A survey of smart product-service systems: Key aspects, challenges and future perspectives. *Advanced Engineering Informatics* 42(August), 100973. DOI: 10.1016/j.aei.2019.100973
- Zimmerer TW & Scarborough NM (2008). *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Salemba Empat, Jakarta.
- Zott C & Amit R (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning* 43(2–3), 216–226. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.0

GLOSARIUM

Aplikasi Penggunaan; penerapan.

Artificial intelligence (AI) Kecerdasan buatan, bidang ilmu komputer yang dikhususkan untuk memecahkan masalah kognitif.

Audit Pemeriksaan yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki kecakapan dalam pemeriksaan.

Big data Istilah yang menggambarkan volume besar data—baik terstruktur maupun tidak terstruktur—merupakan luaran dari sistem *database* yang dimiliki oleh perusahaan.

Bisnis digital Proses transformasi bisnis dengan mengadopsi teknologi digital.

Bisnis Usaha komersial dalam dunia perdagangan; bidang usaha; usaha dagang.

Citra Kesan, perasaan, gambaran dari publik terhadap perusahaan atau organisasi; kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu objek, orang, atau organisasi.

Digital Berhubungan dengan angka-angka untuk sistem perhitungan tertentu.

E-commerce Meliputi semua pasar *online* yang menghubungkan penjual dan pembeli.

Ekonomi digital (i) Jenis ekonomi yang memanfaatkan teknologi digital dalam pengembangannya' (ii) kegiatan ekonomi yang didasarkan pada teknologi digital internet.

Experiential marketing Saluran distribusi *marketing* yang melibatkan interaksi langsung antara perusahaan dan pelanggan. Pemasar memakai multi saluran dalam *experiential marketing*, dengan menghubungkan *inbound marketing* dengan pelanggan secara emosional.

Generasi millenial Generasi millenial atau Generasi Y yang lahir sekitar tahun 1980 hingga tahun 1995.

Inbound marketing Pendekatan *marketing* yang fokus untuk menarik konsumen melalui konten dan interaksi yang relevan dan solutif.

Independensi auditor Auditor seharusnya memiliki independensi, baik mental maupun fisik, untuk melaksanakan tugas audit guna memberikan opini audit yang objektif, berdasarkan sikap seseorang untuk berperilaku jujur, tidak memihak, dan melaporkan kesimpulan secara eksklusif berdasarkan bukti yang tersedia.

Karakteristik *big data* Meliputi *volume*, *veracity*, *variety* dan *velocity*. *Volume* merupakan ukuran yang perlu diproses dan dianalisis. *Veracity* adalah kualitas data yang akan dianalisis. *Variety* adalah cakupan data yang berasal dari berbagai sumber, variasi dan tipe. *Velocity* merupakan seberapa cepat data yang dihasilkan.

Kewirausahaan digital Upaya pemanfaatan teknologi informasi yang dilakukan dalam usaha atau bisnis dan banyak digeluti oleh masyarakat.

Manajemen strategis Manajemen untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu perusahaan, sedangkan strategi merupakan pendekatan menyeluruh yang mengarahkan operasional suatu perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu perusahaan.

Market sensing Pengindraan pasar, yaitu mempelajari tentang siapa pasar dengan efektif.

Marketing Proses kemasyarakatan di mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan penawaran, pertukaran secara bebas atas produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain.

Media sosial Sarana yang digunakan oleh orang-orang untuk berinteraksi satu sama lain dengan cara menciptakan, berbagi, serta bertukar informasi dan gagasan dalam sebuah jaringan dan komunitas virtual.

Nilai (value) Perbandingan antara manfaat dengan biaya yang dikeluarkan untuk pembelian dan penggunaan produk.

Nilai pelanggan (customer value) Hasil dari proses yang dimulai dengan strategi yang didasarkan dengan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan.

Online Melalui jaringan internet.

Opini audit Pernyataan auditor atas laporan keuangan tahunan perusahaan yang telah diaudit dalam menganalisis laporan keuangan perusahaan sebagai pihak yang tidak memihak, auditor akan memberikan opini atas laporan keuangan yang telah diaudit.

Organisasi Kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.

Pandemi Epidemi penyakit yang menyebar di wilayah yang luas, misalnya beberapa benua atau seluruh dunia.

Pemasaran Proses, cara, perbuatan memasarkan suatu barang dagangan.

Product service system (PSS) Bisnis model yang mendepankan sumber pendapatan perusahaan berbasis sistem layanan (jasa) sebagai penganti dari sumber pendapatan berbasis produk.

Public relations kegiatan untuk memberikan pengertian kepada publik yang lebih baik sehingga dapat menciptakan kepercayaan publik terhadap organisasi.

Search engine optimization (SEO) Aktivitas tertentu yang bertujuan untuk mempengaruhi visibilitas atau ranking situs perusahaan di mesin pencari Google.

Standar audit umum Standar audit dikaitkan dengan persyaratan auditor dan kualitas pekerjaannya. Standar umum terdiri dari tiga komponen yang penting untuk audit.

Strategi pemasaran Rencana menyeluruh, terpadu, menyatu dalam mencapai tujuan di bidang pemasaran yang memberikan pedoman dalam bentuk kegiatan periklanan, program promosi, penjualan, program produk dan pendistribusian.

Strategi (i) rencana untuk mencapai suatu tujuan tertentu; (ii) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.

Wirausaha Seseorang yang mengorganisir dan menanggung risiko sebuah bisnis atau usaha.



GCAINDO

inspiring and empowering

INDEKS

A

- Aplikasi 7, 9, 15, 30, 37, 39, 103, 120, 122, 124, 130, 131, 132, 145, 152, 154, 156, 167, 171, 219, 220, 231, 232, 246, 247, 248
Audit..... 42, 171, 172, 173, 174, 175
-

B

- Bauran pemasaran ... 50, 56, 64, 65, 66, 98, 104, 105, 114, 128, 180, 182
Big data 3, 28, 33, 147, 218, 250
Bisnis digital.. 3, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 102, 103, 114, 115, 118, 155, 229, 236, 237, 238, 241, 242, 243, 245, 246, 247, 248, 250
-

C

- Citra 17, 54, 63, 76, 105, 128, 178, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 188, 189
Customer value..... 91
-

E

- E-business* .. 105, 118, 120, 154, 167

- E-commerce* 8, 20, 28, 30, 31, 83, 118, 147, 167, 231, 232, 236
Ekonomi digital.... 29, 30, 46, 82, 83, 84, 85, 222, 231, 236
Experiential marketing. 105, 106, 112, 113, 114
-

I

- Inbound marketing* 111, 112, 113, 114

K

- Kewirausahaan digital .220, 221, 222, 223, 231, 232

M

- Manajemen strategis ... 194, 195, 197, 202, 205, 237
Market sensing 92
Media sosial ..21, 26, 28, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 84, 111, 127, 128, 129, 168, 215, 231, 243, 247
-

O

- Opini audit 174

P

Pandemi.. 32, 33, 45, 46, 82, 83, 85, 136, 137, 138, 141, 143, 154, 220, 236, 242, 259
Pemasaran.. 4, 8, 13, 16, 17, 23, 24, 26, 35, 36, 39, 41, 42, 43, 128, 129, 139, 162, 163, 166, 168, 180, 182, 187, 209, 210, 217, 221, 226, 242, 243, 247, 248

Perilaku konsumen 49, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 170, 198

Product service system..... 241

Public relations.... 177, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186

R

Risiko 24, 49, 88, 103, 110, 118, 122, 124, 149, 169, 180, 221, 240, 258, 259, 260

S

Search engine optimization ... 32, 111, 247
Sistem informasi.... 33, 102, 108, 120, 144, 168, 204
Sumber daya manusia .. 90, 139, 209, 221

V

Value .33, 34, 54, 65, 88, 89, 91, 106, 112, 114, 148, 154, 155, 167, 200, 221, 240

Variety 33

Velocity 33

Veracity 33

Volume ..33, 74, 76, 79, 97, 106, 172, 215, 221, 236, 242, 256

W

Wirausaha 45, 178, 180, 182, 220, 222, 223, 224, 226, 232