

Strategic Change: Implementing Strategies to Build and Develop a Company

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management, NUP: 9903252922

Rector, Cenderawasih State University (1978-1988)

Rector, Krida Wacana Christian University (1991-2000)

© RUDYCT e-PRESS

ruduct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

11 May 2025

Strategic Change: Implementing Strategies to Build and Develop a Company

Strategic Change: Implementing Strategies to Build and Develop a Company, disertai konteks akademik dan praktis yang dapat digunakan dalam pembelajaran manajemen, pengembangan organisasi, dan kepemimpinan strategis.

Pengertian Strategic Change

Strategic Change adalah proses **mengubah arah strategis suatu organisasi** secara terencana, untuk **merespon tantangan eksternal, peluang pasar, atau kebutuhan internal**, dengan tujuan akhir **meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan**. Perubahan ini tidak bersifat inkremental (perubahan kecil), melainkan **transformasional**, melibatkan **visi jangka panjang, reposisi bisnis, atau pergeseran model operasional**.

Menurut **Johnson, Scholes & Whittington (2008)**, strategic change merupakan “upaya sadar untuk mengubah strategi organisasi melalui penyusunan ulang tujuan, struktur, proses bisnis, dan budaya perusahaan.”

Mengapa Strategic Change Diperlukan?

A. Lingkungan Eksternal yang Dinamis

1. Perubahan teknologi (AI, digitalisasi)
2. Perubahan perilaku konsumen
3. Regulasi baru
4. Persaingan global

5. Krisis ekonomi atau geopolitik

B. Tantangan Internal

1. Struktur organisasi yang usang
2. Produktivitas menurun
3. Budaya organisasi yang tidak adaptif
4. Kurangnya inovasi

Tahapan Implementasi Strategic Change

1. Diagnosis Situasi Strategis

- Analisis SWOT
- PESTEL Analysis
- Five Forces (Porter)
- Capability Gap Analysis

Contoh:

PT XYZ menyadari penurunan penjualan akibat perubahan perilaku konsumen ke e-commerce. Diagnosis menunjukkan kurangnya kehadiran digital sebagai kelemahan strategis utama.

2. Formulasi Strategi Baru

- Merumuskan **visi baru**
- Menyusun **tujuan strategis SMART**
- Menentukan **domain bisnis baru** (misal: dari manufaktur ke layanan berbasis platform)
- Memilih **strategi generik**: cost leadership, differentiation, atau focus

Contoh:

PT XYZ merumuskan strategi digitalisasi melalui omni-channel marketing dan integrasi platform marketplace.

3. Perencanaan Implementasi

- Menyusun **roadmap perubahan**
 - Menetapkan **tim perubahan (change agents)**
 - Mengalokasikan **sumber daya (budget, SDM, teknologi)**
 - Menyusun **indikator keberhasilan (KPI)**
-

4. Manajemen Perubahan Organisasi (Change Management)

- Komunikasi yang jelas dan konsisten
- Mengelola resistensi (menggunakan model ADKAR atau Kotter)
- Melibatkan stakeholder
- Pelatihan dan pengembangan

Contoh:

Karyawan PT XYZ diberi pelatihan transformasi digital, dan dilakukan komunikasi dua arah melalui townhall meetings.

5. Evaluasi dan Penyesuaian Strategi

- Monitoring secara periodik (bulan/triwulan)
 - Feedback loop dari lapangan
 - Koreksi strategi atau penyesuaian target
-

Model Pendukung Strategic Change

A. Kotter's 8-Step Change Model

1. Menciptakan rasa urgensi

2. Membentuk koalisi perubahan
3. Mengembangkan visi dan strategi
4. Mengkomunikasikan visi
5. Memberdayakan tindakan
6. Menciptakan kemenangan jangka pendek
7. Mengkonsolidasikan perubahan
8. Menanamkan perubahan dalam budaya

B. McKinsey 7S Framework

Digunakan untuk menyelaraskan 7 elemen penting:

- Strategy, Structure, Systems
 - Shared values, Style, Staff, Skills
-

Studi Kasus: Digital Transformation di Bank BRI

Bank BRI, sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, menghadapi tekanan dari fintech. Dalam merespons perubahan ini, mereka melakukan **strategic change** dengan langkah berikut:

- **Transformasi Digital:** Membentuk unit *BRI Digital Center*
- **Inovasi Produk:** BRIimo dan BRIlink
- **Reformasi SDM:** Rekrutmen talenta digital, pelatihan data analytics
- **Ekspansi Strategis:** Akuisisi perusahaan teknologi (startup)

Hasil: BRI berhasil meningkatkan customer engagement, memperluas akses layanan perbankan ke wilayah rural, dan tetap kompetitif.

Kunci Keberhasilan Strategic Change

1. Kepemimpinan yang Visioner
2. Partisipasi Stakeholder yang Luas

3. **Sistem Pengukuran yang Efektif**
 4. **Konsistensi dalam Komunikasi**
 5. **Fleksibilitas dan adaptasi terhadap feedback**
-

Infografik (Opsional jika ingin visual)

Saya bisa bantu membuat infografik visual "5 Langkah Strategi Implementasi Perubahan" atau model Kotter/7S – apakah Anda ingin visualisasinya?

Penutup: Diskusi dan Refleksi

Strategic change bukanlah proyek satu kali, melainkan proses berkelanjutan yang menuntut **komitmen jangka panjang, kemampuan adaptif, dan kepemimpinan transformatif**. Implementasi strategi harus tidak sekadar fokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang memperkuat budaya belajar dan kolaborasi di dalam perusahaan.

Dalam era disrupsi digital, perusahaan yang gagal melakukan perubahan strategis **berisiko stagnan atau tersingkir**, sementara organisasi yang berani berubah—dan melakukannya dengan sistematis—berpotensi menjadi pemimpin pasar baru.

Lanjutan

Berikut **lanjutan pengembangan** dari materi “Strategic Change — Implementing Strategies to Build and Develop a Company” dalam format:

- ✓ **A. Modul Ajar untuk Mahasiswa/Dosen**
 - ✓ **B. Soal Diskusi & Refleksi**
 - ✓ **C. Studi Kasus Tambahan (Indonesia)**
 - ✓ **D. Checklist Implementasi Strategic Change**
 - ✓ **E. Infografik (permintaan jika ingin dibuatkan)**
-

- ✓ **A. MODUL AJAR (untuk kuliah Manajemen Strategis)**

Judul Modul: Implementasi Perubahan Strategis dalam Pengembangan Perusahaan

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa mampu:

1. Memahami konsep dan alasan perlunya strategic change
 2. Menjelaskan proses implementasi strategi perubahan
 3. Menganalisis tantangan dan faktor keberhasilan perubahan strategis
 4. Menyusun rencana implementasi perubahan strategis berbasis studi kasus
-

Struktur Modul:

Pertemuan 1: Konsep Dasar Strategic Change

- Pengertian
- Faktor pendorong

- Teori perubahan strategis (Kotter, McKinsey 7S, Lewin)

Pertemuan 2: Formulasi Strategi Baru

- Analisis SWOT, PESTEL, Five Forces
- Penetapan visi, misi, dan strategic fit
- Case: Transformasi Telkom Indonesia

Pertemuan 3: Implementasi dan Manajemen Perubahan

- Roadmap strategis
- Peran change leader
- Komunikasi strategis
- ADKAR Model

Pertemuan 4: Evaluasi dan Penyesuaian Strategi

- Pengukuran kinerja
- Balanced Scorecard (Kaplan & Norton)
- Feedback loop dan pembelajaran organisasi

Pertemuan 5: Praktik Lapangan dan Studi Kasus

- Simulasi perubahan strategi
- Studi kasus BUMN/UMKM/Startup
- Proyek mini: Strategic Change Plan

✓ B. SOAL DISKUSI & REFLEKSI

Diskusi Kelas

1. Apa saja risiko yang mungkin muncul dalam proses perubahan strategis?
2. Bagaimana organisasi dapat mengatasi resistensi dari karyawan terhadap perubahan?

3. Bandingkan keberhasilan perubahan strategis antara startup digital dan perusahaan BUMN.
4. Sejauh mana teknologi seperti AI dan Big Data menjadi pemicu strategic change saat ini?

Tugas Reflektif Individu

“Bayangkan Anda CEO dari sebuah perusahaan retail konvensional yang terancam oleh e-commerce. Buatlah rencana singkat perubahan strategis selama 1 tahun ke depan.”

C. STUDI KASUS TAMBAHAN (INDONESIA)

1. Gojek – Ekspansi dari Ride-hailing ke Ekosistem Super App

- **Strategic change:** dari layanan ojek online ke fintech, makanan, logistik
- **Model:** agile organization, teknologi mobile, partnership strategis
- **Pembelajaran:** pentingnya adaptasi cepat, kolaborasi, dan penciptaan nilai pelanggan

2. Garuda Indonesia – Restrukturisasi dan Perubahan Model Bisnis

- **Strategic change:** pengurangan armada, renegosiasi utang, digitalisasi layanan
- **Pembelajaran:** pentingnya transformasi mendalam di masa krisis

3. Pertamina – Go Renewable & Repositioning

- **Strategic change:** dari fokus migas ke diversifikasi energi baru (Pertamina Geothermal, Solar Energy)
 - **Pembelajaran:** tekanan ESG dan perubahan kebijakan iklim menjadi pemicu strategic reorientation
-

D. CHECKLIST IMPLEMENTASI STRATEGIC CHANGE

Langkah	Pertanyaan Kunci	Status (✓ / X)
1. Diagnosis Strategis	Apakah analisis SWOT dan lingkungan telah dilakukan?	
2. Visi dan Tujuan Baru	Apakah visi baru sudah dikomunikasikan secara luas?	
3. Rencana Aksi	Apakah roadmap dan milestone sudah jelas?	
4. Perubahan Organisasi	Apakah struktur dan peran SDM sudah disesuaikan?	
5. Pelibatan Stakeholder	Apakah semua pihak utama sudah dilibatkan?	
6. Komunikasi Perubahan	Apakah ada strategi komunikasi internal?	
7. Pengukuran Kinerja	Apakah KPI disesuaikan dengan arah baru?	
8. Review dan Adaptasi	Apakah ada mekanisme monitoring berkala?	

✓ Penutup Modul dan Rekomendasi

Strategic change adalah kebutuhan bagi organisasi modern, bukan opsi. Ia menuntut *perencanaan, kepemimpinan, dan eksekusi yang konsisten*. Dalam konteks pendidikan, topik ini membuka ruang pembelajaran **lintas bidang**: kepemimpinan, perilaku organisasi, teknologi, dan komunikasi strategis.

Perubahan tidak hanya tentang “apa” yang diubah, tetapi juga “bagaimana” perubahan itu dilakukan secara menyeluruh, terintegrasi, dan diterima oleh semua elemen dalam organisasi.

Studi Kasus Tambahan (Indonesia)

Berikut adalah **Studi Kasus Tambahan (Indonesia)** yang relevan untuk menggambarkan proses **Strategic Change dalam membangun dan mengembangkan perusahaan**. Kasus-kasus ini mencakup sektor BUMN, swasta nasional, digital startup, dan UMKM, agar dapat digunakan dalam konteks pembelajaran lintas jenjang (S1–S3, pelatihan, atau workshop eksekutif).

STUDI KASUS STRATEGIC CHANGE DI INDONESIA

1. Telkom Indonesia – Dari Perusahaan Telekomunikasi ke Digital Telco Ecosystem

Latar Belakang:

Telkom awalnya fokus pada layanan telekomunikasi konvensional (telepon rumah, jaringan kabel). Masuknya era digital dan OTT (Over The Top) seperti WhatsApp, YouTube, dan Netflix membuat revenue voice & SMS menurun drastis.

Strategic Change:

- **Reposisi Bisnis:** dari “telecom operator” menjadi “digital ecosystem enabler”.
- **Transformasi Internal:** pembentukan unit bisnis digital seperti **Telkom Digital Next Business**, **IndigoHub**, dan **MyIndiHome**.
- **Akuisisi & Aliansi:** investasi di perusahaan teknologi seperti **MDI Ventures**.
- **Reinvention SDM:** pelatihan big data, agile, AI, dan penguatan budaya digital.

Hasil:

- Pendapatan non-konvensional (data, digital service) naik pesat.
- Meningkatkan relevansi Telkom di ekosistem digital nasional.

Pelajaran:

- Adaptasi terhadap disrupsi teknologi harus dimulai dari *mindset* manajemen.
- Inovasi membutuhkan dukungan struktur dan budaya perusahaan yang fleksibel.

2. Blue Bird Group – Inovasi di Tengah Disrupsi Transportasi Digital

Latar Belakang:

Blue Bird merupakan ikon taksi konvensional di Indonesia. Munculnya Gojek dan Grab menggerus pasar mereka secara signifikan.

Strategic Change:

- **Digitalisasi:** peluncuran aplikasi **MyBlueBird**.
- **Repricing Strategy:** revisi tarif agar kompetitif.
- **Kemitraan Strategis:** integrasi dengan Gojek sebagai mitra armada taksi.
- **Transformasi Budaya Kerja:** mendorong pelayanan berbasis teknologi.

Hasil:

- Menurunnya persepsi bahwa Blue Bird “tertinggal zaman”.
- Meningkatkan okupansi armada dan loyalitas pelanggan lama.

Pelajaran:

- Reputasi lama bukan jaminan keberlangsungan tanpa inovasi.
 - Kemitraan dengan kompetitor bisa menjadi strategi bertahan hidup.
-

3. BRI Agro → BRIno – Transformasi Menjadi Bank Digital Pertanian

Latar Belakang:

BRI Agro (anak usaha BRI) menghadapi stagnasi dalam penyaluran kredit sektor pertanian.

Strategic Change:

- **Rebranding** menjadi **BRI Digital Agro (BRIno)**.
- Fokus pada segmen *gig economy*, UMKM tani, dan petani milenial.
- Pemanfaatan **machine learning & data scoring** untuk akses kredit tani.
- Kolaborasi dengan startup agri seperti **TaniHub**, **eFishery**.

Hasil:

- Pertumbuhan nasabah digital.
- Efisiensi penyaluran kredit mikro dengan risiko lebih rendah.

Pelajaran:

- Perubahan strategis harus menyasar segmen *niche* dengan pendekatan baru.
- Digitalisasi sektor tradisional seperti pertanian menuntut sinergi lintas sektor.

4. Indosat Ooredoo Hutchison – Merger dan Transformasi Bisnis

Latar Belakang:

Indosat tertinggal dari Telkomsel dalam penguasaan pasar. Persaingan harga dan penurunan margin mendorong upaya konsolidasi.

Strategic Change:

- Merger strategis antara **Indosat dan Hutchison Tri**.

- Reposisi menjadi penyedia layanan data kelas atas dengan fokus pada **experience dan stabilitas jaringan**.
- Restrukturisasi SDM dan integrasi teknologi antar sistem.

 Hasil:

- Efisiensi operasional dan sinergi aset infrastruktur.
- Rebranding menjadi operator digital yang berorientasi pelanggan.

 Pelajaran:

- Merger bukan sekadar penggabungan aset, tetapi proses harmonisasi budaya dan strategi.
- Konsolidasi bisa menjadi jalan strategis dalam menghadapi pasar jenuh.

5. UMKM Kopi Kenangan – Scale-Up dari Coffee Stall ke Brand Nasional

 Latar Belakang:

Didirikan sebagai gerai kopi kecil dengan konsep *grab-and-go*, Kopi Kenangan tumbuh pesat karena menjawab kebutuhan kaum urban akan kopi berkualitas tanpa antrian panjang.

 Strategic Change:

- **Scale-up Strategy:** ekspansi agresif ke berbagai kota besar dan menengah.
- **Investasi Teknologi:** sistem CRM, aplikasi pemesanan, dan loyalty app.
- **Pendanaan Strategis:** mendapatkan suntikan dana dari Sequoia Capital.
- **Adaptasi COVID-19:** pivot ke delivery dan cloud kitchen.

 Hasil:

- Menjadi salah satu startup F&B dengan valuasi unicorn.

- Meningkatkan efisiensi operasional berbasis data analytics.

Pelajaran:

- Kunci sukses strategic change UMKM adalah *fokus pada pelanggan, agility, dan inovasi layanan*.

6. Kimia Farma – Integrasi Bisnis Kesehatan Terpadu

Latar Belakang:

Kimia Farma bertransformasi dari sekadar perusahaan farmasi ke ekosistem layanan kesehatan (ritel, klinik, lab, vaksin).

Strategic Change:

- Ekspansi vertikal ke klinik dan apotek.
- Digitalisasi sistem layanan pelanggan (Kimia Farma Mobile App).
- Kolaborasi dengan aplikasi kesehatan (seperti Halodoc).
- Membangun *data ecosystem* untuk pelayanan preventif.

Hasil:

- Menjadi pemain nasional yang mampu bersaing di seluruh rantai nilai industri kesehatan.
- Memperluas layanan berbasis kesehatan publik dan korporasi.

Pelajaran:

- Integrasi vertikal bisa menjadi strategi perubahan untuk memperluas *market control*.

Penutup Studi Kasus

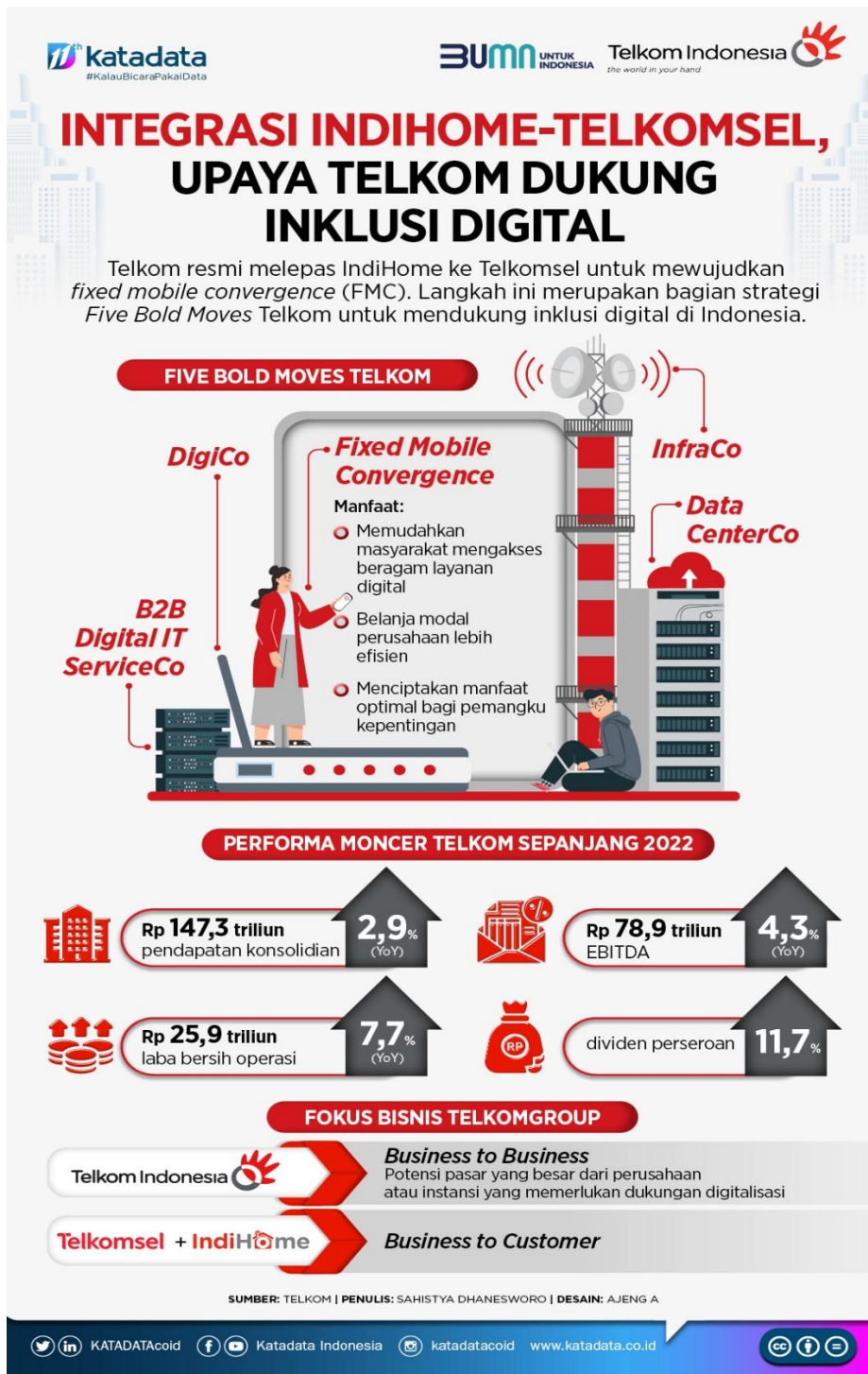
Studi kasus-kasus ini mengajarkan bahwa keberhasilan **Strategic Change** sangat bergantung pada:

- **Kejelasan arah strategis (visi dan posisi pasar baru)**

- **Kesiapan struktur dan sistem internal**
- **Kepemimpinan yang inklusif dan progresif**
- **Pemanfaatan teknologi dan data**

Setiap organisasi perlu **merancang perubahan bukan sebagai reaksi sesaat, tetapi sebagai bagian dari strategi jangka panjang.**

Infografik



Sumber:

https://cdn1.katadata.co.id/template/frontend_template_v3/images/longform/telkom/infografik_datacenter.jpg

Berikut adalah **infografik visual ringkasan 6 studi kasus strategic change di perusahaan Indonesia**, yang menggambarkan transformasi strategis dari berbagai sektor industri:

Infografik: Transformasi Strategis 6 Perusahaan Indonesia

1. Telkom Indonesia

- **Sebelum:** Fokus pada layanan telekomunikasi konvensional.
- **Strategi Perubahan:** Transformasi menjadi *digital telco* dengan pengembangan ekosistem digital melalui unit seperti Leap dan MDI Ventures.
- **Hasil:** Peningkatan pendapatan dari layanan digital dan penguatan posisi sebagai penyedia layanan digital terkemuka.

2. Blue Bird Group

- **Sebelum:** Operator taksi konvensional dengan model bisnis tradisional.
- **Strategi Perubahan:** Digitalisasi layanan melalui aplikasi MyBlueBird dan kemitraan strategis dengan platform digital seperti Shopee dan Gojek.
- **Hasil:** Peningkatan efisiensi operasional dan daya saing di era transportasi digital.

3. BRI Agro (BRIno)

- **Sebelum:** Bank dengan fokus pada sektor agribisnis tradisional.
- **Strategi Perubahan:** Transformasi menjadi bank digital yang menyasar segmen gig economy dan petani milenial, serta kolaborasi dengan startup agritech.

- **Hasil:** Peningkatan inklusi keuangan di sektor pertanian dan efisiensi penyaluran kredit.

4. Indosat Ooredoo Hutchison

- **Sebelum:** Operator telekomunikasi dengan layanan konvensional.
- **Strategi Perubahan:** Merger dengan Hutchison Tri, adopsi teknologi AI, dan pengembangan layanan digital melalui kemitraan dengan perusahaan teknologi global.
- **Hasil:** Peningkatan kapasitas jaringan dan layanan digital yang lebih inovatif.

5. Kopi Kenangan

- **Sebelum:** Kedai kopi lokal dengan model bisnis tradisional.
- **Strategi Perubahan:** Digitalisasi operasional melalui kemitraan dengan IBM dan SAP, serta ekspansi agresif ke berbagai kota.
- **Hasil:** Pertumbuhan pesat menjadi salah satu startup F&B terkemuka dengan valuasi tinggi.

6. Kimia Farma

- **Sebelum:** Perusahaan farmasi dengan fokus pada produksi obat.
- **Strategi Perubahan:** Diversifikasi layanan ke klinik, apotek, dan layanan kesehatan digital, serta integrasi vertikal dalam ekosistem kesehatan.
- **Hasil:** Peningkatan akses layanan kesehatan dan efisiensi operasional.

Kesimpulan

Transformasi strategis yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di atas menunjukkan pentingnya adaptasi terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pasar. Kunci keberhasilan terletak pada:

- **Inovasi Berkelanjutan:** Mengembangkan produk dan layanan yang relevan dengan kebutuhan konsumen.

- **Kemitraan Strategis:** Bekerja sama dengan pihak lain untuk memperluas jangkauan dan kapabilitas.
- **Digitalisasi Operasional:** Mengadopsi teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan pengalaman pelanggan.



Sumber:

https://cdn1.katadata.co.id/media/images/temp/2022/04/27/Transformasi_Telkom_Menjadi_Digital_Telco_Pilihan_Masyarakat-2022_04_27-

[14_56_06_78d76a547348835283b349cf73187caf.jpg?cache=1715399760
9342](http://14_56_06_78d76a547348835283b349cf73187caf.jpg?cache=17153997609342)

Berikut adalah **Glosarium** untuk mendukung pemahaman pembaca terhadap istilah-istilah penting dalam konteks **Strategic Change dan Studi Kasus Indonesia**:

Glosarium: Strategic Change dalam Konteks Bisnis Indonesia

Istilah	Definisi
Strategic Change	Perubahan terencana dalam arah dan strategi perusahaan untuk merespons lingkungan eksternal dan kebutuhan internal secara signifikan.
Transformasi Digital	Perubahan mendasar dalam cara organisasi menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja, menjangkau pasar baru, dan menciptakan nilai.
Reposisi Bisnis	Proses mengubah citra atau arah strategis suatu organisasi agar lebih relevan dengan kebutuhan pasar yang berkembang.
Digital Ecosystem	Lingkungan bisnis yang mengintegrasikan berbagai layanan digital seperti aplikasi, platform, dan sistem pendukung lainnya dalam satu ekosistem terkoordinasi.
Agile Organization	Organisasi yang adaptif, responsif terhadap perubahan, dengan struktur yang fleksibel dan keputusan cepat berbasis kolaborasi lintas fungsi.
Startup	Perusahaan rintisan dengan model bisnis inovatif yang seringkali menggunakan teknologi digital untuk tumbuh secara eksponensial.

Istilah	Definisi
Rebranding	Strategi mengubah identitas merek perusahaan (nama, logo, citra) agar lebih sesuai dengan strategi bisnis baru.
Merger Strategis	Penggabungan dua perusahaan untuk membentuk entitas baru yang lebih kuat secara bisnis, teknologi, dan sumber daya.
Vertical Integration	Strategi ekspansi perusahaan ke dalam rantai nilai yang lebih luas, misalnya dari produksi ke distribusi atau layanan.
Customer Engagement	Keterlibatan aktif pelanggan dalam proses konsumsi, evaluasi, dan promosi merek yang mendorong loyalitas.
Digital Banking	Layanan perbankan yang disediakan sepenuhnya melalui platform digital, tanpa interaksi fisik konvensional.
Super App	Aplikasi multifungsi yang mengintegrasikan berbagai layanan (transportasi, belanja, pembayaran, dll) dalam satu platform.
Inclusive Finance	Upaya memberikan akses keuangan kepada kelompok yang sebelumnya tidak terlayani oleh lembaga keuangan formal, termasuk petani dan UMKM.
Cloud Kitchen	Dapur virtual tanpa layanan dine-in yang hanya fokus pada pemesanan dan pengiriman makanan secara online.
ESG (Environmental, Social, and Governance)	Kerangka kerja yang menilai keberlanjutan dan dampak etis suatu perusahaan terhadap lingkungan, sosial, dan tata kelola.

Istilah	Definisi
KPI (Key Performance Indicator)	Indikator kunci untuk mengukur keberhasilan strategi dan pencapaian tujuan organisasi.
Change Agent	Individu atau tim dalam organisasi yang bertugas memimpin dan mengelola proses perubahan.
CRM (Customer Relationship Management)	Sistem yang digunakan untuk mengelola interaksi dengan pelanggan, menyimpan data pelanggan, dan meningkatkan hubungan jangka panjang.
Gig Economy	Ekonomi berbasis pekerjaan jangka pendek, lepas, atau proyek, umumnya difasilitasi oleh platform digital.
Strategic Fit	Tingkat kesesuaian antara strategi perusahaan dengan lingkungan eksternal dan kapabilitas internal.

DAFTAR PUSTAKA

Literatur Akademik & Buku Teks

1. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (8th ed.). Prentice Hall.
 2. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
 3. Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management* (5th ed.). Kogan Page.
 4. Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson Education.
 5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
 6. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson.
-

Jurnal dan Artikel Ilmiah

7. Hermawan, A., & Yuliana, M. (2020). "Transformasi Digital pada BUMN di Indonesia: Studi Kasus PT Telkom Indonesia." *Jurnal Manajemen Teknologi*, 19(1), 45–56.
 8. Wijaya, M., & Sari, R. (2021). "Blue Bird dalam Pusaran Disrupsi: Adaptasi Teknologi dan Loyalitas Pelanggan." *Jurnal Inovasi dan Bisnis*, 14(2), 80–92.
 9. Pranoto, R., & Arini, D. (2022). "Transformasi Strategis Bank BRI Agro: Menuju Digital Banking Sektor Agribisnis." *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Indonesia*, 17(3), 128–139.
 10. Raharja, I., & Lestari, F. (2023). "Merger Indosat Ooredoo dan Hutchison Tri: Analisis Strategi Konsolidasi Industri Telekomunikasi." *Jurnal Strategi dan Bisnis*, 21(1), 101–115.
-

Sumber Berita, Laporan, dan Studi Kasus Terkini

11. Katadata.co.id. (2021). *Transformasi Digital Telkom: Dari Operator Menjadi Enabler Ekosistem*. Diakses dari: <https://katadata.co.id>
 12. CNBC Indonesia. (2021). *Blue Bird Gandeng Gojek, Sinergi Hadapi Tantangan Disrupsi*. Diakses dari: <https://www.cnbcindonesia.com>
 13. Kompas.com. (2022). *BRI Agro Berubah Jadi Bank Digital BRIno, Fokus Petani dan UMKM*. Diakses dari: <https://www.kompas.com>
 14. Tech in Asia. (2023). *Kopi Kenangan Jadi Unicorn, Ini Strategi Ekspansi dan Digitalisasinya*. Diakses dari: <https://www.techinasia.com>
 15. Kontan.co.id. (2023). *Kimia Farma Perkuat Layanan Terpadu: Farmasi, Klinik, dan Digital*. Diakses dari: <https://industri.kontan.co.id>
 16. Detik.com. (2022). *Indosat dan Tri Resmi Merger, Bangun Kekuatan Digital Baru*. Diakses dari: <https://inet.detik.com>
-
17. ChatGPT 4o (2025). Access date 11 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer account.
<https://chatgpt.com/c/68208d04-e938-8013-9c76-885d5e92b298>
-