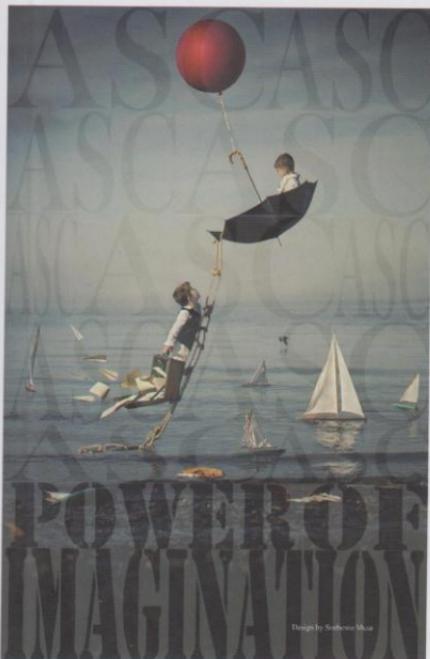


THE ARY SUTA CENTER SERIES ON STRATEGIC MANAGEMENT

7-1.5 (24)
AWW

October 2017, Volume 39



Design by Stefano Musca

Puja Mandala: The Beauty of Tourist Attraction For The Symbol of Tolerance
Made Handijaya Dewantara, SST. Par., M. Par., M. Pro.
(First Runner-Up ASC Paper Competition 2017)

Dongeng Kebhinekaan: Strategi Untuk Menghargai Keberagaman di Indonesia Sejak Dini
Khushnul Fatonah, Listiani Tular K., S. Pd., & Citra Nuraini

Developing Tolerance to Make Indonesia A Great Nation: Tolerance and Acceptance to Chinese Indonesian Descendants
Gabriel Partogi Hamonangan Sihombing, Lanny Surya Alfiani, & Marella Putri
(Second Runner-Up ASC Paper Competition 2017)

Donald Trump's Foreign Policy to Southeast Asia and Its Possible Implications to US-Indonesia Bilateral Relations
Victoria M. Pakpahan & Prof. Anak Agung Banyu Perwita, Ph.D.

Kontroversi Isu Pemanasan dan Perubahan Iklim Global: Implikasi Pada Kebijakan Lingkungan Hidup dan Energi Indonesia
Dr. Ir. Mohammad Hasroel Thayib, A.P.U.

Management by Joy: Pro Persona et Patria
John B. Situmeang, Ph.D.

Paradoks Strategi Digital: Membangun Sendiri Atau Alih Daya?
Dr. Anton Wachidin Widjaja & Neng Siti Komariah

Keberhasilan Pemilihan Umum Ditinjau dari Sukses Pendidikan Politik dan Golongan Putih
Hary Priyanto, ST., M.Si.

Edited by
Prof. I Gusti Ngurah Agung Ph.D.

THE ARY SUTA CENTER
FOR LEADERSHIP, STRATEGY AND CRITICAL THINKING

PARADOKS STRATEGI DIGITAL: MEMBANGUN SENDIRI ATAU ALIH DAYA?

Oleh:
Dr. Anton Wachidin Widjaja *
Neng Siti Komariah -

Abstrak

Transformasi digital telah memaksa perusahaan untuk menetapkan strategi digitalnya guna menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaingnya; khususnya keunggulan digitalnya. Strategi digital yang dapat digunakan untuk memperbaiki proses bisnis internal maupun untuk menciptakan model bisnis baru harus senantiasa diarahkan pada penciptaan nilai yang unggul bagi pelanggan. Perusahaan harus terus mengembangkan kompetensi digitalnya agar dapat menciptakan nilai unggul dalam digitalisasi bisnisnya. Perusahaan harus pintar dalam menghadapi paradoks antara membangun sendiri atau mengalihdayakan sistem dan praktik digitalisasi bisnis.

Kata Kunci: *Transformasi Digital, Strategi Digital, Alih Daya Digitalisasi Bisnis, Inovasi, Keunggulan Bersaing Digital*

* Senior Fellow Researcher of The Ary Suta Center. Lecturer at Bhayangkara University, Jakarta Raya

** Sekretaris Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bhayangkara, Jakarta Raya

PENDAHULUAN

Perubahan yang sangat pesat dalam teknologi informasi dan komunikasi dewasa ini telah mentransformasi semua segi kehidupan manusia ke era kehidupan digital. Di masyarakat kita bisa terlihat bagaimana sekarang begitu mudahnya kita menggunakan sarana transportasi ojek dan taxi tanpa perlu repot-repot berpanas-panas atau berhujan-hujan untuk mendapatkannya. Kita tinggal menggunakan gawai (*gadget*) atau perangkat komputer untuk memesan makanan dan berbagai layanan lainnya tanpa perlu membuang waktu dan energi ke tempat penjualnya. Demikian dipermudahnya kehidupan, kita sehingga kita akan merasa sangat tertinggal jika tidak menjadi bagian dari masyarakat digital dewasa ini.

Transformasi digital telah mengakibatkan bertumbuhkembang media sosial yang sudah demikian memberikan kemanfaatan dan permasalahan bagi setiap pelaku usaha dalam semua strata. Beberapa waktu yang lalu pernah disebar di media sosial seorang kakek yang menjual makanan di lapaknya pada malam hari namun hanya sedikit pembeli yang berkunjung ke lapaknya. Padahal makanan yang disajikan kakek tersebut terbilang enak. Sampai suatu saat, ada seorang remaja putri yang makan di lapak kakek tersebut dan merasakan keenakan masakan si kakek. Tergugah rasa iba terhadap si kakek, akhirnya si remaja putri tersebut menuliskan tulisan tentang rasa enak masakan si kakek di media sosial. Dalam hitungan hari, nasib baik telah mengubah nasib si kakek. Lapaknya menjadi begitu ramai didatangi pembeli. Itulah hebatnya kekuatan ekonomi berbagi yang dihasilkan oleh transformasi digital.

Muncul model-model bisnis baru yang lahir dari transformasi digital, antara lain: transaksi online, bisnis berbasis aplikasi *financial technology*, berita online, *e-commerce* dalam bisnis retail dan bidang penjualan lainnya, dan masih banyak lagi yang lain. Kita dapat melihat bagaimana bisnis taxi konvensional demikian terpuak dengan lahirnya taxi online. Hal ini telah memaksa

taxi konvensional untuk menggunakan teknologi digital dalam menjalankan bisnisnya, seperti yang dilakukan oleh Blue Bird Taxi yang telah memperkenalkan aplikasi My Blue Bird di sistem Android yang memungkinkan pelanggan untuk memesan taxi melalui gawai seperti halnya yang dilakukan taxi online lainnya. Tanpa melakukan strategi *go digital* tersebut, Blue Bird akan makin tergopoh-gopoh melawan taxi online yang telah mentransformasi perilaku pelanggan taxi ke basis digital. Berbeda dengan persaingan konvensional, persaingan berbasis digital dapat memungkinkan perusahaan untuk dapat belajar dengan cepat dalam mengejar ketertinggalannya. Perusahaan dapat dengan cepat mempersiapkan dan menjalankan strategi digitalnya sesuai dengan bidang bisnis yang dijalankannya. Blue Bird dengan kekuatan bisnis yang dimilikinya akan dapat menjadi perusahaan terdepan dalam bisnis taxi online dengan menjalankan strategi digital. Tentunya nama Blue Bird sudah demikian tertanam dan terpercaya bagi pelanggan. Di samping itu, jumlah armada kendaraan dan pengemudi yang kuat serta tersebarnya pool taxi di wilayah Jabodetabek dan sekitarnya akan semakin memperkokoh posisi bersaingnya dengan taxi-taxi online yang sudah ada.

Michael Porter, mahaguru manajemen dari Harvard Business School, pada tahun 2001 telah menulis artikel yang sangat bagus dalam mengaitkan strategi dengan internet. Porter menjelaskan bagaimana pengaruh dan peran kemajuan internet bagi perusahaan dalam membangun dan mengembangkan keunggulan berkelanjutannya serta bagaimana perkembangan teknologi internet mampu mengubah aturan main dalam industri. Tentunya teknologi internet yang digambarkan oleh Porter dalam tulisan tersebut telah mengalami perubahan yang sangat drastis dewasa ini ke arah transformasi digital. Jika dalam tulisan tersebut Porter menjelaskan bahwa hendaknya perusahaan jangan menganggap internet akan menggantikan dan mematikan pandangan tradisional dalam bersaing, namun saat ini terbukti bahwa teknologi digital bukanlah suatu pilihan yang dapat dikombinasikan dengan strategi konvensional.

Tanpa mengintegrasikan teknologi digital dalam proses bisnisnya perusahaan akan tidak mampu bersaing dan bahkan tidak mampu melanggengkan kehidupannya.

Potensi bisnis berbasis digital ini sangatlah besar mengingat dewasa ini menurut catatan Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet di Indonesia, penetrasi jumlah ponsel telah mencapai angka di atas 300 juta unit, angka ini sudah melebihi jumlah populasi penduduk Indonesia dengan jumlah lebih dari 240 juta jiwa. Sekitar sepertiga dari kepemilikan ponsel tersebut berupa *smartphone* yang dapat digunakan untuk mengakses aplikasi dan konten internet. Sedangkan pengguna internet diperkirakan sudah lebih dari 90 juta jiwa yang mayoritasnya menggunakan internet melalui

smartphone-nya (SWA12, Juni 2016). Jumlah ini menunjukkan bahwa sudah demikian tingginya penetrasi teknologi digital dalam masyarakat Indonesia. Porter (2001) menjelaskan bahwa tingginya jumlah pengguna internet ini merupakan potensi pasar yang dapat digali oleh perusahaan, perusahaan dapat menggali *demand-side economies of scale*. Tanpa menggali potensi pengguna internet yang demikian besar justru akan dapat mengakibatkan permasalahan bagi perusahaan. Perkembangan teknologi internet telah mematahkan hukum klasik dalam teori ekonomi tentang *the law of diminishing marginal return*. Semakin banyak perusahaan menggunakan jaringan internet, akan semakin tinggi pula potensi perolehan hasil yang dapat ditarik oleh perusahaan; bahkan hal tersebut dapat menunjukkan perkembangan yang bersifat progresif.

Menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat terjamin kelangsungan hidupnya di era digital saat ini yang telah mengubah tidak hanya karakter dan perilaku pelanggan, namun juga mengubah kehidupan masyarakat pada umumnya. Perusahaan harus mampu mendayagunakan teknologi digital dalam skala kecil maupun besar dalam kegiatan bisnisnya yang tercermin dalam rantai penciptaan nilainya. Menghadapi permasalahan ini banyak perusahaan merasa dirinya belum siap maupun tidak mampu. Lantas, apakah terus

mereka akan membiarkan dirinya mati termakan perubahan teknologi digital yang kian cepat. Mengutip apa yang dikatakan oleh Scott Stawski (2016), SWA edisi Juni 2016 menuliskan bahwa perusahaan dalam era digital harus mampu terus belajar agar memiliki strategi digital yang sesuai dengan bidang bisnis yang diterjuninya. Stawski menyarankan bahwa perusahaan dalam mengkonsumsi teknologi informasi saat ini seharusnya bisa seperti mengkonsumsi listrik; dengan tanpa harus membangun instalasi pembangkit tenaga listrik. Dalam menjalankan strategi digital, perusahaan tidak perlu membangun hardware yang canggih serta sistem perolehan dan penganalisisan data yang sangat akurat. Perusahaan tidak perlu harus mengembangkan sendiri kompetensinya dalam teknologi informasi. Perusahaan dapat mengalihdayakan kepada perusahaan lain yang mempunyai kompetensi inti dalam mengembangkan sistem digital yang mampu memberikan kontribusi penting dalam rantai penciptaan nilainya. Hal ini dilakukan oleh Kereta Api Indonesia (KAI) yang menggandeng PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. di awal pengembangan strategi digitalnya di tahun 2008. Saat ini, KAI telah memiliki anak perusahaan sendiri yang mengembangkan aplikasi-aplikasi baru untuk melayani pelanggannya, yaitu Reska Multi Usaha (SWA12, Juni 2016). Menjadi pertanyaan bagi perusahaan, apakah akan membangun sendiri atau mengalihdayakan sistem dan praktik digitalnya. Apakah perusahaan harus memilih keduanya atautkah harus mampu menyelaraskan keduanya secara baik ke arah penciptaan keunggulan bersaingnya.

STRATEGI DIGITAL KE ARAH PENCIPTAAN KEUNGGULAN BERSAING

Tulisan klasik Porter yang dimuat dalam terbitan Harvard Business Review pada tahun 1996 dengan judul "What is Strategy?" memberikan pencerahan tentang apa yang seharusnya ditetapkan dan dilakukan oleh perusahaan terkait dengan strategi. Porter menjelaskan bahwa tidak cukup bagi pelaku usaha untuk menciptakan

sesuatu yang lebih enak, lebih nyaman, lebih cepat, harga murah, dan kondisi lainnya yang lebih baik; yang hanya mengarah pada penciptaan apa yang Porter sebut sebagai *operational effectiveness*. Perusahaan harusnya berpikir bagaimana memposisikan dirinya secara strategik untuk senantiasa bisa berbeda (*be different*) dan tidak hanya sekedar untuk bisa menjadi lebih baik (*be better*), karena kalau hanya sekedar mendapatkan sesuatu yang lebih baik hari ini, besok pesaing dapat menciptakan sesuatu yang jauh lebih baik. Porter menyebutkan bahwa "*a company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve*"; perusahaan harus senantiasa menciptakan perbedaan yang sulit ditiru dan disamai oleh para pesaingnya. Oleh karena itu Porter menyebutkan bahwa inti dari strategi adalah menentukan aktifitas-aktifitas yang dijalankannya secara berbeda untuk menciptakan dan menyampaikan nilai kepada pelanggan. Ini yang oleh Porter ditegaskan bahwa perusahaan harus merancang rantai penciptaan dan penyampaian nilainya sehingga mampu menciptakan sesuatu yang sulit ditiru oleh pesaingnya. Perusahaan harus terus menerus memanfaatkan teknologi informasinya dalam mengembangkan posisi strategiknya (Porter, 2001).

Perkembangan teknologi informasi dalam era digital telah mengubah aturan main dalam industri. Digitalisasi bisnis dapat terjadi dalam dua pola besar yaitu digitalisasi untuk mengotomasi proses bisnis internal dan untuk menangkap peluang pasar baru dengan memanfaatkan platform teknologi digital (SWAI2, Juni 2016). Kedua pengembangan bisnis akibat digitalisasi tentunya harus dicermati oleh perusahaan. Tentunya kedua hal ini akan terkait dengan inovasi yang dikembangkan, di mana inovasi bisa dilihat sebagai suatu proses dan inovasi sebagai hasil. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi bisnis tidak bisa terlepas dari strategi inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan.

Sebagai salah satu penggagas *market-based approach* dalam manajemen strategik, Porter (2001) menjelaskan bahwa strategi

internet (yang sekarang berkembang menjadi strategi digital) dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dengan mengacu pada dua faktor mendasar yaitu struktur industri (yang oleh Porter disebutkan akan dipengaruhi oleh lima kekuatan yaitu persaingan dalam industri, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, ancaman masuknya pemain baru ke dalam industri, dan ancaman terjadinya produk substitusi) dan keunggulan bersaing berkelanjutan yang ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk memperlemah para pesaingnya. Strategi digital yang dikembangkan oleh perusahaan pada intinya harus mampu membangun posisi tawar menawar yang kuat terhadap pembeli dan pemasok serta memperkuat posisi bersaingnya. Strategi digital harus memungkinkan perusahaan untuk terus fleksibel dan sebaliknya menjadikan para pesaingnya terpojok kaku di arena persaingan sehingga dengan mudah akan dapat dikalahkannya. Hal ini dapat terlihat dari munculnya berita online sebagai substitusi yang jauh lebih murah dan lebih mudah diperoleh yang makin memojokkan dan mematikan harian berita cetak. Tentunya transformasi digital dewasa ini akan semakin memperkuat daya tawar dari pembeli. Melimpahnya informasi yang dapat diakses dengan semakin mudah akan memperkaya pengetahuan pembeli. Peluang untuk beralih ke penjual lain akan semakin diperlebar dengan makin berkembangnya teknologi digital. Perusahaan dengan strategi digitalnya harus mampu menciptakan perbedaan unik dibandingkan para pesaingnya dan menjauhkan dirinya dari kancah persaingan yang hanya mengarah pada persaingan harga.

Terdapat mitos yang diyakini sebagian besar orang bahwa makin tingginya kepemilikan dan penggunaan teknologi digital akan semakin memperkuat kemampuan perusahaan untuk bersaing dalam era transformasi digital saat ini. Carr (2003) menyebutkan bahwa yang penting bagi perusahaan adalah bagaimana bisa mengungkit teknologi informasi untuk mendapatkan perbedaan dan keunggulan bersaing; bukan bagaimana mempunyai teknologi informasi yang canggih. Bahkan dengan menggunakan teknologi informasi yang

standar, perusahaan dapat menciptakan inovasi digital dalam bisnis yang sulit ditiru oleh pesaingnya. Perusahaan hendaknya menetapkan strategi digital dalam aras strategik yang mengarah pada pencapaian keunggulan bersaingnya dan tidak hanya sekedar pada aras fungsional yang berorientasi pada teknologi informasi secara teknis.

Perusahaan harus mampu menentukan strategi digital apa yang paling tepat dalam menghadapi transformasi digital yang telah mengubah bisnis dan arena persaingan yang dihadapinya. Mithas, Tafti, dan Mitchell menghipotesiskan tiga elemen kunci dalam lingkungan industri dan dampaknya terhadap penetapan strategi digital sebagai berikut:

- a. Semakin tinggi tingkat turbulensi industri, akan semakin besar efek divergensi dari postur strategik digital yang dihasilkan oleh strategi bisnis digital
- b. Semakin tinggi tingkat konsentrasi industri, akan semakin besar efek konvergensi dari postur strategik digital yang dihasilkan oleh strategi bisnis digital
- c. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan industri, akan semakin besar efek konvergensi dari postur strategik digital yang dihasilkan oleh strategi bisnis digital.

Perkembangan pesat dalam bisnis digital yang dibarengi dengan semakin turbulensinya industri digital dan makin banyaknya pemain yang mengembangkan strategi digital akan mengakibatkan semakin beragamnya strategi digital yang dapat ditetapkan oleh pelaku usaha. Perusahaan harus senantiasa berinovasi untuk mendapatkan cara-cara baru dalam bersaing di bisnis digital, perusahaan harus mampu mengembangkan dimensi-dimensi baru dalam penciptaan nilai yang berbasis pada digitalisasi. Perlu diputuskan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan digital seperti ini, kompetensi digital seperti apa yang seharusnya dikembangkan. Dalam hal ini, perusahaan dapat menentukan apakah kompetensi tersebut bisa dibangun sendiri atau akan dialihdayakan.

BISAKAH MEMADUKAN MEMBANGUN SENDIRI DAN ALIH DAYA DALAM KEUNGGULAN DIGITAL?

Ronald Coase, pemenang penghargaan Nobel di bidang ekonomi tahun 1991, memperkenalkan konsep biaya transaksi (*transaction cost*) dalam tulisannya yang berjudul "The Nature of the Firm" pada tahun 1937. Coase mengkritik teori ekonomi klasik yang senantiasa berasumsi bahwa mekanisme pasarlah yang merupakan cara terbaik dalam memecahkan permasalahan ekonomi. Coase berpendapat bahwa adalah rasional secara ekonomi jika perusahaan mengerjakan sendiri suatu aktifitas dalam penciptaan nilainya jika mampu mengurangi atau bahkan meniadakan biaya yang bisa terjadi apabila menggunakan mekanisme pasar. Perusahaan hendaknya senantiasa membandingkan biaya transaksi dalam menjalankan suatu aktifitas apakah lebih murah menghasilkan sendiri atau memperolehnya dari pasar. Pemikiran inilah yang mengilhami munculnya asumsi mendasar dalam ilmu ekonomi bahwa manusia rasional akan senantiasa berpikir secara marginal; dengan membandingkan berapa tambahan pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan suatu tambahan manfaat. Penggunaan mekanisme harga dalam pasar justru terkadang dapat menimbulkan biaya tambahan yang dapat mengurangi kinerja perusahaan.

Dalam kasus pengembangan strategi digital, perusahaan harus berhati-hati untuk mengalihdayakan digitalisasi bisnisnya kepada perusahaan lain. Selain biayanya lebih mahal, pengalihdayaan bisa berisiko ditirunya kompetensi digital yang dimiliki. Perusahaan harus juga berpikir keunggulan apa yang dapat diperoleh jika mengintegrasikannya dalam aktifitas penciptaan nilainya. Coase menyebut bahwa perusahaan dapat menginternalkan aktifitas yang seharusnya dapat diperoleh di pasar melalui mekanisme koordinasi dalam rantai integrasi, seperti yang dilakukan oleh Grup Lippo yang saat ini agresif dalam merambah bisnis berbasis digital dengan membangun anak perusahaannya yaitu Venturra Capital dan Lippo Digital Ventures. Melalui Venturra Capital telah

diluncurkan investasi Grup Lippo ke sejumlah bisnis start-up, seperti RuangGuru, BitX, Kaodim, Grab Taxi, Traveloka, Bridestory, Munchery, dan HappyFresh. Bahkan, saat ini Grup Lippo terus berupaya membesarkan MatahariMall.com untuk bisa bersaing dengan pemain digital internasional di bidang retail, seperti Alibaba (SWA 12, Juni 2016)

Pandangan Porter (2001) mengenai peran internet dalam penciptaan keunggulan bersaing yang menyebutkan bahwa makin besarnya efek komplementaritas antar pelaku dalam industri dalam proses penciptaan nilai masih relevan untuk diperhatikan saat ini. Perusahaan dapat menjalin hubungan kemitraan bahkan dengan pesaingnya dalam mencari peluang-peluang baru dalam mengembangkan bisnisnya. Perusahaan dapat menggunakan perusahaan lain dalam mengembangkan digitalisasi bisnisnya melalui alih daya. Tindakan alih daya akan dapat menekan biaya tetap karena tidak diperlukan investasi besar dan dapat meningkatkan fleksibilitasnya. Namun, hal tersebut juga mempunyai risiko berkurangnya daya beda perusahaan karena perusahaan lain juga dapat melakukan alih daya seperti yang dilakukan perusahaan dan dapat mengarah pada persaingan harga yang dapat menghilangkan peluang perusahaan untuk menciptakan perbedaan dalam nilainya. Perusahaan harus jeli menentukan mana sistem dan praktik digital yang akan dialihdayakan karena tidak akan mengurangi daya saingnya dan mana yang seharusnya dikembangkan sendiri untuk menciptakan posisi strategik unik yang tidak mudah ditiru .dan disamai oleh pesaingnya. Perusahaan di samping memikirkan peluang untuk mengalihdayakan digitalisasi bisnisnya juga perlu terus memperkuat kontrolnya terhadap elemen digital dalam bisnisnya dan terus memperoleh kemanfaatan dari proses digital dalam rutinitas bisnis yang dilakukannya. Teknologi digital tidak hanya sebagai alat komplemen namun harus memungkinkan perusahaan untuk mengubah cara-cara dalam menjalankan bisnisnya (Hamilton, 2007).

Coase (1937) menyebutkan bahwa perusahaan akan menjadi lebih besar (dalam artian kemampuannya menghasilkan nilai perusahaan yang diawali dengan kemampuannya menciptakan nilai bagi pelanggan), jika:

- a. Mampu menghasilkan biaya yang lebih rendah dalam mengorganisasikan aktifitas bisnisnya serta memperkecil biaya tersebut dengan menggunakan alternatif transaksi di pasar
- b. Wirausaha mengurangi risiko dalam melakukan kesalahan dengan melihat kemungkinan menggunakan alternatif transaksi di pasar
- c. Berusaha untuk memperbesar kemungkinan penurunan biaya perolehan faktor produksi bagi perusahaan besar.

Kay (2005) menformulasikan pendapat Coase tersebut dalam pendekatan marginal dengan menyebutkan bahwa perusahaan akan terus melakukan ekspansi dalam aktifitas integrasi digitalisasi bisnisnya dalam rantai penciptaan nilai yang dihasilkannya sampai biaya untuk mengorganisasikan tambahan transaksi dalam perusahaan sama dengan biaya untuk mendapatkan transaksi atau kegiatan yang sama dalam mekanisme pasar.

Ekspansi digitalisasi internal jika: $MC_t < MC_m$ Ukuran optimal

tercapai jika: $MC_t = MC_m$

MC_t adalah *the marginal cost of organizing an extra transaction within the firm* dan MC_m adalah *the marginal cost of organizing that transaction on open market or in another firm*.

Melihat pada pemikiran marginal tersebut, penting bagi perusahaan untuk senantiasa mampu menyelaraskan sistem dan praktik digital yang akan dilakukan sendiri dan yang akan dialihdayakan. Perusahaan harus mampu menganalisis secara cermat persamaan

yang kelihatannya sederhana, namun dalam dunia nyata akan menjadi rumit karena biaya yang dikeluarkan tidak hanya dalam artian *out of the pocket cost*, namun ada pengorbanan lain yang terkadang tidak bisa dihitung secara moneter, seperti hilangnya kompetensi digital, ditirunya kompetensi oleh pesaing, sampai dengan kemungkinan perusahaan terhempas dalam persaingan harga.

Dalam hal ini perlu dikaji tulisan research report dari MIT Sloan Management Review yang bekerja sama dengan Deloitte University Press (2015) tentang pentingnya perusahaan untuk menempatkan strategi bukannya sekedar teknologi sebagai pendorong dalam menghadapi transformasi digital supaya perusahaan dapat menjadi perusahaan yang matang secara digital. Kemampuan perusahaan untuk mendigitalisasikan bisnisnya akan sangat ditentukan oleh pemimpin perusahaan yang mampu mengembangkan budaya untuk dapat melakukan perubahan dan menemukan sesuatu yang baru (inovasi) ke arah pencapaian keunggulan bersaing. Perusahaan harus mampu mengartikulasikan nilai dari teknologi digital ke arah masa depan perusahaan. Strategi digital harus mampu dikombinasikan dengan budaya dan kepemimpinan yang kuat dalam melakukan transformasi. Penting bagi perusahaan untuk mendayagunakan teknologi dan kapabilitas digital untuk memperbaiki proses dalam penciptaan nilainya. Pendayagunaan ini tidak berarti perusahaan harus mengembangkan sendiri teknologi dan kapabilitas digitalnya. bisa juga perusahaan mengalihdayakannya kepada perusahaan lain. Masalahnya adalah bagaimana perusahaan dapat mengarahkan teknologi dan kapabilitas digital tersebut ke arah penciptaan kompetensi digital yang mampu menciptakan nilai unggul.

PENUTUP

Strategi digital yang dikembangkan oleh perusahaan dewasa ini menjadi suatu keharusan. Tanpa strategi digital tentunya perusahaan akan sangat mengalami kesulitan dalam menghadapi

transformasi digital yang telah mengubah kehidupan manusia, termasuk perubahan karakter dan perilaku konsumen dan pelaku bisnis lainnya. Perusahaan harus terus berupaya mengembangkan digitalisasi dalam rantai penciptaan nilainya yang mengarah pada upaya perbaikan proses bisnis internalnya maupun dalam upaya penciptaan model bisnis baru.

Dalam upaya penciptaan nilai dalam digitalisasi yang dilakukannya, alternatif untuk membangun sendiri dan mengalihdayakan sistem dan praktik digital bukan menjadi pilihan yang kaku. Perusahaan harus memandang keduanya sebagai paradoks yang walaupun terlihat bertolak belakang, namun keduanya dapat dijalankan secara selaras oleh perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing digitalnya. Keduanya bukanlah merupakan proses yang dapat dilakukan secara berurutan di mana pada awalnya perusahaan mengalihdayakan digitalisasi bisnisnya, kemudian dengan semakin kuatnya postur keunggulan digitalnya, perusahaan lalu membangun sendiri digitalisasi bisnisnya. Seharusnya, keduanya merupakan proses simultan, yang dapat digunakan bersamaan sesuai dengan kejelian perusahaan dalam melihat peluang yang muncul dari transformasi digital yang terus menerus terjadi. Perusahaan harus mampu tetap lentur dalam mengembangkan postur keunggulan digitalnya melalui kemampuannya berpikir dan bertindak paradoks antara membangun sendiri atau mengalihdayakan.

DAFTAR PUSTAKA

Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.

Hamilton, J. (2007). Porter's: `Strategy and the Intemee Revisited. Conference Paper.

Kay, N. (2005). Coase, The Nature of the Firm, and the Principles of Marginal Analysis. Working Paper.

MIT Sloan Management Review (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Research Report. In collaboration with Deloitte University Press.

Mithas, S., Tafti. A. dan Mitchell, W. (2013). How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*, Vol. 37 No. 2, pp 511-536.

Porter, M.E. (1996). What Is Strategy, *Harvard Business Review*, November-December 1996.

Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March 2001.
SWA12, XXXII, 9-22 Juni 2016.