

Transformasi bisnis: Cara perusahaan tetap eksis
Nurdin*

Abstrak

Perkembangan teknologi, Globalisasi dan tumbuhnya perjanjian perdagangan bebas telah menjadikan kompetisi antar perusahaan menjadi semakin sengit, hal ini harus disikapi dengan serius oleh pengelola bisnis agar usahanya dapat bertahan dari arena persaingan tersebut.

Transformasi bisnis adalah salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pelaku usaha untuk mempertahankan eksistensinya. Dengan cara merubah atau memposisikan kembali perusahaan ke bidang yang dianggap lebih menguntungkan disesuaikan dengan kondisi kekinian yang dihadapi oleh perusahaan.

Perusahaan yang melakukan transformasi bisnis yang utuh dan pada waktu yang tepat merupakan perusahaan yang mampu merubah dirinya dalam menghadapi tantangan bisnis kedepan yang akan menjadi perusahaan "survive".

Kata Kunci : Tranformasi Bisnis, *Business lifecycles*.

1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi yang begitu cepat dari teknologi manual ke teknologi digital telah membuat batas antar Negara menjadi sesuatu yang tidak berarti, perpindahan informasi dari dan ke suatu Negara dilakukan hanya dalam hitungan detik, sehingga kejadian di suatu Negara akan dengan cepat diketahui oleh penduduk di Negara lain. Hal ini menjadi suatu alasan penyatuan beberapa Negara menjadi suatu blok-blok tertentu.

Dalam lingkup regional muncullah kelompok Negara Asean, kumpulan dari 10 negara Asia Tenggara. Untuk memenuhi kebutuhan dan pertumbuhan ekonomi bersama, asean melakukan kerjasama ekonomi dalam menghadapi persaingan global yang lebih luas. Diawali dengan AFTA (Asean Free Trade Agreement) atau perjanjian perdagangan bebas antar Negara Asean dilanjutkan dengan China – Asean Free Trade Agreement (CA-FTA) atau perjanjian perdagangan bebas antara China dan Asean. Perjanjian ini telah berlaku efektif pada tanggal 01 Januari 2010. dengan CA-FTA hambatan perdagangan diantara Negara-negara yang tergabung dengan Asean dan Cina akan hilang untuk hampir semua sector bisnis kecuali untuk sector-sector yang sensitive.

*Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Bandung

Perjanjian ini tentu saja akan memberikan peluang sekaligus tantangan bagi pelaku bisnis di Indonesia, baik usaha kecil, menengah dan besar. Peluang bagi perusahaan-perusahaan yang telah siap untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis dari Negara Cina dan Asean lainnya, tetapi akan menjadi tantangan bahkan mungkin ancaman bagi perusahaan-perusahaan yang belum siap bersaing.¹

Dalam persaingan yang begitu kompetitif, hanya perusahaan yang kuat, sehat dan kompetitif yang dapat bertahan. Diperlukan perubahan-perubahan fundamental agar tetap eksis. *Untuk tetap eksis dalam persaingan, perusahaan harus dapat melakukan transformasi bisnis yang rinci, komprehensif dan terintegrasi disesuaikan dengan kondisi dan tantangan yang sedang dihadapi.*

Transformasi bisnis tentu saja bukan hanya berkaitan dengan perusahaan, namun konteks transformasi bisnis terkait dengan lingkungan yang lebih luas yaitu perekonomian baik local, regional maupun global. Perekonomian akan mempengaruhi pasar, yang kemudian mempengaruhi perusahaan. Keterkaitan antara perekonomian, pasar dan perusahaan dijelaskan oleh William B. Rouse (2005) dalam sebuah bagan sebagai berikut:



Gambar: 1

Keterkaitan antara Ekonomi, market, perusahaan²

¹ Industri Jawa Barat Terseok-seok. Pikiran Rakyat. 05 Januari 2010

² William B. Rouse (2005), *A Theory of Enterprise Transformation*. www.interscience.wiley.com.

Dari gambar tersebut diatas, terlihat bahwa perekonomian data mempengaruhi pasar melalui pertumbuhan ekonomi, hukum, regulasi serta insentif pajak yang disediakan oleh Negara. Hal ini akan mendorong peningkatan permintaan akan barang dan jasa, kompetisi diantara perusahaan dan pendapatan yang akan diperoleh oleh perusahaan. Dari kondisi pasar yang dihadapi perusahaan harus melakukan antisipasi dan partisipasi dalam pemenuhan permintaan dan kompetisi yang terjadi.

Perusahaan agar dapat melakukan persaingan dan pemenuhan permintaan pasar dengan optimal perlu melakukan berbagai upaya untuk dapat melakukan operasi dengan efisien dan efektif termasuk didalamnya mendesain ulang atau melakukan transformasi proses operasinya. Pertanyaan yang mendasar dalam melakukan transformasi bisnis adalah kapan transformasi bisnis harus dilakukan dan bagaimana melakukan transformasi bisnis.

2. Pembahasan

Untuk menjawab pertanyaan kapan sebaiknya perusahaan melakukan transformasi bisnis, perusahaan harus mengetahui di tahapan apa bisnis yang sedang dijalaninya.

Siklus hidup bisnis

Siklus hidup bisnis, seperti halnya kehidupan yang memiliki tahapan kehidupan, bisnis pun memiliki tahapan siklus hidup yang hamper sama dengan siklus hidup makhluk hidup. Ada beberapa tahapan dalam bisnis yang akan dilalui oleh sebuah perusahaan dalam siklus hidupnya yaitu.

Tahapan Start Up/Birth

Pada tahap ini, bisnis baru dimualai, karena baru dimulai, maka kondisinya belum stabil, hal ini disebabkan belum ada kepastian apakah bisnis yang dibangun akan berhasil atau mengalami kegagalan. Pada tahapan ini cah flow perusahaan mungkin belum positif karena cash out flow (dana keluar) lebih besar dibandingkan dengan cash in flow (dana yang masuk ke dalam perusahaan). Tujuan utama perusahaan pada tahapan ini adalah bagaimana caranya perusahaan dapat bertahan dan tetap eksis dalam bisnis yang baru dimulai. Untuk menjaga perusahaan tetap eksis pada tahap ini, manager harus dapat menjadi inisiator, innovator dan organisator yang dapat menterjemahkan ide-ide brilian menjadi sebuah kenyataan.

Tahapan Take Off / Growth

Tahap ini ditandai dengan meningkatnya penjualan secara tajam, seiring dengan peningkatan yang tajam penjualan, perusahaan akan melakukan investasi yang besar untuk mengantisipasi permintaan yang terus meningkat. Investasi bukan hanya pada infrastruktur namun perusahaan akan memerlukan tambahan sumber daya yang besar dalam rangka pengembangan usahanya. Dalam tahap ini diperlukan pendelegasian wewenang kepada staff untuk mengelola perusahaan karena kegiatan sudah berkembang menjadi kompleks sehingga akan sulit untuk dikelola seorang diri.

Tahapan Panen (Harvest)

Pada tahapan ini, perusahaan sedang mengalami masa-masa yang menyenangkan dimana perusahaan sedang memetik buah kerja kerasnya selama masa pertumbuhan, pada masa ini tingkat penjualan sudah mulai stabil dengan tingkat pertumbuhan yang moderat.

Tahapan Pembaharuan (Renewal)

Tahapan menurun ditandai dengan menurunnya tingkat kompetitif dari perusahaan yang tergambar dari menurunnya tingkat penjualan, sehingga menurunkan tingkat profitabilitas dari perusahaan. Pada tahap ini perusahaan harus memikirkan bagaimana caranya melakukan revitalisasi bisnisnya sehingga tetap bertahan, menjual perusahaan atau melakukan suksesi kepemimpinan.

Transformasi Bisnis

Transformasi bisnis adalah seluruh proses perubahan yang diperlukan oleh suatu korporasi untuk memposisikan diri agar lebih baik dalam menyikapi dan menjawab tantangan-tantangan bisnis baru, lingkungan usaha yang berubah secara cepat maupun keinginan-keinginan baru yang muncul dari dalam perusahaan.³

Kegiatan transformasi bisnis merupakan pendesainan kembali secara serentak arsitektur genetika suatu perusahaan yang dilakukan dengan cara bekerja simultan kendatipun dalam kecepatan yang berbeda menyangkut empat dimensi atau 4R :

1. *Reframing* : pergeseran konsep perusahaan mengenai apa dia dan apa yang dapat dicapainya.

³ Jakarta Consulting Group. *Mengelola Transformasi Bisnis*.2006

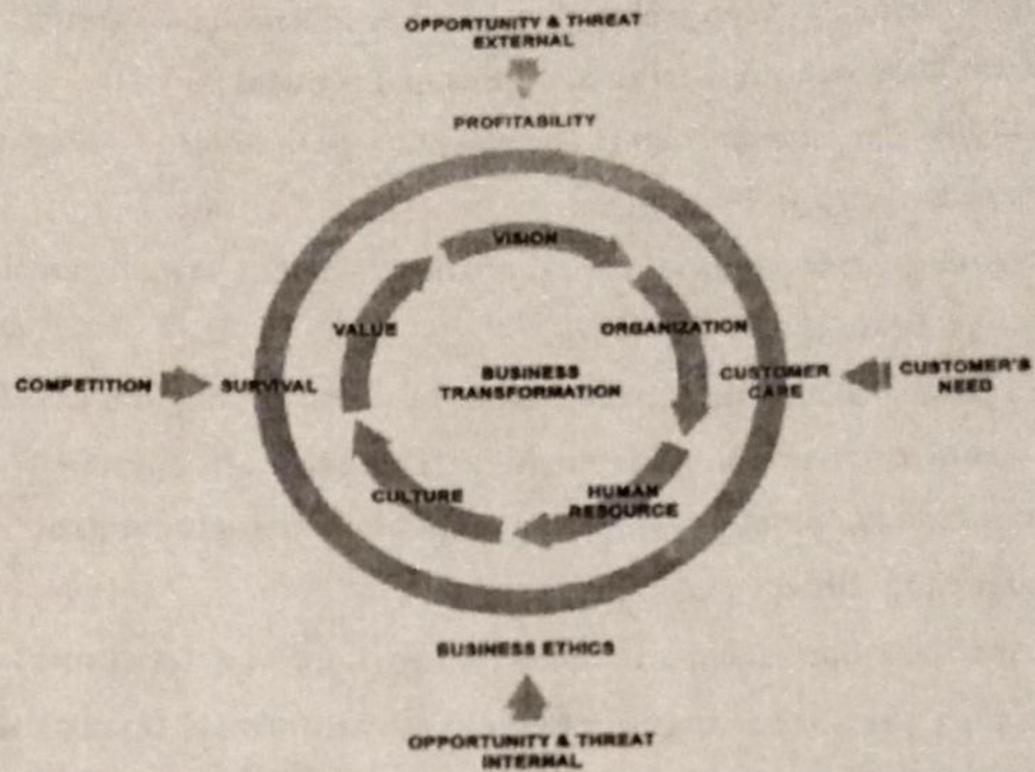
2. *Restructuring* : mengencangkan badan perusahaan untuk mencapai tingkat kemampuan berkompetisi untuk mencapai prestasi puncak.
3. *Revitalization* : menyangkut pencapaian pertumbuhan dengan cara mengaitkan perusahaan dengan lingkungan.
4. *Renewals* : menyangkut aspek manusia dalam transformasi dikaitkan dengan semangat perusahaan.

Transformasi bisnis merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pelaku usaha untuk mempertahankan eksistensinya. Dengan cara merubah atau memposisikan kembali perusahaan ke bidang yang dianggap lebih menguntungkan disesuaikan dengan kondisi kekinian yang dihadapi oleh perusahaan.

Bila melihat dari tahapan bisnis yang diuraikan sebelumnya, maka kita dapat menentukan waktu yang tepat untuk melakukan transformasi bisnis yaitu pada masa akhir tahapan harvest atau paling lambat pada awal tahapan pembaharuan (*renewel*).

Dalam melakukan transformasi bisnis, Jakarta Consulting Group memberikan suatu kerangka kerja dalam melakukan transformasi bisnis seperti terlihat dalam gambar sebagai berikut.

*Perusahaan yang akan melaukan transformasi bisnis harus melakukan beberapa tahapan. Tahap yang pertama yang harus dilakukan dalam melakukan transformasi adalah kesadaran (*awaking*) akan kebutuhan perubahan bagi perusahaan setelah melakukan penkajian baik terhadap lingkungan internal maupun lingkungan internal (Marcia Daszko, Ken Macur, dan Sheila Sheinberg, 2005). Selanjutnya melakukan penciptaan nilai dari transformasi bisnis, Jakarta Consulting Group (JCG) mengemukakan proses penciptaan nilai transformasi bisnis melalui JCG Value Chain of Business Transformation, seperti gambar sebagai berikut:*



Gambar: 2

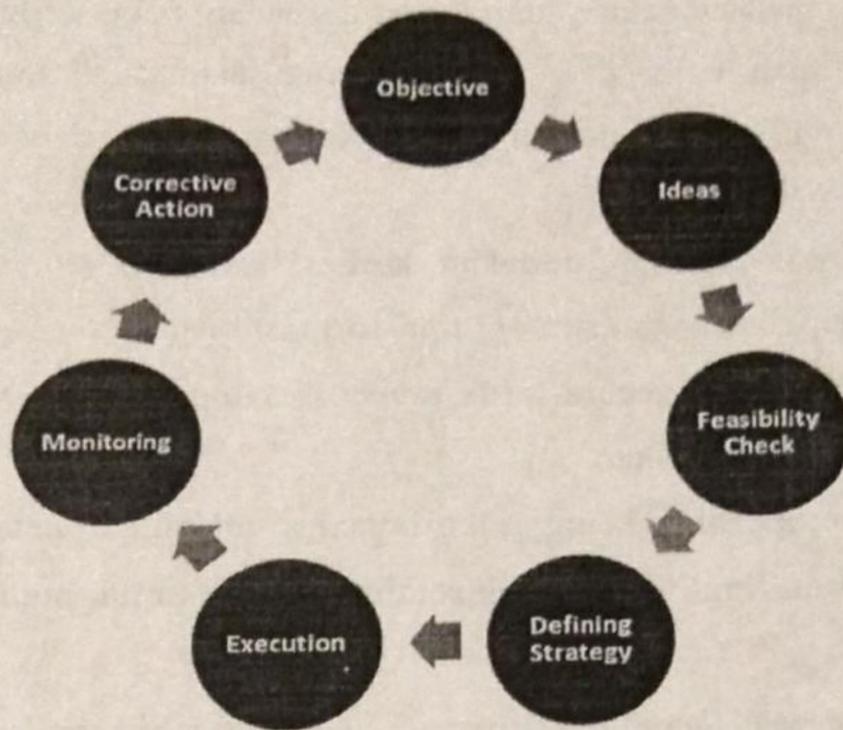
Kerangka Kerja Transformasi Bisnis

Beberapa tahapan yang dilakukan untuk menciptakan nilai bagi perusahaan melalui:

1. *Visioning, strategic positioning serta corporate strategy development* yang akan menjadi acuan perusahaan dalam rangka menjadikan perusahaan lebih kompetitif.
2. Peningkatan kemampuan organisasi dalam mencapai visi, yang telah ditetapkan pada tahap pertama.
3. Pengembangan sumberdaya manusia untuk melakukan perubahan yang mendasar pada pengelolaan dan kesistiman sumberdaya manusia.
4. Pencapaian sasaran perusahaan dan penciptaan nilai ditujukan untuk menerapkan kiat-kiat bisnis terbaik di dalam melaksanakan strategi bisnis dan kegiatan operasi agar tercipta nilai yang besar.
5. Pencapaian sasaran perusahaan dan penciptaan nilai ditujukan untuk menerapkan kiat-kiat bisnis terbaik

Tahapan Implementasi Transformasi Bisnis

Sinnakkrishnan Perumal, dan Nitish Pandey⁴ mengemukakan process transformasi bisnis seperti gambar dibawah ini.



Gambar : 3

Process Implementasi Transformasi Bisnis

Tahap pertama dari implementasi transformasi bisnis adalah menetapkan tujuan. Seperti halnya Jakarta Consulting Group, untuk menentukan tujuan dari transformasi bisnis, perusahaan harus melakukan visioning untuk menentukan posisi yang diinginkan dimasa yang akan datang.

Tahap kedua adalah penciptaan ide dalam melaksanakan transformasi bisnis, penciptaan ide dapat dilakukan dengan melakukan brainstorming diantara pengelola organisasi, sampai dihasilkan berbagai solusi yang mungkin dalam melaksanakan transformasi bisnis.

Tahap ketiga melakukan studi kelayakan sumber daya yang dimiliki (sumberdaya manusia, modal dan teknologi) yang dimiliki oleh perusahaan untuk menjalankan ide solusi yang telah diperoleh pada tahap kedua.

Tahap keempat menetapkan strategi yang akan digunakan dalam melaksanakan transformasi bisnis, tahap ini diawali dengan pengembangan alternatif-alternatif strategi yang mungkin dilaksanakan, melakukan studi komparatif diantara alternative strategi dan penetapan strategi yang akan digunakan.

⁴ Sinnakkrishnan Perumal, and Nitish Pandey, **Process-based Business Transformation through**, World Academy of Science, Engineering and Technology 47 2008

Tahap kelima, melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dengan diiringi monitoring yang terus menerus dan melakukan tindakan koreksi yang perlu untuk menjamin pelaksanaan strategi sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Tahap keenam, melaksanakan monitoring terhadap pelaksanaan strategi dengan cara mengumpulkan umpan balik dari kegiatan yang telah dilaksanakan, menganalisis data pelaksanaan strategi dan menelaah penyimpangan hasil dengan rencana yang telah ditetapkan.

Tahap ketujuh, melaksanakan tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi selama pelaksanaan strategi transformasi bisnis.

Seluruh tahapan dilakukan secara terus menerus sampai tujuan yang diinginkan tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Setelah memperoleh keunggulan bersaing melalui transformasi bisnis perusahaan harus selalu menjamin lingkungan yang selalu kondusif untuk mempertahankan keunggulan bersaing melalui:

1. Monitoring hasil, hasil transformasi bisnis harus di monitoring secara berkelanjutan untuk memperkirakan dampak dan pengayaan terhadap tindakan yang akan dilakukan untuk meningkatkan hasil.
2. Optimalisasi komponen organisasi, berdasarkan hasil dari monitoring, interaksi antara komponen organisasi harus dioptimalisasi untuk mempertahankan manfaat yang telah diperoleh dari proses transformasi bisnis.

Agen Transformasi Bisnis

Pihak yang berperan dalam melaksanakan transformasi bisnis dalam sebuah perusahaan diantaranya adalah

1. Chief Executive Officer (CEO) adalah pihak yang mengambil tanggungjawab dalam melakukan proses transformasi bisnis.
2. Ahli Proses yang menyediakan panduan teknis dalam melakukan proses transformasi bisnis dari mulai tahap awal sampai dengan monitoring hasil
3. Pemegang saham dan pemangku kepentingan yang memberikan dukungan dan motivasi untuk menjalankan transformasi bisnis untuk kemajuan bisnis dimasa yang akan datang.

Beberapa Kasus Perusahaan Yang Melakukan Transformasi Bisnis.

PT. United Tractor.⁵

Sebuah perusahaan alat berat yang pada tahun 1998 melakukan transformasi bisnis usahanya. Prinsip yang digunakan dalam melakukan transformasi bisnis ini didasarkan pada prinsip manajemen yang dikemukakan Jack Welch

"Willingness to change is a strength, even if it means plunging part of the company into total confusion for a while."

Pada tahun tersebut perusahaan melakukan transformasi bisnis yang awalnya bergerak dari penyedia alat berat bagi industri konstruksi bergeser ke bisnis alat berat yang ditujukan kepada industri pertambangan. Hal ini disebabkan bisnis konstruksi mati suri. Otomatis, permintaan alat berat juga stagnan. Jika pada tahun 1996 UT bisa menjual 2.012 unit alat berat (43% pangsa pasar nasional), tetapi kemudian merosot menjadi 429 unit pada 1997 karena ambruknya sektor konstruksi, yang menyebabkan perusahaan ini merugi Rp 727 miliar.

Hasil transformasi bisnis yang dilakukan UT terlihat pada tahun 2007 dan 2008, penjualan alat berat mencapai 4.345 unit atau meningkat 26% dari 2007 yang baru 3.454 unit. Hal ini juga dibuktikan dari penjualan sepanjang 2008 yang meningkat 54% menjadi Rp 27,9 triliun – tahun 2007 baru Rp 18,2 triliun. Laba bersih perseroan pun cukup gemuk, mencapai Rp 2,7 triliun, tumbuh 78% dibanding tahun sebelumnya.

Bila didalami lebih lanjut, kinerja luar biasa itu tak lepas dari keberanian dan upaya transformasi yang dilakukan sejak satu dekade lalu yang pelaksanaannya semakin dipertajam sejak 2004. Transformasi dilakukan dengan menggeser portofolio bisnis dari yang semula mengandalkan sektor konstruksi ke sektor pertambangan, khususnya industri batu bara. Maklum, industri ini sejak 2004 tumbuh signifikan dibanding industri lain UT focus e sektor pertambangan karena di sector pertambangan, alat berat yang dibutuhkan biasanya besar-besar. Otomatis harga dan nilai proyek investasi juga lebih besar. Contohnya harga dump truck yang 100 ton, itu harganya bisa setara dengan 8 kali harga escavator yang kelas 20 ton

Pergeseran pilihan industri yang dilayani itu kemudian diikuti dengan transformasi strategi bisnis UT. Sebelumnya UT menyebut perusahaannya sebagai *customer driven company* dan kuat terhadap *product sales*. Sekarang ke arah *product support* dan konsentrasi

⁵ Sudarmaji. Transformasi Bisnis Berbusah Eksis. Swasembada.com

penuh ke *solution driven*. Orientasi perusahaan lebih dikembangkan ke solusi total bagi pelanggan. Jadi, UT diposisikan sebagai *solution driven company*.

PT. Garuda Indonesia⁶

Dibawah kepemimpinan Emirsyah Satar, Garuda Indonesia melakukan transformasi bisnis, transformasi ini diartikan sebagai seluruh proses perubahan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memosisikan diri agar lebih siap menghadapi tantangan bisnis baru dan lingkungan usaha yang berubah secara cepat. Perubahan dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan terhadap pola pikir, perilaku, tata nilai atau budaya perusahaan, dan strategi bisnis.

Ada empat bidang pokok dalam proses transformasi bisnis di PT Garuda Indonesia, yaitu;

- (1) efisiensi biaya dan efektivitas kegiatan operasional, hal yang dilakukan oleh Garuda adalah mendekatkan kantor pusat Garuda dengan lokasi operasionalnya yaitu memindahkan kantor pusat ke bandara Soekarno Hatta, selain itu hal yang dilakukan untuk melakukan efisiensi dan efektivitas dengan cara (a) menyederhanakan proses bisnis, (b) meniadakan dan mengurangi hal-hal yang tidak perlu, (c) meningkatkan response time, (d) meningkatkan produktivitas.
- (2) streamline organisasi dan manajemen,
- (3) rasionalisasi dan pemberdayaan anak perusahaan, serta
- (4) strategic alliance / strategic partner.

Hasil yang didapat dalam setelah melakukan transformasi bisnis adalah membaiknya kinerja Garuda Indonesia. Jika pada 2004 nilai kerugian mencapai Rp811 miliar; pada 2005 menurun menjadi Rp688 miliar; setahun kemudian menurun menjadi Rp197 miliar; pada 2007 mampu membukukan keuntungan sebesar Rp258 miliar. Tahun lalu kembali PT Garuda Indonesia meraih keuntungan sebanyak Rp683,6 miliar.

PT. Telkom Indonesia⁷

Pada tahun 2009, PT Telkom baru melakukan transformasi bisnis, Transformasi bisnis di tubuh Perusahaan telekomunikasi Indonesia tertua, akhirnya merupakan sesuatu yang tak terelakkan. Di mana pun di dunia layanan wireline yang berbasis PSTN (Public

Section 1.01 ⁶ A. M. Lilik Agung. Pemimpin transformatif. *Bisnis.com*

⁷ Transformasi Bisnis. Pelajaran dari PT. Telkom. *Penulislepas.com*

Switch Telephone Network) sedang menghadapi fase menurun (decline) seiring berubahnya gaya hidup (lifestyle) masyarakat, dan karenanya perlu direvitalisasi.

Itu sebabnya, Telkom lalu melakukan transformasi bisnisnya dengan merujuk konsep T.I.M.E (T elecommunication, I nformation, M edia, and Edutainment based services) demi menjaga pertumbuhan kompetitifnya secara berkesinambungan. Untuk mengantisipasi gaya hidup masa depan, Telkom beralih dari ?Separate Providers? menuju ? Single Provider? sehingga ditetapkanlah T.I.M.E sebagai portofolio bisnis yang baru.

Kemudian untuk menjawab tantangan bisnis yang semakin menggila, maka PT. Telkom melakukan restrukturisasi karyawannya yang dirasa terlalu gemuk, sebagai pembanding. Karyawan Telkom berjumlah 25.000 orang sedangkan Telkomsel hanya 3000 orang tapi dapat menghasilkan keuntungan secara rata-rata lebih besar dari Telkom yang memiliki karyawan terlalu banyak.

Untuk melakukan pengurangan karyawan, PT. Telkom melakukan program pension dini yang dimulai tahun 2002 sampai dengan 2011, sampai dengan tahun 2009, karyawan telkom yang mengikuti program pension dini telah mencapai 12.568 orang, sedangkan program pension dini pada tahun 2011 direncanakan sebanyak 1200 orang dengan biaya 910 milyar rupiah. Dari program ini PT. Telkom dapat menghemat biaya sebesar 320 millyard dalam satu tahun.⁸

Tiga perusahaan diatas, merupakan sebagian perusahaan yang melakukan reposisi kegiatan bisnis utamanya disesuaikan dengan kondisi yang terbaru, namun masih dalam lingkup kegiatan bisnis yang sama. Disamping reposisi bisnis pada bisnis yang sama namun berbeda karakteristik, adapula transformasi bisnis yang dilakukan dengan cara mengalihkan bisnisnya ke bisnis lain, baik dengan cara menghentikan proses produksi pada produk tertentu, atau menjual perusahaan dan mendirikan perusahaan baru yang jenis usahanya berbeda sama sekali dengan sebelumnya.

PT. BASF

PT. BASF merupakan perusahaan pita kaset yang pada tahun 1980 an merupakan perusahaan yang memiliki reputasi produk yang paling baik, melakukan penghentian produk pita kasetnya karena diperkirakan beberap tahun setelahnya industri kaset akan megalami masa sulit karena munculnya compact disk, hal ini menjadi kenyataan karena pada akhir

⁸ Pensiun Dini Demi Sebuah Transformasi. Harian Ekonomi Neraca pada Bataviase.co.id.

2000 industri kaset menjadi sesuatu yang tidak menguntungkan karena media rekaman bergeser dari pita seluloid ke cakram kompak (cd/vcd) atau Flash disk.

PT. Hanjaya Mandala Sampoerna.

Pada tahun 2005, Putera Sampoerna pemilik 40 % saham HM Sampoerna melakukan langkah yang menurut sebagian orang tidak dapat dimengerti yaitu dengan menjual seluruh saham miliknya di PT HM Sampoerna Tbk (40%) ke Philip Morris International, Maret 2005.

Keputusan itu sangat mengejutkan pelaku bisnis lainnya. Sebab, kinerja HM Sampoerna kala itu (2004) dalam posisi sangat baik dengan berhasil memperoleh pendapatan bersih Rp15 triliun dengan nilai produksi 41,2 miliar batang. Dalam posisi ketiga perusahaan rokok yang menguasai pasar, yakni menguasai 19,4% pangsa pasar rokok di Indonesia, setelah Gudang Garam dan Djarum.⁹

Langkah yang dilakukan oleh Putera melepas perusahaan keluarga yang sudah berumur lebih dari 90 tahun ini tentu saja mengundang banyak Tanya, kenapa menjual perusahaan yang sedang bagus-bagusnya. Pertanyaan tersebut akhirnya terjawab, Putera Sampoerna melihat masa depan industri rokok di Indonesia akan makin sulit berkembang. Dia pun ingin menjemput pasar masa depan yang hanya dapat diraihinya dengan langkah kreatif dan revolusioner dalam bisnisnya. Secara revolusioner dia mengubah bisnis intinya dari bisnis rokok ke agroindustri dan infrastruktur. (tokoh Indonesia.com)

Transformasi Bisnis Sebagai Respons Terhadap Tantangan

Perusahaan yang melakukan transformasi bisnis secara fundamental, utuh dan berkesinambungan memperoleh banyak manfaat, antara lain: perusahaan dapat memfokuskan diri kepada bidang bisnis yang lebih menjanjikan (*business repositioning*), menciptakan daya tahan dan daya saing yang lebih besar, meningkatkan kemampuan organisasi agar dapat memiliki daya dukung yang lebih kuat, menciptakan nilai dan penghasilan finansial yang lebih besar serta berpeluang lebih besar menjadi perusahaan bertaraf kelas dunia.¹⁰

Perusahaan yang melakukan transformasi bisnis lebih dulu akan lebih berpeluang daripada perusahaan yang melakukannya kemudia, banyak contoh perusahaan yang semula

⁹ Putera Sampoerna: Penjemput Pasar Masa Depan.Tokoh Indonesia.com

¹⁰ Jakarta Consulting Group. Mengelola Transformasi Bisnis.JCG.com

menjadi trend setter untuk produk tertentu akhirnya di salip oleh perusahaan saingannya ataupun perusahaan baru akibat terlambat melakukan transformasi bisnis.

Mesin ketik Brother dan mesin foto copy Xerox, pada tahun 1980 merupakan mesin ketik dan mesin foto copy yang digunakan hampir oleh semua kalangan, namun akhirnya tergerus oleh kehadiran mesin cetak berbasis computer (printer) yang dikeluarkan Canon, Epson dan HP, pada tahun 2000 brother merambah ke industri printer, namun langkahnya dianggap terlambat sehingga pasar tidak begitu diterima pasar. Demikian juga Xerox mengeluarkan printer yang pada akhirnya tidak begitu di terima pasar.

Eastman Kodak dan Fuji Filma, merupakan 2 raksasa industri bidang film seluloid, dan kamera manual, akhirnya tergusur oleh kamera digital merk canon, sony dan Samsung. Walaupun kedua perusahaan tersebut mengeluarkan kamera digital, namun antusiasme pasar terhadap produk tersebut kurang dibandingkan dengan camera digital canon, sony dan Samsung.

3. Penutup

Persaingan usaha dalam dunia yang tanpa batas merupakan sesuatu yang tidak dapat ditawar-tawar lagi apa lagi untuk dihindari. Yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah terus melakukan proses penyesuaian dengan kondisi dan tantangan yang dihadapi.

Transformasi bisnis merupakan salah satu cara untuk melakukan penyesuaian yang perusahaan dengan kondisi dan tantangan bisnis yang sedang berlangsung. Waktu penerapan transformasi bisnis menjadi sesuatu yang krusial di tetapkan supaya transformasi bisnis yang dimaksud dapat berbuah, baik.

Daftar Pustaka :

- , 2010, **Transformasi Bisnis. Pelajaran dari PT. Telkom**,
Penulislepas.com
- , 2010, **Putera Sampoerna: Penjemput Pasar Masa Depan. Tokoh**
Indonesia.com
- A M. Lilik Agung, 2009, **Pemimpin transformative**. Bisnis.com
- Harian Umum Pikiran Rakyat, 2010, **Industri Jawa Barat Terseok-seok**,
- Harian Ekonomi Neraca, 2010, **Pensiun Dini Demi Sebuah Transformasi**,
Bataviase.co.id
- Jakarta Consulting Group, 2006, **Mengelola Transformasi Bisnis.2006**
- Marcia Daszko, Ken Macur, and Sheila Sheinberg, 2005, **Transformation:**
A Definition, Theory And The Challenges To Transforming, makalah publikasi
elektronik
1. Sudarmaji, 2010, **Transformasi Bisnis Berbusah Eksis**. Swasembada.com
 2. Sinnakkrishnan Perumal, and Nitish Pandey, 2008, **Process-based Business Transformation through**, World Academy of Science, Engineering and Technology 47
 3. William B. Rouse, 2005, **A Theory of Enterprise Transformation**,
www.interscience.wiley.com