

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM TRANSFORMASI DIGITAL DI PERUSAHAAN FUJIFILM

Danendra Amantha Widhia¹, Devyasri Nusa Handayani², Dewi Sri³, Fauzan Putra Gani⁴, Radya Maysar Sayyidan⁵

^{1,2,3,4,5}Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Jaya

Email: fauzan.putragani@student.upj.ac.id

ABSTRACT

Change management applied by fujifilm in the face of digital transformation which as a company originally engaged in the analogue photography industry, fujifilm has succeeded by making fundamental changes to not change or survive in the digital era. This research uses a qualitative method with a literature review approach. Fujifilm found success that lies in the vision of strong leadership and organised or structured management and can take advantage of opportunities towards digital as creating new value. In conducting the analysis, the STPD (See, Think, Plan, Do) model can be used to identify change management opportunities. This study shows that the success of digital transformation of Fujifilm does not only depend on technology alone, but there are human resources and effective communication as overcoming opposition to change management.

Keywords: Management, Transformation, Digital

ABSTRAK

Manajemen perubahan yang diterapkan oleh fujifilm dalam menghadapi transformasi digital yang sebagai perusahaan awalnya bergerak di industri fotografi analog, fujifilm telah berhasil dengan melakukan perubahan yang fundamental untuk tidak berubah atau bertahan di era digital. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan literatur review. Fujifilm menemukan keberhasilan yang terletak pada visi kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang tertata atau terstruktur serta dapat memanfaatkan peluang terhadap digital sebagai menciptakan nilai baru. Dalam melakukan analisis dapat menggunakan model STPD (See, Think, Plan, Do) yang sebagai mengidentifikasi peluang manajemen perubahan. Studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital terhadap fujifilm tidak hanya bergantung pada teknologi saja, namun ada sumber daya manusia dan komunikasi yang efektif sebagai mengatasi pertentangan terhadap manajemen perubahan.

Kata kunci : Manajemen perubahan, Transformasi, Digital

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi kebutuhan mendesak bagi perusahaan di era digital ini untuk melakukan perubahan. Proses ini memanfaatkan teknologi-teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, tidak hanya teknologi saja tetapi juga aspek budaya perusahaan dan proses kerja dari awal hingga akhir. Manajemen perubahan telah menjadi alat penting dalam mengelola transformasi digital, mengatasi tantangan dan menanggapi peluang baru, dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen perubahan, perusahaan dapat merencanakan transisi secara lebih terstruktur, meminimalkan resistensi terhadap perubahan, serta memastikan bahwa perubahan yang dilakukan dapat mencapai yang

diharapkan. maka dari itu perusahaan harus bisa memanfaatkan sebuah peluang tersebut untuk melakukan perubahan (Fauzan 2023).

Dalam era digital, keberhasilan transformasi sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan pasar. Menurut Westerman et al. (2014), transformasi digital tidak hanya melibatkan penggantian teknologi, tetapi juga perubahan dalam struktur organisasi, strategi bisnis, dan interaksi dengan pelanggan. Fujifilm adalah contoh nyata dari perusahaan yang berhasil memanfaatkan prinsip ini untuk tetap relevan di era digital melalui diversifikasi produk dan inovasi yang berkelanjutan.

Transformasi digital tersebut mendesak Fujifilm untuk melakukan perubahan agar bisa bertahan dari pesaing-pesaingnya. Fujifilm, berdiri sejak tahun 1934, yang awalnya adalah pelopor di industri film fotografi. Namun, ketika era digital mulai mendominasi pada awal 2000-an, permintaan terhadap film konvensional menurun drastis, mengancam keberlanjutan bisnis inti perusahaan. Krisis ini menjadi momentum bagi Fujifilm untuk merombak arah bisnisnya melalui transformasi besar-besaran, beralih dari industri film menuju diversifikasi produk yang inovatif. Strategi perubahan manajemen menjadi kunci bagi Fujifilm untuk memastikan keberlanjutan di tengah perkembangan teknologi yang cepat. Dalam menghadapi tantangan ini, Fujifilm mengadopsi pendekatan inovasi yang berkelanjutan di bawah pimpinan mantan CEO Shigetaka Komori. Melalui riset dan pengembangan yang intensif, perusahaan berhasil mengalihkan sebagian besar sumber dayanya ke sektor kesehatan dan teknologi informasi medis, sebuah langkah yang memperkuat posisinya di pasar yang terus berubah (Fujifilm Annual Report, 2022). Contoh suksesnya adalah peluncuran lini skincare Astalift pada 2010, yang memanfaatkan teknologi emulsi dan kolagen dari pengalaman mereka di industri film, serta integrasi kecerdasan buatan (AI) dalam produk medisnya. Pendekatan ini menunjukkan adaptasi Fujifilm terhadap preferensi konsumen dan perkembangan teknologi.

Transformasi ini menjadikan Fujifilm sebagai bukti bahwa strategi perubahan manajemen yang tepat dapat memanfaatkan peluang di tengah krisis, menciptakan sumber pendapatan baru yang signifikan. Pada tahun fiskal 2022, misalnya, segmen kesehatan menyumbang 32% dari total pendapatan perusahaan (Annual Report, Fujifilm, 2022). Untuk mengoptimalkan proses ini, Fujifilm menerapkan model manajemen perubahan STPD (See,

Think, Plan, Do), yang dikenal lebih adaptif daripada PDCA (Plan, Do, Check, Act). Model STPD memungkinkan perusahaan untuk bereaksi cepat terhadap dinamika pasar, seperti yang terjadi saat digitalisasi mengurangi permintaan film analog secara signifikan (Nagano, 2021).

Kesuksesan Fujifilm dalam menghadapi krisis digitalisasi menunjukkan betapa pentingnya strategi manajemen perubahan yang fleksibel dan berorientasi jangka panjang. Perusahaan ini dapat beralih dari model bisnis yang tidak relevan menjadi yang lebih modern dan relevan dengan menggabungkan inovasi berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan pasar. Strategi transformasi ini memungkinkan Fujifilm untuk mempertahankan posisinya di pasar global, tidak hanya sebagai penyedia produk visual, tetapi juga sebagai pemain penting di industri kesehatan dan teknologi. Perubahan ini tidak hanya memberikan solusi sementara bagi perusahaan, tetapi juga menetapkan fondasi untuk pertumbuhan masa depan. melalui contoh perusahaan fujifilm ini dapat disimpulkan bahwa pentingnya melakukan implementasi strategi perusahaan manajemen yang mengikuti perkembangan zaman dan memanfaatkan teknologi yang ada untuk dapat bersaing dengan pesaing diluar sana. Fujifilm dalam menghadapi tantangan serupa, yaitu dengan mengidentifikasi peluang baru dan melakukan transformasi yang sesuai agar dapat tetap kompetitif dan relevan di era digital.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam strategi manajemen perubahan yang diterapkan oleh Fujifilm dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Secara khusus, penelitian ini berfokus pada bagaimana Fujifilm mampu merancang langkah-langkah strategis untuk keluar dari ketergantungan pada industri film fotografi yang mulai usang, menuju diversifikasi ke sektor-sektor baru seperti kesehatan, teknologi medis, dan kosmetik. Studi ini juga berupaya mengidentifikasi peran inovasi berkelanjutan dalam membangun daya saing perusahaan, termasuk pemanfaatan teknologi kecerdasan buatan (AI) dan teknologi berbasis material. Dengan pendekatan manajemen perubahan melalui model STPD (See, Think, Plan, Do), penelitian ini mengkaji bagaimana Fujifilm mampu merespons secara efektif terhadap dinamika pasar, menciptakan nilai baru, serta menjaga keberlanjutan bisnis di tengah perubahan yang pesat di era digital. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan lain yang menghadapi tantangan

serupa untuk mengembangkan strategi adaptif dan inovatif dalam mengelola transformasi digital.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Penelitian Kualitatif

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang selalu berfokus kepada fenomena yang berkaitan dengan manusia, dimana dilakukan secara tatanan alamiah dan bukan rekayasa (Sarosa samiaji, 2021). Dalam buku yang dibuat oleh (Hardani et al. 2018) menjelaskan secara perspektif teori terkait penelitian Kualitatif, Kualitatif adalah penganutan aliran fenomenologis, yang memberikan titik berat kepada kegiatan penelitian ilmiah dengan jalan penguraian dan pemahaman terhadap gejala-gejala sosial yang diamati. Terkait pemahaman tersebut tidak hanya melalui sudut pandang dari peneliti, melainkan berdasarkan gejala dan fakta yang diamati berdasarkan sudut pandang subjek yang diteliti. Menurut (Setiawan Johan, Anggito Albi, 2018), penelitian kualitatif merupakan cara pengumpulan data pada suatu latar alamiah dengan maksud menunjukkan fenomena yang terjadi, dimana peneliti sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive atau biasanya secara snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Dari beberapa penelitian di atas penelitian kualitatif memiliki titik fokus dalam pemahaman mendalam terhadap fenomena sosial dalam konteks alami dan menjadikan sebuah subjek yang diteliti untuk menggambarkan dan memahami gejala secara mendalam.

Pemilihan pendekatan kualitatif dalam penelitian berjudul "Strategi Manajemen Perubahan dalam Mengoptimalkan Transformasi Digital di Perusahaan Fujifilm" dilakukan karena metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam strategi perubahan yang diterapkan Fujifilm dalam menghadapi tantangan transformasi digital dari sudut pandang pelaku yang perubahan di fujifilm.

2. Manajemen Perubahan

Menurut Lauer (2021) dalam Nurrosyidah (2021) menyatakan manajemen perubahan merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh perusahaan yang bertujuan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi melihat adanya berbagai jenis terhadap

perubahan yang ada di dalam perusahaan. Signifikansi manajemen perubahan semakin ditekankan oleh pandangan pemerintah yang menganggap bahwa saat ini merupakan momen yang tepat bagi para pelaku usaha untuk memanfaatkan kemajuan teknologi guna mendukung efektivitas proses manajemen mereka (Riofita, et al., 2024). Dengan demikian, manajemen perubahan bagian dari terpenting dalam mengatasi adanya perubahan terhadap perusahaan yang akan menjadikan keunggulan kompetitif untuk perusahaan dan jadikan perubahan yang berkelanjutan pada teknologi. Fujifilm berhasil mengimplementasikan manajemen perubahan dengan secara efisien untuk menyesuaikan diri dengan berbagai tantangan dan peluang di era digital. Sehingga, fujifilm dapat membangun lingkungan kerja yang akan mendorong inovasi dan adaptasi yang akan menjadikan salah satu pemimpin industri walaupun dihadapkan pada berbagai tantangan.

3. Transformasi Digital

Transformasi digital sebuah proses teknologi digital dari berbagai aspek bisnis dalam meningkatkan inovasi dan pengalaman pengguna. Menurut (Latifah & Ngalmun, 2023) transformasi digital merupakan perubahan mendasar dalam aktivitas bisnis dan organisasi termasuk proses, kemampuan dan model dengan tujuan untuk memanfaatkan dengan secara optimal perubahan dan peluang hal ini menjadikan dampak sosial sebagai pendekatan strategis yang diutamakan untuk mempercepat transformasi. Sedangkan menurut Westerman et al., (2011) dalam (Oktavian et al. 2023) menyatakan bahwa transformasi digital merupakan penerapan teknologi untuk secara signifikan meningkatkan kinerja dan jangkauan perusahaan, sekaligus melakukan perubahan mendasar dalam hubungan dengan pelanggan, proses internal dan penawaran nilai kepada pelanggan. Dengan demikian, transformasi digital memberikan manfaat dalam meningkatkan daya saing dengan teknologi dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar. Fujifilm telah berhasil dalam melakukan transformasi digital melalui manajemen perubahan yang terarah dan terstruktur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi secara mendalam strategi transformasi bisnis yang diterapkan oleh Fujifilm dalam menghadapi disrupsi digital. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penggalian data secara rinci

mengenai fenomena yang kompleks, termasuk langkah-langkah strategis yang diambil perusahaan untuk beradaptasi dan berkembang di era digitalisasi. Studi kasus digunakan sebagai desain penelitian untuk memungkinkan analisis mendalam terhadap strategi diversifikasi produk dan inovasi bisnis Fujifilm. Desain ini sesuai untuk penelitian yang berfokus pada fenomena tertentu dalam konteks dunia nyata, dimana batas antara fenomena dan konteksnya tidak selalu jelas. Studi ini bertujuan untuk memahami bagaimana Fujifilm berhasil memanfaatkan sumber daya dan keahliannya untuk menciptakan peluang baru di sektor kesehatan, teknologi medis, dan kosmetik, sekaligus meninggalkan ketergantungan pada industri film fotografi yang menurun.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber sekunder yang kredibel dan relevan, seperti laporan tahunan perusahaan yang memberikan wawasan mengenai kinerja keuangan dan strategi bisnis Fujifilm, artikel jurnal dan buku akademik yang mendukung analisis teori manajemen perubahan dan transformasi digital, serta publikasi industri yang membahas praktik bisnis Fujifilm dalam konteks yang lebih luas. Selain itu, wawancara publik dengan pemimpin perusahaan yang tersedia dalam bentuk artikel atau transkrip media turut menjadi sumber data penting. Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan pendekatan tematik, yaitu proses identifikasi pola-pola tematik dalam data yang relevan dengan tujuan penelitian. Langkah-langkah analisis meliputi pengkodean awal untuk mengidentifikasi elemen-elemen utama dalam strategi transformasi bisnis, kategorisasi data berdasarkan tema utama seperti diversifikasi produk, inovasi teknologi, dan penerapan model STPD, serta penyusunan interpretasi dengan mengaitkan temuan empiris dengan teori manajemen perubahan.

Memastikan keakuratan dan kredibilitas temuan, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan dan memvalidasi informasi dari berbagai sumber data yang digunakan. Teknik ini memastikan bahwa analisis didasarkan pada data yang akurat dan dapat dipercaya, sehingga mengurangi bias interpretasi dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam serta objektif. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya mendeskripsikan transformasi bisnis Fujifilm secara rinci, tetapi juga memberikan wawasan yang relevan bagi perusahaan lain yang menghadapi tantangan serupa. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan strategi manajemen

perubahan di industri lain, terutama yang menghadapi dampak dari disrupsi digital dan perubahan teknologi, sekaligus membuka peluang untuk studi lanjutan yang menguji penerapan model serupa di berbagai sektor industri.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan analisis data yang dikumpulkan, Fujifilm telah menunjukkan keberhasilan dalam mengimplementasikan strategi manajemen perubahan untuk mengatasi disrupsi digital. Berikut adalah hasil utama yang diperoleh:

1. Diversifikasi Produk

Fujifilm tidak hanya berhasil mengatasi tantangan penurunan permintaan di sektor film fotografi, tetapi juga menciptakan peluang baru dengan diversifikasi strategis. Selain peluncuran skincare Astalift yang mengadopsi teknologi emulsi, Fujifilm juga memperluas jangkauan ke bidang teknologi medis melalui produk seperti alat pencitraan medis dan sistem informasi kesehatan. Langkah ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengadaptasi keahliannya di bidang kimia dan material untuk kebutuhan pasar yang berbeda.

2. Penerapan Model STP

Model STPD telah menjadi fondasi utama dalam transformasi Fujifilm. Pendekatan See, Think, Plan, Do mempermudah identifikasi risiko dan peluang. Sebagai ilustrasi, ketika digitalisasi menyebabkan penurunan tajam pada industri film analog, Fujifilm dengan cepat memetakan potensi di sektor kesehatan, seperti radiologi dan diagnostik medis. Hal ini memungkinkan perusahaan meluncurkan produk seperti SYNAPSE, sebuah sistem informasi radiologi canggih yang mengintegrasikan teknologi AI untuk membantu proses diagnosis.

3. Inovasi Berkelanjutan

Komitmen Fujifilm terhadap riset dan pengembangan menjadi pilar utama keberhasilannya. Dengan anggaran R&D yang konsisten, Fujifilm memperkenalkan inovasi berbasis AI pada perangkat medis, seperti alat deteksi kanker dan sistem analisis pencitraan diagnostik. Selain itu, pengembangan teknologi berbasis material, seperti membran penyaring air dan udara, memperluas dampak perusahaan ke sektor lingkungan.

4. Kinerja Keuangan

Diversifikasi dan inovasi yang diterapkan oleh Fujifilm secara signifikan memperbaiki kinerja keuangan perusahaan. Pada tahun fiskal 2022, segmen kesehatan menyumbang 32% dari total pendapatan, diikuti oleh segmen teknologi informasi medis yang menyumbang 18%. Kenaikan ini mencerminkan pertumbuhan yang stabil di sektor-sektor baru yang telah menjadi fokus perusahaan. Keberhasilan ini juga memperkuat posisi Fujifilm sebagai pemimpin di pasar global yang dinamis, dengan kontribusi dari peningkatan efisiensi operasional dan optimalisasi portofolio bisnisnya.

PEMBAHASAN

Keberhasilan Fujifilm dalam menghadapi disrupsi digital mencerminkan penerapan strategi manajemen perubahan yang fleksibel, inovatif, dan berorientasi jangka panjang. Studi ini mengungkapkan beberapa temuan utama yang relevan dengan teori manajemen dan praktik transformasi digital, sebagaimana diuraikan berikut ini:

1. Relevansi dengan Teori Manajemen Perubahan

Penerapan model STPD (See, Think, Plan, Do) menunjukkan fleksibilitas dan responsivitas yang lebih tinggi dibandingkan model PDCA (Plan, Do, Check, Act). Menurut Lauer (2021), pendekatan seperti STPD memungkinkan perusahaan untuk lebih proaktif dalam menghadapi perubahan pasar yang dinamis, karena memprioritaskan observasi dan analisis mendalam sebelum perencanaan. Hal ini terbukti dalam kemampuan Fujifilm untuk dengan cepat mengidentifikasi peluang di sektor kesehatan dan kosmetik, yang kemudian diikuti dengan implementasi strategi yang matang.

2. Penerapan Transformasi Digital

Transformasi digital yang dilakukan oleh Fujifilm tidak hanya terbatas pada penggantian produk yang tidak relevan, tetapi juga melibatkan penciptaan nilai baru melalui inovasi teknologi. Westerman et al. (2011) menjelaskan bahwa transformasi digital mencakup pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan hubungan pelanggan. Fujifilm mempraktikkan hal ini melalui integrasi teknologi kecerdasan buatan (AI) ke dalam perangkat medis, seperti sistem analisis radiologi, serta

pengembangan produk kosmetik berbasis teknologi film. Langkah ini memperkuat daya saing perusahaan di berbagai sektor baru.

3. Adaptasi terhadap Pasar

Kemampuan Fujifilm untuk membaca dan memanfaatkan tren pasar memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan. Diversifikasi produk ke bidang kosmetik, seperti skincare Astalift yang memanfaatkan teknologi emulsi, menunjukkan adaptasi yang tidak hanya relevan tetapi juga inovatif. Strategi ini membedakan Fujifilm dari pesaing yang gagal beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar akibat digitalisasi. Keberhasilan Fujifilm memberikan pelajaran penting bahwa perubahan yang terencana dan berorientasi pada inovasi adalah kunci untuk bertahan di era digital. Peran teknologi dalam transformasi digital sangat penting, tetapi keberhasilan juga bergantung pada bagaimana perusahaan mengelola sumber daya manusia. Seperti dijelaskan oleh Kane et al. (2015), transformasi digital yang efektif memerlukan pengembangan keterampilan baru bagi karyawan dan perubahan pola pikir yang mendukung inovasi. Hal ini terlihat pada Fujifilm yang tidak hanya mengandalkan teknologi, tetapi juga membangun kapasitas sumber daya manusia untuk mendukung diversifikasi ke sektor kesehatan dan teknologi medis. Dengan memanfaatkan peluang melalui strategi yang terstruktur, Fujifilm berhasil mengatasi ancaman dan menciptakan peluang baru.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan Fujifilm dalam menghadapi disrupsi digital terletak pada penerapan strategi manajemen perubahan yang fleksibel dan adaptif. Beberapa poin utama yang dapat disimpulkan adalah:

1. Strategi Diversifikasi

Diversifikasi produk adalah salah satu langkah penting yang membantu Fujifilm beralih dari bisnis yang sudah tidak relevan ke sektor yang lebih menjanjikan. Strategi ini tidak hanya menjaga kelangsungan perusahaan, tetapi juga membuka kesempatan untuk masuk ke pasar baru. Dengan memanfaatkan keahlian yang sudah ada dan terus berinovasi, Fujifilm berhasil mengembangkan berbagai produk, seperti kosmetik dan alat kesehatan. Ini membuktikan bahwa diversifikasi produk bisa menjadi cara yang

efektif untuk menghadapi perubahan kebutuhan pelanggan dan tantangan dalam industri.

2. Model STPD sebagai Kunci Adaptasi

Penerapan model manajemen perubahan STPD memudahkan Fujifilm dalam mengidentifikasi peluang, merencanakan langkah strategis, dan mengimplementasikannya secara efektif.

3. Inovasi Berbasis Teknologi

Fokus pada inovasi berkelanjutan memastikan Fujifilm tetap relevan dengan kebutuhan pasar yang terus berubah.

4. Keberlanjutan Bisnis

Transformasi digital yang berhasil dilakukan Fujifilm tidak hanya menyelamatkan perusahaan dari krisis, tetapi juga menetapkan fondasi untuk pertumbuhan di masa depan.

5. Pengembangan Kapasitas dan Kualitas Sumber Daya Manusia

Fujifilm memahami betul pentingnya pengembangan keterampilan karyawan untuk mendukung proses transformasi perusahaan. Oleh karena itu, program pelatihan dan pengembangan yang terus-menerus menjadi faktor penting agar sumber daya manusia perusahaan dapat beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan perubahan pasar secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2015). *Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines*. HarperBusiness.
- Fauzan, M., Ekonomi Dan Bisnis Islam, F., & Batubara Manajemen, C. (2023). *Manajemen Perubahan dan Pengembangan di PT. Jasamarga Cabang Belmera Tbk. (Studi Kasus Pengelolaan PT. Jasamarga Cabang Belmera Tbk.)*. In *Bisnis, Manajemen dan Akuntansi* (Vol. 1, Issue 4). Fujifilm Annual Report, 2022.
- Hardani, Andriani Helmina, Ustiawaty Jumari, Utami Evi Fatmi, Istiqomah Ria Rahmatul, Fardani Roushandy Asri Fardani, Sukmana Dhika Juliana, & Auliya Nur Hikmatul. (2018). *METODE PENELITIAN Kualitatif & Kuantitatif*. CV, Pustaka Ilmu Group.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 1–25.
- Latifah, & Ngalmun. (2023). *Pemulihan Pendidikan Pasca Pandemi Melalui Transformasi Digital Dengan Pendekatan Manajemen Pendidikan Islam di Era Society 5.0*. *Terapung: Ilmu – Ilmu Sosial*, 5. Retrieved from <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/terapung/article/view/10576/5006>

- Nagano, Y. (2021). *The Transformation of Fujifilm: A Study of Corporate Change in the Digital Era*. Cambridge University Press.
- Nurrosyidah, A. (2021). Strategi Komunikasi Dalam Mengelola Perubahan Pada Transformasi Digital Perusahaan. *SCRIPTURA*, 11, 96-104. doi:10.9744/scriptura.11.2.96-104
- Riofita, H., Arimbi, Rifky, M. G., Salamah, L. R., Asrita, R., & Nurzanah, S. (2024). Perubahan Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Tantangan Pasar Konsumen di Era Digital. *Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 1, 21-26. Retrieved from <https://jurnalisticqomah.org/index.php/jemb/article/view/617>
- Sarosa samiaji. (2021). *Analisis Data Penelitian Kualitatif* (Maharani Flora, Ed.). PT Kanisius tahun 2021.
- Setiawan Johan, & Anggito Albi. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif* (Lestaro Ella, Ed.). CV Jejak.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.