

Tipologi Strategi Transformasi Digital Penjualan: Studi Lintas Negara Terhadap Praktek Manajerial dan Dampaknya Terhadap Kinerja

Nailarania Zafira Yumna^{1*}

¹ Manajemen, Universitas Islam Indonesia, Indonesia

Email Correspondensi: nailarzy@gmail.com

ABSTRACT

Digital transformation in the sales function has become an important strategic element in facing the challenges of the digital era. This study aims to explore how companies' managerial practices in managing digital transformation of sales compare to existing prescriptive frameworks. Using a survey approach of 540 sales managers from the United States, United Kingdom, Germany, and Italy, and a cluster analysis based on five key dimensions of strategic clarity, sales force replacement, sales force empowerment, implementation actions, and key performance indicators, this study identified four typologies of companies: Digital Sales Transformation Leaders, Laggards, Enablers, and Replacers. The results show that the success of digital transformation is influenced by a combination of strategic clarity, targeted use of technology, and a focus on customer value creation. The managerial implications of this study indicate that digital transformation in sales cannot be carried out uniformly in all companies, but must be adjusted to the characteristics of the organization and technological readiness. This study provides a practical contribution in the form of a taxonomy that can be used as an evaluative and strategic tool for companies in designing and implementing effective digital transformation of sales.

ABSTRAK

Transformasi digital dalam fungsi penjualan telah menjadi elemen strategis penting dalam menghadapi tantangan era digital. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana praktik manajerial perusahaan dalam mengelola transformasi digital penjualan dibandingkan dengan kerangka preskriptif yang ada. Dengan menggunakan pendekatan survei terhadap 540 manajer penjualan dari Amerika Serikat, Inggris, Jerman, dan Italia, serta analisis kluster berbasis lima dimensi utama kejelasan strategi, penggantian tenaga penjualan, pemberdayaan tenaga penjualan, tindakan implementasi, dan indikator kinerja utama penelitian ini mengidentifikasi empat tipologi perusahaan: Digital Sales Transformation Leaders, Laggards, Enablers, dan Replacers. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital dipengaruhi oleh kombinasi kejelasan strategi, pemanfaatan teknologi secara terarah, dan fokus pada penciptaan nilai pelanggan. Implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam penjualan tidak dapat dilakukan secara seragam di semua perusahaan, tetapi harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan kesiapan teknologi. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis berupa taksonomi yang dapat dijadikan alat evaluatif dan strategis bagi perusahaan dalam merancang dan mengimplementasikan transformasi digital penjualan yang efektif.

ARTICLE HISTORY

Received: 19 Maret 2025

Accepted: 30 Maret 2025

Published: 1 April 2025

KEYWORDS:

Digital Transformation; Sales; Digital Strategy; KPI; Sales Technology; Company Typology.

KATA KUNCI:

Transformasi Digital, Penjualan, Strategi Digital, KPI, Teknologi Penjualan, Tipologi Perusahaan.

PENDAHULUAN

Di era digital yang terus berkembang, transformasi digital telah menjadi keharusan strategis bagi perusahaan di berbagai sektor. Transformasi digital tidak hanya mencakup penggunaan teknologi baru, tetapi juga melibatkan perubahan mendasar dalam proses bisnis, termasuk dalam fungsi penjualan. Penjualan adalah salah satu area yang paling terdampak oleh digitalisasi, karena menghubungkan perusahaan secara langsung dengan pelanggan, sehingga berperan penting dalam menciptakan nilai, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan mencapai keunggulan kompetitif. Namun, banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam mengelola transformasi digital ini secara efektif. Tantangan tersebut mencakup kurangnya kejelasan strategi, pengukuran kinerja yang tidak memadai, dan kesenjangan dalam penerapan teknologi untuk meningkatkan efisiensi maupun efektivitas. [1]

Survei yang melibatkan 540 manajer penjualan dari empat negara: Amerika Serikat, Inggris, Jerman, dan Italia. Responden berasal dari berbagai sektor industri, termasuk layanan B2B, barang industri, teknologi informasi dan komunikasi, barang konsumen, dan farmasi. Dengan memanfaatkan pendekatan analisis faktor dan klaster, penelitian ini mengeksplorasi pola transformasi digital di berbagai perusahaan berdasarkan kejelasan strategi, jalur digitalisasi (6S), tindakan implementasi, dan indikator kinerja utama (KPI).

Pengelompokkan perusahaan ke dalam empat kategori utama: pemimpin transformasi digital, tertunda dalam transformasi digital, pendukung digitalisasi penjualan, dan pengganti penjualan digital. Kategori-kategori ini menunjukkan berbagai tingkat keberhasilan dalam mengelola transformasi digital dan menawarkan wawasan penting mengenai bagaimana strategi digitalisasi dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan di berbagai industri menghadapi tekanan yang semakin besar untuk mengadopsi digitalisasi dalam proses penjualannya guna meningkatkan daya saing. Laporan McKinsey (2021) [2] menunjukkan bahwa perusahaan yang telah menerapkan strategi digital dalam penjualan mereka mengalami peningkatan efisiensi hingga 30% dan peningkatan pendapatan hingga 20%. Namun, tidak semua perusahaan berhasil dalam perjalanan transformasi digital ini. Banyak organisasi menghadapi tantangan signifikan, seperti kurangnya kejelasan strategi digital, kesenjangan keterampilan tenaga kerja, serta keterbatasan dalam mengukur dampak transformasi terhadap kinerja perusahaan. [3]

Pendekatan yang diambil dalam penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam dua aspek utama. Pertama, studi ini menjelaskan pentingnya kejelasan strategi dan pengelolaan yang terstruktur untuk memastikan keberhasilan transformasi digital dalam penjualan lingkup Negara sesuai aspek manajerial dan dampaknya terhadap kinerja. Kedua, penelitian ini menyediakan taksonomi praktis yang dapat digunakan sebagai panduan bagi perusahaan untuk mengevaluasi posisi mereka dalam perjalanan transformasi digital dan menentukan langkah strategis yang tepat. [4]

Melalui temuan-temuannya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi penting bagi akademisi, praktisi manajemen, dan pemimpin bisnis yang ingin memahami dan mengoptimalkan transformasi digital dalam konteks penjualan. Dokumen ini juga memberikan wawasan praktis untuk membantu perusahaan menghadapi tantangan era digital dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sehingga dalam manajerial dampak terhadap kinerja mempunyai

efek terhadap keberlangsungan perusahaan kurun waktu yang lama. Dalam konteks ini, bertujuan untuk menjawab pertanyaan utama: bagaimana praktik manajerial perusahaan dalam mengelola transformasi digital penjualan dibandingkan dengan kerangka preskriptif yang telah dikembangkan.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan survei lintas negara di 4 wilayah (AS, Inggris, Jerman dan Italia). Metode kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran objektif terhadap fenomena transformasi digital serta mendukung analisis statistik yang dapat mengungkap pola dan hubungan antarvariabel secara lebih akurat. [5]

Dalam konteks transformasi digital dalam penjualan, penelitian ini dapat dikaitkan dengan Teori Difusi Inovasi yang dikemukakan oleh Everett M. Rogers (2003) Teori ini menjelaskan bagaimana suatu inovasi (dalam hal ini, digitalisasi dalam penjualan) diadopsi oleh individu atau organisasi dalam suatu sistem sosial. Menurut Rogers, adopsi inovasi dipengaruhi oleh lima faktor utama:

1. Relative Advantage (Keunggulan Relatif) → Sejauh mana teknologi digital dalam penjualan memberikan manfaat dibandingkan metode tradisional.
2. Compatibility (Kesesuaian) → Tingkat kecocokan digitalisasi dengan proses bisnis yang sudah ada.
3. Complexity (Kompleksitas) → Kemudahan atau kesulitan dalam mengadopsi dan mengimplementasikan teknologi digital.
4. Trialability (Kemungkinan Uji Coba) → Kemampuan organisasi untuk menguji teknologi sebelum menerapkannya secara penuh.
5. Observability (Kemudahan Pengamatan) → Sejauh mana manfaat digitalisasi dapat dilihat dan diukur oleh organisasi.

Dengan menggunakan analisis kluster berbasis data dari sampel penelitian yang terdiri dari 540 manajer senior, studi ini mencoba mengidentifikasi dimensi transformasi digital dan mengembangkan tipologi berdasarkan 5 faktor utama. faktor-faktor ini ditentukan melalui analisis komponen utama (PCA) dengan rotasi Varimax dan dirancang untuk mencerminkan elemen-elemen kritis dalam kerangka konseptual penelitian. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode purposive sampling, yaitu teknik pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian [6]. Berikut adalah Lima faktor utama tersebut :

1. Kejelasan Strategis

Mengukur sejauh mana perusahaan memiliki strategi transformasi digital yang jelas dan dirumuskan dengan baik, termasuk analisis yang sistematis dan formal terhadap proses yang relevan. Kejelasan strategis ini mencakup tujuan, pendekatan, dan komunikasi strategi secara keseluruhan. [3]

2. Penggantian Tenaga Penjualan (Salesforce Replacement)

Faktor ini mencerminkan penggunaan teknologi digital untuk menggantikan sebagian atau seluruh peran tenaga penjualan dalam berbagai fase proses penjualan. Ini termasuk fokus pada otomatisasi dan digitalisasi sebagai cara untuk meningkatkan efisiensi operasional. [4]

3. Pemberdayaan tenaga penjualan (Salesforce Empowerment)

Mengukur tingkat dukungan yang diberikan kepada tenaga penjualan melalui alat digital yang membantu mereka meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kemampuan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Faktor ini menekankan penguatan kapasitas tenaga penjualan melalui pelatihan, informasi, dan teknologi. [7]

4. Tindakan Transformasi Digital (Key Action)

Faktor ini melibatkan sembilan tindakan utama transformasi digital, seperti pengumpulan data, penyebaran informasi, personalisasi interaksi, otomatisasi proses, dan peningkatan pengalaman pelanggan. Ini mencerminkan implementasi konkret dari strategi transformasi digital. [2]

5. Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicators)

KPI ini meliputi metrik yang digunakan untuk memantau kemajuan transformasi digital, seperti kepuasan pelanggan, skor promotor bersih, pertumbuhan penjualan, margin keuntungan, dan indikator kinerja proses. [8]

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis kluster berbasis data untuk mengidentifikasi pola transformasi digital berdasarkan lima faktor utama diatas dengan penyesuaian tiga komponen analisis dilakukan melalui:

1. Analisis Komponen Utama (Principal Component Analysis - PCA) dengan Rotasi Varimax

- Digunakan untuk mereduksi jumlah variabel dan mengelompokkan faktor-faktor utama yang paling memengaruhi transformasi digital. [9]
- Rotasi Varimax meningkatkan keterbacaan hasil dengan meminimalkan korelasi antar faktor.

2. Analisis Kluster

- Setelah PCA, hasil faktor digunakan untuk melakukan analisis kluster guna mengelompokkan perusahaan berdasarkan pola transformasi digital mereka.
- Metode ini banyak digunakan dalam penelitian strategi digital untuk mengidentifikasi arketipe organisasi. [10]

3. Analisis Statistik Deskriptif dan Inferensial

- Statistik deskriptif digunakan untuk memahami distribusi dan tren utama dalam transformasi digital.
- Analisis inferensial digunakan untuk menguji hubungan antara kejelasan strategi dengan keberhasilan digitalisasi penjualan. [11]

HASIL DAN PEMBAHASAN

Digital Sales Transformation Leaders

Perusahaan dalam klaster ini dikenal sebagai pemimpin dalam transformasi digital penjualan. Mereka memiliki kinerja pasar yang sangat baik dan melaporkan tingkat keberhasilan yang tinggi dalam manajemen transformasi digital. Perusahaan dalam klaster ini menunjukkan:

1. Strategi Digital yang Jelas dan Terstruktur: Mereka memiliki kejelasan yang sangat tinggi mengenai bagaimana mereka mengimplementasikan digitalisasi dalam penjualan. Digitalisasi tidak hanya difokuskan pada peningkatan efisiensi, tetapi juga pada peningkatan pengalaman pelanggan dan penciptaan nilai bagi pelanggan.
2. Penggunaan KPI yang Kuat: Perusahaan ini mengutamakan KPI berbasis pelanggan, seperti kepuasan pelanggan dan net promoter score (NPS), serta KPI bottom-line yang terkait dengan pertumbuhan penjualan dan profitabilitas.
3. Fokus pada Pelanggan dan Digitalisasi Penawaran: Mereka lebih fokus pada digitalisasi penawaran mereka (produk atau layanan) daripada hanya digitalisasi proses internal. Ini menunjukkan bahwa mereka menganggap digitalisasi sebagai alat untuk menambah nilai kepada pelanggan daripada hanya memperbaiki proses internal.
4. Digitalisasi di Fase Preselling dan Selling: Perusahaan dalam klaster ini secara aktif mengimplementasikan digitalisasi pada fase pra-penjualan dan penjualan untuk menarik pelanggan baru dan memaksimalkan interaksi dengan pelanggan yang sudah ada.

Digital Sales Transformation Laggards

Di sisi lain, perusahaan dalam klaster Digital Sales Transformation Laggards mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan transformasi digital yang efektif. Mereka memiliki kinerja pasar yang relatif rendah dan melaporkan keberhasilan yang lebih sedikit dalam hal digitalisasi penjualan. Beberapa karakteristik utama dari klaster ini adalah:

1. Kurangnya Strategi yang Jelas: Berbeda dengan pemimpin transformasi, perusahaan di klaster ini kurang memiliki strategi yang jelas dalam transformasi digital mereka. Digitalisasi mereka lebih cenderung terjadi secara ad-hoc dan tanpa rencana yang sistematis.
2. Fokus pada Pelanggan yang Kurang Menarik: Mereka lebih memilih untuk mengimplementasikan digitalisasi untuk pelanggan yang kurang menarik dan berfokus pada fase pra-penjualan serta pasca-penjualan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa mereka cenderung menunda digitalisasi pada fase penjualan utama yang dapat memberikan dampak lebih besar pada pendapatan.
3. Kurangnya Penggunaan KPI yang Efektif: Perusahaan ini tidak memprioritaskan KPI yang relevan seperti kepuasan pelanggan atau pertumbuhan penjualan. Sebaliknya, mereka lebih berfokus pada pengukuran efisiensi proses yang terbatas.

4. Digitalisasi Tanpa Tujuan yang Jelas: Tanpa tujuan strategis yang kuat, digitalisasi mereka lebih bersifat reaktif dan tidak dapat menciptakan nilai tambah yang signifikan untuk perusahaan maupun pelanggan.

Digital Sales Enablers

Klaster Digital Sales Enablers terdiri dari perusahaan yang menggunakan teknologi digital untuk memberdayakan tenaga penjual mereka. Perusahaan-perusahaan ini tidak berfokus untuk menggantikan tenaga penjualan dengan teknologi, tetapi lebih pada mendukung dan memperkuat kemampuan tenaga penjualan melalui teknologi digital. Beberapa karakteristik utama dari klaster ini adalah:

1. Fokus pada Penguatan Tenaga Penjualan: Mereka memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan, memberikan akses mudah ke informasi penting, dan mempercepat respons terhadap kebutuhan pelanggan.
2. Kustomisasi dan Pengalaman Pelanggan: Perusahaan dalam klaster ini berfokus pada personalisasi interaksi dengan pelanggan, memberikan solusi yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka, serta menggunakan data untuk meningkatkan pengalaman pelanggan.
3. Penggunaan Digitalisasi untuk Menambah Nilai: Digitalisasi difokuskan pada aspek layanan dan pengalaman pelanggan, dengan investasi di alat digital yang mendukung tenaga penjualan dalam memberikan nilai lebih kepada pelanggan.
4. KPI yang Berfokus pada Pelanggan: Mereka mengutamakan KPI berbasis pelanggan, seperti kepuasan pelanggan dan NPS, selain KPI yang lebih terkait dengan efisiensi operasional atau bottom-line.

Digital Sales Replacers

Klaster Digital Sales Replacers berfokus pada penggunaan teknologi untuk menggantikan tenaga penjualan dan meningkatkan efisiensi proses penjualan. Perusahaan-perusahaan ini lebih fokus pada otomatisasi dan penggantian tenaga penjualan manusia dengan teknologi digital. Karakteristik utama dari klaster ini adalah:

1. Fokus pada Efisiensi dan Penggantian Tenaga Penjualan: Perusahaan di klaster ini menggantikan tenaga penjualan manusia dengan teknologi digital, seperti otomatisasi saluran penjualan dan penggunaan big data untuk mendukung keputusan berbasis data.
2. Peningkatan Proses dengan Otomatisasi: Mereka fokus pada efisiensi internal dan peningkatan proses dengan mengotomatiskan tugas-tugas yang sebelumnya dilakukan oleh tenaga penjualan, seperti penyaringan prospek atau komunikasi pelanggan.
3. KPI Berbasis Efisiensi: Perusahaan ini lebih berfokus pada KPI berbasis biaya dan efisiensi, seperti penghematan biaya dan waktu, serta peningkatan volume transaksi melalui saluran otomatis.
4. Digitalisasi di Fase Penjualan dan Proses Internal: Digitalisasi lebih difokuskan pada fase penjualan dan penyederhanaan proses internal, seperti penggantian interaksi manusia dengan sistem self-service atau chatbot.

Membandingkan Digital Sales Enablers dan Replacers

Digital Sales Enablers

Enablers adalah perusahaan B2B yang berusaha menghindari persaingan harga dan membedakan diri mereka dengan menawarkan solusi yang disesuaikan dan pendekatan penjualan konsultatif. Sesuai dengan logika Service-Dominant, perusahaan ini menyediakan proposisi bernilai tambah yang disesuaikan berdasarkan kombinasi kompleks produk dan layanan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan spesifik setiap pelanggan.

Untuk mencapai ini, perusahaan memerlukan tenaga penjualan "ambidextrous" yang tidak hanya mampu menjual, tetapi juga menyediakan layanan kepada pelanggan, sehingga meningkatkan efektivitas interaksi pelanggan dan mengisi kekurangan nilai yang dirasakan. Biasanya, kekurangan pengetahuan perlu diatasi, terutama dengan menggunakan teknologi digital untuk lebih memahami penggerak nilai yang belum dimanfaatkan untuk setiap pelanggan.

Untuk mendukung tenaga penjualan dan memperkuat kemampuannya melayani pelanggan, Enablers berinvestasi dalam alat digital yang membantu tenaga penjualan mendapatkan informasi, menciptakan, dan mengomunikasikan nilai dengan lebih baik (misalnya, proposal yang lebih disesuaikan) serta meningkatkan pengalaman pelanggan. Teknologi digital juga dapat digunakan untuk menciptakan nilai dan memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik dengan menyederhanakan proses.

Selain itu, jalur berbagi digital memfasilitasi penciptaan nilai bersama antara pembeli dan penjual dengan memungkinkan pertukaran informasi dan koordinasi lintas fungsi yang lebih kuat di seluruh organisasi (misalnya, melalui teknologi CRM). Dengan demikian, Enablers menyediakan akses informasi real-time kepada tenaga penjualan (seperti fitur produk, ketersediaan, waktu pengiriman, syarat keuangan yang layak, dan riwayat hubungan dengan pelanggan) untuk menciptakan solusi yang disesuaikan dan memungkinkan penawaran yang lebih adaptif dan spesifik untuk pelanggan mereka.

Untuk memantau transformasi digital mereka, Enablers menetapkan KPI yang berfokus pada pelanggan (misalnya, kepuasan pelanggan dan net promoter score), KPI keuangan (misalnya, pertumbuhan penjualan/profit), dan terkadang KPI pembelajaran (misalnya, pengembangan praktik terbaik dan validasi proposisi nilai inovatif).

Contoh Enabler adalah Hilti, pemasok teknologi untuk industri konstruksi profesional. Hilti melengkapi tenaga penjualnya dengan teknologi seperti katalog produk digital, pemeliharaan prediktif, pemantauan penggunaan/kinerja, dan laporan yang dipersonalisasi untuk setiap pelanggan. Hilti juga mengembangkan solusi digital seperti sistem seluler untuk pemilihan produk di lokasi kerja, pelacakan pembelian, instruksi pemasangan dan penggunaan, serta dukungan pemecahan masalah.

Solusi lain adalah Hilti On Track, sistem manajemen aset yang membantu perusahaan konstruksi melacak alat mereka di berbagai lokasi kerja. Sistem ini memecahkan masalah seperti sertifikasi kedaluwarsa, pemeliharaan tertunda, alat rusak, dan aset yang hilang, memberikan pelanggan visibilitas penuh terhadap aset mereka. Dengan solusi ini, pelanggan menghemat biaya dan meningkatkan profitabilitas bisnis.

Hilti memulai proses dengan konsultasi langsung di lokasi untuk menganalisis peralatan dan proses bisnis pelanggan, kemudian mengembangkan proyek yang disesuaikan. Tenaga penjualan membantu memasang label pada aset dan mendaftarkannya ke sistem berbasis cloud.

Digital Sales Replacer

Sebaliknya, Replacers terutama beroperasi di pasar B2C, di mana data yang melimpah memungkinkan investasi teknologi digital untuk memanfaatkan informasi tentang jutaan pelanggan yang dapat dikumpulkan dari berbagai titik interaksi. Ketika data interaksi tersedia dalam jumlah besar, teknologi digital menjadi lebih efektif dibandingkan manusia dalam memproses informasi.

Oleh karena itu, investasi dalam solusi otomatisasi proses cenderung memberikan hasil positif. Dalam banyak industri B2C, merek dan harga lebih penting daripada tenaga penjual dalam menciptakan nilai pelanggan, sehingga tenaga penjual menjadi kurang relevan dan lebih mudah digantikan.

Tujuan transformasi digital bagi Replacers adalah meningkatkan efisiensi baik dalam proses internal maupun interaksi pelanggan, misalnya dengan mengatasi kekurangan kecepatan atau jangkauan. Replacers sering fokus pada KPI berbasis biaya dan proses untuk mengukur kinerja transformasi digital.

Contoh Replacer adalah Allianz, yang mengembangkan Allianz untuk meningkatkan efisiensi fase penawaran. Allianz¹ menggantikan interaksi manusia dengan alat konfigurasi mandiri, memungkinkan pelanggan memilih perlindungan mereka sendiri. Dengan sistem ini, proses penawaran yang sebelumnya rumit menjadi lebih cepat, menghemat waktu dan biaya dibandingkan metode tradisional.

Strategi ini cocok untuk produk dan layanan yang terkomodifikasi di pasar massal, tetapi produk kompleks seperti asuransi jiwa dan kesehatan masih membutuhkan agen.

PEMBAHASAN

1. Keberagaman Strategi Transformasi Digital

Studi ini menemukan bahwa perusahaan memiliki pendekatan yang sangat beragam terhadap transformasi digital, yang mencerminkan kompleksitas lingkungan bisnis saat ini. Pemimpin transformasi memiliki kejelasan strategis yang tinggi, pemberdayaan tenaga penjualan yang baik, dan penggunaan KPI yang relevan. Sebaliknya, penghambat transformasi cenderung gagal karena kurangnya fokus strategis.

2. Pentingnya Analisis Konfiguratif

Pendekatan konfiguratif membantu mengidentifikasi pola-pola yang tidak terlihat dalam hubungan bivariabel biasa. Ini relevan dalam dunia bisnis yang kompleks, di mana variabel seperti kejelasan strategis, penggantian teknologi, dan pemberdayaan tenaga penjualan saling berinteraksi. Diskusi dapat mengeksplorasi batasan pendekatan ini, misalnya bagaimana pengaruh lingkungan eksternal seperti regulasi atau perubahan teknologi cepat dapat mengubah konfigurasi ideal.

3. Peran KPI dalam Mengukur Keberhasilan

Penggunaan KPI berbasis pelanggan (seperti skor promotor bersih) dan KPI laba bersih (seperti pertumbuhan penjualan) sangat menentukan keberhasilan transformasi digital. Namun, organisasi sering kali kurang memperhatikan KPI pembelajaran atau inovasi. Diskusi dapat fokus pada bagaimana perusahaan dapat lebih menyeimbangkan antara metrik jangka pendek (profitabilitas) dengan jangka panjang (inovasi).

4. Kesenjangan antara Evolusi dan Revolusi Digital

Perusahaan "pemimpin" lebih cenderung melihat transformasi digital sebagai evolusi, sementara yang tertinggal sering menganggapnya sebagai revolusi yang mengganggu. Hal ini menunjukkan bahwa perspektif organisasi terhadap digitalisasi mempengaruhi keberhasilan mereka. Diskusi dapat berpusat pada bagaimana perusahaan dapat mengubah persepsi dan pendekatan mereka terhadap transformasi digital.

KESIMPULAN

Hasil dari penelitian pada klaster ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil dalam transformasi digital penjualan adalah mereka yang dapat memadukan strategi yang jelas, fokus pada pelanggan, dan penggunaan teknologi yang relevan untuk mendukung tenaga penjualan atau menggantikan proses yang tidak efisien. Klaster Pemimpin Transformasi Digital menunjukkan bahwa perusahaan yang menggabungkan semua elemen ini memiliki peluang terbesar untuk meraih kesuksesan, sementara klaster Tertinggal dalam Transformasi Digital menggarisbawahi pentingnya memiliki strategi yang jelas dan terencana. Perusahaan dengan strategi Digital Sales Transformation Leaders menunjukkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan kategori lainnya. Mereka memiliki kejelasan strategi yang tinggi, mengoptimalkan penggunaan teknologi digital untuk mendukung tenaga penjualan, serta memiliki tindakan implementasi yang sistematis. Sebaliknya, perusahaan yang tergolong dalam Laggards cenderung mengalami kesulitan dalam mengadopsi transformasi digital, sehingga menghadapi tantangan dalam mempertahankan daya saingnya.

Selain itu, kategori Enablers menunjukkan bahwa pemberdayaan tenaga penjualan dengan teknologi digital mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Perusahaan dalam kategori ini tidak sepenuhnya menggantikan tenaga penjualan dengan teknologi, tetapi lebih mengintegrasikan teknologi sebagai alat bantu untuk meningkatkan kinerja. Sementara itu, kategori Replacers menggambarkan perusahaan yang lebih menitikberatkan pada otomatisasi dan penggantian tenaga penjualan dengan sistem digital. Meskipun strategi ini memberikan keuntungan dalam efisiensi operasional, tantangan utama yang dihadapi adalah penurunan interaksi langsung dengan pelanggan, yang dapat berdampak pada kepuasan dan loyalitas pelanggan. Secara akademis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya pemahaman mengenai strategi transformasi digital dalam fungsi penjualan, serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan analisis klaster berbasis lima dimensi utama kejelasan strategi, penggantian tenaga penjualan, pemberdayaan tenaga penjualan, tindakan implementasi, dan indikator kinerja utama penelitian ini mampu memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan strategi transformasi digital mereka agar lebih efektif.

Implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam penjualan tidak dapat dilakukan secara seragam di semua perusahaan, tetapi harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan kesiapan teknologi. Manajer penjualan perlu memahami di mana posisi perusahaan mereka dalam tipologi strategi ini, serta menentukan langkah-langkah yang paling tepat untuk mengoptimalkan kinerja penjualan melalui pemanfaatan teknologi digital. Lebih lanjut, penelitian ini juga membuka peluang bagi penelitian di masa depan untuk mengeksplorasi faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan transformasi digital, seperti regulasi, perilaku pelanggan, dan perkembangan teknologi yang lebih lanjut.

Dengan demikian, bahwa transformasi digital dalam penjualan merupakan strategi yang tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan, tetapi juga berperan penting dalam membentuk keunggulan kompetitif di pasar global. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara proaktif mengembangkan strategi yang tepat guna mengadopsi dan mengelola transformasi digital dalam aktivitas penjualannya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] E. & M. A. Brynjolfsson, "Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future," *W. W. Norton & Company.*, 2017.
- [2] M. & Company., "The State of AI in 2021.," 2021. [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com>.
- [3] G. B. D. & M. A. Westerman, "Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.," *Harvard Business Review Press.*, 2014.
- [4] T. H. & R. R. Davenport, "Artificial Intelligence for the Real World.," *Harvard Business Review*, vol. 96, no. 1, pp. 108-116, 2018.
- [5] J. W. Creswell, "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)," *SAGE Publications.*, 2014.
- [6] M. L. P. & T. A. Saunders, "Research Methods for Business Students (8th ed.)," *Pearson.*, 2019.
- [7] P. K. H. & S. I. Kotler, "Marketing 5.0: Technology for Humanity.," *Wiley.*, 2020.
- [8] R. S. & N. D. P. Kaplan, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.," *Harvard Business Review Press.*, 1996.
- [9] J. F. B. W. C. B. B. J. & A. R. E. Hair, "Multivariate Data Analysis (7th ed.)," *Pearson.*, 2014.
- [10] B. L. S. L. M. & S. D. Everitt, "Cluster Analysis (5th ed.)," *Wiley*, 2011.
- [11] A. Field, "Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (5th ed.)," *SAGE Publications.*, 2018.

Referensi Tambahan

- [1] Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- [2] Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- [3] Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How Artificial Intelligence Will Change the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42.
- [4] Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.
- [5] McKinsey & Company. (2021). "The State of AI in 2021." Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- [6] Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- [7] Rust, R. T., & Huang, M.-H. (2014). The Service Revolution and the Transformation of Marketing Science. *Marketing Science*, 33(2), 206–221.
- [8] Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2012). *Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance*. AMACOM.