

**STRATEGI ADAPTASI DAN KAPABILITAS ORGANISASI UNTUK
KETAHANAN KORPORASI TERHADAP PERGESERAN PREFERENSI
KONSUMEN YANG TERAKSELERASI**

Oleh:

**Dita Nurmalasari, Rahayu Mardikaningsih
Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto**

ABSTRACT

This library research examines how corporations build resilience against rapid and unpredictable shifts in consumer taste, and identifies organizational and strategic factors distinguishing resilient firms from fragile ones. Synthesis of literature from strategic management, organizational theory, and marketing reveals that resilience is built through recognizing change as permanent, intelligent product portfolio diversification, small-scale experimentation capabilities, decentralized organizational structure, modular supply chains, failure-tolerant culture, willingness to cannibalize own products, and systematic organizational learning mechanisms. Ten differentiating factors are identified: depth of consumer relationships, internal project portfolio variety, project termination capabilities, flexible cost structure, external network quality, assumption-challenging routines, business model pivoting ability, sustained consumer research investment, adaptive workforce recruitment and development, and separation of short-term performance from long-term strategic health evaluation. Firms lacking these factors remain vulnerable to taste shifts, while those developing them grow increasingly resilient over time.

Keywords: corporate resilience, consumer taste shift, strategic adaptation, dynamic capabilities, organizational agility, product portfolio management, market disruption.

PENDAHULUAN

Perubahan selera konsumen merupakan fenomena yang terus terjadi sepanjang sejarah perdagangan modern. Namun kecepatan dan amplitudo perubahan tersebut telah meningkat secara dramatis dalam dua dekade terakhir. Perusahaan dapat mencapai pertumbuhan berkelanjutan serta menciptakan nilai tambah bagi pelanggan melalui integrasi antara pemasaran dan kewirausahaan (Wahab et al., 2017). Day (2011) menjelaskan bahwa perusahaan yang sebelumnya dapat mengandalkan stabilitas preferensi konsumen selama lima hingga sepuluh tahun kini menghadapi siklus perubahan yang hanya berlangsung beberapa bulan. Faktor pendorong utama di balik percepatan ini adalah akses konsumen terhadap informasi global,

paparan terhadap budaya dan produk dari berbagai negara, serta kemampuan untuk berbagi pengalaman konsumsi secara real-time melalui jejaring sosial. Perubahan selera konsumen juga menunjukkan adanya perpaduan antara nilai budaya lokal dan orientasi global, sehingga faktor demografis dan psikografis memiliki pengaruh yang berbeda-beda pada setiap kategori produk maupun karakteristik pasar di berbagai negara (Cleveland et al., 2011). Dalam kewirausahaan dan pengembangan usaha, jaringan sosial berperan penting sebagai penghubung yang mempermudah akses terhadap informasi, dukungan moral, sumber daya keuangan, serta berbagai peluang pasar yang sebelumnya sulit dijangkau (Lestari & Mardikaningsih, 2012). Memahami selera konsumen terhadap karakteristik tertentu merupakan hal yang sulit, karena karakteristik etis yang berbeda akan menarik minat individu yang berbeda, tergantung pada sikap dan nilai-nilai pribadi mereka (McCluskey, 2015). Konsumen tidak lagi terikat pada kebiasaan belanja yang diajarkan oleh orang tua mereka. Mereka terus-menerus mengekspos diri pada alternatif baru, membandingkan, dan mengubah preferensi dengan frekuensi yang tidak pernah terjadi pada generasi sebelumnya. Konsumen cenderung akan melakukan pembelian terhadap perusahaan yang memiliki reputasi baik (Darmawan, 2011). Perusahaan yang tidak memiliki ketahanan terhadap perubahan selera ini akan mengalami penurunan pendapatan yang tajam dan dalam banyak kasus, kebangkrutan. Kemampuan bertahan di tengah perubahan selera konsumen telah menjadi salah satu indikator utama kesehatan korporasi jangka panjang.

Fenomena perubahan selera konsumen tidak terjadi secara seragam di semua kategori produk dan segmen pasar (Arifin et al., 2014). Beberapa kategori produk seperti fesyen, elektronik konsumen, dan makanan mengalami tingkat perubahan yang sangat tinggi, sementara kategori lain seperti utilitas dasar atau produk industri relatif lebih stabil. Ketika produk telah menjadi bagian dari kebiasaan konsumen, penghentian penggunaannya akan dianggap sebagai kerugian sehingga konsumen cenderung terus melakukan pembelian (Sinambela et al., 2012). Teece (2014) mengamati bahwa perusahaan yang paling rentan terhadap perubahan selera adalah perusahaan yang model bisnisnya sangat tergantung pada satu produk unggulan atau satu segmen konsumen tertentu. Ketergantungan ini menciptakan rigiditas struktural yang membuat perusahaan sulit berbelok arah ketika selera konsumen mulai bergeser. Sebaliknya perusahaan yang memiliki portofolio produk beragam dan basis konsumen yang tersebar di berbagai segmen menunjukkan ketahanan yang lebih tinggi karena penurunan di satu area dapat dikompensasi oleh pertumbuhan di area lain. Pemahaman tentang pola perubahan selera konsumen yang spesifik untuk setiap kategori produk menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang strategi ketahanan yang tepat. Tanpa pemahaman ini, perusahaan akan bereaksi secara reaktif terhadap setiap perubahan kecil, menghabiskan sumber daya untuk adaptasi yang mungkin tidak diperlukan.

Ketahanan korporasi terhadap perubahan selera konsumen tidak hanya ditentukan oleh kemampuan merespons setelah perubahan terjadi, tetapi juga oleh kemampuan mengantisipasi perubahan sebelum perubahan tersebut sepenuhnya terwujud. Perusahaan yang memiliki sistem intelligence pasar yang kuat mampu mendeteksi sinyal-sinyal awal pergeseran preferensi konsumen, memberi mereka waktu yang lebih panjang untuk mempersiapkan respons. Morgan (2012) menjelaskan bahwa perusahaan dengan kapabilitas sensing yang unggul tidak hanya mengandalkan data penjualan historis atau survei konsumen konvensional. Mereka melibatkan konsumen dalam proses pengembangan produk secara berkelanjutan, melakukan eksperimen kecil di pasar terbatas, dan secara aktif memantau diskusi di media sosial tentang produk dan kompetitor. Investasi dalam kemampuan antisipasi ini sering terlihat sebagai biaya yang tidak memberikan hasil langsung, sehingga banyak perusahaan enggan melakukannya. Selama bertahun-tahun, keputusan investasi di pasar keuangan banyak didasarkan pada pandangan teori keuangan modern yang menganggap investor selalu bertindak secara rasional (Mardikaningsih & Darmawan, 2011). Namun dalam jangka panjang, kemampuan antisipasi menjadi pembeda antara perusahaan yang tetap relevan dan perusahaan yang menjadi usang. Studi pustaka ini diperlukan untuk memahami secara sistematis faktor-faktor yang membangun ketahanan korporasi terhadap perubahan selera konsumen.

Salah satu tantangan terbesar dalam membangun ketahanan terhadap perubahan selera adalah konflik antara efisiensi jangka pendek dan fleksibilitas jangka panjang. Prinsip-prinsip manufaktur ramping, pengurangan persediaan, dan spesialisasi yang sangat dalam memang meningkatkan efisiensi dan profitabilitas dalam kondisi pasar yang stabil. Namun prinsip yang sama juga mengurangi kemampuan perusahaan untuk beradaptasi ketika pasar berubah secara tiba-tiba. Eisenhardt et al. (2010) menemukan bahwa perusahaan yang terlalu fokus pada optimalisasi efisiensi sering kehilangan kemampuan untuk merespons perubahan selera konsumen karena mereka telah mengeliminasi redundansi dan buffer yang diperlukan untuk melakukan eksperimen dan iterasi cepat. Dilema ini tidak memiliki solusi yang universal karena trade-off antara efisiensi dan fleksibilitas bersifat fundamental. Perusahaan harus menemukan keseimbangan yang sesuai dengan karakteristik industri mereka, tingkat volatilitas pasar yang mereka hadapi, dan toleransi mereka terhadap risiko. Beberapa perusahaan memilih untuk memisahkan unit bisnis yang eksploratif dari unit yang eksploitatif, memungkinkan keduanya beroperasi dengan logika yang berbeda dalam satu korporasi yang sama (Khasanah et al., 2010).

Perubahan selera konsumen sering kali tidak muncul sebagai pergeseran gradual yang dapat diprediksi dengan model statistik, melainkan sebagai diskontinuitas yang dipicu oleh inovasi disruptif dari kompetitor baru. Christensen et al. (2015) mengamati bahwa perusahaan yang sukses untuk waktu yang lama sering gagal merespons inovasi disruptif bukan karena

mereka tidak memiliki kemampuan teknis, tetapi karena mereka terlalu terikat pada model bisnis dan proses yang telah terbukti berhasil. Ketika selera konsumen berubah secara fundamental akibat hadirnya produk atau layanan baru yang menawarkan value proposition berbeda, perusahaan mapan sering keliru menganggap perubahan tersebut sebagai tren sementara yang akan berlalu. Mereka terus menginvestasikan sumber daya pada lini produk yang semakin ditinggalkan konsumen, sementara kompetitor baru yang lebih lincah menguasai pasar. Ketahanan terhadap perubahan selera dalam konteks ini memerlukan keberanian untuk melakukan kanibalisasi produk sendiri sebelum kompetitor melakukannya. Perusahaan yang memiliki ketahanan tinggi tidak menganggap produk yang sedang sukses sebagai sesuatu yang sakral, melainkan sebagai aset yang suatu saat harus digantikan.

Banyak perusahaan yang telah beroperasi puluhan tahun dengan kesuksesan konsisten tiba-tiba mengalami penurunan tajam ketika selera konsumen berubah. Fenomena ini menunjukkan bahwa kesuksesan masa lalu tidak menjamin ketahanan di masa depan, dan seringkali justru menjadi beban yang menghambat perubahan. Akar permasalahan terletak pada kecenderungan perusahaan untuk mengembangkan rutinitas organisasi yang sangat terspesialisasi untuk melayani selera konsumen yang sudah dikenal. Rutinitas ini, yang awalnya merupakan sumber efisiensi dan keunggulan kompetitif, kemudian berubah menjadi rigiditas yang membuat perusahaan buta terhadap sinyal perubahan dan tidak mampu merespons dengan cepat. Keunggulan kompetitif sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam berbagai skala guna menjaga keberlangsungan produknya (Fatimah et al., 2018). Perusahaan kesulitan membedakan antara perubahan selera yang bersifat sementara dan yang permanen. Kesalahan dalam diagnosis ini dapat berakibat fatal: jika perusahaan menginvestasikan sumber daya untuk merespons perubahan sementara, mereka akan membuang-buang sumber daya; jika mereka mengabaikan perubahan permanen, mereka akan kehilangan pangsa pasar secara permanen. Permasalahan ini diperparah oleh asimetri informasi di mana konsumen sendiri sering tidak dapat mengartikulasikan apa yang akan mereka inginkan di masa depan, membuat riset pasar tradisional menjadi tidak memadai untuk mengantisipasi pergeseran jangka panjang.

Permasalahan lain yang tidak kalah kompleks adalah ketegangan antara mempertahankan identitas merek yang sudah mapan dan beradaptasi dengan selera konsumen yang berubah. Merek yang memiliki pelanggan loyal akan memperoleh keuntungan karena penggunanya cenderung aktif merekomendasikan merek tersebut kepada orang lain (Darmawan, 2012). Selain memengaruhi pendapatan dan tingkat keuntungan perusahaan, harga juga menjadi sarana untuk membentuk persepsi konsumen terhadap posisi produk dibandingkan dengan pesaing (Sinambela & Aprilianti, 2013b). Perusahaan yang terlalu cepat beradaptasi dapat kehilangan konsumen loyal yang menyukai brand justru karena apa adanya, sementara perusahaan yang terlalu lambat beradaptasi akan kehilangan konsumen baru yang mencari sesuatu yang berbeda. Membangun

loyalitas konsumen di era modern semakin sulit karena perubahan perilaku pelanggan yang terbiasa dengan akses informasi tanpa batas dan pengalaman menggunakan berbagai merek sejak usia dini (Sinambela & Aprilianti, 2011). Identitas merek yang kuat memang merupakan aset berharga, tetapi aset yang sama dapat menjadi beban ketika selera konsumen bergerak menjauh dari nilai-nilai yang diusung brand. Dalam pemasaran modern, kemasan produk tidak hanya berperan sebagai pelindung barang dari kerusakan selama proses distribusi, tetapi juga memiliki fungsi yang lebih luas (Sinambela & Aprilianti, 2013a). Day (2011) mencatat bahwa perusahaan yang berhasil dalam navigasi ini adalah perusahaan yang mampu mempertahankan inti identitas merek yang fundamental sambil mengubah aspek-aspek periferal dari brand expression. Tingkat pengenalan produk di pasar dipengaruhi oleh merek yang digunakan, sehingga merek perlu memiliki nilai kuat dan mudah melekat dalam ingatan konsumen (Khasanah & Gunawan, 2013). Tantangannya adalah menentukan mana yang merupakan inti yang tidak boleh diubah dan mana yang merupakan periferal yang dapat disesuaikan. Keputusan ini sangat sulit karena melibatkan peramalan tentang aspek mana dari identitas brand yang akan tetap relevan di masa depan dan aspek mana yang akan menjadi usang. Pembentukan brand equity membutuhkan proses jangka panjang yang didukung oleh konsistensi kualitas produk, pelayanan, serta komunikasi perusahaan dari waktu ke waktu (Hariani & Mardikaningsih, 2013). Tanpa pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara identitas brand dan nilai konsumen, perusahaan dapat membuat kesalahan yang merusak ekuitas merek yang telah dibangun bertahun-tahun.

Tingkat perputaran perusahaan dalam daftar perusahaan terbesar dunia terus meningkat dari dekade ke dekade. Perusahaan yang mendominasi pasar pada tahun 1990-an sebagian besar telah tergeser oleh pendatang baru yang lebih responsif terhadap perubahan selera konsumen. Data empiris menunjukkan bahwa masa hidup perusahaan dalam indeks S&P 500 telah menyusut dari rata-rata enam puluh tahun pada tahun 1950-an menjadi sekitar dua puluh tahun saat ini. Tren ini menunjukkan bahwa ketahanan korporasi terhadap perubahan selera konsumen bukan lagi keunggulan kompetitif opsional, melainkan syarat minimum untuk kelangsungan hidup jangka panjang. Perusahaan yang tidak memiliki ketahanan ini akan mengalami nasib seperti banyak pendahulu mereka yang dulu dianggap tak tergoyahkan. Penelaahan sistematis tentang faktor-faktor yang membangun ketahanan menjadi sangat mendesak mengingat percepatan perubahan selera konsumen yang terus meningkat. Praktisi bisnis memerlukan panduan berbasis bukti untuk merancang organisasi yang tangguh menghadapi ketidakpastian preferensi konsumen.

Dengan meningkatnya kecepatan perubahan selera konsumen di semua sektor ekonomi, pemahaman tentang ketahanan korporasi menjadi pengetahuan dasar yang harus dimiliki oleh setiap manajer puncak. Studi pustaka ini akan memberikan landasan bagi pengembangan model prediktif yang dapat membantu perusahaan mengidentifikasi kerentanan mereka sebelum perubahan selera konsumen menyebabkan kerusakan yang tidak dapat diperbaiki.

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi dan kapabilitas yang diperlukan perusahaan untuk membangun ketahanan terhadap perubahan selera konsumen yang semakin cepat dan tidak terduga serta mengidentifikasi faktor-faktor organisasi dan strategis yang membedakan perusahaan yang berhasil bertahan dari perusahaan yang gagal. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah pengembangan model ketahanan korporasi yang mengintegrasikan perspektif adaptasi, antisipasi, dan fleksibilitas struktural. Kontribusi praktisnya adalah penyediaan kerangka evaluasi bagi manajer untuk menilai ketahanan perusahaan mereka sendiri serta panduan untuk membangun kapabilitas yang diperlukan dalam menghadapi ketidakpastian selera konsumen.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini disusun sebagai studi kepustakaan sistematis dengan pendekatan kualitatif yang berorientasi pada sintesis konseptual. Prosedur yang diterapkan merujuk pada panduan yang dikemukakan oleh Cooper (2010) yang mendefinisikan literature review sebagai upaya interpretasi kritis terhadap hasil-hasil penelitian yang sudah ada untuk mengidentifikasi pola, tema, serta kesenjangan dalam suatu bidang kajian. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah buku-buku teks dan monograf akademik yang membahas secara substantif tentang ketahanan korporasi, perubahan preferensi konsumen, serta strategi adaptasi organisasi.

Analisis data dalam penelitian ini menerapkan pendekatan sintesis interpretatif yang dikembangkan oleh Noblit dan Hare (2012) dalam karya mereka tentang meta-etnografi. Pendekatan ini berbeda dari sekadar peringkasan temuan karena peneliti berusaha membangun interpretasi baru dari kumpulan studi yang ada melalui proses translasi timbal balik antar temuan. Langkah pertama yang dilakukan adalah identifikasi konsep-konsep kunci dari setiap buku, diikuti dengan pembuatan tabel ringkasan yang memetakan argumen utama dari masing-masing penulis. Tabel ini kemudian dianalisis untuk menemukan hubungan antar konsep, apakah saling melengkapi, saling bertentangan, atau justru membahas aspek yang sama sekali berbeda dari fenomena ketahanan korporasi. Pada tahap berikutnya, peneliti melakukan sintesis dengan mengintegrasikan konsep-konsep yang saling melengkapi, mengakomodasi perbedaan dengan mencari penjelasan teoretis, serta mengidentifikasi area-area yang belum terjangkau oleh literatur yang ada. Proses sintesis ini bersifat iteratif, di mana peneliti bolak-balik antara temuan individual dan keseluruhan yang sedang dibangun. Untuk menjaga validitas, peneliti melakukan pengecekan ulang terhadap setiap langkah interpretasi dengan merujuk kembali ke teks asli dari buku-buku yang dianalisis. Hasil akhir dari proses ini disajikan dalam bentuk narasi analitis yang tidak hanya melaporkan apa yang ditemukan oleh peneliti sebelumnya, tetapi juga menawarkan kerangka konseptual baru tentang faktor-faktor yang membedakan perusahaan tangguh dari perusahaan rapuh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Membangun Ketahanan Korporasi terhadap Perubahan Selera Konsumen yang Cepat dan Tidak Terduga

Ketahanan korporasi terhadap perubahan selera konsumen dimulai dari pengakuan bahwa perubahan bukanlah anomali yang mengganggu stabilitas normal, melainkan karakteristik permanen dari lingkungan bisnis modern (Kenyon & Sen, 2015). Dalam organisasi modern, pencapaian keunggulan bersaing menuntut adanya kolaborasi yang terpadu antara fungsi sumber daya manusia, pemasaran, produksi, dan keuangan (Darmawan et al., 2013). Perusahaan yang membangun ketahanan secara fundamental mengubah cara mereka memandang selera konsumen: dari sesuatu yang stabil dan dapat diprediksi menjadi sesuatu yang fluid dan perlu terus dipantau. Day (2011) menjelaskan bahwa perusahaan dengan ketahanan tinggi tidak pernah menganggap bahwa mereka telah sepenuhnya memahami konsumen mereka. Mereka terus-menerus mengajukan pertanyaan tentang asumsi-asumsi mereka dan secara aktif mencari bukti yang dapat membantah keyakinan yang sudah mapan tentang preferensi konsumen. Sikap epistemik yang rendah hati ini memungkinkan mereka mendeteksi pergeseran selera pada tahap awal, ketika perubahan masih mudah direspons. Selain kemampuan membaca perubahan pasar, perusahaan yang aktif membangun hubungan sosial dan reputasi positif melalui berbagai aktivitas tanggung jawab sosial juga cenderung memperoleh sikap konsumen yang lebih baik serta tingkat ketahanan organisasi yang lebih kuat dalam menghadapi dinamika pasar (Rew & Minor, 2018). Sebaliknya perusahaan yang percaya bahwa mereka telah menemukan formula sukses yang abadi cenderung mengabaikan sinyal-sinyal awal perubahan dan baru bereaksi ketika penurunan penjualan sudah tidak dapat diabaikan. Pada titik itu, respons sering kali terlambat dan biaya adaptasi sudah sangat tinggi.

Salah satu strategi paling efektif dalam membangun ketahanan adalah diversifikasi portofolio produk yang tidak hanya tersebar dalam hal kategori, tetapi juga tersebar dalam hal siklus hidup dan tingkat risiko. Perusahaan yang memiliki produk dengan profil permintaan yang berbeda, beberapa yang stabil dan predictable, beberapa lain yang lebih spekulatif dan berisiko tinggi, dapat menyerap guncangan dari perubahan selera di satu kategori. Eisenhardt et al. (2010) mengamati bahwa perusahaan rintisan teknologi yang berhasil bertahan dalam jangka panjang bukanlah perusahaan yang hanya fokus pada satu produk disruptif, melainkan perusahaan yang secara disiplin mengalokasikan sumber daya antara produk yang menghasilkan pendapatan stabil saat ini dan produk yang mungkin menjadi masa depan. Portofolio ini memerlukan manajemen yang berbeda untuk setiap kategori: produk stabil dikelola untuk efisiensi dan profitabilitas, sementara produk spekulatif dikelola untuk pembelajaran dan kecepatan iterasi. Karakteristik bisnis yang kuat terbentuk melalui penerapan manajemen strategis yang efektif serta terlaksana sesuai

rencana bisnis (Padma et al., 2018). Perusahaan yang mencoba menerapkan logika yang sama untuk semua produk akan gagal, karena logika efisiensi akan membunuh inovasi dan logika eksperimentasi akan membuat produk stabil menjadi tidak menguntungkan.

Kapabilitas untuk melakukan eksperimen pasar berskala kecil dengan biaya rendah merupakan komponen krusial dari ketahanan korporasi. Alih-alih melakukan peluncuran produk besar-besaran yang mahal dan berisiko tinggi, perusahaan tangguh melakukan serangkaian eksperimen kecil yang dirancang untuk menguji asumsi tentang selera konsumen dengan cepat dan murah (Ganguly & Euchner, 2018). Morgan (2012) menemukan bahwa perusahaan yang secara rutin melakukan uji coba produk di toko-toko terbatas atau platform daring tertentu mengembangkan intuisi yang lebih tajam tentang arah perubahan selera dibandingkan perusahaan yang hanya mengandalkan riset pasar konvensional. Eksperimen ini menghasilkan dua manfaat sekaligus: pertama, perusahaan mendapatkan data aktual tentang perilaku konsumen, bukan sekadar niat yang dilaporkan dalam survei; kedua, perusahaan membangun kapabilitas internal untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi eksperimen dengan cepat. Kapabilitas ini menjadi semakin berharga setiap kali digunakan, menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru (Putra et al., 2014). Perusahaan yang tidak memiliki budaya eksperimen akan selalu bergantung pada analisis retrospektif dari data penjualan historis, yang tidak pernah dapat menangkap pergeseran selera yang sedang berlangsung.

Struktur organisasi yang terdesentralisasi dengan unit-unit yang relatif otonom terbukti lebih tangguh dalam menghadapi perubahan selera konsumen dibandingkan struktur yang sangat tersentralisasi (Alonso et al., 2015). Dalam organisasi terdesentralisasi, unit-unit yang lebih kecil dapat merespons perubahan di pasar mereka masing-masing tanpa harus menunggu persetujuan dari pusat yang mungkin tidak memahami kekhususan pasar tersebut. Teece (2014) menjelaskan bahwa otonomi unit bisnis tidak berarti ketiadaan koordinasi, tetapi jenis koordinasi yang berbeda: koordinasi berbasis pada berbagi pembelajaran dan sumber daya secara sukarela, bukan pada komando dan kontrol. Unit yang otonom dapat dengan cepat mengubah bauran produk, saluran distribusi, atau strategi komunikasi mereka ketika mendeteksi perubahan selera di segmen mereka (Wisnujati et al., 2014). Pusat korporasi berfungsi sebagai penyedia sumber daya dan fasilitator berbagi praktik terbaik, bukan sebagai pengambil keputusan untuk semua unit. Sebaliknya organisasi tersentralisasi menciptakan kemacetan keputusan yang sangat berbahaya ketika perubahan selera terjadi secara tiba-tiba. Keputusan yang memerlukan persetujuan dari beberapa lapisan manajemen dapat memakan waktu berbulan-bulan, di mana pada saat itu perubahan selera mungkin sudah berkembang ke tahap selanjutnya (Darmawan, 2013).

Sistem manajemen rantai pasok yang modular menjadi fondasi penting bagi ketahanan korporasi karena memungkinkan perubahan cepat dalam desain produk, bahan baku, atau metode produksi tanpa mengganggu keseluruhan sistem (Darmawan, 2016). Perusahaan dengan rantai pasok yang sangat terintegrasi secara vertikal dan dioptimalkan untuk efisiensi maksimum sering mengalami kesulitan besar ketika harus mengubah produk karena setiap perubahan memerlukan penyesuaian di banyak titik sepanjang rantai (Slamanig & Winkler, 2012). Christensen et al. (2015) mengamati bahwa perusahaan yang berhasil bertahan melalui perubahan selera konsumen adalah perusahaan yang mendesain rantai pasok mereka dengan antarmuka standar antar modul, sehingga satu modul dapat diganti tanpa mempengaruhi modul lain. Standarisasi antarmuka memang mengorbankan efisiensi sampai batas tertentu karena menghalangi optimasi yang sangat spesifik untuk setiap modul. Namun pengorbanan ini sebanding dengan peningkatan fleksibilitas yang diperoleh. Perusahaan yang hanya fokus pada efisiensi tanpa mempertimbangkan fleksibilitas akan membangun rantai pasok yang rapuh, di mana perubahan sekecil apapun dapat menyebabkan gangguan besar.

Budaya organisasi yang toleran terhadap kegagalan dalam eksperimen merupakan prasyarat bagi ketahanan jangka panjang karena tanpa toleransi ini, karyawan tidak akan pernah berani mencoba pendekatan baru yang mungkin diperlukan untuk merespons perubahan selera (Manso, 2017). Day (2011) menemukan bahwa perusahaan dengan ketahanan tinggi tidak hanya mengizinkan kegagalan, tetapi secara aktif mendorong dokumentasi dan diskusi tentang apa yang dipelajari dari setiap kegagalan. Pendekatan ini bertentangan dengan budaya manajemen tradisional yang menghukum kegagalan dan hanya merayakan keberhasilan. Dalam budaya yang menghukum kegagalan, karyawan akan bersembunyi di balik prosedur yang sudah terbukti aman, menghindari risiko apapun, dan secara kolektif mengabaikan sinyal perubahan selera karena merespons sinyal tersebut memerlukan tindakan yang belum teruji. Budaya toleran terhadap kegagalan tidak berarti ketiadaan standar atau akuntabilitas. Perbedaan krusial adalah antara kegagalan karena kelalaian atau ketidakmampuan dengan kegagalan yang terjadi meskipun telah ada upaya terbaik dalam konteks ketidakpastian yang tinggi. Perusahaan yang mampu membedakan keduanya dan memperlakukan secara berbeda akan mendorong perilaku adaptif tanpa mengorbankan disiplin operasional.

Kemampuan untuk melakukan kanibalisasi produk sendiri sebelum kompetitor melakukannya merupakan indikasi ketahanan korporasi yang paling jelas namun paling sulit diwujudkan. Keputusan untuk menghentikan produk yang masih menguntungkan tetapi berada dalam lintasan menurun karena perubahan selera memerlukan keberanian yang besar dari manajemen. Eisenhardt et al. (2010) mengamati bahwa perusahaan yang paling sukses dalam navigasi perubahan selera adalah perusahaan yang secara teratur

melakukan evaluasi portofolio produk dengan kriteria yang lebih ketat dari sekadar profitabilitas saat ini. Mereka mempertimbangkan tren selera, posisi kompetitor, dan potensi kanibalisasi dari produk mereka sendiri yang sedang dikembangkan. Ketika ditemukan produk yang akan segera usang, mereka secara proaktif mengalihkan sumber daya ke produk baru bahkan sebelum penjualan produk lama menurun secara signifikan. Keputusan ini sering mendapat tentangan dari divisi yang bertanggung jawab atas produk lama, dari tenaga penjualan yang nyaman dengan produk yang mudah dijual, atau dari pelanggan setia yang belum siap dengan perubahan. Namun perusahaan yang memiliki ketahanan tinggi mendahulukan kelangsungan hidup jangka panjang korporasi di atas kenyamanan pemangku kepentingan jangka pendek. Mereka memahami bahwa menunggu sampai penurunan penjualan terjadi berarti memberikan kesempatan bagi kompetitor untuk menguasai pasar baru.

Mekanisme pembelajaran organisasi yang sistematis menjadi fondasi yang memungkinkan semua strategi di atas bekerja secara terintegrasi (Mardikaningsih & Darmawan, 2014). Perusahaan tangguh tidak hanya belajar dari pengalaman mereka sendiri, tetapi juga secara aktif mempelajari kegagalan dan keberhasilan perusahaan lain di industri mereka maupun di industri yang sama sekali berbeda. Keberhasilan usaha dipengaruhi oleh kemampuan pelaku usaha dalam memiliki karakter kewirausahaan yang kuat agar mampu bertahan dan bersaing dalam industri tersebut (Putra et al., 2016). Morgan (2012) menjelaskan bahwa pembelajaran lintas industri sangat berharga karena perubahan selera sering kali muncul pertama kali di satu industri sebelum menyebar ke industri lain. Perusahaan yang memiliki mekanisme untuk menangkap pembelajaran ini, menyimpannya dalam bentuk yang dapat diakses, dan menerapkannya kembali ke dalam proses pengambilan keputusan akan mengembangkan keunggulan yang semakin besar dari waktu ke waktu. Kesimpulan dari pembahasan ini adalah bahwa ketahanan korporasi terhadap perubahan selera konsumen dibangun melalui pengakuan bahwa perubahan adalah permanen, diversifikasi portofolio produk yang cerdas, kapabilitas eksperimen berskala kecil, struktur organisasi terdesentralisasi, rantai pasok modular, budaya toleran terhadap kegagalan, keberanian melakukan kanibalisasi produk sendiri, serta mekanisme pembelajaran organisasi yang sistematis.

Faktor Organisasi dan Strategis Pembedaan Ketahanan Korporasi dalam Menghadapi Perubahan Selera Konsumen

Kedalaman hubungan antara perusahaan dan konsumen menjadi faktor utama yang membedakan organisasi tangguh dari yang rapuh. Perusahaan yang memiliki ketahanan tinggi tidak memperlakukan konsumen sebagai sumber data pasif yang diwawancarai sesekali melalui survei. Mereka membangun infrastruktur dialog berkelanjutan yang memungkinkan deteksi dini terhadap perubahan selera bahkan sebelum perubahan tersebut sepenuhnya terbentuk. Prahalad dan Ramaswamy (2010) menjelaskan bahwa konsumen yang terlibat

dalam dialog berkelanjutan cenderung berbagi aspirasi dan ketidakpuasan mereka secara lebih terbuka, memberikan perusahaan waktu berharga untuk merespons sebelum konsumen beralih ke kompetitor. Perusahaan rapuh sebaliknya hanya mengetahui perubahan selera ketika data penjualan kuartalan menunjukkan penurunan, pada saat itu kerusakan sering sudah terlalu parah untuk diperbaiki. Investasi dalam infrastruktur dialog ini mencakup platform komunitas daring, panel konsumen jangka panjang yang diikuti secara intensif, serta program rutin di mana insinyur produk dan manajer brand menghabiskan waktu bersama konsumen di lingkungan alami mereka. Perusahaan yang menganggap hubungan konsumen sebagai aset strategis akan melindungi aset tersebut dengan sumber daya yang memadai, sementara perusahaan yang menganggapnya sebagai biaya pemasaran akan memotongnya saat tekanan finansial muncul (Mardikaningsih & Hariani, 2015).

Variasi internal dalam portofolio proyek pengembangan produk menjadi faktor pembeda berikutnya yang sangat krusial. Perusahaan rapuh cenderung memusatkan sumber daya pada sejumlah kecil proyek besar yang diharapkan menjadi produk unggulan berikutnya berdasarkan asumsi tentang arah perubahan selera. Pendekatan ini efisien dalam alokasi sumber daya tetapi sangat rentan terhadap kesalahan peramalan. Eisenhardt dan Sull (2010) mengamati bahwa perusahaan tangguh justru menjaga portofolio proyek yang bervariasi, termasuk proyek-proyek yang didasarkan pada asumsi yang sangat berbeda tentang masa depan selera konsumen. Variasi ini menciptakan lindung nilai alami terhadap ketidakpastian: jika satu set asumsi terbukti keliru, set lain mungkin terbukti benar. Biaya dari pendekatan ini adalah inefisiensi karena sebagian sumber daya akan terbuang pada proyek yang tidak dilanjutkan. Namun perusahaan tangguh melihat inefisiensi ini sebagai biaya asuransi yang diperlukan dalam lingkungan yang tidak pasti. Mereka juga mengembangkan proses evaluasi portofolio yang disiplin, di mana proyek-proyek dinilai secara berkala dan yang paling tidak menjanjikan dihentikan lebih awal, meminimalkan pemborosan. Perusahaan yang terlalu fokus pada efisiensi akan mengeliminasi variasi internal, membuat mereka sepenuhnya terekspos pada risiko kesalahan peramalan yang dalam lingkungan berubah cepat bukanlah pengecualian melainkan kepastian.

Kemampuan untuk menghentikan proyek atau produk dengan cepat ketika bukti menunjukkan bahwa proyek tersebut tidak lagi sesuai dengan selera konsumen merupakan kapabilitas yang jarang dimiliki tetapi sangat menentukan. Banyak perusahaan memiliki proses yang sangat formal dan panjang untuk memulai inisiatif baru, tetapi hampir tidak memiliki proses untuk menghentikan inisiatif yang sudah berjalan. Akibatnya proyek-proyek yang sudah jelas-jelas tidak lagi relevan terus berlanjut karena tidak ada yang berani mengambil keputusan untuk menghentikannya, atau karena penghentian dianggap sebagai pengakuan kegagalan yang memalukan. Birkinshaw dan Haas (2016) menemukan bahwa perusahaan tangguh

mengembangkan proses penghentian yang sama formalnya dengan proses memulai, termasuk kriteria yang jelas tentang kapan suatu proyek harus dievaluasi ulang dan mekanisme penilaian berkala yang memungkinkan penghentian dilakukan tanpa stigma. Budaya yang menghargai pembelajaran dari kegagalan juga berperan besar karena karyawan tidak perlu takut bahwa menghentikan proyek akan merusak reputasi mereka. Sebaliknya, terus melanjutkan proyek yang sudah tidak relevan justru dianggap sebagai pemborosan sumber daya yang tidak bertanggung jawab. Kapabilitas penghentian yang baik memungkinkan perusahaan mengalokasikan ulang sumber daya ke arah yang lebih menjanjikan dengan cepat, meningkatkan ketahanan secara keseluruhan karena perusahaan tidak terjebak dalam masa lalu yang sudah tidak relevan.

Struktur biaya yang fleksibel dengan proporsi biaya variabel yang lebih tinggi dibandingkan biaya tetap menjadi faktor pembeda yang sering diabaikan dalam diskusi tentang ketahanan. Perusahaan dengan struktur biaya tetap yang tinggi, seperti yang mengandalkan pabrik besar dengan peralatan khusus, kontrak sewa jangka panjang, atau tenaga kerja tetap dalam jumlah besar, akan mengalami kesulitan besar ketika harus mengubah arah karena perubahan selera. Sebagian besar biaya akan tetap harus dikeluarkan meskipun pendapatan menurun, menekan profitabilitas dan membatasi kemampuan untuk berinvestasi dalam arah baru. Day (2011) mengamati bahwa perusahaan yang berhasil bertahan melalui perubahan selera konsumen di berbagai industri cenderung memiliki proporsi biaya variabel yang lebih tinggi. Mereka mengalihkan sebagian produksi ke pemasok eksternal yang dapat diganti dengan biaya rendah, menyewa peralatan daripada membeli, atau menggunakan pekerja kontrak untuk pekerjaan yang fluktuatif. Struktur biaya ini memang menghasilkan biaya unit yang sedikit lebih tinggi dalam kondisi operasi normal, karena pemasok eksternal dan penyewaan peralatan selalu menyertakan margin keuntungan mereka. Namun peningkatan biaya unit ini sebanding dengan peningkatan fleksibilitas yang diperoleh. Perusahaan yang terlalu fokus pada minimalisasi biaya unit tanpa mempertimbangkan fleksibilitas struktural membangun kerapuhan yang tidak terlihat sampai perubahan selera terjadi dan mereka tidak dapat beradaptasi karena terikat oleh komitmen biaya tetap yang besar.

Kualitas jaringan eksternal, termasuk hubungan dengan pemasok, distributor, dan mitra teknologi, menjadi pembeda penting yang sering luput dari perhatian (Mardikaningsih et al., 2015). Perusahaan tangguh tidak memperlakukan pemasok sebagai pihak yang dapat diganti-ganti untuk menekan harga, tetapi sebagai mitra strategis yang diajak bersama dalam mengantisipasi dan merespons perubahan selera konsumen. Gulati, Puranam, dan Tushman (2012) menjelaskan bahwa pemasok yang diperlakukan sebagai mitra akan berbagi informasi tentang perubahan bahan baku, teknologi baru, atau tren di industri lain yang mungkin mempengaruhi selera konsumen. Sebaliknya pemasok yang diperlakukan secara transaksional akan menyimpan informasi

untuk diri mereka sendiri dan siap pindah ke kompetitor ketika kontrak berakhir. Jaringan eksternal yang kuat juga menyediakan kapasitas berlebih yang dapat diaktifkan ketika perusahaan perlu dengan cepat meningkatkan produksi untuk produk baru, atau sebaliknya, kapasitas yang dapat diparkir ketika perusahaan perlu mengurangi produksi produk lama. Perusahaan yang memiliki jaringan eksternal yang miskin akan kesulitan mengubah skala produksi dengan cepat, membuat mereka lambat dalam merespons perubahan selera. Dengan demikian, penguatan kemitraan dengan pemasok dipandang sebagai bagian penting dari modernisasi produk dan peningkatan kualitas melalui integrasi rantai nilai secara menyeluruh (Weiss & Tyszkiewicz, 2016). Investasi dalam membangun hubungan jangka panjang dengan mitra eksternal memerlukan waktu dan kesabaran, tetapi memberikan pengembalian dalam bentuk fleksibilitas yang sangat berharga ketika pasar bergerak tiba-tiba.

Mekanisme rutin untuk menantang asumsi dasar tentang selera konsumen yang dipegang oleh manajemen senior menjadi faktor pembeda yang sangat kritis namun paling sulit diimplementasikan. Dalam banyak perusahaan, asumsi tentang apa yang diinginkan konsumen menjadi semacam dogma yang tidak boleh dipertanyakan, terutama jika asumsi tersebut telah menghasilkan kesuksesan di masa lalu. Manajer yang berani mempertanyakan asumsi ini sering dianggap tidak loyal atau tidak memahami bisnis. Sutton (2010) menemukan bahwa perusahaan tangguh secara institusional melindungi peran perangkat penantang yang bertugas secara sistematis mencari kelemahan dalam asumsi yang ada dan mengidentifikasi skenario alternatif tentang bagaimana selera konsumen dapat berubah. Mekanisme ini harus memiliki otoritas yang cukup untuk menyampaikan temuannya kepada dewan direksi tanpa melalui filter manajemen yang mungkin cenderung melindungi asumsi yang sudah mapan. Beberapa perusahaan bahkan melakukan ritual di mana setiap tahun tim manajemen harus membela asumsi mereka tentang konsumen di hadapan panel yang terdiri dari eksternal yang memiliki keahlian dalam tren konsumen. Proses ini tidak nyaman dan memakan waktu, tetapi mencegah penyempitan pandangan dan kebutaan strategis yang menjadi penyebab utama kegagalan perusahaan dalam merespons perubahan selera. Perusahaan yang tidak memiliki mekanisme seperti ini secara bertahap akan kehilangan sentuhan dengan pasar karena mereka terus meyakini versi realitas yang sudah tidak berlaku.

Kemampuan untuk melakukan pivot model bisnis, bukan hanya pivot produk, menjadi faktor pembeda ketika perubahan selera konsumen bersifat fundamental. Kadang-kadang perubahan selera tidak hanya mengubah produk apa yang diinginkan konsumen, tetapi juga mengubah bagaimana mereka ingin membeli, bagaimana mereka ingin membayar, atau jenis hubungan seperti apa yang mereka inginkan dengan penyedia produk. Perusahaan yang hanya fokus pada perubahan produk tetapi mempertahankan model bisnis yang sama akan tetap tertinggal. McGrath (2013) mengamati bahwa perusahaan yang berhasil bertahan melalui pergeseran besar dalam selera konsumen adalah perusahaan

yang bersedia mempertanyakan setiap asumsi tentang model bisnis mereka. Apakah produk harus dijual atau dapat disewakan? Apakah hubungan dengan konsumen harus langsung atau melalui perantara? Apakah pendapatan harus berasal dari penjualan produk atau dari langganan atau dari data yang dihasilkan oleh penggunaan produk? Kemampuan untuk melakukan pivot model bisnis memerlukan keberanian yang lebih besar daripada pivot produk karena model bisnis menyentuh lebih banyak bagian organisasi dan sering terikat dengan kontrak jangka panjang dengan mitra. Namun tanpa kemauan untuk mengubah model bisnis, perubahan produk sering tidak cukup untuk mempertahankan relevansi ketika selera konsumen telah bergeser secara mendasar. Perusahaan yang berhasil dalam pivot model bisnis adalah perusahaan yang sejak awal mendesain organisasi mereka dengan fleksibilitas yang cukup untuk mengubah model pendapatan, rantai nilai, atau saluran distribusi tanpa harus membangun ulang dari awal.

Investasi berkelanjutan dalam penelitian dasar tentang perilaku konsumen, bahkan ketika perusahaan sedang dalam kondisi keuangan yang sulit, menjadi faktor pembeda yang mengejutkan. Penelitian tentang konsumen sering menjadi korban pertama ketika perusahaan memotong anggaran karena hasilnya tidak langsung dan sulit dihubungkan secara kausal dengan peningkatan penjualan jangka pendek. Namun O'Reilly dan Tushman (2011) menemukan bahwa perusahaan yang mempertahankan investasi penelitian konsumen melalui siklus ekonomi menunjukkan ketahanan yang lebih tinggi ketika selera konsumen berubah. Mereka memiliki pemahaman yang lebih kaya tentang pendorong mendasar dari perilaku konsumen, bukan hanya tentang preferensi saat ini terhadap produk spesifik. Penelitian dasar memungkinkan perusahaan membedakan antara perubahan selera yang bersifat sementara karena faktor musiman atau tren media, dan perubahan yang bersifat permanen karena pergeseran nilai atau gaya hidup. Kemampuan untuk membedakan ini sangat berharga karena mencegah perusahaan bereaksi berlebihan terhadap perubahan sementara yang akan berlalu dengan sendirinya, sekaligus mencegah perusahaan mengabaikan perubahan permanen yang akan mengubah lanskap persaingan secara fundamental. Penelitian dasar juga membangun kapabilitas internal untuk terus belajar tentang konsumen, yang menjadi semakin akurat seiring waktu karena akumulasi pengetahuan yang mendalam.

Proses rekrutmen dan pengembangan karyawan yang secara eksplisit menyeleksi dan membina kemampuan adaptasi menjadi faktor pembeda yang fundamental namun sering diabaikan. Perusahaan tangguh tidak hanya merekrut kandidat dengan keterampilan teknis yang sesuai untuk posisi saat ini, tetapi juga menilai kemampuan mereka untuk belajar, untuk nyaman dengan ketidakpastian, dan untuk mengubah pendapat ketika bukti baru muncul. Daft (2013) menjelaskan bahwa kemampuan adaptasi ini sebagian bersifat bawaan tetapi sebagian besar dapat dikembangkan melalui desain pengalaman kerja yang bervariasi, rotasi lintas fungsi, dan pemberian tugas-

tugas yang menantang asumsi yang ada. Perusahaan rapuh cenderung merekrut spesialis yang sangat dalam di satu area dan kemudian mempertahankan mereka di area tersebut selama bertahun-tahun. Praktik ini menciptakan karyawan dengan pengetahuan yang mendalam tetapi sempit dan kemampuan adaptasi yang rendah. Ketika selera konsumen berubah, spesialis ini menjadi kurang relevan karena bidang keahlian mereka mungkin tidak lagi diperlukan. Karyawan yang adaptif akan lebih mampu menghasilkan kinerja yang berhasil menghadapi tuntutan tugas yang baru atau berubah, seperti halnya tantangan baru dalam perubahan selera konsumen (Jundt et al., 2015). Karyawan dengan kemampuan adaptasi tinggi dapat dengan cepat mempelajari area baru dan mengaplikasikan keterampilan mereka dalam konteks yang berbeda. Investasi dalam rekrutmen dan pengembangan adaptasi ini memerlukan perubahan dalam praktik sumber daya manusia yang sudah mapan, termasuk pengembangan alat penilaian yang dapat mengukur potensi adaptasi, perancangan jalur karir yang mendorong pengalaman lintas fungsi, serta sistem penghargaan yang memberi insentif pada pembelajaran berkelanjutan (Darmawan et al., 2018).

Pemisahan evaluasi kinerja unit bisnis antara kinerja jangka pendek dan kesehatan strategis jangka panjang menjadi faktor pembeda terakhir yang sangat penting. Penilaian atau pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor penting dalam perusahaan (Lestari, 2014). Perusahaan rapuh cenderung mengevaluasi unit bisnis hampir semata-mata berdasarkan metrik keuangan jangka pendek seperti laba kuartalan atau pengembalian investasi atas aset yang digunakan. Akibatnya manajer unit bisnis memiliki insentif untuk mengabaikan perubahan selera konsumen yang akan berdampak negatif pada metrik jangka pendek jika direspons. Mereka akan terus memeras keuntungan dari produk lama selama mungkin, menunda investasi dalam arah baru yang akan menekan laba jangka pendek. Perusahaan dituntut untuk terus melakukan inovasi produk agar kebutuhan dan harapan pelanggan dapat terpenuhi (Hidayat et al., 2015). Kebutuhan pelanggan menjadi dasar utama yang mendasari seluruh proses pengembangan produk secara efektif (Sinambela & Aprilianti, 2012). Lavie (2014) mengamati bahwa perusahaan tangguh mengembangkan sistem evaluasi yang memberikan bobot signifikan pada metrik kesehatan strategis seperti pangsa pasar dalam segmen yang sedang tumbuh, tingkat inovasi produk, atau ukuran pipa produk baru yang sedang dikembangkan. Metrik ini memberikan insentif bagi manajer untuk memperhatikan perubahan selera dan mengalokasikan sumber daya untuk meresponsnya, bahkan jika hal tersebut berarti laba jangka pendek akan lebih rendah. Sistem evaluasi yang memisahkan kinerja jangka pendek dari kesehatan jangka panjang memerlukan kedewasaan dari dewan direksi dan investor, yang sering lebih menyukai kesederhanaan satu metrik. Namun perusahaan yang berhasil mengedukasi pemangku kepentingan mereka tentang pentingnya keseimbangan ini akan menikmati ketahanan yang lebih besar. Kesimpulan dari pembahasan ini adalah bahwa faktor-faktor yang

membedakan perusahaan tangguh dari perusahaan rapuh meliputi kedalaman hubungan dengan konsumen, variasi internal portofolio proyek, kapabilitas menghentikan proyek yang tidak relevan, struktur biaya fleksibel, kualitas jaringan eksternal, mekanisme penantangan asumsi rutin, kemampuan pivot model bisnis, investasi penelitian konsumen berkelanjutan, rekrutmen dan pengembangan adaptasi karyawan, serta pemisahan evaluasi kinerja jangka pendek dan kesehatan strategis jangka panjang.

PENUTUP

Ketahanan korporasi terhadap perubahan selera konsumen yang cepat dan tidak terduga dibangun melalui pengakuan bahwa perubahan adalah permanen, diversifikasi portofolio produk yang cerdas, kapabilitas eksperimen berskala kecil, struktur organisasi terdesentralisasi, rantai pasok modular, budaya toleran terhadap kegagalan, keberanian melakukan kanibalisasi produk sendiri, serta mekanisme pembelajaran organisasi yang sistematis. Faktor-faktor yang membedakan perusahaan tangguh dari perusahaan rapuh meliputi kedalaman hubungan dengan konsumen, variasi internal portofolio proyek, kapabilitas menghentikan proyek yang tidak relevan, struktur biaya fleksibel, kualitas jaringan eksternal, mekanisme penantangan asumsi rutin, kemampuan pivot model bisnis, investasi penelitian konsumen berkelanjutan, rekrutmen dan pengembangan adaptasi karyawan, serta pemisahan evaluasi kinerja jangka pendek dan kesehatan strategis jangka panjang. Perusahaan yang tidak memiliki faktor-faktor ini akan terus rentan terhadap perubahan selera, sementara perusahaan yang mengembangkannya akan memiliki ketahanan yang tumbuh semakin kuat seiring waktu.

Manajer disarankan untuk secara rutin mengaudit ketahanan perusahaan mereka dengan menggunakan faktor-faktor yang diidentifikasi dalam studi ini sebagai kerangka evaluasi. Perhatian khusus harus diberikan pada mekanisme yang menantang asumsi tentang konsumen, karena kegagalan dalam area ini sering menjadi awal dari kemunduran. Perusahaan perlu menginvestasikan sumber daya dalam membangun hubungan mendalam dengan konsumen yang melampaui transaksi, termasuk infrastruktur untuk dialog berkelanjutan. Penelitian selanjutnya dapat menguji secara empiris bobot relatif dari masing-masing faktor ketahanan di berbagai industri dan konteks budaya. Studi longitudinal diperlukan untuk memahami bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi sepanjang siklus hidup perusahaan, terutama bagaimana perusahaan yang baru berdiri dapat membangun ketahanan sejak awal. Penelitian komparatif lintas negara dapat mengungkap apakah faktor ketahanan bersifat universal atau perlu disesuaikan dengan karakteristik pasar lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alonso, R., Dessein, W., & Matouschek, N. (2015). Organizing to adapt and compete. *American Economic Journal: Microeconomics*, 7(2), 158–187.
- Arifin, S., Irfan, M., Darmawan, D., Putra, A. R., & Al Hakim, Y. R. (2014). Segmentation, targeting, positioning untuk strategi pemasaran efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 51-62.
- Birkinshaw, J., & Haas, M. (2016). Increase your return on failure. *Harvard Business Review*, 94(5), 88-95.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). Sage Publications.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? In *The Encyclopedia of Business and Management* (pp. 245-268). Routledge.
- Cleveland, M., Papadopoulos, N., & Laroche, M. (2011). Identity, demographics, and consumer behaviors: International market segmentation across product categories. *International Marketing Review*, 28(3), 244-266.
- Cooper, H. (2010). *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach* (4th ed.). Sage Publications.
- Daft, R. L. (2013). *Organization theory and design* (11th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Darmawan, D. (2011). Pengaruh citra perusahaan dan keragaman produk terhadap perluasan pembelian. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 55–60.
- Darmawan, D. (2012). Studi tentang peran persepsi harga premi dan pengalaman merek terhadap minat mereferensikan merek. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 38–44.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta – PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2016). *Pengantar ekonomi mikro*. Revka Prima Media, Surabaya.
- Darmawan, D., Hariani, M., & Sinambela, E. A. (2018). *Dasar-dasar manajemen sumber daya manusia*. Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Darmawan, D. (2018). The Effect of Brand Experience on Brand Trust and Brand Loyalty, *Jurnal Translitera*, 7(2), 13-24.

- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2010). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106-119.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), 1263-1273.
- Fatimah, S., Wahyudi, A. K., Retnowati, E., Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Kemarauwana, M. (2018). The Importance of Scale in Attention Organizations to Issues. *Academy of Management Review*, 43(2), 217-241.
- Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper* (4th ed.). Sage Publications.
- Ganguly, A., & Euchner, J. (2018). Conducting Business Experiments. *Research-Technology Management*, 61(2), 27-36.
- Garrard, J. (2017). *Health sciences literature review made easy: The matrix method* (5th ed.). Jones & Bartlett Learning.
- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-586.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2013). Strategi positioning dan brand equity untuk keberlanjutan usaha mikro. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 64-73.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2018). Pengembangan Kapasitas Produk Lokal dalam Rantai Pasok Ritel. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 43-62.
- Hidayat, T., Darmawan, D., Isma, O. R., Hariani, M., & Putra, A. R. (2015). Hubungan inovasi produk, harga premi dan perilaku konsumen. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 5(2), 119-130.
- Jahroni, J. & Darmawan, D. (2018). Interaksi Pasar Barang dan Pasar Uang Serta Implikasi Kebijakan Makroekonomi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 31-42.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of organizational behavior*, 36(S1), S53-S71.
- Kenyon, G. N., & Sen, K. C. (2015). Implementing Organizational Change. 81-99. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-6627-6_8
- Khasanah, H., & Gunawan, A. (2013). Pengaruh ekuitas merek, citra perusahaan, dan citra produk terhadap loyalitas pelanggan produk merek stabilo. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 17-24.

- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar manajemen bisnis. Spektrum Nusa Press.
- Lavie, D. (2014). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lestari, U. P. (2014). Balanced scorecard (BSC) sebagai alat pengukur kinerja manajemen dalam pengembangan strategi perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 8-16.
- Lestari, U. P., & Mardikaningsih, R. (2012). Peran jaringan sosial untuk membantu mendapatkan akses pasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 73-83.
- Manso, G. (2017). Creating incentives for innovation. *California Management Review*, 60(1), 18-32. <https://doi.org/10.1177/0008125617725287>
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh representativeness, availability, dan anchoring terhadap keputusan investasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 61-75.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2014). Strategi kognitif wirausahawan untuk menghadapi ketidakpastian radikal. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 63-74.
- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2015). Implementasi pengendalian kualitas pada usaha mikro kecil dan menengah modern dengan sumber daya terbatas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 41-52.
- Mardikaningsih, R., Gunawan, A., Darmawan, D., & Karina, A. (2015). Manajemen, teknologi, dan bisnis. Addar Press, Jakarta.
- McCluskey, J. J. (2015, July). Changing food demand and consumer preferences. In *Agricultural Symposium Federal Reserve Bank of Kansas City* (pp. 14-15).
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- Morgan, R. E. (2012). Market-based organizational learning and market performance. In P. N. Ghauri & M. E. (Eds.), *International marketing strategy* (pp. 187-208). Elsevier.
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (2012). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*. Sage Publications.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22.
- Padma, A., Aisyah, N., Darmawan, D., Azmi, I. A., & Putra, A. R. (2018). Contingency Approach to Strategies for Service Firms. *Business Research*, 7(2), 178-189.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2010). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.

- Putra, A. R., Arifin, S., Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2016). Peran karakteristik kewirausahaan dan inovasi terhadap kinerja UMKM di Kota Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 29-34.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme penciptaan dan perlindungan keahlian inti untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37-50.
- Rew, D., & Minor, M. (2018). Consumer resilience and consumer attitude towards traumatic events. *Journal of Customer Behaviour*, 17(4), 319-334.
- Sinambela, E. A., & Aprilianti, E. T. (2011). Strategi mengatasi erosi loyalitas pelanggan di tengah intensitas persaingan pasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 76-89.
- Sinambela, E. A., & Aprilianti, E. T. (2012). Proses pengembangan produk dan peningkatan kualitas sesuai kebutuhan pasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 26-37.
- Sinambela, E. A., & Aprilianti, E. T. (2013a). Komunikasi visual kemasan sebagai penanda identitas dan sinyal kualitas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 29-40.
- Sinambela, E. A., & Aprilianti, E. T. (2013b). Value based pricing sebagai pendekatan optimal dalam penentuan harga. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 43-54.
- Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Mekanisme psikologis keputusan konsumen berdasarkan prospek teori. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 40-52.
- Slamanig, M., & Winkler, H. (2012). Management of product change projects: a supply chain perspective. *International Journal of Services and Operations Management*, 11(4), 481-500. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2012.046080>
- Sutton, R. I. (2010). Good boss, bad boss: How to be the best and learn from the worst. *Business Plus*.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- Wahab, E., Aziz, A., Darmawan, D., Hashim, M., & Fan, Y. (2017). Marketing New Products to Mainstream Customers. *Journal of Economics and Business*, 8(2), 239-246.
- Weiss, E., & Tyszkiewicz, R. (2016). Building partnerships with suppliers as a new trend in management. *Economics and Management*, 8(2), 13-22.
- Wisnujati, N. S., Masithoh, N., & Mardikaningsih, R. (2014). Strategi bauran pemasaran dalam praktik usaha mikro kecil menengah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 25-36.