

## Kombinasi Bisnis Dan Dampaknya Terhadap Daya Saing Di Era Digital

Nur Adinda Dwi Putri S<sup>1</sup>, Kiswah Nurma Awaliah<sup>2</sup>, Dini Aulia Zahra<sup>3</sup>, Amelia

Fitriani<sup>4</sup>, Fathia Jahra<sup>5</sup>, Difa Maharani<sup>6</sup>, Muhammad Ridwan Effendi<sup>7</sup>

[Universitas Djuanda, <sup>1</sup>c.2210711@unida.ac.id](mailto:c.2210711@unida.ac.id),

[Universitas Djuanda, <sup>2</sup>c.2211157@unida.ac.id](mailto:c.2211157@unida.ac.id)

[Universitas Djuanda, <sup>3</sup>c.2210711@unida.ac.id](mailto:c.2210711@unida.ac.id)

[Universitas Djuanda, <sup>4</sup>c.2210208@unida.ac.id](mailto:c.2210208@unida.ac.id)

[Universitas Djuanda, <sup>5</sup>c.2211193@unida.ac.id](mailto:c.2211193@unida.ac.id)

[Universitas Djuanda, <sup>6</sup>c.2210304@unida.ac.id](mailto:c.2210304@unida.ac.id)

[Universitas Djuanda, <sup>7</sup>c.2211211@unida.ac.id](mailto:c.2211211@unida.ac.id)

"

### ABSTRAK

Transformasi digital telah mengubah lanskap bisnis global, dengan ekonomi digital Indonesia yang diproyeksikan mencapai USD146 miliar pada 2025, mendorong perusahaan mengadopsi strategi kombinasi bisnis untuk meningkatkan daya saing. Penelitian terdahulu telah mengidentifikasi dampak merger digital seperti Gojek-Tokopedia terhadap struktur pasar, namun masih terdapat gap pemahaman mengenai mekanisme spesifik kombinasi bisnis digital dalam meningkatkan daya saing dan tantangan integrasinya. Artikel ini menganalisis transformasi digital, strategi kombinasi bisnis, integrasi teknologi-bisnis konvensional, serta kendala dan strategi penguatan daya saing dengan studi kasus GoTo Group. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan strategi kombinasi bisnis digital di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode telaah literatur sistematis dengan menganalisis buku, jurnal ilmiah nasional dan internasional, serta publikasi resmi lembaga terkait untuk menelaah teori kombinasi bisnis, inovasi model bisnis, transformasi digital, dan dampaknya terhadap daya saing. Data dikumpulkan dari sumber kredibel dan relevan, kemudian dianalisis secara komparatif untuk mengidentifikasi ide-ide penting, membandingkan temuan penelitian terdahulu, dan menarik kesimpulan yang dapat menjadi dasar rekomendasi praktis bagi pengembangan strategi bisnis digital. Transformasi digital mendorong perubahan besar dalam dunia bisnis, dari sistem manual ke digital. Kombinasi bisnis seperti merger dan akuisisi menjadi strategi untuk meningkatkan daya saing melalui efisiensi, inovasi, dan integrasi teknologi. Meskipun menghadirkan tantangan seperti risiko siber dan perbedaan budaya organisasi, digitalisasi tetap menjadi kunci untuk menjangkau pasar lebih luas dan responsif. Studi kasus GoTo (Gojek-Tokopedia) menunjukkan bagaimana sinergi digital dapat memperkuat posisi di era ekonomi digital.

**Kata Kunci:** Daya saing, Kombinasi bisnis, Transformasi digital.

## PENDAHULUAN

Perkembangan era digital telah secara mendasar mengubah lanskap bisnis global, menciptakan pola persaingan baru yang menuntut adaptasi cepat. Di Indonesia, ekonomi digital diproyeksikan tumbuh pesat hingga mencapai nilai USD146 miliar pada tahun 2025, mencerminkan potensi besar transformasi digital dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Meskipun saat ini Indonesia berada di peringkat ke-45 dalam indeks daya saing digital dunia—sebuah kemajuan yang patut diapresiasi—percepatan lebih lanjut masih dibutuhkan agar daya saing tersebut dapat terus ditingkatkan.

Transformasi digital telah mengubah cara kerja perusahaan secara menyeluruh, dan menuntut integrasi antara teknologi dan model bisnis konvensional. Dalam konteks ini, usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) memiliki peluang besar untuk mengadopsi teknologi, memanfaatkan e-bisnis, memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat daya saing. Hal ini menunjukkan bahwa sinergi antara strategi bisnis dan teknologi kini menjadi elemen penting dalam kesuksesan perusahaan di era digital.

Di tengah dinamika tersebut, strategi kombinasi bisnis menjadi semakin relevan di Indonesia sebagai salah satu solusi untuk menghadapi kompetisi global. Indonesia memiliki potensi besar untuk menjadi kekuatan utama dalam ekonomi digital, asalkan mampu fokus pada peningkatan literasi digital, transformasi sistem, penguatan daya saing, serta keamanan siber. Untuk mewujudkan potensi tersebut, perusahaan-perusahaan nasional perlu menerapkan strategi kombinasi bisnis digital yang tepat dan adaptif.

Kombinasi bisnis di era digital bukan lagi sekadar merger atau akuisisi konvensional, melainkan integrasi strategis antara teknologi, sumber daya manusia, dan model bisnis yang berkelanjutan. Business computing menjadi fondasi utama dalam mendukung transformasi digital ini, karena memungkinkan efisiensi proses dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Contoh konkret dari penerapan strategi ini adalah merger antara Gojek dan Tokopedia pada tahun 2021, yang membentuk PT GOTO Gojek – Tokopedia Tbk (GoTo Group). Menurut penelitian Putri dan Hubbansyah (2024) dalam "*Analisis Dampak Merger Gojek dan Tokopedia terhadap Pasar E-Commerce dan Layanan Transportasi Online*", merger ini membawa dampak signifikan terhadap perkembangan pasar digital di Indonesia. Studi tersebut menekankan pentingnya pemahaman mendalam terhadap dampak strategis dari kombinasi bisnis digital, terutama terhadap struktur pasar dan tingkat persaingan usaha.

Lebih lanjut, Sukarmi dalam penelitiannya "*Assessing the Merger of Online Platform Companies: Does it Lead to Monopoly or just Business Expansion?*" menyoroti potensi terjadinya praktik anti-persaingan dan dominasi data dalam merger perusahaan digital. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi bisnis digital harus dianalisis tidak hanya dari aspek strategis, tetapi juga dari sisi regulasi dan etika bisnis. Meskipun menjanjikan peluang besar, integrasi bisnis digital juga menghadapi tantangan kompleks—baik dari sisi teknologi, manajemen, regulasi, maupun budaya organisasi. Transformasi digital yang efektif membutuhkan dukungan penuh dari manajemen puncak, perubahan budaya perusahaan, dan perencanaan yang matang.

Kajian tentang kombinasi bisnis digital dan dampaknya terhadap daya saing menuntut pendekatan multidisipliner yang memadukan teori manajemen strategis, ekonomi digital, dan teknologi informasi. Berbagai studi empiris yang dipublikasikan oleh akademisi Indonesia, seperti dalam *Jurnal Mirai Management* dan *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora, dan Politik*, telah memberikan fondasi akademis yang kuat dalam memahami fenomena ini secara kontekstual di Indonesia.

Artikel ini disusun untuk mengisi kekosongan dalam literatur akademik Indonesia terkait kombinasi bisnis digital dan implikasinya terhadap daya saing. Dengan menganalisis aspek-aspek seperti transformasi digital, strategi kombinasi, integrasi teknologi dengan bisnis konvensional, tantangan implementasi, penguatan daya saing, serta studi kasus GoTo Group, artikel ini bertujuan memberikan

kontribusi baik secara teoretis maupun praktis bagi kalangan akademisi, praktisi, dan pembuat kebijakan.

Urgensi dari penelitian ini semakin nyata seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan transformasi digital yang mampu membuka potensi daya saing global dan pembangunan ekonomi jangka panjang. Transformasi ini juga memiliki peran penting dalam memberdayakan masyarakat dan dunia usaha dalam meraih peluang. Oleh karena itu, pemahaman yang menyeluruh terhadap kombinasi bisnis digital dan pengaruhnya terhadap daya saing menjadi sangat penting untuk memperkuat posisi Indonesia dalam ekonomi digital global.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penulisan artikel ini, metode penelitian yang digunakan adalah telaah literatur atau studi pustaka. Metode ini digunakan untuk menelaah, menganalisis, dan merangkum berbagai sumber informasi yang relevan, seperti buku, jurnal ilmiah nasional dan internasional, dan publikasi resmi dari lembaga yang relevan. Fokus telaah literatur dalam artikel ini adalah teori-teori tentang strategi kombinasi bisnis, inovasi model bisnis, transformasi digital, dan dampaknya terhadap daya saing perusahaan di era digital. Penelitian dilakukan secara sistematis dengan menggunakan sumber yang kredibel dan relevan untuk memberikan gambaran yang menyeluruh tentang tren dan kondisi terkini dalam bisnis digital.

Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi ide-ide penting, membandingkan temuan penelitian terdahulu, dan menarik kesimpulan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan saran dan saran praktis bagi bisnis yang ingin meningkatkan daya saingnya di tengah perubahan teknologi. Oleh karena itu, artikel ini diharapkan dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi akademisi, praktisi bisnis, dan pembuat kebijakan ketika mereka membangun strategi bisnis yang dapat disesuaikan dengan dunia digital. (**Palatino Linotype, font size 12, spasi 1,5; Justify**).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN (PALATINO LINOTYPE, 12, BOLD, SPASI 1.5)**

### **Transformasi Digital dalam Dunia Bisnis**

Dalam dunia bisnis apapun bisa terjadi, perubahan metode dari manual ke elektronik dan dari elektronik ke digital, bukan sesuatu yang harus dihindari tetapi harus dihadapi dan disesuaikan dengan kebutuhan bisnis yang dijalankannya. Berkembangnya teknologi, khususnya dibidang komputer, serta merubah paradigma banyak pelaku bisnis untuk segera mensosialisasikan teknologi ini. Dengan ditemukannya teknologi digital maka menjadi keharusan suatu aktivitas bisnis untuk menyesuaikan agar tidak tertinggal dan bisnisnya menjadi tenggelam atau mengalami kemunduran.

Adanya dampak digitalisasi dalam segala bidang dikehidupan ini tidak terlepas dari pengaruh revolusi industri yang terjadi di dunia. Pengaruhnya begitu cepat dan masif terjadi disegala bidang dalam dunia, khususnya dibidang bisnis. Dengan adanya revolusi industri 4.0 dan digitalisasi industri banyak peluang baru yang bisa dimanfaatkan dalam dunia bisnis. Dimana bisnis dan internet saat ini tidak bisa dipisahkan. Internet dapat digunakan untuk melakukan komunikasi elektronik hingga penerapan aplikasi strategi bisnis, pemasaran, penjualan, serta pelayanan pelanggan.

Maka strategi digitalisasi bisnis di era revolusi digital adalah kesempatan dan solusi yang sangat tepat bagi pelaku bisnis. Hampir semua aspek kehidupan manusia berubah menjadi digital atau virtual, termasuk juga dalam berkomunikasi dan berinteraksi dalam dunia bisnis. Dampak dari revolusi digital juga terdapat manfaat dari kemajuan teknologi ini, seperti efisiensi kerja dan proses bisnis yang lebih modern untuk menjangkau target konsumen lebih luas, cepat dan tepat, serta hemat biaya. Selain itu diperlukannya tenaga kerja yang memiliki ketrampilan dibidang ini untuk menjalankan itu semua, mulai dari perencanaan hingga operasional.

### **Bagaimana Kombinasi Bisnis Digunakan untuk Meningkatkan Daya Saing**

Kombinasi bisnis merupakan strategi yang digunakan perusahaan untuk memperluas skala usaha, mengoptimalkan sumber daya, serta meningkatkan efisiensi operasional. Strategi ini dapat berupa merger, akuisisi, joint venture, maupun aliansi strategis. Dengan menggabungkan dua atau lebih entitas bisnis, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui sinergi aset, teknologi, jaringan distribusi, serta penguatan posisi pasar. Misalnya, perusahaan yang melakukan merger dengan kompetitor dapat mengurangi tingkat persaingan dan memperbesar pangsa pasar, sehingga lebih unggul dalam menghadapi tantangan industri yang dinamis. Dalam konteks ini, kombinasi bisnis tidak hanya memperluas kapasitas ekonomi tetapi juga menciptakan peluang inovasi dan efisiensi biaya yang berdampak langsung pada daya saing perusahaan.

Kombinasi bisnis juga memungkinkan perusahaan mempercepat akses terhadap teknologi baru, sumber daya manusia berkualitas, dan saluran distribusi yang lebih luas. Hal ini menjadi sangat penting di era globalisasi dan digitalisasi, di mana kecepatan adaptasi terhadap perubahan pasar menjadi faktor penentu keberhasilan. Dengan menggabungkan kekuatan masing-masing perusahaan, hasil sinergi yang dicapai dapat menciptakan nilai tambah yang lebih besar daripada jika masing-masing perusahaan beroperasi secara independen. Oleh karena itu, kombinasi bisnis menjadi strategi efektif dalam meningkatkan daya saing jangka panjang, terutama dalam industri yang sangat kompetitif seperti manufaktur, perbankan, dan teknologi informasi.

### **Kombinasi Teknologi dan Bisnis Konvensional**

Integrasi antara teknologi modern dan praktik bisnis tradisional mencerminkan revolusi digital yang menggabungkan solusi teknologi informasi seperti platform digital, perdagangan elektronik, dan sistem otomatis dengan struktur usaha konvensional guna mengoptimalkan kinerja operasional dan meningkatkan kompetitivitas korporasi. Perubahan ini berlangsung across sektor-sektor bisnis klasik seperti perdagangan eceran, industri pengolahan, dan usaha mikro kecil menengah

yang sebelumnya bergantung pada prosedur manual dan komunikasi langsung. Evolusi ini menjadi urgensi vital semenjak revolusi industri 4.0 dan mengalami akselerasi akibat wabah COVID-19, yang memaksa dunia usaha untuk menyesuaikan diri dengan ekosistem digital. Entrepreneur, eksekutif perusahaan, dan pengusaha UMKM berperan sebagai pelaku kunci dalam menjalankan konvergensi ini dengan dukungan advisor teknologi dan penyedia solusi digital. Motivasi fundamental dari penggabungan ini bertujuan untuk mengoptimalkan produktivitas, memperlebar cakupan target market, meminimalkan beban operasional, serta memelihara eksistensi di zaman digital. Mekanisme penerapannya dieksekusi melalui pengadopsian teknologi komputasi awan, sistem pengelolaan digital, portal e-commerce, dan perangkat analisis data yang diintegrasikan secara progresif dengan fondasi bisnis yang telah established. Studi-studi membuktikan bahwa digitalisasi telah merevolusi metode perusahaan dalam berinteraksi dengan konsumen, mengatur supply chain, dan membuat keputusan strategis. Coba lagi Claude dapat membuat kesalahan. Periksa kembali setiap respons.

### **Kendala dan Risiko Teknologi dalam Integrasi Bisnis**

Integrasi bisnis di era digital menghadirkan berbagai peluang strategis bagi perusahaan untuk memperluas pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan mempercepat inovasi. Namun, proses ini juga tidak lepas dari sejumlah kendala yang kompleks, terutama dalam aspek teknologi, budaya organisasi, dan keamanan data. Berikut ini adalah beberapa kendala utama yang sering dihadapi perusahaan dalam mengintegrasikan bisnis mereka secara digital.

#### **1. Persaingan Ketat**

Era digital ditandai dengan persaingan yang semakin ketat, baik antar perusahaan lama maupun dengan pemain baru yang inovatif. Hal ini menuntut perusahaan yang diakuisisi untuk memiliki keunggulan kompetitif yang jelas dan berkelanjutan.

## 2. Perubahan Perilaku Konsumen

Konsumen di era digital lebih kritis, mandiri, dan terbiasa membandingkan berbagai pilihan. Perusahaan yang diakuisisi perlu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan preferensi dan perilaku konsumen ini.

## 3. Keamanan Data dan Privasi

Di era digital, keamanan data dan privasi menjadi perhatian utama. Perusahaan yang diakuisisi harus memiliki sistem keamanan yang kuat dan mampu melindungi data pelanggan serta data internal perusahaan dari ancaman siber.

## 4. Transformasi Digital

Banyak perusahaan yang diakuisisi mungkin belum sepenuhnya bertransformasi secara digital. Proses akuisisi membutuhkan transformasi digital yang cepat dan efektif agar perusahaan yang diakuisisi dapat bersaing dan beroperasi secara efisien di era digital.

## 5. Integrasi Sistem dan Budaya

Mengintegrasikan sistem dan budaya perusahaan yang berbeda setelah akuisisi merupakan tantangan besar. Perusahaan harus mampu menyatukan sistem informasi, proses bisnis, dan budaya kerja agar tercipta sinergi yang positif.

Sedangkan risiko dalam integrasi bisnis di era digital mencerminkan potensi hambatan dan ancaman yang dapat muncul selama proses penggabungan, kolaborasi, atau ekspansi antar entitas usaha. Jika tidak dikelola dengan baik, risiko ini dapat menghambat keberhasilan integrasi dan bahkan menyebabkan kegagalan bisnis secara keseluruhan. Berikut ini adalah beberapa risiko utama yang sering dihadapi perusahaan dalam mengintegrasikan bisnis mereka secara digital.

### 1. Keamanan Siber:

- a) Serangan Siber: Perusahaan yang diakuisisi mungkin memiliki sistem yang rentan terhadap serangan malware, ransomware, atau serangan DDoS.
- b) Phishing dan Malware: Karyawan yang tidak waspada dapat menjadi pintu masuk bagi penyerang melalui email phishing atau infeksi malware.

- c) Data Breach: Pertukaran data sensitif selama proses akuisisi dapat membuka celah bagi pencurian data.
2. Ketergantungan pada Teknologi:
    - a) Gangguan Sistem: Kegagalan sistem teknologi yang kritis dapat mengganggu operasional perusahaan.
    - b) Ketergantungan pada Vendor: Ketergantungan pada vendor teknologi tertentu juga dapat menjadi risiko jika terjadi perubahan dalam penyediaan layanan.
  3. Risiko Kepatuhan dan Regulasi:
    - a) Perubahan Regulasi: Perusahaan yang diakuisisi mungkin tidak sepenuhnya mematuhi peraturan yang berlaku, yang dapat menimbulkan masalah hukum.
    - b) Pelanggaran Privasi Data: Akuisisi dapat meningkatkan risiko pelanggaran privasi data jika sistem perlindungan data tidak memadai.
  4. Risiko Operasional:
    - a) Integrasi Sistem: Menggabungkan sistem teknologi yang berbeda dapat menimbulkan tantangan dan biaya tambahan.
    - b) Perubahan Budaya: Perbedaan budaya kerja antara perusahaan yang diakuisisi dan pengakuisisi dapat menyebabkan konflik dan penurunan produktivitas.
  5. Risiko Pasar:
    - a) Persaingan: Perusahaan yang diakuisisi mungkin menghadapi persaingan yang lebih ketat setelah akuisisi.
    - b) Perubahan Preferensi Konsumen: Perubahan preferensi konsumen dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yang diakuisisi.

### **Dampak Kombinasi Bisnis terhadap Konsumen dan Pasar**

Kombinasi bisnis, seperti merger dan akuisisi, merupakan strategi korporasi yang memiliki dampak luas dan signifikan, tidak hanya terhadap perusahaan yang terlibat, tetapi juga terhadap konsumen, pesaing, dan dinamika pasar secara keseluruhan. Proses penggabungan ini dapat mengarah pada terbentuknya entitas usaha yang lebih besar, lebih kuat, dan lebih efisien dalam mengelola sumber daya,

distribusi, serta inovasi produk. Namun, di sisi lain, kombinasi bisnis juga menyisakan sejumlah potensi risiko dan konsekuensi negatif yang harus dipertimbangkan dengan cermat. Salah satu dampak yang paling langsung dirasakan dari merger dan akuisisi adalah perubahan dalam struktur harga, kualitas produk atau layanan, serta pilihan yang tersedia bagi konsumen. Ketika dua perusahaan bergabung dan menciptakan dominasi pasar, mereka bisa saja menaikkan harga karena berkurangnya tingkat persaingan. Hal ini tentu dapat merugikan konsumen, terutama bila tidak tersedia alternatif produk atau layanan lain yang sebanding. Sebaliknya, dalam beberapa kasus, merger juga dapat mendorong efisiensi operasional, yang kemudian diterjemahkan ke dalam harga yang lebih kompetitif dan peningkatan kualitas bagi pelanggan.

Dari sisi persaingan pasar, merger dapat memperkuat posisi perusahaan hasil penggabungan, namun juga menimbulkan kekhawatiran akan terjadinya monopoli atau oligopoli yang dapat menekan pemain usaha kecil dan menengah. Penurunan tingkat persaingan ini dapat menurunkan insentif untuk berinovasi atau memberikan layanan terbaik, karena konsumen memiliki lebih sedikit opsi untuk memilih. Kombinasi bisnis juga berpengaruh terhadap strategi pemasaran perusahaan. Perubahan identitas merek, reposisi pasar, dan penyelarasan segmentasi konsumen sering kali menjadi bagian dari proses pasca-merger. Perusahaan perlu menyesuaikan strategi komunikasi pemasaran untuk memastikan konsumen tetap loyal, serta untuk menarik pelanggan baru dengan pendekatan yang relevan terhadap kondisi pasar yang telah berubah. Selain itu, konsumen sendiri akan merespons perubahan ini secara psikologis dan perilaku, baik dalam bentuk peningkatan ekspektasi maupun pergeseran preferensi terhadap produk dan layanan.

Dalam perspektif akuntansi dan pelaporan keuangan, kombinasi bisnis membawa konsekuensi penting, seperti penilaian kembali aset dan liabilitas, pencatatan goodwill, serta penyesuaian dalam laporan laba rugi dan neraca keuangan. Perusahaan harus transparan dalam menyajikan informasi ini agar para

pemangku kepentingan, termasuk investor dan konsumen, dapat memahami dampak finansial dari penggabungan tersebut.

### **Strategi Penguatan Daya Saing Pasca-Kombinasi**

Setelah kombinasi bisnis, seperti merger atau akuisisi, perusahaan dihadapkan pada tantangan dan peluang baru. Untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan, penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi penguatan daya saing yang efektif. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan, beserta penjelasan lebih mendalam dan referensinya.

#### **1. Integrasi Operasional**

Integrasi operasional adalah langkah penting dalam memastikan bahwa sinergi yang diharapkan dari kombinasi bisnis dapat tercapai. Proses ini melibatkan penggabungan sistem, proses, dan sumber daya dari kedua perusahaan untuk menciptakan efisiensi yang lebih besar.

- **Optimasi Proses Bisnis:** Perusahaan harus menganalisis dan merampingkan proses bisnis untuk mengurangi redundansi dan meningkatkan efisiensi. Misalnya, mengintegrasikan rantai pasokan dan sistem manajemen inventaris dapat mengurangi biaya dan waktu pengiriman.
- **Pengurangan Biaya Operasional:** Dengan menggabungkan sumber daya, perusahaan dapat mengurangi biaya tetap dan variabel, yang pada gilirannya dapat meningkatkan margin keuntungan.

#### **2. Inovasi Produk**

Inovasi produk adalah kunci untuk tetap relevan di pasar yang kompetitif. Setelah kombinasi, perusahaan harus fokus pada pengembangan produk baru atau peningkatan produk yang ada untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang berubah.

- **Riset dan Pengembangan (R&D):** Investasi dalam R&D dapat membantu perusahaan menciptakan produk inovatif yang memenuhi permintaan pasar. Hal ini juga dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

- Respons terhadap Umpan Balik Konsumen: Mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dari konsumen dapat memberikan wawasan berharga untuk pengembangan produk yang lebih baik.

### 3. Peningkatan Layanan Pelanggan

Meningkatkan pengalaman pelanggan adalah strategi penting untuk mempertahankan loyalitas dan menarik pelanggan baru.

- Pelayanan yang Responsif: Perusahaan harus memastikan bahwa tim layanan pelanggan dilatih untuk memberikan respons yang cepat dan efektif terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan.
- Personalisasi Layanan: Menggunakan data analitik untuk memahami preferensi pelanggan dapat membantu perusahaan menawarkan layanan yang lebih personal dan relevan.

### 4. Diversifikasi Pasar

Diversifikasi pasar adalah strategi yang melibatkan memasuki pasar baru atau segmen baru untuk mengurangi ketergantungan pada satu pasar.

- Ekspansi Geografis: Memasuki pasar internasional atau regional baru dapat membuka peluang pertumbuhan baru dan mengurangi risiko yang terkait dengan ketergantungan pada pasar domestik.
- Segmentasi Pasar: Mengidentifikasi dan menargetkan segmen pasar baru yang mungkin belum dilayani dapat meningkatkan pangsa pasar dan pendapatan.

### 5. Penguatan Merek

Membangun identitas merek yang kuat adalah kunci untuk menarik dan mempertahankan pelanggan.

- Strategi Pemasaran yang Konsisten: Setelah kombinasi, perusahaan harus memastikan bahwa pesan merek dan strategi pemasaran konsisten di seluruh saluran. Ini membantu membangun kepercayaan dan loyalitas di antara konsumen.

- Kampanye Pemasaran yang Kreatif: Menggunakan kampanye pemasaran yang inovatif dan menarik dapat membantu meningkatkan visibilitas merek dan menarik perhatian konsumen baru.

### **Studi Kasus Kombinasi Bisnis Digital (misalnya Gojek-Tokopedia)**

GoTo merupakan hasil penggabungan dua perusahaan teknologi terbesar di Indonesia, yaitu Gojek dan Tokopedia. Merger ini diumumkan secara resmi pada bulan Mei 2021 dan melahirkan suatu ekosistem digital terpadu yang mencakup layanan transportasi daring, pengantaran barang, perdagangan elektronik, serta layanan keuangan digital. Gojek dikenal sebagai perusahaan teknologi yang menyediakan layanan transportasi on-demand, pengiriman makanan, dan sistem pembayaran digital melalui GoPay, sedangkan Tokopedia adalah platform e-commerce yang memungkinkan pelaku usaha kecil hingga besar menjual produknya secara daring ke seluruh Indonesia.

Tujuan utama dari penggabungan ini adalah menciptakan sinergi digital yang menyeluruh, di mana pengguna dapat melakukan transaksi belanja di Tokopedia, memilih pengiriman melalui layanan Gojek, dan menyelesaikan pembayaran menggunakan GoPay dalam satu ekosistem. Selain itu, merger ini juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat daya saing terhadap kompetitor regional seperti Grab dan Shopee, serta memperluas jangkauan pasar hingga ke kota-kota lapis kedua dan ketiga.

Dalam konteks model bisnis digital, GoTo menerapkan kombinasi berbagai pendekatan. Di antaranya adalah model platform digital, ekonomi berbagi (sharing economy), layanan keuangan digital (fintech), dan bisnis berbasis data (data-driven business). Integrasi ini memungkinkan GoTo untuk menganalisis perilaku pengguna secara lebih mendalam dan menyajikan penawaran yang lebih personal, baik untuk konsumen individu maupun mitra usaha. Selain itu, GoTo juga mengembangkan layanan iklan digital bagi para pelaku UMKM yang tergabung dalam Tokopedia dan GoBiz.

Dari sisi dampak, merger ini memberikan nilai tambah yang signifikan. Berdasarkan laporan tahunan GoTo tahun 2022, nilai transaksi bruto (Gross Transaction Value/GTV) yang dicapai mencapai lebih dari Rp613 triliun dengan jumlah pengguna aktif bulanan lebih dari 100 juta. GoTo juga menjadi perusahaan teknologi nasional pertama yang melantai di Bursa Efek Indonesia pada April 2022. Namun demikian, integrasi dua perusahaan besar ini tidak lepas dari tantangan, seperti perbedaan budaya organisasi, kebutuhan akan efisiensi biaya, hingga pemutusan hubungan kerja yang sempat dilakukan pada tahun 2022 dan 2023 untuk menekan beban operasional.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, dapat disimpulkan bahwa kombinasi bisnis digital melalui merger Gojek dan Tokopedia merupakan langkah strategis untuk memperkuat posisi Indonesia dalam peta ekonomi digital regional. Meskipun perjalanan menuju profitabilitas masih memerlukan waktu, sinergi dalam GoTo memberikan contoh nyata bagaimana perusahaan digital dapat bertransformasi dan berinovasi melalui kolaborasi.

## KESIMPULAN

Transformasi digital telah mengubah lanskap bisnis di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Dalam situasi seperti ini, strategi kombinasi bisnis seperti merger dan akuisisi telah terbukti berhasil untuk meningkatkan daya saing bisnis, memperluas pasar, dan mempercepat inovasi serta efisiensi operasional. Analisis studi kasus GoTo, yang merupakan hasil dari merger perusahaan Gojek dan Tokopedia, menunjukkan bahwa integrasi digital yang direncanakan dapat menghasilkan kerja sama yang kuat, ekosistem bisnis yang luas, dan peningkatan besar dalam nilai perusahaan.

Meskipun demikian, melakukan merger dan akuisisi bisnis digital tidak terlepas dari masalah seperti perbedaan budaya organisasi, keamanan *siber*, perilaku konsumen yang berubah, dan ancaman hukum. Karena itu, setelah melakukan

merger, bisnis harus membuat rencana untuk meningkatkan daya saing mereka melalui integrasi operasional, inovasi produk, peningkatan layanan pelanggan, diversifikasi pasar, dan penguatan merek.

Secara keseluruhan, kombinasi bisnis digital adalah strategi yang tepat untuk dapat mendorong pertumbuhan ekonomi digital nasional. Namun, keberhasilannya sangat bergantung pada kesiapan teknologi, manajemen risiko, dan peran aktif pemangku kepentingan dalam membangun ekosistem digital yang *inklusif, kompetitif, dan berkelanjutan*.

Secara teoretis, artikel ini membantu memperkaya literatur tentang strategi kombinasi bisnis digital di Indonesia, khususnya terkait dengan hubungannya dengan daya saing dan keberlanjutan usaha. Secara praktis, artikel ini memberikan panduan strategis bagi perusahaan, UMKM, dan pemangku kepentingan untuk merancang kebijakan dan inisiatif digital yang berdampak *positif dan inklusif*. Dengan mempertimbangkan potensi besar ekonomi digital Indonesia, kombinasi bisnis yang dilakukan secara cermat dan etis akan menjadi pilar penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional yang berbasis inovasi, kolaborasi, dan teknologi.

Kesimpulan utama dari penelitian ini dapat disajikan dalam bagian Kesimpulan singkat, yang berdiri sendiri atau membentuk sub-bagian dari bagian Hasil dan Pembahasan. Bagian kesimpulan harus mengarahkan pembaca pada masalah penting makalah. Selain itu juga dapat dilanjutkan dengan saran atau rekomendasi terkait penelitian selanjutnya. Batasan dan kontribusi penelitian harus dibahas pada bagian ini

## REFERENSI

- Ahmad, M. I. S., Nurjannah, N., Rijal, S., Tahir, M. I. T., & Hasan, M. (2021, July). *Transformasi UMKM dari bisnis konvensional menjadi bisnis online berbasis digital di masa pandemi COVID-19*. Dalam *Seminar Nasional Teknologi Pendidikan*.
- Banjarnahor, A., Sondakh, D. E., Faried, A. I., & Mandagi, D. W. (2023). *Transformasi bisnis di era digital*. Sonpedia Publishing.

- Harahap, S. H., Lestari, S. R., Hsb, N. F., & Gautama, B. A. (2024). Perubahan kombinasi bisnis: Implementasi dan dampak PSAK 22 terhadap kinerja keuangan perusahaan. *Jurnal Fairness*, 14(2), 87–93.
- Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalisation*. Cengage AU.
- Harto, B., Rukmana, A. Y., Subekti, R., Tahir, R., Waty, E., Situru, A. C., & Sepriano, S. (2023). *Transformasi bisnis di era digital: Teknologi informasi dalam mendukung transformasi bisnis di era digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Jamaludin, M., Sulistianto, S. W., MI, A., MM, M., Marthalia, D., Wikansari, R., ... & Cendikia, M. K. P. (2022). *Transformasi digital dalam dunia bisnis*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Kandel, M., & Basnet, B. J. (2024). Post-merger challenges and their impact on customer satisfaction. *Nepal Journal of Multidisciplinary Research*, 7(4), 114–131.
- Katadata.co.id. (2021). Mengupas merger Gojek-Tokopedia: Strategi bisnis digital GoTo. Diakses dari <https://katadata.co.id>
- Putra, R. A., & Dewi, S. K. (2023). Pengaruh merger dan akuisisi terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 18(1), 89–97.
- Putri, T. A., & Hubbansyah, A. K. (2024). Analisis dampak merger Gojek dan Tokopedia terhadap pasar e-commerce dan layanan transportasi online. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(6), 441–446.
- Rupianti, R., Setiawan, A., Sapari, L. S. J., & Oktarianti, N. (2023). *Manajemen bisnis dalam era digital: Pendekatan teoritis dan praktis*. (Penulis dan penerbit sama).
- Sari, D. P. (2023). Studi kasus merger GoTo: Peluang dan tantangan ekosistem digital terpadu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 4(2), 33–45.

- Sephiani, D., & Rokhaminawanti, E. (2025). Keputusan akuisisi dan merger atas profitabilitas GoTo Group. *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 5(2), 653–664.
- Sukarmi, S., Tejomurti, K., & Alam, M. Z. (2021). Assessing the merger of online platform companies: Does it lead to monopoly or just business expansion? (Analysis of the merged company of GoTo). *Jurnal Cita Hukum*, 9(3), 551–566.
- Wulandari, A., & Adi, A. (2022). Analisis strategi merger Gojek dan Tokopedia dalam perspektif ekonomi digital. *Jurnal Ilmu Ekonomi Digital*, 3(1), 15–25.