

# **Transformasi Digital dan Disrupsi Ritel Konvensional: Studi Kasus Runtuhnya Matahari Department Store di Era e-Commerce Indonesia**

*"Digital Transformation and the Disruption of Conventional Retail: A Case Study on the Collapse of Matahari Department Store in the Era of E-Commerce in Indonesia"*

**Pudjo Sulastiono<sup>1</sup>, Eko Yulianto<sup>2</sup>**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen Bisnis Indonesia

Jl. Komjen Pol. M. Jasin (Akses UI) No. 89, Kelapa Dua Cimanggis, Depok 16951

Telp. 021 – 87716339, 87716556, Fax. 021 – 87721016

[pudjo.sulastiono@stiemb.ac.id](mailto:pudjo.sulastiono@stiemb.ac.id)<sup>1</sup>, [eko.yulianto@stiemb.ac.id](mailto:eko.yulianto@stiemb.ac.id)<sup>2</sup>

## **Abstrak**

Transformasi digital telah membawa dampak besar terhadap berbagai sektor industri, termasuk ritel konvensional. Artikel ini membahas bagaimana pertumbuhan e-commerce di Indonesia secara signifikan mengubah pola konsumsi masyarakat dan menciptakan disrupsi terhadap bisnis ritel tradisional. Studi kasus Matahari Department Store dijadikan contoh konkret untuk memahami kegagalan adaptasi perusahaan ritel dalam menghadapi era digital. Metode yang digunakan adalah analisis kualitatif deskriptif berbasis studi literatur dan data sekunder. Hasil kajian menunjukkan bahwa kegagalan Matahari dalam berinovasi digital, memahami perilaku konsumen baru, dan membangun strategi omnichannel menyebabkan penurunan performa bisnis secara drastis. Artikel ini juga merekomendasikan strategi bertahan bagi ritel konvensional, termasuk transformasi digital yang terintegrasi dan perubahan budaya organisasi.

Kata kunci : Transformasi Digital, Ritel Konvensional, E-Commerce

## **Abstract**

*Digital transformation has significantly impacted various industrial sectors, including traditional retail. This article examines how the rapid growth of e-commerce in Indonesia has reshaped consumer behavior and disrupted conventional retail businesses. The study uses Matahari Department Store as a concrete case to explore the failure of traditional retail companies in adapting to the digital era. A qualitative descriptive method based on literature review and secondary data was applied. The findings reveal that Matahari's inability to innovate digitally, understand new consumer behavior, and implement an effective omnichannel strategy contributed to its drastic business decline. This article also offers strategic recommendations for conventional retailers to survive, including integrated digital transformation and organizational culture change.*

*Keywords:* *Digital Transformation, Conventional Retail, E-Commerce*

---

## **1. PENDAHULUAN**

Di era serba digital seperti sekarang, cara orang berbelanja telah berubah drastis. Dulu, mengunjungi pusat perbelanjaan seperti Matahari Department Store adalah bagian dari gaya hidup masyarakat urban, bukan hanya untuk belanja, tapi juga sebagai tempat rekreasi keluarga. Namun,

seiring berkembangnya teknologi dan kemunculan *platform e-commerce* yang menawarkan kemudahan, kecepatan, serta berbagai promo menarik, kebiasaan konsumen pun beralih. Mereka kini lebih suka berbelanja dari rumah hanya lewat sentuhan jari. Perubahan ini menjadi tantangan besar bagi ritel konvensional, terutama bagi

perusahaan-perusahaan yang belum siap beradaptasi. Runtuhnya kejayaan Matahari bukan sekadar kisah tentang menurunnya penjualan, tetapi cermin dari kegagalan menghadapi gelombang transformasi digital yang tak bisa dihindari. Artikel ini mencoba mengulas lebih dalam bagaimana perubahan tersebut terjadi dan apa yang bisa dipelajari darinya.

Perkembangan era digital telah mengubah cara hidup dan kebiasaan belanja masyarakat Indonesia secara signifikan. Dengan semakin meluasnya akses internet dan penggunaan *smartphone*, masyarakat kini lebih memilih berbelanja secara *online* karena dinilai lebih praktis, cepat, dan hemat waktu. Transformasi digital ini menjadi landasan tumbuhnya *e-commerce* yang pesat di Indonesia. Chaffey (2019) menyebutkan bahwa digitalisasi memungkinkan pelaku bisnis menciptakan nilai baru melalui teknologi dalam setiap proses operasional, mulai dari pemasaran hingga layanan pelanggan. Hal ini sejalan dengan laporan McKinsey & Company (2022), yang menunjukkan bahwa pasar *e-commerce* Indonesia mengalami pertumbuhan tahunan sekitar 23%, menjadikannya yang terbesar di kawasan Asia Tenggara. Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia (2023) juga mencatat bahwa pengguna internet di tanah air telah menembus angka 210 juta jiwa, menciptakan peluang pasar digital yang sangat besar. Perubahan ini secara langsung menekan eksistensi ritel konvensional yang belum mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pola konsumsi dan ekspektasi konsumen digital masa kini.

Dalam beberapa tahun terakhir, publik dihadapkan pada kenyataan bahwa banyak gerai ritel fisik mulai berguguran, termasuk Matahari *Department Store* yang dulunya menjadi ikon belanja masyarakat Indonesia.

Penurunan jumlah pengunjung ke pusat perbelanjaan, maraknya belanja online, serta biaya operasional yang tinggi menjadi alasan utama di balik fenomena ini. Matahari, misalnya, menutup lebih dari 20 gerai fisiknya pada tahun 2021 akibat tekanan pandemi dan beralihnya konsumen ke *platform* digital (Matahari, 2022). Pergeseran pola konsumsi ini bukan hanya dipengaruhi oleh kebutuhan praktis, tetapi juga oleh kenyamanan, promo instan, serta pengalaman belanja yang lebih personal melalui *e-commerce*. Indrawati (2020) menjelaskan bahwa konsumen masa kini lebih cenderung memilih layanan yang cepat, fleksibel, dan berbasis teknologi. Sementara itu, Prasetyo dan Sutopo (2021) menegaskan bahwa ritel konvensional yang gagal bertransformasi secara digital berisiko kehilangan daya saingnya secara drastis. Kasus Matahari menjadi cermin nyata bahwa era digital tidak sekadar mengubah cara kita berbelanja, tetapi juga menuntut pelaku bisnis untuk bergerak lebih adaptif dan inovatif jika ingin bertahan.

Di tengah pesatnya perkembangan teknologi digital, perusahaan ritel dituntut untuk lebih memahami bagaimana perilaku konsumen berubah dari waktu ke waktu. Konsumen saat ini tidak lagi hanya mengandalkan toko fisik untuk berbelanja, melainkan lebih memilih cara yang cepat, praktis, dan bisa dilakukan dari mana saja lewat perangkat digital. Mereka mencari kemudahan, personalisasi, serta pengalaman yang menyenangkan saat berbelanja. Perubahan ini menuntut perusahaan untuk beradaptasi, bukan hanya dalam hal teknologi, tetapi juga cara mereka melihat dan melayani konsumen. Kotler, Kartajaya, dan Setiawan (2021) menyebut bahwa era digital telah memindahkan fokus pemasaran dari sekadar produk ke pengalaman konsumen. Jika perusahaan

tidak mampu mengikuti arah perubahan ini, maka besar kemungkinan mereka akan kehilangan relevansi di pasar. Verhoef et al. (2021) juga menegaskan bahwa inovasi digital yang selaras dengan perilaku konsumen adalah kunci agar bisnis tetap bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Karena itu, adaptasi dalam konteks digital bukan lagi sekadar opsi tambahan, melainkan langkah penting untuk menjaga kelangsungan hidup bisnis.

Kemudian berbagai hal yang menjadi latar belakang ditulisnya artikel ini, di mana dunia ritel konvensional di Indonesia kini menghadapi tantangan besar di tengah derasnya arus transformasi digital. Di masa lalu, mengunjungi pusat perbelanjaan seperti Matahari *Department Store* adalah bagian dari gaya hidup masyarakat urban, bukan sekadar aktivitas belanja, tetapi juga pengalaman sosial. Namun, dalam satu dekade terakhir, peta perilaku konsumen berubah drastis. Munculnya platform *e-commerce* seperti Tokopedia, Shopee, dan Lazada membawa kemudahan baru yang tak pernah terbayangkan sebelumnya, yakni cukup dengan sentuhan jari, konsumen bisa menjelajahi ribuan produk, membandingkan harga, membaca ulasan, dan melakukan pembelian dari mana saja. Hal ini secara perlahan namun pasti menggerus eksistensi toko fisik, termasuk Matahari yang dulunya berjaya. Penurunan jumlah pengunjung, ditutupnya banyak gerai, dan anjloknya pendapatan menjadi cerminan nyata bagaimana revolusi digital membalikkan kekuatan ritel yang dulu begitu dominan.

Sayangnya, tidak semua pelaku industri ritel siap menghadapi perubahan ini. Banyak di antara mereka, termasuk Matahari *Department Store*, terlambat menyadari bahwa transformasi digital bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan yang mendesak. Alih-alih beradaptasi dengan cepat, Matahari justru terjebak dalam pola lama bergantung pada

kehadiran fisik di pusat perbelanjaan, tanpa strategi digital yang kuat untuk menjangkau konsumen baru yang kini hidup di dunia maya. Kurangnya inovasi, minimnya investasi teknologi, dan gagalnya membangun pengalaman belanja yang terintegrasi membuat *brand* ini kehilangan daya saing. Karena itu, penting untuk melihat lebih dekat melalui studi kasus seperti ini, tidak hanya sebagai pelajaran bisnis, tetapi juga sebagai refleksi bahwa dalam dunia yang terus berubah, kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi sering kali menjadi pembeda antara bertahan dan tumbang.

Dari uraian di atas, penulis dapat mengidentifikasi permasalahan dalam artikel ini, diantaranya:

1. Terjadi pergeseran pola konsumsi masyarakat Indonesia dari ritel fisik ke *e-commerce*
2. Ketidaksiapan Matahari *Department Store* dalam menerapkan strategi transformasi digital
3. Persaingan yang ketat dan perubahan perilaku konsumen yang tak direspon secara efektif oleh bisnis tradisional

Selanjutnya dari identifikasi permasalahan, penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana transformasi digital mengubah pola konsumsi masyarakat di Indonesia?
2. Mengapa Matahari *Department Store* gagal beradaptasi dengan era digital dan *e-commerce*?
3. Apa saja strategi yang seharusnya diambil oleh ritel konvensional untuk bertahan di era disruptif digital?

Artikel ini ditulis dengan tujuan untuk memahami secara lebih dalam bagaimana gelombang transformasi digital telah mengubah cara masyarakat Indonesia berbelanja dan berinteraksi dengan dunia ritel. Perubahan yang begitu cepat ini menjadi tantangan besar

bagi bisnis tradisional seperti Matahari *Department Store*, yang dalam beberapa tahun terakhir mengalami kemunduran signifikan. Melalui tulisan ini, penulis ingin mengevaluasi mengapa Matahari gagal beradaptasi di tengah pesatnya perkembangan *e-commerce*, serta menawarkan masukan strategis bagi para pelaku usaha ritel konvensional agar tetap relevan dan bertahan di era digital. Secara akademik, artikel ini diharapkan bisa menjadi bahan kajian bagi mahasiswa, peneliti, dan praktisi yang tertarik pada isu transformasi digital dalam industri ritel. Dari sisi praktis, tulisan ini memberikan gambaran nyata sekaligus rekomendasi untuk pelaku bisnis dan pembuat kebijakan agar dapat merespons perubahan dengan lebih bijak. Sementara dari sisi sosial dan ekonomi, artikel ini memberi wawasan penting tentang bagaimana perilaku konsumen kini telah bergeser dan menuntut pendekatan baru dalam melayani mereka.

## 2. TUNJAUAN PUSTAKA

### a. Konsep Transforms Digital

Transformasi digital merupakan proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek operasional bisnis, yang secara fundamental mengubah cara organisasi beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggan (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Karakteristik utama dari transformasi digital mencakup penggunaan teknologi berbasis internet, *cloud computing*, *data analytics*, *artificial intelligence*, dan otomasi yang mendorong efisiensi, kecepatan, serta pengalaman pengguna yang lebih personal. Dalam konteks industri, transformasi digital tidak hanya meningkatkan produktivitas dan fleksibilitas perusahaan, tetapi juga

menciptakan model bisnis baru yang disruptif bagi pelaku tradisional (Schwab, 2017). Dampaknya terhadap perilaku konsumen sangat signifikan, seperti meningkatnya ekspektasi terhadap kenyamanan, kecepatan layanan, transparansi informasi, serta kecenderungan berbelanja secara *online* melalui *platform* digital (Chaffey, 2019). Oleh karena itu, pelaku industri, khususnya ritel, perlu beradaptasi dengan perubahan ekosistem digital ini untuk bertahan dan tetap kompetitif.

### b. Disrupsi Bisnis dan *E-Commerce*

Disrupsi bisnis adalah fenomena ketika inovasi baru mengubah secara radikal cara kerja industri yang telah mapan, sering kali dengan menghadirkan produk atau layanan yang lebih sederhana, terjangkau, dan mudah diakses. Christensen (2016) dalam teorinya tentang *disruptive innovation* menjelaskan bahwa perusahaan-perusahaan besar sering kali gagal merespons disrupsi karena terlalu fokus pada kebutuhan pasar saat ini dan mengabaikan inovasi yang tampak kecil namun tumbuh cepat. Dalam konteks Indonesia, perkembangan *e-commerce* mengalami lonjakan signifikan dalam satu dekade terakhir, terutama sejak pandemi COVID-19 yang mempercepat adopsi teknologi digital dalam aktivitas belanja masyarakat (Putri & Haryanto, 2021). Konsumen kini semakin memilih berbelanja secara *online* karena alasan efisiensi waktu, kemudahan akses, beragam pilihan produk, serta personalisasi penawaran melalui algoritma digital. Selain itu, harga yang kompetitif dan sistem pembayaran yang fleksibel juga menjadi daya tarik utama *e-commerce* dibandingkan ritel konvensional (Wulandari, 2020).

Pergeseran preferensi konsumen inilah yang menjadi tekanan besar bagi ritel fisik seperti Matahari *Department Store* yang belum optimal dalam merespons perubahan ekosistem digital.

#### c. Ritel Konvensional vs Ritel Digital

Ritel konvensional dan ritel digital memiliki perbedaan mendasar dalam strategi bisnis dan sistem distribusi yang mereka terapkan. Ritel konvensional mengandalkan kehadiran fisik (*physical presence*) seperti toko atau gerai di pusat perbelanjaan yang membutuhkan biaya operasional tinggi, sementara ritel digital memanfaatkan *platform* daring (*online*) untuk menjangkau konsumen secara lebih luas dengan biaya distribusi dan pemasaran yang lebih efisien (Chaffey, 2019). Keunggulan kompetitif ritel digital terletak pada kemampuannya menyediakan personalisasi produk, akses 24 jam, integrasi *big data*, dan kemudahan transaksi tanpa batasan geografis, yang tidak dimiliki oleh ritel fisik (Verhoef et al., 2021). Beberapa studi juga menunjukkan bahwa perusahaan ritel yang mampu bertransformasi secara digital seperti Indomaret Point dan Uniqlo berhasil mempertahankan relevansi bisnisnya, sementara perusahaan seperti Matahari *Department Store* yang gagal melakukan digitalisasi secara tepat waktu mengalami penurunan kinerja yang signifikan (Wulandari, 2020; Bell, Gallino, & Moreno, 2020). Oleh karena itu, kemampuan adaptasi terhadap teknologi dan perubahan perilaku konsumen menjadi penentu keberlangsungan bisnis ritel di era disruptif digital.

#### d. Studi Kasus Matahari *Department Store*

Matahari *Department Store* merupakan salah satu jaringan ritel terbesar di Indonesia

yang berdiri sejak tahun 1958 dan mencapai puncak kejayaannya pada awal tahun 2000-an dengan lebih dari 150 gerai di seluruh Indonesia, menjadikannya ikon belanja masyarakat urban menengah ke atas (Indrawati, 2020). Namun, sejak pertumbuhan *e-commerce* meningkat pesat, performa Matahari mengalami penurunan drastis. Laporan keuangan tahun 2020 menunjukkan penurunan laba bersih hingga 90%, serta penutupan lebih dari 25 gerai sepanjang pandemi COVID-19 (MDS *Annual Report*, 2020). Meskipun upaya transformasi digital mulai diinisiasi melalui peluncuran *platform online* dan integrasi kanal pemasaran digital, namun implementasinya dianggap terlambat dan kurang terintegrasi secara strategis, sehingga tidak mampu mengejar perubahan pola konsumsi digital konsumen Indonesia (Yuliani, 2021). Kegagalan dalam adaptasi ini menunjukkan lemahnya inovasi, transformasi budaya organisasi, serta minimnya investasi teknologi yang menjadi kunci sukses dalam menghadapi disruptif digital di sektor ritel (Wulandari & Santosa, 2022).

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam fenomena keruntuhan Matahari *Department Store* dalam menghadapi transformasi digital dan disruptif *e-commerce*. Pendekatan ini dianggap tepat karena mampu mengeksplorasi secara komprehensif proses bisnis, tantangan internal, hingga respon perusahaan terhadap perubahan di lingkungan eksternal. Yin (2018) menjelaskan bahwa studi kasus sangat relevan ketika peneliti ingin memahami konteks kehidupan nyata yang kompleks dan dinamis. Dengan demikian, pendekatan ini memungkinkan penulis untuk membedah secara rinci bagaimana

kegagalan adaptasi digital berdampak pada kinerja dan eksistensi ritel konvensional di era digital, sebagai berikut:

**a. Metode Pencarian Data**

Dalam penelitian ini, pencarian data dilakukan melalui berbagai sumber literatur dan dokumen resmi yang dapat memberikan gambaran akurat mengenai kondisi Matahari *Department Store* serta perkembangan *e-commerce* di Indonesia. Sumber data utama meliputi laporan keuangan tahunan Matahari (*annual reports*), berita bisnis dari media terpercaya seperti Bisnis Indonesia dan Kompas, wawancara atau opini dari pakar industri ritel, serta laporan riset industri dari lembaga seperti McKinsey dan e-Economy SEA oleh Google. Literatur ilmiah dari jurnal internasional dan nasional juga digunakan untuk menguatkan analisis teoritis mengenai transformasi digital dan disruptif bisnis. Menurut Creswell (2014), pemilihan sumber data yang kredibel dan relevan sangat penting untuk menjaga validitas analisis dalam pendekatan kualitatif.

**b. Metode Pengambilan Data**

Pengambilan data dalam artikel ini dilakukan menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan studi literatur. Teknik dokumentasi mencakup pengumpulan laporan resmi, baik yang diterbitkan oleh perusahaan maupun media keuangan. Observasi dilakukan terhadap perilaku konsumen dan tren ritel melalui data digital dan laporan industri. Selain itu, studi literatur dari artikel ilmiah, jurnal, dan publikasi akademik digunakan untuk memperkuat kerangka teoritis dan mendukung temuan empiris. Sugiyono (2019) menyebutkan bahwa dalam pendekatan kualitatif,

teknik dokumentasi dan observasi sangat penting untuk memperoleh data yang naturalistik dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti.

**c. Metode Pengolahan Data**

Pengolahan data dilakukan melalui analisis tematik untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan faktor-faktor kegagalan adaptasi Matahari *Department Store* terhadap era transformasi digital. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menemukan pola atau tema utama dari data kualitatif yang terkumpul. Selain itu, dilakukan juga analisis komparatif dengan ritel lain yang berhasil melakukan transformasi digital, seperti Uniqlo dan IKEA, guna memahami perbedaan strategi dan praktik bisnis. Braun dan Clarke (2006) menyatakan bahwa analisis tematik merupakan metode yang fleksibel dan efektif untuk mengeksplorasi makna dalam data kualitatif, khususnya dalam studi kasus.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Di tengah pesatnya kemajuan teknologi dan digitalisasi, cara masyarakat Indonesia dalam memenuhi kebutuhan konsumsi pun ikut berubah. Belanja yang dulunya identik dengan mengunjungi pusat perbelanjaan kini bergeser ke layar ponsel, cukup dengan beberapa klik di *platform e-commerce*. Perubahan ini bukan sekadar tren sesaat, tetapi mencerminkan transformasi gaya hidup yang lebih praktis, cepat, dan serba digital. Sayangnya, tidak semua pelaku bisnis ritel mampu mengikuti perubahan ini. Salah satu contohnya adalah Matahari *Department Store*, yang pernah menjadi ikon ritel Indonesia, namun kini menghadapi tantangan besar karena lambat beradaptasi dengan era digital. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah tentang bagaimana sebenarnya transformasi digital mengubah pola konsumsi masyarakat kita? Mengapa Matahari tidak mampu bertahan di tengah gelombang *e-commerce*? Dan langkah strategis apa

yang bisa dilakukan oleh ritel konvensional agar tetap relevan? Untuk menjawab semua itu, mari kita telaah pembahasan lebih menyeluruh sebagai berikut:

### a. Transformasi Digital dan Perubahan Pola Konsumsi Masyarakat di Indonesia

Transformasi digital secara perlahan tapi pasti telah mengubah cara masyarakat Indonesia berbelanja dan memenuhi kebutuhan sehari-hari. Kini, cukup dengan ponsel di tangan, siapa pun bisa membeli berbagai produk tanpa harus keluar rumah. Kemudahan, kecepatan, dan banyaknya pilihan membuat konsumen semakin terbiasa dengan sistem belanja *online*. Gaya hidup ini memunculkan kebiasaan baru yakni membandingkan harga lewat aplikasi, mencari ulasan dari sesama pembeli, hingga menunggu promo dan *flash sale*. Semua ini menunjukkan bahwa pola konsumsi masyarakat telah bergeser secara drastis dari yang serba fisik ke serba digital, di antaranya:

#### 1) Pengertian Transformasi Digital dalam Konteks Konsumen

Transformasi digital bukan sekadar soal penggunaan teknologi baru, tapi tentang bagaimana teknologi benar-benar mengubah cara kita sebagai konsumen berinteraksi dengan dunia. Dalam pandangan Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014), transformasi digital adalah proses menyeluruh yang mengubah cara organisasi beroperasi dan menciptakan nilai dengan dukungan teknologi. Dalam kehidupan sehari-hari, kita bisa melihat ini dari kebiasaan belanja yang kini lebih banyak dilakukan secara *online*, dari memilih produk, membaca

ulasan, hingga melakukan pembayaran—semuanya bisa dilakukan hanya dalam genggaman tangan lewat ponsel. *Internet*, aplikasi belanja, dan berbagai *platform* digital kini menjadi bagian penting dari keseharian konsumen modern.

Teknologi seperti aplikasi *mobile*, kecerdasan buatan (AI), dan *big data* ikut mempercepat perubahan ini. Aplikasi belanja memudahkan kita mencari produk kapan pun dan di mana pun. AI membantu merekomendasikan barang yang sesuai dengan selera kita, bahkan sebelum kita menyadari membutuhkannya. Sementara itu, *big data* membantu perusahaan memahami kebiasaan dan kebutuhan pelanggan secara lebih akurat. Seiring dengan itu, konsumen pun menjadi lebih kritis, ingin dilayani dengan cepat, dan mengharapkan pengalaman yang personal. Transformasi digital, dengan segala kemudahannya, telah membentuk ulang cara kita memilih, membeli, dan merasakan kepuasan dalam berbelanja (Chaffey, 2019).

#### 2) Evolusi Pola Belanja Konsumen Indonesia

Dalam beberapa tahun terakhir, cara masyarakat Indonesia berbelanja mengalami perubahan besar. Dahulu, mengunjungi pusat perbelanjaan seperti Matahari *Department Store* adalah bagian dari gaya hidup, merupakan sebuah pengalaman yang tak sekadar membeli barang, tetapi juga bersosialisasi dan menikmati suasana. Namun kini, kebiasaan itu mulai bergeser. Dengan kemajuan teknologi dan *internet* yang semakin mudah diakses,

ditambah dorongan dari pandemi COVID-19, masyarakat semakin terbiasa melakukan pembelian lewat layar ponsel. Belanja *online* menawarkan kenyamanan yang sulit ditolak, seperti cukup duduk di rumah, buka aplikasi, pilih barang, bayar, dan tunggu barang diantar. Proses ini tidak hanya menghemat waktu dan tenaga, tapi juga memberi lebih banyak pilihan yang bisa dibandingkan dalam hitungan detik.

Bukan hanya cara belanja yang berubah, tapi juga harapan konsumen terhadap pengalaman belanja itu sendiri. Kini, kecepatan pengiriman, kemudahan navigasi aplikasi, hingga layanan yang terasa personal menjadi standar baru. Konsumen ingin semuanya serba cepat dan tanpa ribet, dari pemesanan hingga pengembalian barang. Di tengah perubahan ini, *platform* seperti Tokopedia, Shopee, dan Lazada menjadi favorit karena mampu memenuhi ekspektasi tersebut dengan berbagai promo, layanan pelanggan 24 jam, hingga program loyalitas. Mereka bukan hanya menjual produk, tapi juga menciptakan kenyamanan yang membuat konsumen merasa dimengerti. Perubahan ini menjadi tantangan besar bagi ritel konvensional seperti Matahari, yang jika tak mampu beradaptasi, berisiko ditinggalkan oleh generasi pembeli yang baru.

### 3) Karakteristik Konsumen Digital

Di era digital saat ini, konsumen tidak lagi hanya mengandalkan toko fisik untuk memenuhi kebutuhan mereka. Generasi milenial dan Gen Z,

yang tumbuh bersamaan dengan perkembangan teknologi, kini menjadi kelompok konsumen paling aktif di *platform* digital. Mereka cenderung lebih suka berbelanja secara *online* karena dinilai lebih praktis, cepat, dan memberikan banyak pilihan. Sebelum membeli, mereka biasanya melakukan riset sederhana, dengan cara melihat *review* produk, membandingkan harga, hingga mengecek ketersediaan warna atau ukuran melalui aplikasi di ponsel mereka. Berbelanja bukan hanya soal membeli barang, tetapi juga menjadi bagian dari gaya hidup yang terkoneksi secara digital.

Konsumen digital juga dikenal sangat responsif terhadap promo dan diskon. *Flash sale*, *voucher* gratis ongkir, hingga event seperti Harbolnas (Hari Belanja *Online* Nasional) menjadi momen yang ditunggu-tunggu. Menariknya, keputusan mereka untuk membeli produk sering kali dipengaruhi oleh ulasan pelanggan lain. Mereka percaya bahwa pengalaman orang lain lebih bisa dipercaya dibandingkan iklan dari brand. Ini menunjukkan bahwa konsumen digital sangat cerdas, kritis, dan oportunistik, mereka bisa berpindah dari satu merek ke merek lain jika tidak mendapatkan manfaat atau nilai lebih dari produk tersebut.

Media sosial memainkan peran besar dalam membentuk selera dan keputusan belanja konsumen digital. Instagram, TikTok, dan YouTube bukan hanya tempat untuk hiburan, tetapi juga menjadi ladang informasi produk. *Influencer* yang mereka ikuti bisa sangat

memengaruhi keputusan pembelian, bahkan hanya melalui satu *video* singkat. Dalam banyak kasus, tren belanja muncul dari satu konten viral yang kemudian memicu gelombang pembelian massal. Inilah mengapa *brand* dan pelaku usaha perlu memahami bahwa konsumen saat ini tidak hanya membeli produk, tapi juga membeli pengalaman, cerita, dan koneksi sosial yang ditawarkan melalui *platform* digital.

#### 4) Dampak terhadap Ritel Konvensional

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia ritel konvensional di Indonesia mulai kehilangan pamornya. Mall yang dulu selalu ramai, kini terlihat lengang, dan *department store* seperti Matahari tak lagi menjadi destinasi utama berbelanja. Masyarakat lebih memilih berbelanja lewat ponsel dengan cukup duduk di rumah, buka aplikasi, dan barang pun diantar sampai ke pintu. Kemudahan, harga bersaing, hingga promo kilat menjadi daya tarik utama *e-commerce*. Kondisi ini membuat banyak toko fisik kesulitan menarik konsumen, apalagi generasi muda yang sudah terbiasa hidup dalam ekosistem digital. Dampaknya pun terasa nyata, seperti penurunan jumlah pengunjung, turunnya omset, dan penutupan sejumlah gerai menjadi bukti bahwa ritel tradisional sedang menghadapi masa yang tidak mudah.

Di tengah perubahan itu, konsumen tak lagi hanya mencari barang, tapi juga pengalaman yang nyaman dan efisien, baik di dunia nyata maupun digital. Sayangnya, banyak ritel konvensional belum

siap menghadirkan pengalaman berbelanja yang terintegrasi, atau yang dikenal dengan istilah *omnichannel*. Saat konsumen ingin melihat barang di toko, tapi membelinya lewat aplikasi, atau sebaliknya, ritel harus bisa menjembatani itu semua. Jika tidak, mereka akan semakin tertinggal. Kegagalan dalam beradaptasi dengan cara belanja baru ini membuat ritel konvensional kehilangan daya saing. Di era di mana teknologi berkembang cepat, hanya mereka yang mau berubah dan berinovasi yang bisa tetap bertahan.

#### b. Kegagalan Adaptasi Matahari Department Store terhadap Era Digital dan *E-Commerce*

Matahari *Department Store*, yang dulunya dikenal sebagai salah satu ritel terbesar dan paling diminati di Indonesia, kini menghadapi tantangan besar akibat pesatnya pertumbuhan *e-commerce* dan perubahan gaya belanja masyarakat. Sayangnya, perusahaan ini tidak cukup gesit dalam membaca arah perkembangan zaman. Di saat konsumen mulai beralih ke belanja *online* yang lebih praktis dan cepat, Matahari masih bertumpu pada model bisnis konvensional tanpa terobosan digital yang signifikan. Kurangnya inovasi, keterlambatan membangun *platform* digital, serta minimnya pemanfaatan teknologi untuk memahami kebutuhan pelanggan menjadi faktor utama kegagalannya dalam beradaptasi. Tanda-tanda kegagalan tersebut terlihat dari berbagai aspek, di antaranya:

##### 1) Profil Matahari Department Store dan Sejarah Perkembangannya

Siapa yang tak kenal Matahari *Department Store*?

Selama puluhan tahun, *brand* ini menjadi ikon belanja keluarga Indonesia. Berawal dari sebuah toko pakaian sederhana di kawasan Pasar Baru Jakarta pada tahun 1958, Matahari tumbuh menjadi salah satu jaringan ritel terbesar di tanah air. Di era 1990-an hingga awal 2010-an, hampir setiap mall besar di kota-kota Indonesia memiliki gerai Matahari. Konsepnya yang menawarkan kebutuhan pakaian dan perlengkapan keluarga dalam satu tempat, dengan harga yang terjangkau, membuatnya digemari oleh kelas menengah. Promosi besar-besaran, diskon menarik, dan suasana belanja yang nyaman menjadi kekuatan utamanya. Pada masa itu, Matahari bukan hanya tempat belanja, tetapi juga menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat urban.

Namun, seperti banyak perusahaan besar lainnya, kejayaan itu tidak bertahan lama jika tidak diikuti dengan adaptasi. Ketika era digital mulai mengubah cara orang berbelanja, Matahari tampak gagap dalam menyesuaikan diri. Mereka masih terlalu bergantung pada model bisnis lama berupa gerai fisik di pusat perbelanjaan, sementara konsumen mulai beralih ke layar ponsel mereka. *E-commerce* tumbuh cepat, menawarkan kemudahan, kecepatan, dan harga yang kompetitif. Sementara *platform* seperti Shopee dan Tokopedia berebut perhatian konsumen digital, Matahari tertinggal dalam hal inovasi digital, pemasaran *online*, dan pengalaman belanja berbasis teknologi. Alhasil, satu per satu gerai tutup, penjualan menurun,

dan merek yang dulu begitu kuat perlahan kehilangan tempat di hati konsumen muda. Matahari adalah contoh nyata bagaimana ritel besar bisa runtuh jika tidak cepat membaca arah perubahan zaman.

## 2) Analisis Penyebab Kegagalan Adaptasi

Salah satu penyebab utama runtuhnya Matahari *Department Store* di tengah gelombang digitalisasi adalah lambatnya langkah mereka dalam melakukan transformasi digital. Ketika perusahaan-perusahaan ritel lain sudah mulai memperluas bisnis ke *platform online* dan mengadopsi teknologi digital secara progresif, Matahari justru masih mengandalkan model lama, seperti toko fisik di pusat perbelanjaan. Mereka terkesan terlambat merespons perubahan pasar dan perkembangan perilaku konsumen yang semakin beraser ke arah digital. Akibatnya, saat *e-commerce* berkembang pesat dan menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat, Matahari belum siap secara infrastruktur maupun strategi untuk berkompetisi di ranah digital tersebut.

Kegagalan berikutnya terlihat dari tidaknya adanya sistem belanja *online* yang terintegrasi. Matahari tidak memiliki *platform e-commerce* yang kuat dan juga tidak menjalin kemitraan strategis dengan *marketplace* besar seperti Tokopedia atau Shopee. Hal ini membuat konsumen kesulitan mengakses produk Matahari secara *online*. Sementara pesaing sudah menawarkan berbagai kemudahan seperti belanja dari

ponsel, pembayaran digital, dan pengiriman instan Matahari masih mengandalkan penjualan langsung di toko. Kurangnya kanal distribusi digital membuat mereka kehilangan banyak potensi penjualan, terutama dari konsumen muda yang lebih nyaman berbelanja secara daring.

Tak hanya itu, strategi *digital marketing* dan keterlibatan dengan pelanggan pun sangat lemah. Di era di mana komunikasi brand sangat bergantung pada interaksi digital, media sosial, dan pengalaman personal, Matahari justru minim berinovasi. Mereka tidak memanfaatkan kekuatan kampanye digital berbasis konten, tidak banyak menjalin kolaborasi dengan *influencer*, dan kurang aktif dalam membangun komunitas pelanggan *online*. Akibatnya, ikatan emosional dan loyalitas konsumen terhadap *brand* pun melemah. Dibandingkan dengan merek-merek ritel lain yang lebih dekat dengan audiens muda melalui *platform* digital, Matahari tampak jauh tertinggal.

Di balik semua masalah tersebut, ada satu akar persoalan mendasar yakni budaya organisasi yang tidak siap berubah. Budaya kerja yang terlalu kaku, penuh birokrasi, dan kurang responsif terhadap perubahan membuat inovasi sulit berkembang. Sementara untuk bisa bertahan di era digital, sebuah perusahaan perlu fleksibel, cepat beradaptasi, dan berani mengambil risiko dalam menerapkan teknologi baru. Sayangnya, Matahari belum sampai pada tahap itu. Minimnya pelatihan digital untuk

karyawan, absennya kepemimpinan yang visioner dalam transformasi teknologi, dan kurangnya keberanian untuk keluar dari zona nyaman mempercepat penurunan performa bisnis mereka di tengah serbuan *e-commerce*.

### 3) Perbandingan dengan Ritel yang Berhasil Bertransformasi

Di tengah gempuran *e-commerce* yang mengubah lanskap belanja masyarakat Indonesia, beberapa ritel konvensional justru mampu bertahan dan bahkan berkembang karena cepat beradaptasi dengan perubahan. Ramayana, misalnya, tidak tinggal diam melihat perubahan perilaku konsumennya. Mereka menjalin kemitraan dengan *platform marketplace* seperti Tokopedia untuk memperluas jangkauan pasar secara digital, sekaligus tetap menjaga kekuatan toko fisiknya melalui program diskon yang terintegrasi. IKEA Indonesia juga menunjukkan strategi yang tangkas dengan menerapkan konsep *omnichannel*, di mana konsumen bisa mencari produk secara *online*, mendapatkan rekomendasi, lalu memilih apakah ingin membelinya langsung di toko atau melalui pengiriman ke rumah. Sementara itu, Indomaret Point bergerak lebih jauh dengan memanfaatkan teknologi untuk mendekatkan diri pada pelanggan, sehingga mereka menghadirkan sistem pembayaran digital, program loyalitas berbasis aplikasi, hingga promosi personal yang disesuaikan dengan kebiasaan belanja pelanggan.

Sebaliknya, Matahari *Department Store* tampak belum

cukup siap menghadapi gelombang perubahan tersebut. Selama bertahun-tahun, mereka masih sangat bergantung pada model ritel tradisional di pusat perbelanjaan dan tidak cukup cepat membangun kehadiran digital yang kuat. Upaya digitalisasi mereka cenderung terlambat dan terbatas, seperti tidak adanya aplikasi *mobile* yang memadai atau integrasi data pelanggan yang bisa dimanfaatkan untuk strategi pemasaran. Mereka juga kurang menjalin kerja sama dengan *platform* digital besar atau menciptakan pengalaman belanja yang inovatif di gerai fisik mereka. Akibatnya, banyak konsumen yang beralih ke merek atau toko yang lebih responsif terhadap kebutuhan mereka yang serba cepat dan digital. Dari sini kita bisa melihat bahwa kunci bertahan di era disrupti bukan hanya tentang “ikut-ikutan” *online*, melainkan soal kemampuan melihat arah perubahan dan bertindak secara cerdas serta terstruktur.

#### 4) Dampak Kegagalan Adaptasi

Kegagalan Matahari *Department Store* dalam mengadopsi dan merespons transformasi digital secara tepat waktu dan strategis telah membawa dampak serius terhadap keberlanjutan operasional bisnisnya. Salah satu dampak paling nyata adalah terjadinya penutupan sejumlah gerai di berbagai kota besar di Indonesia. Sejak beberapa tahun terakhir, Matahari secara bertahap menutup puluhan gerai fisik karena tidak mampu lagi menanggung beban biaya operasional yang tinggi di tengah penurunan *volume* pengunjung.

Fenomena ini terjadi seiring dengan perubahan preferensi konsumen yang semakin memilih belanja *online* melalui *e-commerce* yang menawarkan kemudahan, harga bersaing, dan efisiensi waktu. Tanpa strategi *omnichannel* yang kuat, kehadiran fisik Matahari menjadi tidak lagi relevan dalam lanskap ritel digital saat ini.

Selain penutupan gerai, dampak lain yang signifikan adalah penurunan laba dan anjloknya nilai saham perusahaan. Berdasarkan laporan keuangan tahunan, laba bersih Matahari mengalami penurunan drastis sejak tahun 2018 hingga puncaknya di masa pandemi COVID-19, yang mempercepat migrasi konsumen ke *platform* digital. Investor mulai kehilangan kepercayaan terhadap kemampuan manajemen dalam menghadapi era disrupti, yang tercermin dari fluktuasi tajam harga saham LPPF (kode saham Matahari di Bursa Efek Indonesia). Tidak hanya itu, strategi promosi dan digitalisasi yang terlambat membuat Matahari kalah bersaing dengan ritel lain yang lebih adaptif, seperti Uniqlo atau H&M, yang telah terlebih dahulu mengintegrasikan teknologi dan pengalaman digital ke dalam sistem operasional mereka.

Kegagalan Matahari dalam memahami dinamika konsumen milenial dan generasi Z juga menjadi penyebab hilangnya basis pelanggan yang selama ini menjadi motor pertumbuhan ritel fesyen. Generasi muda lebih menyukai pengalaman belanja yang instan, interaktif, dan terintegrasi secara digital, ini adalah sesuatu yang

tidak mampu disediakan oleh Matahari secara konsisten. Minimnya kehadiran digital yang kuat, kurangnya inovasi dalam pemasaran digital, serta ketiadaan aplikasi *mobile* atau *loyalty* program yang menarik, semakin memperlemah daya tarik brand ini di mata pasar muda. Akibatnya, loyalitas pelanggan berpindah ke merek-merek lain yang lebih dinamis dan adaptif dalam menawarkan produk serta pengalaman berbelanja yang sesuai dengan ekspektasi era digital.

c. **Strategi Bertahan bagi Ritel Konvensional di Era Disrupsi Digital**

Di tengah arus perubahan yang begitu cepat akibat pesatnya pertumbuhan *e-commerce*, ritel konvensional tidak bisa lagi bertahan dengan cara-cara lama. Mereka perlu membuka diri terhadap inovasi, memahami kembali kebutuhan konsumen masa kini, dan membangun pengalaman belanja yang lebih relevan. Bertahan bukan lagi soal menunggu pelanggan datang, melainkan soal aktif menjangkau mereka di mana pun berada baik secara fisik maupun digital. Strategi-strategi yang dapat ditempuh, di antaranya:

1) **Penguatan Strategi *Omnichannel***

Di tengah maraknya belanja *online*, ritel konvensional seperti Matahari *Department Store* perlu melakukan penguatan strategi *omnichannel* agar tetap relevan dengan gaya hidup konsumen masa kini. Strategi ini berarti menggabungkan kanal belanja fisik (toko langsung) dan digital (*online shop*) agar pelanggan bisa memilih cara berbelanja yang paling nyaman bagi

mereka. Salah satu contohnya adalah layanan *Buy Online, Pick Up In Store* (BOPIS), yaitu pelanggan bisa memesan barang secara *online* dan mengambilnya langsung di toko terdekat. Cara ini terbukti praktis, dimana pembeli tak perlu menunggu lama untuk pengiriman, bisa mengecek langsung barangnya, dan sekaligus memberi peluang ritel untuk tetap menarik pengunjung ke gerai fisik. Dengan pendekatan *omnichannel*, toko tidak hanya berfungsi sebagai tempat belanja, tetapi juga sebagai titik layanan yang terhubung dengan sistem digital. Ini bukan sekadar soal teknologi, melainkan tentang menciptakan pengalaman belanja yang lebih fleksibel, cepat, dan menyenangkan, sesuai dengan ekspektasi konsumen masa kini.

2) **Transformasi Sistem Operasional dan Digitalisasi**

Transformasi sistem operasional dan digitalisasi kini menjadi kunci utama bagi ritel konvensional yang ingin bertahan di tengah gempuran *e-commerce*. Dalam praktiknya, teknologi seperti *Point of Sales* (POS) yang modern tidak hanya memudahkan proses transaksi di kasir, tetapi juga secara otomatis terhubung dengan sistem stok barang, sehingga meminimalkan kesalahan dan mempercepat layanan. Selanjutnya, system *Enterprise Resource Planning* (ERP) membantu menyatukan berbagai proses bisnis seperti pengelolaan keuangan, gudang, hingga rantai pasok, menjadikan operasional lebih efisien dan transparan. Dengan *Customer Relationship Management* (CRM), perusahaan dapat

mengenali kebiasaan dan kebutuhan pelanggan, sehingga promosi dan pelayanan bisa lebih tepat sasaran. Ditambah lagi, kemudahan pembayaran digital (*e-payment*) menjadikan proses belanja semakin praktis dan sesuai dengan gaya hidup konsumen masa kini yang mengutamakan kecepatan dan kenyamanan. Semua teknologi ini, jika diterapkan dengan baik, bukan hanya memperkuat sistem kerja internal, tapi juga mampu menghadirkan pengalaman belanja yang lebih menyenangkan dan relevan bagi pelanggan.

### 3) Fokus pada Pengalaman Pelanggan *Customer Experience (CX)*

Di tengah pesatnya pertumbuhan *e-commerce*, toko fisik tidak lagi cukup hanya menjadi tempat jual-beli. Konsumen masa kini mencari lebih dari sekadar produk, mereka ingin merasakan pengalaman. Karena itu, toko fisik perlu didesain ulang agar tampil lebih interaktif, nyaman, dan menarik secara visual. Tata letak yang memudahkan pelanggan menjelajahi produk, area khusus untuk mencoba langsung barang, spot estetik untuk berfoto, hingga teknologi sederhana seperti QR code atau layar sentuh bisa membuat kunjungan ke toko menjadi pengalaman yang menyenangkan. Toko yang menghadirkan suasana yang hidup dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan akan lebih mudah menciptakan kedekatan dan kesetiaan.

Lebih jauh, menghidupkan toko sebagai ruang komunitas juga menjadi

strategi penting. Mengadakan kegiatan seperti kelas singkat, peluncuran produk, sesi bincang santai dengan narasumber menarik, atau even kreatif lainnya di dalam toko akan memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Mereka merasa dilibatkan, dihargai, dan menjadi bagian dari komunitas merek tersebut. Misalnya, Matahari bisa menyelenggarakan acara *fashion talk*, *beauty demo*, atau *parenting class* secara rutin untuk menarik kelompok pelanggan tertentu. Pendekatan ini bukan hanya meningkatkan kunjungan, tapi juga memperkuat hubungan emosional antara pelanggan dan brand, akan menjadi sesuatu yang sulit ditiru oleh *e-commerce*.

### 4) Kemitraan dan Inovasi Bisnis Model

Di tengah gempuran era digital dan menjamurnya *e-commerce*, ritel konvensional seperti Matahari *Department Store* perlu mengambil langkah cerdas agar tetap relevan dan diminati. Salah satu cara yang bisa ditempuh adalah dengan menjalin kemitraan strategis dengan *platform e-commerce* seperti Tokopedia, Shopee, atau Lazada. Melalui kerja sama ini, Matahari tidak perlu membangun sistem *online* dari nol, namun bisa memanfaatkan kekuatan *platform* digital yang sudah mapan untuk menjangkau konsumen yang kini lebih suka belanja lewat ponsel. Selain itu, Matahari *Department Store* juga bisa berinovasi dengan mengembangkan produk-produk eksklusif atau *private label*, dimana produk hanya tersedia di toko mereka atau di kanal digital

resmi. Strategi ini tak hanya memberi kesan istimewa bagi konsumen, tapi juga bisa menciptakan keunikan dan memperkuat citra merek. Menghadapi era yang serba cepat dan digital, berani berkolaborasi dan berinovasi bukan lagi pilihan, tapi keharusan bagi ritel agar bisa bertahan dan tumbuh.

### 5) Literasi Digital dan Transformasi Budaya Perusahaan

Di tengah gempuran era digital, literasi digital menjadi kebutuhan mendesak bagi seluruh elemen perusahaan, khususnya di sektor ritel konvensional. Pelatihan sumber daya manusia (SDM) bukan lagi sekadar pelengkap, melainkan kunci utama agar perusahaan bisa beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat. Literasi digital tidak hanya berarti bisa mengoperasikan aplikasi atau perangkat digital, tapi juga memahami cara kerja dunia digital, termasuk perilaku konsumen *online*, tren pemasaran digital, hingga cara memanfaatkan data untuk mengambil keputusan yang lebih tepat. Jika perusahaan seperti Matahari *Department Store* tidak memperkuat kemampuan digital para karyawannya, maka ketertinggalan bukan hanya mungkin terjadi, tapi pasti. Oleh karena itu, pelatihan SDM harus menyasar semua level, mulai dari kasir di toko hingga manajemen pusat, diharapkan agar seluruh organisasi mampu bergerak bersama menghadapi tantangan digital.

Namun, penguasaan teknologi saja tidak cukup. Agar transformasi digital benar-benar berjalan, perusahaan juga perlu

membentuk budaya kerja yang adaptif dan lincah (*agile*). Budaya adaptif mendorong semua orang dalam organisasi untuk terbuka terhadap perubahan, siap mencoba hal baru, dan cepat belajar dari kegagalan. Sedangkan budaya *agile* menekankan kolaborasi lintas divisi, pengambilan keputusan yang cepat, dan kerja tim yang fleksibel. Dalam praktiknya, ini berarti karyawan di toko, bagian pemasaran, logistik, hingga teknologi informasi harus saling terhubung dan berbagi informasi secara *real time*. Bila budaya ini tertanam kuat, perusahaan akan lebih siap bukan hanya untuk bertahan, tetapi juga untuk berkembang di tengah arus perubahan digital yang terus bergerak maju.

### d. Penutup Pembahasan

Di tengah derasnya arus digitalisasi, pola konsumsi masyarakat Indonesia berubah dengan sangat cepat. Kini, belanja bukan lagi soal berjalan ke pusat perbelanjaan, tetapi cukup dilakukan lewat ponsel dalam hitungan detik. Konsumen semakin terbiasa dengan kenyamanan, efisiensi, dan pilihan yang ditawarkan oleh *platform e-commerce*. Perubahan ini bukan sekadar tren, tetapi cerminan dari pergeseran gaya hidup dan ekspektasi. Bagi pelaku usaha, khususnya di sektor ritel, ini menjadi panggilan untuk tidak lagi terpaku pada cara lama, melainkan bergerak dinamis mengikuti arah perubahan zaman.

Sayangnya, Matahari *Department Store* justru menjadi contoh nyata dari ritel besar yang tertinggal dalam menghadapi perubahan ini. Di masa jayanya, Matahari adalah simbol pusat belanja masyarakat Indonesia.

Namun dalam era digital, dominasi itu memudar karena lambatnya respons terhadap tantangan baru. Kurangnya inovasi digital, minimnya transformasi internal, dan kesulitan menjangkau konsumen muda membuat perusahaan ini kehilangan relevansinya. Pelajaran penting yang bisa diambil adalah, keberhasilan masa lalu tidak akan cukup untuk bertahan, jika tidak dibarengi kemampuan untuk berubah.

Lebih dari sekadar memanfaatkan teknologi, bertahan di era digital membutuhkan perubahan mendalam dalam cara berpikir dan mengelola bisnis. Transformasi digital bukan hanya tentang membuat aplikasi atau hadir di media sosial, tapi juga tentang membangun budaya kerja yang adaptif, terbuka terhadap inovasi, dan berorientasi pada kebutuhan konsumen. Ritel konvensional yang ingin tetap eksis perlu berani mengevaluasi ulang cara mereka beroperasi, berkomunikasi, dan melayani. Di era ini, yang mampu bertahan bukanlah yang paling kuat atau paling besar, tetapi yang paling cepat belajar dan menyesuaikan diri.

## 5. KESIMPULAN

Dalam era digital yang berkembang begitu cepat, ritel konvensional dihadapkan pada tantangan besar. Tanpa inovasi dan kesiapan untuk berubah, mereka menjadi sangat rentan terhadap gempuran platform e-commerce yang menawarkan kemudahan, kecepatan, dan efisiensi. Banyak toko fisik kehilangan daya tariknya karena tidak mampu mengikuti pola baru dalam perilaku belanja konsumen. Ini bukan hanya soal menjual produk, tapi soal bagaimana menghadirkan pengalaman berbelanja yang sesuai dengan kebutuhan zaman.

Kisah Matahari Department Store menjadi cerminan nyata dari kegagalan

sebuah bisnis besar dalam menghadapi perubahan. Meskipun sempat menjadi ikon ritel modern di Indonesia, Matahari tertinggal dalam mengadopsi teknologi digital. Strategi yang lamban, minimnya inovasi layanan, dan kurangnya pemahaman terhadap perilaku konsumen digital membuat perusahaan ini tidak mampu bersaing dengan cepatnya perkembangan e-commerce. Akibatnya, banyak gerai harus ditutup, dan konsumen beralih ke platform yang lebih responsif terhadap kebutuhan mereka.

Kita juga melihat bahwa pola konsumsi masyarakat sekarang bukan lagi semata ditentukan oleh kualitas produk. Teknologi telah mengubah cara orang berbelanja, dimana mereka ingin cepat, mudah, dan nyaman. Hal-hal seperti diskon instan, ulasan pembeli, hingga layanan antar yang efisien menjadi pertimbangan utama. Ritel konvensional yang ingin bertahan harus sadar bahwa keberhasilan di era digital bukan hanya soal bertahan, tapi soal seberapa cepat dan tepat mereka bisa berubah.

Dalam menghadapi era disruptif digital yang semakin kompetitif, ritel konvensional seperti Matahari Department Store perlu segera melakukan percepatan digitalisasi proses bisnis secara menyeluruh. Langkah ini meliputi integrasi teknologi dalam rantai pasok, sistem pembayaran digital, hingga pelayanan pelanggan yang berbasis otomatisasi. Selain itu, kolaborasi strategis dengan platform digital seperti marketplace e-commerce atau layanan logistik digital dapat menjadi solusi jangka pendek maupun jangka panjang untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan daya saing. Tidak kalah penting, ritel konvensional juga harus melakukan riset pasar berbasis data (data driven market research) secara berkala agar mampu memahami preferensi, perilaku, dan

ekspektasi konsumen modern yang terus berkembang seiring kemajuan teknologi.

Agar mampu bertahan di tengah arus transformasi digital, pelaku ritel konvensional harus merombak strategi bisnis mereka dengan orientasi digital yang lebih adaptif, fleksibel, dan berbasis teknologi. Perubahan ini bukan hanya mencakup aspek operasional, tetapi juga transformasi budaya organisasi dan pengembangan sumber daya manusia yang melek teknologi. Selain dari internal perusahaan, peran pemerintah dan asosiasi ritel juga sangat penting dalam memberikan dukungan berupa pelatihan, edukasi digitalisasi, serta insentif kebijakan yang mendorong percepatan transformasi digital di sektor ritel nasional, sehingga sektor ini dapat tumbuh inklusif dan kompetitif dalam lanskap ekonomi digital Indonesia.

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih secara khusus ditujukan kepada para akademisi, praktisi bisnis, serta sumber data dari berbagai publikasi dan studi terdahulu yang memberikan wawasan dan inspirasi berharga. Semoga artikel ilmiah ini dapat memberikan manfaat nyata bagi pengembangan keilmuan dan praktik bisnis ritel di era transformasi digital yang dinamis.

## DAFTAR PUSTAKA

Chaffey, D. (2019). Digital Business and E-Commerce Management (7th ed.). Pearson Education.

McKinsey & Company. (2022). How Indonesia's e-commerce landscape continues to evolve. Retrieved Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2023). Statistik Pengguna Internet Indonesia 2023. Jakarta: Kominfo Press.

Indrawati. (2020). Perilaku Konsumen di Era Digital. Bandung: Refika Aditama.

Matahari. (2022). Laporan Tahunan PT Matahari Department Store Tbk Tahun 2021. Jakarta: PT Matahari Department Store Tbk.

Prasetyo, A. R., & Sutopo, W. (2021). Digital transformation and its impact on retail business models in Indonesia. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 19(2), 112–125.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., & Bijmolt, T. H. A. (2021). "Digital transformation and the customer experience: A research agenda". *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

Indrawati. (2020). Perilaku Konsumen di Era Digital. Bandung: Refika Aditama.

MDS Annual Report. (2020). Matahari Department Store Annual Report 2020. Retrieved

Yuliani, D. (2021). Disrupsi Digital dan Strategi Bertahan Ritel Lokal. *Jurnal Inovasi Bisnis*, 4(1), 33–45.

Wulandari, S., & Santosa, B. (2022). Dampak Transformasi Digital terhadap Kinerja Ritel Konvensional: Studi Kasus Matahari. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital Indonesia*, 5(2), 58–67.

Chaffey, D. (2019). Digital Business and E-Commerce Management (7th ed.). Pearson Education.

Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. Crown Publishing Group.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.

Christensen, C. M. (2016). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.

Putri, F. R., & Haryanto, A. T. (2021). Perkembangan e-commerce dan perilaku konsumen di Indonesia pasca pandemi. *Jurnal Ekonomi Digital Indonesia*, 4(1), 23–34.

- Wulandari, S. (2020). Pengaruh pertumbuhan e-commerce terhadap penurunan kinerja ritel konvensional di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 115–127.
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2020). How to Win in an Omnichannel World. *California Management Review*, 62(3), 38–60.
- Chaffey, D. (2019). *Digital Business and E-Commerce Management* (7th ed.). Pearson Education.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Customer experience in a digital world: A framework for research. *Journal of Retailing*, 97(1), 42–61.
- Wulandari, S. (2020). Pengaruh E-Commerce terhadap Penurunan Penjualan Ritel Konvensional. *Jurnal Bisnis Modern*, 5(2), 123–132.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R\&D*. Bandung: Alfabeta.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Chaffey, D. (2019). *Digital Business and E-Commerce Management* (7th ed.). Pearson Education.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.