



# Manajemen Perubahan dalam Transformasi Strategi Digital Marketing Scarlett Whitening

Adistria Putri<sup>1\*</sup>, Guntur Haludin<sup>2</sup>, Farhan Gani<sup>3</sup>, Yusuf Azka Junianto<sup>4</sup>, Muhammad Nafis Ilyasa<sup>5</sup>, Romadhona Nurjanah<sup>6</sup>

\*Correspondence: Adistria Putri  
Email: -

Received: 03-10-2025  
Accepted: 14-11-2025  
Published: 28-12-2025



**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** Digital transformation in the beauty industry requires organizations to develop adaptive capabilities in responding to shifting consumer behaviors and increasingly intense market competition. This study aims to analyze the role of Dynamic Capabilities, Change Readiness, and Organizational agility in supporting the digital marketing transformation of Scarlett Whitening. This research applies a descriptive qualitative approach through literature review and digital observation of Scarlett's marketing activities across various social media platforms. The findings indicate that Scarlett implements Dynamic Capabilities through the sense-seize-transform processes, demonstrated by its strategic shift from celebrity endorsement-based promotion to community-driven and data-driven personalization. The organization's level of Change Readiness facilitated the adoption of new strategies through awareness of market needs, competency development, and managerial support. Furthermore, Organizational agility accelerated the implementation of digital strategies through quick responses to online trends, cross-functional collaboration, and data-based decision-making. Therefore, Scarlett's digital transformation success results from the integration of adaptive capabilities, organizational readiness, and agility in responding to dynamic market

conditions.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Change Readiness, Organizational agility, Digital Transformation, Community-Driven Marketing.

**Abstrak:** Transformasi digital dalam industri kecantikan menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan adaptif dalam merespons perubahan perilaku konsumen dan dinamika persaingan pasar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Dynamic Capabilities*, *Change Readiness*, dan *Organizational agility* dalam mendukung transformasi strategi digital marketing Scarlett Whitening. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi pustaka dan observasi digital pada aktivitas pemasaran Scarlett di berbagai platform media sosial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Scarlett menerapkan *Dynamic Capabilities* melalui proses sense-seize-transform, yang terlihat dari peralihan strategi pemasaran berbasis selebritas menjadi pendekatan berbasis komunitas dan personalisasi data. Tingkat kesiapan perubahan organisasi (*Change Readiness*) mendukung penerimaan strategi baru melalui kesadaran perubahan, pembekalan kompetensi, dan dukungan pimpinan. Selain itu, *Organizational agility* mempercepat adaptasi strategi melalui respons cepat terhadap tren digital, kolaborasi lintas divisi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital Scarlett merupakan hasil integrasi kapabilitas adaptif, kesiapan internal, dan kelincahan organisasi dalam merespons perubahan pasar.

**Kata Kunci:** Dynamic Capabilities, Change Readiness, Organizational agility, Transformasi Digital, Community-Driven Marketing.

## Pendahuluan

Industri kecantikan di Indonesia mengalami pertumbuhan signifikan dalam beberapa tahun terakhir seiring meningkatnya minat konsumen terhadap produk

perawatan diri yang terjangkau namun berkualitas. Berdasarkan laporan Statista (2024), nilai pasar kosmetik digital Indonesia mencapai lebih dari Rp130 triliun dan terus meningkat setiap tahunnya, didorong oleh penetrasi media sosial dan ekspansi e-commerce. Di tengah dinamika tersebut, Scarlett Whitening menjadi salah satu merek lokal yang mampu menarik perhatian publik melalui strategi pemasaran digital yang intensif, terutama melalui penggunaan influencer dan selebritas. Namun, peningkatan jumlah pesaing lokal seperti Somethinc, Avoskin, dan Azarine menjadikan pasar semakin kompetitif, sehingga strategi yang sebelumnya efektif tidak lagi menjamin keunggulan berkelanjutan. Perubahan perilaku konsumen yang semakin rasional dan berbasis informasi turut memengaruhi bentuk pendekatan pemasaran yang perlu diadaptasi. Konsumen kini cenderung mengandalkan ulasan komunitas, testimoni sesama pengguna, dan pengalaman digital yang bersifat interaktif. Kondisi ini menuntut Scarlett untuk melakukan penyesuaian strategi pemasaran digital agar tetap relevan, kompetitif, dan mampu mempertahankan loyalitas pelanggan. Dengan demikian, transformasi strategi digital marketing menjadi kebutuhan strategis, bukan sekadar pilihan.

Transformasi yang dilakukan Scarlett ditandai dengan pergeseran dari strategi pemasaran berbasis endorsement selebritas menuju pendekatan *community-driven marketing* dan *data-driven personalization*. Pergeseran ini menunjukkan bahwa keberhasilan pemasaran tidak lagi bergantung pada popularitas figur publik semata, melainkan pada keterlibatan aktif komunitas pelanggan dan pemanfaatan data konsumen untuk membangun pengalaman yang lebih personal. Sejalan dengan itu, kerangka *Dynamic Capabilities* yang dikemukakan oleh Teece (2018) menjelaskan bahwa organisasi perlu memiliki kemampuan untuk **sense**, **seize**, dan **transform** dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Scarlett perlu mampu membaca tren digital (*sense*), memilih strategi konten dan kanal komunikasi yang tepat (*seize*), serta melakukan penyesuaian struktur organisasi dan proses kerja internal (*transform*). Transformasi ini tidak hanya berkaitan dengan pembaruan strategi pemasaran, tetapi juga menyentuh aspek budaya organisasi, kapabilitas tim digital, pola koordinasi, dan sistem evaluasi kinerja. Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi elemen penting untuk memastikan proses transisi berjalan efektif dan diterima oleh seluruh personel terkait. Tanpa manajemen perubahan yang baik, transformasi dapat menimbulkan resistensi internal yang justru menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Selain perubahan pada strategi pemasaran, transformasi digital Scarlett juga berkaitan erat dengan perubahan proses operasional dan model bisnis perusahaan. Mengacu pada kerangka *Digital Transformation Framework* oleh Westerman, Bonnet, dan McAfee (2018), transformasi digital meliputi tiga dimensi utama: peningkatan pengalaman pelanggan, optimalisasi proses operasional, dan inovasi model bisnis. Scarlett telah memulai langkah transformasi ini melalui penguatan fitur layanan pelanggan digital, penggunaan sistem analitik untuk mengukur efektivitas konten kampanye, dan pengembangan platform e-commerce mandiri. Namun, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, melainkan juga kesiapan organisasi dalam menerima dan menjalankan perubahan. Dalam hal ini, konsep *Change Readiness* dari Armenakis dan Harris (2019) menjadi relevan karena menjelaskan bahwa kesiapan perubahan dipengaruhi oleh kesadaran, keyakinan, dukungan pemimpin, dan persepsi

manfaat perubahan oleh anggota organisasi. Tingkat readiness yang tinggi akan menghasilkan penerimaan dan partisipasi aktif dalam proses transformasi digital.

Pada saat yang bersamaan, kebutuhan akan kecepatan respons organisasi terhadap tren digital menekankan pentingnya *Organizational agility*. Doz dan Kosonen (2020) menyatakan bahwa agility mencerminkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat, melakukan pengambilan keputusan yang fleksibel, dan menata ulang struktur kerja sesuai perubahan pasar. Scarlett menerapkan agility dalam bentuk kampanye berbasis tren real-time, kolaborasi lintas divisi kreatif, serta penggunaan data sebagai dasar pengambilan keputusan pemasaran. Dengan demikian, transformasi digital marketing Scarlett tidak hanya merupakan perubahan strategi, tetapi juga proses pembentukan kapabilitas organisasi yang adaptif dan berkelanjutan. Namun, implementasi perubahan ini tentu menghadapi tantangan dalam koordinasi internal, pembelajaran teknologi baru, dan penyesuaian pola kerja tim pemasaran. Oleh karena itu, studi mengenai hubungan antara *Dynamic Capabilities*, *Change Readiness*, dan *Organizational agility* menjadi penting untuk memahami keberhasilan transformasi digital Scarlett dalam mempertahankan daya saing di industri kecantikan.

### Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan *Dynamic Capabilities* dalam proses transformasi digital marketing Scarlett Whitening?
2. Faktor internal dan eksternal apa yang memengaruhi tingkat kesiapan perubahan (*Change Readiness*) tim digital Scarlett?
3. Bagaimana *Organizational agility* berperan dalam mendukung keberhasilan strategi digital berbasis komunitas dan data?

### Tujuan Penelitian

1. Menganalisis penerapan *Dynamic Capabilities* dalam transformasi digital marketing Scarlett Whitening.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi tingkat kesiapan perubahan tim digital Scarlett.
3. Mengevaluasi kontribusi *Organizational agility* dalam mendukung efektivitas transformasi strategi digital Scarlett.

### Manfaat Penelitian

#### a. Manfaat Teoretis

Penelitian ini memperkaya kajian manajemen perubahan dengan menunjukkan hubungan antara *Dynamic Capabilities*, *Change Readiness*, dan *Organizational agility* dalam konteks transformasi digital di industri kecantikan.

#### b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian memberikan rekomendasi strategis bagi Scarlett Whitening maupun merek lokal lain mengenai bagaimana membangun kapabilitas digital dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan pasar.

#### c. Manfaat Akademik

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian lanjutan terkait manajemen perubahan, transformasi digital, dan strategi pemasaran berbasis komunitas.

## Kajian Pustaka

### *Dynamic Capabilities* dalam Transformasi Strategi Digital

*Dynamic Capabilities* merupakan kemampuan organisasi untuk menanggapi perubahan lingkungan bisnis secara berkelanjutan melalui proses pembelajaran, inovasi, dan penyesuaian strategi. Teece (2018) menjelaskan bahwa *Dynamic Capabilities* terdiri dari tiga proses utama, yaitu **sense**, **seize**, dan **transform**. Proses **sense** berarti organisasi harus mampu mengidentifikasi peluang atau ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal, khususnya yang berkaitan dengan tren perilaku konsumen dan perubahan teknologi digital. Dalam konteks Scarlett Whitening, kemampuan untuk melakukan **sense** tercermin dari observasi terhadap perubahan preferensi konsumen yang kini lebih percaya pada ulasan komunitas daripada promosi selebritas. Selanjutnya, proses **seize** merujuk pada pengambilan keputusan strategis untuk memanfaatkan peluang tersebut, seperti peralihan strategi komunikasi menuju konten berbasis komunitas dan interaksi digital yang lebih personal. Sedangkan proses **transform** berkaitan dengan penyesuaian struktur organisasi, alur kerja, dan kapabilitas internal agar strategi yang baru dapat dijalankan secara berkelanjutan. Hal ini terlihat dari pembentukan tim digital insight dan creative hub yang fokus pada analisis data konsumen dan penyesuaian cepat terhadap tren real-time. Dengan demikian, *Dynamic Capabilities* berperan sebagai fondasi adaptif bagi Scarlett dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah dinamika industri kecantikan digital.

### *Digital Transformation Framework* dalam Perubahan Organisasi

Transformasi digital bukan sekadar penggunaan teknologi, tetapi perubahan menyeluruh yang meliputi proses bisnis, struktur organisasi, serta model interaksi dengan pelanggan. Westerman, Bonnet, dan McAfee (2018) menekankan bahwa transformasi digital mencakup tiga dimensi utama, yaitu **Customer Experience Transformation**, **Operational Process Transformation**, dan **Business Model Transformation**. Dalam **Customer Experience Transformation**, organisasi meningkatkan kualitas interaksi dan pengalaman pelanggan melalui kanal digital yang responsif dan personal. Scarlett menerapkannya melalui layanan konsultasi online, chatbot dukungan pelanggan, dan penggunaan user-generated content sebagai bentuk validasi sosial. **Operational Process Transformation** dilakukan dengan mengintegrasikan alat analitik dan marketing automation untuk meningkatkan efektivitas kampanye digital dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Sedangkan **Business Model Transformation** dilakukan melalui pembentukan platform e-commerce mandiri dan kolaborasi lintas merek yang memperluas ekosistem pemasaran digital. Transformasi ini memerlukan kesiapan sistem, struktur, dan kompetensi internal untuk memastikan perubahan dapat berjalan efektif. Dengan demikian, *Digital Transformation Framework* membantu menjelaskan bahwa transformasi digital yang dilakukan Scarlett mencakup perubahan menyeluruh pada aspek strategis, operasional, dan pengalaman pelanggan.

### *Change Readiness* sebagai Kunci Penerimaan Perubahan

Keberhasilan manajemen perubahan tidak hanya bergantung pada strategi yang dirancang, tetapi juga pada tingkat kesiapan organisasi dalam menerima dan menjalankan perubahan tersebut. Armenakis dan Harris (2019) menyatakan bahwa *Change Readiness* terdiri dari beberapa dimensi utama, yaitu **Discrepancy**, **Appropriateness**, **Efficacy**, **Principal Support**, dan **Valence**. Discrepancy menggambarkan kesadaran bahwa kondisi saat ini tidak lagi sesuai dengan tuntutan lingkungan, sehingga perubahan perlu dilakukan. Dalam kasus Scarlett, peningkatan persaingan dan perubahan preferensi konsumen menjadi faktor pendorong perubahan strategi pemasaran digital. Appropriateness menunjukkan keyakinan bahwa strategi baru yang dipilih merupakan solusi yang tepat. Scarlett mendukung hal ini dengan data tren digital dan analisis interaksi komunitas. Efficacy berkaitan dengan kepercayaan bahwa anggota organisasi memiliki kemampuan untuk menjalankan perubahan, dan hal ini terlihat dari pelatihan digital kepada tim pemasaran. Principal Support menunjuk pada dukungan pimpinan dalam memfasilitasi perubahan melalui keputusan strategis dan penyediaan sumber daya. Sedangkan Valence mencerminkan keyakinan bahwa perubahan membawa manfaat bagi individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, tingkat *Change Readiness* yang tinggi menjadi faktor kunci penerimaan dan keberlanjutan transformasi digital Scarlett.

### **Organizational agility dalam Merespons Dinamika Digital**

*Organizational agility* mencerminkan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan dengan cepat, fleksibel, dan efektif. Doz dan Kosonen (2020) menjelaskan bahwa agility melibatkan kemampuan mempercepat proses pengambilan keputusan, beradaptasi dengan tren baru, serta melakukan restrukturisasi internal secara dinamis. Dalam konteks pemasaran digital, agility terlihat dari kemampuan organisasi menjalankan kampanye berbasis tren real-time yang relevan dengan dinamika media sosial. Scarlett menerapkannya dengan memperkuat kolaborasi lintas divisi antara tim konten, teknologi, dan analisis data, sehingga keputusan strategis dapat dilakukan secara cepat dan terarah. Selain itu, agility juga tercermin dari kemampuan perusahaan dalam mengelola pengetahuan organisasi dan memanfaatkan umpan balik pelanggan secara langsung melalui interaksi digital. Semakin tinggi tingkat agility, semakin besar kemampuan organisasi dalam mempertahankan relevansi dan inovasi di tengah kompetisi. Dengan demikian, *Organizational agility* berperan sebagai akselerator keberhasilan transformasi strategi digital Scarlett Whitening.

### **Model Perjalanan Konsumen Digital: Kotler's 5A Customer Path**

Perubahan strategi pemasaran digital juga memerlukan pemahaman terhadap pola perilaku konsumen dalam era digital. Kotler, Kartajaya, dan Setiawan (2017) memperkenalkan model **5A Customer Path** yang terdiri dari **Aware**, **Appeal**, **Ask**, **Act**, dan **Advocate**. Pada tahap **Aware**, konsumen mengenal merek melalui kampanye digital dan eksposur media. Pada tahap **Appeal**, ketertarikan dibentuk melalui narasi merek yang relevan dan emosional. Tahap **Ask** ditandai dengan konsumen mencari informasi tambahan, terutama melalui ulasan komunitas dan review di platform digital. Tahap **Act** merupakan tahap pembelian yang kini banyak terjadi melalui e-commerce. Terakhir, tahap **Advocate** menggambarkan konsumen yang merasa puas dan kemudian menjadi

pendukung merek dengan menghasilkan user-generated content. Model ini menunjukkan bahwa pemasaran digital tidak hanya berfokus pada pembelian, tetapi pada pembentukan pengalaman pelanggan yang berkelanjutan. Scarlett menerapkan model ini melalui strategi konten yang mendorong konsumen untuk berbagi pengalaman dan membangun identitas bersama sebagai bagian dari komunitas pengguna produk. Oleh karena itu, Kotler's 5A membantu menjelaskan logika strategi community-driven marketing Scarlett dalam era ekonomi digital.

### **Kerangka Pemikiran Penelitian**

Berdasarkan kajian literatur di atas, dapat disimpulkan bahwa *Dynamic Capabilities* berperan dalam membentuk kemampuan Scarlett untuk mengidentifikasi tren digital, mengambil keputusan strategis yang tepat, dan melakukan transformasi struktural dalam organisasi. Selanjutnya, keberhasilan perubahan ini sangat dipengaruhi oleh tingkat *Change Readiness* tim digital yang mencerminkan kesiapan, dukungan, dan motivasi internal dalam menjalankan strategi baru. Sementara itu, *Organizational agility* memperkuat kecepatan dan keluwesan organisasi dalam merespons dinamika pasar digital. Ketiganya berkontribusi terhadap efektivitas transformasi digital marketing Scarlett Whitening yang berorientasi pada komunitas dan personalisasi berbasis data. Dengan demikian, hubungan antar konsep tersebut membentuk dasar analisis dalam penelitian ini.

### **Metode Penelitian**

#### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan **deskriptif kualitatif** yang bertujuan untuk memahami secara mendalam proses transformasi strategi digital marketing yang dilakukan oleh Scarlett Whitening dalam konteks manajemen perubahan. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian bukan pada pengukuran kuantitatif, tetapi pada eksplorasi makna, pola, dan dinamika yang terjadi dalam perubahan strategi organisasi. Deskriptif kualitatif juga memungkinkan peneliti untuk menggambarkan fenomena secara apa adanya berdasarkan data yang diperoleh dari observasi digital, dokumen publik, serta analisis konten media sosial. Pendekatan ini selaras dengan karakteristik penelitian yang bertujuan menelaah bagaimana *Dynamic Capabilities*, *Change Readiness*, dan *Organizational agility* berperan dalam mendukung transformasi strategi digital Scarlett Whitening. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menggambarkan perubahan strategi pemasaran, tetapi juga menjelaskan proses adaptasi organisasi terhadap tuntutan dan dinamika lingkungan digital yang kompetitif.

#### **Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah **data sekunder** yang diperoleh dari berbagai referensi yang relevan dengan fokus penelitian. Data sekunder meliputi artikel jurnal ilmiah yang membahas teori *Dynamic Capabilities* (Teece, 2018), Digital Transformation (Westerman et al., 2018), *Change Readiness* (Armenakis & Harris, 2019), *Organizational agility* (Doz & Kosonen, 2020), serta model perilaku konsumen digital (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). Selain itu, data juga diperoleh dari **laporan industri** (Statista, 2024) yang menggambarkan kondisi dan perkembangan pasar kecantikan digital di

Indonesia. Sumber data tambahan berasal dari **aktivitas digital Scarlett Whitening**, seperti unggahan konten di Instagram, TikTok, YouTube, marketplace, dan situs resmi perusahaan. Data tersebut digunakan untuk melihat penerapan strategi digital marketing serta bentuk interaksi yang dibangun dengan komunitas konsumen. Penggunaan data sekunder dinilai sesuai karena penelitian ini mengkaji fenomena yang sedang berlangsung pada ruang digital yang bersifat publik dan dapat diamati secara langsung.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui **studi pustaka** dan **observasi digital (digital observation)**. Studi pustaka dilakukan dengan menelaah teori dan penelitian terdahulu mengenai transformasi digital dan manajemen perubahan untuk membangun dasar konseptual penelitian. Sementara itu, observasi digital dilakukan dengan mengamati aktivitas pemasaran Scarlett Whitening pada platform digital untuk memperoleh bukti empiris mengenai penerapan strategi berbasis komunitas dan data. Observasi digital mencakup pemantauan jenis konten yang dipublikasikan, pola komunikasi dengan konsumen, kampanye real-time marketing, serta bentuk keterlibatan komunitas yang dibangun melalui user-generated content. Observasi dilakukan secara sistematis dalam rentang waktu tertentu agar data yang diperoleh dapat menggambarkan dinamika strategi yang sedang berjalan.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah **analisis isi (content analysis)**. Analisis ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menginterpretasi data berdasarkan tema-tema yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu *Dynamic Capabilities*, *Change Readiness*, dan *Organizational agility*. Tahapan analisis meliputi:

1. **Reduksi Data**, yaitu memilih data yang relevan dengan topik penelitian dan menyisihkan data yang tidak memiliki kontribusi langsung.
2. **Kategorisasi dan Pengkodean**, yaitu mengelompokkan data berdasarkan indikator konsep, seperti sense-seize-transform, kesiapan perubahan, dan pola agility.
3. **Interpretasi dan Penarikan Makna**, yaitu menghubungkan temuan dengan kerangka konseptual untuk menjelaskan fenomena transformasi digital marketing Scarlett Whitening. Analisis isi dipilih karena mampu mengungkap struktur makna dan pola komunikasi dalam strategi pemasaran digital yang bersifat dinamis dan berorientasi pada pengalaman pelanggan.

### Validitas Data

Validitas data dalam penelitian ini dijaga melalui **triangulasi sumber dan triangulasi teori**. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai kanal digital Scarlett Whitening, laporan industri, dan literatur akademik untuk memastikan konsistensi informasi. Sementara itu, triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan temuan lapangan dengan kerangka teori yang digunakan, yaitu *Dynamic Capabilities*, *Digital Transformation Framework*, *Change Readiness*, *Organizational agility*, dan Kotler's 5A Customer Path. Dengan triangulasi ini, peneliti memastikan bahwa interpretasi

hasil penelitian memiliki landasan konseptual yang kuat dan tidak bias pada satu jenis perspektif saja. Validitas ini penting agar kesimpulan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kondisi empiris dan kompleksitas perubahan strategi Scarlett Whitening.

## Hasil dan Pembahasan

### Analisis Penerapan *Dynamic Capabilities* dalam Transformasi Strategi Digital Scarlett

Transformasi strategi digital yang dilakukan Scarlett Whitening menunjukkan penerapan *Dynamic Capabilities* yang kuat, terutama dalam kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi tren, merespons peluang, serta mengadaptasi struktur internal. Proses **sense** terlihat dari kemampuan Scarlett membaca perubahan perilaku konsumen yang semakin mengandalkan ulasan komunitas dan konten organik yang autentik. Hal ini tercermin melalui peningkatan penggunaan konten user-generated content (UGC), seperti yang terlihat pada data observasi konten TikTok tanggal 12/10/2025, di mana pengguna aktif membagikan rutinitas perawatan kulit mereka dan konten tersebut mendapatkan respon tinggi. Selanjutnya, proses **seize** tampak melalui keputusan strategis untuk mengalihkan fokus pemasaran dari endorsement selebritas menuju kampanye komunitas seperti **#ScarlettSquad** yang menempatkan konsumen sebagai juru bicara merek. Sementara itu, proses **transform** terlihat pada pembentukan **digital insight team** yang berperan melakukan analisis data konsumen serta kolaborasi dengan tim konten untuk menyesuaikan strategi secara cepat. Hal ini menunjukkan bahwa Scarlett tidak hanya mengganti cara berkomunikasi dengan pelanggan, tetapi juga mengubah struktur dan pola kerja organisasi. Dengan demikian, penerapan *Dynamic Capabilities* berfungsi sebagai landasan adaptif organisasi dalam menjaga relevansi merek di tengah persaingan digital.

### *Change Readiness* dalam Mendorong Keberhasilan Perubahan

Keberhasilan transformasi strategi digital Scarlett juga dipengaruhi oleh **tingkat kesiapan perubahan (*Change Readiness*)** dari organisasi dan tim digital. Dimensi **Discrepancy** terlihat jelas ketika Scarlett menyadari bahwa penurunan efektivitas strategi endorsement terjadi akibat meningkatnya pemain baru dan perubahan preferensi konsumen, sehingga transformasi menjadi suatu keharusan. Dimensi **Appropriateness** tercermin dari kesesuaian strategi komunitas dan personalisasi berbasis data yang dipilih untuk menjawab tantangan tersebut, dan langkah ini terbukti tepat karena menghasilkan peningkatan keterlibatan konsumen. Sementara itu, dimensi **Efficacy** dapat dilihat melalui pelatihan digital dan pembekalan teknis kepada tim pemasaran, seperti yang tercatat pada data coding **CR-EFF**, yang menunjukkan bahwa tim memiliki kapasitas menjalankan perubahan. Dukungan pimpinan atau **Principal Support** juga penting, terbukti dengan kebijakan manajemen dalam membentuk creative hub dan digital insight team untuk memperkuat pelaksanaan strategi baru. Terakhir, dimensi **Valence** tampak dari manfaat yang dirasakan baik pada sisi organisasi maupun konsumen, seperti peningkatan interaksi digital dan rasa keterhubungan antarkomunitas. Dengan terpenuhinya seluruh dimensi *Change Readiness*, Scarlett mampu menjalankan transformasi digital secara lebih efektif dan minim resistensi internal.

### ***Organizational agility* dalam Merespons Dinamika Pasar Digital**

Menjadi elemen kunci yang mempercepat penerapan strategi digital baru di Scarlett Whitening. Kemampuan organisasi dalam merespons tren dengan cepat terlihat dalam data observasi konten pada 21/10/2025, di mana Scarlett berhasil memanfaatkan tren audio viral TikTok dalam waktu kurang dari dua hari. Kecepatan respon ini menunjukkan adanya sistem kerja yang fleksibel dan tidak terjebak dalam proses pengambilan keputusan yang panjang. Selain itu, kemampuan kolaborasi lintas divisi juga menjadi indikator agility, terlihat pada kode **OA-COL** yang menunjukkan keterlibatan tim kreatif, analis data, dan teknisi digital dalam merancang kampanye secara bersama-sama. Penggunaan data dalam pengambilan keputusan pemasaran memperkuat agility organisasi, misalnya ketika beauty advisor memberikan rekomendasi produk secara personal saat sesi live di marketplace. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi Scarlett tidak hanya fleksibel, tetapi juga berbasis pengetahuan dan data. Semakin tinggi tingkat agility, semakin efektif pula organisasi dalam menciptakan konten yang relevan dan mampu menjaga hubungan dengan komunitas digital. Dengan demikian, *Organizational agility* mempercepat adaptasi strategi yang mendukung keberlanjutan merek dalam lingkungan digital yang berubah cepat.

### **Integrasi antara *Dynamic Capabilities*, *Change Readiness*, dan *Organizational agility***

Transformasi digital Scarlett Whitening tidak dapat dipahami hanya melalui satu konsep manajemen perubahan, tetapi merupakan hasil integrasi antara *Dynamic Capabilities*, *Change Readiness*, dan *Organizational agility*. *Dynamic Capabilities* memberikan dasar kemampuan organisasi dalam membaca peluang dan menyesuaikan strategi, *Change Readiness* memastikan kesiapan internal untuk menerima perubahan, dan *Organizational agility* mempercepat pelaksanaan perubahan di lapangan. Ketika ketiga elemen tersebut berfungsi secara sinergis, organisasi mampu menjalankan transformasi digital secara berkelanjutan. Data observasi menunjukkan bahwa keputusan strategis Scarlett untuk memperkuat komunitas dan berbasis data bukan hanya respons terhadap kompetisi, tetapi juga merupakan bentuk evolusi organisasi dalam membangun kapabilitas adaptif jangka panjang. Dengan kesiapan internal yang baik dan struktur kerja yang fleksibel, Scarlett tidak hanya mampu mengikuti tren digital, tetapi juga membentuk perilaku konsumennya melalui kampanye berbasis komunitas. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital Scarlett dapat dipahami sebagai hasil dari keselarasan antara kemampuan adaptif, kesiapan internal, dan kelincahan organisasi dalam merespons dinamika pasar.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana *Dynamic Capabilities*, *Change Readiness*, dan *Organizational agility* berperan dalam mendukung transformasi strategi digital marketing Scarlett Whitening di tengah persaingan industri kecantikan digital yang semakin kompetitif. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa Scarlett berhasil mengidentifikasi perubahan perilaku konsumen yang kini lebih mempercayai ulasan komunitas dan konten yang autentik dibandingkan promosi selebritas. Transformasi

strategi yang dilakukan menunjukkan penerapan *Dynamic Capabilities* yang kuat melalui tahapan sense, seize, dan transform, yang terlihat dari kemampuan Scarlett membaca tren digital, mengambil keputusan strategis yang tepat, serta melakukan penyesuaian struktur organisasi melalui pembentukan digital insight team. Selain itu, tingkat *Change Readiness* organisasi juga terbukti tinggi, ditunjukkan oleh kesadaran akan perlunya perubahan, keyakinan terhadap kesesuaian strategi baru, dukungan pimpinan, kesiapan kompetensi tim, serta persepsi manfaat perubahan bagi perusahaan maupun konsumen. Sementara itu, *Organizational agility* mempercepat proses adaptasi strategi baru, terutama dalam kemampuan organisasi merespons tren digital dengan cepat, berkolaborasi secara lintas divisi, dan menggunakan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital Scarlett Whitening bukan hanya hasil dari satu faktor tunggal, tetapi merupakan sinergi antara kapabilitas adaptif, kesiapan internal, dan kelincahan organisasi dalam merespons dinamika pasar digital. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital yang berkelanjutan membutuhkan integrasi antara strategi, struktur organisasi, dan budaya adaptif.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk interpretasi hasil. Pertama, penelitian ini menggunakan data sekunder dan observasi digital, sehingga tidak melibatkan wawancara langsung atau data internal perusahaan, yang mungkin dapat memberikan informasi yang lebih mendalam mengenai proses pengambilan keputusan strategis di tingkat organisasi. Kedua, observasi konten digital bersifat dinamis dan berubah sangat cepat, sehingga temuan penelitian merepresentasikan kondisi pada periode observasi tertentu dan mungkin mengalami variasi pada periode berikutnya. Ketiga, penelitian ini berfokus pada satu merek, yaitu Scarlett Whitening, sehingga generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan dengan hati-hati, terutama ketika diterapkan pada industri atau organisasi yang memiliki struktur, segmentasi pasar, atau strategi digital yang berbeda. Keempat, analisis dalam penelitian ini tidak mengevaluasi dampak kuantitatif atas perubahan strategi digital terhadap peningkatan penjualan atau loyalitas pelanggan secara numerik, sehingga kesimpulan lebih bersifat kualitatif. Keterbatasan-keterbatasan ini memberikan ruang bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas cakupan dan kedalaman penelitian menggunakan metode campuran atau studi komparatif antar-merek.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk implementasi strategis dan penelitian selanjutnya. Bagi Scarlett Whitening, penguatan lebih lanjut terhadap kolaborasi lintas divisi dapat terus dikembangkan untuk memastikan aliran informasi dan koordinasi strategi berjalan lebih efektif dalam menghadapi dinamika tren digital. Scarlett juga dapat meningkatkan investasi dalam teknologi analitik yang lebih maju untuk memperkuat personalisasi rekomendasi produk berbasis data perilaku pelanggan secara real-time. Selain itu, penguatan komunitas pengguna perlu terus dipelihara melalui pendekatan yang melibatkan pelanggan dalam proses penciptaan nilai, bukan hanya sebagai penerima pesan pemasaran. Bagi peneliti

selanjutnya, disarankan untuk melakukan wawancara mendalam dengan tim internal atau melakukan focus group discussion dengan anggota komunitas pengguna untuk menggali aspek emosional, sosial, dan budaya dalam transformasi digital. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas cakupan ke merek kecantikan lain untuk melakukan studi perbandingan, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai strategi keberlanjutan digital dalam industri kecantikan lokal. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan konsep manajemen perubahan, tetapi juga memberikan landasan praktis bagi organisasi dalam membangun strategi digital yang adaptif dan berkelanjutan.

### Daftar Pustaka

- Abbott, L. J., Parker, S., & Presley, T. J. (2021). Audit committee characteristics and financial reporting fraud. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 40(2), 1–23.
- Amiram, D., Bozanic, Z., Cox, J. D., Dupont, Q., Karpoff, J. M., & Sloan, R. (2020). Financial reporting fraud and other forms of misconduct. *Journal of Accounting Research*, 58(1), 5–59.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2019). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 19(3), 189–203.
- Beneish, M. D., Lee, C. M. C., & Nichols, D. C. (2020). Fraud detection and expected returns. *Financial Analysts Journal*, 76(2), 44–62.
- Biddle, G. C., Ma, M. L. Z., & Song, F. M. (2021). Accounting conservatism and fraud detection. *Journal of Accounting and Economics*, 71(2–3), 101394.
- Bravo, F., & Reguera-Alvarado, N. (2023). Gender diversity in the boardroom and financial reporting quality. *Corporate Governance: An International Review*, 31(1), 3–21.
- Chen, Y., Eshleman, J. D., & Soileau, J. S. (2021). Board gender diversity and internal control weaknesses. *Advances in Accounting*, 52, 100520.
- DeFond, M., & Zhang, J. (2020). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 70(2–3), 101326.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2020). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Pearson.
- Habib, A., Bhuiyan, M. B. U., & Islam, A. (2021). Audit quality and financial reporting fraud. *Managerial Auditing Journal*, 36(7), 923–951.
- Hasan, M. M., Cheung, A., Habib, A., & Lu, M. (2020). Female directors and financial reporting quality. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 16(3), 100241.
- Hoi, C. K., Wu, Q., & Zhang, H. (2021). Does social responsibility reduce financial fraud? *Journal of Business Ethics*, 168(4), 667–689.
- Jensen, M. C., Murphy, K. J., & Wruck, E. G. (2021). *Remuneration: Where we've been, how we got here, what's next*. European Corporate Governance Institute Working Paper.
- Kim, J. B., Li, Y., & Zhang, L. (2020). Corporate tax avoidance and financial statement fraud. *Journal of Accounting and Public Policy*, 39(6), 106793.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.
- Kyaw, K., Olugbode, M., & Petracci, B. (2022). Executive compensation and financial misreporting. *Accounting Forum*, 46(2), 147–171.

- 
- Lennox, C., Wu, X., & Zhang, T. (2021). The effect of audit adjustments on financial fraud detection. *Journal of Accounting Research*, 59(1), 1–45.
- Liao, L., Lin, T. P., & Zhang, Y. (2023). Corporate board diversity and accounting manipulation. *Accounting & Finance*, 63(1), 457–492.
- Peni, E., & Vähämaa, S. (2020). Female executives and earnings management. *Managerial Finance*, 46(8), 1093–1111.
- Rezaee, Z., & Riley, R. (2021). *Financial statement fraud: Prevention and detection* (4th ed.). Wiley.
- Statista. (2024). *Indonesia Cosmetics Market Report 2024*.
- Sun, J., Liu, G., & Lan, G. (2022). Big Four auditors and fraud risk mitigation. *International Journal of Auditing*, 26(2), 230–247.
- Teece, D. J. (2018). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.
- Thiruvadi, S., & Huang, H. W. (2021). Audit committee gender diversity and fraud risk. *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, 13(1), 1–28.
- Velte, P. (2023). Gender diversity, audit quality, and corporate misconduct. *Journal of Applied Accounting Research*, 24(4), 611–630.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2018). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.