

# **DISRUPTIVE INNOVATION**

**Terobosan Stratejik dari Multi Aspek**

**In Memoriam - Donny Prasetya**

**Editor:**

**Zainal Arifin, Amelia Naim**

**Tim Penulis :**

**Donny Prasetya - Dofa Purnomo - Zainal Arifin - Eko Jatmiko Utomo  
Rosmita Rustam - Amelia Naim Indrajaya - Havidh Nazif**

**"DISRUPTIVE INNOVATION": TEROBOSAN STRATEJIK DARI MULTI ASPEK**

Tim Penulis :

**Donny Prasetya, Dofa Purnomo, Zainal Arifin, Eko Jatmiko Utomo,  
Rosmita Rustam, Amelia Naim Indrajaya, Havidh Nazif**

Desain Cover:

**Ridwan**

Tata Letak:

**Aji Abdullatif R**

Proofreader:

**N. Rismawati**

ISBN:

**978-623-6092-71-2**

Cetakan Pertama:

**Juni, 2021**

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

**Copyright © 2021**

**by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung**

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT:**

**WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG**

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas  
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

**Anggota IKAPI Cabang Jawa Barat  
No. 360/JBA/2020**

Website: [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Email: [admin@penerbitwidina.com](mailto:admin@penerbitwidina.com)

# PRAKATA

Matinya banyak perusahaan di tahun 2000-an dari berbagai industri, merupakan fenomena bisnis yang tidak biasa. Tak terbayangkan, bagaimana perusahaan pemimpin pasar seperti Blockbuster yang didirikan sejak 1985 itu akhirnya masuk liang lahat di tahun 2010. Dan Blockbuster tidak sendirian, ada Border, JCPenney, Sears, Macy's, Toys "R" Us, RadioShack dan lainnya. Begitu juga dengan berbagai produk dan layanan seperti Yahoo! Messenger, HP Nokia, HP dan messenger Blackberry, MySpace, MapQuest, *Encyclopedia Britannica*, PC IBM, PDA Palm, *Console game* ATARI, walkman SONY, ipod-nya Apple dan lain-lain. Di Indonesia, Ramayana, Robinson, Giant, Disc Tara, Nyonya Meneer, TPI, Humpuss dan Bimantara Citra juga tinggal namanya saja. Berdasarkan kisah nyata Kodak (dan Fuji) yang menjadi contoh populer studi kasus di kelas-kelas bisnis dan manajemen, para praktisi dan akademisi manajemen strategik menemukan biang kerok "pembunuh" perusahaan-perusahaan itu: *disruptive innovation*. Inovasi disruptif tersebut bukanlah hal baru dan bisa dirunut akarnya ke *Creative destruction*-nya Schumpeter (1934) meskipun baru dipopulerkan pertama kali oleh Christensen dan Bower lewat artikelnya di Harvard Business review pada tahun 1995.

Berdasarkan fenomena disrupsi tersebut, Donny - almarhum sahabat kami yang menjadi motivasi kami menyusun buku bunga rampai ini - menelaah faktor-faktor yang menjadi pendorong dari terbentuknya kapabilitas khusus pada suatu perusahaan untuk dapat terus mengembangkan kinerja bisnis yang berkesinambungan dalam konteks persaingan yang telah mengarah ke posisi VUCA (*Volatile, Unpredictable, Complex, dan Ambiguous*). Dengan mengambil konteks industri perbankan, penulis menawarkan konsep DISC (*Disruptive Innovation Seizing Capability*) sebagai anteseden yang memperkuat kemampuan berinovasi yang disruptif dari organisasi petahana untuk berkomitmen dalam menerapkan inovasi disruptif dalam bentuk *branchless banking*. Komitmen Strategik suatu perusahaan untuk berinovasi disruptif akan ditentukan oleh DISC-nya. Ada dua anteseden yang signifikan mempengaruhi DISC yaitu Orientasi Strategik dan Komitmen Strategik. Secara praktek manajerial, temuan penulis ini dapat digunakan oleh manajer di dalam perusahaan untuk melakukan pengembangan kapabilitas DISC yang akan memungkinkan organisasi memiliki resiliensi yang lebih tinggi terhadap kemungkinan munculnya inovasi disruptif yang menggoyang keamanan industri petahana.

Pada bagian ke dua, Donny lebih lanjut mengelaborasi kajiannya dalam Bahasa Indonesia dengan bentuk tulisan yang lebih bertutur. Pada bagian ini akan semakin jelas gambaran peran Orientasi Strategik dan Komitmen Strategik dalam mempengaruhi DISC. Bagian ke dua ini diakhiri dengan ulasan apa-apa saja implikasi dari studi ini baik pada tataran teoritikal maupun tataran praktikal atau implementasi di bidang bisnis dan manajemen.

Pada bab selanjutnya, Dofa mengingatkan kembali peran *Change Management* dalam menentukan keberhasilan sebuah perusahaan menghadapi sebuah inovasi yang mendobrak keamanan (*disruptive innovation*). Dofa menegaskan bahwa esensi disruptif hakekatnya adalah mengenai manajemen perubahan yang mendobrak keamanan. Penulis pada bab ke tiga ini berpendapat bahwa saat ini *sustainable competitive advantage* sudah tidak relevan lagi. Untuk dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan yang bersifat VUCA, *transient competitive advantage* adalah jawabannya. Perusahaan harus dapat memanfaatkan setiap peluang yang datang dengan cepat dan tegas, yang senantiasa meningkatkan kapabilitas untuk dapat bergerak dari *transient advantage* yang satu menuju *transient advantage* lainnya. Siap, tidak siap dan suka atau tidak suka, perusahaan akan menghadapi perubahan radikal yang menyimpang dari *status quo* yang dikenal sebagai *divergent organizational change*. Dan di akhir bab ini Dofa memberikan saran-saran dan implikasi manajemen untuk menghadapi perubahan tersebut.

Berikutnya di tulisan ke empat, Zainal melanjutkan bahasan mengenai pentingnya organisasi untuk memiliki resiliansi terhadap inovasi disruptif. Zainal mencoba menjawab pertanyaan bagaimana pelaku bisnis menghadapi serangan inovasi disruptif khususnya dalam bentuk teknologi. Pada bab ini, penulis memformulasikan bahwa dampak teknologi disruptif terhadap kinerja dan daya saing perusahaan, dimoderasi oleh tiga factor, yaitu: Tipe kepemimpinan (*entrepreneurial leadership*), Manajemen teknologi (*technology adoption*) dan Kapabilitas organisasi (*absorptive capability*). Berdasarkan konteks industri ketenagalistrikan, penulis merokemendasikan perlunya organisasi menjalankan kepemimpinan berbasis kewirausahaan yang mengkombinasikan proses transformasi untuk mengeksekusi peluang-peluang yang ada dan meningkatkan kemampuan dinamis organisasi untuk menyerap *externalities* menjadi praktek-praktek baru dalam perusahaan. Usulan lainnya adalah pentingnya strategi dan pengelolaan teknologi yang efektif untuk diterapkan di perusahaan.

Tulisan ke lima ditujukan untuk membedah lebih dalam faktor kepemimpinan sebagai unsur kritical menghadapi serangan inovasi disruptif. Pada bagian ini Eko menegaskan pentingnya karakter dan kompetensi

kepemimpinan baru yang lebih berorientasi kepada masa depan yang semakin menunjukkan fenomena VUCA. Mempertimbangkan situasi VUCA yang dipopulerkan oleh Kolonel Richard Mackey di US Army War College tahun 1992 tersebut, penulis mengambil referensi kisah klasik Indonesia era pre-Majapahit untuk menyuguhkan konsep *Leadership Agility* sebagai preposisi bagi organisasi untuk merasakan dan mendeteksi perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan secara cepat mengambil tindakan yang tepat untuk mengantisipasinya. Dengan gamblang penulis menyajikan relasi bahwa kondisi VUCA menuntut adanya *Organizational Agility* yang antesedennya adalah *Leadership Agility* pada suatu perusahaan, sebagaimana dinarasikan penulis dalam sebuah studi kasus di sebuah perusahaan yang modern.

Bagian ke enam menyajikan sisi kekinian dari kajian disrupsi inovatif ini. Rosmita menggambarkan secara deskriptif bagaimana fenomena global yang masih menghantui kita sampai detik ini, yaitu pandemik COVID 19, menjadi suatu pendobrak yang bersifat disruptif serta berdampak besar pada pelayanan publik. Sesuai dengan profesinya, Rosmita memaparkan bagaimana kepolisian sebagai salah satu instansi penyelenggara layanan publik dipaksa untuk membatasi layanan bahkan sampai meniadakan pelayanan untuk sementara waktu akibat *social distancing* yang timbul dalam situasi pandemik ini. Instansi dipaksa untuk melakukan metaformosa layanan publik baik dengan menciptakan beragam inovasi produk daring maupun perubahan dalam kiat pendekatan komunikasi. Salah satu ide yang menarik adalah melalui program pemberdayaan polisi wanita sebagai *frontliner* pelayanan karena keunggulan multi perannya baik sebagai seorang profesional, seorang ibu dan juga seorang perempuan.

Pada tulisan ke tujuh, penulis selanjutnya membawa ranah disruptif ke arah yang lebih jauh lagi; tidak hanya berkutat di aspek teknologi, manajemen dan bisnis, tapi juga mengarah ke aspek peran dan tanggung jawab sosial dari perusahaan. Amelia - menggunakan berbagai media populer - bertutur akan perlunya pelaku-pelaku bisnis untuk menciptakan model inovasi disruptif yang berdampak tak hanya kepada aspek finansial dan daya saing belaka tetapi juga perlu mendapatkan “keberkahan” bagi bisnisnya melalui proses *Creating Shared Values*. Berbasis kisah-kisah nyata, Amelia menantang kita untuk meletakkan model inovasi disruptif yang selaras dengan tujuan-tujuan global bersama yang diusung oleh SDG dari PBB (*Sustainable Development Goals* dari Perserikatan Bangsa-Bangsa). Bisnis-bisnis yang mendisrupsi petahana, bukan hanya yang mampu secara radikal dan inovatif mengubah bisnis modelnya namun juga pada saat yang sama mendukung nilai-nilai luhur setidaknya satu sasaran dari SDG sehingga menghasilkan model bisnis yang berkelimpahan dan menebarkan berkah berkelanjutan yang didukung oleh semua *stakeholder*.

Sebagai aksi pamungkas dari buku bunga rampai ini, Havidh mengusung konsep pembangunan berkelanjutan yang sama namun dalam konteks yang berbeda; dinamika disruptif yang terjadi di sektor energi. Saat ini Indonesia menghadapi tantangan trilema energi yaitu ketahanan energi, pemerataan dan keterjangkauan energi, serta keberlanjutan dalam bidang lingkungan. Penulis berargumen pentingnya untuk mengimplementasikan *Strategic decision-making* yang khas untuk mengakomodir beragamnya sasaran dari pemangku kepentingan pada satu institusi yang sama. Yang menarik, penulis menyampaikan bahwa *strategic decision making* ini juga dipengaruhi oleh unsur politis (*politicization*). Dengan detail, tulisan ini juga menggambarkan bagaimana energi terbarukan menjadi disruptif pada bisnis energi dan menyodorkan strategi untuk mengelola energi terbarukan khususnya energi panas bumi sebagai solusi atas tantangan trilema energi di Indonesia.

Bunga rampai ini menyajikan fenomena inovasi disruptif dari berbagai sudut pandang yang beragam. Keunikannya justru muncul dari unsur keberagamannya ini sehingga lebih memperkaya kajian di bidang inovasi disruptif. Namun tentunya kajian ini masih memiliki limitasi yang beragam dan tidak dirancang untuk memberikan kesimpulan secara sempurna. Meskipun kami mencoba meramu semua tulisan ini agar mudah dan enak dibaca tetapi variasi gaya penulisan, jenis tulisan dan latar belakang penulisnya cenderung membentuk buku ini sebagai bunga rampai dalam arti harfiahnya, yakni layaknya sebuah hidangan campur sari atau “gado-gado” pengetahuan. Suatu kesengajaan jika masing-masing tulisan memang kami sajikan apa adanya. Kami berharap agar “gado-gado” pemikiran ini bisa menyajikan berbagai perspektif tentang fenomena disruptif yang sudah, sedang dan akan terjadi di Indonesia.

Buku ini tentunya tidak akan terwujud jika tidak ada dukungan aktif dari para penulis teman-teman dari angkatan 2012 program Doktoral Manajemen Strategik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Tentu saja buku ini kami dedikasikan buat sahabat kami, almarhum Donny Prasetya, yang telah menjadi pengikat *sweet memory* kami bersama sejak mulai menjejakkan kaki di kampus Salemba dan Depok di pertengahan tahun 2012, sampai sahabat kami tercinta ini kembali ke pangkuan Ilahi 11 Juli 2020 karena virus COVID-19. Selamat jalan sahabat, semoga semua amal kebaikanmu termasuk tulisanmu di buku ini menjadi amal jariah yang mengantarmu ke tempat terbaik di sisi Allah SWT. Amin YRA.

9 Mei, 2021

**Tim Editor**

# DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| PRAKATA.....   | iii |
| DAFTAR ISI .....   | vii |
| BAB 1 <i>DEFENSIVE STRATEGY: EXPLORING THE INCUMBENTS’<br/>ORIENTATION IN SEIZING DISRUPTIVE OPPORTUNITIES</i> .....                   | 1   |
| BAB 2 DISC: HUBUNGAN ANTARA KAPABILITAS DINAMIK DAN RESPON<br>PETAHANA TERHADAP MARAKNYA INOVASI DISRUPTIF .....                       | 15  |
| BAB 3 <i>DIVERGENT ORGANIZATIONAL CHANGE</i> SEBAGAI HASIL<br>DARI <i>INFLUENCE PROCESS</i> UNTUK BERSIAP MENGHADAPI<br>DISRUPSI ..... | 23  |
| BAB 4 BAGAIMANA PELAKU BISNIS MENGHADAPI SERANGAN<br>TEKNOLOGI DISRUPTIF? .....  | 35  |
| BAB 5 MENEMUKAN WUJUD PEMIMPIN <i>AGILE</i> DI TENGAH<br>BADAI PERUBAHAN TAK BERKESUDAHAN .....  | 61  |
| BAB 6 PANDEMI COVID-19 PEMICU DISRUPTIF DI SEKTOR<br>PELAYANAN PUBLIK .....  | 85  |
| BAB 7 DISRUPSI BISNIS DENGAN MENGUSUNG <i>SUSTAINABLE<br/>DEVELOPMENT GOALS OF THE UNITED NATIONS</i> .....                            | 103 |
| BAB 8 DINAMIKA DISRUPSI DALAM PENGELOLAAN ENERGI NASIONAL ·  | 119 |
| PROFIL PENULIS .....   | 133 |



Disruptive innovations create jobs,  
efficiency innovations destroy them.

— Clayton Christensen —

AZ QUOTES

**“IT IS NOT THE STRONGEST OF  
THE SPECIES THAT SURVIVES,  
NOR THE MOST INTELLIGENT  
THAT SURVIVES. IT IS THE  
ONE THAT IS THE MOST ADAPTABLE  
TO CHANGE.” -CHARLES DARWIN**

**SupplyChainToday.com**



# ***DEFENSIVE STRATEGY: EXPLORING THE INCUMBENTS' ORIENTATION IN SEIZING DISRUPTIVE OPPORTUNITIES<sup>1</sup>***

---

**Donny Prasetya, Adi Zakaria, Avanti Fontana**

Technology-induced disruptions have undoubtedly become the new normal of our time. Not only that the rapid advancements in technology had reshaped the competitive landscape, but it has also blurred the traditional boundaries that traditionally separated industry sectors –effectively changing the rules of the game from the conventional pricing-based competition, into the business model-based competition. In many cases, this new basis of competition had often caused many incumbents to be toppled abruptly, unable to respond appropriately in the face of the much more agile and more innovative new competitors armed with superior business models, sophisticated capabilities, and more favorable cost structure.

In reality, these seemingly novel phenomena are nothing new. The disruption phenomena have constantly been occupying the strategic management and innovation management's discourses ever since the publication of Christensen & Bower's (1996) groundbreaking work on Disruptive Innovation ("DI"), which was created as a framework to explain (the good) incumbent's failure when dealing with disruptive innovations. With the coming of age of the theory, both managers and scholars have started to realize the merit of applying the now-classical theory as a framework to explain the contemporary cases of disruptions in recent times. Nevertheless, a

---

<sup>1</sup> This paper was presented at The ISPIM Innovation Conference – Innovation, The Name of The Game, Stockholm, Sweden on 17-20 June 2018.

closer look at the existing body of knowledge has revealed significant gaps in our understanding in regards to the key factors that enable certain incumbents to become more adaptive, and consequently being able to dynamically engage with the upcoming disruptors. In other words, what are the firm-level capabilities that enable the incumbents to seize disruptive opportunities, and effectively becoming a disruptor themselves?

Given the identified gap, this study is proposing the novel theory of “DI Seizing Capability” (DISC), which is grounded on the Dynamic Capabilities framework (“DC”) (Teece, 2007; Teece, Pisano & Tsuen, 1997), and provides an important link between DC framework with DI. Additionally, DISC also brought into the light new insights related to the relationship between DISC and Strategic Orientation construct (e.g. Gagnon & Xuereb, 1997), as well as DISC with the Strategic Consensus (e.g. Bourgeois, 1980; Floyd & Wooldridge, 1992), which are both positioned as the antecedent constructs of the DISC construct.

## **CURRENT UNDERSTANDING**

Despite its mainstream popularity, the DI theory suffers from both the overuse of the term “disruptive” –which has a formal and specific definition, as well as from the general lack of empirical works covering the subject (Daneels, 2004). One of the chief difficulties in studying the subject was due to the fact the DI phenomenon was often labeled as such in an ex-post manner (Klenner, Husig Dowling, 2013). While this could explain the over-hyping of the term “disruptions” by the general members of the public (i.e. due to the general lack of understanding of the theory), the hindsight nature of the disruptive innovation classification brought forward a real practical challenge for management scholars attempting to use the phenomena as a subject of research.

To add to the meager number of empirical studies available on the subject, a review of extant works of literature had revealed a significant gap of understanding on the incumbent’s perspective, specifically on the identification of factors that responsible to drive certain incumbents’ predisposition to seize disruptive business model on an effective and sustainable basis. Understanding the mechanics of such a process would account for one of the more promising paths to be explored within the strategic management’s discourses. It had promised to bring forward important theoretical contributions to the scholarly domain, and also offered a study on the underlying drivers behind the incumbent’s seizing response toward emerging disruptive business models which could also potentially produce pragmatic solutions for the managerial practice in this digital age.

As a starting point, Christensen & Overdorf (2000) posited that most incumbents are well capable of sensing the emergence of DI looming on their horizon. This statement is well supported by the results of discussions we held with some of the top executives to validate the research idea. Most if not all of these respondents acknowledge that some of the emerging new business models found in their industry might indeed pose a significant threat to their firm's sustainability in the near future. Nevertheless, as further advanced by Christensen Overdorf in their elaboration of the Resource-Process-Value (RPV) concept, which shared a similar vein with Dierickx & Cool's (1989) work on path dependency: Organization capability follows a path-dependent process. As such, the incumbent's particular combination of process and capabilities are built over a period of time to serve its mainstream customer segments. As a result, most incumbents face capability-incompatibility problems when dealing with new market segments, effectively rendering them to become incapable of seizing disruptive opportunities coming their way.

One particularly useful framework in dealing with organization capability, especially the one that is relevant to organization adaptation and renewal, is the Dynamic Capabilities framework (Teece, 2007; Teece et. al. 1997). According to Teece et. al. (1997), DC refers to an organization's capability to adapt in response to the changes in its operating environment by continuously reconfiguring its assets (composed of both capabilities and resources (Wang & Ahmed, 2007), on a sustainable basis. Moreover, as expounded by Teece (2007), DC can be aggregated further into sensing, seizing, and reconfiguring capability. While sensing constitutes the particular capability that enables an organization to detect opportunities, not all detected opportunities eventually transpire into the actual pursuit of the opportunities (Teece, 2007). Rather, seizing is cited as the capability responsible for enabling organizations to choose a specific strategic selection out of a pool of investment path options, then followed by a typically non-reversible strategic investment to pursue a specific business model related to the investment path options (Helfat & Peteraf, 2015). Ergo, seizing can be considered as a particular junction point that differentiates incumbents with specific DI-compatible capability from the rest of their peers.

For the purpose of this study, the link between DI and DC is provided by Tushman & O'Reilly (2008), which contended that DC in the form of ambidexterity (i.e. capability to pursue both exploitation and exploration activities simultaneously) might hold the key to incumbent's successful adaptation when dealing with disruptive innovations. As such, this provides a theoretical foundation for the building of the DISC theory.

Having defined the seizing capability as the core of the DISC theory (i.e. DISC has the specific capability that enables incumbent to seize disruptive innovation), another question that motivated this study is on what are the factors that drive DISC. Christensen & Bower (1996) cited organization consensus as a key enabling factor for the implementation of disruptive innovations. This argument is substantiated by some extant studies (e.g. Kellermans, et. at. 2005; Knight et. al. 1999; Clifford & Schwenk, 1996), which further the argument that consensus has positive implications toward the successful implementation of innovations.

Lastly, this study is also intended to examine the role of Strategic Orientation (“SO”), which has been suggested to have a significant effect on an organization’s innovation implementation pursuit (e.g. Wang & Ahmed, 2007; Slater & Mohr, 2006; Gatignon & Xuereb, 1997). In particular, Skarzynski & Rufat-Latre (2011), argued on the importance of specific organization orientation that is “compatible with DI” as a key enabler for the incumbent pursuit of the DI business model.

## **METHODOLOGY**

Based on the gap identified, this study aims at developing a framework to answer the research question of what are the factors that drive incumbents to seize disruptive business models. To guide the study further, the main research question was then elaborated into the two following sub-questions: 1) what is the specific capability that drives the organization's commitment to seize an emerging disruptive business model? And 2) what are the factors that enable the incumbent organization’s seizing capability toward emerging disruptive business models?

To achieve the specific objective set forth for this research, a coherent research model containing the definition and the relationships of all the latent constructs (i.e. the hypothesis) is necessary to guide the overall effort. Additionally, the research model should also contain the scales to be used as the instruments to measure the latent constructs. Whenever possible, this study is utilizing an existing scale that is further contextualized to reflect better with DI. Nevertheless, there are few novel constructs in the model that require the development of new scales.

First, this study is proposing the new construct of DISC, which transpires from Helfat & Peteraf’s (2015) definition of seizing capability, and is further broken down into the business model design and the strategic investment elements. By amalgamating the first element of business model design the work of Pavlou & El Sawy (2011), this study argued that DISC is structured as multidimensional latent variables containing learning (making sense of the new

business model, which effectively reduce the perception of riskiness from the decision-makers), responding (“embracing” the business model through strategic decisions, and by allocating significant resources to pursue the strategic option), and coordinating (encouraging cooperation, lowering resistance to change). As a note, coordinating might seem in some ways resemble the reconfiguration construct (of the DC triads of capabilities). However, this study argues otherwise since coordination is defined as a highly contextual construct related to DI, as opposed to the more typical definition of reconfiguration as a sustaining capability that enables the organization to continuously rearrange its bundle of resources in response to the changing environment.

Second, this study is operationalizing the DI Strategic Consensus (DICO) construct (i.e. the highly contextual form of strategic consensus) using a two-dimensional scale (Perceived Importance of Strategic Goals, and Perceived Importance of the Means to Achieve the Strategic Goals) originally developed by West & Meyer (1996) to measure the level of agreement among the TMT members of the firm. As this study is interested to explore the strategic execution phase rather than the strategic decision, the original scale was also contextualized and abbreviated to account for the need of the study to measure the inter-level consensus. In particular, this measurement is achieved by using the sum of the squared Euclidean distance between each of the respondent and an “anchor” point, represented by the set of responses provided by a respondent from TMT. From the practical point of view, this method of calculation requires the data to be collected from both the executing layers (defined as individuals holding managerial positions below the TMT) and a single respondent from TMT. Next, for each of the respondent’s response, the score was then calculated individually by subtracting each respondent score with the corresponding score of the same items that were provided by the anchor point (the management team respondent), which is then squared out to obtain an absolute score of the differences. Referring back to the previous discussion, DICO is hypothesized to have a positive relationship as an antecedent of DISC.

Third, to operationalize the DI Strategic Orientation (DISO), this study is using Venkatraman (1989) STROBE (Strategic Orientation of Business Enterprise), consisting of 6 dimensions of Futurity (SOFT), Riskiness (SORK), Proactiveness (SOPR), Aggressiveness (SOAG), Analysis (SOAN), and Defensiveness (SODF). The use of the STROBE scale as well as the comparative approach explained by Venkatraman is deemed to be more appropriate for the purpose of this study as it allows a more granular classification of SO, instead of the more commonly used classificatory approach which tend to forced each

firm into singular dimension typology. Akin with DICO, DISO is also hypothesized to have a positive relationship as an antecedent of DISC.

Lastly, to operationalize the hypothesized positive effect of DISC toward SCA, the DISC model is using DI Strategic Commitment as a proxy firm's performance construct, which serves as the dependent variable of the model. This selection was done due to the pragmatic aspects related to the context of this study, which is explicated as follow:

The design of this study requires the observation of a specific DI phenomenon, which poses its own challenges (Klenner et. al. 2013). As such, this study is using the implementation of branchless banking ("BB") (agent-based service model), which differs from the brick-and-mortar model of a conventional bank in at least 2 aspects: the use of third-party agents network instead of branches as the distribution channel for the product, and the focus of the service which are geared more toward the underserved, which is exemplified by the radical pricing of the branchless-based services vs. the conventional banking services (e.g. Morawczynski & Pickens, 2009; Porteous, 2006). Given the resemblance of BB's characteristics with the classic definition of DI, it is deemed as an appropriate context to be used for the study. Nevertheless, considering the evolution of this particular context (the BB has just started toward the end of 2015), the selection of BB as the context has also brought in certain limitations, especially related to the limited observation periods that hinders full examination of the effect of BB to firm's financial performance. Ergo, this study is using a newly developed scale of DI Strategic Commitment (STCM), structured as a multidimensional latent variable containing of 1) "Regulatory" commitment (closely related to banking industry's specific licensing requirement), and 2) Allocation of significant resources (e.g. Ghemawat, 1998).

Considering the focus of the study, which is to explore organization level capability, this study is using firm-level as the unit analysis. The use of this unit analysis mandates the data points to be collected from both the upper (TMT) and middle management level (strategy execution layer) of each participating firms, controlling for the contextual relevance by limiting the sample gathered only from the subjects with direct experience participating in each respective institution's branchless banking initiative.

Given the study's objective on model building as well as to explore the causal and predictive relationships among the model's elemental latent constructs, this study is conducted by utilizing the second-generation multivariate analysis of Partial Least Square (PLS), which is deemed as appropriate given the exploratory nature of the study (Hair et. al., 2011).

## FINDINGS

The study utilizes the combination of convenience sampling and snowball-sampling method in the data collection stage, which was accomplished by recruiting a single point of contact from each institution to assist in distributing and collecting the data from each respective organization and requesting additional contacts to the other organizations. A total of 250 surveys were distributed to 9 banks that are implementing or planning to implement branchless banking, and 181 surveys were returned representing a response rate of 66%. Out of these, 171 data points were considered valid for the analysis and were fed and analyzed using the SEM-PLS version 3.2.6. As for the assessment of the measurement model, based on the criteria stated by Hair et. al. (2011), all the constructs included within the DISC model are passed the Construct Reliability assessment (all latent construct are demonstrated to have a Composite Reliability / CR value of > 60), Construct Reliability assessment (all latent construct have Average Variance Extracted / AVE > 0.50), and are all having good Discriminant Validity based on both Fornell-Larckler criterion and Heterotrait-Monotrait (HTMT) assessment.

For the structural model assessment, the following table described the results of the structural model (inner model) assessment in more detail:

**Table 1.1 Assessment of DISC Structural Model (Inner Model) (center)**

| No. | Path                            | Loading      | t-Statistics |
|-----|---------------------------------|--------------|--------------|
| 1.  | DISO Futurity -> DISC           | 0.471 (med)  | 5.673***     |
| 2.  | DISO Aggressiveness -> DISC     | 0.098 (low)  | 1.632        |
| 3.  | DISO Riskiness -> DISC          | 0.159 (low)  | 1.939**      |
| 4.  | DISO Proactiveness -> DISC      | 0.041 (low)  | 0.430        |
| 5.  | DISO Defensiveness -> DISC      | 0.342 (med)  | 3.605***     |
| 6.  | DISO Analysis -> DISC           | -0.065 (low) | 0.685        |
| 7.  | DI Strategic Consensus -> DISC  | 0.032 (low)  | 0.467        |
| 8.  | DISC -> DI Strategic Commitment | 0.799 (low)  | 25.842***    |

In addition, the DISC model presented here has also passed the collinearity criterion (defined as having all the construct's Variance Inflation Factor / VIF values below the 5.0 threshold), Fair to Good predictability (i.e. moderate R square value on the 2 endogenous latent constructs of DISC and STCM), and Good Model predictability (Q square > 0.000).

Based on the results of the analysis, several salient findings emerged: 1) There is significant positive effect between DISC and STCM. 2) The DISC construct has statistically significant positive effects (i.e. "driven by") the three antecedents Strategic Orientation (DISO) construct: Futurity, Riskiness, and Defensiveness. On the other hand: 4) There are no statistically significant relationships between DISO Analysis, Aggressiveness and Proactiveness with DISC, and 5) The study could not establish a statistically significant relationship between Strategic Consensus and DISC. These results are explained as follow:

### **DISC and DI Strategic Commitment**

As posited by Teece (2007), the seizing construct represents a critical and strategic point where a firm is transitioning from identifying potential opportunities ("sensing" phase) to allocating resources and making strategic investment decisions to enable the "seizing" of the emerging opportunity, i.e. making a non-reversible allocation of resources to achieve a specific long-term set of goals. As this strategic decision is typically non-retractable in nature, the firm must also be able to overcome the rigid psychological barrier (e.g. the fear of potential failure) (Hodgkinson & Healey, 2011) that might inhibits the firm's future ability to maximize the potential economic benefits that can be gained from developing an entirely new business.

Relating to the context of this study, the existence of DISC, i.e. the indication of firm's possession of DISC, is supported to indicates the possession of both tangible (the actual allocated resources), as well as the tacit "preparedness" of the firms to commit into implementing a disruptive innovation as a growth strategy (e.g. possession of superior or more disruptive innovation-compatible decision-making processes, or a more welcoming culture toward accepting disruptive innovation). Looking from the other end of the dyadic relationship, the finding represents the specific capability of the firm to move away from the natural tendency of maintaining a status quo, which is rampant in typical incumbents.

Another implication of this finding is the possibility that the seizing of DI represents the outcrop of a new class of capabilities beyond the "conventional" or "traditional" capabilities, i.e. the evolutionary development of the firm's capabilities building (Vergne & Durand, 2011). As a result, these new

capabilities will enhance a firm's adaptability and translate into a higher firm ability to survive the dynamic competitive environment (Daneels, 2002).

### **DISC and DI Strategic Orientation (DISO)**

As explained previously, the results from this study support the statistically significant relationship between DISO (Futurity, Riskiness, and Defensiveness) with DISC. For futurity, these results are hardly surprising and are well documented in the literature, as envisioning of the "desired future" is typically embedded into the firms' basic motivation of existence (Mintzbert, 1985; Grant King, 1982; Ansoff, 1975). Boyd (1991) also made explicit suggestions on the high correlation of higher firm performance with the firm's habit of exercising long-term planning, while Hodgkinson & Healey (2011) elaborated the importance of future-looking orientation, and committing to the opportunities are an important element of dynamic capabilities. Sharing a similar vein, Morgan & Strong (2003) also suggested a strong correlation between business performances with future-oriented management. Given the fact that the futurity dimensions carry the highest loading among all the other strategic orientation dimensions, it can be implied that firm's DISC is preceded or enabled by the establishment of visionary and long-term agenda for the firm to serve the unknown future market (e.g. Tellis, 2006) as one of the main driving factors of DISC formation in incumbent organizations.

Similarly, when it comes to the corporate act of innovation, risk plays a central role in the strategic decision-making process (e.g. Tellis, 2006; Miller & Friedsen, 1982). Especially for the disruptive types of innovations, Christensen & Bower (1996) expounded that the root of the "innovator's dilemma" issues can be traced back to the resource allocation process of the firm. Assuming that managers are the ones being tasked with making strategic decisions within a firm, the existence of risk might inhibit managers from making the essential decisions, and sway toward risk aversion. Ultimately, this collective risk aversion stance would lead to a relatively low level of innovations produced or pursued by the organization as demonstrated by Miller & Friesen (1982).

Lastly, the finding brought forward an interesting insight into the incumbent's motivation in pursuing disruptive opportunities, which is not necessarily driven by the more logically appealing entrepreneurship motive. As explained by Lumpkin & Dess (1989), an entrepreneurial motivated organization is typically driven by future-looking orientation and risk-taking which is also found as the defining strategic orientation dimensions that characterized the incumbent in this study. However there is one single but significant difference in the third aspect of the entrepreneurial organization:

the aggressiveness orientation, which is markedly different from the defensiveness orientation that is shown to have a positive and statistically significant relationship as an antecedent of the DISC construct.

Based on the analysis of the measurement items as well as additional interviews conducted on this particular finding, we found ample evidence that supports the insights that incumbents in this study are reacting in a tangent from the classical definition of ambidexterity (to simultaneously pursue exploitation and exploration, O'Reilly & Tushman, 2008). Instead of motivated by the pursuit of new market segments, the results from the interviews suggested that some of these incumbents are driven mainly by the pursuit of efficiency, or by other tacit motivations such as political or stakeholder positioning.

These findings found support on the work of Ossiyevsky & Dewald (2015), which shows how an introduction of a new regulation by the government triggered some incumbents to start initiating disruptive business model, which are not necessarily driven by the pursuit of new market segments, but rather by other and often tacit motivations (e.g. the "me too" mentality, or stakeholder relationship)

### **DISC and DI Strategic Consensus (DICO)**

Albeit the substantial theoretical backings that link the Consensus construct with the DC, this research had found no empirical support for the hypothesized relationship between the two constructs. This particular insight is significant as the hypothesized relationship between the two constructs was advanced by no other than in the seminal work that initiated the entire stream of disruptive innovation (Christensen & Bower, 1996). In their paper, Christensen & Bower posited that some level of organizational consensus is a necessary factor that will enable the incumbent's pursuit of disruptive opportunities. As such, this particular finding might implicate that: 1) The relationship between the Strategic Consensus construct and DISC might be mediated by another latent construct (indirect relationship), which aligned with Noble's (1999) suggestion on the complex nature of the relationship between Consensus and Organizational Capabilities, and 2) The limitation on the instrument that is being used to measure this particular construct of this study, and 3) Tangential strategic motive to pursue other objectives that is not new-market seeking driven. In particular, these insights revealed yet another latent gap that can be used to guide future explorations on the role of strategic consensus within the context of disruptive innovation.

Collectively, these findings provide important empirical foundations for the proposed DISC model, and directly provide the answer to the research questions, i.e. providing empirical support on the hypothesis of DISC being an important capability that enables incumbents to seize disruptive business models. Additionally, the study had also generated valuable insights that could serve as a guide for managers to assess and to build strategic plans to enhance their organization DISC. Lastly, due to the use of BB as the context of this study, the results should also provide important insights for policymakers in the Financial Inclusion domain.

## **CONTRIBUTION**

Referring back to the findings, this study had advanced our understanding by providing empirical evidence that substantiated the theoretical relationship between DC & DI, as originally advanced in the work of O'Reilly & Tushman (2008). Similarly, the study had also provided novel insights substantiating the links between DI Strategic Orientation (Futurity, Riskiness, Defensiveness) as the antecedents' factors of the DISC construct, and DI Strategic Commitment as the dependent variable of the DISC construct. Taking together, these constructs and the interlinkages among them represents the major theoretical contribution of this study, which is the introduction of the DISC model.

The development of the model has also brought into light a novel framework to understand the incumbent's motive in seizing DI business models, as well as some important insights that accounted for the theoretical contributions from the research. For instance, the scales developed as the measurement instruments for the DISC construct should serve as a valuable launching board for future explorations on the subject.

## **PRACTICAL IMPLICATIONS**

One of the overarching assumptions made by this study is that BB, as a credible form of DI in the banking industry, is essentially a mere initial representation of the subsequent disruptive waves that will sweep over the banking industry in the near future. With the emergence of new disruptors in recent years (e.g. Amazon, Alibaba, and Grab, etc.) that are eyeing opportunities to enter the banking industry, Banking as an industry is now positioned in a much more precarious competitive position than ever.

Because of that, this study offers a novel framework that can be used by managers to assess their organization DISC and to use the result of the assessment as the baseline to enhance the organization's DISC in preparation

for the next strategic inflection points that would inevitably come to their industry.

Moreover, this study also provides novel insights that can be used by the policymakers to make a much more informed decision when it comes to drafting necessary policies related to the Financial Inclusions. Specifically, the results of this study suggest that the incumbents tasked with implementing a novel service aimed at opening up formal financial services to the previously unbanked are not necessarily motivated by the same motivations for which the regulatory frameworks were developed for. Unfortunately, this implies that incumbents might not be in the best position to serve this particularly important purpose.

## REFERENCES

1. Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California management review*, 18(2), 21-33.
2. Bourgeois, L. J. (1980). Performance and Consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), pp. 227-248.
3. Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review. *Journal of management studies*, 28(4), 353-374.
4. Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press.
5. Christensen, C., Bower, J. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*. 17(3). 197-218.
6. Christensen, M., Overdorf. M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*. 2-11.
7. Daneels, E. (2004). Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda. *Product Innovation Management*. 21. 246-258.
8. Daneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
9. Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
10. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Managing Strategic Consensus: the Foundation of Effective Implementation. *The Executive*, 6(4), 27-39.
11. Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 77-90.
12. Ghemawat, P., & Del Sol, P. (1998). Commitment versus flexibility?. *California Management Review*, 40(4), 26-42.

13. Grant, J. H., & King, W. R. (1982). The logic of strategic planning. Scott Foresman & Co.
14. Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), p 139-151.
15. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial Cognitive Capabilities and the Micro foundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
16. Homburg, C., Krohmer, H., & Workman Jr, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20(4), 339-357.
17. Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C., & Floyd, S. W. (2005). The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. *Journal of Management*, 31(5), 719-737.
18. Klenner, P., Hüsig, S., & Dowling, M. (2013). Ex-ante evaluation of disruptive susceptibility in established value networks—When are markets ready for disruptive innovations?. *Research Policy*, 42(4), 914-927.
19. Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465.
20. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
21. Mintzberg, H., Waters, J. A., (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, (6). pp. 257-272.
22. Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
23. Morawczynski, O., & Pickens, M. (2009). Poor people using mobile financial services: observations on customer usage and impact from M-PESA.
24. Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business research*, 56(3), 163-176.
25. Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of business research*, 45(2), 119-134.
26. Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). Explorative versus exploitative business model change: the cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 58-78.
27. O'Reilly, C., Tushman, M. (2008). Ambidexterity as Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, *Research in Organizational Behavior*, 28, 185- 206.

28. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011) . Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
29. Porteous, D., (2006) "Banking and the last mile: Technology and the distribution of financial services in developing countries", Notes from presentation at the Brookings / World Bank Conferences on Access to Financial Services.
30. Skarzynski, P., & Rufat-Latre, J. (2011). Lessons to Jumpstart Disruptive Innovation. *Strategy & Leadership*, 39(1), pp. 5-10.
31. Slater, S. F., & Mohr, J. J. (2006). Successful development and commercialization of technological innovation: Insights based on strategy type. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), pp. 26-33.
32. Teece, D. J. (2018.). *Business Model and Dynamic Capabilities*. *Long Range Planning*. 51. Pp. 40-49
33. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
34. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18(7). pp. 509-533.
35. Tellis, G. (2006). Disruptive Technology or Visionary Leadership. *Product Innovation Management*. 23. pp. 34-38
36. Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), pp. 942-962.
37. Vergne, J. P., & Durand, R. (2010). The missing link between the theory and empirics of path dependence: conceptual clarification, testability issue, and methodological implications. *Journal of Management Studies*, 47(4), 736-759.
38. West Jr, C. T., & Schwenk, C. R. (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding non findings. *Strategic Management Journal*, 571-576.



BAB  
2

## DISC: HUBUNGAN ANTARA KAPABILITAS DINAMIK DAN RESPON PETAHANA TERHADAP MARAKNYA INOVASI DISRUPTIF

---

**Donny Prasetya**

Menurut Dermine (2016), industri layanan keuangan, ditengarai berpotensi tinggi untuk mengalami disrupsi yang didorong oleh munculnya pesaing-pesaing baru, yang mengandalkan kemampuan penggunaan teknologi yang mumpuni sebagai dasar dari kemampuan persaingan. Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Verhoef et al (2017), yang menemukan bahwa pesatnya pertumbuhan teknologi digital, khususnya teknologi yang berbasis mobile, telah mendorong tumbuhnya model bisnis-model bisnis baru yang telah mengaburkan batasan-batasan konvensional dari banyak industri, dan telah mengubah tatanan persaingan usaha di berbagai industri.

Sebagai sebuah industri yang memainkan peran sangat penting dan tidak terlepas dalam kegiatan perekonomian suatu negara, industri layanan keuangan merupakan sebuah industri yang bersifat *“highly regulated”* (Hildereth, 2001). Merujuk kepada sejarah perkembangan industri perbankan modern yang dimulai di Inggris pada abad ke 17, Hildereth (2001) menyatakan bahwa model bisnis perbankan belum mengalami perubahan signifikan, yang dapat dilihat dari tingginya ketergantungan industri terhadap sistem distribusi yang berbasis cabang, atau yang juga disebut sebagai *“brick and mortar” branch network*, sebagai kanal layanan utama atas produk-produk perbankan yang bersifat komoditas kepada para nasabah pengguna layanan keuangan.

## INOVASI DISRUPTIF

Anthony (2015) menyatakan bahwa salah satu istilah yang kerap dibicarakan, baik di ranah akademis maupun di ranah publik terkait munculnya perubahan konteks kompetisi di berbagai industri pada saat ini adalah istilah “disrupsi” serta “inovasi disruptif”. Bahkan belakangan ini, istilah disrupsi banyak digunakan sebagai kata referensi atas seluruh perubahan yang diakibatkan oleh penerapan teknologi, khususnya teknologi digital di berbagai macam aspek kehidupan masyarakat. Akan tetapi, sebagai sebuah teori formal, inovasi disruptif awalnya dikembangkan sebagai kerangka atau framework oleh Christensen & Bower (1996) untuk menjelaskan fenomena kegagalan yang relatif mendadak yang dialami oleh perusahaan-perusahaan besar (atau yang dikenal sebagai petahana) dalam menghadapi pesaing-pesaing baru dan kecil, yang kemudian berevolusi untuk merebut pangsa pasar tradisional yang dimiliki petahana, yang dikenal dengan istilah “*Innovator’s Dilemma*”. Sebagai contoh klasik dari fenomena disrupsi adalah tenggelamnya perusahaan-perusahaan legendaris seperti Kodak, Nokia, dan untuk di Indonesia adalah fenomena munculnya platform-platform digital yang mengancam kelanjutan hidup petahana di berbagai bidang seperti transportasi, *hospitality*, layanan keuangan dan banyak lainnya.

Pada akhir 1990 an, sejalan dengan meluasnya layanan telekomunikasi berbasis selular, serta ketersediaan perangkat telepon genggam yang dijangkau oleh kebanyakan orang, Safaricom, sebuah perusahaan komunikasi yang berbasis di Kenya, mengembangkan sebuah layanan baru berbasis digital yang bernama M-Pesa, yang bertujuan untuk menyediakan layanan keuangan *ultra low cost* dengan menggunakan jalur layanan berbasis teknologi mobile, serta dengan menggunakan pihak ketiga (warung) sebagai pengganti cabang tradisional bank (Morawczynski & Mas, 2006). Sejarah kemudian mencatat bahwa layanan M-Pesa tersebut, yang awalnya bermula dari layanan uji coba untuk pengumpulan tagihan pinjaman mikro, berevolusi, hanya dalam hitungan beberapa tahun untuk menjadi sistem pembayaran *de facto* di Kenya serta beberapa negara-negara Afrika lainnya, dan secara efektif menyingkirkan fungsi industri perbankan tradisional.

Penelitian yang dilakukan oleh Morawczynski di 2011, mendeskripsikan secara mendetail dampak positif dari penerapan layanan *branchless banking* terhadap kehidupan masyarakat, utamanya yang berada di daerah pedesaan yang sebelumnya tidak memiliki akses terhadap layanan keuangan. Mengacu kepada teori inovasi disruptif yang diperkenalkan oleh Christensen & Bower (1996), M-Pesa merupakan sebuah contoh klasik dari fenomena disrupsi, dimana sebuah layanan yang umumnya berbasis digital, berevolusi dari pengguna yang bersifat *non-consuming*, dan secara relatif tiba-tiba dan sejalan

dengan evolusi produk tersebut, merebut pangsa pasar dari petahana, yang akhirnya mengakibatkan terjadinya fenomena disrupsi bagi petahana.

Atas dasar pengamatan atas fenomena disrupsi tersebut, serta dengan mengasumsikan bahwa penerapan *branchless banking* adalah sebuah gelombang pertama dari gelombang-gelombang disrupsi berikutnya yang akan bersifat jauh lebih masif dan intensif, serta berpotensi mengganggu kinerja dari industri perbankan kedepannya. Maka tulisan ini akan menelaah faktor-faktor yang menjadi pendorong dari terbentuknya kapabilitas khusus yang memungkinkan petahana di bidang perbankan untuk dapat terus mengembangkan kinerja bisnis yang berkesinambungan dalam konteks persaingan yang telah berubah, kearah yang disebut sebagai VUCA (*Volatile, Unpredictable, Complex, dan Ambiguous*) oleh Bennet & Lemoine (2014).

## HIPOTESIS

Berdasarkan pembahasan tersebut sebelumnya, muncul pertanyaan penting: “Faktor-faktor anteseden apakah yang memperkuat kemampuan berinovasi yang disruptif dari organisasi petahana untuk berkomitmen dalam menerapkan inovasi disruptif dalam bentuk *branchless banking*?

Selanjutnya pertanyaan utama tersebut dikembangkan menjadi beberapa sub pertanyaan yaitu:

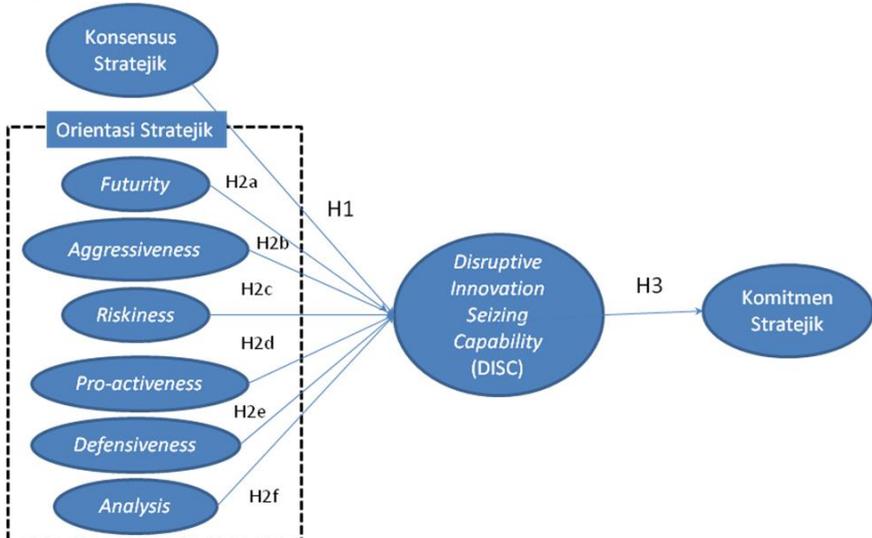
1. Apakah Konsensus Stratejik mempengaruhi kemampuan DISC dari organisasi?
2. Apakah Orientasi Strategik mempengaruhi kemampuan DISC dari organisasi?
3. Apakah DISC mempengaruhi Komitmen Strategik dari organisasi?

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan tersebut, penulis menelusuri industri perbankan di Indonesia, khususnya bank-bank yang melakukan atau bermaksud untuk menerapkan konsep layanan “Laku Pandai” yang diperkenalkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada akhir 2014 sebagai konteks dari penelitian yang telah penulis lakukan pada saat mengerjakan disertasi di Universitas Indonesia.

Berdasarkan kajian literatur, diantaranya adalah studi yang dilakukan oleh O’Reilly & Tushman (2008) yang memberikan pondasi teoritis atas hubungan antara “Inovasi Disruptif” (*Disruptive Innovation*) dengan “Kapabilitas Dinamik” (*Dynamic Capability*) dalam bentuk kemampuan *Ambidexterity* (atau kemampuan organisasi untuk secara bersamaan melakukan kegiatan yang bersifat eksploratif dan eksploitatif), serta elaborasi lebih lanjut dari konsep Kapabilitas Dinamis (Teece, Pisano & Tsuen, 1997) oleh Helfat & Peteraf

(2015), penelitian ini mengajukan sebuah konstruk dan model penelitian baru yang disebut sebagai *Disruptive Innovation Seizing Capability* (DISC).

Seperti terlihat pada gambar 2.1, model yang dikembangkan dalam penelitian ini memiliki 8 hipotesis untuk diuji, yaitu: Pertama menguji hubungan positif konsensus Strategik terhadap DISC (H1). Kedua menguji hubungan positif antara variabel Orientasi Strategik – *Futurity* dengan DISC (H2a). Ketiga menguji hubungan positif antara variabel Orientasi Strategik – *Aggressiveness* dengan DISC (H2b). Keempat menguji hubungan positif antara variabel Orientasi Strategik – *Riskiness* dengan DISC (H2c). Kelima menguji hubungan positif antara variabel Orientasi Strategik – *Proactiveness* dengan DISC (H2d). Keenam menguji hubungan positif antara variabel Orientasi Strategik – *Defensiveness* dengan DISC (H2e). Ketujuh menguji hubungan positif antara variabel Orientasi Strategik – *Analysis* dengan DISC (H2f). Terakhir adalah menguji hubungan positif antara DISC dengan Komitmen Strategik Selanjutnya (H3).



Gambar 2.1 Faktor-faktor anteseden kemampuan berinovasi yang disruptif dari organisasi petahana

Selanjutnya didefinisikan juga pengukuran terhadap variabel-variabel penelitian untuk konstruk utama pada model riset seperti di gambar 2.1. Pendefinisian lebih lanjut, yang juga disebut sebagai operasionalisasi variabel penelitian, diuraikan sebagai berikut:

1. Konstruk DISC yang terdiri atas konstruk *Reflective Learning, Responding*, dan *Coordinating*, diukur dengan menggunakan skala yang dimodifikasi dari Pavlou & El Sawy (2011), Wilden dkk. (2013), serta skala baru yang dikembangkan dengan mengacu kepada metode pengembangan skala yang sebagaimana yang dijelaskan oleh DeVellis (2016).
2. Untuk konstruk Orientasi Strategik, penulis menggunakan skala yang dikembangkan oleh Venkatraman (1989) yang dikenal sebagai *Strategic Orientation for Business Enterprise (STROBE)*, yang kemudian dimodifikasi untuk merefleksikan konteks dari penelitian ini.
3. Konstruk Konsensus Stratejik (diantaranya Floyd & Wooldridge, 1992; Kellermans dkk, 2005, Clifford & Scwenk, 1996) dikembangkan dengan mengacu kepada skala yang diperkenalkan oleh Borgeouis (1980), yang terdiri dari 2 dimensi reflektif yaitu “Persepsi atas pentingnya pencapaian tujuan strategik” serta “Persepsi atas pentingnya cara-Cara pencapaian tujuan strategik”.
4. Konstruk Komitmen Strategik dikembangkan lebih lanjut dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan Ossiyeviski & Dewald (2015), serta Ghemawat (1998), dan Peteraf & Helfat (2015).

## **METODOLOGI**

Pengumpulan data untuk penelitian dilakukan selama periode Maret sampai dengan April 2016. Penulis mengirimkan 250 instrumen survei kepada 12 Bank yang melakukan penerapan program “Laku Pandai” di Indonesia. Dari 12 Bank tersebut, peneliti menerima 181 survei yang berasal dari 9 Bank (72.5% *response rate*), yang kemudian dianalisa dengan menggunakan metode *Structural Equation Modelling* berbasis *Partial Least Square* (Hair, Ringle, Sarsted, 2014).

Adapun uji validitas dan uji reliabilitas terhadap indikator-indikator dari variabel-variabel model penelitian ini dilakukan dengan mengacu kepada *guideline* yang dikembangkan oleh Hair dkk. (2011), Berdasarkan hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian DISC yang dikembangkan mempunyai reliabilitas dan validitas yang baik.

## **DISKUSI DAN HASIL**

Hasil uji hipotesis menghasilkan 4 hubungan yang terbukti signifikan secara statistik, yaitu H3 (DISC dengan Stratejik Komitmen), H2a (*Futurity* dengan DISC), H2c (*Riskiness* dengan DISC), dan H2e (*Defensiveness* dengan DISC), serta 4 hubungan yang tidak didukung karena tidak terbukti signifikan secara statistic yaitu H1 (Stratejik Konsensus dengan DISC), H1b (*Aggressiveness*

dengan DISC), H2d (*Pro-activeness* dengan DISC), dan H1f (*Analysis* dengan DISC).

Secara umum temuan-temuan ini menunjukkan bukti empiris bahwa kepemilikan atas DISC memiliki hubungan positif dengan Komitmen Strategik perusahaan dalam melakukan implementasi dan investasi untuk menerapkan inovasi disruptif dalam bentuk *branchless banking*. Selain itu, temuan ini juga mengindikasikan bahwa inisiatif “laku pandai” yang dilakukan oleh petahana saat ini didorong oleh motivasi untuk melakukan efisiensi (inovasi atas proses), dan bukan didorong oleh motivasi agresivitas untuk mengembangkan pasar yang baru (Lumpkin & Dess, 1996).

Berdasarkan pembahasan-pembahasan sebelumnya, tulisan ini menghasilkan kontribusi teoritis dengan mengembangkan lebih lanjut pengetahuan khususnya terkait aspek penerapan inovasi disruptif dalam bentuk *branchless banking* oleh perusahaan petahana, serta melalui pengembangan kerangka teoritis DISC, yang memberikan dukungan empiris atas hubungan antara teori Inovasi Disruptif dengan Kapabilitas Dinamis sebagaimana diusulkan oleh O’Reilly & Tushman (2008).

Selain itu, tulisan ini mendukung perlunya ada penelitian lanjutan terkait fungsi dari konsensus terhadap upaya penerapan inovasi disruptif bagi petahana. Dari sudut pandang praktisi manajerial, temuan dari penelitian ini dapat digunakan oleh manajer didalam perusahaan untuk melakukan pengembangan kapabilitas DISC yang akan memungkinkan organisasi memiliki resiliensi yang lebih tinggi terhadap kemungkinan munculnya inovasi disruptif di Industri.

Terkait inovasi disruptif, hal-hal penting yang dapat dilakukan oleh eksekutif perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan kemampuan organisasi untuk dapat secara sistematis mampu menyerap pengetahuan baru dan memastikan ketersediaan sistem yang dapat memungkinkan seluruh elemen organisasi dapat memperoleh pembelajaran dan pengetahuan baru terkait inisiatif-inisiatif Strategik perusahaan yang bersifat *not business as usual*.
2. Memastikan ketersediaan sistem yang memungkinkan proses pengambilan keputusan yang cepat dan efisien di seluruh lapisan perusahaan
3. Mengembangkan kemampuan Kerjasama Strategik yang mumpuni sebagai salah satu Kapabilitas Strategik utama.
4. Mengedepankan Inovasi sebagai salah *Strategic Directive* dari perusahaan.

Tentu saja, sebagaimana layaknya suatu penelitian, tulisan yang didasarkan atas hasil riset ini memiliki berbagai keterbatasan. Dari keterbatasan inilah penulis berharap agar dijadikan sebagai titik awal dari penelitian-penelitian lainnya yang terkait di masa depan.

1. Konteks penelitian yang cukup sempit, yaitu penerapan inovasi disruptif dalam bentuk *branchless banking*, membatasi generalisasi dari hasil penelitian ini kepada industri lain selain industri layanan keuangan.
2. Keterbatasan dari desain model yang menggunakan Komitmen Strategik sebagai ukuran kinerja, yaitu sebuah batasan logis yang dibatasi oleh konteks penelitian berupa penerapan “Laku Pandai” yang masih berjalan pada saat penelitian ini dilakukan.
3. Terkait hasil penelitian atas tidak terbuktinya hubungan antara Konsensus Strategik dengan DISC, dimana Noble (1999) menyatakan bahwa hubungan antara implementasi Strategik dengan konsensus Strategik adalah sangat kompleks. Kajian-kajian dan penelitian kedepan perlu untuk mengembangkan lebih lanjut hubungan antar kedua konstruk ini, serta mempertimbangkan untuk mengukur tingkat konsensus dalam *multiple relationship* dan selain hubungan *dyadic* antara TMT dengan *executing layer* sebagaimana desain dari penelitian ini.
4. Terakhir, metode pengumpulan data yang dilakukan oleh riset ini juga memiliki beberapa keterbatasan terutama terkait dengan penggunaan *convenience sampling*, serta penggunaan data yang bersifat *snapshot*.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Anthony, S.D. (2015). How Understanding Disruption Helps Strategists. *Harvard Business Review*.
2. Bennet, N. & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Means for You. *Harvard Business Review*.
3. Bourgeois, L. J. (1980). Performance and Consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), pp. 227-248.
4. Christensen, C., Bower, J. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*. 17(3). 197-218.
5. DeVellis, R. F. (2016). *Scale Development*. University of North Carolina, Chapil Hill. USA.
6. Dermine, J. (2016). Digital banking and market disruption: a sense of déjà vu? *Financial Stability Review* No.20.
7. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Managing Strategic Consensus: the Foundation of Effective Implementation. *The Executive*, 6(4), 27-39.

8. Ghemawat, P., & Del Sol, P. (1998). Commitment versus flexibility? *California Management Review*, 40(4), 26-42.
9. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
10. Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed, a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), p 139-151.
11. Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C., & Floyd, S. W. (2005). The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. *Journal of Management*, 31(5), 719-737.
12. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
13. Morawczynski, O., & Pickens, M. (2009). Poor people using mobile financial services: observations on customer usage and impact from M-PESA.
14. Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of business research*. 45(2), 119-134.
15. Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). Explorative Versus Exploitative Business Model Change: the cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 58-78.
16. O'Reilly, C., Tushman, M. (2008). Ambidexterity as Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185- 206.
17. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
18. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18(7). pp. 509-533.
19. Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), pp. 942-962.
20. Verhoef, P.C., etc. (2017). Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Product. *Journal of Interactive Marketing* no. 40, 1-8.

## ***DIVERGENT ORGANIZATIONAL CHANGE SEBAGAI HASIL DARI INFLUENCE PROCESS UNTUK BERSIAP MENGHADAPI DISRUPSI***

---

**Dofa Purnomo**

Dunia saat ini sudah sangat berubah, menjadi turbulen, dan semakin melahirkan paradoks (Handy, 1994). Perubahan dunia yang begitu cepat memaksa perusahaan-perusahaan untuk bertransformasi agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Terlebih, perubahan yang terjadi pada abad ke-21 ini yang jauh lebih kompleks, hingga terjadi fenomena *progress paradox*, yaitu selalu munculnya masalah-masalah baru pada setiap proses kemajuan (Easterbrook, 2003). Di level organisasi, saat ini, perubahan organisasi dalam jumlah yang signifikan telah berkembang pesat selama dua dekade terakhir (Kotter, 2012). Hal ini disebabkan oleh banyak hal, diantaranya karena ekonomi global, tren industri, peraturan pemerintah, politik lokal atau nasional, dan perilaku pesaing (Rice, Marlow, dan Masarech, 2012).

Menyikapi perkembangan yang terjadi, Galbraith (2014) menyatakan bahwa situasi bisnis yang stabil adalah masa lalu. Saat ini merupakan hal yang mustahil untuk dapat secara tepat menjelaskan hasil yang akan diperoleh di masa datang (Henisz & Delios, 2004), terlebih di tengah situasi persaingan yang oleh D'Aveni (1994) disebut sebagai *hypercompetition*. Oleh karena itu, untuk dapat memenangkan persaingan, maka *sustainable competitive advantage* sudah tidak relevan lagi, karena strategi dan keunggulan yang dimiliki perusahaan dapat ditiru dengan cepat oleh pesaing (McGrath, 2013). Selanjutnya McGrath (2013) menyampaikan apa yang disebutnya sebagai *transient competitive advantage*, bahwa untuk dapat memenangkan

persaingan dalam lingkungan yang tidak pasti dan *volatile*, perusahaan harus dapat memanfaatkan setiap peluang yang datang dengan cepat dan tegas, dengan senantiasa meningkatkan kapabilitas untuk dapat bergerak dari *transient advantage* yang satu menuju *transient advantage* berikutnya. Dengan demikian, perusahaan harus senantiasa peka dan tidak boleh lengah sedikitpun, karena segala kemungkinan dapat terjadi di masa depan (Hamel & Prahalad, 1994), termasuk dalam menghadapi fenomena yang disebut Taleb (2007) sebagai "*Black Swan*", yaitu istilah ekonomi untuk peristiwa besar yang muncul karena kejadian kecil tak terduga, sebelumnya dianggap mustahil terjadi dan dipandang tidak berhubungan, di mana riak dari peristiwa kecil ini menjalar ke segala penjuru tanpa arah dan berdampak besar ke sektor lain. Contoh fenomena "*Black Swan*" adalah munculnya Internet yang mengubah dunia, Perang Dunia I dan II, keruntuhan Uni Soviet, dan serangan 9/11 di Amerika Serikat. Semua bermula dari hal yang tidak direncanakan arah perkembangannya dan tak terduga dampak sistemiknya. Perusahaan-perusahaan juga hendaknya siaga menghadapi munculnya inovasi yang mendisrupsi dan merubah kemapanan. Disrupsi inovasi ini merupakan suatu keniscayaan dan terlihat dengan munculnya model-model bisnis baru yang mendobrak peta model bisnis dunia. Seperti yang telah digambarkan pada dua bab terdahulu, *disruptive innovation* akan mengubah peta dunia dan dapat terjadi di berbagai lini termasuk di lini-lini yang dulunya dikuasai oleh pemain besar dunia.

Oleh karena itu, tidak mengherankan bila perusahaan-perusahaan yang menunjukkan kinerja cemerlang dalam beberapa dekade waktu di masa lalu, sebagaimana dituturkan oleh Peters & Waterman (1982), kini sudah banyak yang tidak eksis lagi. Sebagian hilang karena bangkrut dan yang lainnya diakuisisi perusahaan lain (Collins, 2001). De Geus (1997) menyatakan bahwa perusahaan pada dasarnya adalah seperti layaknya makhluk hidup, yaitu lahir, berkembang, sakit, tua, dan dapat mati seperti makhluk hidup lainnya. Dalam studinya, De Geus (1997) mendapati bahwa rata-rata umur perusahaan yang masuk ke dalam daftar Fortune 500 adalah hanya 40 sampai dengan 50 tahun saja. Bahkan mengutip hasil penelitian Ellen de Rooij dalam De Geus (1997) mengenai rata-rata harapan hidup dari perusahaan-perusahaan yang ada di Eropa dan Jepang, tanpa memperhitungkan ukurannya, diketahui bahwa umur rata-rata harapan hidupnya hanya 12,5 tahun. Terkait dengan fenomena tersebut, De Geus (1997) menyampaikan bahwa perusahaan sebaiknya membangun dirinya sebagai *living company*. Untuk menjadi *living company*, maka perubahan adalah mutlak untuk terus berjuang demi melanjutkan kehidupan (Kotter, 2012). Sehubungan dengan hal ini, McCann (1991) menyampaikan dua jenis perubahan. Yang pertama adalah perubahan

operasional yang merupakan perubahan kecil yang bersifat parsial dan umumnya tidak menimbulkan dampak yang luar biasa bagi divisi-divisi atau unit-unit usaha lainnya dalam perusahaan. Yang kedua adalah perubahan strategis yang berdampak luas dan memerlukan koordinasi dan dukungan dari unit-unit terkait, atau bahkan seluruh komponen perusahaan. Terkait dengan perubahan strategis ini, Daft (2004) menyebutnya sebagai perubahan yang radikal. Adapun untuk perubahan operasional, Daft (2004) menyebutnya sebagai perubahan inkremental. D'Aunno, Succi & Alexander (2000) dan Amis, Slack & Hinings (2004) menyebut perubahan radikal tersebut sebagai *divergent organizational change*, yaitu perubahan yang menyimpang dari *status quo*. Hasil riset menunjukkan bahwa beberapa organisasi yang melakukan *divergent organizational change* berhasil untuk beradaptasi secara signifikan menuju situasi yang kondusif, meningkatkan daya saing mereka dibandingkan pesaingnya, dan memposisikan diri untuk masa depan yang jauh lebih baik (Kotter, 2012).

Untuk menghadapi disrupsi inovasi, model perubahan radikal inilah yang dibutuhkan. Sehingga muncullah istilah "*Change or Die*". *Change* di sini tentunya adalah perubahan radikal, *out of the box* serta yang mematahkan bentuk-bentuk *status quo* dan kemapanan yang dikenal sebelumnya. Perubahan radikal inilah yang akan dibahas lebih terperinci dalam upaya menghadapi fenomena inovasi yang mendisrupsi.

### **DIVERGENT ORGANIZATIONAL CHANGE**

Di kebanyakan organisasi, perubahan dianggap sebagai gangguan episodik terhadap *status quo*, yaitu sesuatu yang diprakarsai dan dikelola dari pimpinan puncak. Kekuatan untuk memulai perubahan strategis terkonsentrasi di sana. Ketika *divergent organizational change* dilakukan, biasanya sudah kadung terlambat, bahkan sering kali dimulai setelah terjadi perubahan dari rezim kepemimpinan. Sesungguhnya yang dibutuhkan dalam melakukan perubahan adalah pendekatan konstruksi sosial yang *real-time*. Dengan demikian, tugas pemimpin bukanlah untuk merancang program perubahan, tetapi untuk membangun sebuah platform perubahan yang memungkinkan setiap orang di dalam organisasi untuk memulai perubahan (Kotter, 2014; Hamel & Zanini, 2014).

Oleh karena itu, menurut Hamel & Zanini (2014) model tradisional perubahan sudah tidak tepat lagi digunakan karena terdapat tiga hal yang membatasi efektivitasnya, yaitu :

1. Perubahan dimulai dari pimpinan puncak (*top-down*). Pola pikir ini menyiratkan bahwa eksekutif puncak memiliki hak tunggal untuk memulai perubahan. Pada kenyataannya, eksekutif puncak seringkali menjadi orang terakhir yang menyadari bahwa perubahan diperlukan. Eksekutif puncak terisolasi dari para manajer yang seringkali enggan untuk memberitahukan bila ada signal kemungkinan adanya kendala yang akan dihadapi organisasi di masa datang. Ketika masalah semakin membesar, tindakan yang dilakukan organisasi cenderung untuk bertahan. Itulah mengapa sebagian besar program perubahan yang dilakukan adalah untuk mengejar ketertinggalan. Akhirnya, program perubahan yang dilakukan sudah terlambat dan hasilnya pun tidak optimal (Kotter, 2012).
2. Perubahan dipaksakan dari atas dan diluncurkan dengan segala target yang telah ditetapkan tanpa melakukan komunikasi dan mengikutsertakan keterlibatan karyawan sejak awal. Yang terjadi kemudian, program perubahan tersebut direspons secara sinis dan tidak mendapatkan dukungan penuh karyawan, bahkan ada yang melakukan perlawanan (Kegan & Lahey, 2009). Untuk mendapatkan dukungan penuh karyawan, usaha perubahan harus dibangun secara sosial dalam proses yang memberikan hak kepada setiap orang untuk menetapkan prioritas, membuat diagnosa hambatan, dan memberikan alternatif solusi (Colvin, 2012).
3. Perubahan dianggap sebagai suatu rekayasa. Ungkapan "manajemen perubahan" menyiratkan bahwa perubahan dapat diprediksi dan dikelola, seperti proyek konstruksi skala besar. Padahal pada perubahan yang sifatnya *divergent*, sangat mungkin terjadi hal-hal yang di luar dugaan dan belum tentu dapat diprediksi sebelumnya. Contohnya dengan adanya *social web*, seperti facebook, twitter, dan lain-lain, yang mampu menghubungkan manusia di seluruh dunia dan membuka peluang bagi para pengusaha untuk mengembangkan model bisnis baru dengan memanfaatkan kekuatan tersebut (Downes & Nunes, 2014). Ketika "manajemen perubahan" direkayasa, ruang solusi dibatasi pada hanya apa yang dapat dibayangkan oleh eksekutif puncak suatu organisasi. Oleh karena itu, yang dibutuhkan sebenarnya adalah platform perubahan (*change platform*), sehingga semua orang memiliki hak yang sama untuk menyampaikan ide. Dengan demikian, akan diperoleh banyak input untuk mengatasi berbagai kendala yang dihadapi organisasi, dan bisa jadi di antaranya adalah ide-ide radikal yang *out of the box*, yang belum pernah terpikirkan sebelumnya (Hamel & Zanini, 2014).

Upaya organisasi melakukan *divergent organizational change* seolah bertentangan dengan *institutional theory* (teori institusional), di mana menurut teori institusional, organisasi pada dasarnya cenderung untuk terlihat dan bertindak sama dengan organisasi-organisasi lain yang ada di industrinya, sehingga enggan untuk berubah (DiMaggio & Powell, 1983). Pada kenyataannya, setiap organisasi dituntut untuk dapat mempertahankan eksistensinya, di antaranya dari persaingan yang semakin ketat (Porter, 1996; Magretta, 2012), karena pada kenyataannya kompetisi tidak hanya datang dari industri sejenis, tetapi bisa juga datang dari industri yang tidak berhubungan langsung dengan industri dimana organisasi tersebut berada (Porter, 1996; Magretta, 2012; Hamel & Prahalad, 1994). Sebagai contoh armada transportasi raksasa seperti taksi dan sejenisnya kini menghadapi kompetisi yang menggoyahkan dari perusahaan berbasis teknologi digital yang tidak memiliki satupun armada transportasi. Sehingga pilihannya adalah, bila organisasi tidak mampu beradaptasi dengan melakukan perubahan, maka ia akan binasa karena tidak mampu menghadapi persaingan (Deutschman, 2007; McFarland & Goldsworthy, 2014). Dengan demikian, kemampuan organisasi untuk melakukan *divergent organizational change* justru menurut DiMaggio (1988) menunjukkan bahwa organisasi bukanlah tawanan dari lingkungannya, melainkan organisasi mampu bertindak secara kreatif untuk mengubah lingkungan institusi mereka. Hal ini dapat terlihat dengan indah pada kasus Blue Bird versus perusahaan armada transportasi berbasis digital yang mengusung konsep *shared economy*. Di awal, Blue Bird dengan garang berdemo agar pesaing dihentikan izin bisnisnya. Namun setelah ini mereka tersadar, bahkan berkolaborasi dengan pesaingnya ini sehingga menghasilkan kerjasama yang saling menguntungkan.

### **INSTITUTIONAL ENTREPRENEURSHIP**

DiMaggio (1988) menyebut kemampuan organisasi untuk secara kreatif melakukan *divergent organizational change* sebagai proses yang disebut sebagai *institutional entrepreneurship*. Battilana, Leca & Boxenbaum (2009) menyampaikan bahwa ada hal-hal yang dapat mendorong terciptanya *institutional entrepreneurship*. Yang pertama adalah kondisi yang dihadapi institusi atau organisasi. D'Aunno, Succi & Alexander (2000) menyebutkan bahwa hal yang melatarbelakangi perusahaan melakukan *divergent organizational change* adalah karena adanya tekanan yang kuat, baik dari pasar maupun dari institusi yang beraneka ragam. Tekanan yang kuat dari pasar dapat berupa ketatnya persaingan dalam hal jumlah pemain dalam suatu wilayah geografis yang sama (Baum & Singh, 1994a, 1994b; Hannan, Carroll, Dutton, Torres, 1995; Lomi, 1995; Baum & Haveman, 1997), dan dapat pula

disebabkan oleh ketatnya persaingan akan produk dan atau layanan yang ditawarkan (Greve, 1996). Sementara mengenai hal yang kedua, yaitu tekanan dari institusi yang beraneka ragam, misalnya dengan adanya peraturan akan suatu hal yang dikeluarkan oleh berbagai pihak, di mana peraturan-peraturan tersebut saling tumpang tindih, bertentangan satu sama lain karena lemahnya koordinasi (Scott, 2001; Hoffman, 1999); serta adanya kebijakan yang mendorong meningkatnya persaingan (Dobbin & Dowd, 1997) dan kebijakan yang mengurangi dukungan keuangan pemerintah kepada organisasi (Singh, Tucker & Meinhard, 1991). Keseluruhan hal tersebut menumbuhkan *sense of urgency* yang mendorong terciptanya *institutional entrepreneurship*.

Hal lain yang mendorong *institutional entrepreneurship* adalah adanya aktor yang mendorong perubahan, yaitu manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut (Zilber, 2002; Collins, 2001; Catmull & Wallace, 2014), yang disebut sebagai *institutional entrepreneur* (DiMaggio, 1988; Garud, Hardy & Maguire, 2007; Battilana, Leca, Boxenbaum, 2009). *Institutional Entrepreneur* bisa berwujud individu, kelompok, organisasi, atau kelompok organisasi, yang menginisiasi dan mengimplementasi *divergent change* (Battilana, Leca & Boxenbaum, 2009). Berikut ini adalah contoh *institutional entrepreneur* pada level individu, kelompok, organisasi dan kelompok organisasi.

**Tabel 3.1 Contoh *Institutional Entrepreneur* Pada Level Individu, Kelompok, Organisasi dan Kelompok Organisasi**

| No. | Peneliti                           | Konteks        | Penjelasan  |
|-----|------------------------------------|----------------|---|
| 1.  | Battilana, Leca & Boxenbaum (2009) | Level Individu | Mengacu kepada hal yang umumnya terjadi di industri medis, dokter adalah pengambil keputusan mengenai boleh tidaknya pasien pulang dari rumah sakit. Inisiatif yang disampaikan oleh manajer klinis di <i>National Health Service (NHS)</i> di Inggris yang menginisiasikan proyek perubahan di mana perawat akan mengambil alih tanggung jawab dokter mengenai keputusan boleh atau tidaknya pasien pulang dari rumah sakit merupakan <i>divergent change</i> yang menyimpang dari <i>status quo</i> . |

|    |                                      |                           |  |
|----|--------------------------------------|---------------------------|--|
| 2. | Pandya & Shell (2005), Kasali (2005) | Level Kelompok            | Perubahan besar yang terjadi di Intel dari pembuat <i>micro chips</i> menjadi pembuat <i>microprocessor</i> dilakukan para manajer madya, yaitu oleh perencana-perencana produksi dan keuangan, kala mereka melakukan pertemuan untuk mengalokasikan kapasitas produksi. Mereka secara bertahap mengalokasikan anggaran riset, produksi, dan teknologi dari <i>memory chips</i> ke <i>microprocessor</i> .   |
| 3. | Sherer & Lee (2002)                  | Level Organisasi          | Model yang diperkenalkan pada awal tahun 1980-an oleh Firma Hukum di Amerika Serikat. Sebelum model ini diperkenalkan, firma hukum di Amerika Serikat umumnya menggunakan " <i>cravath model</i> ", yang dikenal dengan " <i>up-or-out system</i> ", di mana <i>associates</i> yang tidak berhasil dipromosikan menjadi partner (umumnya dalam kurun waktu enam tahun) diminta untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Pada tahun 1982, firma hukum yang sangat disegani di New York, yaitu Firma Hukum <i>Davis Polk &amp; Wardwell</i> menciptakan jalur khusus bagi <i>associates</i> yang tidak menjadi partner, dan karirnya tidak naik lagi. Dengan menerapkan perubahan yang menyimpang dari status quo dari yang diterapkan di Firma Hukum pada umumnya, maka Firma Hukum <i>Davis Polk &amp; Wardwell</i> secara efektif menjadi <i>institutional entrepreneur</i> . |
| 4. | Fligstein & Mara-Drita (1996)        | Level Kelompok Organisasi | Krisis ekonomi dan politik di kawasan Uni Eropa pada awal tahun 1980-an, membuat peran Komisi Eropa menjadi penting sebagai <i>institutional entrepreneur</i> yang secara kolektif membentuk Pasar Tunggal Eropa.  |

Battilana, Leca & Boxenbaum (2009) menjelaskan bahwa *institutional entrepreneur* adalah agen perubahan, namun tidak semua agen perubahan adalah *institutional entrepreneur*. Battilana, Leca & Boxenbaum (2009) menyebutkan bahwa *Institutional entrepreneur* harus memenuhi dua hal, yaitu (1) menginisiasi, dan (2) secara aktif berpartisipasi dalam implementasi *divergent organizational change*. Dengan demikian, sebagaimana disampaikan oleh Battilana, Leca & Boxenbaum (2009), maka *institutional entrepreneurship* dalam kerangka *institutional theory* menekankan pada peran aktor, yaitu *institutional entrepreneur*, dalam proses terjadinya perubahan organisasi, di mana aktor harus memobilisasi sumber daya secara aktif, meliputi inisiasi dan implementasi, untuk terjadinya *divergent organizational change*. Dengan terlibatnya aktor perubahan sejak proses inisiasi hingga implementasi, maka *institutional entrepreneurship* dapat menghindari terjadinya kendala yang kerap dihadapi organisasi, yang oleh Labovitz & Rosansky (1997) disebut sebagai *strategy interruptus*, yaitu kegagalan mengimplementasikan strategi karena antara penyusunan dan implementasi strategi dilakukan oleh orang yang berbeda, juga mengatasi ego sektoral dimana masing-masing unit hanya fokus pada kinerja unit masing-masing.

## **MANUSIA SEBAGAI SUMBER KEUNGGULAN BERSAING ORGANISASI**

Zilber (2002) mengatakan bahwa terdapat aktor dalam setiap perubahan organisasi, yaitu manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut. Lorsch & Tierney (2002) dan Lawler (2008) mengatakan bahwa manusia yang ada di dalam organisasi sesungguhnya merupakan sumber keunggulan bersaing dari organisasi. Untuk dapat menginisiasi dan mengimplementasi *divergent organizational change*, individu sebagai *institutional entrepreneur* harus memiliki *power*, yaitu kapasitas seseorang, tim atau organisasi untuk mempengaruhi orang lain (French & Raven, 1959).

Gladwell (2000) menyatakan bahwa dalam setiap terjadinya epidemi selalu melibatkan tiga *power*, yaitu *mavens*, *salesman*, dan *connectors*. Watkins (2013) memperkuat apa yang disampaikan Gladwell, dengan menyatakan bahwa untuk dapat meyakinkan banyak orang agar ide yang disampaikan dapat diterima maka diperlukan tiga *power*, yaitu *expert power*, *personality* dan *network centrality*. Bila Gladwell (2000) menyampaikan dalam konteks informal, maka Watkins (2013) menyampaikannya dalam konteks formal di organisasi.

Untuk *power* yang pertama, yaitu *mavens*, Gladwell (2000) mendefinisikan *mavens* sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang karena pengetahuan yang dimilikinya. Kata kuncinya adalah "kemampuan karena memiliki pengetahuan." French & Raven (1959) dan Watkins (2013) menyebutnya sebagai *expert*

*power*, sementara Senge (1990) dan Greene (2013) menyebutnya sebagai *personal mastery*, yaitu kapasitas individu untuk tumbuh dan belajar. Mereka yang memiliki *personal mastery* akan secara konstan meningkatkan kapasitas, kecakapan, pengetahuan dan keahlian yang secara kontinyu, sehingga memungkinkan mereka untuk terus tumbuh dan belajar (Senge, 1990; Flood, 1998; Montes, Moreno, Morales, 2005; Greene, 2013). Orang-orang yang memiliki *personal mastery* akan secara konstan mencari pengetahuan dan informasi baru, baik dari dalam maupun dari luar organisasi, baik berupa pengetahuan eksplisit maupun tacit, untuk kemudian dapat menyumbangkan ide sebagai hasil dari akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh untuk menginisiasi dan mengimplementasi perubahan di organisasi (Klein, 2013; Dewanto; 2013).

*Power* berikutnya yang disampaikan Gladwell (2000) untuk terjadinya epidemi perubahan adalah *salesman*. *Salesman* adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk meyakinkan orang lain melalui *persuasive personality* yang dimilikinya (Gladwell, 2000). Kata kuncinya adalah “kemampuan untuk meyakinkan orang lain melalui *persuasive personality*.” French dan Raven (1959) menyebutnya sebagai *referent power*, Watkins (2013) menyebutnya sebagai *personality*, yaitu kepribadian menarik yang menjadi *power* seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Penampilan, ketenangan, gaya interpersonal, atau nilai-nilai yang dianut dapat menginspirasi kekaguman dan menyebabkan orang lain berkeinginan untuk menjadi seperti orang itu (Robbins & Judge, 2011).

Adapun *power* ketiga yang dibutuhkan untuk terjadinya epidemi perubahan menurut Gladwell (2000) adalah *connectors*. Gladwell (2000) mendefinisikan *connectors* sebagai seseorang yang memiliki jaringan yang luas dan mengenal banyak orang. Kata kuncinya adalah memiliki jaringan yang luas dan mengenal banyak orang. Watkins (2013), Krackhardt (1987, 1990), Battilana & Casciaro (2012, 2013), Maxwell (2005) dan Monarth (2012) menyebutnya sebagai *network centrality*. Keberadaan seseorang di titik pusat dalam jaringan sosial menjadi sesuatu yang paling menguntungkan (Bavelas, 1948, 1950; Leavitt, 1951). Adapun French dan Raven (1959) menyebutnya sebagai *legitimate power*. Secara formal, aktor yang menempati posisi hirarki yang tinggi di organisasi dapat memanfaatkan kewenangan yang berhubungan dengan posisinya tersebut untuk mendorong *divergent organizational change*. Mereka juga memiliki akses ke sumber daya kunci yang dibutuhkan untuk mendukung inisiasi dan implementasi *divergent organizational change* (Battilana, 2006). Studi Maguire, Hardy, Lawrence (2004) mengenai *institutional entrepreneurship* di bidang advokasi pengobatan HIV / AIDS di Kanada, menunjukkan bahwa aktor yang memiliki posisi hirarki

yang tinggi di organisasi memiliki legitimasi di mata para pemangku kepentingan yang beragam dan memiliki kemampuan untuk menjadi penghubung di antara para *stakeholder*, serta memiliki akses ke sejumlah sumber daya yang tersebar.

Lebih jauh lagi, semakin banyak ilmuwan dan praktisi yang menyampaikan mengenai pentingnya *informal network* dalam organisasi (Battilana & Casciaro, 2013b). Dalam kelompok manapun, struktur formal dan informal network hadir berdampingan, masing-masing mempengaruhi bagaimana setiap individu menyelesaikan pekerjaan mereka (Battilana & Casciaro, 2013b). Dalam *divergent organizational change*, studi yang dilakukan oleh Battilana dan Casciaro (2013b) menunjukkan bahwa *network centrality* sangat penting bagi kesuksesan seseorang.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Battilana, J. (2006, May). The Role of Individuals In Institutional Change: When Individuals Act As Institutional Entrepreneurs. Dissertation presented to INSEAD Faculty in partial fulfillment of the requirements for the degree of PhD in Management.
2. \_\_\_\_\_. (2007). Initiating Divergent Organizational Change: The Enabling Role of Actors' Social Position. Academy of Management Best Paper Proceedings. (OMT division).
3. \_\_\_\_\_. (2011). The enabling role of social position in diverging from the institutional status quo: Evidence from the U.K. National Health Service. *Organization Science*, 22, 817-834.
4. Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1419-1440.
5. Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. In J.P. Walsh & A.P. Brief (Ed.). *The Academy of Management Annals*, 3 (1), 65-107. Essex, UK: Routledge.
6. Battilana, J., & Casciaro, T. (2010). Power, Social Influence and Organizational Change: The Role of Network Position in Change Implementation. *Academy of Management Proceedings*, August 1, 1-8.
7. \_\_\_\_\_. (2012). Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55 (2), 381-398.
8. \_\_\_\_\_. (2013a). Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation. *Management Science*, 59 (4), 819-836.

9. \_\_\_\_\_. (2013b). The Network Secrets of Great Change Agents. *Harvard Business Review*, 91 (7/8), 62-68.
10. Casciaro, T., & Lobo, M. S. (2005). Competent Jerks, Loveable Fools and The Formation of Social Networks. *Harvard Business Review*, June.
11. \_\_\_\_\_. (2008). When Competence Is Irrelevant: The Role of Interpersonal Affect in Task-Related Ties. *Administrative Science Quarterly*, 53 (4), 655-684.
12. Catmull, E., & Wallace, A. (2014). *Creativity, Inc.: Overcoming The Unseen Forces That Stand In The Way of True Inspiration*. New York, NY: Random House.
13. Collins, J. (2001). *Good To Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. New York, NY: HarperCollins Publishers, Inc.
14. \_\_\_\_\_. (2009). *How The Mighty Fall And Why Some Companies Never Give In*. New York, NY: HarperCollins Publishers, Inc.
15. Collins, J., & Hansen, M.T. (2011). *Great By Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck- Why Some Thrive Despite Them All*. New York, NY: HarperCollins Publishers, Inc.
16. Collins, J. & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York, NY: HarperCollins Publishers, Inc.
17. D'Aunno, T., Succi, M., Alexander, J.A. (2000). The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 45 (4), 679-703.
18. D'Aveni, R. A. (1994). *Hyper-competition*. New York, NY: Free Press.
19. De Geus, A. (1997). *The Living Company: Habits For Survival in a Turbulent Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
20. DiMaggio, P. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. In L. Zucker (Ed.). *Institutional Patterns and Culture* (pp. 3 – 32). Cambridge, MA: Ballinger.
21. \_\_\_\_\_. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: US art museums, 1920-1940. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 267-292). Chicago, IL: The University of Chicago Press.
22. DiMaggio, P. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
23. \_\_\_\_\_. (1991). Introduction. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Ed.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 1-38). Chicago, IL: The University of Chicago Press.
24. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York, NY: Random House.

25. Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make A Big Difference*. New York, NY: Little, Brown and Company.
26. \_\_\_\_\_. (2008). *Outliers: The Story of Success*. New York, NY: Little, Brown and Company.
27. Hammett, P. (2007). *Unbalanced Influence: Recognizing and Resolving The Impact of Myth and Paradox in Executive Performance*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
28. Maxwell, J.C. (2005). *The 360° Leader: Developing Your Influence from Anywhere in Organization*. Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc.
29. \_\_\_\_\_. (2011). *Everyone Communicates Few Connect*. Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc.
30. Maxwell, J.C., & Dornan, J. (2013). *How To Influence People*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
31. Porras, J., & Robertson, P. (1992). Organizational Development: Theory, Practice, and Research. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed.)*, Vol. 3 (pp. 719 – 822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
32. Porter, M.E. (1996). *On Competition*. Boston, MA: Harvard Business Review Book.
33. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior (14th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
34. Vecchio, R.P. (1997). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
35. Watkins, M.D. (2013). *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster dan Smarter*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
36. Yergin, D. (2011). *The Quest: Energy, Security, and the Remaking of the Modern World*. New York, NY: The Penguin Press.

## BAGAIMANA PELAKU BISNIS MENGHADAPI SERANGAN TEKNOLOGI DISRUPTIF?

---

**Zainal Arifin**

Masih ingat Kodak? Kalau Anda pernah memotret orang, panorama, kegiatan, atau sesuatu apapun di tahun 80-an dan awal 90-an maka Anda bisa dipastikan familiar dengan kamera Kodak (atau Fuji). Pada hari-hari ketika fotografi berarti (rol) film, pesaing utama Kodak memang hanyalah Fuji. Kodak, yang didirikan oleh George Eastman dan Henry A. Strong pada 4 September 1888, merajai industri film fotografi selama beberapa dekade. Di era itu, teknologi Kodak tidak terkejar karena mendominasi pasar dengan produk-produk inovatifnya, dari kamera digital genggam pertama pada tahun 1975 hingga kamera Brownie yang ikonik di tahun 90-an.

Memakai model bisnis *“razor and blades”*, perusahaan yang bermarkas di Rochester, New York itu menjual kamera dengan harga relatif murah dan memperoleh profit besar dari bahan habis pakai seperti rol film, bahan kimia, dan kertas untuk mencetak film. Hampir di semua kota besar di dunia, tak terkecuali di Indonesia, gerai-gerai Kodak dan studio filmnya bertengger dengan gagah di lokasi-lokasi strategis. Pada masa keemasannya, Kodak menguasai 90% penjualan film dan 85% kamera di Amerika Serikat. Namun di akhir 1990-an, Kodak mulai mengalami krisis keuangan disebabkan anjloknya penjualan film fotografi akibat invasi teknologi disruptif; fotografi digital. Sebenarnya Kodak, dan rival abadinya Fuji, sebagai pemimpin pasar film fotografi saat itu, menghadapi ancaman yang sama dari hadirnya teknologi fotografi digital yang disruptif. Ironisnya, meskipun Kodak lah yang mengembangkan kamera digital mandiri pertama, namun nasibnya jauh berbeda dari Fuji. Pada tahun 2012, saat Kodak mengajukan permohonan

untuk bangkrut, justru Fuji semakin menunjukkan kinerja mengesankan. Di tahun 2013, saat perjalanan bisnis Kodak berakhir di jurang kebangkrutan, Fuji berhasil mencapai pendapatan di atas US\$ 20.000 juta.

Kisah nyata Kodak (dan Fuji) menjadi contoh populer di kelas-kelas bisnis dan manajemen, bagaimana perusahaan *incumbent* gagal menghadapi ancaman teknologi disruptif, dan sebaliknya ada yang berhasil menaklukkannya. Tentu saja Kodak tidak sendirian. Di industri yang sama, Polaroid bernasib serupa. Contoh populer lainnya adalah Blockbuster, jaringan penyewaan film dan video game bermerek ikonik di industrinya. Saat jayanya di tahun 2004, Blockbuster mempekerjakan 84.300 karyawan dengan 9.094 gerai di seluruh dunia. Perusahaan yang berdiri tahun 1985 ini tidak mampu mengikuti transisi menuju bisnis digital dan dihantam oleh bisnis penyewaan *online* akhirnya bangkrut di tahun 2010. Di industri film dan musik, disrupti teknologi digital juga telah membunuh perusahaan ritel CD, VHS and video game HMV dan jaringan *mega-store* Tower Record. Korban lainnya banyak berjatuh di industri ritel seperti Border, JCPenney, Sears, Macy's, Toys "R" Us, RadioShack dan lainnya. Inovasi disruptif juga mengubur berbagai produk dan layanan seperti Yahoo! Messenger, HP Nokia, HP dan messenger Blackberry, MySpace, MapQuest, Encyclopedia Britannica, PC IBM, PDA Palm, Console Game ATARI, walkman SONY, ipod-nya Apple dan lain-lain.

Munculnya teknologi disruptif melahirkan jenis-jenis produk dan layanan baru yang membunuh produk sebelumnya yang pernah jaya di pasar. Masih ingat kotak pos dari besi warna jingga milik PT Pos Indonesia, kotak telepon umum warna biru milik PT Telkom atau buku direktori *yellow pages* yang diterbitkan PT Elnusa? Ketiga produk yang menjadi legenda di zamannya tersebut sekarang tinggal namanya saja. Mesin ketik, *tape*, VCD, telegram, wesel pos, *pager*, *mp3 player*, *overhead projector* (OHP), wartel, warnet adalah contoh produk dan layanan yang bernasib sama. Di Indonesia, serangan teknologi disruptif juga tak terbendung dan menenggelamkan nama-nama besar seperti Ramayana, Robinson, Giant, Disc Tarra, Nyonya Meneer, TPI, Matahari, Hero dan sebagainya. Inovasi teknologi digital dan internet membuat Kartini, Intisari, Bola, Nova, Femina, Hai, Info Komputer, Otomotif, Sinar Harapan, Suara Karya, Pelita, Matra, Gadis, Motor, CHIPS dan sejenisnya, tak lagi muncul di toko-toko buku, kios dan lapak pinggir jalan.

## **APA ITU TEKNOLOGI DISRUPTIF?**

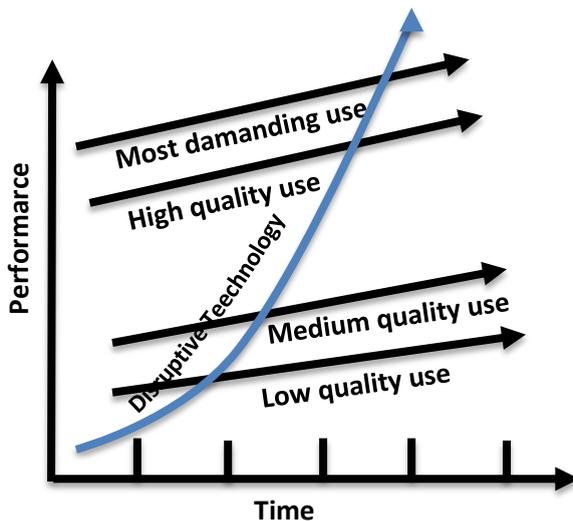
Pada akhir bulan Maret 2016, ribuan sopir taksi mogok menutup jalan raya berdemo di depan gedung MPR/DPR RI. Mereka menuntut agar jasa kendaraan umum berbasis aplikasi yang sedang ngetren yaitu Uber, Gojek, dan Grab supaya ditutup atau dilarang beroperasinya. Alasan mereka berdemo adalah

terus menurunnya penghasilan secara drastis. “Gaji angkutan taksi berkurang biasanya bisa bawa Rp 600.000/hari bruto, sekarang bawa Rp 200.000 saja sudah bersyukur” protes Pieter Yan, seorang pengemudi Eagle Taxi.

Perusahaan sekelas Blue Bird yang selama bertahun-tahun merajai bisnis ini dengan dukungan pelayanan pelanggan yang ekselen, strategi manajemen yang tepat, penempatan *polling* yang efektif serta dukungan para pengemudi yang berintegritas, mulai limbung dihantam oleh jasa taksi *online* yang makin banyak diminati oleh masyarakat. Pangsa pasar jasa transportasi taksi konvensional di Indonesia mulai tergerus oleh perusahaan yang ironisnya tidak punya satupun mobil taksi seperti Uber (yang di negara-negara Asia kemudian diakuisisi oleh Grab), GoCar dan Grab. Fenomena terganggunya pasar para incumbent dengan munculnya produk atau teknologi baru yang disebut *disruptive innovation/ technology* ini, tidak hanya terjadi di pasar jasa taksi tetapi meluas ke berbagai sektor bisnis; jasa penyewaan film, pasar ritel, jasa pemesanan tiket, toko buku, kamera film, media cetak dan sebagainya.

Apa sih teknologi disruptif itu? Merujuk tulisan-tulisan sebelumnya di buku ini, teknologi disruptif adalah inovasi atau teknologi yang awalnya menciptakan pasar baru, dan pada saat berikutnya mengganggu atau merusak pasar yang sudah ada, dan pada akhirnya bahkan menggantikan produk atau teknologi terdahulu yang ada di pasar tersebut. Contoh taksi *online* di atas, awalnya pelanggannya hanyalah anak-anak muda yang melek teknologi dan mengandalkan *gadget* dalam keseharian mereka. Pada tahap awal ini, mayoritas pelanggan taksi konvensional belum terpengaruh sama sekali. Seiring dengan berhembusnya berita tentang layanan yang lebih baik; harga lebih murah, bisa antar jemput kemana-mana serta mobil pribadi yang bagus, para pelanggan taksi konvensional mulai ramai-ramai mencoba menggunakan taksi *online* ini. Di titik ini, pasar *incumbent* mulai terganggu. Dan seiring dengan semakin banyaknya pelanggan yang beralih ke taksi *online*, pangsa pasar taksi konvensional makin tergerus dan jika tidak ada strategi tepat, mereka tinggal menunggu ajal saja. Dalam dunia transportasi, sebagai contoh lain, mobil ketika pertama diciptakan adalah inovasi teknologi yang revolusioner pada masa itu. Sangat mewah dan harganya sangat mahal sehingga tidak semua orang mampu membeli. Pada tahap ini mobil tidak bisa disebut sebagai teknologi disruptif untuk kendaraan, karena pada saat pertama kali ditemukan, belum banyak orang yang punya. Singkatnya, pada saat itu mobil tidak mengganggu pasar untuk kendaraan yang ditarik kuda. Akan tetapi, ketika perusahaan mobil Ford membuat Ford Model T, dimana model ini dirakit di pabrik dan menggantikan buatan tangan, sehingga harga mobil pada saat itu jadi sangat murah. Maka apa yang dilakukan Ford inilah yang disebut teknologi disruptif karena mengganggu pasar kereta kuda yang

sudah bertahan sekian ratus tahun. Mengganggu pasar yang sudah ada merupakan ciri utama dari teknologi disruptif. Istilah *disruptive innovation* dicetuskan pertama kali oleh Clayton M. Christensen dan Joseph Bower pada artikel "*Disruptive Technologies: Catching the Wave*" di jurnal Harvard Business Review tahun 1995. Artikel tersebut sebenarnya ditujukan untuk para eksekutif yang menentukan pendanaan dan pembelian di suatu perusahaan berkaitan dengan pendapatan perusahaan dimasa depan. Kemudian pada bukunya "*The Innovator's Dilemma*" pada tahun 1997, Profesor Christensen (yang baru meninggal tahun lalu) memperkenalkan model "Inovasi Disruptif" sesuai gambar 4.1. yang menggambarkan kebutuhan pelanggan dalam memanfaatkan sesuatu yang baru dalam satu lini. Di lini terendah adalah pelanggan yang cepat puas dan yang tertinggi digambarkan sebagai pelanggan yang banyak menuntut. Distribusi pelanggan ini yang secara mediannya bisa diambil sebagai garis putus-putus untuk menerapkan teknologi baru. Para *incumbent* cenderung terfokus kepada pelanggan di sisi kiri atas yang memberikan keuntungan besar pada perusahaan melalui strategi *marketing*, pelayanan ekselen dan inovasi inkremental yang berkelanjutan. Sebaliknya para *startup* akan menyasar segmen pasar yang di bawah dan menciptakan pasar yang benar-benar baru. Pelan tapi pasti mereka memotong kaki-kaki pelanggan *incumbent* dan akhirnya bahkan memotong habis pangsa pasar mereka yang berada di sisi atas.



Gambar 4.1 Model *Disruptive of Technology* (Christensen, 1997)

Inovasi disruptif mengembangkan suatu produk atau layanan dengan cara yang tak diduga pasar, umumnya dengan menciptakan jenis konsumen berbeda pada pasar yang baru dan menurunkan harga pada pasar yang lama. Caranya bukan hanya mengandalkan keunggulan teknologi atau produk baru belaka namun melalui perubahan bisnis model. Dalam kasus bisnis taksi ini, para manajemen Blue Bird cs. tidak menyangka bahwa bisnis model *public service company* lazimnya perusahaan taksi, babak belur dihajar oleh bisnis model *economic sharing* ala Uber cs. Ford bisa menghancurkan pasar kereta kuda yang bisnis modelnya *home industry* dengan mobil yang diproduksi massal menggunakan model bisnis *line production factory*. Terciptanya bisnis model baru akibat teknologi atau inovasi disruptif tersebut bisa dilihat contoh-contohnya pada Tabel 4.1

**Tabel 4.1 Contoh Teknologi/Inovasi Disruptif**

| <b>Disruptive innovation</b>   | <b>New busniees model</b>                                  | <b>Comparable axisting product/business model</b>                |
|--|--|--|
| Voice over internet protocol (VoIP); voice over wireless local area network (VoWLAN) via GPRS/3G   | A flat rate subscription business model via IT terminators | Voice via GPRS/3G network-airtime perminute based business model |
| Internet-mobile messaging (IMS), social networking on java software application using thee GPRS/3G packet data   | Social networking via membership subscription              | Short massage system (SMS) – vcharging per SMS business model    |
| Internet-mobile banking (M-banking) internet, USSD and WAP technologies platfroms that processes virtual transaction on any cell-phon via any mobile network oprator | Mobile low-cost high volume banking                        | Full-service branch based banking model                          |
| Direct lo-cost short-term insurance model  | Direct lo-cost short-term insurance model                  | Full-service broker’s based business model                       |
| Direct low-cost airlines model   | Direct low-cost airlines model                             | Full-service agent based business model                          |

Mempertimbangkan efeknya yang signifikan terhadap keberlangsungan bisnis karena potensinya yang sanggup menghancurkan bisnis yang pernah berjaya, maka timbul pertanyaan bagaimana perusahaan atau pelaku bisnis menghadapi teknologi disruptif ini?

## **PENDEKATAN MODEL ORGANISASI**

Berbeda dengan pendekatan di dua artikel sebelumnya, tulisan ini memperhitungkan teknologi sebagai suatu sumber daya sekaligus “*enabler*” untuk mencapai keunggulan daya saing suatu perusahaan, maka pengelolaan teknologi bisa lebih efektif jika menggunakan pendekatan model organisasional karena strategi pengelolaan teknologi juga akan membutuhkan kapabilitas organisasi tertentu. Literatur-literatur manajemen strategik jelas menyatakan bahwa teknologi adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi strategi perusahaan. Hal itu berarti pengenalan (atau nantinya adopsi) teknologi baru adalah vital bagi kelangsungan perusahaan yang sudah mapan terutama bagi perusahaan-perusahaan padat teknologi seperti industri pertambangan, petrokimia, minyak dan gas, telekomunikasi, transportasi, *manufacturing* dan sebagainya, termasuk pula ketenagalistrikan.

Berbasis pendekatan model organisasi dan berdasarkan berbagai kajian dan studi terkait terdahulu, maka disusunlah beberapa hipotesis yang akan membentuk suatu model; apa saja faktor penentu terciptanya teknologi disruptif? Bagaimana teknologi disruptif mempengaruhi daya saing suatu perusahaan? Dan apa saja faktor dan strategi yang bisa meminimalkan dampak merusak dari inovasi teknologi yang disruptif itu?

Teknologi baru dengan kinerja lebih baik sedang dan terus bermunculan setiap hari. Hal itu mempengaruhi cara bagaimana perusahaan melakukan praktik bisnisnya. Beberapa perubahan bahkan terjadi dalam bentuk produk dan layanan radikal yang mengganggu industri yang sudah ada. Dalam dunia ketenagalistrikan misalnya, sebelum munculnya jaringan listrik digital (*digital grid*), aliran listrik berlangsung sederhana satu arah. Saat ini, dengan berkembangnya teknologi pembangkit terdistribusi yang banyak sumber energinya berasal dari energi matahari (PV Solar) dan angin (*wind turbine*) dengan ketidakpastian kontinuitas pasokan dan kuantitas pasokan yang bervariasi, sistem ketenagalistrikan menjadi “ringkih” dengan kompleksitas tinggi untuk memastikan kecukupan pasokan dan kualitas daya listrik ke para pelanggan akhir termasuk rumah-rumah kita. Kemajuan teknologi yang pesat merupakan faktor penentu terciptanya teknologi disruptif (Wan et al, 2014). Stimulus terbentuknya produk dan proses baru berasal dari keinginan untuk memanfaatkan pengetahuan baru dari hasil riset atau penelitian intensif ke

tahapan komersial. tidak masalah apakah permintaannya sudah ada atau belum. Hal ini menciptakan produk-produk baru yang mampu mengambil alih pasar yang ada dan menggantikan produk, teknologi atau layanan lama (Palekar et al. 2013; Maricar, 2014). Maka tak terbantahkan, banyak penelitian yang berkesimpulan bahwa pengembangan teknologi mempercepat terciptanya teknologi yang disruptif. **Hipotesis 1: Perkembangan teknologi berpengaruh signifikan positif pada teknologi disruptif.**

Belakangan ini sudah menjadi rahasia umum betapa sulitnya bagi perusahaan untuk mengulangi kesuksesan mereka ketika teknologi atau pasar berubah. Misalnya, pelopor pasar komputasi portabel - Compaq, Zenith, Toshiba, dan Sharp - tidak lagi menjadi pemimpin di segmen *desktop*. Ada banyak contoh lain, dari perusahaan yang secara agresif berada di garis depan perkembangan teknologi untuk waktu yang lama, tetapi kepemimpinan industrinya telah diguncang oleh pergeseran teknologi dan pasar. Christensen dan Bower (1995) telah menjelaskan secara menyeluruh pentingnya tidak hanya berpikir tentang teknologi tetapi juga berupaya untuk menemukan segmen pasar yang tepat dan mengalokasikan sumber daya yang efektif untuk itu.

Konsumen mendorong konsumen lain untuk mencari manfaat tertentu pada produk yang mereka gunakan sehingga membentuk pilihan utama konsumen diantara banyak produk yang bersaing (MacMillan dan McGrath, 2000). Produk berbasis teknologi disruptif pada awalnya hanya memenuhi segmen pasar khusus, kemudian ketika investasi penelitian dan pengembangan dilakukan dan teknologinya matang, kinerja yang disediakan oleh teknologi disruptif meningkat ke titik di mana ia juga dapat memenuhi persyaratan pasar arus utama (Danneels, 2004). Oleh karena itu, perangkat perusahaan untuk mendukung inovasi teknologi radikal seperti *technology roadmap management* (TRM), dirancang tidak hanya untuk proses perencanaan produksi yang digerakkan oleh teknologi tetapi juga berdasarkan dinamika pasar (Jin et al, 2015). Oleh karenanya beberapa kajian menyatakan bahwa faktor “tarikan pasar atau konsumen (*customer pull*)” masih berkontribusi secara signifikan untuk menciptakan inovasi yang disruptif. **Hipotesis 2: Perubahan perilaku konsumen berpengaruh signifikan positif pada teknologi disruptif.**

Alih-alih berfokus pada pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan pengetahuan sebagai sumber utama inovasi, beberapa studi pemasaran lebih menggunakan pendekatan “*demand-pull*” untuk mengidentifikasi fitur pasar yang lebih luas, termasuk karakteristik pasar akhir (khususnya, pengguna) yang mempengaruhi kinerja inovasi teknologi (Hauser et al., 2006). Beberapa studi terkait memasukkan aspek pembelajaran dari pasar pada pengembangan

produk baru (Zhou et al., 2004), dengan penekanan pada orientasi pasar perusahaan dalam proses desain (Im dan Workman, 2004; Narver et al., 2004). Mereka merinci lebih hati-hati bagaimana konsumen dapat menjadi pendorong utama inovasi dan mengungkapkan mekanisme yang dapat diadopsi perusahaan untuk menyerap pengetahuan dari pasar dan, lebih tepatnya, dari konsumen (pengguna). Sumber inovasi adalah kepuasan konsumen yang saat ini tidak tercukupi yang menghasilkan permintaan baru untuk pemecahan masalah ('menemukan untuk memesan' produk untuk kebutuhan tertentu). Dorongan tersebut berasal dari individu atau kelompok yang (ingin) mengartikulasikan tuntutan subjektif mereka (Breim dan Voight, 2009). Studi-studi ini menekankan perannya sisi permintaan dan konsumen yang lebih holistik sebagai sumber inovasi teknologi. **Hipotesis 3: Perilaku konsumen berpengaruh signifikan positif pada perkembangan teknologi**

Penyebaran internet dan teknologi baru seperti jaringan seluler, gadget, media sosial, serta integrasi saluran dan perangkat baru ini secara *online* selama dekade terakhir, telah mengubah budaya, perilaku dan lingkup industri. Lanskap bisnis terus berkembang, menyebabkan perubahan besar dalam perilaku pelanggan (Ayensa et al, 2016). Dalam industri retail, misalnya, semakin banyak pelanggan yang menggunakan berbagai saluran dalam berbelanja, yang dikenal sebagai "*omni-shoppers*". Konsumen 3.0 ini menggunakan teknologi baru untuk menemukan informasi, menawarkan pendapat, menjelaskan pengalaman, melakukan pembelian, dan berbicara tentang merek. Studi sebelumnya menyatakan bahwa "teknologi swalayan" (*self service technology*) termasuk anjungan tunai mandiri (ATM), *checkout* hotel otomatis, *mobile banking*, dan layanan melalui internet, semakin mengubah cara pelanggan berinteraksi dengan perusahaan untuk menciptakan hasil layanan (Matthew et al. , 2000). Beberapa faktor teknologi diidentifikasi juga dapat mempengaruhi respon emosional dan kognitif konsumen. Keterampilan berteknologi, kemudahan menggunakan dan potensi pemanfaatan produk/teknologi, serta penggunaan fitur pencarian nilai tambah, semuanya memiliki dampak yang signifikan pada konsumen (Koufaris, 2002). **Hipotesis 4: Perkembangan teknologi berpengaruh signifikan positif pada perilaku konsumen**

Di sisi lain, tantangan berat manajer saat ini adalah menemukan cara menghadapi inovasi yang disruptif agar tetap mampu mencapai target perusahaan, menyerap guncangan bisnis dan terkadang harus menahan perubahan lingkungan. Sebuah kapabilitas yang dikenal sebagai ketahanan (*resilience*) organisasi (Sutcliffe & Vogus, 2003). Pada dasarnya, kemampuan ini sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan atas organisasi melalui pengambilan keputusan strategis, penentuan struktur dan pengelolaan proses

organisasi (Nahavandi 1993). Dalam prakteknya, hal ini terkait dengan pengelolaan karakter dan perilaku dalam organisasi yang berinteraksi dengan dinamika lingkungan serta proses mengkomunikasikan visi organisasi untuk melibatkan tim dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan peluang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, suatu konsep yang dikenal sebagai “kepemimpinan kewirausahaan” (*entrepreneurial leadership*) (Grath dan Millan, 2000). Ini adalah suatu seni dan keterampilan mengelola sumber daya untuk mencapai transformasi adaptif yang akan mengarah pada keunggulan kompetitif baru dengan memanfaatkan peluang sekecil apapun. Singkat kata, kepemimpinan yang berorientasi peluang seperti itu akan berkontribusi pada organisasi yang fleksibel dan mudah beradaptasi sehingga efek teknologi disruptif terhadap keunggulan daya saing bisa diantisipasi (Tarabishy et al., 2005). **Hipotesis 5: *Entrepreneurial leadership* mempengaruhi signifikan dampak teknologi disruptif terhadap keunggulan daya saing**

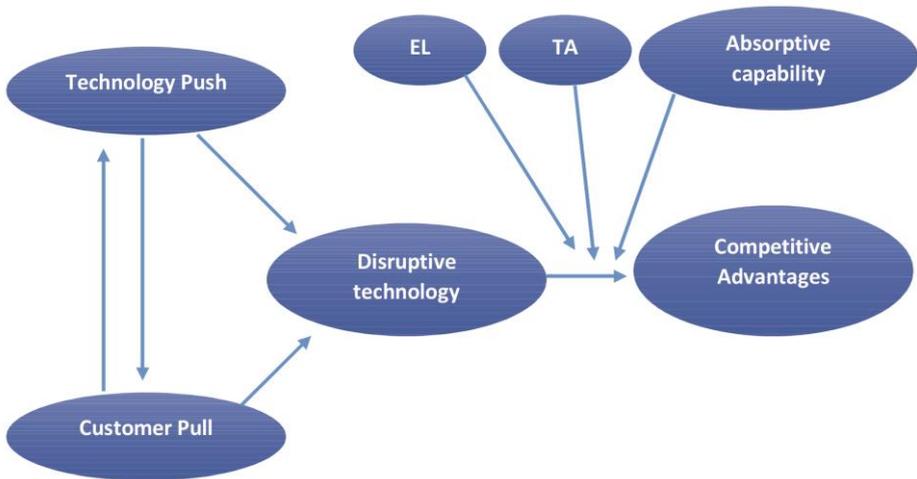
Dalam konteks perusahaan, beberapa penelitian menyatakan bahwa teknologi merupakan faktor signifikan yang mempengaruhi banyak aspek strategi perusahaan termasuk bagaimana perusahaan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang bergejolak. Peningkatan penggunaan teknologi tertentu di tingkat konsumen yang menggunakan komponen serupa akan berdampak signifikan terhadap daya saing industri. Misalnya, mengubah kurva biaya untuk kendaraan listrik akan menaikkan skala produksi baterai, yang pada gilirannya dapat menurunkan biaya produksi energi terbarukan. Dengan demikian aset teknologi dan inovasi adalah sumber produktivitas serta pertumbuhan yang berkelanjutan pada suatu perusahaan (Van Ark et al. 2008). Secara strategis, keberhasilan adopsi teknologi oleh perusahaan secara signifikan mempengaruhi keunggulan kompetitif mereka baik secara langsung (Kotler dan Keller 2006), maupun tidak langsung dengan mengadopsi teknologi terkini ke dalam perusahaan (Arifin et al, 2016). Dalam lingkungan yang teknologinya berubah cepat dan bahkan disruptif, untuk mencapai keunggulan kompetitif, banyak perusahaan menata ulang sumber daya teknologinya. **Hipotesis 6: Adopsi teknologi mempengaruhi signifikan dampak teknologi disruptif terhadap keunggulan daya saing.**

Untuk menghadapi perubahan turbulensi eksternal terutama laju teknologi yang eksponensial sekarang ini, perusahaan memerlukan kemampuan serap (*absorptive capability*) untuk memperbarui stok sumber daya berharga mereka dengan menyerap, mengasimilasi, dan mengeksploitasi inovasi di seluruh perusahaan (Wang dan Ahmed 2007; Majumdar et al. 2010). Kapabilitas absorptif akan membangun dan mengkonfigurasi ulang posisi sumber daya atau rutinitas operasional dan kapabilitas organisasi (Helfat dan Peteraf 2003)

yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan. Hubungan tidak langsung antara kemampuan serap dan keunggulan kompetitif ini mendefinisikan konfigurasi sumber daya perusahaan, termasuk kemampuan fungsional mereka untuk beradaptasi dan disinkronkan dengan perubahan teknologi, yang akan membentuk daya saing perusahaan (Zott 2003). Oleh karena itu, pengaruh teknologi disruptif terhadap daya saing perusahaan dapat dimoderasi oleh kemampuan tersebut. **Hipotesis 7: *Absorptive capability* mempengaruhi signifikan dampak teknologi disruptif terhadap keunggulan daya saing.**

Berbeda dengan inovasi bertahap yang berkelanjutan (*incremental sustaining*), teknologi disruptif memiliki semua kemungkinan peningkatan proses untuk memaksimalkan teknologi tetapi dengan cara yang mengganggu model komersial yang sudah ada. Dalam industri kelistrikan, misalnya, integrasi pembangkit listrik yang terdesentralisasi, teknologi digital, dan fitur teknologi canggih yang pro-konsumen, menantang model bisnis tradisional dan menciptakan peran pasar baru. Teknologi baru semacam itu telah mengguncang seluruh industri, dan bahkan mendorong beberapa perusahaan ke jurang kebangkrutan. Blockbuster adalah contoh yang terkenal, seperti halnya Kodak, Blackberry, dan Nokia. Seiring dengan fenomena tersebut, banyak riset berargumen bahwa teknologi disruptif mampu menurunkan “status quo” di pasar yang ada (Christensen; 1997, 2000), dan menggantikan *incumbent* (Maricar, 2014), dan juga signifikan menyebabkan tingkat kematian perusahaan di banyak industri (Manyika et al, 2013). Berbagai penelitian terbaru makin mempertegas bahwa teknologi disruptif memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap keunggulan daya saing perusahaan. **Hipotesis 8: Teknologi disruptif berpengaruh signifikan negatif pada keunggulan daya saing**

Kedelapan hipotesis tersebut membentuk suatu model konseptual seperti pada gambar 4.2 Model tersebut bermula dari logika bagaimana perkembangan teknologi (*technology push*) dan perilaku konsumen (*customer pull*) mempengaruhi signifikan terciptanya teknologi disruptif. Hubungan kedua faktor penentu tersebut berjalan dua arah, saling ketergantungan secara signifikan positif. Teknologi disruptif pada akhirnya mempengaruhi signifikan negatif keunggulan daya saing organisasi. Meskipun demikian, dampak teknologi disruptif terhadap keunggulan daya saing tersebut dimoderasi signifikan positif oleh adopsi teknologi, kemampuan serap organisasi dan kepemimpinan yang berorientasi peluang. Model ini bisa menjawab secara empiris bagaimana para eksekutif dan pimpinan perusahaan mencari strategi yang tepat dalam menghadapi serangan teknologi disruptif yang bisa mematikan bisnisnya.



Gambar 4.2 Model moderasi Teknologi disruptif terhadap Daya saing

## KASUS DI INDUSTRI KETENAGALISTRIKAN

Mengapa pengujian model ini dilakukan di industri ketenagalistrikan khususnya di PLN? Dasarnya adalah empat hal yaitu: pertama, industri utilitas energi ini menghadapi ancaman serius teknologi disruptif. Kedua, PLN sebagai representasi industri ketenagalistrikan adalah organisasi padat teknologi dengan lebih dari 87% asetnya bermuatan teknologi. Ketiga, PLN mempunyai bisnis model terintegrasi “*end to end*” di sektor ini, mulai dari pembangkitan, transmisi, distribusi dan retail atau konsumen. Keempat, salah satu BUMN terbesar di Indonesia ini mempunyai lebih dari 40.000 karyawan yang melayani lebih dari 75 juta pelanggan di seluruh pelosok tanah air. Keempat hal ini sesuai dengan konten dan konteks riset serta akan memudahkan tercapainya validitas eksternal dari model yang diuji.

Dibandingkan dengan usaha atau industri lainnya, bisnis ketenagalistrikan mempunyai beberapa karakteristik yang khas yaitu antara lain; barangnya tidak bisa disimpan, padat modal, padat teknologi, padat regulasi khususnya dalam penentuan harga (harga transfer, harga jual dan lainnya), jumlah pelanggan yang banyak dan sangat bervariasi, terbatasnya variasi produk, relasi jangka panjang antara konsumen dan produsen, serta ketergantungan yang sangat besar terhadap energi primer. Sedangkan karakteristik dasar listrik itu sendiri adalah: *imbalances*, *congestion management*, *ancillary services*, *scheduling* dan *dispatch*. Pertumbuhan sektor ini terus meningkat, secara umum tumbuh rata-rata 1.5 - 2 kali laju ekonomi nasional periode 1998 - 2018. Bahkan saat terjadinya krisis tahun 1998 dimana laju ekonomi minus 13% pertumbuhan listrik tetap naik sebesar 4%. Secara makro ekonomi, pada

periode yang sama Indonesia merupakan negara yang tingkat pertumbuhannya stabil di mana GDP *growth* rata-rata 6%/tahun dengan proporsi *export* terhadap GDP sebesar 25 sd. 30%. Dengan pertumbuhan seperti itu, *share* konsumen listrik terbesar PLN adalah industri yang tumbuh dari 39.1% di tahun 1990 menjadi 48.96% pada 2010. Dengan rasio elektrifikasi tahun 2011 sebesar 74% yang berarti sekitar 27,05% atau 16,8 juta rumah tangga yang belum terlistriki serta pertumbuhan populasi sekitar 1.1% per tahun, maka bisnis ketenagalistrikan masih sangat prospektif dan terus tumbuh.

Pengujian model dilakukan dengan mengumpulkan data dari 336 inovator yang mewakili 118 unit dari total 222 unit bisnis PLN di seluruh Indonesia. Jumlah unit analisis yang melebihi 100, telah memenuhi kelayakan untuk dianalisis menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dengan *software* LISREL versi 8.0. Analisa dilakukan melalui pendekatan dua tahap dengan tiga langkah; pertama, menganalisis model pengukuran menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Kedua, menganalisa struktur model untuk menganalisa hubungan semua variabel laten yang telah disederhanakan. Ketiga, menganalisa hasil tes signifikansi untuk setiap hipotesis untuk menentukan apakah hipotesis diterima atau ditolak.

Untuk mengukur teknologi disruptif, tiga teknologi telah diseleksi sesuai dengan studi terkait sebelumnya yaitu: *renewable energy*, *battery storage* dan *smart grid* (Black & Veatch, 2016; E&Y, 2018). Masing-masing teknologi mempunyai lima indikator sehingga total teknologi disruptif mempunyai 15 item pengukuran. *Technology push* mempunyai tiga variabel: *digitalization*, *internet of things* dan *green technology* dengan 16 item pengukuran (Manyika et al. 2013; Gartner, 2017). Sedangkan *customer push* mempunyai 2 dimensi: perbaikan produk dan layanan (*service*) dengan 11 indikator (Matthew et al, 2000). Sementara itu kepemimpinan berorientasi peluang (*entrepreneurial leadership*) diukur menggunakan parameter program GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) (Gupta et al. 2004) yang terdiri dari atas 2 komponen utama: *cast enactment* dan *transformational enactment* dengan jumlah pengukuran 19 item. Kemudian *absorptive capability* mempunyai 4 dimensi: *knowledge acquisition*, *assimilation*, *transformation* dan *exploitation*, dengan 12 indikator (Teece, 1997). Adopsi teknologi yang mempunyai 10 indikator diukur melalui tiga proses: *scanning/gathering*, *selection/ assessment* dan *implementation* (Mirvis et al. 1991; Hall and Kahn 2002). Dan keunggulan daya saing diobservasi menggunakan variabel finansial dan non finansial dengan 17 indikator (Norton and Kaplan, 1992). Total model ini mempunyai 99 item indikator, menggunakan skala 6 Likert untuk mengukur tujuh variabel laten.

Berdasarkan uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), ditemukan bahwa model menghasilkan nilai GOFI (*Goodness of Fit Index*) lebih tinggi dari nilai standarnya. Dari sembilan indikator GOFI, uji di PLN menunjukkan bahwa lima indikator menunjukkan kesesuaian yang tinggi. Ini menandakan bahwa secara keseluruhan kesesuaian dari struktur model adalah baik dan layak. Selanjutnya hasil uji memperlihatkan bahwa keseluruhan variabel dari model pengukuran mempunyai nilai keandalan dan validitas yang baik. Hasil uji signifikansi menunjukkan bahwa empat hipotesis diterima dan empat lainnya ditolak.

Berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa pembentuk inovasi disruptif dapat berupa *technology push* dan *customer* (atau *market*) *pull*, uji di PLN ini menunjukkan secara empiris bahwa kedua faktor tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap teknologi disruptif. Dalam perspektif manajemen teknologi, perubahan teknologi akan mengganggu ketika terobosan teknologi yang tidak terduga di wilayah yang sebelumnya dianggap memiliki probabilitas keberhasilan yang relatif rendah atau terhambat oleh hambatan fisik. Di Indonesia, kondisi seperti ini masih belum ada. Mengingat tenaga listrik Indonesia masih sangat bergantung pada bahan bakar fosil - lebih dari 55% merupakan pembangkit listrik tenaga batu bara yang merupakan pembangkit listrik termurah, dan masih akan dominan hingga dua puluh tahun mendatang, laju teknologi kurang berpengaruh terhadap inovasi disruptif di sektor ketenagalistrikan Indonesia. Begitu juga dengan daya tarik pasar. Kekuatan pasar tidak mendorong kemajuan inovatif untuk memenuhi kebutuhan yang signifikan. Sebagian besar pelanggan masih berjuang untuk mendapatkan jaminan kualitas produk yang mendasar seperti jam rata-rata lamanya gangguan, frekuensi terjadinya gangguan dan juga harga pasokan listrik yang lebih murah. Dalam konteks ini, kedua faktor penentu tersebut tidak memiliki peran yang signifikan untuk mempengaruhi teknologi disruptif, namun secara efektif mendorong dan menarik sebuah inovasi yang berkelanjutan.

Sedangkan hubungan dua arah antar faktor penentu terbukti positif signifikan pada penelitian ini. Daya tarik pelanggan dapat menjadi pendorong utama beberapa inovasi yang dapat diterapkan perusahaan untuk menyerap pengetahuan dari pasar. Misalnya, kebutuhan pelanggan akan pelayanan cepat tanggap, membuat perangkat layanan pelanggan baru berbasis internet seperti "PLN mobile". Di sisi lain, dorongan teknologi semakin mengubah cara pelanggan berinteraksi dengan perusahaan dan bahkan respons kognitif mereka. Teknologi meteran Prabayar, misalnya, telah mengubah cara pelanggan dalam memanfaatkan listrik menjadi lebih mandiri.

Sangat mengejutkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan tidak signifikan dalam memoderasi efek teknologi disruptif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Lanskap industri utilitas ketenagalistrikan sangat tergantung kepada regulasi dengan tingkat laju teknologi yang relatif lambat dibandingkan dengan industri yang lain, misalnya industri telekomunikasi. Dalam konteks industri seperti ini, peran kepemimpinan kewirausahaan tidak signifikan memainkan peran dalam menghadapi teknologi disruptif dari luar. Meskipun demikian hasil ini masih menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berperan signifikan untuk menengahi efek teknologi yang mengganggu keunggulan kompetitif perusahaan pada industri yang digerakkan oleh dinamika pasar, tidak untuk semua jenis bisnis.

Hasil lain yang serupa dari uji model ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi tidak memiliki peran yang signifikan untuk memoderasi pengaruh teknologi disruptif terhadap keunggulan bersaing. Ini berarti bahwa perusahaan mengadopsi inovasi teknologi tanpa pemahaman yang jelas tentang ruang lingkup dan implikasi dari adopsinya, sehingga tidak memadai untuk menyelaraskan dengan strategi bisnisnya. Majundar et al. (2010) mengeksplorasi bagaimana perusahaan utilitas ketenagalistrikan dengan portofolio energi terbarukan dapat menjadi kaku secara strategis dalam mengadopsi teknologi yang lebih baru. Itu terjadi pada banyak perusahaan listrik termasuk PLN.

Namun demikian studi ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang menempatkan peran kemampuan serap sangat penting bagi perusahaan untuk menghadapi turbulensi perubahan dinamika terutama dalam bentuk teknologi disruptif. Deskriptif kemampuan serap memiliki skor tertinggi (*mean* = 4,72) di antara faktor-faktor penentu lainnya. Ini berarti secara organisasional PLN sudah memiliki implementasi yang sangat baik dari asimilasi, transformasi, akuisisi, dan eksploitasi sumber daya. Hasil uji empiris ini secara khusus mendukung studi terbaru yang berpendapat bahwa hubungan antara kemampuan serap adalah signifikan, tidak langsung dan berdampak positif terhadap keunggulan bersaing, dimediasi oleh perubahan teknologi yang dinamis (Sharma dan Singh; 2012; Arifin et al. 2017).

Sebagaimana fenomena saat ini, pengaruh teknologi disruptif terhadap keunggulan daya saing dibuktikan secara empiris oleh penelitian ini. Artinya, teknologi baru tersebut meskipun tidak sampai mematikan perusahaan, telah mengguncang seluruh industri. Pesatnya pertumbuhan energi terbarukan, misalnya PV *rooftop* yang sudah menginvasi seluruh dunia, telah menurunkan penjualan listrik sebagian besar perusahaan utilitas termasuk di Indonesia. Begitu pula teknologi baterai untuk memasok beban saat jam puncak di beberapa wilayah. Dengan kata lain, teknologi disruptif tidak dapat dihentikan

untuk mengganggu, merusak dan mengubah secara dramatis lanskap persaingan bisnis saat ini.

Terlepas tidak semua hipotesis model terbukti signifikan pengaruhnya secara empiris di PLN, model ini memenuhi kaidah validitas eksternal sehingga layak untuk dijadikan model bagi industri lain dalam menguji sejauh mana peran moderasi dari tiga variabel laten; adopsi teknologi, kemampuan serap dan kepemimpinan berbasis peluang. Karena itu strategi untuk meminimalisir dampak teknologi disruptif terhadap keunggulan daya saing, berpijak kepada ketiga faktor moderasi tersebut.

## **STRATEGI ADOPSI TEKNOLOGI**

Tak banyak yang tahu bahwa beberapa adopsi teknologi telah berlangsung secara masif dan sukses di tanah air kita. Kisah sukses paling populer adalah adopsi teknologi LPG (*liquefied petroleum gas*) menggantikan kompor minyak tanah untuk keperluan rumah tangga. Kebijakan nasional konversi energi yang dikomandoi oleh Wapres Jusuf Kalla tersebut. dimulai pertengahan tahun 2006, ditujukan untuk menurunkan beban subsidi minyak tanah yang saat itu sudah mencapai Rp 30 triliun (harga minyak mentah USD 147/barel). Perhitungan yang dilakukan pada kurun waktu 2009 hingga 2016, diklaim pemerintah telah berhasil menghemat hingga Rp 189 triliun dengan jumlah tabung LPG yang beredar lebih dari 140 juta unit. Kisah sukses lainnya adalah penggunaan meter Prabayar bagi pelanggan PLN yang dimulai pada tahun 2007. Pengguna teknologi ini meningkat signifikan sehingga pada tahun 2014 tercatat mencapai 13,1 juta, mengalahkan Afrika Selatan yang terlebih dulu mengadopsi, dan menjadikan Indonesia sebagai pengguna listrik Prabayar terbesar di dunia. Tercatat sampai akhir tahun 2019, dari jumlah pelanggan PLN sebesar 70 juta lebih, lebih dari 30 juta atau sekitar 38% adalah pelanggan listrik Prabayar. Terbukti sistem Prabayar ini membantu meningkatkan kesehatan keuangan PLN sehingga perusahaan pelat merah ini masih tetap bertahan di tengah kondisi finansialnya yang sekarat.

Banyak perusahaan yang membuktikan adopsi teknologi yang tepat akan meningkatkan daya saingnya. Perusahaan kelas dunia seperti Walmart membuktikan bagaimana keberhasilan adopsi teknologi RFID telah meningkatkan keunggulan daya saing mereka berkat keterlibatan seluruh stakeholders di mata rantai industri retail mereka. Demikian juga dengan Dell, yang sukses membangun relasi strategis dengan seluruh stakeholders-nya untuk membangun sistem teknologi logistik dan *supply chain* yang ekselen. Perusahaan global lainnya seperti Google, Facebook, Uber, Apple, Netflix, Shell, SGCC (State Grid China Corporation) juga telah membuktikannya. Adopsi teknologi *internet of things* pada perusahaan-perusahaan layanan seperti

Telkom, Kereta Api Indonesia (KAI), Tokopedia, Traveloka dan Gojek misalnya, telah menciptakan fitur-fitur baru yang menghasilkan aliran pendapatan baru bagi perusahaan.

Dalam konteks teknologi disruptif, strateginya tidak melulu adopsi yang akan menempatkan perusahaan cenderung sebagai pengguna (sekaligus pengekor) tetapi juga lebih aktif melalui strategi bisnis korporat: "Akuisisi". Teknologi disruptif - yang banyak bermunculan sebagai *start up* - tidak menghasilkan uang di awal-awal peluncuran produknya. Mereka fokus pada pasar baru, yang terdiri dari kategori konsumen tidak loyal atau bahkan non-konsumen di pasar produk itu dan memerlukan model bisnis baru. Tentu saja pada tahap ini mereka membutuhkan banyak keringat, air mata dan terutama waktu. Jadi pada tahap awal, selalu ada peluang bagi perusahaan *incumbent* untuk mengakuisisi para pengganggu. Hal ini lumrah terjadi di industri teknologi. Apple secara rutin mengakuisisi beberapa perusahaan *technology developer* untuk meluncurkan inovasi baru seperti Siri. Perusahaan lain, seperti Cisco dan Microsoft, telah melakukan ratusan akuisisi kecil selama bertahun-tahun. Memang tidak semua perusahaan ini mengembangkan teknologi disruptif, namun sebagian besar teknologi yang mereka akuisisi tersebut, terbukti menjadi teknologi yang disruptif. Dalam skala kecil, perusahaan Indonesia seperti Telkom mulai melakukan cara serupa melalui proyek *open innovation* seperti event Indigo dan SDL (*Socio Digi Leader*).

Tentu saja diperlukan suatu roadmap teknologi untuk memandu perusahaan memetakan potensi dan ancaman dari berbagai jenis teknologi yang sedang dan terus dikembangkan. Dengan metode matrik sederhana, perusahaan harus mampu memetakan mana teknologi yang berdampak signifikan dengan tingkat kepastian tinggi, mana teknologi yang tidak berdampak tapi tingkat kematangannya tinggi, mana teknologi yang berdampak signifikan tapi tingkat ketidakpastiannya tinggi dan mana teknologi yang tidak signifikan berdampak dan masih mempunyai ketidakpastian tinggi. Selain dokumen roadmap teknologi sebagai peta besar, dibutuhkan juga suatu tata kelola teknologi atau dikenal dengan *Technology Management System* (TMS).

## **PENGUATAN KAPABILITAS ORGANISASI**

Sejalan dengan dua artikel sebelumnya ditemukan bahwa kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengasimilasi pengetahuan eksternal yang sangat penting bagi operasional perusahaan, terbukti meningkatkan daya adaptif perusahaan terhadap perubahan teknologi baik secara teknis maupun finansial (Arifin, 2019). Hal ini dapat dilihat pada penyebaran ERP (*enterprise resources planning*) pada beberapa korporasi besar di Indonesia. Dengan

kemampuan asimilasi pengetahuan yang baik maka pemanfaatan teknologi baru dengan cepat dan efektif berhasil membuat pelayanan perusahaan menjadi lebih cepat dan lebih efektif, seperti misalnya adopsi ATM dan *mobile banking*, teknologi *call centre* di industri perbankan, atau aplikasi *back office* untuk manajemen perkantoran di berbagai sektor. Dan yang paling mutakhir tentunya asimilasi pengetahuan keuangan digital di berbagai perusahaan yang membuat implementasi "*fintech*" menjadi salah satu kunci utama pendorong kemajuan bisnis mereka.

Berbagai contoh nyata di dunia bisnis tersebut mendukung peran strategis kemampuan serap (*absorptive capability*) yang sangat penting dan kritical untuk menghadapi turbulensi perubahan dinamis terutama dalam bentuk teknologi yang disruptif. Ini menegaskan sekali lagi bahwa kapabilitas dinamis (*dynamic capability*) adalah inti dari keunggulan kompetitif perusahaan (Teece et al., 1997). Kemampuan serap meningkatkan kemampuan dinamis organisasi, mendorong manajer untuk belajar, mengintegrasikan, dan bila diperlukan, konfigurasi ulang dan rubah sumber dayanya secara mendasar, yang tujuan akhirnya adalah merasakan dan menangkap peluang baru seiring dengan perkembangan pasar dan teknologi (Helfat et al., 2007).

Kemampuan transformasi pengetahuan melalui sosialisasi pengetahuan, praktik eksternalisasi pengetahuan dalam organisasi, dan praktik kombinasi pengetahuan di perusahaan, telah berhasil memanfaatkan teknologi yang alih-alih mengancam bisnis malah digunakan untuk memecahkan masalah perusahaan dengan cara yang lebih baik seperti adopsi teknologi *reverse engineering*, *internet banking*, *online monitoring*, aplikasi kinerja berbasis *web* dan lain-lain. Sementara itu, kemampuan eksploitasi perusahaan mendorong aplikasi pengetahuan baru agar terkait dengan produk dan layanan yang memberikan dampak finansial dan meningkatkan kapabilitas pemecahan masalah di perusahaan, seperti misalnya utilisasi teknologi ERM (*enterprise risk management*) di industri jasa keuangan, EAM (*enterprise asset management*) di perusahaan-perusahaan utilitas, *big data* pada sektor jasa riset pemasaran dan sebagainya. Selain itu kemampuan eksploitasi juga bisa meningkatkan sinergi kelompok melalui aplikasi pengetahuan baru, seperti misalnya praktek *Community of Coaching*, tampilan *Balanced Scorecard*, *e-learning* dan lain-lain. Tingkat kemampuan serap tersebut erat kaitannya dengan status manajemen pengetahuan yang ada di organisasi tersebut. Tanpa manajemen pengetahuan yang baik, kemampuan serap perusahaan sulit berkembang dan eksis secara berkelanjutan sehingga perusahaan akan gagap menghadapi perubahan drastis dan radikal seperti teknologi disruptif. Strategi penguatan manajemen pengetahuan itu sendiri dipengaruhi oleh faktor dari mana inisiatif berasal (internal atau eksternal) dan bagaimana kompetensi baru dimanfaatkan. Oleh

karena itu fokus penguatan manajemen pengetahuan di perusahaan terbagi atas tiga jenis; inisiatif yang berasal dari sumber daya eksternal (misalnya: GE, Benetton dan lain-lain), inisiatif yang berasal dari sumber daya internal (misalnya: 3M, Boeing dan lain-lain) dan utilisasi kompetensi baru (misalnya: IBM, Honda dan lain-lain). Pada petinggi perusahaan harus mampu memetakan darimana inisiatif pengelolaan pengetahuan di perusahaannya supaya bisa efektif memperbaiki daya serap organisasinya.

Kemampuan serap sebagai salah satu kapabilitas dinamis organisasi, sesuai namanya, akan memunculkan "*Bayesian Strategy*". Tidak ada cara "benar" untuk mengatasi teknologi disruptif. Perusahaan *incumbent* memiliki beragam pilihan dan keberhasilan pendekatan apapun sangat kontekstual. Satu elemen penting adalah "Anda harus tahu itu terjadi". Terlalu sering, para manajer amat rigid, setia pada model bisnis yang ada dan tidak menghargai bahaya sampai kondisinya terlambat. Perusahaan saat ini tidak bisa lagi memperlakukan strategi sebagai permainan catur, di mana kita duduk di ruang konferensi dan merencanakan serangkaian aksi dan antisipasi. Perusahaan perlu mengambil strategi yang lebih mendekati pendekatan *Bayesian*; kita tidak usah berusaha untuk melakukan semuanya dengan benar, tapi menjadi sesuatu yang kurang salah (*less wrong*) sepanjang waktu. Hal ini memang lebih mudah diucapkan daripada dikerjakan, karena kita membutuhkan perbaikan perangkat dalam organisasi untuk menjadi makin sensitif terhadap perubahan di pasar dan cepat beradaptasi. Transformasi ini dimulai dengan kebutuhan data yang dibuat tidak hanya lebih gampang diakses, tetapi juga lebih mudah dikombinasikan dengan sumber daya analitik, menjadi sesuatu aksi nyata. Tapi yang lebih penting adalah kebutuhan perubahan perspektif atau *mindset*. Kita tidak bisa menunggu tren yang muncul menjadi ancaman nyata karena pada saat itu sudah terlambat. Sebaliknya harus fokus pada platform yang sedang berkembang dan membangun keterampilan yang dibutuhkan untuk berintegrasi dengan platform tersebut. Kebutuhan menjadi suatu organisasi pembelajar (*learning organization*) menjadi makin prioritas saat era disruptif mulai mengancam entitas bisnis apapun dan di manapun. Apalagi memperhatikan ancaman teknologi disruptif yang makin menjadi-jadi dengan tersedianya teknologi "*big data*" saat ini.

## **KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PELUANG**

Tokoh-tokoh seperti Steve Jobs, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Jack Ma atau Elon Musk, dikenal dan diakui global sebagai CEO perusahaan yang memiliki kepemimpinan kewirausahaan yang ekselen. Kepemimpinan berorientasi peluang ini telah membawa perusahaan mereka memiliki keunggulan daya saing tinggi di tingkat dunia sehingga menjadi model di industrinya. Dalam

prakteknya, manajer perusahaan yang menunjukkan dan mempengaruhi emosi positif yang kuat untuk bekerja (antusias) telah memperbaiki kapabilitas organisasi dengan meningkatkan kegiatan berbagi pengetahuan dan pengelolaan manajemen pengetahuan yang efektif di organisasinya. Hal ini didukung misalnya, oleh indikator kinerja inovasi organisasi yang menunjukkan bahwa perusahaan dengan kepemimpinan "kuat" memiliki kegiatan berbagi pengetahuan dan pengelolaan pengetahuan yang lebih baik untuk memanfaatkan atau bahkan menciptakan peluang-peluang baru secara komersial.

Dalam konteks teknologi disruptif, ketika manajer melakukan suatu "*cast enactment*", seperti membuat orang lain bersemangat untuk bekerja keras dan mendorong orang lain untuk berpikir dan menggunakan pemikiran mereka, menantang keyakinan, stereotip dan sikap orang lain tentang teknologi, mereka sebenarnya juga sedang meningkatkan aktivitas berbagi pengetahuan terkait teknologi yang relevan dalam organisasinya. Contoh yang menarik adalah "*Spin Off*" di IBM. Pada tahun 1980, IBM telah menjadi korban teknologi disruptif. Sebagai pemain dominan di teknologi komputer *mainframe*, IBM tidak banyak terlibat dalam revolusi *mini computer*. Namun manajemennya melihat komputer pribadi sebagai ancaman yang lebih besar lagi terhadap model bisnisnya yang ada, dan bertekad untuk tidak tertinggal lagi. Alih-alih membuang seluruhnya sumber daya perusahaan IBM di balik usaha baru tersebut, mereka memilih jalur yang berbeda. Mereka mengirim sebuah tim kecil ke Boca Raton, Florida, jauh dari kantor pusat perusahaan di New York bagian utara, untuk mengembangkan produk yang sama sekali baru. Setahun kemudian, IBM PC menjadi salah satu produk paling sukses sepanjang sejarah. Perusahaan lain mengambil strategi serupa. Google membentuk Google X untuk mengembangkan teknologi baru yang menjanjikan namun tidak sesuai dengan bisnis intinya. Facebook telah membuat akuisisi kelas tinggi seperti Instagram, WhatsApp dan Oculus VR, namun menjaga operasi mereka tetap terpisah. *Spin off* suatu teknologi disruptif jika dilakukan dengan benar, dapat menawarkan solusi terbaik bagi kedua belah pihak, kemandirian perusahaan *startup* dan kekuatan sumber daya dari si industri raksasa.

Demikian juga melalui peran "*transformational enactment*", manajer membangun visi tentang apa yang mungkin terjadi di masa depan, dan dalam imajinasinya tentang masa depan, manajer mendapatkan update teknologi terkini; status modal manusia dan skenario pemanfaatan pengetahuan dan teknologi dalam organisasi mereka. Contoh menarik pada konteks teknologi disruptif adalah skenario *Co-Option*. "Anda tidak harus benar-benar menguasai dan membeli *start up* yang berpotensi disruptif, Anda bisa berkolaborasi dengan mereka", ujar si *master co-option*, Steve Jobs. Disney, salah satu

raksasa industri perfilman di Hollywood, melakukan negosiasi brilian saat menawarkan kesepakatan distribusi dengan Pixar, perusahaan animasi yang relatif baru namun film-filmnya hampir semuanya *box office*. Akibatnya, Pixar, tidak pernah punya kesempatan bagaimana melakukan distribusi produk film-film animasi mereka dan menjadi sangat bergantung pada Disney. Hari-hari ini, Pixar benar-benar menjadi pemasok film animasi dominan bagi Disney dan sebaliknya hanya Disney yang bisa mendistribusikan produk-produk animasi buatan studio Pixar. Tokoh dibalik kesepakatan *co-option* ini tak lain adalah Steve Jobs. Pada akhir tahun 90an, saat teknologi MP3 membuat industri musik semakin kelimpungan, Steve Jobs mengkooptasi teknologi tersebut, menghubungkannya ke komputer Mac yang ada melalui iTunes dan menyelamatkan industri musik, sekaligus menghasilkan keuntungan besar bagi Apple. *Co-option*, dalam banyak kasus, adalah strategi yang lebih tepat daripada akuisisi karena membutuhkan lebih sedikit sumber daya dan seringkali bisa lebih efektif.

## **SIMPULAN**

Meskipun efek mengganggu suatu teknologi atau inovasi baru tidak bisa diprediksi dari awal saat teknologi itu baru memasuki pasar, namun berdasarkan karakter teknologi dan perilaku konsumen, hal tersebut mungkin untuk dilakukan. Untuk memenuhi berbagai kebutuhan konsumen, teknologi disruptif akan menawarkan berbagai fitur teknologi ekstra seperti antara lain (1) Produk yang lebih kecil menawarkan keunggulan dalam teknologi mikro atau nano; (2) Produk yang lebih ringan memberikan keunggulan teknologi material; (3) Produk yang lebih murah memberikan keunggulan teknologi komponen dan proses manufaktur terkait; (4) Produk yang lebih fleksibel dan nyaman menumbuhkan keunggulan terkait riset tentang manusia (pengguna), ergonomi, dan kecerdasan buatan; (5) Produk yang lebih andal menyediakan keunggulan proses perancangan, pembuatan dan pengendalian mutu, serta probabilitas dan statistik; (6) Kinerja produk per-unit yang lebih tinggi menyajikan keunggulan dalam bidang kimia dan fisika, material, perpindahan panas, desain, dan proses manufaktur mikro dan teknologi nano; (7) Produk yang operasionalnya lebih sederhana menawarkan keunggulan dalam kecerdasan buatan, robotika, dan desain. Berdasarkan indikator-indikator tersebut dan parameter lainnya, beberapa lembaga riset dan konsultan mencoba untuk memprediksi teknologi apa saja yang potensial menjadi teknologi disruptif, seperti yang dilakukan oleh Mckinsey, Gartner, E&Y, Black & Veatch dan lain-lain.

Pertanyaan yang paling penting sebenarnya adalah bagaimana mengantisipasi teknologi disruptif tersebut? Meskipun para ahli teknologi dan pakar bisnis sepakat bahwa tidak ada solusi jitu untuk menghadapi teknologi disruptif, ada beberapa pendekatan yang bisa dipilih. Pendekatan model pertama seperti diusulkan oleh Jeffrey Baumgartner dalam bukunya *The Way of the Innovation Master* (2015) adalah berbasis pasar (*market based*) dengan dua pilihan, pertama: mempertahankan pangsa pasar. Beberapa perusahaan setelah menyadari bahwa pasar mereka cenderung turun secara radikal sebagai dampak teknologi disruptif, biasanya menyesuaikan produk mereka agar tetap eksis dan bertahan menguasai pasar yang sama. Dalam bisnis kamera, bagaimana Kodak dan Leica, Canon, Nikon, Hasselblad serta banyak nama mapan lainnya dari dunia fotografi berbasis film, mereka semua telah mengembangkan dan sekarang memasarkan kamera digital dan produk terkait.

Begitu juga perusahaan taksi konvensional seperti Blue Bird akhirnya memilih aplikasi online bahkan menggandeng pesaingnya (GoCar) untuk mendapatkan pelanggannya kembali. Sebagian besar perusahaan ini menderita kerugian yang berdarah-darah selama masa transisi, sebagian tetap eksis meskipun pasarnya tak lagi sama seperti semula. Ada juga yang luka parah, tak bisa disembuhkan dan akhirnya hilang dari pasar seperti Kodak pada tahun 2012. Jika pilihan pertama ini yang dipilih maka Anda disarankan untuk lebih fokus mengelaborasi kapabilitas adopsi teknologi dan kemampuan serap di perusahaan Anda untuk mengurangi dampak teknologi disruptif terhadap daya saing perusahaan.

Pilihan kedua, temukan pasar baru berdasarkan keahlian Anda. Ketika menjadi jelas bahwa kamera digital akan mengubah pasar fotografi, Fuji melakukan dua hal. Pertama, seperti Kodak dan lainnya, mereka mulai memproduksi produk kamera digital. Kedua, hal lain yang lebih inovatif yaitu mencari pasar baru berdasarkan keahlian yang sudah mereka kuasai. Sang CEO inovatif, Shigetaka Komori, secara efektif bertanya kepada pegawainya: "Dengan cara apa dan bagaimana industri lain menerapkan pengetahuan fotografi berbasis kimia kita?" Sebagai hasil dari tantangan inovasi ini, Fuji mengidentifikasi banyak peluang. Dan melalui inovasi mereka telah melakukan diversifikasi ke sejumlah kegiatan yang menguntungkan. Selain itu, diversifikasi ini akan melindungi mereka dari teknologi disruptif di salah satu industri tersebut. Salah satu contoh, dengan menggunakan keahlian mereka untuk mengembangkan produk baru, Fuji menyadari bahwa *cellulose triacetate* yang menjadi bahan dasar film juga dapat digunakan sebagai lapisan pelindung pada *flat panel displays* – suatu bisnis yang berkembang dan kemudian menjadi teknologi disruptif lainnya. Meskipun juga berdarah-darah dan sempat memPHK

5000 karyawannya di tahun 2006, namun Fujifilm tetap bertahan sampai sekarang dengan *net sales* atau *revenue* sebesar US\$ 22.05 milyar dan *net profit* US\$ 1.09 miliar pada tahun buku 2016 yang lalu.

Selain strategi eksplorasi produk tersebut, keberhasilan Fujifilm bertahan adalah kemampuan mereka secara cepat dalam mengantisipasi serta mengeksekusi rencananya dengan efektif. Seperti misalnya pada tahun 2000, saat mereka menghabiskan sekitar US\$ 1,6 miliar untuk tambahan 25% saham di Fuji Xerox, sebuah perusahaan patungan Fujifilm dengan Xerox, ketika perusahaan Amerika itu membutuhkan uang tunai. Terbukti di kemudian hari perusahaan ini menjadi salah satu pemasok keuntungan terbesar kepada Fujifilm. Jika Anda memilih model strategi kedua ini, maka kepemimpinan berorientasi peluang (*entrepreneurial leadership*) adalah prioritas pertama yang harus dikembangkan untuk berkelit dari serangan teknologi disruptif terhadap bisnis Anda. Alih-alih terancam oleh teknologi atau produk disruptif perusahaan lain, Anda berpeluang mengembangkan kompetensi untuk menghasilkan produk dan layanan baru yang justru disruptif terhadap pesaing-pesaing Anda. Bagaimana pendapat Anda?

## DAFTAR PUSTAKA

1. Afsaneh Nahavandi (1996). "Integrating Leadership and Strategic Management in Organizational Theory". *Canadian Journal of Administrative Science*", Volume10, Issue 4.
2. Alexander Brem, Kai-Ingo Voigt (2009), "Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management - Insights from the German software industry", *Technovation*, 29, p. 351–367.
3. Arifin, Zainal; Fontana, Avanti and Wijanto, Setyo Hari (2016). "The Determinant factors of Technology Adoption for improving firm's performance: An empirical research of Indonesia's electricity company". *Gadiah Mada International Journal of Business*, Vol. 18, No. 3, p. 237-261.
4. Black & Veatch (2016), "Strategic Directions; Smart Utilities and Smart Cities Survey", Black & Veatch Global Insight, published February.
5. Christensen, Clayton M. (1997). "The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail". Harvard Business School Press, Boston, MA.
6. Christensen, Clayton M. and Bower, Joseph L. (1996). "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms". *Strategic Management Journal*, 17(3):197–218.

7. Clayton M. Christensen dan Joseph Bower, "Disruptive Technologies: Catching the Wave", Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Boston, MA.
8. Danneels, E. (2004), "Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda", *Journal of Product and Innovation Management*, 21, pp. 246–258.
9. EY (2018), "Digital, disruption and deals "Is your firm thinking about digital correctly?"", EY Parthenon Capital Roundtable presentation, published May.
10. Feng Wan, Peter J. Williamson, Eden Yin (2015), "Antecedents and implications of disruptive innovation: Evidence from China", *Technovation*, 39-40: p. 94–104.
11. Gupta, V., I. C. MacMillan (2004), "Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct". *Journal of Business Venturing*, 19 (2): 241–260.
12. Gyungmi Jin, Yujin Jeong, ByungunYoon (2015), "Technology-driven roadmaps for identifying new product/market opportunities: Use of text mining and quality function deployment", *Advanced Engineering Informatics*, Volume 29, Issue 1, p. 126-138.
13. Hall, B. H., and B. Khan (2002). "Adoption of new technology". In *New Economy Handbook* (Hall and Khan).
14. Helfat, C. E., and M. A. Peteraf (2003). "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles". *Strategic Management Journal*, 24 (10): 997 - 1010.
15. J Manyika, M Chui, J Bughin, R Dobbs, P Bisson (2013). "Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy". McKinsey Global Institute, Vol. 34, no 9, p. 525-535.
16. John C. Narver, Stanley F. Slater, Douglas L. MacLachlan (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success", *Journal of Product Innovation Management*, Volume 21, Issue 5, Pages 334-347.
17. John Hauser & Gerard J. Tellis & Abbie Griffin (2006). "Research on Innovation: A Review and Agenda for," *Marketing Science*, INFORMS, vol. 25 (6), pages 687-717, 11-12.
18. Juaneda-Ayensa, Mosquera A and Sierra Murillo (2016). "Omni-channel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention". *Frontiers in Psychology*, 7 (125).
19. Kevin Zheng Zhou, Julie Juan Li, Nan Zhou (2004), "Perceptions of Market Orientation in a Transitional Economy", *Journal of Global Marketing*, 17(4):5-22.
20. Kotler, P., and K. L. Keller (2006). "Marketing Management (12th)". Prentice Hall.

21. Marios Koufaris (2002), "Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Online Consumer Behavior", *Information Systems Research*, Vol. 13, No. 2, June 2002, pp. 205–223.
22. Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree, and Mary Jo Bitner (2000). "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters", *Journal of Marketing*, Vol. 64 (July 2000), 50–64.
23. McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. (2000), "The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty" , Harvard Business School Press, Boston, MA.
24. Mirvis, P. H., A. L. Sales, and E. J. Hackett (1991). "The implementation and adoption of new technology in organizations: Work, people, and culture". *Human Resources Management*, 30 (1) (Spring): 113-139.
25. S. K. Majumdar, O. Carare, H. Chang (2010), "Broadband adoption and firm productivity: evaluating the benefits of general purpose technology", *Industry and Corporate Change*, 19 (3): 641-674.
26. S.Palekar, Kasuni Weerasinghe, Darshana Sedera (2013), "Disruptive Innovation of Mobile Communication Apps", The 24th Australian Conference on Information Systems (ACIS 2013), December.
27. Sharma, J. K.; Singh, A. K (2012), "Change and Competitive Advantage: An Investigative Study of Indian Pharmaceutical Industry", *IUP Journal of Business Strategy*, Vol. 9, No. 3.
28. Subin Im and John P. Workman Jr (2004), "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms", *Journal of Marketing*, 68(2):114-132.
29. Sutcliffe, K. M. and T. J. Vogus (2003). "Organizing for Resilience". *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn, Berrett-Koehler: 94-110.
30. Syifa Alaina Marica (2014), "Determinant Factors of Disruptive Technology - Case Study of Web-based Airplane Ticket Selling", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 115, p. 424-429.
31. Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, Jr., L. W., and Sashkin, M. (2005), "The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets", *Journal of Private Equity*, 8(4), 20–29.
32. Teece, D. J.; G. Pisano, and A. Shuen. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509–533.
33. Van Ark, B., M. O'Mahony, and M. P. Timmer (2008). "The productivity gap between Europe and the United States: Trends and causes". *Journal of Economic Perspectives*, 22 (1): 25– 44.

34. Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007), "Dynamic capabilities: a review and research Agenda", *The International Journal of Management*, 9 (1).
35. Z Arifin, A Fontana, SH Wijanto (2016), "The role of entrepreneurial leadership and absorptive capability to technology adoption for improving business unit's performance; an empirical research of Indonesia Electricity Company", *Advanced Science Letters*, Vol 22, Issue: 5-6, pg. 1234-1239.
36. Z. Arifin (2019), "How is a utility firm dealing with disruptive technologies? An empirical research of Indonesia Electricity Company," 2019 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON), Atlanta, GA, USA, 2019, pp. 1-8, doi: 10.1109/TEMSCON.2019.8813714.
37. Zott, C. (2003). "Dynamic capabilities and the emergence of intra industry differential firm (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal*, 28 (13).

DISRUPTIVE INNOVATION  
can hurt, if you are not the one  
**DOING THE DISRUPTING.**

- Clay Christensen

**“INNOVATION DOESN'T  
ALWAYS COME IN THE  
FORM OF A NEW PRODUCT  
OR NEW TECHNOLOGY.  
SOMETIMES IT'S ABOUT  
A NEW WAY TO ADDRESS  
AN OLD PROBLEM.”**

BERNARD LORD

CEO, MEDAVIE



## **MENEMUKAN WUJUD PEMIMPIN AGILE DI TENGAH BADAI PERUBAHAN TAK BERKESUDAHAN**

---

**Eko Jatmiko Utomo**

*“Success today requires the agility and drives to constantly rethink, reinvigorate, react and reinvent” (Bill Gates)*

Di akhir tahun 2019, seluruh dunia merayakan pergantian tahun baru. Semua berharap bahwa awan kelabu yang menyelimuti tahun 2019 tersibak oleh cerahnya matahari tahun baru. Sepuluh tahun sebelumnya, dunia berada pada titik nadir dari sebuah jurang yang ditimbulkan oleh pecahnya gelembung *subprime mortgage* di Amerika. Tahun 2009 pertumbuhan ekonomi dunia mengalami kontraksi sebesar -1,7%. Dan sejak saat itu pertumbuhan ekonomi dunia tidak pernah melebihi angka 5%, bahkan beberapa tahun terakhir hanya berkisar di angka 2-3%. China yang merupakan lokomotif pertumbuhan ekonomi dunia juga mengalami hal yang sama. China tidak mampu kembali ke kinerja terbaik di dekade sebelumnya yang mampu mencatatkan pertumbuhan di atas 10%. Perlambatan pertumbuhan ekonomi China merupakan tanda perlambatan pertumbuhan ekonomi dunia. Karena itu semua berharap tahun 2020 bakal jadi tahun harapan pemulihan.

### **KETIKA TURBULENSI MENJADI RUTINITAS**

Selagi seluruh dunia berharap adanya perbaikan tingkat pertumbuhan ekonominya, Presiden Amerika Serikat tiba-tiba meniupkan genderang perang dagang kepada China. Donald Trump menerapkan bea masuk yang tinggi

terhadap banyak produk yang diekspor oleh China. Bahkan beberapa produk China dilarang masuk ke Amerika. Produsen *smartphone* Huawei - pesaing berat Apple - ditekan habis-habisan oleh pemerintah Amerika.

Tentu saja China tidak tinggal diam. Tindakan balasan dilakukan terhadap produk-produk Amerika yang di ekspor ke China. Perang dagang yang dilakukan oleh kekuatan ekonomi nomer satu dan nomer dua dunia ini, tentu mengguncang planet bumi. Ibarat dua gajah bertarung maka tanah bergetar dan binatang-binatang yang lain mau tidak mau ikut tunggang langgang terkena dampaknya. Hampir semua negara di dunia merupakan mitra bisnis baik Amerika maupun China. Jika mitra dagang utama mereka sakit demam, tentu berpengaruh terhadap transaksi bisnis yang terjadi dengan negara-negara tersebut.

Belum usai perang dagang US vs China yang membuat dunia “meriang”, muncul sebuah berita kejutan baru dari pelosok China. Pada tanggal 18 Januari di Wuhan, ditemukan sejenis penyakit baru yang akhirnya dikenal sebagai virus Corona atau Covid 19. Virus ini sifatnya mirip dengan Influenza, memiliki kemampuan penularan yang sangat cepat. Bedanya dengan Influenza, Corona menyerang paru-paru yang menyebabkan kegagalan pernapasan. Tingkat kematian rata-rata 4% dari angka mereka yang terinfeksi. Cukup tinggi dan menakutkan. Pemerintah China dengan cepat melakukan penutupan kota Wuhan. Angka penularan dapat dijaga di angka sekitar 80.000. Gerak cepat pemerintah China mampu melokalisir penyebaran virus Covid 19 di China.

Namun globalisasi dunia di mana pergerakan manusia antar bangsa sedemikian mudah dilakukan membuat benua Eropa menjadi korban paling parah serangan virus Covid 19 berikutnya. Ratusan ribu orang di Italia, Spanyol, Inggris dan Jerman tertular penyakit Corona. Globalisasi membuat Corona menjadi pandemi yang tidak kalah ganas dibandingkan dengan flu Spanyol yang terjadi persis satu abad yang lalu. Pusat penularan menyeberang ke samudra Atlantik dan Amerika menjadi pusat penyebaran virus Corona berikutnya dengan tingkat korban terinfeksi serta kematian yang paling tinggi di dunia. Total ada 4.7 juta orang yang tertular dengan korban 157.000 hanya di Amerika sendiri per tanggal 1 Agustus 2020 (<https://www.worldometers.info/coronavirus>). Pada tanggal yang sama ada 17.8 juta penduduk dunia terinfeksi dan 684.000 orang yang menjadi korban.

Hampir semua negara menutup batas antar negara mereka, sehingga tidak terjadi pergerakan antar negara. Sebagian negara menerapkan kebijakan lokal penutupan secara total (*lockdown*) dan sebagian melakukan pembatasan pergerakan manusia secara terbatas. Dunia yang sebelumnya bergerak secara dinamis tiba-tiba dipaksa berhenti. Minim sekali pergerakan antar negara. Bahkan pergerakan antar kota di negara yang sama juga sangat berkurang.

Perubahan yang mendadak ini membawa konsekuensi berhentinya proses produksi dan pertukaran barang dan jasa antar negara dan antar daerah di sebuah negara. Hampir semua industri mengalami pertumbuhan negatif terkecuali industri kesehatan dan produsen barang terkait kesehatan. Data pada semester dua tahun 2020 menunjukkan banyak negara yang sudah jatuh ke dalam resesi. Pertumbuhan mereka minus selama dua kuartal berturut-turut. Di dalamnya termasuk Singapura, Perancis, Italia, Jepang, Amerika, Korea Selatan, Jerman dan Hongkong, sekelompok negara-negara yang tergolong negara maju.

Dengan dibatasinya pergerakan manusia, barang dan jasa, maka pasar global mengalami kontraksi yang tajam. Industri pariwisata dan turunannya tiba-tiba mengalami mati suri. Negara-negara yang struktur ekonomi negaranya sangat tergantung kepada industri pariwisata seperti Hongkong, Thailand dan Singapura mengalami hantaman yang sangat keras. Dalam skala yang sama, andalan pariwisata Indonesia seperti pulau Bali juga terdampak hebat karena pandemi, tingkat hunian hotel terjun bebas sampai di bawah 10%.

Pasar berubah, pergerakan terhambat, rantai pasok terkendala, sehingga banyak perusahaan yang mengalami kesulitan dalam menjalankan bisnisnya. Sebagai dampaknya maka produksi barang dan jasa terhambat, tidak terserap pasar sehingga pendapatan perusahaan menurun dan pada akhirnya mengalami kerugian. Banyak perusahaan melakukan pengurangan karyawan sehingga dipastikan tingkat pengangguran di seluruh negara mengalami kenaikan.

Begitu cepatnya perubahan lingkungan bisnis yang terjadi membuat semua organisasi baik institusi negara maupun korporasi menjadi kelimpungan. Idiom kondisi lingkungan bisnis yang makin *Volatile, Uncertain, Complex* dan *Ambiguous* (VUCA) yang dipopulerkan oleh Kolonel Richard Mackey di US Army War College (1992) mendapatkan bukti empiris yang makin kuat dalam konteks global pada saat ini.

## **VUCA DAN PERKEMBANGAN TEKNOLOGI**

Artikel yang ditulis oleh Richard Mackey menyatakan bahwa kepemimpinan militer sesudah runtuhnya Uni Soviet dan berakhirnya perang dingin membutuhkan karakter dan kompetensi kepemimpinan baru yang lebih berorientasi kepada masa depan yang diramalkan akan makin *Volatile, Uncertain, Complex dan Ambiguous* (Mackey, 1992).

*Volatile* digambarkan sebagai suatu kondisi di mana perubahan makin tidak bisa diramalkan. Perubahan bersifat dinamis. Kecepatan perubahan dari satu kondisi ke kondisi yang lain berbeda-beda dan bisa berubah sewaktu-

waktu. Siapa yang bisa memperkirakan bahwa keputusan politik yang diambil Presiden Uni Soviet Mikhail Gorbachev dengan cepat mengakhiri perang dingin yang sudah berlangsung sekian dekade, memicu runtuhnya tembok Berlin, bersatunya kembali Jerman Barat dan Jerman Timur dan bahkan pecahnya Uni Soviet. Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan baik faktor utama maupun yang bersifat katalisator juga makin banyak dan beragam.

Sementara *uncertain* diartikan bahwa kondisi-kondisi di masa lalu yang semula cenderung mudah diprediksi, tidak berlaku lagi di saat sekarang. Masa depan menjadi makin sulit untuk diprediksi. Hasil akhir dari sebuah proses belum tentu sesuai dengan apa yang diinginkan dan direncanakan pada awal kerja dilakukan. Amerika Serikat sudah sangat jelas membuktikannya dalam perang Vietnam. Dengan semua persenjataan dan sumberdaya komplit yang mereka miliki, mereka mendapatkan kekalahan yang sangat memalukan sepanjang sejarah perang modern yang mereka lakukan. Dengan sumberdaya yang lengkap itu Amerika diprediksikan menang di dalam perang Vietnam. Namun kenyataan yang terjadi sebaliknya.

*Complexity* menambah kerumitan dari sisi kontek yang dihadapi oleh organisasi. Komponen-komponen yang terlibat menjadi semakin banyak dan hubungan interdependensi antar komponen juga jadi makin rumit.

Dimensi terakhir VUCA adalah *ambiguity*. Dalam era di mana data dan informasi melimpah maka permasalahan utama bukan lagi bagaimana menemukan data dan informasi, namun menemukan data dan informasi yang tepat dan jelas. Data dan informasi yang menggunung memunculkan banyak tafsir yang berbeda sehingga suatu kondisi yang sama bisa diartikan berbeda-beda oleh pihak yang berbeda. Masalah tafsir dan komunikasi menjadi problem yang semakin pelik.

Sesudah hampir tigapuluh tahun sejak istilah VUCA dipopulerkan oleh Richard Mackey di seminar US Army War College tahun 1992, maka kondisi global saat ini ternyata makin meneguhkan bahwa VUCA menjadi sebuah keniscayaan dalam kehidupan sehari-hari di planet bumi. Dunia makin *Volatile, Uncertain, Complex* dan *Ambiguous*.

Ada dua faktor utama yang membuat dunia semakin VUCA, yang pertama adalah globalisasi dan kedua disrupsi yang terjadi karena perkembangan teknologi (Joiner, 2019). Gabungan kedua faktor ini secara simultan meningkatkan kondisi lingkungan bisnis menjadi semakin VUCA.

Mari kita kembali ke masa beberapa abad yang lalu. Teknologi kapal yang makin berkembang mampu memproduksi kapal yang makin besar baik daya jelajah, kekuatan, keselamatan dan daya tampung. Maka pada pada abad pertengahan milenium kedua terjadilah penjelajahan dunia yang makin banyak dan masif. Para pelaut dari daratan Eropa menjelajah jauh menyeberangi

lautan Atlantik dan kemudian “menemukan” benua Amerika. Sebagian dari mereka menuju ke arah selatan bola bumi dan menemukan kepulauan asal rempah-rempah. Rempah-rempah merupakan bahan makanan yang sangat mahal di belahan bumi Eropa. Karena kelangkaannya maka harganya sangat tinggi.

Untuk mendapatkan harga yang murah maka pedagang harus mendapatkannya langsung di mana tanaman itu tumbuh, yang akhirnya membawa mereka menemukan kepulauan Nusantara. Mereka menjelajah lebih jauh lagi ke selatan dan menemukan benua kecil yang terpencil yang hanya dihuni oleh sedikit penduduk asli dan kemudian mereka namakan Australia. Selama berabad-abad teknologi kapal meningkatkan dinamika perubahan di bumi. Terjadi peningkatan lalu lintas barang dan manusia.

Bangsa Eropa melakukan penaklukan dan penjajahan di banyak benua dan wilayah yang selama ini hanya memiliki konflik dan perang regional. Sekarang semua bagian di bumi terpapar oleh konflik global. Musuh dan teman yang harus mereka hadapi tidak hanya kerajaan tetangga namun kerajaan-kerajaan yang sangat jauh melintasi samudera. Semua dimungkinkan karena teknologi kapal membuka pandora globalisasi semakin lebar.

Awal abad 20 manusia menemukan teknologi yang membuat bumi tidak akan pernah sama lagi seperti tahun-tahun sebelumnya, teknologi pesawat terbang. Penemuan teknologi pesawat terbang yang dipelopori oleh Wright bersaudara di Benua Amerika sangat cepat berkembang. Pesawat terbang dengan cepat berkembang baik dalam hal jangkauan, kecepatan maupun daya angkut. Hanya butuh kurang dari 30 tahun sejak ditemukan, penerbangan komersial telah menyediakan layanan penerbangan lintas lautan Atlantik pada tahun 1939. Perjalanan lintas Atlantik yang butuh hitungan bulan dengan kapal laut dapat ditempuh dalam hitungan hari dengan pesawat terbang.

Dengan perkembangannya pesawat terbang yang mampu terbang jauh menyeberangi samudra dan membawa banyak orang, maka interaksi global manusia dari satu pojok bumi ke pojok bumi yang lain menjadi jauh lebih cepat dibandingkan dahulu pada saat andalan transportasi manusia adalah kapal laut. Ide bisnis yang berkembang di satu negara dengan cepat menular ke negara lain.

Teknologi juga memungkinkan globalisasi mencapai level yang lebih tinggi. Manusia semakin mudah berpindah dari satu negara ke negara lain. Bahkan memungkinkan seseorang untuk makan pagi di sebuah negara, makan siang ke negara lain dan kemudian makan malam di negara yang berbeda. Globalisasi yang difasilitasi oleh teknologi menjadikan hubungan interdependensi antar manusia, organisasi dan negara makin tinggi. Hubungan dagang dan bisnis

meningkat dengan cepat dengan partner yang makin banyak. Negara yang satu membutuhkan negara yang lain dan demikian juga sebaliknya.

Pada akhir abad 20 teknologi internet ditemukan. Tanpa harus berpindah dari satu tempat ke tempat lain manusia dapat berkomunikasi, mengirimkan dan menyimpan data, mengembangkan produk dan jasa serta melakukan proses penjualan ke seluruh penjuru dunia. Dengan teknologi semuanya dapat dilakukan di sebuah dunia virtual yang dinamakan *World Wide Web* yang didukung oleh *Cloud Computing*.

Proses penyebaran ide, informasi dan data mengalami peningkatan yang jauh lebih cepat dibandingkan saat pesawat terbang ditemukan. Hampir seluruh pelosok bumi terkoneksi, secara *real time*. Manusia yang berjumlah lebih dari 7 milyar terhubung, bumi menjadi sebuah desa. Berita dan ide dari satu pelosok dunia yang terpencil dalam hitungan menit dapat menjangkau seluruh dunia, selamat datang pada dunia yang saling terhubung, hampir tiada batas.

Namun teknologi dan globalisasi yang semakin cepat dan membawa informasi dan ide baru membuat informasi dan ide lama cepat sekali menjadi usang. Coba Anda perhatikan, bagaimana teknologi telekomunikasi berkembang dengan cepat dari 1G ke 2G, 3G, 4G dan sekarang sudah mulai masuk ke 5G. Bagi mereka-mereka yang lambat dalam beradaptasi pasti akan ketinggalan. Mereka yang masih berada di teknologi 3G jelas akan ketinggalan dibandingkan mereka yang sudah mengadopsi teknologi 4G.

Perhatikan bagaimana produk smartphone BlackBerry yang memiliki keunggulan *Push Mail* dan komunikasi antar pelanggan dengan cepat digantikan oleh teknologi baru yang lebih canggih, lebih cepat dan lebih terjangkau. Pada saat Blackberry tidak siap beradaptasi maka mereka ditinggalkan kereta perubahan dan tidak pernah bisa mengejar kembali ketertinggalannya.

Semakin cepat teknologi baru ditemukan dan proses globalisasi makin tanpa batas, maka dunia akan semakin *Volatile, Uncertain, Complex* dan *Ambiguous*. Negara dan korporasi yang tidak mampu dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan yang cepat membuat mereka menjadi tidak relevan dan ditinggalkan. Pertanyaan maha penting muncul: pemimpin negara dan korporasi seperti apa yang akan mampu memimpin institusinya supaya tidak digilas oleh perubahan?

## **MODEL AGILITY**

### **Nararya Sanggramawijaya membangun Majapahit.**

Benak Nararya Sanggramawijaya berkecamuk kemarahan, kecemasan dan kekuatiran. Alisnya terangkat dan raut mukanya memerah. Menurut laporan telik sandi yang dikirimkan ke depan garis pertahanan, terlihat bahwa pasukan pemberontak sudah mendekati batas kota. Mereka mendirikan kemah sepelemparan batu dari benteng kota raja. Dari atas benteng kota pasukan lawan terlihat kuat. Umbul-umbul dalam banyak warna megah berkibar di depan perkemahan. Namun berdasarkan laporan telik sandi yang menyusup jauh ke dekat kemah, sebenarnya pasukan pemberontak tidak cukup kuat untuk dapat mengganggu pertahanan kerajaan, apalagi mengambil alih ibukota. Sangramawijaya melaporkan kondisi itu kepada sang Baginda Raja, sang mertua. bahwa hanya diperlukan pasukan secukupnya untuk menahan dan menggempur pasukan liar pemberontak yang datang dari arah utara itu. Kerajaan perlu berhati-hati dan mempersiapkan diri dengan kemungkinan serangan lain yang lebih berbahaya, serangan pasukan lawan dari arah utara bisa jadi hanyalah sebuah umpan. Taktiknya jelas, untuk membuat pertahanan ibukota menjadi lemah karena ditinggalkan sebagian besar pengawalnya. Telik sandi melaporkan ada pergerakan pengumpulan pasukan yang besar di Gelang Gelang dan bergerak menuju ke Daha.

Namun Baginda Raja tidak berkenan dengan pendapatnya. Pasukan besar itu masih jauh dari ibu kota Daha. Baginda percaya jika pasukan di ibu kota akan mampu menahannya. Paling tidak sampai pasukan pemberontak yang sudah sampai di gerbang utara dapat dihancurkan. Dan titah telah diberikan: Nararya Sangramawijaya harus membawa sebagian besar pasukan kerajaan untuk bergerak ke batas utara dan menghancurkan pasukan pemberontak sampai tuntas. Peringatan bahwa ada kemungkinan gerakan pasukan lain dari arah tak terduga ditolak oleh Baginda Raja. Seluruh kekuatan dikerahkan untuk menumpas pemberontak.

Padaحال kerajaan pada saat itu sedang dalam kondisi lemah. Sebagian pasukan pergi ke luar Jawa menempuh laut untuk melakukan ekspedisi ke kerajaan Melayu untuk menunjukkan eksistensi sebagai kerajaan yang terhebat dan terkuat di Nusantara. Kerajaan yang berani mengusir pimpinan suatu kerajaan besar dari mancanegara. Kondisi ini rupanya diketahui dan dimanfaatkan oleh pemberontak. Baginda sedemikian marah dengan pengkhianatan yang dilakukan oleh sepupu dan sekaligus besannya sendiri. Maka perintah Baginda Raja untuk menyerang keluar dan menumpas pemberontak tidak terbantah.

Dengan terpaksa Nararya Sanggramawijaya membawa sebagian besar pasukan untuk menghancurkan pasukan pemberontak. Dengan misi menaklukkan musuh secepat mungkin dan kembali ke ibukota secepatnya. Dan sesuai yang diperkirakan, pasukan pemberontak tidak kuasa menghadapi pasukan induk yang dipimpin langsung oleh Sangramawijaya. Mereka tidak cukup kuat bertahan dan segera undur diri dari medan perang. Sebenarnya Sangramawijaya berniat membiarkan pasukan pemberontak pergi. Dia khawatir jika mengejar pemberontak maka pengawalan ibu kota kerajaan menjadi lemah. Namun sesuai perintah sang Baginda, maka Nararya Sangramawijaya dengan terpaksa harus mengejar pasukan lawan dan menghancurkan pasukan pemberontak yang dipimpin oleh Senopati Jaran Goyang.

Namun harapan untuk segera menghancurkan lawan ternyata tidak mudah. Pasukan kecil lawan dengan cepat menyusup di sela-sela pategalan, semak belukar dan hutan. Mereka memanfaatkan semua bentang alam dan tumbuh-tumbuhan yang ada di atasnya untuk bertahan dan perlahan melarikan diri. Butuh waktu berhari-hari untuk mengejar, menemukan dan menghancurkan mereka. Pasukan induk makin jauh dari ibu kota kerajaan. Pada akhirnya Sanggramawijaya mampu menghancurkan pasukan pemberontak namun pasukan menjadi jauh dari ibu kota kerajaan. Mereka menang perang namun kondisi pasukan menjadi letih karena pengejaran dan pulang kembali ke pusat kerajaan dengan kondisi tidak utuh karena cukup banyak korban yang berjatuhan.

Selanjutnya Nararya Sanggramawijaya menemukan kenyataan pahit bahwa praduga yang terbersit di pikirannya ternyata terbukti. Ada pasukan yang jauh lebih kuat sudah disiapkan oleh musuh dari arah Selatan. Mereka dengan cepat menggempur dan menguasai Daha dan kemudian bergerak ke Timur menusuk ibu kota. Pasukan induk pemberontak menggempur pusat kota yang "kosong" dan bahkan berhasil menewaskan Baginda Raja yang hanya dikawal oleh pasukan seadanya.

Nararya Sangramawijaya terlambat, ibu kota kerajaan sudah terlanjur jatuh ke tangan musuh. Pasukannya yang letih dan sudah jauh berkurang kekuatannya tidak cukup mampu untuk dapat merebut kembali ibu kota kerajaan. Pertempuran perebutan ibu kota kerajaan tidak seimbang, pasukan Sangramawijaya menghadapi tekanan yang besar. Jika tetap bertahan maka dipastikan akan menghadapi kebinasaan. Nararya Sangramawijaya yang juga dipanggil sebagai Raden Wijaya memutuskan untuk mengundurkan diri dari pertempuran dan mundur ke utara.

Pasukan pemberontak pimpinan Raja Jayakatwang dari Gelang gelang - sang besan Baginda Raja Kertanegara - tidak berhenti hanya sekedar mengusir Raden Wijaya agar tidak dapat kembali masuk ke kota raja tapi bahkan mengejanya jauh ke utara. Raden Wijaya dengan pasukan terpaksa pergi menyeberang laut dan mendarat di pulau Madura. Bertemu dengan penguasa Sumenep; Aria Wiraraja.

Aria Wiraraja sebenarnya merupakan sekutu dari Jayakatwang yang dendam terhadap Kertanegara karena telah menyingkirkan dirinya dari ibu kota Singasari ke Sumenep. Raden Wijaya datang memberikan penawaran yang lebih menarik kepada Aria Wiraraja bahwa separuh kerajaan Singasari menjadi haknya jika bersedia bekerja sama untuk merebut kembali singgasana Singosari. Dan siasatpun disusun. Aria Wiraja mengabarkan bahwa Raden Wijaya menyerah dan bersedia takluk dan setia kepada raja baru Jayakatwang. Jayakatwang yang juga sudah kelelahan berperang menerima penyerahan diri dan memberikan hutan sebagai tempat perburuan di utara kota sekaligus tempat kediaman Raden Wijaya, untuk menghindari peperangan dan menjauhkan Raden Wijaya dari kota raja. Di hutan Tarik inilah Raden Wijaya membangun desa yang kelak dikenal dengan nama Majapahit.

Setahun berikutnya pasukan Kubilai Khan yang sangat besar dengan ratusan kapal dan prajurit berjumlah 20.000 mendarat di Jawa. Mereka hendak membalas dendam atas perlakuan Baginda Kertanegara terhadap utusan yang dikirimkan setahun sebelumnya. Dari telik sandi Raden Wijaya mengetahui kedatangan pasukan manca negara tersebut. Sebagai pewaris sah kerajaan Singasari, Raden Wijaya berpura-pura bersedia takluk sebagai kerajaan dibawah kekaisaran Mongol asal dibantu untuk mengambil alih kembali tahta kerajaan dari tangan Jayakatwang.

Kesepakatanpun terbentuk. Dengan bantuan tentara Mongol maka Raden Wijaya menyerang ibu kota kerajaan dari segala penjuru dan meruntuhkan kekuasaan Jayakatwang yang baru berjalan setahun. Raden Wijaya menunggangi gelombang tsunami dari laut utara untuk menundukkan penguasa Singasari. Pasukan gabungan Raden Wijaya, bupati Sumenep Aria Wiraraja dan pasukan Mongol memetik kemenangan gemilang. Pasukan raksasa dari kerajaan Mongol berperan besar dalam menghancurkan pasukan Jayakatwang. Semua bergembira bahwa ibu kota kerajaan dapat diambil alih kembali dan pemberontak Jayakatwang ditangkap dan dijadikan tawanan. Semua senang, terlebih pasukan Mongol yang merasa mendapatkan kemenangan besar di ekspedisi balas dendam jauh di seberang lautan.

Pada saat pasukan Mongol berpesta pora merayakan kemenangan, dengan sigap dan diam-diam Raden Wijaya dan Aria Wiraraja mengambil kesempatan untuk menyerang tentara Mongol yang lengah dan mendesak mereka kembali

ke utara. Mereka mengusir pasukan Mongol keluar dari pulau Jawa untuk selamanya. Sebuah strategi yang tidak terduga seorang Raden Wijaya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat dalam kurun waktu 2 tahun yang penuh gejolak dan tidak menentu.

Pada akhirnya Raden Wijaya bertahta di singgasana Majapahit dengan gelar Sri Maharaja Kertarajasa Jayawardhana. Dan ia tercatat sebagai raja yang mendirikan kerajaan yang kekusaannya meliputi sebagian besar kepulauan di Nusantara. Yang ketenarannya melampaui wujudnya beratus tahun sesudahnya. Nama Raden Wijaya abadi karena kemampuannya dalam melakukan pengamatan yang cermat terhadap apa yang terjadi dan kemudian bertindak cepat dan tepat dari setiap perubahan yang terjadi. Yang terjadi berikutnya adalah catatan sejarah tentang kehebatan kemampuan kepemimpinan yang *agile* dari seorang Maharaja baru di Nusantara yang kemudian membangun sebuah dinasti terbesar di Asia Tenggara.

Cerita sejarah masa lalu tersebut menunjukkan bahwa Raden Wijaya memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dan kemudian membuat respon tindakan yang tepat terhadap perubahan yang terjadi. Kemampuan itu di era modern sekarang ini dikenal dengan istilah *Leadership Agility*.

*Leadership Agility* adalah kemampuan seorang pemimpin untuk merasakan dan mendeteksi perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan secara cepat mengambil tindakan yang tepat untuk mengantisipasinya (Horney dkk., 2010). Raden Wijaya mengalami perubahan yang radikal pada saat pasukannya kembali ke ibukota. Ternyata pemberontak Jayakatwang sudah menguasai ibukota kerajaan dengan pasukan yang sangat kuat. Jauh lebih kuat dibandingkan dengan pasukan yang dia pimpin. Sementara mereka masih dalam kondisi kelelahan dan kekurangan pasukan karena baru saja bekerja marathon mengejar dan menghancurkan pasukan musuh dari utara.

Raden Wijaya tidak memaksakan diri untuk menggempur ibu kota karena tahu bahwa pasukannya yang kelelahan bakal hancur lebur. Dengan pengamatan yang cepat Raden Wijaya mengambil keputusan untuk meninggalkan peperangan dan pergi ke utara untuk mencari bala bantuan yang ada pada diri seorang Aria Wiraraja, bupati Sumenep. Jika Raden Wijaya memaksakan diri untuk habis-habisan menggempur Jayakatwang dan pasukannya yang sudah menguasai ibu kota Singasari maka sejarah Nusantara akan menjadi berbeda. Tidak ada sejarah kerajaan Majapahit di dalamnya.

Kemampuan Raden Wijaya dalam mengamati dan mendeteksi perubahan kembali diuji saat kekaisaran Mongol dengan pasukan yang sangat kuat datang untuk melakukan balas dendam. Mereka dendam karena setahun sebelumnya utusan mereka dihina dan diusir. Pada saat itu Raden Wijaya sebenarnya

merupakan bagian dari elit kerajaan Singasari yang melakukan pengusiran. Raden Wijaya memilih untuk tidak melakukan konfrontasi dan tidak membiarkan momentum itu berlalu begitu saja. Dengan kecerdikannya Raden Wijaya menyambut dan mengajak utusan Kekaisaran Mongol untuk mengusir Raja Jayakatwang yang mengangkat diri sebagai penerus Singasari.

*Leadership Agility* Raden Wijaya tidak berhenti sampai ditaklukkannya kembali ibu kota Singasari. Di dalam waktu yang sempit dan dengan mengandalkan perhitungan yang rumit namun cepat serta tepat maka Raden Wijaya memutuskan untuk menyerang pasukan utusan Kekaisaran Mongol yang sedang dimabuk kemenangan. Dan sejarah mencatat berkat kecermatan keputusan yang diambil Raden Wijaya, pasukan Mongol dapat diusir kembali dan Majapahit kemudian menorehkan kejayaannya di Nusantara.

## **ORGANIZATIONAL AGILITY**

Jadi, untuk menghadapi dunia yang makin VUCA apa yang harus dibangun dan dimiliki oleh perusahaan agar mampu bertahan dan tetap berkembang? Di gambar 5.1 di bawah, sebuah model sederhana dibuat untuk menjawab pertanyaan di atas. Lingkungan bisnis yang makin VUCA dipengaruhi oleh dua faktor utama: Globalisasi dan Perkembangan Teknologi.

Globalisasi adalah proses dimana dunia menjadi tanpa batas. Kesepakatan negara-negara untuk mengendorkan perbatasan, keluar masuknya orang dan barang dari luar negeri mengakibatkan masing-masing negara menjadi lebih mudah mempengaruhi dan dipengaruhi dalam banyak aspek kehidupan: ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, bisnis dan lain-lain. Sementara perkembangan teknologi yang cepat menjadi faktor kedua yang membuat lingkungan bisnis menjadi semakin VUCA. Kondisi ini ditambah dengan *wild card* (faktor-faktor yang tidak dapat diprediksi) seperti pandemi yang terjadi saat ini atau bencana alam lainnya.

Agar selamat dalam dunia yang makin VUCA maka organisasi (termasuk organisasi bisnis) harus mengembangkan sebuah kompetensi yang dinamakan *Organizational Agility*. Organisasi yang *agile* sangat dipengaruhi oleh *Leadership Agility* dari pemimpin di dalam organisasi. Tanpa *Leadership Agility* maka *Organizational Agility* tidak akan terjadi.

Mari kita tinjau keseluruhan model ini satu persatu. *Organizational Agility* adalah kemampuan organisasi untuk secara efektif mendeteksi, menilai dan merespon perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis secara tepat agar tetap mampu bersaing dan eksis (Tilman & Jacoby, 2019).



Gambar 5.1 Model Pengaruh *Leadership Agility* Terhadap *Organizational Agility*

Organisasi yang *Agile* adalah organisasi yang tangkas dan lincah dalam merespon setiap perubahan yang terjadi pada lingkungan yang akan berdampak terhadap perusahaan. Ada 3 karakter utama pada sebuah organisasi yang agile yaitu RFC yang merupakan singkatan dari *Responsive*, *Flexible* dan *Capable*.

Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang responsif. Lawan kata dari responsif adalah lembam, lambat atau diam. Organisasi yang *agile* secara proaktif dan terus-menerus mengamati perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis. Mereka melakukan analisa pengaruh perubahan yang terjadi terhadap organisasi. Dan kemudian secara cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dengan menyusun ulang strategi, sistem dan organisasi agar selaras dengan perubahan.

Coba bandingkan saat Anda mengendarai dua jenis mobil: mobil keluarga dan mobil balap. Apa yang Anda rasakan berbeda saat Anda menginjak gas pada kedua jenis mobil ini. Ya, mobil balap sangat responsif dalam merespon injakan gas Anda. Dalam waktu singkat injakan gas Anda akan diorkestrasikan oleh sistem dan tubuh mobil untuk segera mencapai kecepatan yang Anda inginkan. Berbeda kondisinya jika Anda mengendarai mobil keluarga, kita harus bersabar untuk menekan gas dalam-dalam dan menunggu waktu yang cukup lama untuk mencapai kecepatan yang kita inginkan. Mobil balap jauh lebih responsif dibandingkan dengan mobil keluarga.

Karakter utama kedua yang dimiliki oleh perusahaan yang *agile* adalah fleksibel. Fleksibel adalah kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan internal secara cepat. Anda bisa membayangkan pohon cemara dan pohon mangga yang sama-sama ditiup angin besar. Pohon cemara pada saat ditiup angin yang besar dia tidak akan melawan secara langsung, batang pohon akan meliuk-liuk mengikuti ke mana arah angin bertiup. Berbeda dengan pohon mangga yang berdiri tegak kokoh melawan angin yang menerpa.

Namun apa yang terjadi? Pohon mangga akhirnya roboh dan pohon cemara tetap tegak berdiri. Kemampuan pohon cemara untuk tetap berdiri bukan karena batang pohon yang lebih kuat atau akar yang lebih dalam dibandingkan dengan pohon mangga, namun karena pohon cemara secara fleksibel mampu menyesuaikan diri mengikuti arah tiupan angin.

Contohnya, dalam bisnis model yang dikembangkan oleh suatu *startup*, perusahaan menysasar industri *hospitality* sebagai pasar yang mereka bidik. Sebuah strategi yang masuk akal karena pada tahun-tahun sebelumnya industri *hospitality* termasuk perhotelan berkembang dengan sangat cepat. Namun sesudah pandemi terjadi, maka setiap negara melakukan larangan pergerakan baik dari dalam ke luar maupun dari luar negara ke dalam. Kebijakan ini juga termasuk membatasi pergerakan di dalam negara dengan tujuan melakukan isolasi terhadap penyebaran virus Corona. Di sisi lain, industri *hospitality* sangat mengandalkan pergerakan manusia dan saat pergerakan dilarang serta dibatasi maka industri ini juga akan runtuh.

Karena telah sedemikian banyak meluangkan waktu untuk menggarap pasar ini, tidak heran jika manajemen perusahaan *startup* ini enggan untuk merubah strategi pemasaran mereka. Mereka mengalami hal yang dikenal dengan “rigiditas strategi”, strategi yang kaku dan tidak fleksibel. Mereka enggan untuk membangun ulang model bisnis dan strategi pemasaran. Jika hal ini dibiarkan maka kejatuhan organisasi tinggal menunggu waktu.

Contoh lain adalah bagaimana sebuah perusahaan yang besar terkena dampak pandemi namun tidak mau merubah struktur organisasi. Mereka mempertahankan struktur organisasi yang lama. Memang struktur organisasi yang lama ini terbukti membuat perusahaan berkembang di masa lalu. Namun struktur organisasi yang lama memberikan beban biaya yang sangat besar terhadap perusahaan karena sistem kerja yang banyak dilakukan dari rumah dan beban kerja yang jauh lebih kecil. Infleksibilitas struktur organisasi ini pada akhirnya membawa perusahaan ke dalam kesulitan.

Faktor ketiga dalam organisasi yang *agile* adalah *Capability*. Kapabilitas (*capability*) adalah serangkaian kompetensi yang dimiliki oleh organisasi sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Kita akan kembali menggunakan analogi mobil balap. Pada saat gas ditekan oleh

pengemudi, maka mesin secara cepat mampu mengubah bahan bakar menjadi energi gerak. Namun bayangkan jika sistem kontrol, sistem gerak, sistem kemudi, bodi mobil, ban dan sistem-sistem yang lain tidak memiliki kemampuan untuk bisa meneruskan energi gerak yang dihasilkan oleh mesin yang responsif. Apa yang akan terjadi? Mobil berjalan lambat dengan meraung-raung atau mobil berjalan sangat cepat namun tidak terkendali. Jadi dibutuhkan sebuah kapabilitas organisasi melakukan eksekusi terhadap respons yang dilakukan oleh perusahaan.

### **Anthony Salim menyelamatkan Bahtera Salim Group.**

Tanggal 14 Mei 1998, Jakarta membara. Demonstrasi para mahasiswa yang didukung oleh rakyat bagaikan bola salju yang menggelinding makin besar, tak terhadang. Dan seperti yang selalu terjadi, ada “penunggang gelap” di belakang revolusi yang sedang terjadi. Telepon di ruangan Anthony Salim di lantai 12 kantor Wisma Indocement berbunyi. Penjaga rumah keluarga Salim di Gunung Sahari melaporkan bahwa ada beberapa truk penuh dengan wajah-wajah beringas bersenjatakan jerigen bahan bakar dan membawa banyak perkakas datang. Mereka parkir di dekat gerbang kompleks keluarga Salim.

Kedekatan Sudono Salim, ayah Anthony terhadap penguasa Orde Baru Soeharto, dalam sekejap berbalik dari aset menjadi liabilitas. Semua yang berhubungan dengan sang penguasa termasuk Sudono Salim yang dituduh sebagai cukong menjadi sasaran massa. Ketajaman prediksi Anthony terbukti, saat itu sang ayah sedang berobat ke Amerika dan keluarga sudah diungsikan ke Singapura beberapa hari sebelumnya, saat kondisi politik sudah mulai terlihat memanas. Anthony tanggap bahwa keluarga mereka sebagai konglomerat nomor 1 di Indonesia, yang besar karena kedekatan dengan penguasa akan menjadi salah satu sasaran utama.

Saat penjaga rumah bertanya kepada Anthony Salim apa yang harus dilakukan terhadap para penjarah yang sudah mulai bergerombol di depan gerbang kompleks. Pilihan ada dua: Apakah rumah keluarga akan dipertahankan mati-matian? Atau dikorbankan. Sebuah pertanyaan yang tidak mudah untuk dijawab. Jika membiarkan maka rumah yang bersejarah bagi keluarga Salim akan musnah. Banyak kenangan akan hilang dan tentu secara psikologi akan membawa pengaruh yang buruk bagi keluarga.

Dengan cepat Anthony melakukan penilaian terhadap apa yang terjadi dan membuat keputusan terbaik yang akan meminimalisir kerusakan: para penjaga tidak diperkenankan untuk melawan. Lebih baik rumah keluarga yang mewah dibiarkan dibakar daripada ada yang terluka, apalagi terbunuh. Kalau ada darah yang tumpah dari para perusuh saat merusak rumah, maka seluruh kota dapat diprovokasi dan akan mengalami kekerasan yang lebih mengerikan.

Karena itulah kehendak mereka yang mengirim gerombolan perusuh ke Gunung Sahari.

Pada hari itu rumah penuh kenangan dari keluarga Salim musnah terbakar. Mereka mencabik-cabik foto besar Sudono Salim dan istri, kemudian menyeretnya ke jalan untuk mendapatkan publikasi yang dikehendaki bohir mereka. Emosi para perusuh terlampiaskan, publikasi didapatkan dan mereka meninggalkan kompleks rumah keluarga Salim dengan tulisan cat besar di gerbang kompleks “Anjing Suharto”. Tanpa korban luka, tanpa korban jiwa.

Keputusan dalam situasi yang genting yang “membiarkan” para perusuh menjarah dan membakar rumah ini dikemudian hari terbukti tepat. Rumah keluarga Salim memang terbakar dan roboh. Aset grup Salimpun sebagian besar harus diserahkan ke negara. Namun Anthony Salim selanjutnya terbukti mampu membangunnya dan kembali menjadi salah satu konglomerasi yang terbesar di Indonesia.

Saat kekuasaan Soeharto dilengserkan oleh para mahasiswa di bulan Mei 1997 maka lawan-lawan bisnis yang selama ini merasa tidak mendapatkan kesempatan untuk berkembang memanfaatkan kesempatan dalam revolusi yang terjadi untuk mengambil alih bisnis dan aset keluarga Salim. Bank Central Asia (BCA) diserbu oleh para nasabahnya. Ditiupkan kabar bahwa Sudono Salim melarikan diri dan BCA bermasalah. Seluruh cabang BCA diserbu nasabah untuk menarik tabungan mereka. Sebagian besar karena provokasi yang diluncurkan dari banyak media dan dari banyak arah. Antrian kecil memancing antrian yang lebih besar lagi. Antrian nasabah menarik uang tabungan menjamur di mana-mana, tak bertanggung. Penarikan dibatasi dan mengakibatkan kepercayaan makin merosot.

Bank Indonesia terpaksa turun tangan melakukan penyelamatan. Bank-bank lain juga sedang mengalami permasalahan yang serupa. Sehingga tidak bisa diharapkan untuk membantu menyelamatkan bank swasta terbesar di Indonesia itu. Apalagi keberadaan saham 30% keluarga Cendana di BCA berdampak negatif di mata nasabah. Hampir semua bank saat itu memiliki catatan kesalahan fundamental yang besar, kredit lebih dari 70% disalurkan ke perusahaan internal maupun perusahaan yang terafiliasi. Jauh lebih besar dari kondisi ideal.

Puluhan triliun diguyurkan oleh Bank Indonesia kepada BCA tentu bukan merupakan bantuan cuma-cuma, apalagi telah terjadi pergantian kekuasaan di Indonesia. Kekuasaan berpindah dari Soeharto kepada wakilnya, Habibie. Seseorang yang jauh dari Salim sekeluarga. Mereka salah meletakkan taruhan kedekatan kepada Tri Sutrisno dan bukan kepada Habibie yang juga bukan kepercayaan Soeharto, patron utama Salim (Borsuk & Chang, 2016).

Untuk membayar utang bantuan Bank Indonesia, maka Salim group harus menjaminkan aset-aset yang dimiliki kepada Badan Penyelamatan Perbankan Nasional (BPPN) yang dibentuk pemerintah untuk menarik kembali uang bantuan yang diberikan kepada para konglomerat khususnya pemilik bank yang jatuh karena reformasi 1998. Anthony merupakan anak laki-laki ketiga namun dipercaya ayahnya Sudono Salim menjadi nahkoda kapal yang mulai karam.

Anthony memiliki dua pilihan: melakukan perlawanan dan mempertahankan aset yang dimiliki mati-matian atau bekerja sama dengan pemerintah baru untuk memastikan kelanjutan eksistensi Salim di blantika bisnis Indonesia. Sebuah keputusan yang tidak mudah dilakukan karena perubahan iklim politik yang luar biasa cepat dan berdampak besar bagi bisnis Salim group yang selama ini dilindungi oleh penguasa lama. Anthony memutuskan pilihan kedua, bekerja sama dengan BPPN yang diwakili oleh Holdiko sebagai perusahaan yang melakukan negosiasi terhadap aset-aset Salim group yang harus diserahkan ke negara sebagai kompensasi talangan Bank Indonesia.

Sebagai pimpinan Salim Group, Anthony membuat keputusan yang jauh berbeda dibandingkan konglomerat lainnya, yaitu bekerjasama dengan BPPN dan Holdiko yang menjadi wakil pemerintah. Aset-aset penting Salim group termasuk 2 pilar utama bisnis Salim: Bank BCA dan Indocement diserahkan kepada Holdiko. Bahkan 22 persen saham Salim di Astra International juga diserahkan. Ditambah lagi dengan sekian banyak aset Salim lainnya. Salim group mengejar surat bebas hutang sebagai pasien BPPN. Mereka hanya menyisakan satu lini bisnis yang dipertahankan sebagai mayoritas pemegang saham Salim Group: yaitu Indofood.

Anthony memperhitungkan bahwa pada kondisi apapun bisnis makanan tetap akan menjadi favorit dan tetap berkembang. Visi Anthony tentang keputusan untuk menyisakan bisnis Indofood dan bukan bisnis yang lainnya kelak terbukti sebagai pilihan ekselen.

Waktu yang berlalu membuktikan bahwa cara Anthony melakukan penilaian terhadap apa yang terjadi dan bagaimana dia merespons dan mengambil tindakan terbukti benar adanya. Bisnis keluarga Salim kembali berkibar, kali ini tanpa koneksi dari penguasa. Indofood menjadi lokomotif bisnis yang hebat, pendapatan melonjak ke Rp 77 Triliun (2019). Bogasari ada di belakangnya. Kebun sawit dengan transaksi akuisisi mampu dikumpulkan kembali ke keranjang portofolio bisnis Salim. Kebun sawit menjadi rantai pasok utama bisnis Indofood. Mereka bahkan mampu membesarkan minimarket Indomaret dengan jumlah *outlet* raksasa (lebih dari 17.000) dan pendapatan lebih dari 70 Triliun (2019). Belum termasuk bisnis Indomobil, Sari Roti dan

sebagian saham Indocement yang masih mereka miliki. Yang juga patut diperhitungkan adalah bisnis luar negeri yang digawangi oleh group First Pacific yang menaungi bisnis Salim di seluruh dunia (Borsuk & Chng, 2016).

Keputusan dan tindakan yang diambil oleh Anthony Salim sebagai kepala keluarga Salim group terbukti mampu menjaga eksistensi bisnis Salim dan membawanya kembali bersinar di percaturan bisnis Indonesia. Walaupun Anthony belum mampu menyamai ayahnya Sudono Salim sebagai orang terkaya di Indonesia, namun Anthony terbukti mampu mencatatkan kembali nama Salim sebagai salah satu orang terkaya di Indonesia. Beberapa tahun ini, namanya tidak pernah keluar dari rangking 6 besar sebagai orang terkaya menurut Forbes Indonesia dengan kekayaan lebih dari US \$5 Miliar (lebih dari Rp 70 Triliun rupiah).

Organisasi *agile* memiliki karakter *Responsive*, *Flexible* dan *Capable*. Tentu tidak mudah untuk membangun organisasi agar memiliki tiga karakter utama di atas. Di sinilah peran pemimpin organisasi sebagai orang yang paling berpengaruh dan berkepentingan terhadap dibangunnya tiga karakter tersebut. Untuk bisa membangun organisasi yang *agile* maka pemimpinnya harus *agile* terlebih dahulu.

Dari model pada gambar 5.1, bisa dilihat bahwa pemimpin yang *agile* memiliki 3 karakter utama: *Growth Mindset*, *Embrace Change* dan *Rapid Execution*.

Mari kita mulai dengan karakter yang pertama: *Growth Mindset*. Jadi apa yang dimaksud dengan seorang pemimpin yang memiliki *Growth Mindset*? Seseorang yang memiliki keyakinan bahwa kapabilitas seseorang itu bisa tumbuh dengan proses pembelajaran dan latihan (Dweck, 2016). *Mindset* ini berbeda dengan mereka yang berkeyakinan bahwa kapabilitas merupakan anugerah dan tidak dapat dikembangkan lagi. *Mindset* ini dinamakan sebagai *Fixed Mindset*.

Sekarang Anda bayangkan, paradigma seperti apa yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin organisasi yang mengalami rangsangan dari luar secara bertubi-tubi dan membutuhkan kompetensi yang berbeda-beda dari waktu ke waktu. Paradigma mana yang lebih tepat? Apakah *Growth Mindset* atau *Fixed Mindset*? Tentu Anda akan memilih *Growth Mindset*. Dengan paradigma ini maka Anda sebagai pemimpin organisasi secara terbuka dan proaktif mencari cara untuk meningkatkan dan mempelajari kompetensi-kompetensi baru yang lebih sesuai dengan konteks saat ini.

Dalam dunia bisnis saat ini, proses yang dilakukan di dalam organisasi harus dilakukan secepat mungkin dengan kualitas yang terbaik agar pelanggan mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan harapan mereka. Jika pemimpin

memiliki *Fixed Mindset* maka cenderung akan menolak atau ber lambat-lambat dalam mengadopsi misalnya upaya digitalisasi dari proses suatu perusahaan.

Pemimpin berpikir bahwa cara lama yang manual masih memadai dan selama ini terbukti mampu mendatangkan pelanggan. Pemimpin tidak sadar bahwa tingkat harapan kualitas layanan dari pelanggan mengalami perubahan. Semakin hari semakin menuntut pelayanan yang cepat dan berkualitas. Jika proses digitalisasi tidak dilakukan sedangkan kompetitor melakukannya maka dapat dipastikan pelanggan akan kabur dan berpindah kepada kompetitor.

Anda tentu kenal IBM (*International Business Machine*) bukan? Bagi Anda yang berusia di atas 40 tahun mungkin akan memiliki pemahaman bahwa IBM merupakan perusahaan produsen komputer dan turunannya. Namun bagi mereka yang berusia di bawah 40 tahun mungkin akan menjawab IBM merupakan perusahaan yang bergerak dalam jasa layanan teknologi dan jasa lainnya. Kedua jawaban tersebut tidak salah, benar dalam konteks masing-masing. Pada era sebelum milenium baru IBM memang terkenal sebagai salah satu produsen komputer baik *mainframe*, *desktop* maupun laptop yang ternama di dunia. Namun sejak tahun 90an IBM melakukan transformasi organisasi termasuk dalam berganti produk unggulan dari yang sebelumnya memproduksi komputer menjadi penyedia jasa layanan teknologi. IBM mengembangkan kompetensi baru.

Kompetensi baru ini yang membuat IBM mampu bertahan sebagai salah satu perusahaan ternama di dunia. Mereka sadar bahwa keunggulan bersaing yang mereka miliki sebagai produsen komputer menjadi tidak unggul lagi. Oleh karena itu mereka mengembangkan kompetensi baru sebagai penyedia jasa layanan teknologi. IBM memperlakukan keunggulan bersaing sebagai suatu hal yang sementara (*temporary/transient*) bukan sebagai suatu yang tetap (McGrath, 2013).

Tindakan yang diambil oleh pemimpin IBM membuat mereka mampu bertahan di daftar perusahaan S&P 500 selama puluhan tahun. Menurut penelitian, usia perusahaan Amerika yang sudah melantai di bursa saham, jika mengacu pada indeks S&P 500 mengalami penurunan usia rata-rata. Pada tahun 1950an usia perusahaan rata-rata cukup tua, sekitar 60 tahun. Namun pada tahun 1980, usia rata-rata perusahaan sudah jauh berkurang menjadi sekitar 20an tahun. Bahkan pada tahun 2010an usia rata-rata perusahaan yang berada pada daftar S&P 500 makin muda, di bawah 20 tahun! Yang menarik IBM tetap berada di dalamnya. Kenapa? Karena IBM dipimpin oleh para pemimpin yang memiliki *Growth Mindset*. Mereka bersedia bahkan untuk berganti bisnis inti karena perubahan kebutuhan dan pasar yang mereka layani. Oleh karena itu IBM mampu bertahan lebih dari 1 abad usianya.

Mari kita perhatikan contoh dari dalam negeri. Seperti yang sudah kita baca pada narasi sebelumnya, Salim Group pada masa Orde Baru (Orba) merupakan perusahaan terbesar di Indonesia. Prestasi itu salah satunya dikarenakan kedekatan pendiri Salim Group. Sudono Salim, dengan penguasa Orba; Presiden Suharto. Pada saat reformasi terjadi pada tahun 1998, kekuasaan Presiden Soeharto berakhir sesudah 32 tahun berkuasa. Maka keistimewaan karena kedekatan juga berakhir, dan kemudahan, monopoli serta perlindungan bisnis sudah tidak ada lagi.

Anthony Salim sebagai pewaris Salim Group bersedia dan mau untuk melepaskan aset dan keunggulan industri kepada negara dan kemudian dengan tekun masuk ke industri baru dan mengembangkan kompetensi baru. Tentu bukan hal yang mudah untuk melepaskan keunggulan sebelumnya di bidang industri perbankan (BCA) atau di industri Semen (Indocement) dan lain sebagainya. Anthony Salim dengan *Growth Mindset* melahirkan dan membesarkan sebuah industri baru dalam diri Indofood dan kemudian terbukti menjadi motor pertumbuhan group Salim saat ini.

Karakter kedua yang harus dikuasai oleh para pemimpin yang *agile* adalah *embrace change*. *Embrace* tidak sekedar menerima perubahan namun menerima perubahan yang terjadi dengan penuh sukacita.

Anda tahu Kodak? Bagi yang berusia di atas 40 tahun pasti akan mengenal dan bahkan banyak menggunakan produk Kodak. Sebelum akhir dekade 90an, Kodak merupakan salah satu perusahaan besar bahkan di tingkat dunia. Kodak merupakan perusahaan terbesar yang bergerak di industri *photo analog* dan turunannya. Pendapatan mereka pernah mencapai lebih dari \$15 billion pada tahun pertengahan 1990 an. Sebuah pendapatan yang sangat besar pada waktu itu.

Namun Kodak saat ini adalah perusahaan yang bangkrut. Teknologi *photo digital* membuat bisnis *photo analog* ketinggalan jaman dan kehilangan pelanggan. Yang ironis adalah Kodak merupakan perusahaan yang pertama kali menemukan teknologi photo digital pada tahun 1970 an. Namun apa yang terjadi? Para pemimpin Kodak takut terhadap perubahan. Alih-alih mengembangkan produk yang sesuai dengan temuan teknologi *photo digital* yang ditemukan, mereka malah memasukkan penemuan teknologi baru ini ke dalam brankas dan tetap mengandalkan teknologi analog yang selama ini menjadi andalan mereka. Apa yang terjadi? Sejarah membuktikan bahwa takut terhadap perubahan hanya akan membuat kita digilas oleh perubahan. Dan itu terbukti terjadi pada Kodak.

Peristiwa berbeda terjadi pada Salim Group. Anthony Salim sadar bahwa cara-cara lama dalam berbisnis di era Orba sudah tidak bisa dipakai lagi di era reformasi. Jika era Orba keunggulan bisnis didapatkan dari kedekatan dengan

kekuasaan, maka era reformasi kekuasaan terbagi-bagi di banyak pihak karena trias politika ditegakkan. Anthony Salim memilih menerima perubahan dengan mengembangkan kompetensi baru dalam bisnis baru: mie instan.

Anthony dengan cerdas mempertahankan mayoritas kepemilikan saham pada perusahaan pengolahan terigu Bogasari. Terigu adalah bahan utama yang diperlukan untuk membuat mie instan. Sesudah rantai bahan baku utama diamankan, maka Anthony Salim tinggal memikirkan pengembangan produk dan pemasaran. Dan hasilnya Indofood pada laporan tahun 2019 memiliki pendapatan lebih dari 70 Triliun. Menjadi produsen mie instan yang tidak hanya terbesar di Indonesia namun juga di dunia.

Karakter utama kepemimpinan berikutnya adalah kemampuan melakukan *Rapid Execution*, kemampuan mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Jadi tidak semata-mata cepat saja atau tepat saja. Keputusan yang cepat namun tidak tepat tentu tidak efektif bahkan bisa menghabiskan sumberdaya dan menimbulkan masalah yang lebih besar lagi. Namun keputusan yang tepat tapi lambat jelas akan kehilangan momentum. Dalam lingkungan bisnis yang berubah secara cepat, siapa yang lebih dulu mulai akan mendapatkan keuntungan dan keunggulan.

Pengambilan keputusan yang efektif dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu proses yang komprehensif dan pendalaman konten yang juga komprehensif (Utomo, 2019). Pada saat pengambilan keputusan dilakukan, untuk mendapatkan kualitas yang bagus harus dilakukan 4 langkah: identifikasi masalah, pengembangan alternatif solusi, pemilihan solusi dan integrasi keputusan yang dihasilkan. Sedangkan pendalaman konten dilakukan dengan mendiskusikan secara mendalam bagian-bagian penting dari topik yang akan diputuskan, misalnya dibahas secara mendalam aspek keuangan, operasional, regulasi, sosial dan lain sebagainya.

Keseluruhan proses tersebut dilakukan secara rasional dan cepat. Jangan berpikir bahwa mengambil keputusan yang komprehensif pasti kalah cepat dengan pengambilan keputusan yang asal-asalan. Pernah dalam sebuah kesempatan, dua orang direksi sama-sama diminta untuk membuat keputusan oleh direktur utama. Mereka diminta membuat keputusan secepatnya tentu saja dengan akurasi yang tinggi, tenggat waktu 1 Minggu.

Direktur operasi, karena satu dan lain hal, membiarkan tenggat waktu berjalan begitu saja. Satu hari sebelum tenggat waktu, dia baru mengumpulkan anggota timnya untuk membahas masalah yang harus diputuskan. Karena waktu yang sempit kualitas keputusan yang dihasilkan menjadi kurang baik.

Sedangkan direktur *marketing*, sesudah kembali ke direktoratnya dan sesudah rapat dengan direktur utama, segera memanggil anggota tim. Secara maraton dilakukan pengambilan keputusan secara komprehensif baik proses

maupun konten. Mereka butuh dua hari untuk melakukan itu. Sehingga pada hari ketiga direktur *marketing* sudah kembali menghadap pada direktur utama untuk membahas keputusan yang diambil.

Keputusan direktur *marketing* lebih cepat dan lebih tepat dibandingkan dengan direktur operasi. Jadi pengambilan keputusan yang komprehensif tidak menjadi alasan untuk lambat dilakukan.

Anda tentu masih ingat apa yang terjadi dengan Nokia. Pada tahun 2000 Nokia menguasai pasar *mobile phone* dunia dengan penguasaan 30% pangsa pasar, lipat dua dibandingkan Motorola sebagai penguasa pasar nomer 2 dengan penguasaan pasar 15%. Namun jika anda pergi ke toko penjual *mobile phone* pada saat ini pasti anda akan kesulitan untuk dapat menemukan produk Nokia. Jadi apa yang terjadi pada Nokia? Pada tahun 1990an, Nokia memiliki kekuatan dalam pengembangan produk *hardware mobile phone* dan mampu membanjiri pasar dengan produk yang beraneka ragam dalam waktu yang relatif singkat. Kecepatan produksi produk baru Nokia jauh lebih cepat dibandingkan dengan pesaingnya seperti Motorola, Siemens, Sony dan lain sebagainya. Kekuatan ini kemudian membuat merek Nokia menjadi salah satu merek yang paling mahal di dunia. Hal ini terbukti dengan kemampuan mereka menguasai pasar *mobile phone* selama bertahun-tahun.

Perkembangan teknologi memunculkan produk baru dari pasar telepon: *smartphone*. Berbeda dengan *mobile phone* lama yang lebih mengandalkan desain perangkat karena kebutuhan utama komunikasi pada saat itu hanya berbicara dan kirim pesan, maka *smartphone* memiliki fitur-fitur baru: layar sentuh yang didorong oleh sistem yang memungkinkan tumbuh suburnya ekosistem pengembangan aplikasi. Sistem IOS yang dimiliki oleh Apple dan sistem Android yang dihelat secara terbuka oleh Google menjadi pendatang baru dalam bisnis ini. Apa yang terjadi pada Nokia? Para pemimpinnya percaya bahwa kekuatan merek dan keunggulan pembuatan perangkat telepon tidak akan bisa dilawan oleh kompetitor. Kepercayaan mereka terbukti salah. Pada saat para pemimpin Nokia sadar bahwa analisa mereka salah tentang kebutuhan pelanggan dan teknologi baru di dunia *mobile phone*, mereka sangat lambat untuk mengambil keputusan untuk mengoreksi salah langkah yang sudah terlanjur mereka lakukan. Dan hasilnya Nokia sebagai pemimpin pasar nomer 1 di dunia kini hanya tinggal sejarah.

## **MEMBANGUN LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL AGILITY**

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang makin VUCA karena globalisasi, perkembangan teknologi dan pandemi yang tidak terduga, maka dibutuhkan organisasi bisnis yang responsif, fleksibel dan kapabel. Untuk mampu membangun organisasi yang *agile* itu maka para pemimpin organisasi memiliki

kepemimpinan yang *agile* yang ditandai oleh karakter *growth mindset*, *embrace change* dan *rapid execution*.

Pertanyaan penting berikutnya: apa yang harus segera kita lakukan? Mengerti dan memahami konsep *agility* tentu hal yang penting. Namun menerapkannya di dalam organisasi pasti jauh lebih penting. Saya ajak para pembaca untuk melakukan penilaian secara cepat terhadap dua dimensi *agility*: *Leadership Agility* dan *Organizational Agility*. Tentu tidak mudah mengukur langsung dimensi *leadership* dan *organizational agility* yang bersifat abstrak.

Pembaca bisa melakukannya dengan menggunakan 6 dimensi unsur pembentuk yang lebih mudah dipakai dalam penilaian. Untuk *organizational agility* dimensinya adalah *Responsive*, *Flexible* dan *Capable*. Sedangkan untuk *Leadership Agility*: *Growth Mindset*, *Embrace Change* dan *Rapid Execution*. *Leadership Agility* untuk mengukur para pemimpin organisasi dan *Organizational Agility* untuk mengukur perusahaan secara keseluruhan. Anda bisa memberikan nilai skala 1 (Sangat tidak setuju) dan nilai 10 (Sangat setuju) pada diri anda sendiri sebagai pemimpin atau perusahaan di mana anda berada. Sebagai contoh, Anda bisa membuat beberapa pertanyaan yang mewakili karakter misal *Growth Mindset*:

1. Percaya bahwa belajar merupakan proses yang tiada henti
2. Percaya bahwa kompetensi yang dikuasai cepat usang
3. Percaya bahwa kondisi baru membutuhkan kompetensi baru

Demikian seterusnya membuat beberapa pertanyaan untuk keseluruhan 6 dimensi di atas. Jika anda mendapatkan nilai rata-rata dibawah 5 (skala 10), maka ini merupakan sinyal yang sangat jelas bahwa anda sebagai pemimpin rigid dan organisasi anda tidak *agile*. Dibutuhkan sebuah tindakan yang strategis dan tegas jika anda ingin perusahaan anda selamat di dunia yang makin VUCA.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Borsuk, R., & Chng, N., (2016). Liem Sioe Liong dan Salim Group. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
2. Dweck, S.C., (2016). Mindset: The New Psychology of Success. New York: Random House.
3. Horney, M., Pasmore, B., & O'Shea, T., (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for VUCA World. People & Strategy.
4. Joiner, B., (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. Journal of Creating Value.

5. Mackey, H.R., (1992). *Translating Vision into Reality: The Role of the Strategic Leader*. USAWC Military Studies Program Papers.
6. McGrath, R.G., (2013). *Continuous Reconfiguration in the Transient Advantage Economy*. *Strategy and Leadership*
7. Tilman, M. L., & Jacoby, C., (2019). *Agility*. USA: Publisher Group West.
8. Utomo, E.J., (2019). *Pengaruh TMT Trust dan TMT Collaboration Dalam Pengambilan Keputusan Investasi Pra Studi Kelayakan: Studi Perusahaan Tambang BUMN dan Swasta di Indonesia*. Disertasi FEB Universitas Indonesia.
9. Wikipedia: Kertanegara, Raden Wijaya, Jayakatwang, Aria Wiraraja, Kerajaan Singasari, Kerajaan Majapahit.

“If you ALWAYS DO  
what you  
ALWAYS DID,  
you will  
ALWAYS GET  
what you  
ALWAYS GOT.”

Albert Einstein

[www.dbsquaredinc.com](http://www.dbsquaredinc.com)





## **PANDEMI COVID-19 PEMICU DISRUPTIF DI SEKTOR PELAYANAN PUBLIK**

---

**Rosmita Rustam**

Sejak awal tahun 2020 dunia disibukkan oleh kehadiran virus jenis baru yang menyebabkan timbulnya penyakit *CoronaVirus Disease* 2019 (Covid-19). Angka 2019 pada nama penyakit itu menunjukkan virus yang jadi penyebabnya mulai menginfeksi manusia sejak akhir tahun 2019. Itu pun masih di negara asalnya, yaitu Wuhan, China. Pada bulan Desember 2019 China mengumumkan ada penyakit flu aneh yang belum diketahui virus penyebabnya. Tanda-tandanya, penderita mengalami demam, batuk, sesak napas, dan kesulitan bernapas. Waktu itu diperkirakan sumber virusnya berasal dari pasar ikan laut dan binatang langka (untuk konsumsi) di Wuhan.

Pada 1 Januari 2020 China menutup pasar tersebut. Pada 3 Januari 2020, China melaporkan jumlah penderita Covid-19 sebanyak 44 orang. Lalu pada 11 Januari 2020 seorang penderita meninggal dunia. Pada 13 Januari 2020, Thailand melaporkan seorang perempuan berusia 61 warga negara China asal Wuhan yang mengunjungi negaranya terindikasi terinfeksi virus Corona. Thailand menjadi negara pertama di luar China yang melaporkan penderita Covid-19 (*imported case*). Disusul kemudian Jepang pada 16 Januari 2020. Sejak saat itu Covid-19 menginfeksi dunia. Sedangkan WHO mulai menamai penyakit itu sebagai Covid-19 pada 11 Februari 2020.

### **COVID 19 DAN SOCIAL DISTANCING**

Semua sektor kehidupan terdampak signifikan oleh munculnya Pandemi *Coronavirus Disease* (Covid-19). Mulai dari aspek ekonomi, sosial, hingga kehidupan sehari-hari, hampir tak ada yang bisa berkelit dari kemunculan virus

Covid-19 ini, tidak terkecuali layanan publik seperti kepolisian. Pandemi Covid-19 berdampak disruptif terhadap semua aspek kehidupan manusia dari individu, keluarga sendiri, lingkungan terdekat, lingkungan kerja serta lingkungan masyarakat (sosial).

Karena itu manajemen kepolisian harus membuat inovasi pelayanan publik dan standarisasi pelayanan internal minimal yang harus diberikan kepada anggota Polisi itu sendiri. Inovasi pelayanan publik dalam konteks reformasi birokrasi merupakan siklus alamiah bagi sebuah organisasi, yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti visi dan misi, sumber daya manusia, struktur organisasi, kepemimpinan dan budaya organisasi serta proses organisasi. Sedangkan faktor eksternal yang mendorong inovasi pelayanan publik antara lain kebijakan, teknologi, nilai sosial, kebutuhan masyarakat dan kompetisi atau daya saing serta bencana alam masif seperti pandemi ini. Sebagai sebuah siklus, inovasi pelayanan publik harus mampu beradaptasi dengan hambatan, tantangan dan gangguan yang dihadapi dalam masa tertentu.

Guncangan dampak pandemi Covid-19 tidak hanya mempengaruhi berbagai aspek kehidupan sosial kemasyarakatan tapi juga sangat terasa dalam jajaran pemerintahan. Akses pelayanan publik menghadapi tantangan bagaimana tetap terjaganya kualitas pelayanan publik yang prima, namun disisi lain juga tetap harus memperhatikan aspek keselamatan penyedia dan pengguna layanan melalui beberapa metode seperti penerapan *social distancing* dan *physical distancing*.

Sejalan dengan fenomena itu, maka di masa pandemi Covid-19 ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi terbiasa dengan istilah *Work From Home* (WFH), *virtual meeting*, *e-conference*, *webinar*, *e-dashboard* dan istilah lainnya. Hal-hal terkait digital yang masih asing dan tidak familiar sebelum adanya pandemik. Platform dan aplikasi digital untuk *meeting*, *teleconference*, seminar dan sebagainya menjadi "*booming*" secara global. Sebagai salah satu contoh, sejalan dengan semakin meluasnya pelaksanaan rapat secara virtual, hingga pertengahan Mei 2020, aplikasi *Zoom Cloud Meetings* telah diunduh lebih dari 100 juta pengguna di seluruh dunia, jauh meningkat pesat dari sebelum pandemi Covid-19 melanda. Demikian juga dengan aplikasi serupa lainnya yang menyediakan layanan pertemuan secara virtual. Kita dipaksa merubah cara kerja dan interaksi bisnis dalam waktu cepat oleh covid-19 ini.

## **COVID-19 DI INDONESIA**

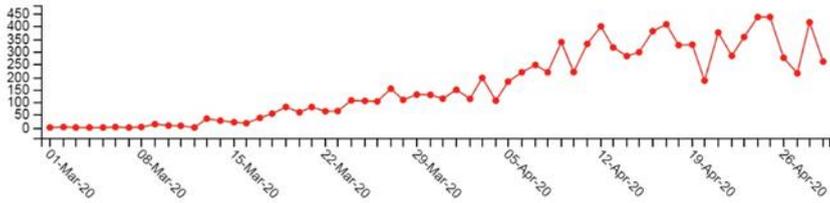
Hingga 8 Agustus 2020 jumlah penderita terkonfirmasi Covid-19 di seluruh dunia mencapai 19 juta orang dimana 11,5 juta sembuh dan 712.000 di antaranya meninggal. Ini berarti tingkat kematiannya (*death rate*) saat itu sebesar 7,0%. Sedangkan di Indonesia pada waktu yang sama jumlah

penderitanya mencapai sebanyak 121.000 orang dan kasus yang sembuh 77,557 orang meninggal sebanyak 5.593 orang yang berarti *death rate*-nya sebesar 7,8%. Tingkat kematian di Indonesia terus menurun seiring jumlah kematian yang pertumbuhannya semakin sedikit namun penambahan jumlah terkonfirmasi positif Covid-19 masih bertambah banyak. Penyebaran Covid-19 di Indonesia terbilang cepat. Kasus pertama diumumkan pemerintah pada 2 Maret 2020 yang sumbernya berasal dari warga negara Jepang yang ikut pesta dansa di Jakarta pada 14 Februari 2020. Belakangan diketahui, orang Jepang tersebut merupakan kasus ke-24 di Malaysia. Setelah kasus pertama di Indonesia terkonfirmasi terkena Covid-19, segera dilakukan *contact tracing*, terhadap 80-an yang pernah *close contact* dengan kasus pertama. Akhirnya ditemukan tujuh orang terinfeksi Covid-19. Sejak saat itu Indonesia terus menghitung korban hingga pada akhir April 2020, Indonesia termasuk di jajaran negara yang *death rate*-nya tinggi.

Cepatnya penyebaran Covid-19 itu membuat Presiden Joko Widodo mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19). Kebijakan ini tidak serta-merta diberlakukan untuk seluruh Indonesia, namun berdasarkan urgensi masing-masing daerah, dengan melihat usulan pemerintah daerah di wilayah terdampak. Daerah pertama yang mendapat izin PSBB adalah DKI Jakarta untuk periode 10-23 April 2020. PSBB DKI kemudian diperpanjang untuk periode kedua 24 April – 22 Mei 2020. Setelah itu menyusul daerah-daerah lainnya.

Hingga akhir April 2020, penambahan jumlah terkonfirmasi Covid-19 per hari di Indonesia masih tinggi. Sementara di beberapa negara sudah tampak kecenderungan grafiknya mulai menurun. Di China bahkan grafik penambahan hariannya sudah sangat landai. Bahkan antara 20-29 April 2020, jumlah penambahan kasus positif Covid-19 rata-rata hanya belasan. Padahal kasus harian tertinggi di negara itu pernah mencapai lebih 15.000 positif Covid-19 pada 13 Februari 2020. Sedangkan Indonesia di periode yang sama (akhir April 2020) justru rata-rata mencapai 320 orang per hari.

## Penambahan Positif Covid-19 Terkonfirmasi di Indonesia Maret – April 2020



Sumber: Kementerian Kesehatan, 2020.

Pertanyaan penting yang muncul, kapan penyebaran Covid-19 itu akan berakhir di Indonesia? Menurut dua orang peneliti, Muhammad Zulfikar Rahmat dan Dikanaya Tarahita, dalam tulisannya di *South China Morning Post* (SCMP), menyebutkan bahwa virus Corona di Indonesia akan bertahan lama. Faktornya antara lain karena kondisi geografis, sosiologis, dan politik di Indonesia. Sementara Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19 telah selesai masa tugas yang kemudian digantikan oleh Menteri BUMN dalam upaya mengarahkan masyarakat Indonesia akan kembali hidup secara *New normal*. Namun semua itu, menurut gugus tugas tersebut, harus ditempuh melalui tes Covid-19 yang masif dan dilanjutkan dengan pelacakan yang agresif serta isolasi yang ketat.

Konsekuensi dari diberlakukannya PSBB di suatu daerah, berdasarkan Pasal 13 Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Coronavirus Disease* 2019 (Covid-19), meliputi liburan sekolah dan tempat kerja, pembatasan kegiatan keagamaan, pembatasan kegiatan di tempat atau fasilitas umum, pembatasan kegiatan sosial dan budaya, pembatasan moda transportasi, dan pembatasan kegiatan lainnya terkait aspek pertahanan dan keamanan. Meski begitu, ada sejumlah kegiatan yang dikecualikan untuk tetap beroperasi seperti *supermarket*, *minimarket*, pasar, toko atau tempat penjualan obat-obatan dan peralatan medis kebutuhan pangan, barang kebutuhan pokok, barang penting, bahan bakar minyak, gas, dan energi, dan sebagainya.

Dampak penerapan PSBB yang merupakan kelanjutan dari penerapan peraturan sebelumnya seperti *stay at home*, *work from home*, *social distancing*, *physical distancing*, dan sebagainya, membuat kehidupan warga berubah. Semua hal harus dilakukan dari rumah mulai dari bekerja, belajar, hingga beribadah untuk sementara waktu hanya dilakukan di rumah. Selain itu, untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, tak bisa dengan mudah mencari dan

sebisa mungkin dipesan melalui fasilitas pesan-antar (*online*). Ini mempengaruhi psikologi masyarakat. Dan untuk lingkup keluarga dampak psikologisnya berpengaruh terhadap seluruh anggota keluarga.

## **PELAYANAN PUBLIK SELAMA PANDEMI**

Dengan banyaknya instansi penyelenggara pelayanan publik yang membatasi layanan, menginisiasi layanan *online* bahkan sampai meniadakan pelayanan sementara, menjadi satu tantangan tersendiri karena adanya pembatasan mobilitas. Pembatasan yang dilakukan misalnya seperti mengurangi jumlah antrian yang masuk ke dalam ruangan dan di dalam ruangan, serta pelayanan harus mengikuti anjuran jarak aman yaitu minimal 1 meter.

Secara normatif, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Sementara Gronroos (1990) mendefinisikan pelayanan sebagai suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan. Dalam kaitan dengan tulisan ini, salah satu organisasi penyelenggara pelayanan publik adalah Kepolisian Negara Republik Indonesia khususnya di tingkat polres/polresta, dituntut memiliki kapabilitas dalam berinovasi yang perlu didukung oleh kapabilitas pembelajaran organisasi.

Dalam keadaan darurat dan mendesak saat ini yang dikarenakan penyebaran virus Covid-19 yang sangat cepat ini, masyarakat mungkin tidak dilibatkan dalam penyusunan standar pelayanan terkait pembatasan pelayanan publik. Akan tetapi, masyarakat masih mempunyai peran yang lain yaitu sebagaimana diatur dalam Pasal 35 ayat (3) bahwa masyarakat adalah sebagai pengawas eksternal. Dampak pandemi Covid-19, mendorong para aparatur sipil negara (ASN) termasuk Polri untuk melakukan inovasi dalam memberi layanan masyarakat dalam basis teknologi digital. Tak hanya di jajaran pemerintah pusat, namun juga dilakukan oleh para aparat di level pemerintah daerah.

Kebijakan Pelayanan Publik di Era *New Normal*. "Pandemi memaksa ASN untuk melakukan perubahan perilaku dan budaya, pelayanan tatap muka bertransformasi menjadi layanan *online* atau daring. Pandemi memaksa penyelenggara pelayanan untuk mengubah *mindset* bahwa digitalisasi layanan

merupakan solusi dalam akselerasi dan penyederhanaan pelayanan. Namun terlepas dari berbagai kemudahan akibat digitalisasi layanan, perlunya kewaspadaan terhadap keamanan siber. Hal ini jangan sampai penyelenggaraan layanan *online* disalahgunakan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab”.

Pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik itu dapat dilakukan oleh pengawas internal dan eksternal. Masyarakat yang merupakan pengawas eksternal dapat melakukan tugas pengawasannya dengan melalui laporan atau pengaduan meskipun masyarakat tidak bisa menilai atau melakukan pengawasan secara penuh terkait standar pelayanan, dikarenakan kondisi sekarang masih tidak normal.

Boleh dikatakan bahwa semua profesi terkena dampak Covid-19 baik karena cakupan pekerjaannya maupun dampak ekonominya. Dan dalam memerangi Covid-19 ini tidak sekadar kekuatan ekonomi (kebutuhan biaya untuk penanganan terkait Covid-19) yang berperan besar melainkan juga disiplin masyarakat. Negara-negara yang sejauh ini terdampak Covid-19 paling hebat justru negara-negara yang ekonominya maju seperti Amerika Serikat, Spanyol, Italia, Perancis, Inggris, dan Jerman. Hingga empat bulan pandemi berlangsung, mereka masih keteteran mengatasinya, terutama untuk mendisiplinkan masyarakatnya. Melihat fakta negara maju itu, sampai-sampai pengusaha Pakistan, Khawaja Saud Masud, menyebutkan bahwa yang dibutuhkan untuk memerangi Covid-19 bukan GDP (*Gross Domestic Product*) per kapita melainkan disiplin per kapita. Dalam arti butuh kedisiplinan masyarakat mengikuti anjuran atau peraturan pemerintahnya untuk memerangi Covid-19.

## **MENUJU PELAYANAN PUBLIK BERKUALITAS**

Pelayanan publik berkualitas atau *public service excellence* merupakan aspirasi Polri untuk diwujudkan secara riil atas dasar tugas Polri di masyarakat yang selalu dinamis yaitu memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, sebagai penegak hukum, pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat. *Service excellence* didefinisikan sebagai layanan superior atau prima yang hasil dari kondisi barunya dihargai oleh publik sekalipun terdapat kekurangan namun tidak esensial. Faktor yang membuat layanan superior dari polisi adalah biaya minimal bagi klien atas pelayanan polisi, tanpa meresahkan, tersedia layanan kapan saja, di mana saja dan cepat selesai, memberi manfaat bagi pihak lain, sesuai dengan kompleksitas permasalahan keamanan atau ketertiban.

Konsep pelayanan berkualitas semula dicetuskan pada studi pemasaran oleh Parasuraman et al. (1985, 1988) dengan konsep SERVQUAL yang mempunyai lima dimensi pelayanan: *tangibles* (atau tidak hanya janji), *reliability* (dapat diandalkan pemecahannya), *responsiveness* (ketanggapan yang relevan), *assurance* (terjamin baik hasilnya), *empathy* (penuh pengertian). Kemudian Sarrico, Ferreira, dan Silva (2013) mempelajari konsep tersebut pada konteks layanan lalu lintas dari polisi, yang dimodifikasi menjadi konsep POLQUAL (kualitas polisi). Konsep SERVQUAL yang aslinya mengandung lima dimensi, ditambah dengan dimensi "*promptitude*", yang menekankan pelayan seketika kepada warga masyarakat yang memerlukan; proses penyelesaian masalahnya cepat; pemberian informasi yang jelas kepada warga tentang prosedur penyelesaian masalah. Kualitas *promptitude* ini diperlukan untuk memastikan kualitas layanan memadai dalam waktu yang cepat, terutama pada layanan polisi lalu lintas, yang juga menjadi fokus penelitian yang dilakukan penulis.

Kualitas pelayanan seringkali digunakan untuk melihat bagaimana kinerja pelayanan organisasi. Pelayanan umum di kantor polres/polresta merupakan salah satu tugas pokok kepolisian. Kualitas pelayanan tersebut mencerminkan kualitas dari instansi dalam menjalankan tugasnya. Melalui pelayanan yang dilaksanakan untuk masyarakat, maka "wajah" sosok instansi akan banyak dinilai oleh masyarakat. Bidang studi manajemen strategis membuka aspirasi bagi organisasi untuk menghadapi tantangan lingkungan eksternal yang hampir selalu turbulen, dengan membenahi sumber daya dan kapabilitas internal organisasi, untuk menangani target dengan baik. Tujuan penguatan faktor internal organisasi bukan untuk bersaing dengan lawan, melainkan memberi pelayanan terbaik bagi pelanggan (atau warga pada organisasi publik). Berbarengan dengan itu faktor institusional dari organisasi (seperti nilai nilai mengayomi masyarakat yang dapat dipercaya) mengawal upaya tersebut, sehingga menjadi bekal bagi kepemimpinan strategis, untuk mewujudkan layanan publik yang prima.

Di kepolisian, menurut Yuhui dan Weizhong (2009), interaksi yang dinamis antara pengembangan kemampuan sumber daya manusia dan penyesuaian pada perubahan lingkungan dapat menciptakan inovasi melalui pembelajaran tim yang berujung kepada peningkatan pelayanan. Sementara itu kepuasan masyarakat bersifat subjektif terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Walaupun demikian, ada dasar objektifnya, artinya walaupun penilaian itu dilandasi beberapa hal yaitu pengalaman masa lalu, pendidikan, situasi psikis waktu itu, pengaruh lingkungan waktu itu, tetap akan didasari oleh kebenaran dan kenyataan objektif yang ada. Tidak semata-mata menilai buruk kalau memang tidak ada pengalaman yang menjengkelkan. Tidak semata-mata

bilang baik bila memang tidak ada suasana yang menyenangkan yang dialami (Boy, 2005).

Sehubungan dengan disruptif berupa pandemik Covid-19 ini tak dipungkiri kunci utamanya adalah kedisiplinan masyarakat. Dalam rangka menerapkan disiplin inilah peran polisi menjadi sangat penting. Namun PBB menengarai, ada sejumlah negara yang melanggar HAM dalam menerapkan disiplin di masa pandemi ini. Komisioner Tinggi PBB untuk HAM, Michelle Bachelet, meminta negara-negara untuk menahan diri dari pelanggaran hak-hak dasar manusia yang berkedok pada keadaan luar biasa atau darurat. Beberapa negara dinilai berlebihan atau bertindak brutal terhadap rakyatnya demi menegakkan kebijakan *lockdown*. Sebanyak 15 negara mendapat sorotan yang dianggap berlebihan dalam mendisiplinkan rakyatnya yaitu Nigeria, Kenya, Afrika Selatan, Filipina, Sri Lanka, El Salvador, Republik Dominika, Peru, Honduras, Yordania, Maroko, Kamboja, Uzbekistan, Iran, dan Hungaria.

Terlepas dari ketidakpuasan yang muncul, situasi di Indonesia bisa dikendalikan. Penegakan hukum yang dilakukan lebih ke persuasif meskipun perlu dilakukan tindakan tegas sesuai prosedur. Dalam penerapan persuasi ini peran Polri bisa diandalkan karena banyak masyarakat yang tidak menaati PSBB, seperti mengabaikan *social distancing*, tidak mengenakan masker, atau keluyuran di tempat terbuka yang berisiko tertular atau menularkan Covid-19 bagi mereka yang tidak menyadari sudah tertular. Mereka sulit atau akan fatal akibatnya jika penertibannya dilakukan dengan cara represif. Akan lebih baik jika dilakukan dengan cara persuasif, memberi pemahaman agar mengikuti peraturan yang diterapkan.

Untuk menciptakan pelayanan publik yang sesuai harapan masyarakat tersebut, pelayan publik perlu melihat *Gap Model Service Quality*, atau kesenjangan dalam kualitas pelayanan. "Hal ini menjadi sumber ketidakpuasan masyarakat akibat dari adanya kesenjangan antara harapan masyarakat dengan kinerja pelayanan." Untuk meminimalisir kesenjangan tersebut, beberapa hal penting perlu diperhatikan. Dimulai dengan *knowledge*, atau memahami apa yang sebenarnya menjadi kebutuhan dan keinginan masyarakat terhadap pelayanan publik. Kemudian *policy gap*, yaitu menetapkan proses layanan dan standar pelayanan yang tepat. Selain itu, pelayan publik juga harus memastikan kinerja dan standar yang didasarkan pada kebutuhan masyarakat. Dan yang terakhir yaitu *communication gap*, sehingga perlunya menutup kesenjangan celah antara komunikasi internal dan eksternal dengan memastikan komitmen komunikasi yang realistis dan dapat dipahami dengan benar oleh masyarakat.

Dalam prakteknya, ada lima hal penting yang perlu diperhatikan setiap instansi dalam menjamin kelancaran pelayanan publik selama era pandemik ini. Pertama, melakukan penyederhanaan proses bisnis dan SOP pelayanan. Kedua, menggunakan media informasi untuk penyampaian standar pelayanan baru melalui media publikasi. Ketiga, membuka komunikasi yang bersifat *online* sebagai wadah konsultasi dan pengaduan. Keempat, memastikan kualitas output dari produk layanan baik *online* maupun *offline* tetap sesuai standar pelayanan yang sudah ditetapkan. Kelima, tetap memperhatikan protokol kesehatan.

## **METAMORFOSA PELAYANAN PUBLIK**

Pandemi Covid-19 telah berdampak disruptif pada pola dan proses pelayanan publik. Mau tidak mau setiap lembaga atau instansi dipaksa untuk melakukan inovasi dalam memberikan pelayanan kepada pihak lain. Bila sebelumnya interaksi lebih sering dalam bentuk tatap muka maka dalam beberapa bulan terakhir ini publik lebih akrab dengan penggunaan jejaring digital melalui aplikasi yang menyediakan layanan pertemuan digital. Dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik setidaknya ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan sebagaimana yang diatur di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang meliputi; standar pelayanan, maklumat pelayanan sistem informasi, sarana dan prasarana, biaya/tarif pelayanan, pengelolaan pengaduan, dan penilaian kinerja. Untuk itu inovasi kebijakan dilakukan dengan tetap tidak mengabaikan aspek-aspek dalam pelayanan publik.

Kedadaan pandemi global ini mengubah pola yang sebelumnya masih manual dan minim teknologi menjadi mekanisme yang serba digital. Perubahan pola ini juga memberikan efek positif dalam pelayanan publik seperti adanya efisiensi biaya, waktu, dan tenaga, adanya transparansi informasi, dan adanya penghematan keuangan negara. Wabah covid-19 telah menjadikan sektor pelayanan publik bermetamorfosa menjadi adaptif dan digital. Metamorfosa pelayanan publik ini menjadi pelajaran penting kedepannya untuk terus berinovasi secara konkret dan nyata yang tidak hanya menonjolkan sisi teknisnya semata. Dukungan aparatur birokrasi yang handal dan melek teknologi sangat diperlukan untuk mewujudkan pelayanan publik dengan e-government yang lebih baik.

Sistem *online* sudah dan sedang digalakkan oleh beberapa penyelenggara pelayanan publik kepada masyarakat agar pelayanan publik tetap berjalan lancar, misalnya PLN, yang menggunakan sistem *online* dalam pemberian pelayanan mulai dari penyambungan baru, perubahan daya sampai ke pengaduan serta pembayaran tagihan melalui ATM atau internet banking dan

IoT (*Internet of Things*) di HP pelanggan. Kemudian DJP (Direktorat Jenderal Pajak) juga menghentikan pelaporan secara langsung dan mengarahkan secara *online* serta memperpanjang masa pelaporan pajak yang seharusnya berakhir pada tanggal 31 Maret 2020 menjadi tanggal 30 April 2020. Serta masih banyak lagi penyelenggara pelayanan publik yang menggunakan sistem *online* sebagai solusi pelayanan saat ini.

Di dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik sendiri, sebagai dasar dalam penyelenggara pelayanan publik dalam memberikan pelayanan, tidak diatur mengenai pembatasan pelayanan publik sebagaimana yang diterapkan oleh penyelenggara pelayanan publik saat ini,. Tetapi berdasarkan undang-undang ini diatur bahwa penyelenggara pelayanan publik mempunyai kewajiban untuk memenuhi komponen standar pelayanan minimal seperti persyaratan, dasar hukum, sistem mekanisme prosedur, jangka waktu penyelesaian, biaya, produk layanan, dan lain-lain sesuai dengan Pasal 21. Sehingga walaupun ada kebijakan pembatasan pelayanan publik tersebut, penyelenggara pelayanan publik tetap harus mematuhi standar pelayanan minimal dengan tetap memperhatikan hak dan kewajiban masing-masing pihak baik penyelenggara maupun masyarakat, sebagaimana diatur dalam BAB IV dari Pasal 14 sampai dengan Pasal 19. Sehingga walaupun terjadi pembatasan dalam pemberian pelayanan publik, tetapi penyelenggara masih memberikan pelayanan publik yang efektif dan prima kepada masyarakat.

Himbauan pemerintah untuk tetap berada di rumah dan pembatasan pemberian pelayanan publik ini memang membuat masyarakat menjadi kurang nyaman dalam menerima pelayanan publik, tetapi ini merupakan kebijakan realistis saat ini yang diambil pemerintah adalah upaya untuk membatasi atau menghentikan penyebaran Virus Corona. Dengan adanya pembatasan ini apakah kemudian hak-hak dari masyarakat dalam mendapatkan pelayanan publik menjadi berkurang? Itu merupakan pertanyaan mendasar dari sebagian besar masyarakat.

Dengan adanya pembatasan mobilitas menjadi memang sedikit berkurang benefit yang diperoleh masyarakat dalam mendapatkan pelayanan publik. Akan tetapi, masyarakat tetap mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan publik yang baik, dan masyarakat mempunyai peran dalam pengawasan terhadap pembatasan pelayanan publik yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik. Peran masyarakat sesuai dengan Undang-undang adalah, untuk mengawasi jalannya pelayanan publik yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Seperti yang diatur dalam Pasal 39 menjelaskan bahwa, masyarakat seharusnya disertakan mulai dari penyusunan standar pelayanan sampai dengan evaluasi jalannya pelaksanaan pelayanan publik.

## HAMBATAN DAN TANTANGAN

Kenyataannya memang tidak semua lembaga atau instansi siap untuk berinovasi tanpa mengesampingkan kualitas dari pelayanan publik. Banyak kendala yang dihadapi oleh lembaga terutama yang memiliki banyak cabang di daerah seperti infrastruktur yang masih terbatas dan masyarakat yang masih tidak melek teknologi. Walaupun terasa sulit untuk diterapkan di seluruh wilayah Indonesia, namun pelayanan publik yang berbasis digital menjadi solusi efektif dan harus segera diaplikasikan untuk kenyamanan masyarakat di era covid-19 ini.

Penerapan pelayanan publik yang berbasis digital seharusnya diaplikasikan sedini mungkin. Pemanfaatan teknologi digital dengan didukung infrastruktur dan sumber daya manusia yang handal akan dapat menjembatani akses pelayanan publik di tengah pandemi. Ketersediaan infrastruktur menjadi hal penting mengingat tidak semua daerah tersedia fasilitas teknologi yang memadai. Di kota besar seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, Medan, Makassar dan lainnya publik dimudahkan dengan tersedianya fasilitas yang cukup. Hal ini berbanding terbalik dengan daerah-daerah di pelosok Indonesia terutama daerah administratif kepulauan dimana ketersediaan fasilitas yang masih minim, bahkan untuk mengakses jaringan internet masih terasa sulit. Oleh sebab itu pemerintah harus memastikan dan mendukung ketersediaan fasilitas berbasis digital di berbagai daerah di Indonesia yang dibarengi dengan SDM yang unggul agar pengaplikasian teknologi berjalan efektif.

Kendala lain yang dihadapi dalam menerapkan pelayanan publik berbasis digital adalah masih adanya masyarakat yang tidak melek internet. Menurut data survei APJII (Asosiasi Pengguna Jasa Internet Indonesia) dan Polling Indonesia pada 2019, sebanyak 171,17 juta jiwa atau 64,8 persen dari 264,16 juta penduduk Indonesia telah melek internet. Artinya, masih ada 35,2 persen atau sekitar 92,99 juta jiwa masyarakat Indonesia yang masih belum internet. Untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan teknologi digital di era covid-19 ini maka diperlukan sosialisasi serta edukasi dari pemerintah dan para *stakeholder* kepada masyarakat.

Selain itu ada lagi berbagai permasalahan yang dihadapi dalam penyediaan layanan publik berbasis teknologi digital ini. Seorang guru di pegunungan Krayan, Kabupaten Nunukan, Kalimantan Utara misalnya, mengeluhkan terbatasnya ketersediaan listrik dan sinyal telekomunikasi. Di wilayah dengan akses 1 jam penerbangan dari Ibu Kota Kabupaten, dan berbatasan dengan Sarawak, Malaysia itu, listrik hanya menyala pukul 06.00 – 12. 00. Listrik baru akan menyala kembali pukul 18.00 – 24.00, selebihnya padam. Jadwal yang sama juga terjadi dengan ketersediaan sinyal telekomunikasi. Itupun dengan catatan tidak terkendala cuaca. Dalam beberapa liputan televisi, kita juga

melihat para guru di daerah terpencil yang harus mendatangi siswanya, karena ketiadaan akses komunikasi di rumah-rumah siswa.

## **MENUJU SOCIETY 5.0**

Terkait layanan teknologi berbasis digital, sejak tahun 2018 Pemerintah Indonesia sebenarnya telah menggalakkan revolusi industri 4.0 yang ditetapkan langsung oleh Presiden Jokowi menjadi agenda nasional dengan tema "*Making Indonesia 4.0*". Industri 4.0 sendiri dapat diartikan sebagai optimalisasi penggunaan teknologi digital pada semua lini kegiatan publik (*Internet of Thing*). Di sisi lain ketika covid-19 mewabah di Indonesia sejak pertengahan Maret tahun lalu, publik Indonesia seolah dipaksa untuk beralih dari industri 4.0 ke *society 5.0*. Pada dasarnya, inti dari industri 4.0 dan *society 5.0* sebenarnya tidak jauh berbeda. Jika industri 4.0 memudahkan untuk mengakses dan juga membagikan informasi di internet, maka *society 5.0* menjadikan teknologi menyatu dengan manusia itu sendiri. Internet bukan hanya sebagai informasi melainkan telah menjadi roda kehidupan publik.

Saat ini keberadaan internet menjadi sangat penting sebagai salah satu basis inovasi pelayanan publik disaat dunia sedang dilanda Covid-19. Selain untuk pekerjaan, publik juga memanfaatkan internet sebagai sarana interaksi sosial jarak jauh. Terlebih saat ini internet mudah diakses melalui *smartphone* yang bisa dibawa kemanapun. Konsep lain dari *society 5.0* adalah menjadikan akses internet sebagai media untuk memindahkan apa yang ada di dunia maya ke dunia nyata. Memang terdengar paradoks di mana sebuah wabah pandemi dapat mengubah lini kehidupan manusia. Penerapan *society 5.0* menjadi salah satu kunci keberhasilan transformasi pelayanan publik di era covid-19. Untuk itu negara harus tetap hadir menjamin seluruh rakyat terpenuhi kebutuhan dasarnya, termasuk menyediakan layanan sarana dan prasarana elektronik.

Selain itu kantor-kantor pemerintah harus menjadi teladan dalam memastikan standar keamanan dan kesehatan, seperti tersedianya *hand sanitizer*, masker dan menyediakan wastafel tambahan di beberapa titik untuk memastikan pegawai atau tamu mendapatkan akses yang mudah untuk cuci tangan. Prosedur layanan publik memang mengalami perubahan seperti halnya di Departemen Keuangan. Mekanisme layanan pencairan dana sedikit berbeda dengan sebelumnya karena dilakukan tanpa tatap muka. KPPN memproses SPM Elektronik yang masuk ke email pada pukul 07.30- 12.00. Setelah itu proses seluruhnya dikerjakan melalui perangkat komputer dan komunikasi internet sesuai standar layanan yang sudah ditetapkan.

## **PERAN POLWAN DALAM PENANGANAN PANDEMI COVID-19**

Dalam rangka penanganan Covid-19, maka pada tanggal 19 Maret - 17 April 2020 Polri menyelenggarakan operasi terpusat kontijensi, yaitu Operasi Aman Nusa II 2020. Selama operasi tersebut, Polri berkoordinasi dengan BNPB, TNI dan pemda-pemda dengan mengedepankan langkah pencegahan, penanggulangan, dan penegakan hukum. Dalam kaitan operasi ini Polri memiliki sejumlah tugas antara lain anggota polisi bertugas memetakan wilayah yang rawan penyebaran virus Corona sebagai langkah *pre-emptive*. Kemudian polisi menghimbau masyarakat agar menjaga jarak dan menerapkan hidup bersih. Sebagai langkah preventif, polisi melakukan patroli di wilayah yang rawan penyebaran virus tersebut, melakukan pengawasan seperti mengukur suhu tubuh, serta menyemprot tempat publik dengan cairan desinfektan. Jajaran kepolisian juga bertugas menyiapkan ruang isolasi untuk pasien terjangkit virus Corona, menyiapkan sarana dan petugas kesehatan, hingga memberi pendampingan terhadap keluarga pasien terduga (*suspect*) Covid-19.

Peran Polri bertambah dalam operasi tersebut antara lain untuk memastikan apakah masyarakat atau individu yang melakukan isolasi diri di rumah betul-betul melakukannya. Kemudian, juga mengingatkan agar masyarakat dapat menaati himbauan pemerintah dan memberikan arahan sambil patroli keliling di kecamatan dan desa atau kampung untuk memberikan pengarahan agar tidak keluar rumah, belajar di rumah, beribadah di rumah, menghindari berkumpul beramai-ramai dalam satu tempat untuk menghindari risiko tertular virus Corona. Juga dengan memberikan pengertian dari sisi lain, misalnya dengan penjelasan bahwa jika berkumpul, risiko tertular tinggi dan bisa membuat banyak orang tertular. Jika bertambah banyak yang tertular fasilitas kesehatan bisa kewalahan. Karena itulah masyarakat penting untuk menaati imbauan pemerintah.

Dan tidak kalah pentingnya tugas Polri tetap melaksanakan pelayanan publik inti pada masa pandemi seperti pengurusan SIM, STNK, BPKB, pengurusan SKCK dan menerima seluruh laporan masyarakat secara langsung atau tidak langsung terkait tindak pidana dan lain sebagainya.

Anggota polisi yang bertugas di lingkungan Polri juga wajib menjaga agar seluruh anggota Polri tidak terinfeksi virus Corona. Misalnya dengan bertugas membagikan masker, vitamin (baik suntikan vitamin C maupun pemberian tablet), melakukan tes panas setiap keluar masuk lingkungan kantor, cuci tangan dan melakukan penyemprotan disinfektan, melakukan *rapid test*, dan lain-lain. Jadi, selama pandemi Covid-19 ini tugas Polri tidak berkurang, bahkan mendapat tugas-tugas baru yang tidak biasa. Mereka tersebar dalam fungsi-fungsinya seperti yang berdinam di lalu lintas, Sabhara, Binmas seperti

Bhayangkara Pembina Keamanan dan Ketertiban Masyarakat (Bhabinkamtibmas) hingga yang bekerja untuk memberikan sembako kepada masyarakat dalam kondisi PSBB. Ada juga yang di reserse.

Sedangkan polwan-polwan yang berdinasi di rumah sakit, membantu teman anggota Polri yang terpapar virus Corona. Anggota polisi termasuk di antara kelompok yang rawan terpapar Covid-19 karena mobilitas tugasnya. Jika mereka ada yang terpapar, polwan di rumah sakit berusaha untuk membantu anggota Polri dan masyarakat agar sembuh dari Covid-19, serta ikut memberikan semangat dan motivasi.

Anggota Polri di Indonesia juga bisa memanfaatkan sisi kepemimpinan Polwan sebagai perempuan untuk ikut mengatasi Covid-19. Sisi kepemimpinan ini bisa diterapkan di keluarganya sendiri, lingkungan terdekat, lingkungan kerja, dan juga ikut berperan aktif menegakkan kebijakan terkait Covid-19 yang diselenggarakan pemerintah khususnya mengajak keluarga-keluarga rentan agar sepenuh hati mendukung pemerintah. Polwan juga patut diperhitungkan sebagai pelayan masyarakat, khususnya pelayan bagi kaum perempuan dan anak-anak.

Kaum perempuan dan polwan di dalamnya, memiliki peran besar menghadapi Covid-19. Tak hanya di Indonesia, tetapi juga di negara-negara lain. Menteri Luar Negeri Indonesia Retno Marsudi, menyebutkan bahwa dalam satu pertemuan virtual bersama sembilan menteri luar negeri perempuan dari berbagai negara membahas dampak pandemi Covid-19 terhadap kaum perempuan.

Alhasil, peran Polri terutama Polwan jadi bertambah banyak. Ini situasi yang menantang dan membutuhkan sikap profesionalisme sebagai polisi perempuan, sebagai ibu, dan sebagai perempuan dengan segala sifat keperempuannya yang justru dibutuhkan untuk memberikan pemahaman, edukasi, memberi rasa aman, dan tentu saja agar program pemerintah sesuai rencana sehingga Covid-19 benar-benar bisa terusir dari Indonesia.

Polwan perlu terlibat aktif dalam penanganan pandemi yang khusus berdampak terhadap perempuan di Indonesia sebagai berikut:

1. Perspektif pertama, dikatakan Menlu, perlu adanya perlindungan perempuan saat krisis Covid-19, yaitu dengan mencegah diskriminasi dalam urusan ekonomi hingga akses kesehatan.
2. Perspektif kedua, perlunya proteksi untuk memberdayakan perempuan agar lebih maksimal memainkan perannya sebagai part of solutions dalam upaya memerangi pandemi Covid-19 di bidang kehidupan ekonomi.
3. Perspektif ketiga, peran perempuan dalam keluarga agar kaum perempuan menjadi part of solution keluarga di tengah situasi ini.

Fakta menunjukkan betapa peran Polri khususnya Polwan dalam menghadapi Covid-19 sangat signifikan. Hal ini relevan dengan situasi global pandemi saat ini misalnya antara lain bahwa 70% tenaga medis global adalah perempuan. Artinya garda terdepan penanganan pasien Covid-19 adalah perempuan. Di sisi lain, dalam situasi pandemi Covid-19 pelayanan kesehatan membutuhkan bahan dan perlengkapan penanganan terkait pandemi yang jumlahnya tiba-tiba membludak dan produksi yang ada tidak memadai. Untuk memenuhi kebutuhan itu dibutuhkan produksi tambahan serentak yang dipenuhi oleh UMKM.

Menurut Menlu Retno Marsudi, sekitar 60% UMKM Indonesia yang memproduksi *hand sanitizer*, baju hazmat (APD) dan masker dimiliki dan dikelola oleh perempuan. Belum lagi kenyataan bahwa jumlah pelaku UMKM perempuan di Indonesia mencapai 37 juta usaha yang merupakan 64% dari total UMKM di Indonesia. Mengejutkan, justru dalam situasi pandemi, peran UMKM sangat besar baik sebagai penopang ekonomi nasional maupun keluarga. Sehingga jika dikalkulasi, peran perempuan terkait perannya di UMKM terhadap penanganan Covid-19 cukup besar. Selain itu di tataran relawan non medis yang menangani Covid-19, kebanyakan juga perempuan.

## **INOVASI PELAYANAN PUBLIK**

Dengan banyaknya instansi penyelenggara layanan publik yang membatasi layanan, menginisiasi layanan *online* bahkan sampai meniadakan pelayanan sementara, menjadi satu fenomena disruptif terhadap jenis dan model pelayanan sebelumnya. Pembatasan pelayanan publik ini mulai dilakukan oleh pemerintah sejak pertengahan bulan Maret 2020 ini, dimulai dengan meliburkan anak sekolah dengan meminta untuk belajar di rumah dan kemudian menghimbau kepada pegawai-pegawai untuk melakukan *Work From Home* (WFH).

Pemberlakuan WFH ini memang tidak diberlakukan kepada seluruh penyelenggara pelayanan publik, dikarenakan ada beberapa bidang yang tidak dapat melakukan WFH, seperti Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil terkait dengan perekaman KTP-El, mengenai pembayaran pajak kendaraan bermotor maupun perpanjangan STNK di Samsat, untuk pembuatan SIM baru dan SIM lama ditunda selama 3 (tiga) bulan pengurusannya dan bidang-bidang lain yang memerlukan kedatangan masyarakat secara langsung. Walaupun tidak memberlakukan WFH, tetapi tetap memberlakukan pembatasan pelayanan publik seperti mengurangi jumlah antrian yang masuk ke dalam ruangan dan di dalam ruangan, serta pelayanan harus mengikuti anjuran jarak aman.

Dengan berlakunya WFH bagi pegawai-pegawai yang bergerak dalam pelayanan publik, menyebabkan pelayanan publik menjadi terhambat, karena pada akhirnya beberapa bidang pelayanan tidak dapat melayani masyarakat secara langsung. Akan tetapi, penyelenggara pelayanan publik kemudian membuat inovasi-inovasi agar pelayanan tidak terhambat seperti dan tetap sesuai standar.

Pemanfaatan teknologi informasi baik melalui aplikasi maupun media sosial juga merambah di institusi pendidikan, dengan diberlakukannya belajar dirumah. Banyak sekali terekam di linimasa media sosial, bagaimana orang tua “berjibaku” memanfaatkan media sosial untuk membantu pelaksanaan tugas anak-anak mereka, sesuatu yang bagi sebagian orang tua yang gptek menjadi lebih melek.

Pelayanan publik di instansi pemerintah dan pemerintah daerah juga belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Kebijakan sistem kerja dengan Shift dan WFH masih menyisakan pekerjaan rumah, karena masih ada beberapa instansi yang belum sepenuhnya mengakomodir dokumen elektronik. Dibidang perizinan misalnya, meskipun sudah ada layanan *One Single Submission* (OSS), masih ada kendala di daerah terpencil dalam penyampaian dokumen secara daring. Prof Rhenald Kasali dalam bukunya *“Let’s Change”* mengungkapkan bahwa “seberapapun jauh jarak yang ditempuh, perubahan tetap harus dimungkinkan. Itulah prinsip manajemen perubahan.” Setiap upaya yang diambil dalam situasi pandemi Covid-19 ini, harus dimaknai sebagai *breakthrough* pemerintah dan pemerintah daerah mengatasi persoalan yang ada.

Kini, pemerintah tengah menawarkan konsep *New Normal*. Kita patut menyambut era *New Normal* itu sebagai sebuah momentum untuk memperbaiki diri. Dalam konteks pengembangan inovasi pelayanan publik, *New Normal* adalah momentum bagi semua *stakeholders* untuk berbenah. Praktik baik inovasi pelayanan publik di masa pandemi harus menjadi pelajaran dan tolok ukur untuk menyusun strategi yang lebih komprehensif dalam implementasi kebijakan inovasi di semua sektor. Kesadaran dan pengalaman selama pandemi harus didorong menjadi satu pembelajaran untuk melahirkan praktik baik.

Inilah momentum yang tepat. Christian Bason dalam bukunya *“Leading Public Sector Innovation”* menyatakan bahwa *“Public Sector Innovation is Shifting from a ‘What’ to a ‘How.’”* *Global movement* tentang inovasi memerlukan satu *effort* sehingga ‘paradigma’ inovasi itu menjadi lebih memungkinkan. Syaratnya adalah perlunya dibangun *“an infrastructure of innovation – a public sector innovation ecosystem”*. Momentum pandemi Covid-19 harus benar benar dijadikan momentum membangun *New Normal*.

Inovasi Pelayanan Publik dengan membangun ekosistem inovasi yang meliputi kesadaran, peningkatan kapasitas dan pemberdayaan, mengintegrasikan dan meng-orkestrasi proses serta penguatan kepemimpinan yang menginspirasi. Jika itu terwujud, maka kita patut untuk tidak khawatir lagi, ketika memasuki era *New Normal*. Melalui “Inovasi Pelayanan Publik”, kita tidak akan lagi menjumpai situasi yang abnormal. Insyaallah!

## DAFTAR PUSTAKA

1. Aljazeera, (28 April 2020), “UN raises alarm about police brutality in COVID-19 lockdowns.” Diakses dari <https://www.aljazeera.com/news/2020/04/raises-alarm-police-brutality-covid-19-lockdowns-200428070216771.html>.
2. Basith, Abdul, (8 Maret 2020), “Satu lagi kasus positif virus corona berasal dari klaster pesta dansa di Jakarta.” Kontan.co.id. Diakses dari <https://nasional.kontan.co.id/news/satu-lagi-korban-positif-virus-corona-berasal-dari-klaster-pesta-dansa-di-jakarta?page=all>.
3. Bbc.com, (22 Januari 2020), “Coronavirus: China advises against travel to Wuhan as deaths surge.” Diakses dari <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-51202000>.
4. Felisiani, Theresia, (21 Maret 2020), “Operasi Aman Nusa II 2020, Polri Mapping Wilayah Rawan Virus hingga Patroli Cegah Penjarahan.” Diakses dari <https://www.tribunnews.com/corona/2020/03/21/operasi-aman-nusa-ii-2020-polri-mapping-wilayah-rawan-virus-hingga-patroli-cegah-penjarahan>.
5. Ginting, Joseph, (23 Maret 2020), “Deretan Alasan Ini Bisa Bikin Indonesia Tak Kunjung Bebas Dari "Jajahan" Covid-19.” Riauonline.co.id. Diakses dari <https://www.riauonline.co.id/nasional/read/2020/03/23/deretan-alasan-ini-bisa-bikin-indonesia-tak-kunjung-bebas-dari-jajahan-covid-19>.
6. Kemenkes.go.id, (29 April 2020), “COVID-19 - Update hingga 29 April 2020 Pukul 16.30 WIB.” Diakses dari <https://infeksiemerging.kemkes.go.id/>.
7. Liputan6.com, (18 April 2020), “Retno Marsudi Sebut Perempuan Punya Peran Penting Lawan Corona COVID-19.” Diakses dari <https://www.liputan6.com/global/read/4230608/retno-marsudi-sebut-perempuan-punya-peran-penting-lawan-corona-covid-19>.
8. Masud, Khawaja Saud, (22 Maret 2020), “Need Discipline per Capita, Not GDP per Capita, to Fight the Coronavirus.” Diakses dari <https://medium.com/datadriveninvestor/need-discipline-per-capita-not-gdp-per-capita-to-fight-the-coronavirus-88158840601>.

9. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Coronavirus Disease 2019 (Covid-19).
10. Putri, Gloria Setyvani, (28 April 2020), "Tanggapan Ahli UI Soal Prediksi Corona di Indonesia Berakhir Juni." Kompas.com. Diakses dari <https://www.kompas.com/sains/read/2020/04/28/190000223/tanggapan-ahli-ui-soal-prediksi-corona-di-indonesia-berakhir-juni?page=2>.
11. Riana, Friski, (28 April 2020), "773 Kasus Meninggal Covid-19, Terbanyak dari Usia 30-59 Tahun." Tempo.co. Diakses dari [https:// nasional.tempo.co/read/1336560/773-kasus-meninggal-covid-19-terbanyak-dari-usia-30-59-tahun/full&view=ok](https://nasional.tempo.co/read/1336560/773-kasus-meninggal-covid-19-terbanyak-dari-usia-30-59-tahun/full&view=ok).
12. Rico, Jhon, ( 23 Maret 2020 ), "Tangani Penyebaran Covid-19, Polri Gelar Operasi Aman Nusa II." Infopublik.co.id. Diakses dari <http://infopublik.id/kategori/lawan-covid-19/444470/tangani-penyebaran-covid-19-polri-gelar-operasi-aman-nusa-ii>.
13. Sari, Nursita, (22 April 2020), "PSBB Jakarta Resmi Diperpanjang 28 Hari hingga 22 Mei 2020." Kompas.com. Diakses dari <https://megapolitan.kompas.com/read/2020/04/22/18150051/psbb-jakarta-resmi-diperpanjang-28-hari-hingga-22-mei-2020>.
14. Sari, Nursita, (22 April 2020), "PSBB Jakarta Resmi Diperpanjang 28 Hari hingga 22 Mei 2020." Kompas.com. Diakses dari <https://megapolitan.kompas.com/read/2020/04/22/18150051/psbb-jakarta-resmi-diperpanjang-28-hari-hingga-22-mei-2020>.
15. Statista.com, (28 April 2020), "Coronavirus (COVID-19) death rate in countries with confirmed deaths and over 1,000 reported cases as of April 27, 2020, by country." Diakses dari <https://www.statista.com/statistics/1105914/coronavirus-death-rates-worldwide/>.
16. VOI, (21 April 2020), "Mengakui Besarnya Peran Perempuan di Masa Pandemi COVID-19." Diakses dari [https://voi.id/artikel/baca\\_/4990/mengakui-besarnya-peran-perempuan-di-masa-pandemi-covid-19](https://voi.id/artikel/baca_/4990/mengakui-besarnya-peran-perempuan-di-masa-pandemi-covid-19).
17. WHO, (28 April 2020), "Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19)." Diakses dari <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen>.
18. WHO, (29 April 2020), "Global – China." Diakses dari <https://covid19.who.int/region/wpro/country/cn>.
19. Wittenberg-Cox, Avivah, (13 April 2020), "What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders." Diakses dari <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders/#2b9bcea93dec>



## **DISRUPSI BISNIS DENGAN MENGUSUNG SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS OF THE UNITED NATIONS**

---

**Amelia Naim Indrajaya**

Istilah *disruptive* teknologi mulai mengemuka di tahun 1997, saat Clayton Christensen pertama kali mengungkapkan terminologi tersebut di bukunya "*The Innovator's Dilemma*" (Christensen, 2013). Ungkapan ini muncul saat Christensen membedah dan meneliti mengapa bisnis yang dulunya sukses, namun seiring dengan berjalannya waktu akhirnya tidak lagi memimpin di pasar. Hasil studi dari berbagai sektor industri membawanya pada satu kesimpulan. Industri-industri yang tak berhasil mempertahankan supremasinya ini, berguguran karena mereka tak mampu mengantisipasi dan mengkapitalisasi gelombang teknologi baru. Teknologi menurut Christensen dibagi menjadi dua kategori: Teknologi yang sekadar mendukung keberlanjutan bisnis (*sustaining*), dan teknologi yang mendobrak (*disruptive*). *Sustaining technology* mengandalkan peningkatan secara bertahap (*incremental*), sementara inovasi yang disruptif memberi dampak yang lebih besar karena menciptakan potensi pasar-pasar yang baru dengan keunggulan industri dan/atau model bisnis yang lebih menarik hati para kastemer dan calon kastemer.

Berbagai bisnis baru bermunculan dan mendisrupsi industri-industri yang tadinya merajai pasar. Sebut saja kehadiran bisnis layanan model baru berbasis *sharing economy* yang menawarkan transportasi berbasis aplikasi, seperti Uber dan Gojek. Kini pada bisnis model baru ini, tanpa perlu memiliki aset kendaraan sendiri, perusahaan berbasis model *sharing economy* ini telah mampu menggoyang supremasi perusahaan taksi yang selama ini merajai

pasar layanan transportasi. Contoh lain dari dunia jasa pelayanan, yang dapat dilihat pada layanan Airbnb. Airbnb hadir dengan bisnis model yang menawarkan pilihan, bukan hanya untuk mendapatkan penginapan, tetapi juga merasakan pengalaman menjadi bagian dari sebuah budaya lokal. Model bisnis ini telah mendisrupsi supremasi bisnis perhotelan yang minim *exposure* terhadap budaya setempat. Bila berbicara mengenai produk, Netflix sering digunakan sebagai contoh produk kontemporer yang inovatif dan mendisrupsi pasar yang terdahulu. Awalnya Netflix hanya membidik sebuah ceruk pasar tanpa berusaha untuk memperkenalkan layanan masal untuk melayani semua orang. Netflix mengawali bisnis dengan membidik target pasar yang selama ini tidak dilirik oleh penyedia jasa video rental lainnya. Gebrakan pertama Netflix adalah dengan mengeliminasi kebutuhan untuk secara personal datang dan memilih video yang akan disewa, melalui layanan antar. Namun dalam perkembangannya, Netflix mengembangkan teknologi web, sehingga cukup hanya dengan berlangganan, kastemer dapat menikmati pilihan video yang mereka inginkan dengan harga yang terjangkau. Tentu saja ini mendisrupsi pasar bisnis video tradisional, sehingga memilih video di toko penyewaan kini hanya tinggal kenangan di masa lalu.

## **INTERNET PEMICU DISRUPSI YANG FENOMENAL**

Banyak sekali contoh sehari-hari yang memperlihatkan betapa teknologi yang inovatif telah menumbuhkan pangsa pasar yang baru. Yang paling menjadi tonggak sejarah adalah penemuan internet. Keberadaan internet telah mengubah peta bisnis dunia. Industri dan model bisnis yang tidak mampu merangkul dan mengikuti perkembangan bisnis digital melalui internet segera akan tergerus oleh zaman. Saat ini misalnya dengan adanya wabah Covid, satu persatu bisnis model lama yang masih bersifat *offline* dan belum berjalan secara daring akhirnya berguguran. Di Amerika perusahaan-perusahaan besar yang terlambat menyesuaikan dirinya dengan kemajuan teknologi digital dan *online* telah bertumbangan. Sebagai contoh, JCPenney yang dulunya adalah raksasa industri retail, tadinya ada di setiap mall di Amerika Serikat, namun kini karena terlambat menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pasar, JCPenney hanya tinggal sejarah.

Transformasi digital mengambil berbagai bentuk dan pola. Semuanya berpotensi mendisrupsi pasar tradisional. Pada gambar di bawah terlihat berbagai model yang dikenal saat ini. Model subskripsi alias berlangganan adalah model yang dipilih oleh Netflix. Sementara spotify menggunakan model Freemium. Gratis untuk layanan dasar, namun membayar untuk layanan premiumnya. Ada juga konsep yang tak membayar karena anda yang bergabung telah menjadi bagian dari produk itu sendiri. Ini dicontohkan oleh Google dan

Facebook. Sebagian lain menjadi *marketplace* dengan menyiapkan sarana untuk tempat bertemunya penjual dan pembeli dengan menarik komisi untuk setiap transaksi. Sebagian mengambil model *sharing economy* dengan memberi akses sementara seperti gojek, airbnb, grab dan layanan sejenis lainnya. Dengan membayar sewa melalui prinsip *sharing economy*, platform tersebut dapat menikmati akses sementara, sehingga mereka dapat memberikan layanan tanpa harus memilikinya. Ada juga yang bermodel *Hypermarket Model* dengan menyediakan kekuatan pasar berskala besar, kadang bahkan dengan harga di bawah harga pasar untuk memenangkan persaingan, seperti yang dilakukan oleh Amazon. Ada juga yang mendisrupsi pasar karena produknya memberikan *experience* khusus yang tak tersaingi bagi penggunanya seperti Tesla dan Apple. Ada juga *ecosystem model*, yang memperluas pengaruhnya sampai merangkul *vendor*, maupun *supplier*, ataupun menyediakan produk yang saling mendukung sehingga meningkatkan *valuency* secara keseluruhan. Ini hanyalah sebagian contoh model bisnis digital yang berpotensi mendisrupsi pasar.



Gambar 7.1: Disruptive Business Model

Source: Jo Coudron, Dodo Von Peteghem: *Digital Transformation*

Schumpeter telah mengantisipasi akan terjadinya fenomena *creative destruction* ini (Elliot, 1980; Reinert, Hugo, and Reinert, 2006). Kompetisi masa mendatang menurutnya, bukanlah dari *output* dan harga, melainkan dari ramuan teknologi yang baru, komoditas dengan sistem *supply chain* yang baru, tipe organisasi yang baru serta model bisnis yang baru. Semua hal yang menjadi pakem pada bisnis model lama, telah dilabrak habis-habisan dengan model disrupsi bisnis berbasis teknologi yang kita kenal saat ini. Sebut saja contoh-contoh yang sudah kita singgung di atas. Kepemilikan terhadap produk utama tidak lagi merupakan suatu keniscayaan, karena dengan *platform sharing economy*, ekosistem bisnis telah diolah sedemikian rupa agar dapat

memberikan performansi dengan saling berkolaborasi secara digital. Ini telah menciptakan berbagai paradoks, seperti yang terlihat di gambar di bawah ini. Terlihat bahwa perusahaan taksi terbesar Uber ataupun Gojek ternyata tak memiliki satu kendaraan taksi pun. Perusahaan penginapan terbesar Airbnb tak memiliki satu penginapan pun. Perusahaan yang menyediakan sarana telekomunikasi terbesar seperti WhatsApp tidak memiliki sedikitpun infrastruktur telekomunikasi. Perusahaan retail terbesar Alibaba tidak memiliki *inventory* sedikitpun. Facebook sebagai perusahaan media terbesar tidak memiliki *content* sedikitpun. Netflix sebagai sebuah perusahaan film raksasa tidak memiliki teater sinema satu buah pun. Dan Google sebagai sebuah perusahaan vendor software terbesar tidak memiliki satupun aplikasi.



Gambar 7.2 Business Paradox

Source: Jo Coudron, Dodo Von Peteghem: *Digital Transformation*

## INOVASI DISRUPTIF BERBASIS PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN

Bahasan mengenai disrupsi bisnis digital telah banyak diteliti di berbagai forum dan penulisan. Namun lebih jauh lagi, ada sisi tambahan dari bisnis disruptif yang masih jarang dibahas. Pada sesi kali ini, penulis akan mengkhususkan diri pada model bisnis yang mendisrupsi dan pada saat yang sama juga bersifat transformasional karena mengusung sasaran pembangunan berkelanjutan yang dicanangkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa. Dalam model ini, bisnis tidak lagi hanya mengedepankan kekuatannya mendisrupsi kemapanan produk-produk *existing*, tetapi selangkah lebih jauh lagi, perusahaan mempertanyakan lebih lanjut visi jangka panjang setiap bisnis model yang akan diusungnya. Apakah bisnis model ini sudah dirancang secara radikal dan inovatif sedemikian rupa sehingga setiap kali menjalankan bisnis, maka perusahaan juga telah menciptakan *Shared Values*? Bagawan manajemen Michael Porter menamakan pendekatan ini sebagai CSV atau *Creating Shared Values*, sebuah konsep dalam strategi bisnis yang menekankan pentingnya sebuah bisnis model ikut menjawab kebutuhan sosial dan/atau

lingkungan sebagai bagian dari rancangan strategi perusahaan. CSV ini merupakan bentuk lanjutan dari konsep tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate social responsibility*, CSR). Namun bila CSR lebih sering diidentikkan dengan pendekatan *philanthropy* saat perusahaan menggelontorkan uangnya untuk suatu tujuan sosial / lingkungan yang tidak berkaitan dengan model bisnis mereka, maka CSV lebih pada bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan profit melalui model bisnis yang juga menyelesaikan masalah sosial dan/atau lingkungan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Michael Porter dan Mark Kramer pada tahun 2006.

Porter mengusung konsep CSV ini berdasarkan pada fakta bahwa antara bisnis dan kesejahteraan sosial sesungguhnya saling dukung-mendukung. Porter mempertanyakan mengapa bisnis dan kesejahteraan sosial selalu ditempatkan berseberangan. Ini menghasilkan kasus dimana pebisnis mengorbankan kesejahteraan sosial dan keasrian lingkungan demi keuntungan. Telah banyak contoh yang kita lihat di sekitar kita, misalnya saat perusahaan mengeksploitasi karyawannya serta saat perusahaan mengotori lingkungan tempat mereka memproduksi. Porter berargumentasi bahwa justru dengan menyelesaikan masalah lingkungan dan sosial ini, perusahaan akan memiliki keunggulan daya saing dan didukung oleh semua stakeholder sehingga memastikan terciptanya sebuah bisnis yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi.

Di zaman keterbukaan informasi seperti saat ini, setiap langkah dan strategi perusahaan berada di bawah sorotan tajam para *influencer*, para pegiat NGO, aktivis lingkungan dan pemerhati sosial. Saat perusahaan dinilai hanya mementingkan pundi-pundinya sendiri dengan mengeksploitasi lingkungan dan sumberdaya lainnya, maka para *influencer* akan memainkan pengaruhnya dan akan mempengaruhi sentimen pasar dan reputasi perusahaan dapat menjadi terancam.

Peran bisnis untuk kemaslahatan bersama, kini menjadi hal yang penting di mata para *stakeholders*. Bisnis model dari para pebisnis yang mendisrupsi pasar menjadi sangat inovatif bahkan secara radikal, sehingga semakin banyak mereka melakukan bisnis semakin besar pula dampak sosial serta keberkahan yang mereka sebar. Kalau tadinya CSR dianggap sebagai suatu kegiatan yang mengucurkan dan mengosongkan pundi-pundi keuangan perusahaan, kini aspek sosial dan kepedulian kepada lingkungan telah menjadi strategi dari perusahaan, dan menjadi bagian dari model perusahaan. Sebutan kerennya seperti yang telah dibahas di atas adalah strategi *creating shared values*. Ambil saja contohnya Dekacorn Gojek. Kini valuasi nilainya sudah bukan lagi berlabel Unicorn 1 Milyar USD melainkan sudah Decacorn di atas 10 Milyar USD. Dan bisnis model ini telah terbukti membantu mitra mereka untuk mendapatkan

sumber penghasilan. Betapa banyak supir, pemilik motor, dan berbagai profesi lainnya yang terbantuan dengan adanya aplikasi Gojek ini.

Google juga mempunyai model bisnis yang telah membantu begitu banyak pebisnis kecil dengan model *google businessnya*. Belum lagi Google juga menyediakan berbagai layanan gratis lainnya yang memudahkan seperti Google Translator, Google Map dan banyak layanan lain yang telah membantu berbagai bisnis unit kecil dan menengah untuk tumbuh dan berkiprah, dan semua layanan ini tersedia secara gratis. Semakin banyak manfaat yang dibagikan Google secara gratis, maka semakin banyak *Big Data* yang dapat dikumpulkan dari *traffic* yang diciptakannya. Dan semakin tingginya lalu lalang pengunjung ini nantinya tentu menjadi sumber untuk menambah pundi-pundi keuangan dari Google. Sehingga tak heran timbul adagium "*the more you give the more you receive*". Berbagai teori baru muncul seperti "*You Get What You Give*" (Proserpio, Xu & Zervas, 2018) dan lain-lain bentuk dari "*The Giving Theory*". Ini persis mengingatkan kepada kita akan nilai-nilai luhur yang telah ditanamkan dalam diri kita sebagai makhluk beragama. Bantulah orang lain, tebarkanlah keberkahan, maka kita akan menuai berkah berkali-kali lipat. Ajaran agama secara universal mengajarkan teori keberkahan ini dengan membuat pengandaianya. Sebagai contoh kita ambil suatu perumpamaan dari Al Quran: Perumpamaan (nafkah yang dikeluarkan oleh) orang-orang yang menafkahkan hartanya di jalan Nya adalah serupa dengan sebutir benih yang menumbuhkan tujuh butir, pada tiap-tiap butir seratus biji. Allah melipatgandakan (ganjaran) bagi siapa yang Dia kehendaki. Dan Allah Maha luas (kurnia-Nya) lagi Maha Mengetahui" . (Al Baqarah (2) : 261).

Pendekatan mencari keberkahan dalam bisnis ini telah mematahkan pendapat lama yang cenderung mengagungkan pencapaian kuantitatif dan pengakumulasian kekayaan semata. Saat titik berat hanya pada *Wealth Creation* ini akhirnya menimbulkan ketamakan, sehingga para pebisnis melupakan etika dalam berbisnis. Yang terjadi adalah proses *maximizing share values* belaka, serta target diukur dari pertumbuhan serta meningkatnya nilai-nilai saham semata. Hal ini telah menimbulkan banyak kisah tragis di dunia bisnis. Sebutlah munculnya istilah *Sweatshop* alias perusahaan yang mengeksploitasi karyawannya sehingga kondisi kerja yang disediakan bak kuli kerja rodi di zaman penjajahan dahulu. Kondisi kerja jauh dari kenyamanan, serta upah yang sangat rendah di bawah upah minimum. Namun dengan terbukanya teknologi komunikasi dan internet, kini kenyataan buruk tersebut tidak lagi dapat ditutupi. Kecanggihan teknologi telah membuat dunia terhubung satu sama lain. Fakta-fakta yang terjadi di satu belahan dunia, secara *real-time* akan tersebar di berbagai belahan dunia lainnya. Perusahaan-perusahaan yang tidak mengindahkan nilai-nilai keluhuran, serta tertangkap

basah mengeksploitasi serta menjalankan bisnis secara tidak atau kurang beretika, akan dicerca dan *dibully* habis-habisan di media massa. Tentunya ini juga akan mempengaruhi performansi bisnis mereka, saat perusahaan tidak mampu mengambil tindakan untuk menanggulangi reputasi buruk tersebut.

Di bawah ini akan diceritakan sebuah contoh kasus bisnis yang membongkar sisi kelam dari sebuah industri. Kita akan mulai dengan kisah dari industri coklat. Saat kita menikmati lezatnya coklat, dan mendapatkan kenikmatan endorphen dari coklat yang berfungsi sebagai *mood enhancer*, maka kita tidak menyadari bahwa di balik kelezatannya, ternyata tersimpan berita duka nestapa yang memilukan.

Di tahun 2000 pertama kalinya dirilis film investigasi jurnalistik dengan judul “Sisi kelam industri coklat”. Siapa yang dapat membayangkan bahwa di balik kenikmatan coklat ternyata ada cerita pilu perbudakan anak di perkebunan coklat nun jauh di Afrika sana. Di film itu terungkap bahwa mungkin saja coklat Hershey atau coklat merk ternama lainnya yang kita makan mengandung coklat yang dipanen oleh budak hitam berusia 10 tahunan dari Mali atau Burkina Faso. Kemungkinan juga di sini terlibat sindikat *child trafficking* yang menjanjikan pundi-pundi uang pada orang tua mereka yang melarat. Memang sebagian besar biji coklat diproduksi di sub-sahara afrika, utamanya dari Tanjung Gading (Cote D’Ivoire) dan Ghana. Pekerja usia belia adalah hal yang lazim di bagian dunia ini. Bila kita mendengarkan propaganda dari para pelaku industri coklat, maka tentu saja mereka menyatakan bahwa coklat mereka bersih dari keterlibatan perbudakan anak. Seolah dengan itu kita dapat menikmati coklat dengan rasa damai karena yakin di baliknya tidak ada kisah memilukan anak bawah umur yang direnggut dari dunia bermain anak-anak untuk menjadi budak di ladang coklat.

Namun dalam film *The Dark Side of Chocolate* yang berdurasi 46 menit ini, kamera tersembunyi merekam, bagaimana anak-anak diselundupkan dari Mali menuju Tanjung Gading. Di video ini juga ada *interview* terhadap anak-anak yang sudah diselamatkan dan gurat-gurat di wajah mereka yang menggambarkan keputusasaan. Mereka tidak berani pulang ke rumah ke orang tua mereka, karena mereka sama sekali tidak memegang uang. Jadi memang mereka bekerja seperti budak tanpa dibayar. Dari wawancara ini juga terlihat bahwa anak-anak dan keluarga yang melepas mereka pergi untuk bekerja telah tertipu, tidak ada uang pembayaran, anak-anak dipukuli, serta mereka harus bekerja keras dengan kondisi yang sangat tidak manusiawi.

Di film ini juga kita menyaksikan petugas kemanusiaan yang menangis karena upayanya yang tak kenal lelah untuk menyelamatkan anak-anak dari perbudakan, kadang kandas di tengah jalan. Di film ini juga ditampilkan

petugas di lini *supply chain* dari perusahaan coklat terkenal, terlihat seolah menutup mata terhadap kenyataan yang terjadi dibalik penyediaan coklat sebagai bahan utama produk mereka ini.

Segera setelah film ini diluncurkan, bertubi-tubi pemberitaan negatif mendera industri cocoa. Ini wajar mengingat Tanjung Gading adalah sumber dari kurang lebih setengah dari kebutuhan cocoa dunia. Masyarakat mulai gerah dan mengusulkan sabotase kepada produk-produk yang dinilai tidak memenuhi standar etika bisnis dalam memenuhi kebutuhan *supply chain* produknya. Ini hanyalah salah satu contoh dari timbulnya kesadaran masyarakat yang langsung dapat mempengaruhi reputasi perusahaan. Dengan keterbukaan teknologi informasi, setiap detik informasi menyebar secara *real-time*. Sebuah perusahaan besar sekalipun tak akan mampu menanggung resiko saat semua *stakeholders* sudah tak sudi lagi mempercayai dan berhenti mendukung bahkan menyabotase produk mereka.

Beberapa kali pemberitaan miring menyangkut perusahaan besar telah berakhir dengan tindakan dan sanksi yang tegas pada perusahaan tersebut. Saat Nike tersandung kasus *Sweatshop* yang menjadi viral di media sosial, maka manajemen mendapat tekanan yang luar biasa untuk menutup pabrik yang diduga mempraktekkan situasi bekerja yang tidak manusiawi tersebut. Keadaan tidak manusiawi tersebut terlihat dari fasilitas dan ruangan kerja yang tidak memadai, aturan yang tidak manusiawi serta upah yang berada di bawah upah minimum regional <https://www.youtube.com/watch?v=CCrUZuyZHyk>.

Filem hasil investigasi dari pabrik Nike di Indonesia ini telah menimbulkan kegaduhan di dunia sosial media. Beberapa universitas, disatukan oleh Konsorsium Hak Pekerja, telah mengorganisir "*hunger strike*" untuk memprotes sekolah mereka yang masih menggunakan produk Nike untuk olahraga atletik. Kelompok feminis juga memboikot produk Nike setelah mendengar bagaimana perlakuan pabrik Nike terhadap buruh mereka yang umumnya adalah wanita. Bahkan mereka membuat kampanye yang berbunyi "*Just don't do it*" untuk mendapatkan perhatian dunia kepada kasus "*sweatshop*" alias buruknya situasi dan kondisi bekerja di pabrik Nike di negara-negara berkembang seperti di Indonesia.

Sejak munculnya video investigasi di tahun 1997, sudah muncul gelombang protes terhadap Nike. Namun baru di tahun 1999 Nike mulai mengembangkan "*The Fair Labor Association*" sebuah kelompok nirlaba yang menyatukan perusahaan dengan aktivis Hak Asasi Manusia dan wakil buruh untuk mengembangkan sistem monitoring pada pabrik-pabriknya di seluruh dunia. Antara tahun 2002 – 2004 perusahaan membuat beberapa audit dengan mengunjungi langsung pabrik-pabrik yang ditengarai masih menerapkan pendekatan "*sweatshop*". Tahun 2004 aktivis HAM mengakui

bahwa dengan monitoring ini masalah buruh yang dikunci di dalam pabrik, serta pemakaian alat kimia yang tidak aman telah terselesaikan. Namun berbagai isu lain tetap belum dapat diuraikan.

Akhirnya menanggapi keresahan yang meluas, di tahun 2005 Nike menjadi *pioneer* sebagai yang pertama di industrinya yang mengeluarkan info mengenai pabrik-pabrik Nike yang bekerjasama dengan merk Nike di seluruh dunia. Di tahun ini juga Nike mempublikasikan sebuah laporan sepanjang 108 halaman mengenai kondisi pabrik-pabrik Nike di Asia Selatan dan Tenggara. Mereka sudah tersadar bahwa para *stakeholder* memperhatikan sepak terjang mereka, bila mereka lalai dan terbukti melupakan nilai-nilai keluhuran, maka *stakeholder* akan menekan mereka dari segala arah, yang dapat merusak reputasi mereka, dan bahkan mengancam keberlangsungan bisnis mereka.

Kisah-kisah di atas hanyalah sedikit contoh yang menunjukkan betapa pentingnya menjaga reputasi sebuah perusahaan. Berbagai gerakan muncul untuk menyadarkan umat manusia, akan perlunya menjaga dan mengusung konsep bisnis yang beretika. Bukan hanya beretika tetapi juga menjadi agen perubahan dan mendukung konsep sasaran pembangunan berkelanjutan serta mengusung nilai-nilai keluhuran.

Secara global dan bahu membahu, perusahaan-perusahaan di seluruh dunia mencoba menyelesaikan isu global yang dicanangkan oleh Perserikatan Bangsa Bangsa melalui Sasaran Pembangunan yang Berkelanjutan atau yang dikenal sebagai *Sustainable Development Goals* (SDG) yang berisi 17 nilai-nilai luhur yang harus dicapai di tahun 2030. Seratus delapan satu negara anggota Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) berkomitmen untuk meningkatkan secara signifikan sistem pembangunan yang berkelanjutan yang menyelesaikan masalah-masalah dunia, terlebih yang berhubungan dengan kemiskinan (SDG 1), kelaparan (SDG 2), kesehatan dan kesejahteraan (SDG 3), ketimpangan antara kaya dan miskin (*inequality*, SDG 10) dan komunitas serta kota yang mendukung keberlanjutan (SDG 11) (United Nations 2019; Volonte Europe 2015. P.47).

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Gambar 7.3 Sasaran Pembangunan yang Berkelanjutan (SDG)

### TUJUAN-TUJUAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN

1. Mengakhiri kemiskinan dalam segala bentuk dimanapun
2. Mengakhiri kelaparan, mencapai ketahanan pangan dan nutrisi yang lebih baik dan mendukung pertanian berkelanjutan
3. Memastikan kehidupan yang sehat dan mendukung kesejahteraan bagi semua untuk semua usia
4. Memastikan pendidikan yang inklusif dan berkualitas setara, juga mendukung kesempatan belajar seumur hidup bagi semua
5. Mencapai kesetaraan gender dan memberdayakan semua perempuan dan anak perempuan
6. Memastikan ketersediaan dan manajemen air bersih yang berkelanjutan dan sanitasi bagi semua
7. Memastikan akses terhadap energi yang terjangkau, dapat diandalkan, berkelanjutan dan modern bagi semua
8. Mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, tenaga kerja penuh dan produktif dan pekerjaan yang layak bagi semua
9. Membangun infrastruktur yang tangguh, mendukung industrialisasi yang inklusif dan berkelanjutan dan membantu perkembangan inovasi
10. Mengurangi ketimpangan di dalam dan antar negara
11. Membangun kota dan pemukiman yang inklusif, aman, tangguh dan berkelanjutan
12. Memastikan pola konsumsi dan produksi yang berkelanjutan
13. Mengambil aksi segera untuk memerangi perubahan iklim dan dampaknya\*

14. Mengkonservasi dan memanfaatkan secara berkelanjutan sumber daya laut, samudra dan maritim untuk pembangunan yang berkelanjutan
15. Melindungi, memulihkan dan mendukung penggunaan yang berkelanjutan terhadap ekosistem daratan, mengelola hutan secara berkelanjutan, memerangi desertifikasi (penggurunan), dan menghambat dan membalikkan degradasi tanah dan menghambat hilangnya keanekaragaman hayati
16. Mendukung masyarakat yang damai dan inklusif untuk pembangunan berkelanjutan, menyediakan akses terhadap keadilan bagi semua dan membangun institusi-institusi yang efektif, akuntabel dan inklusif di semua level
17. Memperkuat ukuran implementasi dan merevitalisasi kemitraan global untuk pembangunan yang berkelanjutan

Para pebisnis yang tergabung dalam *Global Forum* menjadi pendukung SDG dari PBB. Mereka menamakan diri sebagai pendukung Bisnis sebagai Agen bagi Kemaslahatan Dunia (*Business as an Agent of World Benefit*). Ini membutuhkan gebrakan baru yang menyatakan bahwa inovasi berupa disrupti teknologi saja misalnya tidaklah cukup. Tetapi lebih lanjut lagi, inovasi tersebut haruslah juga mendukung konsep pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable Innovation*). Mengubah bisnis model yang mendobrak keamanan bisnis yang terdahulu juga harus disertai pemahaman akan nilai-nilai luhur dari sasaran pembangunan yang berkelanjutan yang turut menjadi bagian dari strategi bisnis mereka.

Inilah yang menjadi tantangan bagi para pebisnis masa kini. Tidak hanya mencari ide bisnis model yang mampu mendisrupsi pasar namun juga bisnis model yang inovatif dan mendukung isu global dalam bentuk dukungan terhadap isu pembangunan yang berkelanjutan. Perusahaan-perusahaan ini akan secara radikal merubah bisnis model mereka, sehingga dampak sosial serta lingkungan yang positif adalah bagian dari bisnis model mereka. CSR tidak lagi menjadi beban, dan biaya serta menyebabkan terkurasnya pundi-pundi keuangan kas perusahaan, namun aspek sosial ini menjadi bagian dari model bisnis, sehingga semakin banyak mereka melakukan kegiatan bisnis, semakin banyak dampak sosial akan dirasakan. Ini merubah secara totalitas cara para pebisnis melihat konsep CSR. Bukan sebagai bagian dari biaya keluar, tetapi menjadi bagian dari strategi bisnis untuk menghasilkan daya siang. Bisnis menjadi berkelimpahan serta menjadi sumber keberkahan. Tidak saja bagi perusahaan serta karyawannya, namun juga berkah bagi mitra, bagi *vendor*, bagi *supplier*, bagi komunitas, masyarakat, bahkan lingkungan dan semua *stakeholder* mereka.

Seperti yang telah diulas di atas untuk kasus Dekakorn Gojek, dalam menjalankan bisnisnya Gojek bermitra dengan tukang ojek, tukang pijit, tukang salon, dan berbagai macam profesi lainnya. Dengan menjadikan mereka sebagai mitra bisnis, semakin berkah dan lancar jalannya proses bisnis, maka semakin berkelimpahan juga berkah yang dirasakan para mitra dan semua pihak yang terkait dalam bisnis tersebut. Dampak sosial yang positif ini memberikan efek *Word of Mouth* (WOM). Dengan WOM maka bisnis menjadi buah bibir, dan menjadi iklan gratis yang memastikan pertumbuhan yang sangat pesat. Ini tidak hanya berlaku pada bisnis seperti Gojek, tetapi juga berlaku pada berbagai bisnis lainnya. Semakin mereka secara inovatif dan radikal mengubah bisnis model mereka menjadi sumber keberkahan alias semakin mendukung nilai-nilai luhur seperti yang diusung dalam Sasaran Pembangunan yang Berkelanjutan, maka akan semakin melebar promosi yang menyebarkan reputasi positif mereka. *Word of mouth* akan menjadi viral, serta ekosistem bisnis mereka akan semakin mendukung sehingga bisnis menjadi "*Flourishing*". Kini muncul istilah baru di dunia Barat, yaitu bisnis yang *Flourishing*, bisnis yang berkelimpahan. Sesungguhnya dalam bahasa sehari-hari yang kita kenal, maka ini sama saja dengan bisnis yang membawa keberkahan.

Sebuah *platform* dirancang agar mengenalkan konsep bisnis ini kepada khalayak ramai. Cara termudah adalah menyebarkan konsep ini melalui tangan-tangan dosen dan mahasiswanya di sekolah-sekolah bisnis di seluruh dunia. Platform bernama "*Aim2Flourish*" ini memberikan sarana untuk mensosialisasikan bisnis-bisnis yang "*flourishing*" alias bisnis yang *profitable* dan mengusung setidaknya satu dari Sasaran Pembangunan Berkelanjutan yang dicanangkan oleh Perserikatan Bangsa Bangsa. Tujuan luhur ini tidak dapat dicapai tanpa kerjasama seluruh negara-negara di dunia, serta didukung oleh-oleh bisnis-bisnis yang membawa keberkahan. Yaitu bisnis yang menyadari bahwa planet bumi ini adalah satu-satunya tempat tinggal kita yang sangat terbatas dan harus kita jaga bersama. Bila kita tidak dapat menjamin keberlanjutan planet bumi ini maka semua perkembangan dan pertumbuhan bisnis tidak akan ada maknanya kecuali hanya mendatangkan malapetaka.

Berita yang menggembirakan muncul dari hasil-hasil penelitian terkini. Makin banyak penelitian yang mendukung pentingnya *creating shared values* ini. Semakin banyak pula yang mendukung konsep *the more you give the more you receive*. Hal ini pun telah dibuktikan oleh lebih dari 3000 kisah bisnis yang terekam di "*aim2flourish*" yang menceritakan kisah bisnis mereka yang menguntungkan dan pada saat yang sama juga mengusung nilai-nilai SDG.

Dengan *creating shared values*, bisnis membawa keberkahan dan didukung oleh segenap *stakeholder*. Bila bisnis yang mengusung *creating shared values* ini membentuk ekosistem yang saling berkolaborasi, maka terjadi sinergi antara berbagai pihak. *Supplier* dan *vendor* menjadi bagian dari ekosistem yang saling bahu membahu. Dalam contoh gojek, mulai dari penyedia sumber daya makanan, *retailer*, *vendor* dan penyedia jasa, semua terhubung dalam satu super Apps yang sama. Bisnis kuliner rumahan kini mempunyai kesempatan yang sama seperti rekannya bisnis kuliner yang raksasa. Semua punya kesempatan bersaing yang sama.

Kini konsumen menjadi raja, tidak ada yang luput dari mata awas seorang konsumen. Bisnis yang tidak mengusung nilai-nilai etika dan kesehatan akan dibully habis-habisan di media massa dan tak akan mendapat kesempatan untuk berkembang. Bisnis kini menyadari bahwa mereka harus berubah dari berjuang untuk menjadi yang terbaik di dunia, menjadi berjuang untuk memberikan yang terbaik kepada dunia.

Selain mengembangkan platform *aim2flourish* untuk para dosen dan akademisi di bidang bisnis, juga muncul "*Global Forum*". Tujuan dari *Global Forum* ini adalah untuk memotivasi agar impian-impian bisnis berkelimpahan dan membawa berkah ini agar menjadi nyata. Alangkah indahnya bila kita bayangkan sebuah dunia dengan para pebisnisnya yang kompak mencanangkan tujuan utama dari bisnis mereka adalah untuk mewujudkan kesejahteraan, kebahagiaan, dan keinklusifan (*wholeness*). Nah, inilah yang menjadi misi yang dilakukan oleh *Global Forum* dari *United Nations*. Forum ini berfungsi sebagai sebuah studio desain yang bersifat kreatif, berorientasi aksi nyata serta melibatkan para pesertanya untuk bergerak bersama mendukung sasaran global tersebut. Pendekatan yang digunakan juga bukan lagi berorientasi menyelesaikan masalah melainkan berorientasi pada *respect* dan saling menghargai yang populer disebut pendekatan *Appreciative Inquiry*. Metode ini memberdayakan dan menginspirasi dan berpengaruh positif baik kepada individual, tim maupun pada kelompok usaha kolaboratif bersama.

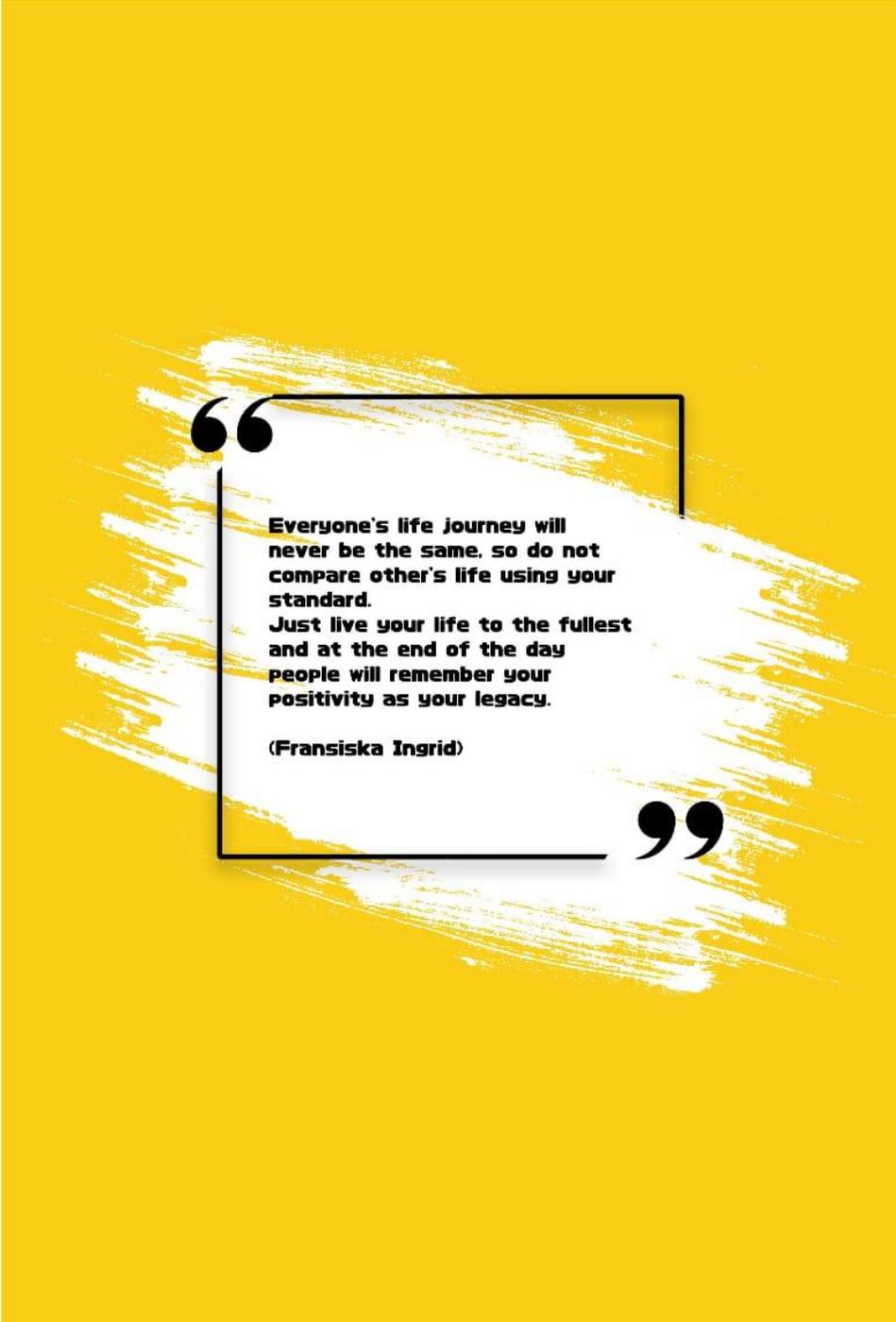
*Business* sebagai Agen untuk kemaslahatan Bersama (*Business as an agent of world benefit*) diprakarsai oleh Prof David Cooperrider sang pengarang pendekatan *Appreciative Inquiry*. Pola pikir dari pendekatan ini adalah berdasarkan kepercayaan bahwa fokus kepada kekuatan dan hal-hal yang positif akan mempercepat proses peningkatan kinerja, dibanding fokus kepada masalah dan hal-hal negatif lainnya. Pesan utamanya adalah fokus dan energi, perlu diarahkan pada hal-hal yang bermanfaat dan bernilai terutama mendukung nilai-nilai yang diyakini bersama agar dapat mempertahankan kelestarian dari satu-satunya planet yang kita miliki bersama ini.

Di masa mendatang model bisnis yang membawa keberkahan ini akan mendisrupsi pasar. Akan muncul kesadaran masyarakat bahwa planet bumi ini terbatas, dan semua kita wajib menggawangi keberlanjutan sumber daya di planet ini serta mencegah tingkah polah para pebisnis yang bersifat eksploitatif. Sebab bila tidak, maka anak cucu kita tidak akan lagi dapat menikmati planet bumi ini di masa depan. Kesadaran ini akan mendisrupsi pola konsumerisme di masa depan, masyarakat akan secara sadar memilih produk-produk yang mengusung nilai-nilai luhur yang setidaknya mendukung satu dari 17 sasaran pembangunan yang berkelanjutan (SDGs). Kita semua berharap bisnis-bisnis ini nantinya yang akan mendisrupsi bisnis-bisnis eksploitatif yang telah merajai pasar sebelumnya. Bisnis yang *flourishing* ini adalah bisnis-bisnis yang mampu secara radikal dan inovatif mengubah bisnis modelnya sehingga mendukung nilai-nilai luhur dalam menjalankan bisnisnya secara menguntungkan. Sehingga istilah bisnis yang berkelimpahan dan menebarkan berkah sudah bukan lagi hanya harapan, tetapi menjadi satu-satunya jalan agar tetap didukung oleh semua *stakeholder* dan mendapatkan jaminan jangka panjang untuk terus berbagi keberkahan kepada semua *stakeholder* secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Bartley, Gabriella. "The Chocolate Industry: Blood, Sweat, and Tears is What Makes Chocolate Sweet." (2020).
2. Christensen, C. M. (2013). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
3. Elliott, J. E. (1980). Marx and Schumpeter on capitalism's creative destruction: A comparative restatement. *The Quarterly Journal of Economics*, 95(1), 45-68.
4. Eveland, Vicki Blakney, Tammy Neal Crutchfield, and Ania Izabela Rynarzewska. "Developing a consumer relationship model of corporate social performance." *Journal of Consumer Marketing* (2018).
5. Fry, Ronald. "Agents of World Benefit: Business: An Appreciative Inquiry into Business as an Agent of World Benefit." *AI Practitioner* 19.2 (2017).
6. Gallo, Peter Jack, Raquel Antolin-Lopez, and Ivan Montiel. "Associative Sustainable Business Models: Cases in the bean-to-bar chocolate industry." *Journal of cleaner production* 174 (2018): 905-916.
7. Indrajaya, Amelia Naim, et al. "The Interaction of Individual Spirituality and Spiritual Leadership toward Spirit at Work as Intangible Resource Capabilities in the Service Industry: A Resource Based View (RBV) Framework." *Talent Development & Excellence* 12.2 (2020).

8. Indrajaya, Amelia Naim, et al. "The Conceptual Model of Spiritual Leadership and Spirit at Work in Creating a Sustainable Competitive Advantage." *International Journal of Business, Economics and Law* 19.2 (2019): 47-51.
9. Jackson, Kevin T. "Economy of mutuality: Equipping the executive mindset for sustainable business." *Managing Sustainable Business*. Springer, Dordrecht, 2019. 293-315.
10. McGhee, Peter, and Patricia Grant. "Sustainability-as-flourishing: teaching for a sustainable future." *Social responsibility journal* (2019).
11. McKeown, Maeve. "Sweatshop Labour as Global Structural Exploitation." *Exploitation: From Practice to Theory* (2017): 35-58.
12. Proserpio, D., Xu, W., & Zervas, G. (2018). You get what you give: theory and evidence of reciprocity in the sharing economy. *Quantitative Marketing and Economics*, 16(4), 371-407.
13. Reinert, Hugo, and Erik S. Reinert. "Creative destruction in economics: Nietzsche, Sombart, schumpeter." *Friedrich Nietzsche (1844–1900)*. Springer, Boston, MA, 2006. 55-85.
14. Stavros, Jacqueline M., Cheri Torres, and David L. Cooperrider. *Conversations worth having: Using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement*. Berrett-Koehler Publishers, 2018.



“

**Everyone's life journey will never be the same. so do not compare other's life using your standard.**

**Just live your life to the fullest and at the end of the day people will remember your positivity as your legacy.**

**(Fransiska Ingrid)**

”

## DINAMIKA DISRUPSI DALAM PENGELOLAAN ENERGI NASIONAL

---

**Havidh Nazif**

Sejak tahun 1997, dunia internasional telah berkomitmen bersama-sama untuk mengurangi dampak perubahan iklim mengikuti *Kyoto Protocol*. Negara-negara yang meratifikasi protokol ini bertekad untuk mengurangi emisi karbon dioksida dan gas rumah kaca lainnya, termasuk pengurangan emisi dari sektor energi. Maka transformasi energi terjadi secara global untuk mengurangi penggunaan energi fosil pada seluruh sektor termasuk transportasi. Pengurangan emisi juga akan berdampak pada meluasnya akses energi dengan pemanfaatan energi lokal dan meningkatnya kesejahteraan masyarakat setempat. Hal ini pada akhirnya akan mendisrupsi model pengelolaan energi nasional yang akan bergeser ke arah energi alternatif misalnya energi terbarukan khususnya energi panas bumi yang akan dibahas secara dalam pada bab akhir dari kajian disrupsi inovatif ini.

Penurunan emisi Gas Rumah Kaca (GRK) pada bidang energi dilakukan melalui penerapan komitmen efisiensi pemanfaatan energi (*demand side*) dan penerapan kewajiban penyediaan energi terbarukan dan pemanfaatan teknologi pembangkit listrik yang bersih dan efisien (*supply side*). Efisiensi pemanfaatan energi dapat dilakukan pada berbagai proses mata rantai energi, dimulai dari usaha pencarian sumber daya energi, produksi, pengolahan, distribusi hingga pemanfaatannya. Sedangkan di sisi hilir, energi dimanfaatkan para konsumen (*end users*) antara lain sebagai bahan bakar pembangkit tenaga listrik, bahan baku di sektor industri (seperti pupuk, baja, dan petrokimia), bahan bakar di sektor transportasi, rumah tangga dan sebagainya.

Pemanfaatan energi bersih diharapkan dapat menyumbang penurunan emisi GRK, disamping meningkatkan kemandirian energi dan menciptakan lapangan kerja melalui pemanfaatan listrik dari tenaga matahari, air, angin, dan panas bumi. Penurunan emisi GRK tidak hanya dilakukan pada sisi penyediaan energi, tetapi juga di sisi pemanfaatan energi melalui pengelolaan energi yang lebih baik, konservasi dan penghematan penggunaan energi. Kesadaran akan pentingnya energi bersih ini lambat laun akan mendisrupsi perilaku masyarakat dunia untuk bergeser ke arah penggunaan energi ramah lingkungan. Pemerintah mengambil peran yang amat penting untuk memastikan perubahan ke arah penggunaan energi ramah lingkungan ini.

Dalam upaya menekan emisi GRK, pemerintah Indonesia menerbitkan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2016 tentang Pengesahan *Paris Agreement* yang menargetkan penurunan emisi GRK sesuai *Nationally Determined Contributions* pada 2030, yaitu: 29% dengan kemampuan sendiri dan 41% dengan bantuan internasional. Untuk sektor energi ditargetkan penurunan emisi GRK sebesar 314-398 Juta Ton CO<sub>2</sub> pada tahun 2030 (Ditjen EBTKE, 2020). Untuk mencapai target tersebut, pada sektor energi telah dilakukan mitigasi melalui: pengalihan anggaran subsidi bahan bakar ke kegiatan produktif (infrastruktur); porsi energi baru terbarukan ditargetkan sebesar 23% dari total bauran energi primer nasional pada tahun 2025 serta program *Waste to Energy*. Upaya penurunan emisi tersebut terlihat dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2014 tentang Kebijakan Energi Nasional dan Peraturan Presiden Nomor 22 Tahun 2017 tentang Rencana Umum Energi Nasional (RUEN).

## **PENGELOLAAN ENERGI NASIONAL**

Energi memiliki peran penting bagi pembangunan, utamanya dalam meningkatkan perekonomian, kesejahteraan dan ketahanan suatu bangsa. Ketahanan di sektor energi merupakan salah satu pilar dalam ketahanan ekonomi nasional. Oleh karena itu, pengelolaan energi yang meliputi penyediaan, pemanfaatan dan pengusahaan harus dilaksanakan secara berkeadilan, berkelanjutan, optimal dan terpadu sebagaimana penjabaran Pasal 19 Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2007 tentang Energi yang menyatakan bahwa rakyat berhak mendapatkan energi sesuai kebutuhannya.

Yusgiantoro (2010) menyatakan bahwa ketahanan energi yang merupakan kemampuan negara untuk merespon dinamika perubahan energi global dan kemampuan negara untuk menjamin ketersediaan energi dengan harga yang wajar sangat erat kaitannya dengan kemandirian energi, dimana ketahanan energi dapat diwujudkan melalui kemandirian energi, begitu pula sebaliknya. Ketahanan atau kemandirian energi suatu negara dapat diukur melalui: (1)

kemampuan untuk memberikan jaminan pasokan, (2) kemampuan untuk mendapatkan akses terhadap energi, dan (3) kemampuan untuk menjangkau harga (keekonomian) energi.

Energi menjadi modal dalam peningkatan kegiatan ekonomi dan ketahanan nasional, sehingga pengelolaan energi (penyediaan, pemanfaatan, dan pengusahaannya) perlu dilaksanakan secara rasional, optimal, terpadu, berkeadilan dan berkelanjutan. Kondisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia merupakan anugerah sekaligus tantangan dalam membangun infrastruktur energi dalam rangka memenuhi kebutuhan energi secara handal dan merata di seluruh wilayah Indonesia.

Secara umum, kondisi energi Indonesia dapat digambarkan sebagai berikut: Ketergantungan terhadap bahan bakar fosil masih tinggi sehingga berdampak pada neraca perdagangan nasional; Indonesia telah menjadi *net oil importer* sejak 2004; konsumsi energi per kapita masih rendah; subsidi energi masih besar; energi masih digunakan sebagai komoditas ekspor; cadangan operasional BBM masih kurang dari satu bulan dan belum ada cadangan penyangga energi; elastisitas energi final masih di atas 1 (satu) yang berarti belum efisien (Ditjen EBTKE, 2020).

Menyikapi kondisi tersebut, pemerintah berencana mengembangkan Energi Baru dan Terbarukan (EBT) secara lebih luas dan menyeluruh, mengingat Indonesia memiliki potensi EBT yang sangat besar dan tersebar di seluruh wilayahnya. Menurut data Kementerian ESDM, potensi energi terbarukan kita yaitu energi air 75 GW, panas bumi 24 GW, biomassa 33 GW, energi surya 208 GW, energi angin 60 GW, dan energi ombak 18 GW (KESDM, 2020).

Peran EBT dalam bauran energi nasional tahun 2019 telah mencapai 9,15%, dengan konsumsi energi sebesar 0,8 Ton Oil Equivalent (TOE) per kapita dan konsumsi listrik mencapai 1.084 kWh per kapita. Sesuai dengan RUEN (Rencana Umum Energi Nasional) bahwa pada tahun 2025 peran EBT dalam bauran energi nasional diharapkan dapat mencapai 23%, dimana konsumsi energi dapat mencapai 1,4 TOE per kapita dan konsumsi listrik mencapai 2.500 kWh per kapita. Pada tahun 2050 peran EBT dalam bauran energi nasional juga diharapkan terus meningkat menjadi 31% dengan konsumsi energi sebesar 3,2 TOE per kapita dan konsumsi listrik mencapai 7.000 kWh per kapita (kapasitas pembangkit diharapkan menjadi sebesar 443,1 GW dengan asumsi jumlah penduduk sesuai RUEN sebanyak 335 juta).

Pemenuhan permintaan energi yang mayoritas dipenuhi dari cadangan energi yang terbatas tidak akan mampu mendukung peningkatan permintaan energi di masa depan. Oleh karena itu, upaya-upaya pemenuhan kebutuhan energi perlu memperhatikan aspek keberlanjutan (WEC, 2016). Penggunaan

energi disebut sebagai berkelanjutan jika penggunaannya pada masa sekarang tidak mengganggu kemampuan pemenuhan kebutuhan energi oleh generasi di masa yang akan datang. Dalam upaya mencapai keberlanjutan dalam pemenuhan energi, Indonesia menghadapi tantangan trilema energi yang terdiri dari 3 dimensi, yaitu ketahanan energi (*energy security*), pemerataan dan keterjangkauan energi (*energy equity*), dan keberlanjutan lingkungan (*environmental sustainability*).

Dimensi pertama, Ketahanan energi, mengacu pada kemampuan pasokan energi untuk memenuhi permintaannya, terlepas dari keberadaan fluktuasi permintaan energi. Permintaan energi bersifat turunan dari peralatan atau kegiatan yang mendasarinya. Fluktuasi perekonomian akan mempengaruhi kegiatan-kegiatan yang membutuhkan energi. Oleh karena itu, penyediaan energi harus mampu mengantisipasi fluktuasi perekonomian agar dapat memenuhi kriteria ketahanan energi.

Dimensi kedua, Pemerataan dan keterjangkauan energi, mengacu kepada pemerataan akses masing-masing elemen masyarakat dalam memenuhi kebutuhan energinya sesuai dengan daya belinya masing-masing. Hal ini ditentukan oleh kualitas infrastruktur fisik dan manajemen distribusi energi. Infrastruktur fisik distribusi energi, seperti jaringan gas, jaringan listrik, dan jalur distribusi bahan bakar, harus mampu menjangkau *end-user* di berbagai daerah.

Pencapaian pemerataan energi merupakan fokus Kementerian ESDM dengan program “Energi Berkeadilan”. Pencapaian energi berkeadilan harus didukung oleh (1) peningkatan rasio elektrifikasi, (2) pengurangan kesenjangan akses terhadap energi, (3) menjaga keberlanjutan pasokan energi, (4) menjaga iklim investasi dan pertumbuhan ekonomi, serta (5) menciptakan tata kelola birokrasi yang baik.

Dimensi ketiga, keberlanjutan lingkungan, mengacu pada tingkat efisiensi dan kontribusi energi terbarukan pada pasokan energi nasional. Produksi energi berasal dari sumber daya alam sehingga kualitas lingkungan dan kondisi alam perlu dijaga. Kondisi alam secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi produksi energi. Secara langsung, kondisi alam seperti cadangan energi memiliki dampak langsung terhadap produksi energi karena merupakan *input* produksi.

## **PASAR KETENAGALISTRIKAN INDONESIA**

Mochtar (2010) mengatakan bahwa membangun infrastruktur ketenagalistrikan di Indonesia tidak semudah negara yang hanya terdiri dari daratan (*mainland*). Kondisi ini akhirnya membutuhkan sistem pembangkitan, transmisi dan distribusi listrik yang terintegrasi. Terdapat beberapa jenis

pembangkit berdasarkan sumber energi primernya, yaitu: Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA), Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU), Pembangkit Listrik Tenaga Gas (PLTG), Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD), dan Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP).

Total kapasitas terpasang pembangkit listrik di Indonesia pada Mei 2020 sebesar 70,9 GW dengan proporsi jenis pembangkit berdasarkan sumber energi primernya adalah bahan bakar minyak sebesar 3,79%, gas alam 18,08%, batubara sebesar 63,92%, tenaga air sebesar 8,17%, panas bumi sebesar 5,84%, dan pembangkit EBT lainnya 0,94% (Ditjen EBTKE, 2020). Sementara itu, kebutuhan listrik akan meningkat sejalan dengan penambahan penduduk dan pertumbuhan ekonomi. Kondisi pandemi covid-19 telah mengoreksi pertumbuhan ekonomi secara signifikan sehingga penambahan pembangkit dalam jangka menengah juga akan mengalami penyesuaian. Namun di lain sisi, pemerintah terus berusaha agar target bauran EBT pada tahun 2025 dapat tercapai.

Berbeda dengan sektor lainnya, investasi di sektor ketenagalistrikan membutuhkan: (1) *very long lead time* yang memerlukan proses perencanaan sistem, *pre-feasibility study* (diantaranya: survei, site investigation, mengidentifikasi sumber energi primer, spesifikasi teknis, dll), *feasibility study*, perizinan, pendanaan, pengadaan, penandatanganan kontrak, konstruksi dan pengujian; (2) *very long economic life* yang biasanya berumur 30 tahun atau lebih; dan (3) *very capital intensive*, misalnya untuk pembangunan PLTP membutuhkan sekitar 4,7 Juta USD/MW.

Pasal 33 ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945 menyatakan bahwa cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara, termasuk salah satunya yaitu sektor ketenagalistrikan. Kemudian pada ayat (3) menyatakan bahwa bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Sehingga untuk penyediaan listrik nasional jangka panjang, negara harus mengelola sumber daya alam yang tersedia sebagai wujud pemanfaatannya untuk kesejahteraan rakyat itu sendiri.

Dalam prakteknya, untuk melakukan pemilihan sumber energi primer, PLN -sebagai BUMN- mengacu pada kaidah *least cost*. Pada tahun 2009, Kementerian Keuangan bersama JICA melakukan kajian terkait upaya mempercepat pengembangan panas bumi dengan hasil perhitungan yaitu harga listrik dari PLTU (batubara) sebesar 8,2 cents USD/kWh dan PLTP (panas bumi) sebesar 11,9 cents USD/kWh berdasarkan asumsi belum memperhitungkan faktor lingkungan dari pengurangan emisi GRK. Di lain pihak, PLN melakukan sewa pembangkit diesel (PLTD) untuk memenuhi

kebutuhan listrik dan mengejar target elektrifikasi dengan biaya produksi listrik dari PLTD tersebut mencapai 20 cents USD/kWh. Hal ini menimbulkan paradoks dalam keputusan pemilihan sumber energi primer untuk penyediaan tenaga listrik tersebut.

Sementara itu, pemanfaatan potensi energi terbarukan untuk membangkitkan tenaga listrik masih sangat rendah, yaitu tenaga air 9,13%, panas bumi 8,75%, dan biomass 5,8% dari potensi masing-masingnya. Hal tersebut menunjukkan adanya gap antara ketersediaan sumber daya dan penyediaan kebutuhan listrik. Sedangkan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan telah mengamanatkan pemanfaatan sumber energi primer harus dilakukan secara optimal sesuai dengan Kebijakan Energi Nasional untuk menjamin penyediaan tenaga listrik yang berkelanjutan dan pemilihan sumber energi primer tersebut harus mengutamakan energi baru dan energi terbarukan.

Pengembangan pembangkit listrik dari sumber energi terbarukan juga sesuai dengan pandangan Hart (1995) tentang *Natural Resource-Based View* yang memperhatikan natural environment dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan dihubungkan dengan *pollution prevention*, *product stewardship* dan *sustainable development*.

Berdasarkan kajian KESDM, energi panas bumi merupakan sumber energi terbarukan yang sangat layak dikembangkan dalam memenuhi sumber energi untuk pembangkit tenaga listrik. Energi panas bumi memiliki kehandalan paling tinggi jika dibandingkan sumber energi terbarukan lainnya yang ditunjukkan oleh *capacity factor* pembangkit (JICA, 2007), yaitu panas bumi 80-100%, tenaga air 30-60%, tenaga angin 20-30%, dan tenaga surya sebesar 10%. Selain itu, energi panas bumi adalah energi yang ramah lingkungan, panas bumi juga merupakan energi lokal (setempat) yang tersebar di wilayah Indonesia. Namun pada sisi lain, energi panas bumi tidak dapat ditransportasikan (seperti halnya minyak bumi, gas bumi, batubara) dan hal ini berdampak pada pembangunan pembangkitnya yang harus dibangun di lokasi sumber daya panas bumi tersebut berada. Kepastian pembelian tenaga listrik dari energi panas bumi oleh PLN merupakan faktor krusial dalam memulai investasi.

Sementara itu, struktur pasar kelistrikan di Indonesia berada dalam kondisi monopoli dan monopsoni, selain membangkitkan tenaga listrik dari pembangkit sendiri (meskipun saat ini kontribusi pembangkit swasta sudah lebih dari 30%), PLN juga merupakan pembeli tunggal tenaga listrik (*single electricity buyer*) dari para pemasok (*Independent Power Producer/IPP*) atau berada dalam kondisi monopsoni. Kemudian dari sisi konsumen, PLN merupakan penyedia tunggal energi listrik (*single electricity seller*) untuk disalurkan kepada masyarakat (*end user*) di seluruh wilayah Indonesia kecuali

di Batam, Tarakan dan Kawasan Industri Jababeka Cikarang. Namun dalam posisi PLN sebagai *single seller*, harga listrik yang dijual ke konsumen dibatasi oleh Tarif Dasar Listrik (TDL) yang ditetapkan oleh Pemerintah.

Dalam posisinya sebagai *single buyer*, PLN mengambil keputusan strategis terhadap pemilihan sumber energi primer dengan dibatasi regulasi sektoral yang tidak hanya mengejar keuntungan bagi perusahaan saja tetapi juga dikaitkan dengan pemanfaatan energi dan subsidi di sisi penjualan. Kondisi ini menjadikan PLN sebagai perusahaan yang *restricted monopoly* dan *monopsony*.

Sebagai suatu perusahaan yang berada dalam *restricted monopoly* and *monopsony*, pilihan strategis PLN berbeda dalam hal: *comprehensiveness*, ruang lingkup, kemampuan organisasi, batasan dan peluang dari lingkungan. Keputusan pengelolaan sumber daya alam menjadi rumit karena isu kepemilikan hak, tujuan manajemen, dan *stakeholders* dan variabel pengaruhnya terhadap proses pengambilan keputusan. Untuk menjadi keputusan yang efisien, manajer harus menggabungkan pendapat dan nilai dari *stakeholders* yang terlibat serta mengerti kompleksitas hambatan dan peluang institusi yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Perusahaan harus mengkaji lingkungan perusahaan, memformulasikan strategi dan mengimplementasikan strategi yang dipilih. Pilihan dapat berubah mengikuti perubahan lingkungan, perubahan preferensi, atau berdasarkan pada inovasi perusahaan dalam rangka meningkatkan hasil.

## **DINAMIKA PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA PEMILIHAN STRATEGI PLN**

Institusi ekonomi dapat mempengaruhi *strategic choice* (North, 1990) melalui beberapa aspek yaitu struktur pasar, kebijakan perusahaan, hak kepemilikan, peraturan pemerintah, dan kebebasan investasi (Cuervo & Villalonga, 2000). Institusi ekonomi berkembang mengikuti waktu dan pada suatu waktu institusi tersebut akan membuat suatu karakteristik yang mendukung pengaturan usaha, memaksa pilihan tersebut menjadi tersedia, mempengaruhi hasil dari suatu pilihan.

*Strategic decision making* pada organisasi publik berbeda dengan yang terjadi pada organisasi privat. Manajemen pada organisasi publik merupakan pekerjaan lebih menantang dan rumit daripada manajemen di sektor swasta yang disebabkan terutama oleh paradoks dalam lingkungannya. Oleh karena itu, manajemen strategik perlu diterapkan pada sektor publik termasuk perusahaan yang *restricted monopoly*, utamanya dalam pengambilan keputusan strategis jangka panjang. Proses pengambilan keputusan strategis di

PLN dalam pemilihan sumber pasokan energi primer untuk pembangkit tenaga listrik dihadapkan pada pertimbangan *shareholder objectives of three masters under one shareholder*, perencanaan strategis bauran energi primer oleh PLN, serta dengan mempertimbangkan dukungan dari *stakeholders* PLN itu sendiri.

Kondisi *shareholder objectives of three masters under one shareholder* digambarkan melalui: (1) *conflict of interest*, merupakan perbedaan kepentingan pemerintah sebagai pemegang saham PLN. Perbedaan kepentingan dalam penyediaan listrik tersebut utamanya terjadi antara KBUMN, KESDM, dan KEMKEU (Nugroho et al, 2005); (2) *financial self-sufficiency*, merupakan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan penyediaan listrik secara berkelanjutan pada suatu tingkat keuntungan tertentu tanpa bantuan pihak lain (Christen et al., 1995); (3) *government supervision*, merupakan bentuk pengawasan yang dilakukan pemerintah terhadap PLN dalam rangka penyediaan listrik dan melindungi pelanggan; dan (4) *political game*, permainan politik didasarkan pada pemikiran bahwa *Top Management Team* (TMT) PLN mengejar tujuan dan tunduk pada batasan yang dikenakan oleh sumber daya fisik dan perilaku yang diharapkan dari pihak lain.

Kondisi *strategic planning of resource mix* digambarkan melalui: (1) *electricity demand*, merupakan perencanaan penyediaan listrik oleh PLN yang dituangkan dalam RUPTL (Rencana Umum Penyediaan Tenaga Listrik) dimulai dari membuat perkiraan beban; (2) *energy policy*, merupakan kebijakan pemerintah dalam pengelolaan energi di Indonesia; (3) *resource uncertainty*, merupakan jaminan ketersediaan sumber energi primer untuk penyediaan tenaga listrik; dan (4) *resource sustainability*, merupakan keberlanjutan pasokan energi primer untuk pembangkit listrik di Indonesia.

Kondisi *strategic decision making process* digambarkan melalui: (1) *task ambiguity*, merupakan kesulitan untuk mendapatkan atau memahami informasi yang disebabkan oleh tugas atau fungsi organisasi yang ambigu dalam penyediaan listrik; (2) *comprehensiveness*, merupakan rasionalitas dalam pengambilan keputusan pemilihan jenis pembangkit; (3) *managing resource strategically*, merupakan strategi pengelolaan bauran energi primer yang dalam hal ini mengacu pada ketersediaan energi primer dan kemampuan keuangan perusahaan; dan (4) *politicization*, merupakan pertimbangan yang mempengaruhi keputusan dengan dampak politis.

Kondisi *perceived other stakeholders support* yang diantaranya berasal dari pemerintah daerah, pemasok energi primer, dan legislatif digambarkan melalui: (1) *perceived impact*, merupakan dukungan stakeholders yang berdampak pada pengambilan keputusan PLN dalam melakukan pemilihan energi primer; dan (2) *perspective on primary energy resources*, merupakan

pandangan *stakeholders* terhadap pemanfaatan energi primer yang tersedia untuk penyediaan tenaga listrik oleh PLN.

Proses pengambilan keputusan strategis pemilihan jenis pembangkit mengalami penyesuaian yaitu tidak mempertimbangkan konstruk dukungan yang dirasakan dari *stakeholders* lainnya. Tetapi dukungan tersebut dirasakan hanya pada tahap pelaksanaan proyek dengan jenis pembangkit serta energi primer yang digunakan, telah ditentukan. Fenomena kelistrikan di Indonesia menjadi unik dengan kondisi terjadinya kekurangan listrik di tengah tersedianya pilihan sumber energi primer yang dikuasai negara.

PLN sebagai BUMN yang menjalankan usaha di bidang kelistrikan, pada dasarnya merupakan perusahaan yang memiliki tujuan korporat yang seluruh kegiatannya diletakkan atas dasar komersial (UU 19/2003). Namun, pemerintah juga mengamanatkan tujuan sosial kepada PLN untuk kemanfaatan umum melalui penyediaan listrik kepada masyarakat yang disertai dengan kebijakan subsidi listrik. Oleh karena itu, PLN harus memisahkan perhitungan biaya sebagai korporat dan biaya dalam rangka menjalankan *public service obligation* (PSO). Pengambilan keputusan penyediaan listrik menjadi semakin kompleks ketika TMT PLN harus memilih jenis pembangkit dengan waktu pengembangan sekitar 5-7 tahun dengan dukungan *stakeholders*, umur ekonomis yang panjang, dan membutuhkan investasi yang besar (Prasetijo et al., 2013) ditengah target kinerja TMT yang diukur dalam jangka pendek setiap tahunnya.

## **DISRUPSI DARI ENERGI TERBARUKAN**

Sistem ketenagalistrikan saat ini sedang menghadapi transformasi besar-besaran, ketika teknologi dan inovasi mendisrupsi model bisnis tradisional mulai dari proses pembangkitan listrik sampai kepada pasca layanan. Merujuk kepada World Economic Forum (2017), terdapat tiga tren utama yang mengarah kepada terjadinya "*game changer*" yang disruptif di sektor ini yaitu: *de-carbonization*, *decentralization* dan *digitalization* (3D). Teknologi kunci yang mendorong tren ini antara lain energi terbarukan, teknologi penyimpanan energi dan *smart grid* (Black & Veatch, 2016).

Sejalan dengan makin langkanya bahan bakar fosil dan kepedulian pada perubahan iklim, keunggulan ekonomi dari energi terbarukan menjadi titik perhatian (MITEI, 2016). Harga listrik dari energi terbarukan terus menurun sedangkan harga bahan bakar fosil terus naik. Sesuai dengan laporan International Energy Agency (IEA) tahun 2017, harga listrik dari PLTS (pembangkit Listrik Tenaga Surya) dan PLT Bayu (Pembangkit Listrik tenaga Bayu/Angin) telah turun drastis sejalan dengan pertumbuhan yang meningkat tajam. Penetrasi dari PLTS dan PLT Bayu telah mendekati 20-30% dari

keseluruhan total produksi listrik di beberapa negara. Mengikuti harga modul PV yang turun lebih dari 80% dalam lima tahun terakhir, pertumbuhan PLTS telah meningkat eksponensial dari 3.7 GW pada 2004 menjadi lebih 150 GW pada 2014.

Dalam prakteknya, disruptif pada bisnis ketenagalistrikan terjadi melalui tiga dampak; mengurangi biaya secara signifikan dengan peningkatan kinerja yang berkelanjutan, memberdayakan pelanggan dengan mengaktifkan model bisnis yang inovatif, dan meningkatkan tingkat pemanfaatan sistem ketenagalistrikan di seluruh rantai pasokannya (Christensen, 2000; IEA, 2019). Namun, mengikuti teori inovasi disruptifnya Christensen, faktor yang paling terpengaruh adalah menurunkan biaya dengan memberikan kinerja yang lebih baik (Rachinge et al, 2019).

Pergerakan global energi terbarukan ini telah mempengaruhi banyak perusahaan listrik (*power utilities*) di beberapa wilayah dengan fenomena "harga negatif". Ketika harga listrik di Jerman telah mencapai level negatif 320 euro per MWh dan sering kali tetap di bawah nol selama berjam-jam, harga saham dari tiga pemain kunci Jerman jatuh sebesar 45% kemudian menjadi 66% selama lima tahun. Secara kolektif, itu juga menyebabkan utilitas di negara-negara Eropa Barat telah kehilangan ratusan miliar dolar nilai pasar dalam dekade terakhir. Seperti juga terjadi di Amerika Serikat, Dewan Keandalan Listrik Texas misalnya, menghadapi harga negatif di hampir 18% dari jam pembangkitan listrik pada tahun 2011. Pada tahun yang sama, beberapa unit pembangkit listrik di bawah otoritas Operator Sistem California menghadapi harga negatif hampir 6 % (MITEI, 2016; IEA, 2019).

Menjadi sangat jelas bagi semua pemangku kepentingan: energi terbarukan tidak lagi menjadi hanya sekedar alternatif sumber energi untuk pembangkit tenaga listrik di berbagai negara, melainkan menjadi salah satu sumber energi utama dari kapasitas pembangkit-pembangkit listrik baru (Swenson, 2016). Pergeseran yang stabil menuju produk energi terbarukan ini telah memperbesar dampak disruptif di sektor energi listrik (Black & Veatch, 2016; World Economic Forum, 2017).

Menjadi menarik untuk dibahas seberapa dampak disruptif pemanfaatan energi terbarukan di Indonesia terutama jenis energi panas bumi yang ketersediaannya melimpah. Sebuah sumber energi primer dikategorikan sebagai energi terbarukan jika tersedia dalam jumlah yang besar dan dapat diperbaharui. Energi panas bumi merupakan energi yang bersih, ramah lingkungan, berkelanjutan, dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi setempat. Karakteristik energi panas bumi yang tidak dapat dipindahkan ke daerah lain membuat pemanfaatan energi panas bumi akan berdampak langsung kepada pengembangan daerah setempat. Mulai dari pembangunan

infrastruktur (seperti jalan, jembatan, dan juga infrastruktur kelistrikan), penyerapan tenaga kerja, pengembangan ekonomi lokal (tumbuhnya kawasan wisata panas bumi, industri kecil, dsb), serta pemeliharaan lingkungan dan kawasan hutan. Singkatnya energi panas bumi mampu memenuhi tantangan *energy security* dan *environmental sustainability* dalam trilema energi.

Keekonomian proyek PLTP dipengaruhi oleh karakteristik sumber daya, lokasi dan kapasitas pengembangannya. Proses eksplorasi dan pengembangan PLTP akan membutuhkan waktu 5 sampai dengan 7 tahun bahkan lebih, sehingga manfaat kegiatan eksplorasi panas bumi oleh pemerintah sebagai salah satu terobosan kebijakan dalam pengembangan panas bumi ini, baru akan terasa di masa depan. Dengan program pengeboran eksplorasi diharapkan dapat meningkatkan kepastian cadangan panas bumi yang tersedia di suatu area prospek, sehingga ketika ditawarkan kepada badan usaha bahwa pembangkit listriknya dapat dibangun lebih singkat (menjadi sekitar 2 - 3 tahun karena risiko hulu/pencarian energi primernya sudah dilewati). Hal ini akan menjadikan fenomena disrupsi baru dalam bidang panas bumi yang mana sumber energinya dapat kompetitif dengan energi lainnya serta sebagai upaya untuk penciptaan pasar energi melalui daya tarik pembangunan industri pengolahan sumber daya alam khususnya di daerah bagian timur Indonesia.

Faktor ketahanan energi lain yang dimiliki oleh panas bumi didapat dari ketersediaannya yang kontinyu tanpa terpengaruh oleh kondisi cuaca. Oleh karena itu, panas bumi dapat memenuhi *base load* dan utilisasi secara efisien mendekati kapasitas maksimumnya. Pemanfaatan energi panas bumi juga memiliki benefit berupa jaminan atas *environmental sustainability*. Operasional PLTP cenderung bersih dan hampir tidak menimbulkan emisi GRK ke lingkungan. Keberadaan operasional PLTP juga memiliki manfaat positif terhadap kelestarian hutan. Untuk keperluan produksinya, PLTP membutuhkan kelestarian kawasan hutan di sekitarnya sebagai area penyerapan air permukaan dan pasokan fluida ke dalam *reservoir* panas bumi.

Dengan mempertimbangkan fakta bahwa PLTP mampu menjadi solusi terhadap tantangan trilema energi, keunggulan-keunggulan PLTP dielaborasi menjadi rasionalitas yang mendasari pengembangan PLTP. Meskipun biaya investasi PLTP relatif tinggi, tetapi PLTP memiliki keunggulan dibandingkan pembangkit EBT lainnya.

Pembangkit listrik yang memanfaatkan energi panas bumi lebih *sustainable* dibandingkan dengan energi fosil. Suatu proyek PLTP juga dapat beroperasi dalam jangka waktu yang sangat lama dengan tingkat produksi yang stabil jika dikelola dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan masih beroperasinya lapangan panas bumi Larderello (Italia) sejak tahun 1913, The Geysers (Amerika Serikat) sejak tahun 1921, dan Wairakei (Selandia Baru) sejak tahun

1958. PLTP Kamojang (Jawa Barat) di Indonesia sendiri telah beroperasi sejak 1983.

Pembangkit energi panas bumi lebih handal dibandingkan dengan energi terbarukan lainnya. Jika dibandingkan dengan tenaga surya (PLTS) dan angin (PLTBayu), PLTP dapat membangkitkan energi listrik secara stabil sepanjang tahun karena operasinya tidak terpengaruh oleh perubahan cuaca dan perubahan musim dengan *availability factor* tinggi (90-95%) sehingga menjamin kestabilan pasokan energi.

Sistem pemberian insentif panas bumi perlu diusulkan melalui badan independen yang terpisah dari PLN dan pengembang. Dalam rangka mendukung percepatan pengembangan proyek panas bumi dan menjaga agar besaran insentif tepat guna dan tepat sasaran, diperlukan suatu lembaga pemerintah yang independen untuk melakukan justifikasi terhadap besaran insentif yang seharusnya diberikan pada suatu proyek panas bumi untuk menunjang keekonomian proyeknya.

Penerapan PLTP berpotensi tinggi sebagai pembangkit *load follower* dengan harga listrik yang lebih menarik. Sebagai contoh, PLTP Ulumbu dapat menyuplai sekitar 50% kebutuhan listrik pulau Flores mengikuti tren pertumbuhan kebutuhan listrik Pulau Flores. Beberapa PLTP yang sudah dapat menjadi pembangkit *load-follower* adalah PLTP Ulubelu 3 & 4, PLTP Kamojang 5, PLTP Lumut Balai, dan PLTP Ulumbu 1-4. Perubahan paradigma ini perlu disesuaikan dalam kontrak PPA (*Power Purchasing Agreement*). Harga PLTP dapat mengikuti beban pelanggan sehingga PLN dapat mengelola listrik dengan lebih mudah dan pengembang dapat mendapatkan harga listrik yang lebih menarik. Hal ini pun dapat dimungkinkan menjadi pembangkit "*peaker*" dengan menciptakan model bisnis yang menarik bagi industri panas bumi untuk masuk ke suatu sistem ketenagalistrikan dengan portofolio energi primer pembangkitnya yang masih didominasi BBM, seperti di NTT dan Maluku.

Pengembangan energi dari panas bumi dapat menjawab ancaman disrupti teknologi di sektor energi listrik. Namun ada berbagai hal yang harus diperhitungkan, misalnya kondisi geografis yang beraneka ragam serta keunikan dari sumber daya energi yang ada. Suatu hal yang pasti, pengembangan energi listrik dari sumber panas bumi di Indonesia dapat dikelola secara optimal dengan terus mengembangkan model bisnis dan sistem perencanaan kelistrikan yang mengadaptasi perubahan yang sangat cepat dalam bidang teknologi khususnya kemajuan teknologi digitalisasi. Lebih lanjut, adaptasi ini akan mempengaruhi masyarakat dalam menimbang dan memilih sumber energi alternatif yang berkelanjutan dengan harga terjangkau dan

semakin handal. Jika berbagai tantangan ini bisa diatasi, PLTP ini tentunya dapat juga mendisrupsi bisnis ketenagalistrikan di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Black & Veatch (2016). Strategic Directions: Electric Industry Report. Retrieved from <https://www.bv.com/sites/default/files/2019-11/16-SDR-Electric.pdf>
2. Christen, R. P., Rhyne, E. R., Vogel, R. C., & Cressida, M. (1995). Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: An Analysis of Successful Microfinance Programs. Program and Operations Assessment Report, 10, Washington.
3. Christensen, Clayton M. (2000). "The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail", Harvard Business School Press, Boston MA
4. Cuervo, A., & Villalonga, B. (2000). Explaining the Variance in the Performance Effects of Privatization. *Academy of Management Review*, 25, (3), 581-590.
5. Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi/DJEBTKE. (2020), Langkah Pemerintah dalam Implementasi Aksi Mitigasi untuk NDC di Sektor Kelistrikan, Februari.
6. Hart, S. L. (1995). A Natural Resource Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20, 986-1014.
7. International Energy Agency (2019), "Renewable Energy report, market Analysis and Forecast from 2019 to 2024", IEA Headquarter, Paris, Published October.
8. JICA. (2007). Master Plan Study for Geothermal Power Development in the Republic of Indonesia. Final Report. Japan International Cooperation Agency.
9. Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral/KESDM. (2020), Handbook of Energy and Economic Statistics of Indonesia, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, Jakarta.
10. Michael Rachinger, Romana Rauter, Christiana Müller, Wolfgang Vorraber, Eva Schirgi (2019), "Digitalization and its influence on business model innovation", *Journal of Manufacturing Technology Management*, December.
11. MIT Energy Initiative (MITEI) (2016), "Utility of the future. An MIT Energy Initiative response to an industry in transition", December, Massachusetts Institute of Technology.

12. Mochtar, F. (2010). Tantangan Membangun Energi Kelistrikan di Negara Kepulauan. Dalam Buku Membangun Ketahanan Energi, Sumbangan Pemikiran Alumni ITB untuk Bangsa. Jakarta: Ikatan Alumni ITB Pengurus Pusat.
13. Munan Li, Alan L. Porter, Arho Suominen (2018), "Insights into relationships between disruptive technology/innovation and emerging technology: A bibliometric perspective" Technological Forecasting and Social Change, Volume 129, p. 285-296.
14. North, D. (1990). Institutions, Institution Change, and Economic Performance. Cambridge, MA: Harvard University Press.
15. Nugroho, H., Thamrin, S., & Hardjakoesoema, G. (2005). Electricity Industry in Indonesia after the Implementation of Electricity Law Number 20/2002: Proposed Agendas to Support Implementation of the Law. International Association for Energy Economics Conference, Taipei, (3-6 June 2005, 14).
16. Prasetijo, J., Kriswanto, Sugiyanto, A., & Fahrudin, T. (2013). Power System Planning Workshop: Exchange of Knowledge on Power System Planning Practiced in PLN. PT PLN (Persero) Learning Center, 102 slides.
17. Ron Swenson (2016), "The Solarevolution: Much More with Way Less, Right Now - The Disruptive Shift to Renewable", Energies Vol. 9, p. 676.
18. World Economic Forum (2017), "The Future of Electricity New Technologies Transforming the Grid Edge", WEF published March.
19. World Energy Council. (2016). World Energy Trilemma Index 2017. 145. Retrieved from [https://www.worldenergy.org/assets/downloads/World-Energy-Trilemma\\_full-report\\_2016\\_web.pdf](https://www.worldenergy.org/assets/downloads/World-Energy-Trilemma_full-report_2016_web.pdf)
20. Yusgiantoro, P. (2010). Ketahanan Energi dalam Pembangunan Ekonomi Nasional. Dalam Buku Membangun Ketahanan Energi, Sumbangan Pemikiran Alumni ITB untuk Bangsa. Jakarta: Ikatan Alumni ITB Pengurus Pusat.

## **PROFIL PENULIS**

## Amelia Naim Indrajaya



Penulis mendapatkan gelar Sarjana dari Institut Teknologi Bandung pada bidang Teknik dan Manajemen Industri. Kemudian memperoleh gelar MBA dari *University of Colorado at Boulder* USA. Selanjutnya menuntaskan program doktoralnya di bidang Manajemen Strategik di Universitas Indonesia. Selain menjadi dosen dan peneliti, Amelia juga aktif sebagai konsultan dan *master trainer* dan motivator untuk pelatihan *leadership*, komunikasi manajerial, serta memberikan paket-paket pelatihan *soft-skill* lainnya. Saat ini ia adalah Kepala "*Center for Sustainable Mindset and Social Responsibility (CSMSR)*" di IPMI *International Business School*. Amelia juga pengajar di *Executive MBA Program*, dan *Executive Education programs* IPMI. Ia juga menulis buku interpersonal skill "*Bila Nurani Bicara*" dan the "*Spirit at Work*" book. Amelia juga direktur dan *founder* PT. Rentang Gunaputra, sebuah perusahaan pelatihan dan konsultasi manajemen. Fokus risetnya saat ini adalah *Resource Based View and Spiritual Leadership, Sustainability Mindset and Leadership*.

## Dofa Purnomo



Penulis mengawali karir profesionalnya pada sejumlah perusahaan multinasional sebelum bergabung dengan PT Pertamina (Persero) di tahun 2017. Saat ini menjabat sebagai *Vice President Customer Care & Loyalty - Subholding Commercial & Trading* PT Pertamina (Persero). Dofa berhasil meraih gelar Doktor di bidang *Strategic Management* dari Program Pascasarjana Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia. Gelar S1 dan S2 juga diraihinya dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia. Menulis sejumlah *paper* di beberapa jurnal internasional dan juga buku yaitu "*Animal-Based Management: Rahasia Merek-Merek Raksasa Berjaya*" (PT Gramedia Pustaka Utama, 2010) dan "*Nature-Based Management: Belajar Manajemen dari Alam*" (Republika, 2011). Dofa juga membantu Prof. Rhenald Kasali, Ph.D dalam memberikan *review* dan umpan balik dalam penyusunan buku beliau yang berjudul "*#MO: Sebuah Dunia Baru yang Membuat Banyak Orang Gagal Paham*" (Mizan, 2019). Dofa juga menjadi pembicara di sejumlah *event* baik yang skalanya nasional dan konferensi internasional.

## Donny Prasetya



Penulis memperoleh gelar *Bachelor of Science in Decision & Science* (1997), *Master of Science* dalam Teknologi Bisnis dari *The George Washington University* (2001) dan *Master of Science* dalam Bidang Keuangan dari *University of Maryland at College Park* (2008), USA serta Doktor kekhususan Manajemen Strategik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (2019). Spesialisasinya adalah pengembangan dan pelaksanaan strategi berbasis digital untuk segmen pasar yang luas seperti *Branchless Banking*, *Mobile Financial Services*, *Direct Banking*, dan *FinTech in Payment and Lending*. Ia juga berpengalaman pada pemanfaatan *big data* untuk portofolio jasa keuangan dan pengembangan model bisnis disruptif dalam berbagai bidang (*consumer*, *banking*, *telecommunication*). Pengalamannya antara lain: *Vice President* Bank Mandiri (2004-2009), *Associate Operations Officer* IFC (2009-2011), *Senior Vice President* Bank Tabungan Pensiunan Nasional (2012-2014), *EVP eChannel & Digital Business Head* PT Bank Commonwealth (2014-2016), *Managing Director – Head of Strategy* Lippo X (2016-2017), *Head Strategy for* GrabPay ID (2017-2018) dan Konsultan Independen (dari Nop. 2018 sampai wafatnya pada tanggal 10 Juli 2020 akibat COVID-19).

## Eko Jatmiko Utomo



Penulis atau “Coach Eko”, demikian beberapa orang kawan dekat memanggilnya. Ia menyelesaikan pendidikan S1 di Teknik Pertambangan ITB sehingga pernah bergabung dengan kontraktor pertambangan Pamapersada Nusantara dan perusahaan pertambangan Freeport Indonesia. Coach Eko memiliki pengalaman kerja di berbagai perusahaan dan berbagai fungsi bisnis mulai dari Operasi, *Marketing & Sales* dan tentu saja bidang *Human Resource* (HR) antara lain di Bank Danamon, Holcim Indonesia, *FirstMedia* dan *Transvision* sampai ke posisi *Senior Vice President*. *Exposure* dan pengalaman itu tambah lengkap dengan gelar *Master Strategic Management* dari Prasetya Mulya *Business School*. Dan titik puncak akademisnya adalah menyelesaikan *Doctoral Strategic Management* dari PPIM Universitas Indonesia. Selain kesibukannya sebagai konsultan HR dan *Strategic Management*, Coach Eko tercatat juga sebagai dosen *Doctoral Research* di Universitas Pelita Harapan. *Sharing* Coach Eko dapat dilihat di youtube: *BET with* Doktor Eko Utomo. Coach Eko juga dapat dikontak lewat email [ekoutomo12@gmail.com](mailto:ekoutomo12@gmail.com). Website [www.eximanagement.com](http://www.eximanagement.com)

## Havidh Nazif



Penulis saat ini adalah Analis Kebijakan Madya pada Direktorat Panas Bumi, Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi, Kementerian ESDM (sejak Desember 2020). Ia bergabung dengan Kementerian ESDM pada tahun 2008 sebagai staf Bimbingan Usaha Panas Bumi. Tahun 2011 mendapat amanah sebagai Kepala Seksi Perencanaan Panas Bumi, kemudian menjadi Kepala Seksi Perlindungan Lingkungan Panas Bumi, dan Kepala Seksi Investasi Panas Bumi. Kemudian pada tahun 2016 menjadi Kepala Subdirektorat Penyiapan Program Panas Bumi sampai dengan November 2020. Sebelumnya pernah bekerja di PT. Bridgestone Tire Indonesia (2005-2007). Havidh berkembang dari lingkungan dan latar belakang pendidikan yang beragam; menyelesaikan Sarjana Teknik Elektro di Universitas Kristen Maranatha (2004), Sarjana Hukum Ekonomi dari Universitas Padjadjaran (2004), Magister Manajemen Keuangan di Universitas Padjadjaran (2007), dan *Postgraduate* Geothermal Program dari *United Nations University* di Islandia (2011). Pada tahun 2016, Havidh menyelesaikan Program Doktorat dengan fokus *Corporate Strategy* di bidang *Strategic Management* pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia.

## Rosmita Rustam



Penulis atau Kombes. Pol. Rosmita Rustam saat ini adalah Kepala Bagian Perencanaan anggaran Tahunan Biro Manajemen Anggaran Staf Perencanaan Anggaran POLRI (sejak November 2019). Sebelumnya meniti karier di berbagai jabatan pada MABES POLRI, POLDA Banten, POLDA Kalimantan Selatan, LEMDIKLAT dan juga pernah sebagai Kapolres Solok dan Kapolres Pesisir Selatan di Sumatera Barat. Telah menyelesaikan pendidikan penjenjangan di POLRI mulai dari SEPA (1991), SELAPA (1997), SESPIM POLRI (2016) dan DIKLAT PIM-1 LAN RI (2017). Pernah mendapat penugasan ke luar negeri antara lain ke Jepang, Australia, Singapore, Malaysia, Korea dan USA. Rosmita mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi jurusan Studi Pembangunan dari Universitas Andalas (1989), Magister Ekonomi jurusan Manajemen Keuangan di Universitas Indonesia (1997), dan Program Doktorat di bidang *Strategic Management* pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia (2018).

## Zainal Arifin



Penulis menyelesaikan pendidikan S1 Teknik Mesin di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) (1994), MBA in *Operation Management* dari *University of Missouri – St Louis, USA* (2010), dan Doktor kekhususan *Strategic Management* dari Universitas Indonesia (2016). Saat ini menjadi *Executive Vice President of Engineering and Technology* di PLN dan Komisaris Utama PT. Indo Tenaga

Hijau (sejak Desember 2020). Ia juga mengajar di Program Pasca Sarjana Fakultas Ketenagalistrikan dan Energi Terbarukan Institut Teknologi PLN dan Pasca Sarjana Teknik Elektro Fakultas Teknik di Universitas Indonesia. Zainal memberikan presentasi pada berbagai konferensi internasional di Singapore, Korea, Philipina, Vietnam, Malaysia, China, Jepang dan USA. Ia adalah pengurus Global Smart Energy Federation (GSEF), Masyarakat Ketenagalistrikan Indonesia (MKI) dan Indonesia *Strategic Management Society* (ISMS). Ia juga tercatat sebagai *associate member* dari *IEEE Technology and Management Society*. Karya-karya tulisnya bisa dibaca dan didownload gratis di situs:

[https://www.researchgate.net/profile/Zainal\\_Arifin26](https://www.researchgate.net/profile/Zainal_Arifin26) atau

<https://stt-pln.academia.edu/zainalarifin>