



ORASI ILMIAH

**STRATEGIC MANAGEMENT
TRANSFORMATION
IN THE AGE OF DISRUPTIVE
INNOVATION**

**PENGUKUHAN GURU BESAR
PROF. DR. IR. DYAH BUDIASTUTI, M.M.**

**17 OKTOBER 2019
UNIVERSITAS BINA NUSANTARA**



PENGUKUHAN GURU BESAR TETAP UNIVERSITAS BINA NUSANTARA

PROF. DR. IR. DYAH BUDIASTUTI, M.M.

Jakarta, 17 Oktober 2019



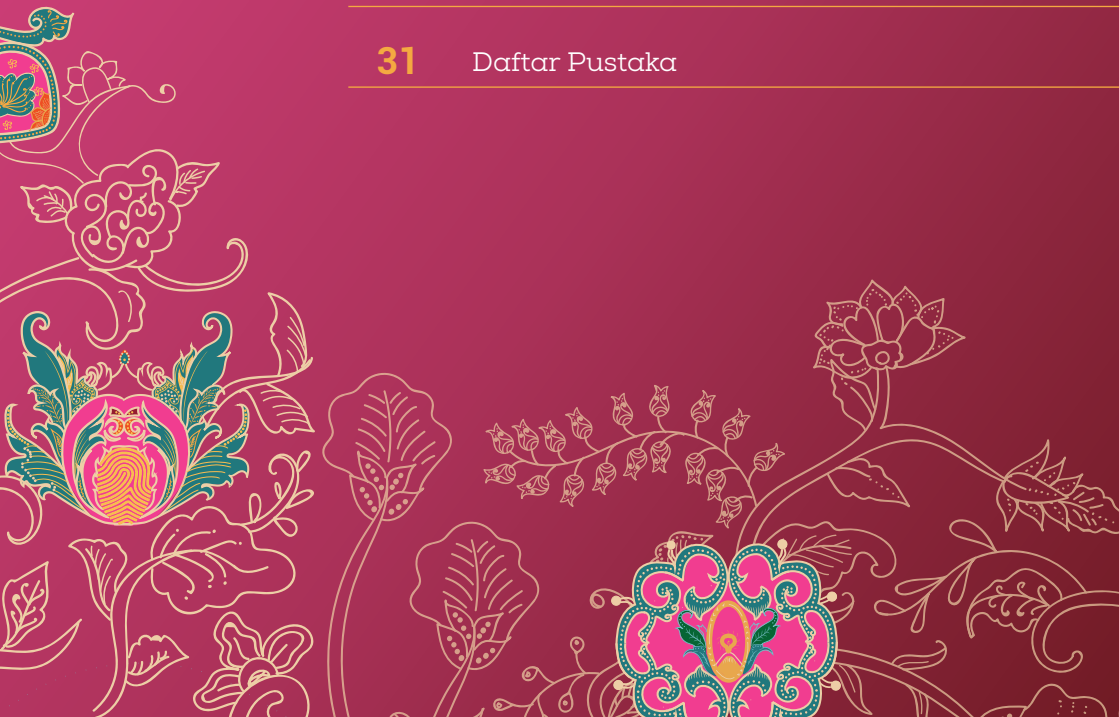
4 Daftar Isi

6 Sambutan Rektor BINUS University

8 Testimonial

13 Isi Orasi Ilmiah

31 Daftar Pustaka



Sambutan REKTOR BINUS UNIVERSITY

Yang terhormat,

Bapak Prof. H. Mohamad Nasir, Ph.D., Ak, Menteri RISTEKDIKTI.

Bapak Dr. M. Samsuri. SPd., MT, Sekretaris LLDIKTI Wil 3 DKI Jakarta.

Bapak Ir. Bernard Gunawan, Ketua Yayasan Bina Nusantara
dan segenap Pengurus Yayasan.

Bapak Stephen Wahyudi Santoso, Presiden BINUS Higher Education
dan segenap Jajarannya.

Para Guru Besar dan anggota Senat Universitas Bina Nusantara.

Ibu Prof. Dr. Ir. Dyah Budiastuti, M.M, beserta Keluarga.

Para Binusian Leaders dan Faculty Member.

Romo, Suster, Bapak dan Ibu para Tamu Undangan.

Pertama-tama dan yang utama, marilah kita mengucapkan syukur kepada Tuhan YME, atas berkat dan rahmatNya, sehingga acara Pengukuhan Guru Besar Prof. Dr. Ir. Dyah Budiastuti, M.M. dapat berjalan dengan baik, kita semua dalam keadaan sehat dan penuh kegembiraan.

Saya mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan yang tinggi atas kehadiran Romo, Suster, Bapak dan Ibu sekalian dalam acara ini.

Hari ini merupakan hari yang istimewa bagi BINUS University, hari ini tanggal 17 Oktober 2019, Senat BINUS University mengukuhkan Dr. Ir. Dyah Budiastuti, M.M. sebagai Guru Besar Tetap Universitas Bina Nusantara, dalam bidang Manajemen Strategi. Prof. Dyah, juga merupakan guru besar wanita pertama BINUS University.

Saya ingin mengucapkan selamat kepada Prof. Dyah dan keluarga, dan sekaligus terima kasih atas dedikasi, kerja keras, dan karyanya di BINUS University. Semoga dengan pengukuhan guru besar ini juga menjadi motivasi bagi Prof. Dyah untuk melakukan *Fostering and Empowering* kepada masyarakat, sejalan dengan visi BINUS University 2035.

Memahami orasi ilmiah yang disampaikan Prof. Dyah dalam acara pengukuhan hari ini, yang berjudul "*Strategic Management Transformation in the Age of Disruption Innovation*", kita semua dapat pencerahan tentang perkembangan dunia bisnis dan masyarakat akibat *Disruptive Innovation* dan bagaimana peran manajemen strategi untuk dapat membuat organisasi petahana dapat tetap eksis dan berdaya saing.

Semoga dengan memahami pemikiran dan gagasan Prof. Dyah untuk transformasi manajemen strategi di era *disruptive innovation*, kita semua dapat ikut terlibat dalam memberikan sumbangan pemikiran dan karya kita kepada *stakeholder*, terutama pelaku bisnis dan masyarakat.

Saya mengucapkan terima kasih kepada seluruh Panitia dan Senat Universitas Bina Nusantara yang telah menyiapkan dan terlibat dalam acara pengukuhan Prof. Dr. Ir. Dyah Budiastuti, M.M. ini.

Terima kasih.

Jakarta, 17 Oktober 2019

Prof. Dr. Ir. Harjanto Prabowo, M.M.
Rektor BINUS University

TESTIMONIAL

**PERGI KE BOGOR NAIK KERETA CEPAT, CEPATNYA BAGAIKAN KILAT,
GELAR PROFESOR SUDAH DIDAPAT, SEMOGA SEGALA ILMU DAPAT BERMANFAAT.**

”

Dr. Sri Bramantoro Abdinagoro

Head of AoKI - Entreprship & Innovation BBS Doctoral of Research in Management
Dosen Doctor of Research in Management BINUS University

“Gender tidak menjadi penghalang untuk meraih jabatan tertinggi.
Prof. Dyah membuktikan dengan kerja keras, komitmen dan dedikasi yang tinggi, Guru Besar dapat dicapai.”

Dr. Asnan Furinto

Head of AoKI - Mkt, Science & AnalyticsBBS Doctoral of Research in Management
Dosen Doctor of Research in Management BINUS University

“

**PROF. DYAH DALAM MENGAJAR SELALU MEMBERIKAN
YANG TERBAIK DAN MENGURUS MAHASISWA SEPERTI
MENGURUS ANAK-ANAKNYA SENDIRI.**

Prof. Dr. Ir. Harjanto Prabowo, MM
Rektor BINUS University

**Bu Dyah adalah pekerja keras dan punya *passion*
di dunia pendidikan.**

Prof. Ir. Bahtiar Saleh Abbas, M.Sc., Ph.D.
Guru Besar Teknik Industri BINUS University

”

**PENGUKUHAN INI ADALAH BERKAT DARI TUHAN
DAN SEMOGA MEMBAWA BANYAK MANFAAT
UNTUK KELUARGA, BANGSA DAN NEGARA.**

Dyah Kartikanintyas
Kakak Perempuan Prof. Dyah Budiastuti

Berburu ke padang datar dapat rusa belang empat,
semoga profesor guru besar makin bersinar,
amanat dan ilmu semakin bermanfaat.

Dr. Ir. Mohammad Hamsal, MSE., MQM., M.B.A.
Head of AoKI - Corp. Strategy & Agility BBS Doctoral of Research in Management
Dosen Doctor of Research in Management BINUS University

”

”

*Prof. Dyah adalah sumber inspirasi untuk
terus berkarya memajukan BINUS University
sekaligus bangsa dan negara Indonesia.*

Dr. Maria Grace Herlina, S.Sos., M.M.
SCC - Business and Organization (Assoc.)
Dosen Manajemen BINUS University

”

**SATU-SATUNYA DOSEN WANITA DI DRM,
PROF. DYAH SUDAH SEBAGAI IBU
BAGI KAMI DI DRM.**

Prof. Dr. Adler Haymans Manurung, ME., M.Com.
Head of AoKI - Finance & Banking BBS Doctoral of Research in Management
Guru Besar of Doctor of Research in Management BINUS University



Nothing is impossible.

Anything can happen as long as we believe.

Prof. Dr. Ir. Dyah Budiastuti, M.M.





STRATEGIC MANAGEMENT TRANSFORMATION IN THE AGE OF DISRUPTIVE INNOVATION

Prof. Dr. Ir. Dyah Budiastuti, M.M.

BINUS Business School, Doctor of Research in Management [DRM] BINUS University
dbudiastuti@binus.edu

Hadirin yang saya hormati,

Pertama-tama, saya ingin mengucapkan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang memberikan rahmat dan anugerah yang luar bisa kepada saya dan keluarga, sehingga saya mendapatkan kesempatan berharga untuk berkarya sebagai guru besar di BINUS University.

Saya juga menyampaikan terima kasih dan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada Yayasan Bina Nusantara, Rektor BINUS University, Senat Guru Besar BINUS University, dan seluruh civitas akademika yang telah mengundang saya untuk menyampaikan orasi ilmiah dalam acara pengukuhan Guru Besar ini.

Orasi ini saya persembahkan khususnya untuk program Doctor of Research in Management – DRM BINUS University: teman-teman *faculty members*, para mahasiswa dan alumni, serta teristimewa untuk keluarga.

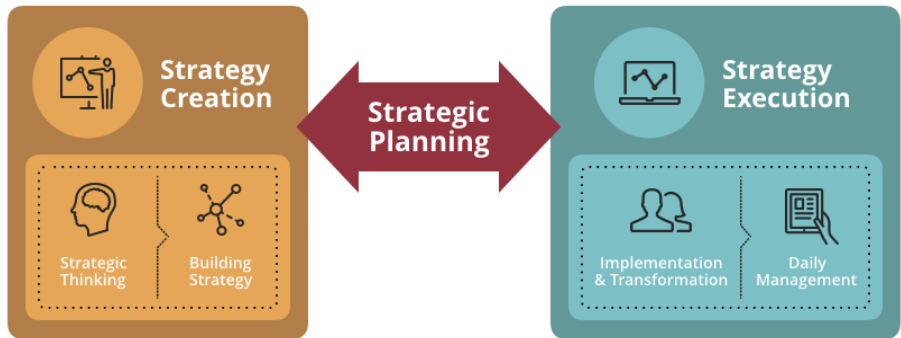
Hadirin yang saya hormati,

Kondisi saat ini, semua sektor menghadapi perubahan besar. Inovasi yang mengganggu atau *disruptive innovation* menjadi istilah yang sangat populer. Memenuhi harapan pelanggan akan layanan dan pengalaman yang cepat dan responsif mengharuskan semua bisnis memanfaatkan teknologi baru dengan lebih cepat dan lebih luas dari sebelumnya. Untuk mendukung perubahan ini menuntut pendekatan baru. Beberapa perubahan bersifat struktural, sementara yang lain berkaitan dengan berbagai pemain yang terlibat di setiap sektor. Di setiap industri, model dan proses bisnis tradisional ditransformasikan oleh penyebaran teknologi digital baru dan munculnya ancaman baru yang mengganggu. Volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas merupakan keunggulan lingkungan saat ini. Konsekuensinya, kebutuhan agar bisnis bertransformasi semakin meningkat, sehingga setiap bisnis, apa pun sektornya perlu menjadi dan mengarah ke bisnis digital.

Untuk dapat beradaptasi dan berkembang, organisasi membutuhkan pemikiran strategis dan pemanfaatan setiap perubahan digital untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan dan peluang baru untuk bisnis mereka dan kemudian menyelaraskannya untuk pelaksanaan strategi yang efektif.

Model Strategi Bisnis

Model strategi bisnis yang umum digunakan, diperlihatkan pada gambar 1 berikut:



Sumber: Lean Method Group Consulting

Gambar 1. Model Strategi Bisnis

Model ini menekankan pada penciptaan dan pelaksanaan strategi dan mengakui bahwa peran perencanaan strategis adalah menerjemahkan strategi menjadi tindakan.

Strategic Thinking.

Pemikiran Strategis berbeda dari perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah tentang mengubah pilihan yang membentuk strategi menjadi rencana yang dapat ditindaklanjuti. Pilihan-pilihan tersebut dibuat ketika sedang membangun strategi, yang pada gilirannya diinformasikan oleh wawasan yang lahir dari Pemikiran Strategis.

Building Strategy.

Inti dari bisnis adalah pencapaian beberapa tujuan bagi pemangku kepentingan (*stakeholder*). Dalam semua kasus, bisnis bertanggung jawab atas alokasi dan pengarahan sumber daya yang langka yang digunakan untuk mencapai tujuannya. Alokasi dan pengarahan sumber daya yang langka berarti pilihan yang harus dibuat. Pilihan adalah inti dari membangun strategi. Berdasarkan wawasan yang dikembangkan oleh pemikiran strategis, Membangun strategi dimulai dengan penciptaan portofolio masa depan yang potensial, yang mencakup pembuatan pernyataan visi dan misi, atau pernyataan tujuan, prinsip-prinsip panduan, nilai-nilai inti dan elemen-elemen lain yang dapat digunakan dari waktu ke waktu untuk mengarahkan suatu organisasi menuju keberhasilan.

Strategic Planning.

Perencanaan Strategis adalah penjabaran strategi ke dalam rencana aksi. Sebagian besar organisasi tidak memiliki cara untuk menghubungkan strategi mereka dengan sumber daya yang dimiliki agar dapat berjalan secara efektif. Sehingga menjalankan rencana tersebut biasanya melibatkan tim eksekutif.

Apabila Pemikiran Strategis adalah sesuatu yang terjadi terus menerus, sedangkan Membangun Strategi adalah sesuatu yang terjadi dari waktu ke waktu, maka Perencanaan Strategis dilakukan dengan keteraturan dan sering kali tahunan.

Perencanaan Strategis juga merupakan waktu untuk penyesuaian strategi keseluruhan untuk memastikan tujuan organisasi dapat dicapai.

Implementation & Transformation.

Implementasi & Transformasi adalah inti dari melaksanakan rencana strategis. Pada tahap ini dibangun metode terstruktur untuk mengelola organisasi mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Implementasi & Transformasi adalah aspek kunci untuk memastikan rencana strategis dijalankan oleh seluruh organisasi.

Proses Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis adalah proses dimana eksekutif membuat pilihan serangkaian strategi organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Beberapa pandangan mengatakan bahwa manajemen strategis adalah:

1. Pengumpulan dan tindakan yang menyebabkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi (Pearce, 2004).
2. Seni dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David, 2005).
3. Serangkaian keputusan dan tindakan- manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Wheelen & Hunger, 2006).
4. Proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi, yaitu pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi mempertahankan kinerjanya (Barney, 2008).
5. Keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumberdaya-sumberdaya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan (Grant, 2008).
6. Penciptaan posisi unik dan berharga yang diperoleh dengan melakukan serangkaian kegiatan (Porter, 2008).
7. Proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana mereka harus mencapai hasil yang berharga (Hitt, 2017).

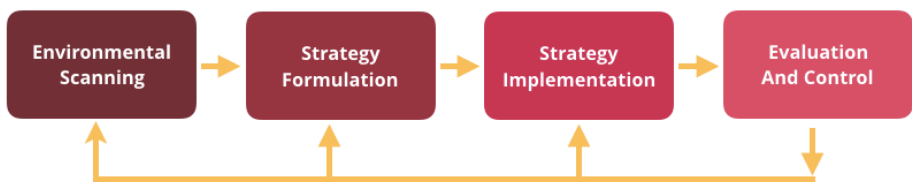
Jadi, manajemen strategis merupakan:

- Identifikasi dan deskripsi strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan keunggulan kompetitif bagi organisasi,
- Merupakan proses berkelanjutan yang menilai bisnis dan industri dimana organisasi terlibat, menilai kompetitornya, dan memperbaiki tujuan untuk memenuhi semua pesaing saat ini dan masa depan dan kemudian menilai kembali setiap strategi.

- Proses berkelanjutan yang mengevaluasi dan mengendalikan bisnis dan industri di mana organisasi terlibat, mengevaluasi para pesaingnya dan menetapkan tujuan dan strategi dan kemudian mengevaluasi kembali Strategi secara teratur untuk menentukan bagaimana strategi tersebut telah diterapkan.

Manajemen Strategis memberikan perspektif yang lebih luas kepada setiap individu organisasi untuk dapat lebih memahami bagaimana pekerjaan mereka cocok dengan keseluruhan rencana organisasi dan bagaimana hal tersebut terkait bersama dengan anggota organisasi lainnya.

Proses Manajemen strategis terdiri atas 4 tahapan, seperti diperlihatkan pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2. Proses Manajemen Strategis

Environmental Scanning.

Proses mengumpulkan, meneliti dan menyediakan informasi untuk tujuan strategis, meliputi analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi suatu organisasi. Setelah melaksanakan proses analisis lingkungan, manajemen harus mengevaluasinya secara berkelanjutan dan berusaha untuk memperbaikinya.

Strategy Formulation.

Proses memutuskan tindakan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Setelah melakukan pemindaian lingkungan, manajer merumuskan strategi perusahaan, bisnis dan fungsional.

Strategy Implementation.

Proses membuat strategi menjadi berfungsi sebagaimana dimaksud atau menempatkan strategi yang dipilih organisasi ke dalam tindakan. Implementasi strategi termasuk merancang struktur organisasi, mendistribusikan sumber daya, mengembangkan proses pengambilan keputusan, dan mengelola sumber daya manusia.

Evaluation & Control.

Proses menilai faktor-faktor internal dan eksternal yang merupakan akar dari strategi ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan perbaikan. Evaluasi memastikan bahwa strategi organisasi serta implementasinya memenuhi tujuan organisasi.

Hadirin yang saya hormati,

Didalam mengelola strategi, digunakan beberapa perangkat (*tools*) atau kerangka kerja atau model manajemen strategis yang umum digunakan, antara lain:

SWOT Analysis. Adalah alat yang paling terkenal untuk audit dan analisis posisi strategis keseluruhan bisnis dan lingkungannya. Tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi strategi yang akan menciptakan model bisnis spesifik perusahaan, menyelaraskan sumber daya dan kemampuan organisasi dengan kebutuhan lingkungan di mana perusahaan beroperasi.



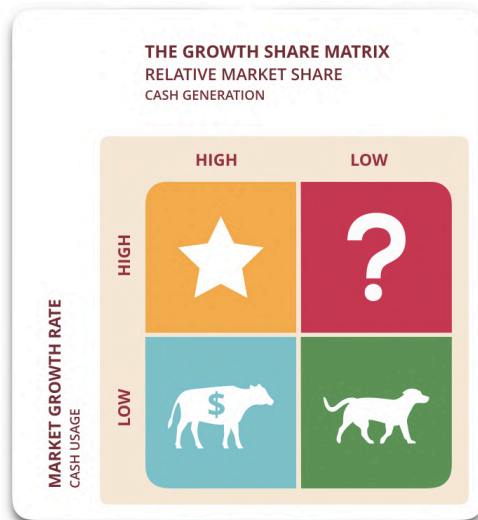
Gambar 3. SWOT Analysis

PESTEL Analysis. Kerangka kerja yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan makro (eksternal) yang dihadapi suatu organisasi. PESTEL merupakan akronim dari *Political, Economic, Social, Technology, Environment*, dan *Legal*.



Gambar 4. PESTEL Analysis

BCG Matrix. Matriks portofolio yang dirancang untuk perencanaan strategi jangka panjang yang membantu bisnis mempertimbangkan peluang pertumbuhan dengan meninjau portofolio produknya dan memutuskan di mana akan berinvestasi, menghentikan atau mengembangkan produknya.



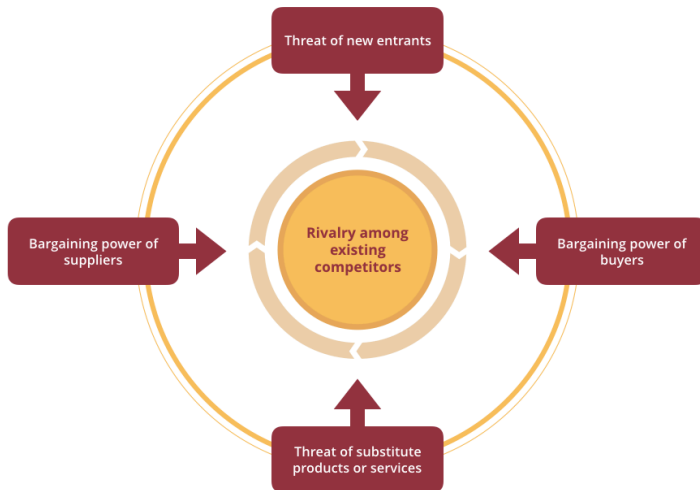
Gambar 5. BCG Matrix

Blue ocean Strategy. Strategi samudra adalah pengejaran diferensiasi dan biaya rendah secara simultan untuk membuka ruang pasar baru dan menciptakan permintaan baru. Strategi ini menciptakan dan menangkap ruang pasar yang tidak terpikirkan, sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan.



Gambar 6. Blue Ocean Strategy

Model Porter's Five Forces. Adalah kerangka kerja untuk menilai dan mengevaluasi kekuatan kompetitif dan posisi organisasi.



Gambar 7. Porter's Five Forces

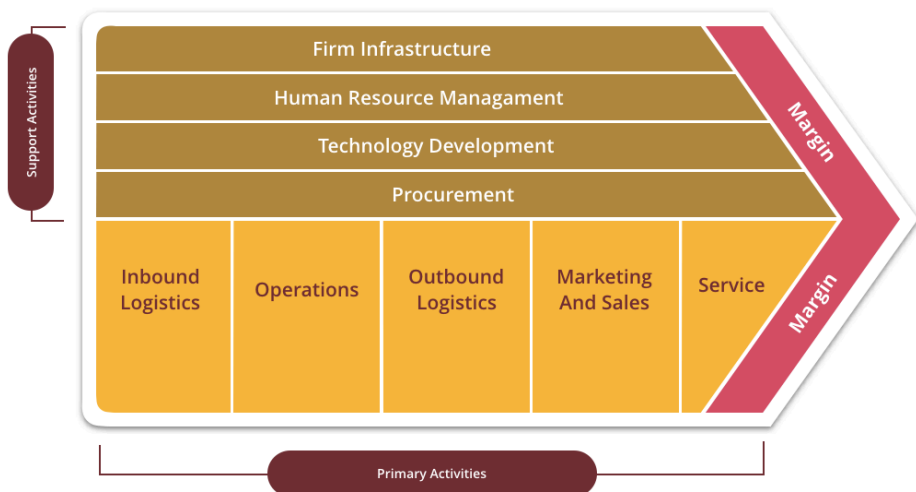
Porter's Five Forces meliputi:

1. **Power of Supplier.** Kekuatan ini menjelaskan betapa mudahnya pemasok dapat menaikkan biaya input. Semakin sedikit jumlah pemasok, dan semakin banyak perusahaan bergantung pada pemasok, semakin banyak kekuatan yang dimiliki pemasok untuk menaikkan biaya input dan mendorong keuntungan. Di sisi lain, ketika ada banyak pemasok atau biaya *switching* rendah antara pemasok, maka perusahaan dapat menjaga biaya input lebih rendah sehingga meningkatkan keuntungan.
2. **Power of Buyers.** Berkaitan dengan kemampuan pelanggan untuk menurunkan harga. Hal ini dipengaruhi oleh berapa banyak pembeli atau pelanggan yang dimiliki perusahaan, seberapa signifikan pelanggan, dan berapa biaya perusahaan untuk mencari pelanggan baru atau pasar baru. Perusahaan yang memiliki banyak pelanggan independen yang lebih kecil akan memiliki waktu yang lebih mudah memberlakukan harga yang lebih tinggi untuk meningkatkan profitabilitas.
3. **Competition in the industry.** Kekuatan ini mengacu pada jumlah pesaing dan kemampuan mereka untuk melemahkan perusahaan. Semakin besar jumlah pesaing, bersama dengan jumlah produk dan layanan setara yang mereka tawarkan, semakin kecil kekuatan perusahaan. Pemasok dan pembeli mencari persaingan perusahaan jika mereka dapat memberikan penawaran yang lebih baik atau harga yang lebih rendah. Sebaliknya, ketika persaingan rendah, perusahaan memiliki kekuatan yang lebih besar untuk membebaskan harga yang lebih tinggi untuk mencapai penjualan dan laba yang lebih tinggi.

4. **Threat of substitution.** Produk atau layanan pengganti menimbulkan ancaman. Perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang tidak memiliki pengganti akan memiliki kekuatan lebih besar untuk menaikkan harga. Ketika produk atau layanan pengganti tersedia, pelanggan akan memiliki opsi untuk tidak membeli produk perusahaan, dan kekuatan perusahaan dapat melemah.
5. **Threat of new entry.** Kekuatan perusahaan juga dipengaruhi oleh kekuatan pendatang baru ke pasarnya. Semakin sedikit waktu dan uang yang dikeluarkan pesaing untuk memasuki pasar perusahaan dan menjadi pesaing yang efektif, semakin besar posisi perusahaan yang secara signifikan dapat dilemahkan.

Potensi kekuatan-kekuatan ini berbeda dari satu industri ke industri lainnya. Kekuatan-kekuatan ini secara bersama-sama menentukan profitabilitas industri karena mereka membentuk harga yang dapat dibebankan, biaya yang dapat ditanggung, dan investasi yang diperlukan untuk bersaing dalam industri.

Porter's Value Chain. Rantai nilai adalah kumpulan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya. Penciptaan Nilai menciptakan nilai tambah yang mengarah pada keunggulan kompetitif.



Gambar 8. Model Porter's Value Chain

Aktivitas utama meliputi:

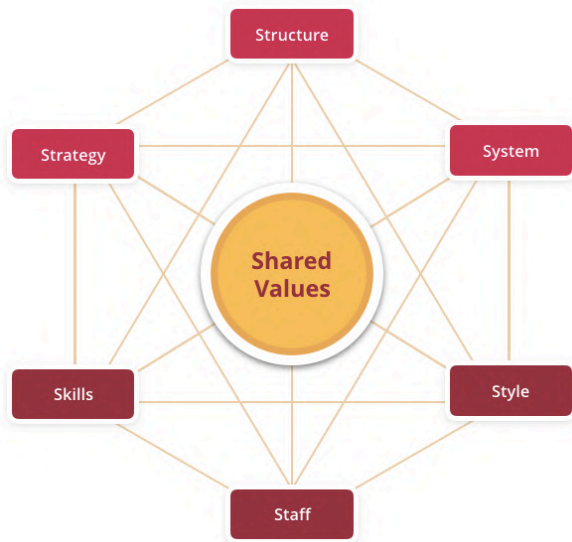
1. **Inbound Logistics** - melibatkan hubungan dengan pemasok dan mencakup semua kegiatan yang diperlukan untuk menerima, menyimpan, dan menyebarkan input.
2. **Operations** - semua kegiatan yang diperlukan untuk mengubah input menjadi output.

3. **Outbound Logistics** - semua kegiatan yang diperlukan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan hasil.
4. **Marketing and Sales** - kegiatan menginformasikan pembeli tentang produk dan layanan, mendorong pembeli untuk membelinya, dan memfasilitasi pembelian.
5. **Service** - semua kegiatan yang diperlukan untuk menjaga produk atau layanan bekerja secara efektif.

Aktivitas Sekunder meliputi:

1. **Procurement** - adalah perolehan input atau sumber daya untuk perusahaan
2. **Human Resource Management** - semua kegiatan yang terlibat dalam merekrut, melatih, mengembangkan, memberikan kompensasi, memberhentikan atau merumahkan personil.
3. **Technological Development** - berkaitan dengan peralatan, perangkat keras, perangkat lunak, prosedur dan pengetahuan teknis yang mengubah input perusahaan menjadi output.
4. **Infrastructure** - melayani kebutuhan perusahaan dan mengikat secara bersama-sama berbagai fungsi atau departemen seperti akuntansi, hukum, keuangan, perencanaan, jaminan kualitas dan manajemen.

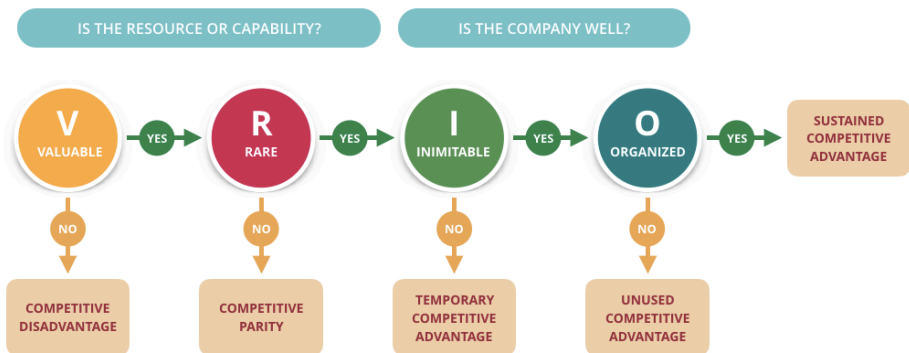
Model McKinsey 7S. Adalah alat yang menganalisis desain organisasi dengan melihat 7 elemen internal utama, yaitu: strategi, struktur, sistem, nilai-nilai bersama, gaya, staf dan keterampilan untuk menyelaraskan organisasi.



Gambar 9. Model McKinsey 7S

- **Strategy** - Rencana yang dikembangkan oleh organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan berhasil bersaing di pasar.
- **Structure** - mewakili cara divisi dan unit bisnis diorganisasikan, mencakup informasi tentang siapa yang bertanggung jawab kepada siapa.
- **Systems** - Proses dan prosedur yang mengungkapkan kegiatan bisnis sehari-hari dan bagaimana keputusan dibuat.
- **Skills** - Kemampuan dan kompetensi karyawan yang benar-benar dibutuhkan untuk memperkuat strategi baru atau struktur baru.
- **Staff** - berkaitan dengan jenis dan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi dan bagaimana mereka akan direkrut, dilatih, dimotivasi dan dihargai.
- **Style** - Cara perusahaan dikelola dan bagaimana berinteraksi.
- **Shared Values** - Norma dan standar yang memandu perilaku karyawan dan tindakan organisasi.

VRIO Analysis. VRIO Analysis adalah alat analisis strategis yang dirancang untuk membantu organisasi mengevaluasi sumber daya dan kemampuan organisasi yang memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang. VRIO adalah akronim dari *Valuable, Rare, Immitability, dan Organization*.



Gambar 10. VRIO Analysis

- **Valuable** – Nilai, seberapa mahal sumber daya dan seberapa mudah diperoleh di pasar?
- **Rare** – Kelangkaan, seberapa langka atau terbatasnya sumber daya?
- **Immitability** – Imitabilitas, seberapa sulit meniru sumber daya?
- **Organization** – Organisasi, apakah sumber daya didukung dengan pengelolaan yang benar?

Hadirin yang saya hormati,

Begitu pesatnya kemajuan teknologi dan Internet memiliki dampak yang sangat besar terhadap banyak hal. Di satu sisi membuat peluang bisnis menjadi semakin banyak dan berkembang, namun di satu sisi dapat membuat bisnis yang sudah ada hancur secara perlahan.

Hadirnya *Netflix*, *Wocket-smart wallet*, *Bitgold*, *Google Home*, *Pay Pall*, *Iphone*, *Matternett*, *Skype Translator*, *AirBnB*, *Uber*, dll menunjukkan adanya gangguan yang diciptakan oleh teknologi digital yang kuat, bukan karena produk atau layanan baru melainkan karena model bisnis unik yang ditawarkan. Intinya adalah karena Inovasi yang mendorong menciptakan pasar baru, mengganggu atau mendisrupsi dan merusak pasar yang sudah ada dan akhirnya menggantikan teknologi terdahulu tersebut.

Istilah *disruption* diperkenalkan pertama kali oleh Clayton Christensen pada tahun 1997 dalam bukunya "The Innovator's Dilemma". Christensen menggunakan ungkapan *disruptif innovation* sebagai cara untuk memikirkan perusahaan yang sukses tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini, namun dengan mengantisipasi kebutuhan mereka di masa depan. Teorinya menjelaskan bagaimana perusahaan kecil dengan sumber daya yang minim, mampu memasuki pasar dan menggantikan sistem yang sudah mapan.

Disruptive Innovation atau Inovasi yang mengganggu adalah proses di mana perusahaan yang lebih kecil dengan sumber daya yang lebih sedikit dapat berhasil menantang bisnis yang sudah mapan.

Christensen menekankan *disruptive innovation* pada 2 hal penting yaitu proses dan sumber daya yang lebih sedikit.

Sebuah proses karena kesuksesan yang diperoleh tidak datang dengan cepat melalui gangguan, tetapi melewati suatu proses dari *lowend* (pelanggan terendah, yaitu pelanggan yang cepat puas) dan pelanggan tertinggi, yaitu pelanggan yang menuntut atau di pasar baru (*in new market*).

Sumber daya yang lebih kecil karena untuk dapat mengganggu, tidak perlu mengganggu bisnis utama yg dimiliki, tetapi dengan memanfaatkan sumber daya unik yang tepat dan aplikasi sederhana untuk menghadirkan inovasi yang mengganggu.

Terdapat 4 (Empat) hal yang perlu diperhatikan tentang *disruptive innovation*:

1. **Disruption adalah sebuah proses** yang menggambarkan proses evolusi produk atau layanan dari waktu ke waktu dan fokus kepada model bisnis bukan hanya terbatas pada produk dan layanan yang bagus. Proses ini membutuhkan waktu dan bertujuan untuk menumbuhkan *value* dan perlahan-lahan mengambil pasar petahana. Seringkali petana tidak sadar akan hal ini dan terlambat mengantisipasi. *Disrupters* biasanya fokus kepada model bisnis, bukan hanya produk atau jasa yang bagus.
2. **Disrupters membangun model bisnis yang berbeda dengan petahana.**
Hal yang paling menentukan bisa disebut sebagai *Disruptive Innovation* adalah karena menggunakan model bisnis yang baru, yaitu dengan membuat platform yang mempertemukan antara pengguna dengan pengembang aplikasi.

3. Tidak semua *Disruptive Innovation* berhasil.

Kesalahan yang sering dilakukan adalah fokus kepada hasil, dengan mengklaim bahwa sebuah usaha adalah "*disruptive*" karena kesuksesannya. Tidak semua *Disruptive Innovation* berhasil tetapi juga tidak semua usaha yang berhasil adalah karena *Disruptive Innovation*. Konsep *Disruptive Innovation* lebih fokus pada bagaimana mengalahkan petahana dengan tidak langsung menantanginya.

4. Jangan terjebak dengan kata *Disrupt* atau *Be Disrupted*.

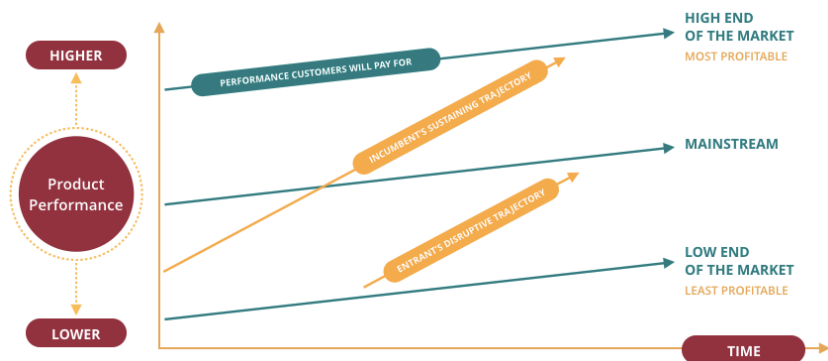
Petahana harus waspada dan melakukan sesuatu jika terindikasi bahwa ada perusahaan lain yang sedang menanak dan bisa membahayakan di masa depan. Tetapi bukan berarti langsung merubah arah perusahaan. Cara yang bisa ditempuh adalah dengan meningkatkan layanan kepada pelanggan dengan melakukan inovasi. Selain itu jika diperlukan petahana bisa membuat divisi atau perusahaan baru untuk melawan dan memanfaatkan peluang baru yang timbul dari usaha kompetitor. Untuk bisa sukses divisi baru tersebut harus terpisah dari bisnis inti.

Disruptive Innovation Model

Model ini menjelaskan terjadinya situasi kontras antara lintasan kinerja produk dengan lintasan permintaan pelanggan. Kinerja Produk digambarkan dengan garis merah dimana produk atau layanan meningkat dari waktu ke waktu. Sedangkan permintaan pelanggan digambarkan dengan garis biru yang menunjukkan kinerja yang akan dibayar pelanggan.

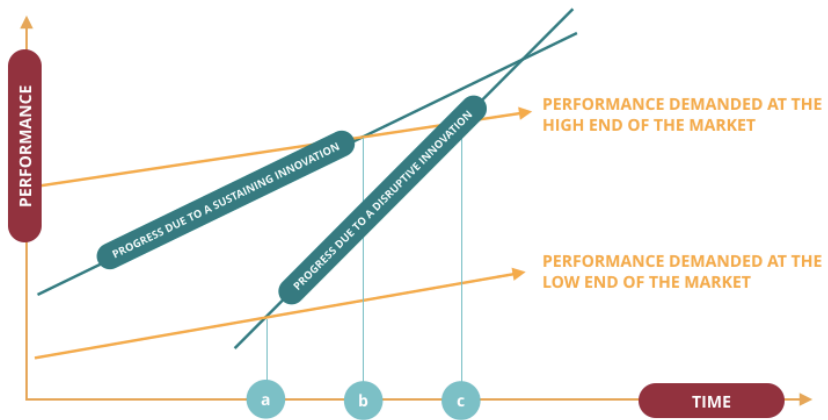
Ketika petahana memperkenalkan produk atau layanan berkualitas tinggi (garis merah atas) untuk memuaskan pasar kelas atas dimana profitabilitasnya tinggi, mereka melampaui kebutuhan pelanggan kelas bawah dan pelanggan utama. Hal ini meninggalkan celah bagi pendatang untuk masuk di segmen yang kurang menguntungkan yang diabaikan petahana. Pendatang pada lintasan yang mengganggu (garis merah bawah) kinerjanya semakin meningkat, naik ke kelas atas dimana profitabilitasnya juga tinggi dan menantang dominasi petahana.

Model ini menunjukkan kemampuan pelanggan untuk memanfaatkan sesuatu yang baru dalam satu lini.



Gambar 11. *Disruptive Innovation Model*

Dalam bukunya, Christensen menjelaskan juga bagaimana suatu *market disruption* terjadi karena petaha berfokus hanya mengembangkan produk atau jasa berbasis pada teknologi yang mereka ketahui sebelumnya. Mereka melakukan inovasi yang berfokus untuk mengembangkan produk atau jasa yang lebih baik dan kapasitas yang lebih besar, sehingga tidak menyadari kemunculan teknologi-teknologi baru yang mampu memberikan kualitas layanan yang sama bahkan lebih baik dengan harga yang lebih terjangkau. Perlahan namun pasti produk yang ditawarkan *disruptor* ini membuat petahana kelabakan dan akhirnya tersingkir dari persaingan.



Gambar 12. Market Disruption

Untuk dapat berhasil mengganggu pasar, beberapa hal yang perlu diperhatikan *disruptor* adalah:

1. Awali dengan tujuan dan masalah kecil.
2. Berdasarkan apa yang dilakukan orang, bukan apa yang mereka katakan.
3. Manfaatkan *big data* untuk lebih dekat dengan pengguna, pelanggan, atau penggemar.
4. Lebih responsif terhadap perilaku dan kebutuhan pelanggan.
5. Usik keinginan laten konsumen.
6. Hubungkan yang tidak terhubung.
7. Ciptakan *value* yang belum ada.
8. Ganggu orang - bukan industri (akan mengubah pandangan dunia dan perilaku pengguna).
9. Mulai dengan mengubah sekelompok kecil orang.

Hadirin yang saya hormati,

Teknologi baru telah mengubah perilaku pelanggan dan mendorong perubahan pada model bisnis yang ada, sehingga muncullah model berlangganan, *platform*, dll. Hasil penelitian menunjukkan perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang menggabungkan model bisnis ini dan menggunakan model bisnis yang berbeda untuk berbagai divisi mereka. Von Benjamin Talin (2019) dalam artikelnya menawarkan 9 Model Bisnis yang mengganggu (*Disruptive Business Models*) yang dapat menjadi peluang baru bagi perusahaan-perusahaan:

1. **Freemium Model.** Model ini merupakan salah satu model bisnis yang paling sering digunakan. Konsumen menerima produk atau layanan gratis, baik untuk fungsi dasar maupun fungsi premium, tanpa branding atau perluasan layanan. Model ini terutama berlaku untuk produk atau layanan yang memiliki biaya marjinal rendah (biaya tambahan per pelanggan tambahan) atau di mana informasi pemasaran dan pelanggan memiliki nilai yang lebih tinggi daripada biaya operasi.
Contoh: Spotify, LinkedIn, Xing, Canva.com, MailChimp
2. **Subscription Model.** Model ini menawarkan produk dan layanan dalam bentuk berlangganan. Tujuannya untuk mengikat pelanggan dalam jangka panjang.
Contoh: Amazon, Netflix
3. **Free offerings.** Merupakan model bisnis yang paling sulit dipahami, tetapi memiliki potensi besar. Karena model bisnis ini biasanya mengevaluasi data pelanggan untuk iklan atau penawaran yang dipersonalisasi.
Contoh: Google, Facebook
4. **Marketplace Model.** Bagi beberapa industri, *marketplace* menjadi potensi gangguan yang besar. Model bisnis ini biasanya merupakan pasar digital yang menghubungkan penjual dan pembeli pada *platform* yang sama. Uang biasanya dihasilkan melalui biaya broker, komisi atau biaya transaksi tetap. Namun, juga dimungkinkan untuk menggunakan biaya keanggotaan pada *platform* atau melalui iklan.
Contoh: Amazon, Alibaba, Uber, eBay
5. **Sharing Economy.** Ekonomi berbagi disebut sebagai membiarkan barang atau jasa yang biasanya hanya dapat dibeli, disediakan untuk orang lain dalam jangka waktu terbatas. Secara umum, ini dapat diterapkan untuk semua produk, baik dari perorangan atau perusahaan, real estat atau aset tidak berwujud.
Contoh: AirBnB, Sharoo, Mobility, Lyft
6. **User Experience Premium.** Model premium pengalaman pengguna ini dapat dengan mudah diamati dalam produk Apple. Pengalaman pelanggan yang baik, layanan, merek menambah nilai pada produk, sehingga harga premium bisa dikenakan.
Contoh: Tesla, Apple und Premium-Marken
7. **Pyramid Model.** Model ini adalah model penjualan yang telah tersedia selama bertahun-tahun. Model piramida ini dapat dibangun dengan cepat dan mudah dikelola. Model ini sesuai untuk produk dengan margin tinggi dan yang dapat dengan mudah dijelaskan.
Contoh: Amazon Affiliate, Microsoft, Dropbox

8. **Ecosystem** – *Create your own ecosystem*. Mengikat pelanggan ke ekosistem dalam jangka panjang melalui proses “mengunci” dalam layanan. Contohnya adalah membeli perangkat keras dengan perangkat lunak yang hanya kompatibel di sistem yang sama.

Contoh: Apple, Google

9. **On-Demand Model**. Model ini menganut prinsip waktu adalah uang. Menyediakan pengiriman, produk, atau layanan yang dapat dipanggil pada waktu tertentu tanpa produk atau waktu tetapi dengan uang.

Contoh: Amazon Prime, Uber, Upwork

Bagaimana strategi bisnis mampu memenuhi kebutuhan akan perubahan model bisnis yang mendasar ini? Apakah alat tradisional untuk merumuskan dan menerapkan strategi masih *valid*?

Karenanya sudah waktunya bagi semua organisasi untuk memulai menciptakan strategi berdasarkan pada model bisnis saat ini yang memungkinkan untuk tetap kompetitif dan menciptakan pertumbuhan.

Hadirin yang saya hormati,

Pesatnya kemajuan teknologi juga menyebabkan lingkungan bisnis di mana keunggulan kompetitif tidak hanya sulit untuk dibuat, tetapi juga berumur pendek. Beberapa ahli dan praktisi mulai berargumen bahwa perencanaan strategis untuk saat ini sudah tidak relevan lagi. Lanskap kompetitif menjadi semakin sulit dinavigasi dengan kecepatan teknologi. Kesenjangan informasi semakin dekat dan menjadi lebih mudah untuk mengakses sumber daya yang dulunya merupakan penghalang masuk. Masalah lain adalah siklus inovasi dan gangguannya. Akibatnya, peluang untuk mempertahankan keunggulan berkelanjutan makin sulit. Tetapi kesempatan untuk mengembangkan sumber daya yang unik dan berharga dalam waktu yang bersamaan tidak sepenuhnya hilang. Karenanya diperlukan perubahan cara berfikir tradisional ke cara baru.

Beberapa artikel menyoroti pentingnya perencanaan strategis di *era disruptive innovation* untuk:

1. Fokus pada pelanggan bukan pada produk atau layanan.
Produk hanyalah sarana untuk mencapai tujuan. Pelanggan tidak membeli produk karena mereka menginginkannya. Mereka membelinya karena mereka menginginkan sesuatu darinya. Karena itu, mereka akan beralih dari produk ke melayani kebutuhan mereka dengan lebih baik.
2. Fokus pada ROIC bukan pada *earnings and growth*.
Return on Invested Capital adalah laba operasi dibagi dengan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan laba tersebut.
Untuk mencapai ROIC yang tinggi maka perlu meminimalkan basis aset sebanyak mungkin dengan tingkat keuntungan tertentu. Minimalisasi aset berdampak pada fleksibilitas yang lebih baik. Dengan ROIC perusahaan dapat memiliki penghasilan tinggi dan bahkan pertumbuhan tinggi tanpa keunggulan kompetitif.

3. Fokus pada *intangible assets* bukan *fixed assets*.

Pandangan memiliki sumber daya unik lebih kompetitif daripada yang lain, ditantang oleh kemajuan teknologi yang pesat saat ini dan peningkatan laju inovasi yang mengganggu. Namun, ada dua atribut yang akan membuat aset tidak begitu terkena redundansi, yaitu : 1). Spesialisasi dan 2). Mobilitas.

Aset yang sangat terspesialisasi biasanya memiliki biaya akuisisi yang tinggi karena biasanya ada keahlian khusus yang terlibat dalam pembuatan aset ini. Oleh karena itu, semakin khusus aset atau sumber daya, akan semakin baik.

Mobilitas sumber daya adalah mengalihkan sumber daya dari satu produk ke produk lainnya tanpa kehilangan bagian signifikan dari investasinya. Mobilitas sumber daya adalah penting karena peluang datang di waktu yang berbeda-beda, karenanya penggunaan aset tertentu secara optimal juga berubah.

Perencanaan Strategis menciptakan komitmen saat ini, meskipun masa depan tidak pasti. Bergantung pada jenis pilihan yang diambil selama proses perencanaan, fleksibilitas dan kelincahan diperlukan untuk menavigasi lingkungan bisnis yang terus berubah.

Hadirin yang saya hormati,

Tantangan terbesar di era *disruptive innovation* adalah perubahan teknologi yang cepat. Menurut Geoff Colvin pada Fortune Magazine (2016) petahana yang bisa bertahan adalah petahana dengan kemampuan untuk terus-menerus mengganggu diri mereka sendiri dari dalam (*continually disrupt themselves from within*). Karenanya dibutuhkan pemimpin bisnis yang dapat melihat bisnis mereka sebagai pengganggu mereka sendiri. Sementara Jeanne Ross dari MIT CISR menemukan bahwa keunggulan kompetitif di era *disruptive innovation* bukan tentang strategi melainkan, karena eksekusi bisnis. Keberhasilan petahana diinspirasi oleh kemampuan teknologi canggih yang tersedia termasuk sosial, mobile, data analitik, *cloud*, dan *Internet of Things*. Petahana yang mampu melakukan eksekusi bisnis terbaik yang akan membawa bisnisnya ke arah yang berbeda dari pelaku pasar lainnya. Keunggulan kompetitif diperoleh dari mengintegrasikan seperangkat kemampuan yang telah mapan dan dari mengambil kemampuan yang mungkin dimiliki atau tidak dimiliki orang lain dan mengintegrasikannya dengan cara yang membuat sesuatu yang luar biasa (*extraordinarily*). Dengan mengintegrasikan kemampuan bisnis akan memberikan *value proposisi* yang sulit ditiru oleh pesaing.

Terdapat dua pilihan strategi bagi petahana:

1. Keterlekatan pelanggan (Customer engagement)
2. Solusi digital (Digitized solutions)

Strategi pertama adalah keterlekatan pelanggan. Strategi ini dilakukan dengan menciptakan pengalaman berbelanja yang dipersonalisasi, yaitu dengan menggabungkan kemampuan di sekitar pengalaman berbelanja dan rantai pasokan yang didukung dengan data analitik.

Strategi kedua adalah solusi digital. Strategi ini dilakukan dengan mencari tahu apa yang pelanggan butuhkan karena mungkin mereka tidak tahu apa yang dibutuhkan.

Vijay Gurbaxani dari University of California mengatakan bahwa untuk mengubah value proposisi kepada pelanggan, petahana perlu menata kembali produk yang ada dengan menambahkan kemampuan digital (software) pada produk tersebut dan pada saat yang sama petahana harus mencari peluang untuk mendesain ulang model bisnisnya.

Pada intinya untuk dapat bertahan dan bersaing, petahana perlu berpikir lebih seperti *startup* dengan menciptakan nilai melalui integrasi.

Hadirin yang saya hormati,

Sebagai penutup, saya ingin menyampaikan rekomendasi dan pandangan singkat saya tentang tetap pentingnya manajemen strategi di era *disruptive innovation* saat ini, baik untuk *disruptor* maupun bagi petahana yang menghadapinya.

Proses manajemen strategi juga tetap perlu dilakukan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi, seperti :

- Pemanfaatan *big data & data analytic, artificial intelligence* untuk memperkuat proses *environmental scanning* dan untuk monitoring & evaluasi *strategy implementation*.
- Melakukan *digital tranformation* untuk memperkuat *strategy formulation* dan *strategy implementation*.

Manajemen strategi di era *disruptive innovation* mendorong organisasi bisnis untuk melakukan pergeseran 3 fokus, yaitu: 1). Fokus pada pelanggan bukan pada produk atau layanan, 2). Fokus pada ROIC bukan pada *earnings and growth* , 3). Fokus pada *intangible assets* bukan *fixed assets*

Demikian yang dapat saya sampaikan.

Akhirnya, dalam kesempatan yang sangat berharga dan forum yang terhormat ini, saya juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang secara khusus telah banyak membantu dalam proses pengajuan Guru Besar hingga pelaksanaan pengukuhan hari ini:

- Kemenristekdikti dan jajarannya beserta Tim Reviewer Guru Besar.
- Lembaga Layanan Dikti dan jajarannya beserta Tim Reviewer Guru Besar.
- Bapak Ir. Bernard Gunawan, Ketua Yayasan Bina Nusantara, dan seluruh Pengurus Yayasan Bina Nusantara
- Prof. Dr. Harjanto Prabowo, Rektor BINUS University, dan seluruh Pimpinan BINUS University
- Bapak Dezie Leonarda Warganegara, Ph.D., Direktur BINUS Business School dan seluruh pimpinan di BBS
- Prof. Dra. Indah Susilowati, M.Sc., Ph.D
- Prof. Satrio Soemantri Brodjonegoro, M.Sc., Ph.D
- Prof. Dr. Sucherly, S.E., MS.

- Prof. Dr. Rina Indrastuti, S.E., M.SIE
- Prof. Ir. Bahtiar Saleh Abbas, M.Sc., Ph.D
- Prof. Dr. Adler Haymans Manurung, ME., M.Com
- Prof. Dr. Mts. Arief, M.M., MBA., CPM.
- Prof. Tirta Nugraha Mursitama, S.Sos., M.M., Ph.D.
- Bapak Agustinus Bandur, Ph.D.
- Bapak Nugroho Juli Setiadi, Ph.D.
- Teman-teman FM di DRM (Bapak Mohamad Hamsal, Bapak Asnan Furinto, Bapak Sri Bramantoro, Bapak Wibowo Kosasih)
- Bapak Anthonius Deni Paul Lega, S.Kom & Ibu Esther Ria, S.E.
- Tim LRC BINUS University
- Tim Comdev BINUS University
- Tim Knowledge Management & Innovation BINUS University (Bapak Elidjen, Bapak Danu, Ibu Rina, Bapak Bonny, Bapak Djoko, dkk)
- Seluruh Panitia Pengukuhan Guru Besar dan Misa Syukur.

Semoga semua doa, bantuan, dan dukungan yang Prof, Bapak dan Ibu berikan kepada saya mendapatkan balasan berlimpah dari Tuhan Yang Maha Esa.



DAFTAR PUSTAKA

Barney. (2008). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts Global Edition. Pearson Education Limited,

Christensen. (1997) . The Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press.

David. R (2005).Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson Prentice Hall.

Grant. (2008). Contemporary Strategic Management . Wiley India Pvt Ltd.

Hunger & Whellen (2006). Strategic Management. Prentice Hall.

Hitt. (2017). Strategic management competitiveness & Globalization concept 12e, Cengage Learning.

Kim. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press.

Pearce & Robinson. (2004) Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. McGraw-Hill Education

Porter. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

<https://vireton.com/strategic-planning-in-the-age-of-innovation-disruption-and-uncertainty/>

<https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2016/11/13/today-every-business-must-transform-itself-into-a-platform/#5ab84c43764c>

<https://www.leanmethods.com/business-strategy-model/>

<https://www.ionology.com/wp-content/uploads/2017/01/7PrinciplesDoc.pdf>

<https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2016/11/13/today-every-business-must-transform-itself-into-a-platform/#53f134d764c6>

https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

<https://www.managementstudyguide.com/strategic-management.htm>

<https://morethandigital.info/en/9-disruptive-business-models-new-opportunities-for-companies/>

<https://www.startupgrind.com/blog/what-is-disruption-really-8-examples-and-what-to-learn-from-them/>

<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

<https://www.weforum.org/agenda/2016/06/what-is-disruptive-innovation/>

<https://thestoryoftelling.com/characteristics-of-disruptive-innovations/>

<https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/business-strategy-in-an-era-of-digital-disruption>



”

Pencobaan
adalah karunia
yang mendatangkan
karunia.

“

***Orang benar
akan hidup
oleh imannya.***

Prof. Dr. Ir. Dyah Budiastuti, M.M.

“Tulus,
berserah,
dan bersyukur.



ART DIRECTOR
DANU WIDHYATMOKO

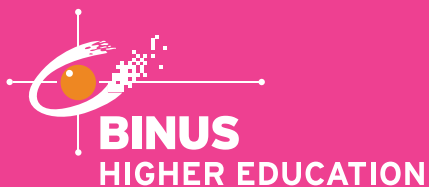
GRAPHIC DESIGN
RINA K. MAUDHY
MUCHAMMAD AZIZ FAUZI

PHOTOGRAPHY
DJOKO RADITYA DIAN
ANTHONI ASKARIA

ILLUSTRATION
MUCHAMMAD AZIZ FAUZI
ANIS SHOFIYANA JATZILATUN NUZULY

PRODUCTION SUPPORT
RIEFNI RIFTIANINGRUM
LISTHARI BAENANDA
GRACE NATALIN CLAUDIA
USWATUN KHASANAH

DIGITAL-MEDIA DEVELOPMENT
KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION
BINUS UNIVERSITY
2019



**BINUS NORTHUMBRIA
SCHOOL OF DESIGN**



**BINUS ASO
SCHOOL OF ENGINEERING**



www.binus.ac.id