



PENGUKUHAN GURU BESAR TETAP

**Prof. Dr. Ir. Mohammad Hamsal,
M.S.E., M.Q.M., M.B.A., CISCIP, CPOD**

Orasi Ilmiah:

***“Paradoxical Strategies:
Using Both/and Thinking to
Lead Business Transformation”***

06 Februari 2023

"Our ability to reach unity in diversity will be the beauty and test of our civilization"
- Mahatma Gandhi

Bismillahirrahmanirrahim.

Yang terhormat:

1. Dr. Ir. Paristiyanti Nurwardani, MP, Ketua LLDikti Wilayah III DKI Jakarta.
2. Ir. Bernard Gunawan, Ketua Yayasan Bina Nusantara.
3. Ir. Carmelus Susilo, Chief Strategic Officer Yayasan Bina Nusantara.
4. Stephen Wahyudi Santoso, BSE, M.Sist, Chief Operation Officer, President – Higher Education & Professional Services, Yayasan Bina Nusantara.
5. Prof. Dr. Ir. Harjanto Prabowo, Rektor Bina Nusantara University dan juga Vice President – Higher Education & Professional Services, Yayasan Bina Nusantara.
6. George Wijaya Hadipoespito, M.Sc., M.B.A., Vice President – Higher Education & Professional Services, Yayasan Bina Nusantara.
7. Michael Wijaya Hadipoespito, B.Sc., M.B.A., Vice President – Higher Education & Professional Services, President – School & Non – Formal Education, Yayasan Bina Nusantara.
8. Francis Santoso, M.M., M.Sc., Vice President – School & Non – Formal Education.
9. Lawrence Wibisono, BBA, M.Sc. Managing Director – Business Development, Yayasan Bina Nusantara.
10. Bapak Andi Widjajanto, Gubernur Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhanas) RI.
11. Ibu Puteri Kusumawardhani selaku Anggota Dewan Pertimbangan Presiden RI.
12. Bapak H. Zulkieflimansyah, PhD; Gubernur Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB).
13. Bapak H. Bima Arya Sugiarto, PhD; Walikota Bogor Provinsi Jawa Barat.
14. Bapak H. Dr. Hariyadi Sukamdani; Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO), Ketua Umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), dan Ketua Umum Gabungan Industri Pariwisata Indonesia (GIPI).
15. Bapak Ibu Pimpinan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
16. Rektor dan pimpinan universitas mitra.
17. Guru Besar, Anggota Senat, Wakil Rektor, Direktur Kampus, Dekan, Head of Department, Head of Program, Faculty Members, Bina Nusantara University.
18. Bapak dan Ibu, rekan alumni dari Program Pascasarjana Ilmu Manajemen FEB UI.
19. Teman-teman The Doctors Network, Program Doktor Manajemen Kekhususan Strategik PPIM Universitas Indonesia.
20. Alumni Graduate School of Engineering RMIT University, Melbourne Australia.
21. Keluarga Besar H. Muhammad Rasjid dari Lampung, Bintaro, Pamulang, dan Jakarta.
22. Keluarga Besar Prihani Tabrani.
23. Dosen Binus University.
24. Hadirin yang terhormat, dan juga para mahasiwa saya di Binus Business School – Binus University.

Assalamu ‘alaikum wr. wb. Salam sejahtera bagi kita semua.

Alhamdulillah, wa syukurillah, wa laa haula walaa quwwata illa billahi. Allaahumma shalli ‘alaa sayyida Muhammad wa ‘alaa aalihi wa shahbihaajma’ien.

Marilah kita panjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas berkah dan rahmat yang diberikan kepada kita, sehingga pagi ini kita dapat berkumpul di Auditorium ini untuk melaksanakan Upacara Sidang Senat Terbuka Pengukuhan Guru Besar ini.

Saat ini saya yang berdiri di sini, tidak lain adalah murid dan anak dari Bapak dan Ibu sekalian yang saya hormati. Bapak dan Ibu adalah guru sekaligus orang tua bagi saya. Hanya saja karena ini acara Pengukuhan Guru Besar, maka tanpa mengurangi rasa hormat, izinkanlah saya untuk kali ini berbicara sebagai seorang Guru Besar. Ini merupakan bentuk tanggung jawab saya atas amanah jabatan Guru Besar yang telah diberikan oleh Universitas Bina Nusantara dan Pemerintah Republik Indonesia.

Hadirin yang saya hormati,

Akhir tahun lalu kita baru saja menikmati perhelatan akbar Piala Dunia 2022, maka perkenankan saya membuka pidato pengukuhan ini dengan mengutip judul berita: “Tersengat Panas pada Musim Dingin” (Kompas, 2022). Berita di harian Kompas itu menceritakan bahwa meskipun Piala Dunia diselenggarakan di musim dingin, suhu kota Doha telah berada di kisaran 29-31 derajat Celcius. Meskipun secara umum suhu ini lebih rendah dari suhu rata-rata harian di Jakarta, di Qatar mereka langsung diterpa dengan terik matahari. Judul berita itu mengandung ungkapan paradoks, seperti adanya panas-dingin.

Dalam kesempatan yang berbahagia ini, perkenankanlah saya menyampaikan pidato pengukuhan dengan judul ***Paradoxical Strategies: Using Both/And Thinking to Lead Business Transformation***.

Dari pelbagai ketegangan dunia yang mempengaruhi dunia usaha, kehidupan organisasi semakin digambarkan penuh dengan fenomena paradoks. Paradoks menandai kegiatan yang bertentangan dan bisa saling meniadakan, tetapi saling terkait dan keduanya dapat terintegrasi, serta bertransformasi menjadi lebih bernilai. Artinya, keduanya sama pentingnya. Misalnya, “change” dan “stability” merupakan paradoks, satu elemen mendefinisikan ketiadaan dari yang lain, karena mereka membentuk dualitas. Sedangkan keputusan “make” versus “buy” adalah dilema bukan paradoks, karena keduanya merupakan pilihan yang independen.

Teori paradoks atau manajemen paradoks muncul sebagai sebuah pandangan sekitar 45 tahun yang lalu (e Cunha & Putnam, 2019). Ia didasarkan pada persepsi bahwa organisasi dicirikan dengan elemen yang acapkali bertentangan, tapi terjalin satu sama lain dan merupakan fakta yang tidak dapat diabaikan. Paradoks mengandung pertimbangan alternatif yang saling bergantung walaupun kontradiktif, tetapi keduanya menyatakan kebenaran, yang tidak dapat diabaikan.

Konsep paradoks organisasi timbul pada akhir era 1970an sebagai kritik atas asumsi homogenitas ciptaan manusia, dan pengembangan teori organisasi tersebut sampai sekarang masih bersifat kontemporer. Paradoks menurut definisi yang luas dipakai adalah “elemen-elemen yang kontradiktif namun saling terkait yang terjadi bersamaan dan bertahan dari waktu ke waktu” (Smith & Lewis, 2011: 382). Dalam filsafat China “yin” dan “yang” digunakan untuk menggambarkan bagaimana kutub yang berlawanan atau kekuatan yang berlawanan saling berhubungan dan saling bergantung di alam semesta, serta bagaimana pengaruhnya terhadap satu sama lain, dan terhadap kehidupan.

“Yin-yang” adalah filsafat dan gaya hidup China yang sangat terkait dengan paradoks. Dalam hal ini, ternyata ada perpaduan antara “yin” dan “yang” merupakan bentuk keseimbangan. Model “yin-yang” menunjukkan bahwa tidak ada yang berlawanan—tidak ada batas mutlak antara hitam (“yin”) dan putih (“yang”); titik “yin” ada pada “yang”, dan titik “yang” juga ada di “yin.” Dalam model “yin-yang”, “yin” mewakili kekuatan bercirikan feminin, seperti bulan, air, kegelapan, kepasifan, intuisi, kelembutan, kontraksi, dan menyerah. Sedangkan “yang” mewakili kekuatan maskulin, seperti matahari, api, cahaya, aktivitas, pemikiran rasional, kekerasan, ekspansi, dan ketegasan. Jadi, meskipun garis S membagi lingkaran menjadi dua sisi, area hitam dan putih saling bergantung dan saling berpenetrasi. Mata kecil masuk area putih dan hitam menunjukkan jalinan serta sifat dinamis dari masing-masing kekuatan “yin” dan “yang” (Liu & An, 2021).

Menurut Smith & Lewis (2022), “yin-yang” merupakan citra dari paradoks. Ia menggambarkan kontradiksi dalam hal bagian hitam dan putih yang mencerminkan dualitas yang berlawanan, saling ketergantungan, saling memperkuat satu sama lain. Ia juga secara bersama-sama membentuk lingkaran secara keseluruhan yang mencerminkan realitas dan persistensi di mana bagian hitam dan putih secara konsisten mengalir dari kecil ke besar, sementara titik yang berlawanan di masing-masing bagian merefleksikan pergerakan yang terus-menerus.

Dalam kondisi kekinian, tekanan paradoks, menurut Smith & Lewis (2011, 2022) diperbesar oleh kecenderungan seperti pola digital dan pola fisik pada entitas serta globalisasi dan sosialisasi (lokal). Dalam menghadapi tensi ini tantangan baru muncul, seperti kebutuhan untuk menciptakan model bisnis konvensional (untuk mencipta laba) dan model bisnis digital (investasi untuk mencipta produk atau jasa untuk pertumbuhan bisnis). Globalisasi menciptakan kesadaran keterkaitan dan kemiripan, sosialisasi menekankan perbedaan yang diperkenalkan.

Berpikir dan Tumbuh dalam Dunia “Keduanya/Dan”

Hadirin yang terhormat,

Sepanjang kehidupan lingkungan profesional, kita mengembangkan penalaran, keyakinan, kebiasaan, dan rutinitas, yang seringkali dilakukan secara dogmatis atau doktriner, tetapi dapat pula dilakukan secara *open-minded*, seperti paradoks yang terjadi pada kegiatan negosiasi. Cara kerja kita menjadi diri sendiri terbukti benar, diperkuat oleh bias yang tidak hanya menghambat penilaian kita yang tidak memihak, tetapi juga memperkuat pemikiran hanya cara ini yang monolitik (Kutsch, 2023). Namun pemikiran ini berubah di lingkungan yang serba tidak pasti, yang biasanya mengandung berbagai paradoks. Lingkungan seperti ini menjadi semakin mendisruptif bagi para petahana, sebagai reaksi dengan menciptakan transformasi menuju kepastian baru (Datta et al., 2021).

Paradoks menunjukkan unsur-unsur yang kontradiktif, namun saling terkait yang tampak logis dalam kondisi isolasi; tetapi absurd dan irasional ketika diterapkan dalam kebersamaan (Drummond, 2000; Lewis, 2000). Itu berarti suatu kondisi atau hubungan yang berada di luar nalar atau logika, tetapi didasarkan pada logikanya yang spesifik (Chen, 2002; McComish, 2001). Poole & Van de Ven (1989: 563) mengemukakan bahwa paradoks merupakan kunci

untuk "memahami bagaimana bekerja dengan kontradiksi atau oposisi yang teoretis tertanam dalam tradisi yang kompleks."

Dari sudut pandang studi manajemen stratejik, strategi paradoks yang ditunjukkan oleh Parnell (2003) sebagai fleksibilitas strategis dalam menghadapi kondisi ketidakpastian, dan sebaliknya konsistensi strategis dalam menghadapi prediksi masa depan (Parnell & Hershey, 2005).

Paradoks dapat pula ditinjau dari aspek kepemimpinan. Tabel 1 di bawah ini mencantumkan pola kepemimpinan tradisional yang bersifat lurus dalam semangat komando, berbeda dengan kepemimpinan paradoks yang sengaja menerapkan nilai-nilai yang berlawanan, seperti berani mengambil risiko bila dapat meraih profitabilitas yang tinggi, namun jangan mengambil risiko bila akan ada kemudahan dalam kebijakan publik. Kepemimpinan paradoks tersebut, dinamakan sebagai kepemimpinan dengan agilitas yang tinggi.

Tabel 1. Dua Pendekatan Kepemimpinan untuk Tuntutan Bersaing

	KEPEMIMPINAN TRADISIONAL "Salah Satu/Atau"		KEPEMIMPINAN PARADOKS "Keduanya/Dan"	
	Asumsi	Bagaimana Pemimpin Berperilaku	Asumsi	Bagaimana Pemimpin Berperilaku
Kebenaran	Gagasan yang benar, keyakinan, dan identitas secara internal konsisten serta koheren	• Membuat keputusan stratejik • Mendorong kompromi • Menjaga keputusan konsisten dengan strategi yang dipilih • Menyelaraskan budaya organisasi • Bertindak secara konsisten	Gagasan yang benar, keyakinan, dan identitas secara konsisten, menanamkan beberapa perspektif yang sering tidak konsisten	• Melibatkan strategi yang bertentangan secara bersamaan • Menerima dan menghargai nilai beragam budaya • Belajar dari berbagai macam perspektif • Bertindak secara konsisten tidak konsisten
Sumber Daya	Sumber daya (waktu, uang, orang, dan lain-lain) adalah langka	• Menetapkan agenda yang jelas • Membuat alokasi imbal tukar kepada prioritas terbaik yang dicapai • Mendorong persaingan bagi sumber daya yang terbatas	Sumber daya berlimpah dan dapat ditambah dan menghasilkan sumber daya baru	• Mencari peluang untuk mengembangkan sumber daya, melihat melampaui sumber dan alat saat ini • Menggali teknologi baru dan kemitraan • Fleksibel dalam menetapkan jangka waktu
Praktik Manajemen	Pengelolaan melibatkan pengendalian dengan mencari stabilitas dan kepastian	• Mengadopsi dan menerapkan identitas yang konsisten di seluruh organisasi • Mempromosikan praktik-praktik terbaik	Pengelolaan melibatkan pemecahan dengan merangkul dinamisme dan perubahan	• Merangkul berbagai macam strategi dan identitas • Mentolerir ketidakpastian • Belajar dari kegagalan

		• Menjaga kesederhanaan	• Menerapkan perbaikan sementara yang bisa diterapkan dan terus bereksperimen
--	--	---	---

Sumber: Smith et al. (2016)

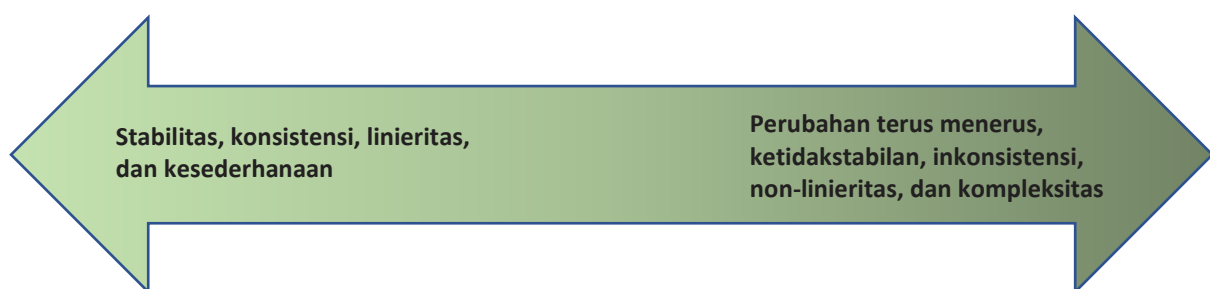
Rangkaian Kutub Tensi Strategi

Hadirin yang saya hormati,

Dalam bidang studi manajemen strategis, strategi paradoks pada dasarnya adalah kontradiksi (pertentangan) yang dapat diselesaikan, dalam arti memperkaya pemahaman fakta atau memberi manfaat peluang baru, nilai baru atau inovasi. Hal itu disebabkan dari perspektif fenomenologi bahwa tekanan terus muncul antara kebutuhan hari ini dan besok (paradoks inovasi), antara integrasi global dan kepentingan lokal (paradoks globalisasi), serta antara misi sosial dan tekanan keuangan (paradoks kewajiban).

Kemudian, Johansen (2019) menambahkan lima kontradiksi dalam kehidupan organisasi bisnis yang tidak dapat dihindarkan, yaitu internal dan eksternal; kerjasama dan otonomi; masa lalu, masa kini, dan masa depan; pengutamaan laba dan kesadaran etis, serta kompetisi sekaligus kolaborasi.

Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa penyusunan strategi transformatif dan tradisi stabilitas mengacu pada serangkaian prinsip yang berbeda (lihat Gambar 1). Apabila strategi tradisional fokus kepada konsistensi, linearitas, dan kesederhanaan dalam lingkungan yang stabil serta dapat diprediksi; maka strategi transformatif mengacu pada prinsip-prinsip seperti perubahan terus menerus, inkonsistensi, non-linearitas, dan kompleksitas. Hal ini terjadi karena perubahan lingkungan eksternal yang disruptif, atau dinamika kreativitas lingkungan internal, begitu cepat dan sukar diprediksi (Smith & Lewis, 2022).



Gambar 1. Acuan Strategi Transformatif

Prinsip-prinsip ini tidak bersifat kategoris, tetapi sebaliknya dilihat secara kontinum. Prinsip-prinsip dasar itu penting karena mempengaruhi elemen-elemen kunci dari penyusunan strategi: pandangan tentang perubahan, pemikiran adaptif dan keunggulan, alasan pengambilan keputusan, bias manajerial, kepemimpinan strategis dan organisasi, serta mengatasi tensi (Tjemkes & Mihalache, 2021).

Oleh karena itu, para pemimpin organisasi perlu beralih dari pola pikir “salah satu/atau” ke pola pikir “keduanya/dan” setelah melihat ketidak-konsistenan lingkungan, dan mengakui

bahwa sumber daya tidak selalu terbatas, dan melakukan perubahan membuka sumberdaya baru, daripada mempertahankan stabilitas. Secara praktis, ini berarti organisasi perlu memelihara aspek unik dari bersaing dan strategi untuk menemukan cara dalam memadukan keduanya sepanjang kutub tensi strategi tersebut di atas.

Evolusi Teori Paradoks

Hadirin yang saya hormati,

Risalah tentang penyusunan strategi dan persaingan terletak di berbagai tempat di kontinum tersebut, dengan beberapa elemen yang berbeda dan yang lainnya tumpang tindih dengan gagasan tentang strategi transformatif. Misalnya, teori-teori seperti Transaction Cost Economics (Williamson, 1975; Williamson, 1981), Industrial Organization (Porter, 1980), dan Resource-based View (Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984) cenderung lebih dikembangkan pada prinsip-prinsip tradisional. Teori-teori seperti Strategic Agility (Weber dan Tarba, 2014) dan Strategic Renewal (Schmitt, Raisch, dan Volberda, 2018) cenderung beralih ke tingkat yang lebih tinggi pada prinsip-prinsip terkait dengan strategi transformatif.

Sebagai tokoh perintis teori paradoks, Poole & Van de Ven (1989) mengakui bahwa sebagian besar teori organisasi mencoba membangun argumen yang konsisten secara internal. Perhatian tidak terlalu diberikan pada potensi teori yang membangun fenomena yang dinamis, dengan berfokus pada tensi, oposisi, dan kontradiksi, dan ketidakpastian. Organisasi, sebagaimana dibahas sebelumnya, sebagian besar dibayangkan berada dalam ruang keteraturan dan rasionalitas dan berkelanjutan, serta melupakan pertumbuhan dengan inovasi.

Berti et al. (2021) membagi evolusi pertumbuhan teori paradoks sejak era 1970-an sampai sekarang, ke dalam enam periode tahapan yang masing-masing berkembang berdasarkan dasawarsa.

1. Era 1970an dan Sebelumnya: Paradoks Sebagai Penyimpangan

Peran tensi dalam manajemen dan ekonomi mungkin setua studi tentang topik ini. Kelas konflik dalam tradisi Marxis, atau ketegangan antara manajer dan pekerja dalam analisis F. W. Taylor pada tahun 1911. Sementara tema-tema lama dalam penelitian ini sudah mapan, studi tentang paradoks per se adalah fenomena yang lebih baru. Setiap kali paradoks yang tampak terdeteksi dalam organisasi birokrasi, mereka didekati sebagai teka-teki yang harus dipecahkan. Demikian pula paradoks yang meningkat dalam pendelegasian wewenang (desentralisasi atau pengurangan kendali) dikaitkan dengan peningkatan standardisasi (yang sama dengan sentralisasi, atau peningkatan pengendalian). Manajemen yang efektif dicapai melalui perpaduan yang tepat dari bentuk kendali yang berbeda.

2. Era 1980an: Paradoks Sebagai Fenomena

Kegiatan organisasi dipandang sebagai proses dialektis, dengan tensi yang terjadi karena melekatnya organisasi dalam masyarakat. Proses sosial yang terorganisir adalah kontradiksi. Totalitas sosial adalah sistem tempat pluralitas kepentingan hidup berdampingan yang tertanam di lingkungan dengan kontradiksi dan oposisi.

Di antara para pelopor yang secara eksplisit mengeksplorasi paradoks secara organisasional adalah Quinn & Cameron (1988) dan Poole & Van de Ven (1989). Para penulis ini membahas paradoks bukan sebagai “gangguan” yang harus dihilangkan, tetapi sebagai karakteristik organisasi, merupakan lensa yang dapat digunakan untuk mengeksplorasi kontradiksi. Seperti yang dijelaskan Poole & Van de Ven (1989), ketegangan dan kontradiksi merupakan salah satu kemungkinan sumber perubahan yang dapat dianalisis bersama dengan sumber-sumber lain.

3. Era 1990an: Paradoks Sebagai Sinyal Kompleksitas

Proses organisasi diakui sebagai suatu hal yang rumit, sehingga untuk menjaga keberlangsungan, organisasi harus tetap berada di “tepi kekacauan”, celah di mana keteraturan dan kekacauan hidup berdampingan. Brown & Eisenhardt (1998) menjelaskan bagaimana organisasi terlibat di tingkat kerumitan yang tinggi untuk beradaptasi dengan pasar yang terus berubah tanpa henti. Oleh karena itu, organisasi perlu mendefinisikan aturan sederhana untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang kompleks. Secara keseluruhan, pada era 1990an paradoks dipandang sebagai sarana untuk memahami keterlekatan organisasi dalam lingkungan yang terus berubah dan kompleks.

4. Era 2000an: Paradoks Sebagai Peluang

Tulisan Smith & Lewis (2011), “Menuju Teori Paradoks: Model Keseimbangan Dinamis dalam Pengorganisasian”, mengkonsolidasikan parameter perspektif paradoks pada organisasi. Ini menghadirkan paradoks sebagai stimulus proses yang berpeluang menciptakan keseimbangan dinamis dalam organisasi. Smith et al. (2016) selanjutnya mengeksplorasi paradoks sebagai alat manajerial dalam menghadapi peluang untuk mendapatkan nilai dari tensi organisasi. Berarti bukan membuat pilihan berdasarkan “salah satu/atau” tetapi pilihan yang mengarah kepada pendekatan “keduanya/dan.” Dengan demikian, paradoks harus didekati bukan saja sebagai sesuatu yang harus diatasi, tetapi sebagai suatu keadaan normal dalam keseharian bisnis.

5. Era 2010an: Perluasan Teori Paradoks ke Pelbagai Sektor Masyarakat

Teori paradoks mulai dilembagakan dan diformalkan dalam dasawarsa kedua abad ke-21. Di dalam kurun waktu 2010-an, tinjauan literatur penting dihasilkan, buku pegangan teori paradoks diluncurkan, antologi khusus diterbitkan, dan diperkaya dengan berbagai pembahasan terkait masalah khusus paradoks yang terorganisir.

Singkat kata, lintasan pembahasan terkait paradoks oleh pakar teori organisasi mengubah paradoks yang sebelumnya dipandang sebagai tanda disfungsi dan ketidaksesuaian kepada sumber keuntungan situasional, tergantung pada strategi dan politik yang mewakili dan terlibat dengan paradoks. Politik strategi untuk paradoks berporos pada memutuskan kapan dan bagaimana melakukan, yang mana pilihan ini menentukan keberhasilan organisasi di masa depan.

6. Era 2020an: Eksplorasi Potensi Metateoritis

Metateori atau analisis tentang teori itu sendiri, didasarkan pada seperangkat asumsi dasar bersama, tidak terbatas pada konteks tertentu, variabel atau metode yang mendasari teori. Konsep tersebut menggambarkan konstelasi dari komitmen terhadap keyakinan teoretis, nilai, dan teknik yang dianut. Paradoks belakangan ini disajikan sebagai metateori yang menginformasikan dan memperkaya aliran teoritis yang berbeda. Ia juga mampu mengintegrasikan keragaman fenomena dan interpretasi dalam satu rerangka yang luas. Menjadi metateori “sejati” membutuhkan lebih dari variasi metodologis. Ini berarti memberikan perspektif menyeluruh yang dapat menggabungkan dan menginspirasi berbagai pendekatan.

Paradoks mungkin belum menjadi sebuah paradigma, tetapi sudah pasti merupakan sebuah perspektif menyeluruh, melengkapi teori yang ada dengan mengelaborasi peran kontradiksi, tensi, dan pertentangan dalam proses organisasi yang berbeda. Poole & Van de Ven (1989) menunjukkan bahwa sebagian besar peneliti paradoks mencoba membangun teori yang konsisten secara internal daripada hipotesis tambahan. Pencarian untuk konsistensi telah menghasilkan perhatian yang lebih serta adanya peluang untuk membangun teori yang berkaitan dengan fenomena yang ditandai dengan tensi, pertentangan, dan kontradiksi.

Teori paradoks berfungsi sebagai perspektif metateoritis yang menawarkan rerangka konseptual yang lebih luas, sehingga dapat menjembatani serta menghubungkan beberapa teori organisasi yang mendalami tensi, pertentangan, dan kontradiksi.

Rerangka dan Contoh Strategi Paradoks

Hadirin yang saya hormati,

Strategi bisnis mengacu pada visi, tujuan, dan tindakan jangka panjang tentang bagaimana bersaing di pasar, sedangkan menyusun strategi adalah proses pengembangan strategi bisnis. Penyusunan strategi memerlukan pertimbangan bidang operasi utama organisasi dan perkembangan di lingkungan yang mempengaruhi fungsinya. Membuat strategi dalam lingkungan yang berubah perlahan atau dengan cara yang dapat diprediksi dipahami dengan baik oleh para pemikir dan praktisi manajemen.

Gagasan dan praktik manajemen selama abad terakhir memungkinkan pematangan pemahaman praktik terbaik dan kesesuaian berbagai strategi. Apa yang jauh lebih menantang dan kurang dipahami adalah bagaimana mengembangkan strategi dalam lingkungan VUCA, karena banyak dari strategi yang ada yang dikembangkan untuk stabilitas dan prediktabilitas cenderung membawa organisasi modern menuju keusangan. Dalam lingkungan VUCA, strategi tradisional bisa jadi tidak efektif, karena perubahan lingkungan yang cepat dapat membuat model bisnis yang ada menjadi kedaluwarsa (Tjemkes & Mihalache, 2021). Oleh karena dalam perubahan lingkungan yang demikian, tekanan (tensi) kepada organisasi dapat berasal dari manapun.

Lewis & Smith (2014) membedakan pendekatan kontinjensi dan paradoks yang beroperasi pada tingkat metateoritis, atau teori tentang investigasi dan analisis. Metateori tidak dibatasi

oleh konteks, variabel atau metode tertentu, bukan juga unsur inti yang menggambarkan elemen yang lain. Lensa seperti itu menginformasikan praktik penelitian, membimbing peneliti saat mereka memilih variabel spesifik dan menjelaskan keterkaitan dalam teori serta dapat diuji. Untuk memperjelas sifat metateoritis, mereka menyandingkan perspektif kontinjensi dan paradoks tentang tensi dalam organisasi (lihat Tabel 2).

Tabel 2. Perspektif Metateoritis pada Ketegangan Organisasi

Perspektif	<i>Contingency Theory</i>	<i>Paradox Theory</i>
Fondasi Teori	Gailbraith (1973) Lawrence & Lorsch (1967) Woodward (1965)	Lewis (2000) Cameron & Quinn (1988) Smith & Berg (1987)
Pendekatan Terhadap Tensi	Masalah organisasi yang terbatas (diskrit) untuk dipecahkan	Di mana-mana serta dengan kekuatan yang menantang dan mendorong keberhasilan jangka panjang
Premis Inti	Kesesuaian-keselarasan keputusan manajerial dan kontinjensi secara positif mempengaruhi kinerja	Koeksistensi-penerimaan serta keterlibatan yang memungkinkan pelaku untuk tumbuh dan berkembang dengan tensi
Pertanyaan Menyeluruh	Dalam kondisi apa baik A atau B?	Bagaimana cara melibatkan A dan B secara bersamaan?
Pola Pikir	<i>If-then</i> Logika formal; pengambilan keputusan yang rasional	<i>Both-and</i> Berpikir paradoks; pengambilan keputusan yang holistik dan dinamis

Sumber: Lewis & Smith (2014)

Dalam hal organisasi mengalami ketegangan, diperlukan penyusunan strategi transformatif (mencari arah revitalisasi) dengan fokus pada dualitas dan tindakan refleksif untuk berhasil menavigasi lingkungan yang dinamis, dan terdisrupsi, dan tidak dapat diprediksi. Ini berbeda dengan pemikiran tradisional, yang bertujuan mengurangi kompleksitas dengan menawarkan arah dan implikasi strategis yang jelas. Penyusunan strategi transformatif bertujuan untuk menggabungkan strategi yang kontradiktif yang mengarahkan organisasi untuk fokus pada pemanfaatan kemampuan saat ini dan pada pengembangan kemampuan baru yang berpotensi tidak kompatibel. Hal itu membawa organisasi pada situasi ambideksteritas, yaitu menggabungkan paradoks antara eksplorasi dan eksploitasi, untuk membentuk situasi baru. Untuk dapat terlibat dalam penyusunan strategi transformatif, organisasi perlu mendorong anggotanya untuk mengidentifikasi, mendiskusikan, dan merangkul tensi organisasional (lihat Gambar 2).



Gambar 2. Strategi Transformatif

Sumber: Tjemkes & Mihalache (2021)

Menurut Tjemkes & Mihalache (2021) terdapat empat bagian strategi transformatif yang masing-masing menyajikan dua strategi. Setiap bagian terkait dengan *cross-section* antara empat perkembangan, yaitu: globalisasi, disrupsi, kolaborasi, dan keberlanjutan dalam bentuk tanggung jawab sosial. Setiap bagian merinci tensi yang unik, sehingga semuanya mencakup delapan tema strategi paradoks (lihat Tabel 3).

Tabel 3. Rincian Tensi Strategi Transformatif

Bagian	Strategi Paradoks	Tensi Strategik & Deskripsi
1. Globalisasi dan Disrupsi	• Bersaing Secara Global	Integrasi Global ∞ Ketangguhan Lokal Terus mencari cara untuk meningkatkan integrasi global dan daya tanggap lokal dengan memadukan logika dalam desain organisasi
	• Kewirausahaan Transformatif	Stabilitas ∞ Perubahan Ketika perusahaan (kecil) tumbuh, organisasi perlu menavigasi tensi stabilitas – perubahan agar berhasil melakukan transisi melalui tahapan daur hidup perusahaan
2. Disrupsi dan Kolaborasi	• Inovasi Model Bisnis	Inovasi ∞ Adopsi/Adaptasi Untuk terus melayani pasar baru dan yang sudah ada, organisasi perlu berinovasi, mengadopsi, dan menyesuaikan elemen model bisnis, karena produk dan layanan baru tidak dapat sepenuhnya dimanfaatkan dengan model bisnis yang ditetapkan sesuai kemampuan perusahaan sebelumnya
	• Strategi Digital	Sentralisasi ∞ Desentralisasi Interkoneksi ∞ Separasi

		Menerapkan strategi digital dengan sukses, membutuhkan pengambilan keputusan untuk merekonsiliasi kapan berinovasi secara digital (terpusat dan/atau desentralisasi) serta bagaimana mengaturnya (mengintegrasikan interkoneksi dan/atau memisahkan)
3. Kolaborasi dan Keberlanjutan	• Transformasi Kolaboratif	Kolaborasi ∞ Kompetisi Pengambil keputusan perlu menilai kekuatan kolaboratif dan kompetitif dalam membangun desain serta proses tata kelola yang mendorong kinerja organisasi
	• Tanggung Jawab Sosial	Kepatuhan ∞ Diferensiasi Pemimpin perlu mempertimbangkan bagaimana mengelola kepatuhan guna membedakan dirinya dan bagaimana menerapkan tindakan yang membedakan upaya CSR organisasinya untuk memenuhi standar yang diharapkan
4. Keberlanjutan dan Globalisasi	• Navigasi Tim	Keberagaman ∞ Kesamaan Pemimpin tim perlu menavigasi kesalahan tim, menjelaskan keterikatan tim, dan membangun sistem memori transaktif untuk menangkap sinergi yang berasal dari keberagaman serta kesamaan antara anggota tim
	• Kepemimpinan Lintas Budaya	Standar ∞ Adaptasi Gairah ∞ Kendali Pemimpin menantang dirinya sendiri untuk memikirkan bagaimana agar fokus pada satu aspek dapat meningkatkan yang lain, misalnya mengembangkan rutinitas yang mempromosikan adaptasi terhadap ekspektasi budaya

Sumber: Tjemkes & Mihalache (2021)

Selain itu, studi oleh Heracleous & Wirtz (2010) menganalisis strategi ganda, seperti yang dilakukan oleh Singapore Airlines (SIA) yang mampu bertahan di tengah persaingan industri penerbangan yang sangat ketat dengan mengimplementasikan strategi ganda secara efektif, yakni menyeimbangkan dua kutub paradoks yang oleh sebagian besar organisasi dianggap bertolak belakang dan bertentangan, yang harus dihindarkan, tetapi sebaliknya justru dimanfaatkan oleh SIA yang bercorak manajemen paradoksikal. Di saat para pesaing SIA lebih fokus pada salah satu strategi generik, antara “*cost-leadership*” atau “*differentiation*”, SIA mengadopsi kedua strategi ini secara bersamaan, sebagai strategi ambideksteritas, dan hal ini memberikan keunggulan daya saing yang berkesinambungan bagi SIA, dengan memainkan satu sisi pada kondisi tertentu, lalu pindah ke sisi lawannya pada kondisi lain. Sejak didirikan pada 1972, SIA secara konsisten menghasilkan keuntungan finansial yang sehat, hampir tidak memiliki hutang, kecuali modal awalnya. SIA telah mendanai pertumbuhan bisnisnya, melalui laba ditahan sambil tetap membayar dividen (Heracleous & Wirtz, 2010).

Hadirin yang saya hormati,

Porter (1980) secara luas memperkenalkan konsep *Five Forces* atau lima kekuatan kompetitif yang secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas suatu industri, terdiri dari ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, persaingan industri, daya tawar pembeli, dan daya tawar pemasok. Melalui lima kekuatan ini, suatu perusahaan dapat mempelajari struktur industri untuk menemukan posisi yang menguntungkan dan kuat baginya. Terkait hal ini, Porter (1985) lebih lanjut memaparkan

“Generic Competitive Strategies” yang meliputi *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Ketiga pendekatan ini dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan posisi dan keunggulan kompetitif mereka dalam jangka panjang guna memenangkan persaingan dengan kompetitor (Gamble et al., 2021). Porter (1980) beragumen bahwa perusahaan dapat menggunakan satu strategi atau mengkombinasikannya secara bersamaan, namun penerapan strategi ganda tersebut tidak akan mampu bertahan secara berkesinambungan karena memerlukan investasi dan proses organisasi yang bertentangan.

Seiring berjalannya waktu, argumen ini mampu dipatahkan dengan studi-studi terkait dengan penerapan strategi ganda, yang sebenarnya juga merupakan strategi paradoks. Studi oleh Heracleous & Wirtz (2010) menganalisis strategi ganda oleh Singapore Airlines (SIA) yang mampu bertahan di tengah persaingan industri penerbangan yang sangat ketat. SIA mengimplementasikan strategi ganda secara efektif, yakni menyeimbangkan dua kutub paradoks yang oleh sebagian besar organisasi dianggap bertolak belakang dan bertentangan. Di saat para pesaing SIA lebih fokus pada salah satu strategi generik, antara *“cost-leadership”* atau *“differentiation”*, SIA mengadopsi kedua strategi ini secara bersamaan dan hal ini memberikan keunggulan daya saing yang berkesinambungan bagi SIA. Sejak didirikan tahun 1972, SIA secara konsisten menghasilkan keuntungan finansial yang sehat, hampir tidak memiliki hutang, kecuali modal awalnya. SIA telah mendanai pertumbuhan melalui laba ditahan sambil tetap membayar dividen (Heracleous & Wirtz, 2010).

SIA mampu menyeimbangkan empat paradoks di tingkat organisasi, yaitu (1) keunggulan layanan yang hemat biaya, (2) berinovasi secara terpusat dan terdesentralisasi secara bersamaan, (3) menjadi pengikut sekaligus pemimpin secara teknologi, dan menetapkan (4) standarisasi dan personalisasi dalam berinteraksi dengan penumpang (Heracleous & Wirtz, 2014). Untuk mencapai keunggulan layanan yang hemat biaya, SIA fokus pada investasi terhadap dua aset utama mereka: armada dan personel. Dengan memiliki armada yang muda, SIA dapat menekan biaya perawatan dan perawatan, serta penggunaan bahan bakar yang lebih rendah. Selain itu, penerapan strategi manajemen personalia yang baik membuat SIA mampu memberdayakan personel untuk memberikan ide perbaikan demi kemajuan perusahaan (Heracleous & Wirtz, 2010). Hal ini juga didukung oleh kemampuan SIA mengkombinasikan Standarisasi dan Personalisasi yang berkontribusi terhadap meningkatnya kualitas layanan SIA secara konsisten (Heracleous & Wirtz, 2014). Hasilnya, SIA tak hanya mampu meningkatkan loyalitas dan menekan biaya akuisisi pelanggan, tapi juga sumber daya manusia mereka. Lebih lanjut, SIA menerapkan strategi *“cost leadership”* dengan menjadi “pengikut” dalam implementasi proses yang bersifat *“back office”* dan mengadopsi strategi *“differentiation”* dengan menjadi pionir. Salah satunya dengan menjadi maskapai pertama yang menggunakan pesawat A380 serta menawarkan pemesanan secara daring (Heracleous & Wirtz, 2010).

Dari contoh di atas, dapat dipahami bahwa *paradoxical leadership* bergantung pada kemampuan untuk merangkul perubahan dan dinamisme alih-alih mencari stabilitas dan kepastian (Smith et al., 2016). Untuk dapat menyeimbangkan paradoks, organisasi menerapkan beberapa mekanisme, yaitu variasi, seleksi, dan retensi (Tushman & O’Reilly, 1996). Guna mendorong “variasi” dan “seleksi”, perusahaan melakukan desentralisasi dan memiliki mekanisme yang jelas untuk “memangkas” produk atau proyek (Tushman & O’Reilly, 1996). Lebih lanjut, Tushman & O’Reilly (1996) memaparkan bahwa teknologi, produk, pasar,

dan bahkan manajer senior dipertahankan oleh pasar, bukan staf pusat yang condong fokus pada internal perusahaan dan jauh dari pelanggan. Ketika para pemimpin sadar pentingnya menghadapi perubahan ketimbang melawannya, mereka dapat membantu organisasinya untuk mencapai *dynamic equilibrium* (keseimbangan dinamis). Untuk meraih itu, para pemimpin harus memisahkan dan menghubungkan kekuatan yang berlawanan secara berkesinambungan (Smith et al., 2016).

Paradoks Kepemimpinan

Hadirin yang terhormat,

Lingkungan bisnis berubah begitu cepat, sehingga gagasan tentang apa yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang sukses perlu segera ditinjau dan diperbarui. Organisasi membutuhkan pemimpin yang dapat menciptakan dampak jangka panjang dan mendorong kekuatan positif di dunia bisnis dengan keputusan yang mereka ambil serta tindakan yang mereka kataliskan. Paradoks bukanlah hal baru bagi banyak pemimpin, tetapi dengan terjadinya perubahan lingkungan eksternal bisnis, maka paradoks menjadi semakin sulit untuk dikelola.

Penelitian yang dilakukan oleh Smith et al. (2016) dengan perusahaan selama 20 tahun terakhir, melihat bahwa para pemimpin senior terus-menerus berkuat dengan sekumpulan tujuan yang sama namun berlawanan, yang sering mempolarisasi organisasi mereka. Tekanan atau paradoks ini jatuh ke dalam tiga kategori terkait untuk tiga pertanyaan yang banyak dianggap sebagai pemimpin pilihan “either/or.”

1. Apakah kita mengelola untuk hari ini atau esok?
2. Apakah kita mematuhi batasan atau melewatinya?
3. Apakah kita fokus pada penciptaan nilai bagi pemegang saham dan investor atau untuk para pemangku kepentingan yang lebih luas?

Terlepas dari penggambaran strategi navigasi paradoks yang utuh dan pengakuan bahwa strategi itu penuh dengan ketidakpastian, penelitian Lê & Pradies (2022) mengungkapkan tentang bagaimana para pemimpin menavigasi ketegangan paradoks saat berimprovisasi dalam menghadapi peristiwa yang sangat tidak terduga dan berkembang dengan cepat. Sehubungan dengan pandemi Covid-19, mereka melakukan studi naratif tentang bagaimana Presiden Prancis Macron menavigasi tensi antara kutub paradoks tentang “menyelamatkan nyawa” dan “melestarikan kehidupan seperti biasa.” Hasil penelitian mereka menawarkan tiga pusat elemen yang membentuk model navigasi paradoks dalam kondisi krisis: titik balik, kabut ketidakpastian, dan pembelajaran yang kacau.

PwC (2020) mencatat ada enam paradoks yang menjadi semakin penting untuk dikelola oleh para pemimpin. Namun paradoksnya bukan hanya itu saja yang dihadapi para pemimpin, tetapi kelompok paradoks tersebut yang paling mendesak dalam konteks saat ini dan akan tetap penting di masa depan, menurut perusahaan konsultan tersebut. Paradoks harus dianggap sebagai suatu sistem, bukan kejutan; mereka saling mempengaruhi dan semua perlu diseimbangkan secara bersamaan. Untuk benar-benar membedakan diri, seorang pemimpin perlu mempelajari cara mengelola kedua elemen dari setiap paradoks kepemimpinan yang

ada. Hal ini demi keberhasilannya sebagai seorang pemimpin. Enam paradoks yang dihadapi atau dialami pemimpin adalah sebagai berikut:

PwC (2020) mencatat ada enam paradoks yang menjadi semakin penting untuk dikelola oleh para pemimpin. Ini bukan satu-satunya paradoks yang dihadapi para pemimpin, tetapi yang paling mendesak dalam konteks saat ini dan akan tetap penting di masa depan. Paradoks harus dianggap sebagai suatu sistem; mereka saling mempengaruhi dan semua perlu diseimbangkan secara bersamaan. Untuk benar-benar membedakan diri, seorang pemimpin perlu mempelajari cara mengelola kedua elemen dari setiap paradoks kepemimpinan yang ada. Hal ini demi keberhasilannya sebagai seorang pemimpin.

1. *Globally-minded Localist*

Selama abad ke-20, pembentukan organisasi global membutuhkan pemimpin untuk membina hubungan lintas budaya dan memimpin tenaga kerja yang tersebar secara geografis. Sejak saat itu, dunia mulai terpecah karena perbedaan mendasar bagaimana sebuah ekonomi dan politik harus berfungsi yang menjadikan satu model organisasi untuk memimpin secara global. Selain itu, banyak masalah dikelola paling efektif di tingkat komunitas, yang berarti pentingnya tertanam secara lokal dan memahami nuansa berbisnis secara khusus tersebut.

Paradoksnya adalah kebutuhan untuk berkiprah secara mendalam di pasar lokal dan terhubung dengan baik di seluruh dunia pada waktu yang sama. Ini menuntut seorang pemimpin untuk menjadi agnostik tentang sistem kepercayaan dan struktur pasar. Hal ini membutuhkan pemimpin yang dapat mengenali bias yang dihasilkan dari lensa yang mereka gunakan untuk melihat dunia dan untuk mempelajari cara mengoperasikannya secara efektif di lokasi mana pun, tanpa kehilangan integritasnya atau mengorbankan kesuksesan pasar lain. Itu juga membutuhkan keterampilan membawa organisasi menghadapi tantangan baik dalam skala lokal maupun global.

2. *High-integrity Versus Hypocrisy Politician*

Isu-isu yang dihadapi dunia semakin kompleks dan saling berhubungan, yang berarti solusi bergantung pada kumpulan pemangku kepentingan yang jauh lebih luas dengan berbagai sudut pandang, beragam pertimbangan, dan asumsi dasar. Untuk mendorong eksekusi dalam konteks ini, pemimpin diharapkan dapat mengumpulkan dukungan, bernegosiasi, membentuk koalisi, mengantisipasi kontra-tindakan, dan mengatasi ketidaksetujuan.

Paradoksnya adalah bahwa dalam lingkungan yang sangat politis, pemimpin terkadang bisa kehilangan integritasnya. Banyak waktu dihabiskan untuk memenuhi kebutuhan orang lain dan mengelola politik untuk mendapatkan rencana agar terlaksana. Selain itu, mendorong perubahan adalah keadaan konstan bagi para pemimpin saat ini, tetapi perubahan memengaruhi keseimbangan kekuatan yang ada dan menciptakan skenario di mana beberapa pihak merasa kalah. Agar semua insan tetap terlibat pada hasil yang optimal bagi organisasi selama masa perubahan, integritas seorang pemimpin sangat kritis — orang tidak akan mengikuti seseorang yang tidak mereka percayai.

3. *Humble Versus Arrogant Hero*

Mengingat banyaknya factor yang berubah dengan cepat di dunia saat ini, sebagian besar keputusan mungkin mengarah pada kekeliruan. Kecepatan perubahan membutuhkan pemimpin yang bisa memutuskan dan bertindak cepat, tetapi juga memiliki kerendahan hati untuk mengenali batas kemampuan, keberanian untuk mengakui kesalahan, dan mendorong jajarannya untuk melakukan hal yang sama.

Paradoksnya adalah semakin banyak pemimpin yang merasa perlu berperilaku seperti pahlawan — memancarkan kepercayaan diri di saat-saat yang kritis. Kepemimpinan dalam hal ini membutuhkan kemampuan untuk menerima saran dari banyak pihak, meminta bantuan saat dibutuhkan, dan membuat keputusan berdasarkan berbagai masukan. Pemimpin membutuhkan ketahanan pribadi yang mendalam untuk mengakui ketika mereka salah, membiarkan orang lain melakukan kesalahan, dan menumbuhkan kepercayaan diri di seluruh organisasi untuk mendorong kemajuan. Untuk dapat membuat keputusan yang cerdas, tepat waktu, dan melewati kegagalan, sangatlah penting seorang pemimpin memiliki kemampuan mengelola paradoks. Dengan demikian, memungkinkan bawahannya menghargai pemimpin mereka sebagai atasan yang baik.

4. *Strategic Executor*

Isu-isu global yang mendesak seperti megatren dan pandemi memberikan tekanan pada para pemimpin untuk menyelesaikannya dengan segera berbagai tantangan yang dihadapi organisasi. Tanggung jawab seorang pemimpin harus membuat keputusan hari ini yang akan memecahkan masalah langsung dan berdampak di masa depan. Ini membutuhkan pola pikir strategis dan kemampuan untuk menginterogasi kemana arah tren di masa mendatang, karena keberhasilan strategi apa pun terletak pada pelaksanaannya.

Paradoksnya adalah biasanya orang memiliki kecenderungan terhadap strategi atau eksekusi. Pendekatan paling kuat adalah dengan menggunakan tantangan hari ini untuk mengatur organisasi agar sukses di masa depan. Untuk melakukannya membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengartikulasikan strategi, memahami bagaimana pengembangannya, dan melaksanakan dengan baik. Seorang pemimpin harus dapat menemukan cara dalam menentukan saat strategis, membawa masa depan ke masa kini untuk memecahkan masalah hari ini dengan memikirkan hari esok, dan mencari solusinya.

5. *Tech-savvy Humanist*

Berbagai regulasi dan disrupsi teknologi telah menggantikan sebagian tenaga kerja manusia. Seorang pemimpin harus dapat membedakan apa yang paling baik dilakukan oleh manusia versus apa yang paling baik dilakukan oleh mesin. Bagaimana keduanya harus bekerja sama secara lebih efisien dan memberikan dampak terbesar bagi kemajuan perusahaan.

Paradoksnya adalah bahwa secara tradisional mereka yang memiliki keterampilan teknis lemah di bidang keterampilan yang dibutuhkan untuk memahami kebutuhan bawahan atau bagaimana memimpin mereka. Alhasil, banyak orang yang berlutut dengan kemajuan teknologi tidak dilengkapi dengan pertimbangan implikasi manusia dari pekerjaan mereka. Ini juga berlaku sebaliknya, karena pemimpin juga bertanggung jawab

atas orang-orang tidak selalu memahami dampaknya teknologi pada bisnis dan tenaga kerja. Peran pemimpin adalah untuk mengarahkan dan memelihara keberhasilan bisnis dan sekaligus menawarkan masa depan yang lebih baik bagi jajarannya. Dalam konteks saat ini, itu berarti menyeimbangkan keterampilan teknis dengan pemahaman aspek kemanusiaan.

6. *Traditioned Innovator*

Agar berhasil di dunia bisnis saat ini, inovasi adalah hal yang tidak dapat dinegosiasikan. Pemimpin perlu menciptakan momentum dengan membangun budaya yang akan mendorong organisasi mereka ke area baru terkait inovasi, teknologi, metode, produk dan layanan.

Paradoksnya adalah tergoda untuk terus melakukan hal-hal rutin dengan sangat baik, dan melewatkannya peluang yang akan membantu perusahaan tetap relevan di bisnisnya. Hal ini membutuhkan kemampuan untuk menghargai apa yang sudah didapat di masa lalu dan memutuskan apa yang perlu dibawa ke depan, sekaligus memiliki keberanian untuk mencoba hal-hal baru dan mendorong adanya peluang bisnis baru. Tensi bertambah seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan perubahan yang cepat, dan dengan banyaknya masalah mendesak yang menuntut untuk ditangani secara bersamaan. Selain itu, inovasi juga sering dianggap sebagai percobaan *greenfield*, daripada sesuatu yang bertahap dan dibangun di atas apa yang sudah ada. Seorang pemimpin harus menentukan kapan harus melestarikan masa lalu dalam bergerak ke masa depan dan kapan harus mengembangkan inovasi baru yang benar-benar kekinian.

Implementasi Strategi Paradoks

Hadirin yang terhormat,

Berdasarkan uraian sebelumnya maka kini perkenankanlah saya merangkum apa yang menjadi tanggung jawab dan kontribusi saya sesuai dengan amanah Guru Besar ini.

Dengan merujuk berdasarkan perspektif manajemen pengetahuan yang mengadopsi paradoks “yin-yang” (lihat Gambar 3), maka saya mengusulkan kontribusi dalam mengisi amanah guru besar yang telah dianugerahi kepada saya.



Gambar 3: Paradoks dari Perspektif Manajemen Pengetahuan

Sumber: Chae & Bloodgood (2006)

Dengan segala kerendahan hati, berdasarkan paradoks pengetahuan yang senantiasa akan terus saya asah menjadi *tacit* dan *explicit knowledge*, berbagai kegiatan penelitian di ranah manajemen stratejik dan kerjasama industri akan terus digalakkan, diperkuat, serta diarahkan ke *level* global dengan dukungan industri dan lembaga pemerintah yang berkepentingan. Hasil dari kedua kegiatan tersebut diharapkan akan mendapat pengakuan internasional dan pemberdayaan masyarakat sesuai dengan misi Binus University yakni “*Fostering & Empowering the Society*.” Pada gilirannya peran ini akan meningkatkan keunggulan daya saing dan ketangguhan Binus University menjadi salah satu institusi pendidikan terbaik di Indonesia (lihat Gambar 4).



Gambar 4. Kaitan Peran Pengelolaan Paradoks Pengetahuan

Ucapan Terima Kasih

Hadirin yang saya hormati,

Dalam kesempatan yang berbahagia ini, izinkan saya sekali lagi memanjatkan puji syukur dan terima kasih tak terhingga ke hadirat Allah SWT atas segala anugerah serta rahmatNYA, sehingga saya dapat memangku jabatan yang amat besar tanggung jawabnya ini.

Akhirnya, perkenalkanlah saya untuk menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah mendorong dan membantu saya, sehingga saya dapat bergabung di jajaran Guru Besar di lingkungan Binus University.

- Kepada Pemerintah RI saya mengucapkan terima kasih karena telah memberikan kepercayaan kepada saya untuk menerima jabatan tertinggi sebagai dosen, yaitu sebagai Profesor / Guru Besar. Saya berjanji akan melaksanakan amanah ini dengan sebaik-baiknya.
- Kemenristekdikti dan jajarannya beserta *Tim Reviewer* Guru Besar.
- Lembaga Layanan Dikti dan jajarannya beserta *Tim Reviewer* Guru Besar.
- Ketua dan Pengurus Yayasan Bina Nusantara beserta seluruh jajarannya, yang telah memberi kesempatan dan membina saya sejak menjadi dosen 2010. Saya haturkan penghargaan yang setinggi-tingginya.
- Prof. Dr. Harjanto Prabowo sebagai Rektor Binus University atas segala dukungan dan arahannya kepada saya.
- Prof. Dr. Engkos Ahmad Kuncoro selaku Wakil Rektor Bidang Akademik dan juga Sekretaris Senat Perguruan Tinggi Binus University yang memroses pencalonan Guru Besar saya.
- Prof. Dr. Tirta Nugraha Mursitama sebagai Wakil Rektor *Research & Technology Transfer* yang telah membina dan memberikan segala dukungan dalam kegiatan penelitian di Binus University, dan juga sebagai *Reviewer* Guru Besar saya.
- Prof. Dr. Mts. Arief, yang telah berkenan menjadi *Reviewer* Guru Besar saya dan memberikan banyak bimbingan masukan berharga bagi saya.
- Alm. Prof. Bahtiar Saleh Abas, Ph.D dan Almh. Prof Dr. Dyah Budiastuti yang telah membimbing dan memberikan inspirasi dalam melaksanakan tugas saya di DRM Binus University.
- Bapak Andi Widjajanto selaku Gubernur Lembaga Pertahanan Nasional RI.
- Ibu Puteri Kusumawardhani selaku Anggota Dewan Pertimbangan Presiden RI.
- Bapak Hariyadi Sukamdani selaku Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) dan Asosiasi Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI).
- Bpk. Teddy Rahmat yang berkenan hadir pagi ini. Beliau adalah Presiden Direktur Astra International Inc. dan atasan saya sewaktu di TDD Astra.
- Prof. Rhenald Kasali, Ph.D guru saya yang bersedia memberikan sambutan dan testimoni pada acara pengukuhan hari ini.
- Prof. Dr. Martani Huseini selaku Ketua Penguji saya pada waktu menyelesaikan Disertasi di PPIM FEB UI yang berkenan hadir pagi ini.
- Prof. Edi Abdurachman, PhD yang meluangkan waktu hadir sebagai anggota Dewan Pelantik.
- Bpk. Dr. Dezie Warganegara selaku Executive Dean Binus Business School beserta para Dekan, HoP dan Deputy HoP dan seluruh *faculty member* di Binus Business School.

- Prof. Dr. Idris Gautama So, Bpk. Dr. Sri Bramantoro Abdinagoro, Bpk. Dr. Asnan Furinto, Bpk. Agustinus Bandur, PhD, Bpk. Dr. Rano Kartono Rahim, Ibu Dr. Pantri Heriyati, dan Ibu Evelyn Hendriana, Ph.D. teman sejawat di DRM Binus University.
- Bapak Albert Wijaya, Ph.D; guru akademik dan mentor intelijen yang saya hormati, yang bersedia membaca dan mengoreksi naskah orasi ilmiah ini.
- Para guru-guru yang saya hormati di SD Xaverius II, SMP Xaverius I, dan SMA Xaverius I Palembang.
- Para *Leader*, Manajer dan dosen saya yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, yang telah mendidik saya dengan sangat baik selama ini.
- Seluruh tim BBS, alumni DRM, teman-teman The Doctors Network (TDN) dan sahabat Aurora.
- Para mahasiswa dan alumni DRM dan BBS Master Program Binus University.
- Bu Olifia, Bu Yanti, Pak Dedy, Mas Rial, Mbak Ayu, Mbak Ika, Mbak Tari, Mbak Paula, dan seluruh staf LRC.
- Pak Gandy, Pak Djoko, Pak Bonny, Bu Sekar, Bu Yeni, Pak Yan, Maeda, Kevin, Desi, Tommy, Esther, dan seluruh anggota panitia pengukuhan Guru Besar.
- Pak Marko, Bu Mira, Pak Ichsan, Pak Asnan, dan Pak Dedy yang mengiringi kita dengan alunan musik dan lagu-lagu yang merdu.
- Ucapan terima kasih juga saya sampaikan secara khusus kepada kedua orang tua yang sangat menyayangi dan luar biasa dalam membesarkan serta mendidik saya. Terima kasih Mama atas dukungan dan doanya yang tidak pernah putus.
- Isteri tercinta saya Sri Tabiyantini serta kedua puteri kami Ariqa Dhianur Shastiani dan Bianda Hyacintha Safira yang memberi semangat hingga penulisan ini dapat dirampungkan. Kepada kakak-kakak dan adik saya, saudara-saudara sepupu dan keponakan, serta sahabat dan kolega yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas doa dan dukungannya. Semoga Allah SWT membalas kebaikan Bapak dan Ibu semua.

Akhir kata, saya ucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada hadirin yang berkenan hadir pada upacara pengukuhan ini, baik secara luring maupun daring. Semoga Allah SWT memberikan kedamaian dan membalas kebaikan para hadirin, baik di dunia maupun di akhirat. Aamiin.

Billahi Taufik Wal Hidayah. Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Daftar Pustaka

- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*. 17,1. 99-120.
- Berti, M.; A. Simpson; M. P. Cunha & S. R. Clegg (2021). *Elgar Introduction to Organizational Paradox Theory*. Edward Elgar Publishing.
- Brown, S. L. & K. M. Eisenhardt (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Chae, B. & J. M. Bloodgood (2006). "The Paradoxes of Knowledge Management: An Eastern Philosophical Perspective." *Information and Organization*. 16. 1-26.
- Chen, M.-J. (2002). "Transcending Paradox: The Chinese 'Middle Way' Perspective." *Asia Pacific Journal of Management*. 19. 179-199.

- Datta, S.; S. Roy & T. Kutzewski (2021). *Unlocking Strategic Innovation*. New York: Routledge.
- Drummond, J. J. (2000). "Paradox or Contradiction?" *Philosophy Today*. 44. 140-149.
- e Cunha, M. P. & L. L. Putnam (2019). "Paradox Theory and the Paradox of Success." *Strategy Organization*. 17, 1. 95-106.
- Gamble, J. E., A. A. Thompson & M. A. Peteraf (2021). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage* (7th ed.). New York: McGraw Hill.
- Heracleous, L. & J. Wirtz (2010). "Singapore Airlines' Balancing Act." *Harvard Business Review*, Juli-Agustus. 145-149.
- Heracleous, L. & J. Wirtz (2014). "Singapore Airlines: Achieving Sustainable Advantage Through Mastering Paradox." *The Journal of Applied Behavioral Science*. 50, 2. 150-170.
- Johansen, J. H. (2019). *Paradox Management: Contradictions and Tensions in Complex Organizations*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Kutsch, E. (2023). *Organisational Resilience: Navigating Paradoxical Tensions*. London: Routledge.
- Lê, P. & C. Pradies (2022). "Sailing Through the Storm: Improvising Paradox Navigation during a Pandemic." *Management Learning*. 1-21.
- Lewis, M. W. & W. K. Smith (2014). "Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope." *Journal of Applied Behavioral Science*. 50, 2. 127-149.
- Lewis, M. W. (2000). "Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide." *Academy of Management Review*. 25, 4. 760-776.
- Liu, G. & R. An (2021). "Applying a Ying-Yang Perspective to the Theory of Paradox: A Review of Chinese Management." *Psychology Research and Behavior Management*. 14. 1591-1601.
- McComish, B. S. (2001). *Antilogic: Why Businesses Fail While Individuals Succeed*. Chichester: John Wiley & Sons.
- N. N. (2022). "Tersengat Panas pada Musim Dingin." *Kompas*. 30 November. 8-9.
- Parnell J. A. & L. Hershey (2005). "The Strategy-Performance Relationship Revisited: The Blessing and Curse of the Combination Strategy." *International Journal of Commerce and Management*. 15, 1. 17-33.
- Parnell, J. A. (2003). "Five Critical Challenges in Strategy Making." *SAM Advanced Management Journal*. Spring. 15-22.
- Poole, M. S. & A. H. Van de Ven (1989). "Using Paradox to Build Management and Organizations Theories." *Academy of Management Review*. 14, 4. 562-578.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- PwC (2020). "Six Paradoxes of Leadership."
- Quinn, R. E. & K. S. Cameron (eds) (1988). "Ballinger Series on Innovation and Organizational Change." Dalam *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge: Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Rumelt, R. P. (1984). "Towards a Strategic Theory of the Firm." Dalam *Competitive Strategic Management*, Lamb, R. B. (ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 556-570
- Schmitt, A., S. Raisch & H. W. Volberda (2018). "Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges." *International Journal of Management Reviews*. 20.

81-98.

- Smith, W. K. & M. W. Lewis (2011). "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing." *Academy of Management Review*. 36, 2. 381-403.
- Smith, W. K. & M. W. Lewis (2022). *Both/And Thinking: Embracing Creative Tensions to Solve Your Toughest Problems*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Smith, W. K.; M. W. Lewis & M. I. Tushman (2016). "'Both/And Leadership.'" *Harvard Business Review*. Mei. 62-70.
- Tjemkes, B. & O. Mihalache (2021) [Eds.]. *Transformative Strategies: Strategic Thinking in the Age of Globalization, Disruption, Collaboration, and Responsibility*. London: Routledge.
- Tushman, M. L. & C. A. O'Reilly (1996). "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change." *California Management Review*. 38, 4.
- Weber, Y. & S. Tarba, S. (2014). "Strategic Agility: A State of the Art: Introduction to the Special Section on Strategic Agility." *California Management Review*. 56, 3. 5-12.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm." *Strategic Management Journal*. 5, 2. 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1981). "The Economics of Organization – The Transaction Cost Approach." *American Journal of Sociology*. 87, 3. 548–577.

RIWAYAT HIDUP

◆ IDENTITAS DIRI

Nama	Dr. Ir. Mohammad Hamsal, M.S.E., M.Q.M., M.B.A., CISC, CPOD
NIDN	0304086102
Tempat dan Tanggal Lahir	Palembang, 4 Agustus 1961
Jenis Kelamin	Laki-laki
Status Perkawinan	Kawin
Agama	Islam
Jabatan Fungsional	Profesor (Guru Besar)
Perguruan Tinggi	Universitas Bina Nusantara
Alamat	Jl. Kebon Jeruk Raya No. 27, Jakarta Barat 11530
Telepon	53696969 ext. 1310
Alamat Rumah	Jalan Gatotkaca Blok G No. 115, Jatikramat Indah Estate, Bekasi 17421
Telepon Genggam	0816791294
Alamat e-mail	mhamsal@binus.edu
ORCID No.	0000-0003-4472-2964

◆ DATA KELUARGA

No.	Nama	Hubungan
1	Sri Tabiyantini	Istri
2	Ariqa Dhianur Shastiani	Anak
3	Bianda Hyacintha Safira	Anak
4	Drs. Kamal Bustamam (alm.)	Ayah
5	Hj. Wastuti Rasjid	Ibu

◆ RIWAYAT PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI

Tahun	Program Pendidikan	Gelar dan Perguruan Tinggi	Jurusan/Program Studi
2003-2006	Doktor	Dr., Universitas Indonesia	Manajemen
1998-1999	Magister	Master of Business Administration (M.B.A.), Victoria University, Melbourne Australia	Bisnis
1998-1999	Magister	Master of Engineering in Quality Management (M.Q.M.), RMIT University, Melbourne Australia	Teknik
1997-1998	Magister	Master of Engineering in Systems Engineering (M.S.E.), RMIT University, Melbourne Australia	Teknik
1980-1985	Sarjana	Insinyur (Ir.), Institut Teknologi Bandung	Teknik

◆ SERTIFIKASI PROFESI

Tahun	Sertifikat	Lembaga Penyelenggara	Bidang
2022	CPOD	Association of Indonesian Organization Development Professional	Pengembangan Organisasi
2021	CISCP	International Purchasing and Supply Chain Management Institute (USA)	Manajemen Rantai Pasok

◆ ORGANISASI PROFESI

Tahun	Nama Organisasi	Jabatan/Jenjang Keanggotaan
2010 - sekarang	Indonesia Strategic Management Society (ISMS)	Pengurus
2021 - sekarang	Asosiasi Sistem Informasi Indonesia (ASII)	Anggota

◆ PELATIHAN PROFESIONAL

Tahun	Jenis Pelatihan	Penyelenggara	Jangka Waktu
2004	Microeconomics of Competitiveness	Universitas Indonesia & Harvard University	6 bulan
1991	Program Pendidikan Eksekutif	PT Bank Niaga, Tbk	12 bulan
1986	Management Trainee	PT Astra International Inc., Tbk	6 bulan

◆ KEGIATAN MENGAJAR

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Institusi/Jurusan/Program Studi	Semester/T.A.
Dasar Dasar Manajemen Operasi	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2008-2009
Manajemen Operasi	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil-2008-2009
Manajemen Operasi	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2008-2009
Manajemen Strategik	Magister	Universitas Tarumanagara	Ganjil 2008-2009
Metode Kuantitatif Dalam Bisnis	Magister	Universitas Trisakti	Ganjil 2008-2009
Manajemen Operasi 1	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2008-2009
Manajemen Operasi 2	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2008-2009
Manajemen Operasi 2	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2008-2009
Metode Kuantitatif Dalam Bisnis	Magister	Universitas Trisakti	Genap 2008-2009
Manajemen Operasi 1	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2009-2010
Manajemen Operasi 2	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2009-2010
Manajemen Operasi 2	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2009-2010
Manajemen Operasi 1	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2009-2010

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Institusi/Jurusan/Program Studi	Semester/T.A.
Manajemen Operasi 2	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2009-2010
Manajemen Operasi 2	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2009-2010
Strategi Untuk Pertumbuhan Dan Penciptaan Nilai Tambah	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2009-2010
Industrial Strategy and Competitiveness	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2010-2011
Perbaikan Mutu Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2010-2011
Manajemen Operasional	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2010-2011
Manajemen Operasi 1	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2010-2011
Manajemen Operasi 1	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2010-2011
Manajemen Operasi 2	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2010-2011
Tesis atau Tugas Lapangan Kelompok	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2010-2011
Tesis atau Tugas Lapangan Kelompok	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2010-2011
Strategi Untuk Pertumbuhan Dan Penciptaan Nilai Tambah	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2010-2011
Perbaikan Mutu Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2010-2011
Akuntansi Keuangan Lanjutan I	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2010-2011
Sains Manajemen	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2010-2011
Manajemen Strategik	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2010-2011
Tesis atau Tugas Lapangan Kelompok	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2010-2011
Industrial Strategy and Competitiveness	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2011-2012
Perbaikan Mutu Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2011-2012
Strategi Bisnis & Korporasi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2011-2012
Manajemen Operasi 2	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2011-2012
Manajemen Kualitas	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2011-2012
Operasi Jasa	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2011-2012
Advanced Strategic Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2011-2012
Advanced Strategic Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2011-2012
Metode Kuantitatif Dalam Bisnis	Magister	Universitas Trisakti	Ganjil 2011-2012
Perbaikan Mutu Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2011-2012

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Institusi/Jurusan/Program Studi	Semester/T.A.
Strategi Bisnis & Korporasi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2011-2012
Tesis atau Tugas Lapangan Kelompok	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2011-2012
Projects On Selected Readings	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2011-2012
Industrial Strategy and Competitiveness	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2012-2013
Industrial Strategy and Competitiveness	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2012-2013
Perbaikan Mutu Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2012-2013
Operasi Jasa	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2012-2013
Tesis atau Tugas Lapangan Kelompok	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2012-2013
Strategi Untuk Pertumbuhan Dan Penciptaan Nilai Tambah	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2012-2013
Advanced Strategic Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2012-2013
Research Proposal	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2012-2013
Competitive Strategy Dynamics	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2012-2013
Dynamic Capabilities	Magister	Universitas Internasional Batam	Ganjil 2012-2013
Metode Kuantitatif Dalam Bisnis	Magister	Universitas Trisakti	Ganjil 2012-2013
Industrial Strategy and Competitiveness	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2012-2013
Manajemen Strategik	Magister	Universitas Tarumanagara	Genap 2012-2013
Seminar Manajemen Strategik	Magister	Universitas Tarumanagara	Genap 2012-2013
Strategi Untuk Pertumbuhan Dan Penciptaan Nilai Tambah	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2012-2013
Research Proposal	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2012-2013
Projects On Selected Readings	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2012-2013
Projects On Performance and Growth	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2012-2013
Start Ups and Corporate Innovation	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2012-2013
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Internasional Batam	Genap 2012-2013
Perbaikan Kualitas Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2013-2014
Pengelolaan Kualitas-Kasus	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2013-2014
Advanced Strategic Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2013-2014
Research Proposal	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2013-2014
Research Finding	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2013-2014
Research Finding	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2013-2014
Competitive Strategy Dynamics	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2013-2014
Research Proposal	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2013-2014
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Internasional Batam	Ganjil 2013-2014

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Institusi/Jurusan/Program Studi	Semester/T.A.
Dynamic Capabilities	Magister	Universitas Internasional Batam	Ganjil 2013-2014
Perbaikan Kualitas Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2013-2014
Manajemen Kinerja	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2013-2014
Pengelolaan Kualitas-Kasus	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2013-2014
Strategi Untuk Pertumbuhan Dan Penciptaan Nilai Tambah	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2013-2014
Research Proposal	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2013-2014
Research Finding	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2013-2014
Projects On Performance and Growth	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2013-2014
Research Proposal	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2013-2014
Start Ups and Corporate Innovation	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2013-2014
Research Proposal	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2013-2014
Research Finding	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2013-2014
Perencanaan Strategi Bisnis	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2013-2014
Perbaikan Kualitas Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2014-2015
Tugas Kelompok Integratif Dan Berbasis Pengalaman	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Strategi Bisnis & Korporasi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Ganjil 2014-2015
Strategi Untuk Pertumbuhan Dan Penciptaan Nilai Tambah	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Pembelajaran Berbasis Lapangan	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Strategi Manajemen Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Tesis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Research Proposal Exam	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Research Finding Exam	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Research Proposal	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Research Proposal	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Research Finding	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Strategic Management & Business Plan	Doktor	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2014-2015
Manajemen Produksi & Operasi	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2014-2015
Advanced Strategic Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Projects On Selected Readings	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2014-2015
Pengelolaan Kualitas-Kasus	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2014-2015
Tesis	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2014-2015
Tugas Kelompok Integratif Dan Berbasis Pengalaman	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2014-2015
Manajemen Strategis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2014-2015

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Institusi/Jurusan/Program Studi	Semester/T.A.
Strategi Bisnis Dan Korporasi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2014-2015
Strategi Bisnis Dan Korporasi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2014-2015
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Genap 2014-2015
Tesis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2014-2015
Strategi Untuk Pertumbuhan Dan Penciptaan Nilai Tambah	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2014-2015
Tesis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2014-2015
Dynamic Capabilities	Magister	Universitas Internasional Batam	Genap 2014-2015
Manajemen Produksi & Operasi	Sarjana	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2014-2015
Perbaikan Kualitas Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2015-2016
Pengelolaan Sistem Rantai Pasok-Kasus	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2015-2016
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Internasional Batam	Ganjil 2015-2016
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Internasional Batam	Ganjil 2015-2016
Strategic Management & Business Plan	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2015-2016
Perbaikan Kualitas Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2015-2016
Pengelolaan Kualitas-Kasus	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2015-2016
Tesis	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2015-2016
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Genap 2015-2016
Dynamic Capabilities	Magister	Universitas Internasional Batam	Genap 2015-2016
Operation Management	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2015-2016
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2015-2016
Strategi Pertumbuhan Dan Penciptaan Nilai	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2015-2016
Perbaikan Kualitas Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2016-2017
Pengelolaan Kualitas-Kasus	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2016-2017
Etika Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2016-2017
Etika Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2016-2017
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Ganjil 2016-2017
Manajemen Operasional	Sarjana	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2016-2017
Dynamic Capabilities	Magister	Universitas Internasional Batam	Ganjil 2016-2017
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2016-2017
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2016-2017
Operation Management	Sarjana	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2016-2017
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2016-2017
Strategi Pertumbuhan Dan Penciptaan Nilai	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2016-2017
Perbaikan Kualitas Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2016-2017
Pengelolaan Kualitas-Kasus	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2016-2017

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Institusi/Jurusan/Program Studi	Semester/T.A.
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Genap 2016-2017
Strategic Management & Business Plan	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2016-2017
Strategic Management & Business Plan	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2016-2017
Manajemen Produksi & Operasi	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2016-2017
Strategi Pertumbuhan Dan Penciptaan Nilai	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2016-2017
Theory Of Advance Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2016-2017
Seminar In Selected Topics In Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2016-2017
Project On Selected Reading	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2016-2017
Dissertation Proposal I	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2016-2017
Dissertation Proposal Ii	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2016-2017
Perbaikan Kualitas Dan Six Sigma	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2017-2018
Pengelolaan Kualitas-Kasus	Magister	Universitas Mercu Buana	Ganjil 2017-2018
Strategi Bisnis Disruptif Dan Cerdas	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2017-2018
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Ganjil 2017-2018
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2017-2018
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2017-2018
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2017-2018
Strategi Bisnis Disruptif Dan Cerdas	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2017-2018
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Genap 2017-2018
Pemrograman Komputer	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2017-2018
Strategic Management & Business Plan	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2017-2018
Management Science	Sarjana	Universitas Bina Nusantara	Genap 2017-2018
Operation Management	Sarjana	Universitas Bina Nusantara	Genap 2017-2018
Tesis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2017-2018
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2017-2018
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2017-2018
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2017-2018
Theory Of Advance Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2017-2018
Seminar In Selected Topics In Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2017-2018
Project On Selected Reading	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2017-2018

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Institusi/Jurusan/Program Studi	Semester/T.A.
Cases In Productivity & Quality Engineering	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2017-2018
Cases In Productivity & Quality Engineering	Magister	Universitas Mercu Buana	Genap 2017-2018
Dissertation Proposal I	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2017-2018
Strategi Bisnis Disruptif Dan Cerdas	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Strategi Bisnis Disruptif Dan Cerdas	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Strategi Bisnis Dan Korporasi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Ganjil 2018-2019
Strategi Teknologi Informasi Korporat	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Strategic Management & Business. Plan	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2018-2019
Manajemen Operasional	Sarjana	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Strategic Knowledge Management	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Advanced Topic In Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Theory Of Advance Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Seminar In Selected Topics In Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Project On Selected Reading	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Corporate Strategy & Sustainability	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Dissertation Proposal li	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2018-2019
Strategi Bisnis Disruptif Dan Cerdas	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2018-2019
Strategi Bisnis Dan Korporasi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2018-2019
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Genap 2018-2019
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Genap 2018-2019
Strategic Management & Business Plan	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2018-2019
Management Science	Sarjana	Universitas Bina Nusantara	Genap 2018-2019
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2018-2019
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2018-2019
Theory Of Advance Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2018-2019
Seminar In Selected Topics In Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2018-2019
Project On Selected Reading	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2018-2019
Dissertation Proposal I	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2018-2019

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Institusi/Jurusan/Program Studi	Semester/T.A.
Strategi Bisnis Disruptif Dan Cerdas	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2019-2020
Strategi Bisnis Dan Korporasi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2019-2020
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Ganjil 2019-2020
Supply Chain Modeling	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2019-2020
Strategic Management & Business Plan	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2019-2020
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Operation Management	Sarjana	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Theory Of Advance Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Theory Of Advance Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Seminar In Selected Topics In Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Project On Selected Reading	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Corporate Strategy & Sustainability	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Dissertation Proposal Ii	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Business Ethics	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Strategi Bisnis Disruptif Dan Cerdas	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Genap 2019-2020
Strategic Management & Business Plan	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2019-2020
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Operation Management	Sarjana	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Theory Of Advance Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Seminar In Selected Topics In Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Seminar In Selected Topics In Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Project On Selected Reading	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Project On Selected Reading	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Corporate Strategy & Sustainability	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Entrepreneurial Marketing	Masister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020
Dissertation Proposal I	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2019-2020

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Institusi/Jurusan/Program Studi	Semester/T.A.
Strategi Bisnis Disruptif Dan Cerdas	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Strategi Bisnis Dan Korporasi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Strategi Bisnis	Magister	Universitas Tarumanagara	Ganjil 2020-2021
Operational Management	Sarjana	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Strategic Management & Business Plan	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2020-2021
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Operation Management	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Operation Management	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Operation Management	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Operation Management	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Seminar In Selected Topics In Management	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Project On Selected Reading	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Corporate Strategy & Sustainability	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Dissertation Proposal Ii	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Topik-Topik Riset Eksploratori	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2020-2021
Strategi Bisnis Disruptif Dan Cerdas	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2020-2021
Strategi Bisnis & Strategi Rantai Nilai	Magister	Universitas Tarumanagara	Genap 2020-2021
Strategic Management & Business Plan	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2020-2021
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2020-2021
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2020-2021
Operation Management	Sarjana	Universitas Bina Nusantara	Genap 2020-2021
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2020-2021
Manajemen Strategi Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2020-2021
Analitik Digital Dalam Bisnis	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2020-2021
Analitik Digital Dalam Bisnis	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2020-2021
Keberlanjutan Strategi Dan Perusahaan	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2020-2021
Pra-Proposal Disertasi	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2020-2021
Strategi Bisnis Disruptif Dan Cerdas	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2021-2022
Strategi Bisnis & Strategi Rantai Nilai	Magister	Universitas Tarumanagara	Ganjil 2021-2022
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2021-2022
Manajemen Operasional	Magister	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2021-2022
Operation Management	Sarjana	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2021-2022
Teori Manajemen Lanjut	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2021-2022
Teori Manajemen Lanjut	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2021-2022

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Institusi/Jurusan/Program Studi	Semester/T.A.
Analitik Digital Dalam Bisnis	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2021-2022
Manajemen Keberlanjutan & Strategi Bisnis	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Ganjil 2021-2022
Topik-Topik Riset Eksploratori	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2021-2022
Strategi Bisnis Disruptif Dan Cerdas	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Strategi Bisnis Dan Korporasi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Keunggulan Operasi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Manajemen Operasional	Sarjana	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Manajemen Operasi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Managemen Strategis Dalam Bisnis	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Strategi Eksekusi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Strategi Eksekusi	Magister	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Teori Manajemen Lanjut	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Analitik Digital Dalam Bisnis	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Analitik Digital Dalam Bisnis	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Keberlanjutan Strategi Dan Perusahaan	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Manajemen Keberlanjutan & Strategi Bisnis	Magister	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	Genap 2021-2022
Pra-Proposal Disertasi	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Genap 2021-2022
Preliminary Dissertation	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2022-2023
Keberlanjutan Strategi Dan Perusahaan	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2022-2023
Analitik Digital Dalam Bisnis	Doktor	Universitas Bina Nusantara	Ganjil 2022-2023

◆ KEGIATAN PENELITIAN

Tahun	Judul Penelitian	Peranan	Sumber Dana
2020	Sustainable Coffee Supply Chain Management	Peneliti Utama	Bina Nusantara & Eastern International University, Vietnam
2019	Pengembangan Ekowisata Bahari Pulau Terluar di Indonesia	Peneliti Utama	Bina Nusantara
2018-2019	Evaluasi Nasional Desentralisasi Pendidikan Model Manajemen Berbasis Sekolah	Peneliti Anggota	Kemenristekdikti
2018	Strategi Pengembangan Aspal Buton Menghadapi Era VUCA	Peneliti Utama	Bina Nusantara
2017	Strategi Percepatan Pengembangan Pariwisata Bahari di Taman Laut Nasional Wakatobi	Peneliti Anggota	Bina Nusantara
2016	Strategi Pengembangan Wisata Bahari di Kawasan Timur Indonesia	Peneliti Utama	Bina Nusantara
2014	Analisis Kelayakan Pendirian BPR Kota Batam. Pemerintah Kota Batam	Peneliti Utama	Pemko Batam

2014	Analisis Kelayakan Investasi PT Pelabuhan Kepri. Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau	Peneliti Utama	Pemprov Kepri
2013	Investasi Melalui SMS dan Media Online	Peneliti Utama	Otoritas Jasa Keuangan
2013	Identifikasi Investasi yang Merugikan Konsumen	Peneliti Utama	Otoritas Jasa Keuangan
2013	Pedoman Kerja Intelijen Pasar	Peneliti Utama	Otoritas Jasa Keuangan

◆ KEGIATAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Tahun	Nama Kegiatan	Tempat
2022	Pengembangan Desa Wisata Umbul Pelem	Klaten, Jawa Tengah
2021	Hospitalpreneur Talk dengan Materi: "Bagaimana Membangun Keunggulan Bersaing RS di Lingkungan Bisnis yang Baru"	Jakarta
2020	Development Program Level Pejabat Batch 1: Strategic Management	Jakarta
2020	Teknologi Membantu Fasilitas Kesehatan Tantangan dan Kesempatan Menghadapi New Normal	Jakarta
2019	Focus Group Discussion "Penerapan Teori National Diamond dalam Penyusunan Arsitektur di Bidang Industri Keuangan Non-Bank"	Jakarta
2019	FGD Pengembangan Prototipe Bahan Bakar	Jakarta
2019	Focus Group Discussion Leadership Tim Percepatan Pembangunan 10 Destinasi Pariwisata Prioritas (10 Bali Biru)	Jakarta
2019	Abridged Business Concept Training	Jakarta
2019	Focus Group Discussion Collaborative Discussion Onboard ASDP Vessel	Merak
2018	Lokakarya Penelitian dan Pengabdian Masyarakat tentang Manajemen Rantai Pasok Kopi yang Berkelanjutan	Ruteng, NTT
2018	Executive Development Program PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO)	Medan
2018	Refreshment Panelis Forum Panel Pengawasan BPR	Jakarta
2017	Abridged Business Concept Training	Jakarta
2016	Instructor with Topic Using Nvivo 11 + for Mixed-Methods Research	Malang
2016	SCG Business Concept Development Indonesia Training	Jakarta
2016	Abridged Business Concept Training	Jakarta
2016	Food Safety Consulting: Financial Strategies	Jakarta
2016	Food Safety Consulting: Financial Strategies	Jakarta

2015	Abridged Business Concept Training	Jakarta
2014	Operational Strategic: Lean Operation Process	Jakarta
2014	Abridged Business Concept Training	Jakarta
2013	Workshop "Credit Financial Analysis"	Jakarta
2013	Workshop "Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko"	Jakarta
2013	Abridged Business Concept Training	Jakarta
2012	Workshop "Peningkatan Efektivitas Pelaporan Operasional Perkebunan Kelapa Sawit"	Pekanbaru
2012	Pembelajaran Sertifikasi Perbankan Tingkat Menengah bagi Pegawai Bank Indonesia	Jakarta
2011	Workshop "Credit Financial Analysis"	Jakarta

◆ PUBLIKASI BUKU

Tahun	Nama Penulis	Judul Buku	Penerbit
2023	Mohammad Hamsal	Ekowisata: Konsepsi, Penerapan, dan Strategi Pengembangan Pariwisata Indonesia	Penerbit Buku Kompas
2021	Dhiraj Kelly, Idris Gautama So & Asnan Furinto, Mohammad Hamsal	Competitive Advantage	Scopindo Media Pustaka
2021	Mohammad Hamsal & Sri Bramantoro Abidinagoro	Sustainable Tourism: Pariwisata di Era Normal Baru	Scopindo Media Pustaka
2020	Pantri Heriyati, Dewi Tamara & Mohammad Hamsal	Perencanaan Pemasaran Strategik: Konsep dan Implementasi	Qiara Media
2018	Agustinus Bandur, Mohammad Hamsal & Asnan Furinto	Manajemen Berbasis Sekolah	Muara Karya Press

◆ PUBLIKASI JURNAL INTERNASIONAL

Tahun	Penulis dan Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Edisi
2023	M. Hamsal ; M. Ichsan & H. Wicaksono, "The Impact of Environmental Turbulence on Business Sustainability Through Organizational Resilience and Dynamic Capabilities"	International Journal of Business Environment	Forthcoming
2023	Ediansyah, M. Arief, M. Hamsal & S.B. Abidinagoro, "Interplay between Networking Capability	International Journal of Environmental Research and Public Health	Vol. 20, No. 1

	and Hospital Performance in Indonesia's Medical Tourism Sector"		
2022	G. Syarifudin, H. Prabowo, M. Hamsal & P. Heriyati, "The Influence of It Investment, It Innovation, Financial Innovation on Sustainable Competitive Advantage Through Business Transformation Moderated by It Implementation (an Empirical Study on Rural Banking)"	Journal of Theoretical and Applied Information Technology	Vol. 100, No. 22, 6515 - 6534
2022	M. Hamsal , D. Dwidienawati, M. Ichsan, A. Syamil & B. Trigunaryah, "Multi-Perspective Approach to Building Team Resilience in Project Management—A Case Study in Indonesia"	Sustainability (Switzerland)	Vol. 14, No. 20
2022	D.K. Sawlani, I.G So, A. Furinto & M. Hamsal , "The Impact of Competitive Advantage to the Firm Performance in Construction Sector"	Quality - Access to Success	Vol. 23, No. 190, 187 - 200
2022	Y.F. Cahaya, T.N. Mursitama, M. Hamsal & V. U. Tjhin, "The Effect of Omni-channel Value Perception and Customer Engagement on Customer Commitment, Mediated by Customer Trust"	International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting	Vol. 14, No. 2, 100 - 107
2022	C. Dwipayana, R. Prijadi & M. Hamsal , "Bifurcating the Dynamic Dominant Logic: Technical and Evolutionary Patterns of Action"	Management Decision	Vol. 60, No. 7, 1813 - 1851
2022	Yuniarty, I.G. So, S.B. Abdinagoro & M. Hamsal , "Impact of the Extended Digital Eco-Dynamic on Innovation Performance: An Empirical Study on Small E-Businesses in Indonesia"	Frontiers in Psychology	Vol. 13
2022	C.V. Layman, Sasmoko & M. Hamsal & L. Sanny, "A Portrait of Socially Responsible Hospitals in Indonesia"	Sustainability (Switzerland)	Vol. 14, No. 6
2022	A. Bandur, M. Hamsal & A. Furinto, "21st Century Experiences in The Development of School-Based Management Policy and Practices in Indonesia"	Educational Research for Policy and Practice	Vol. 21, No. 1, 85 - 107

2022	C.V. Layman, Sasmoko, M. Hamsal & L. Sanny, "Social Performance: A Vital Turning Point for Better Hospital Care in Indonesia"	Journal of Industrial Integration and Management	Article in Press
2022	Ediansyah, M. Arief, M. Hamsal & S.B. Abdinagoro, "A Decade of Medical Tourism Research: Looking Back to Moving Forward"	Journal of Hospitality and Tourism Insights	Article in Press
2022	C. Dwipayana, R. Prijadi & M. Hamsal , "Dynamic Dominant Logic: Its Stimuli and Firm Performance"	International Journal of Business	Vol. 27, No. 4
2022	V.D Wardhana, I. Gautama So, D.L. Warganegara & M. Hamsal , "Mitigating Disruption Through Adaptive Organization and Organization Learning to Create a Transformation Business Model"	Journal of Business and Industrial Marketing	Article in Press
2022	Y. W. Handranata, M. Arief, D.L. Warganegara & M. Hamsal , "Does Stock Influencer on Social Media and Financial Well-Being Affect the Stock Market Participation of The Young Generations During the Covid-19 Pandemic?"	Global Business and Finance Review	Vol. 27, No. 5, 115 - 128
2022	U. Suryani, M. Arief, S. Bramantoro & M. Hamsal , "The Impact of Digital Literacy and E-Commerce Adoption with O2O Business Adoption on The Performance of Small and Medium Enterprises"	International Journal of eBusiness and eGovernment Studies	Vol. 14, No. 2, 199 - 223
2022	Yuniarty, I.G. So, S.B. Abdinagoro & M. Hamsal , "Exploring Extended Configuration of Digital Eco-Dynamic Influence on Small E-Business' Product Innovation"	International Journal on Informatics Visualization	Vol, 6, No. 2, 546 - 552
2022	M. Hamsal , S. B. Abdinagoro, A. Zulkarnain, D. G. Leonandri & M. Ichsan. "The Impact of Organizational Resilience on Hotel Performance During Pandemic COVID-19"	Global Business & Finance Review	Vol. 27, No. 1. 1-15
2021	R. Kurniawan, D. Budiastuti, M. Hamsal & W. Kosasih, "Networking Capability and Firm Performance: The Mediating Role of Market Orientation and Business Process Agility"	Journal of Business and Industrial Marketing	Vol. 36, No. 9, 1646 - 1664

2021	M. Hamsal , M. Ichsan, A.R. Utomo, A.A. Fahira & R.E. Wetik, "The Relationship Analysis Between Knowledge & Skills, Organizational Drivers, and Perceived Success in Implementation of Agile Project Management: Case Study of PT XYZ"	International Journal of Operations and Quantitative Management	Vol. 27, No. 2, 111 - 126
2021	Rudy, H. Prabowo, A. Furinto & M. Hamsal , "The influence of digital technology, customer experience, and customer engagement on E-commerce customer loyalty"	Journal of Theoretical and Applied Information Technology	Vol. 99, No. 5, 1149 - 1161
2021	R. Kurniawan, A.H. Manurung, M. Hamsal & W. Kosasih, "Orchestrating Internal and External Resources to Achieve Agility and Performance: The Centrality of Market Orientation"	Benchmarking	Vol. 28, No. 2, 517 - 555
2021	F. Agustiana, M. Arief, A. Furinto & M. Hamsal , "Building Airport Collaboration Model Based on Dynamic Capability and Environmental Dynamism"	Communications in Mathematical Biology and Neuroscience	Vol. 62
2021	M. Zulkifli, Firmanzah, R. Kasali, T.E. Balqiah & M. Hamsal , "Enhancing Internal Operational Capabilities: Interplaying Top Management Commitment and Leadership Agility Development"	Estudios de Economia Aplicada	Vol. 39, No. 4
2020	R. Kurniawan, D. Budiastuti; M. Hamsal & W. Kosasih, "The Impact of Balanced Agile Project Management on Firm Performance: The Mediating Role of Market Orientation and Strategic Agility"	Review of International Business and Strategy	Vol. 30, No. 4, 457 – 490
2020	Mulyono, A.H. Manurung, F. Alamsjah & M. Hamsal , "The Effect of Corporate Governance, E-Business and Innovation on Competitive Advantage and Implication on Financial Performance"	Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities	Vol. 28, 1 - 13
2020	R. Kartono, M. Arief, M. Hamsal & I.G. So, "The Influence of Entrepreneurial Process and Cost Effectiveness of Membrane-Based-Technology in Green	Journal of Critical Reviews	Vol. 7, No. 17, 1712 - 1719

	Business Environment Toward Sustainable Competitive Advantage (Study in Indonesian Pharmaceutical Industry)”		
2020	S. Siregar, H. Prabowo, M. Hamsal & E.I. Siregar, “The Effects of Managing Innovation and Technological Adoption on Business Performance Through Differentiation Strategy in Indonesia's Construction Industry”	International Journal of Innovation, Creativity and Change	Vol. 11, No. 12, 583 - 601
2019	Mulyono, A.H. Manurung, F. Alamsjah & M. Hamsal , “Competitive Advantage and Implication on Financial Performance: An Empirical Study of The Indonesia Stock Exchange”	International Journal of Scientific and Technology Research	Vol. 8, No. 11, 612 - 616
2019	R. Kurniawan & M. Hamsal , “The Effect of Sales-Marketing Collaboration, Market-Oriented Product Development, and Nimble Network Structure on Organizational Agility”	International Journal of Advanced Science and Technology	Vol. 28, No. 8 (Special Issue), 696 - 713
2019	E.D. Ratnasari, M. Arief, M. Hamsal & A. Furinto, “Factors Influencing Indonesian Customers in Performing Online Shopping and Building E-Loyalty”	International Journal of Scientific and Technology Research	Vol. 8, No. 9, 333 - 336
2019	J.R. Jokhu, R. Rokhim, R. Rachmawati & M. Hamsal , “Strategic Decision Process in SME's Context: A New Perspective Using Indigenous, Institution, Firm, and Environment Characteristics”	International Journal of Economics and Business Administration	Vol. 7, No. 4, 68 - 83
2019	M. Ichsan & M. Hamsal , “The Importance of PMO Practices in Strategic Initiative Implementation: An Empirical Study of Indonesian Banks”	Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities	Vol. 27, No. 2, 49 - 61
2019	R. Kurniawan & M. Hamsal , “Shaping Business Process Agility in Telecommunication 4.0”	International Journal of Applied Science and Engineering	Vol. 16, No. 1, 15 - 23
2019	R. Nangoy, M. Hamsal , N.J. Setiadi & Y.D. Pradipto, “The Roles of Employee Work Well-Being on Innovative Work Behaviour Mediated by Organisational Commitment”	International Journal of Economics and Business Research	Vol. 18, No. 3, 314 - 327

2019	L.K. Asalla, M. Hamsal & D. Budiastuti, "Building Organizational Innovation Capability Through the Corporate University Program"	Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities	Vol. 27, No. 3, 1683 - 1690
2017	O. Syafwiratama, M. Hamsal & H. H. Purba, "Reducing the Nonconforming Products by Using the Six Sigma Method: A Case Study of a Polyester Short Cut Fiber Manufacturing in Indonesia"	Management Science Letters	Vol. 7, No. 3, 153 - 162
2015	P. Umboh, M. Arief, A. Furinto & M. Hamsal , "Does Internationalisation Improve Organisational Performance? A Study on Higher Education Institutions in Indonesia"	Advanced Science Letters	Vol 21, No. 4, 795 - 799
2015	E. Sriwardiningsih, E. Abdurachman, A. Furinto & M. Hamsal , "The Influence Factors of the Innovation Adoption Behavior of Customer Website (Case Study: Student State University)"	Advanced Science Letters	Vol. 21, No. 4, 1060 - 1063

◆ MAKALAH PROSIDING PERTEMUAN ILMIAH INTERNASIONAL

Tahun	Nama Konferensi	Judul	Tempat dan Waktu
2021	7 th International Conference on Industrial and Business Engineering, ICIBE 2021	Analysis of the Auditor's Perspective on the Use of Big Data in Financial Statements: UTAUT Model Approach	Virtual, Online, 27 – 29 September 2021
2021	6 th International Conference on Information Management and Technology, ICIMTech 2021	Sustaining the innovation performance of e-business smes through digital eco-dynamic to survive in the covid-19 pandemic	Virtual, Online, 19 – 20 Agustus 2021
2020	4 th International Conference on Eco Engineering Development	How pandemic and the industry 4.0 era constraint: The perspective of authentic leadership on innovation	Banten, 10 – 11 November 2020
2021	6 th International Conference on Business and Industrial Research, ICBIR 2021	Completing the Configuration of Digital Eco-Dynamic to Improve the Innovation Performance of SMEs	Bangkok, 20 – 21 Mei 2021
2021	11 th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM 2021	Behavior new factors that influence employee retention? An empirical study at Indonesian hotel industry	Virtual, Online, 7 – 11 Maret 2021
2021	11 th Annual International Conference on Industrial	Analysis of hotel employee retention base on demographic	Virtual, Online, 7 – 11 Maret 2021

	Engineering and Operations Management, IEOM 2021	characteristic during COVID-19 pandemic in Indonesia	
2020	International Symposium of Geoscience, Oil and Gas Engineering, Sustainable and Environmental Technology 2020, GEOSOSTEK 2020	The impact of COVID-19 on millennial perceptions of experience quality and flow of experience and its influence on Indonesia intention to revisit a nature and rural destination (Case on Jakarta, Indonesia)	Yogyakarta, 19 – 20 Desember 2020
2020	5 th International Conference on Information Management and Technology, ICIMTech 2020	The influence of social media marketing, website quality, e-WOM, and perceived value on the purchase intention (Case study: PT. Vita Nova Atletik's Local Brand Sports Shoes)	Bandung, 13 – 14 Agustus 2020
2020	2 nd International Conference on Biospheric Harmony Advanced Research, ICOBAR 2020	Business sustainability in the times of crisis: Propositions and framework	Jakarta, Virtual, 23 – 24 Juni 2020
2019	Joint Conference of the 6th Annual Conference of Industrial and System Engineering 2019, ACISE 2019 and 1st International Conference on Risk Management as an Interdisciplinary Approach 2019, ICRMIA 2019	Pilot Fatigue Risk Analysis: Conceptual Study at Flight Operation of Garuda Indonesia's Boeing 737 Pilots	Semarang, 23 - 24 April 2019
2019	4 th International Conference on Information Management and Technology, ICIMTech 2019	E-Marketing and Service Quality on Repurchase Intention of Online Transportation	Jakarta/Bali, 19 - 20 Agustus 2019
2018	8 th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management	An interplay between employee psychological capital, organizational fit, and work well-being on organizational commitment: An empirical study on e-commerce industry in Indonesia	Bandung, 6 – 8 Maret 2018
2018	8 th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management	FinTech as innovative technology in banking services process	Bandung, 6 – 8 Maret 2018
2016	International Conference on Information Management and Technology	E-payment in integrated public transport modes: Case study of public transports in Greater Jakarta	Bandung, 16 – 18 November 2016
2016	International Conference on Information Management and Technology	The business model development of e-money services in Indonesia	Bandung, 16 – 18 November 2016

◆ **PUBLIKASI JURNAL NASIONAL BEREPUTASI**

Tahun	Penulis dan Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Edisi
2022	S. B. Abdinagoro & M. Hamsal ; "Strategic Marketing Approach of	The Winners	Vol. 23, No. 2, 181-188

	Indonesia Aluminium Mineral Industry: Upstream and Downstream Analysis”		
2018	A. Nindiani, M. Hamsal & H. H. Purba, “Product and Service Quality Analysis: An Empirical Study of Customer Satisfaction in a Bakery”	Binus Business Review	Vol. 9, No. 2, 95-103
2007	M. Hamsal & I G. N. Agung, “Paradoxical Strategies and Firm Performance: The Case of Indonesian Banking Industry”	The South East Asian Journal of Management	Vol. 1, No. 1, 43-64

◆ PUBLIKASI DI MEDIA DARING NASIONAL

Tanggal	Judul Artikel	Pemuatan
21 Desember 2022	“Hilirisasi Hasil Tambang Timah Masih Lemah”	Kompas.id
9 November 2022	“Mengobati Daya Saing Rumah Sakit Indonesia”	Kompas.id
2 November 2022	“Dunia Logistik Melawan Inersia agar Tidak Sia-sia”	Kompas.id
21 September 2022	“Menjaga Pariwisata Banyuwangi Tetap Harum Mewangi”	Kompas.id
31 Agustus 2022	“Menakar Keberhasilan Bisnis Logistik BUMN”	Kompas.id
13 Juli 2022	“Likupang dan Rerangka VRIO	Kompas.id
22 Juni 2022	“Pariwisata Belitung Mencari Jati Diri”	Kompas.id
11 Mei 2022	“Wisata Medis Menolak Kalah”	Kompas.id
27 April 2022	“Strategi Pengembangan Pariwisata Danau Toba”	Kompas.id
23 Februari 2022	“Strategi Operasi Bandar Udara Pascapandemi”	Kompas.id
12 Januari 2022	“Strategi Pengembangan Pariwisata Lombok”	Kompas.id

◆ PENGHARGAAN/PIAGAM

Tahun	Bentuk Penghargaan	Pemberi
2022	Rector’s Award for the Best Teaching Performance	Binus University
2021	Rector’s Award for the Best Teaching Performance	Binus University
2020	Rector’s Award for the Best Teaching Performance	Binus University
2020	Best Paper Award, International Conference on Biospheric Harmony Advanced Research (ICOBAR)	Binus University
2019	Rector’s Award for the Best Teaching Performance	Binus University
2019	Best Paper Award, International Seminar of Contemporary Research on Business and Management (ISCRBM)	Universitas Indonesia
2017	Rector’s Award for the Best Teaching Performance	Binus University
2016	Rector’s Award for the Best Teaching Performance	Binus University
2015	Rector’s Award for the Best Teaching Performance	Binus University
2007	The Best Doctoral Dissertation	Universitas Indonesia
2002	Special Recognition Award	PT Bank Niaga, Tbk
2002	Outstanding Performance Award	PT Bank Niaga, Tbk
2001	Special Recognition Award	PT Bank Niaga, Tbk
1998	Telstra Systems Engineering Prize	RMIT University
1995	Special Recognition Award	PT Bank Niaga, Tbk

◆ PENGALAMAN SEBAGAI PEMBICARA

Dosen Tamu

1. Kuliah tamu “Strategic Management in Dynamic and Certain Environment/Contemporary Issues in Strategic Management” di Universitas Media Nusantara, Gading Serpong, 2022.
2. Kuliah umum “Daya Saing Bangsa dan Desentralisasi Pendidikan di Era VUCA” di Universitas Flores, Ende, 2019.
3. Kuliah tamu “Manajemen Rantai Pasok Kopi” di Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan, (STKIP) St. Paulus, Ruteng, 2018.
4. Kuliah tamu “Family Business: The Big Picture” di Universitas Ciputra, Surabaya, 2013.
5. Kuliah umum “Cybercrime & ICT Security and Good Governance” di Universitas Internasional Batam, 2011.
6. Kuliah umum “Building World-Class Companies in Emerging Markets: Indonesia Case” di Universitas Internasional Batam, 2010.
7. Kuliah tamu “Building and Maintaining Sustainable Competitive Advantage” di Supra School of Business, Jakarta, 2009.
8. Kuliah tamu “Strategic Flexibility and Dynamic Competitive Advantage” di Institut Bisnis dan Informatika Indonesia, Jakarta, 2007.

Narasumber di Tingkat Nasional

1. Diskusi Pimpinan Rumah Sakit di Banten: Membangun Daya Saing Rumah Sakit, PERSI Banten, 2022
2. Strategic Framework Logistics Business, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), 2022
3. Brawijaya Healthcare Leadership Discussion, Brawijaya Hospital Saharjo, 2022
4. Workshop Rolling Plan RJPP 2022-2028, PT PGAS Solution, 2022.
5. Strategi Bisnis Rumah Sakit 2021: Bersaing, Berjejaring, atau Keluar?, Setia Mulya Medika, 2021.
6. OMNI Executive MBA Strategic Marketing, 2022
7. Pariwisata Belitung Apalagi Setelah Laskar Pelangi, 2022
8. Airport and Logistics Business Recovery and Sustainability in 2022, 2022
9. Pelatihan Kapabilitas dan Manajerial Kepala SMK Berbasis Industri, Binus University. 2020
10. Root Cause Analysis, IKNB Otoritas Jasa Keuangan, 2020
11. Hospitality Industry Today and Research Opportunities, Binus University, 2020.
12. The Changing Business Landscape Post Covid-19, Binus Creates, 2020.
13. Tantangan dan Kesempatan Menghadapi New Normal, Medico-Sistech Kharisma-Aruba, 2020.
14. Banking in the Time of Crisis, Binus University, 2020.
15. Competitive Dynamic and Strategic Era New Normal Healthcare Services, PERSI Banten, 2020.
16. Indonesia’s Financial Industry Landscape 2020, Binus University, 2020.
17. Focus Group Discussion Penerapan Teori National Diamond dalam Penyusunan Arsitektur Bidang Industri Keuangan Non-Bank, Departemen Pengawasan IKNB 1A, Otoritas Jasa Keuangan, 2019.
18. Focus Group Discussion Pengembangan Prototipe Bahan Bakar Reaktor Riset, Badan Tenaga Nuklir Nasional, 2019.
19. Fokus Group Discussion Leadership Tim Percepatan Pembangunan 10 Destinasi Pariwisata Prioritas (10 Bali Baru), Kementerian Pariwisata RI, 2019.
20. Business Management Development Program (BMDP) PT Bukopin, Tbk, PPM Manajemen, 2019.
21. Town Hall Meeting BLU BPDKS, Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit RI, 2019.
22. Operational Excellence, Laboratorium Studi Manajemen FEUI & Siam Cement Group, 2018.
23. Operational Excellence, Laboratorium Studi Manajemen FEUI & Siam Cement Group, 2017.
24. Using NVivo 11+ for Mixed Methods Research, Binus University, 2016.

25. Forum Panel BPR dan BPRS: Root-Cause Analysis, Otoritas Jasa Keuangan, 2015.
26. Rapat Koordinasi Sinkronisasi Aspirasi Daerah untuk Percepatan Pembangunan Daerah, Dewan Perwakilan Daerah RI, 2015.
27. Penguji Makalah Individu Peserta SESPIBI Angkatan XXXII, Bank Indonesia, 2015.
28. Operational Excellence, Laboratorium Studi Manajemen FEUI & Siam Cement Group, 2014.
29. Root Cause Analysis, Otoritas Jasa Keuangan, 2014.
30. Scenario Planning, PPM Manajemen, 2014.
31. Corporate Strategic Planning, PPM Manajemen, 2014.
32. Operational Excellence, Laboratorium Studi Manajemen FEUI & Siam Cement Group, 2013.
33. Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko, Bank Mayapada, Tbk, 2013.
34. Penyusunan Rencana Bisnis Bank yang Efektif, InfoBank Learning Center, 2013.
35. Credit Financial Analysis, Bank Ganesha, 2013.
36. Sertifikasi Pengawas Bank Grade 6, Bank Indonesia, 2012.
37. Manajemen Strategi dan Root Cause Analysis, Bank Indonesia, 2012.
38. Strategic Management for Banking Business, Bank Royal Indonesia, 2012.
39. Peningkatan Efektivitas Pelaporan Operasional Perkebunan Kelapa Sawit, ADR Agro Group, 2012.
40. GT Management Development Program, PT Gajah Tunggal, 2011.
41. Credit Financial Analysis, Bank Ekonomi, 2011.
42. Creative Thinking, Problem Solving and Decision Making, Badan Pengawasan Obat dan Makanan RI, 2011.
43. Sertifikasi Pengawas Bank Grade 6, Bank Indonesia, 2011.
44. Manajemen Strategi dan Root Cause Analysis, Bank Indonesia, 2011.
45. Crystalizing the Concept of Blueprint Reformulation of Transformation Strategy, Rumah Perubahan, 2011.
46. Institutional Commitments and Leadership, Departemen Pendidikan & Kebudayaan RI, 2012.
47. Sertifikasi Perbankan Tingkat Menengah, Bank Indonesia, 2011.
48. Business Model Innovation, Binus University, 2010.
49. Driving and Executing Strategic Innovation for Competitiveness, Binus University, 2009.
50. The Roles of Pertamina in Developing and Strengthening National Competitiveness through PCE, Pertamina Center of Excellence, PT Pertamina (Persero), 2009.
51. A Roadmap to Committed Vision and Strategic Planning, PT John Clements, 2007
52. MRC Doctoral Journey in Management, PPIM FEUI, 2007.
53. Pentingnya Memahami Lingkungan Strategis, PPIM FEUI, 2007.
54. MRC Doctoral Journey in Management, PPIM FEUI, 2006.
55. Pengalaman Menyusun Research Poster & Design, PPIM FEUI, 2006.
56. Scenario Planning, Badiklat Dephan RI, 2002.

