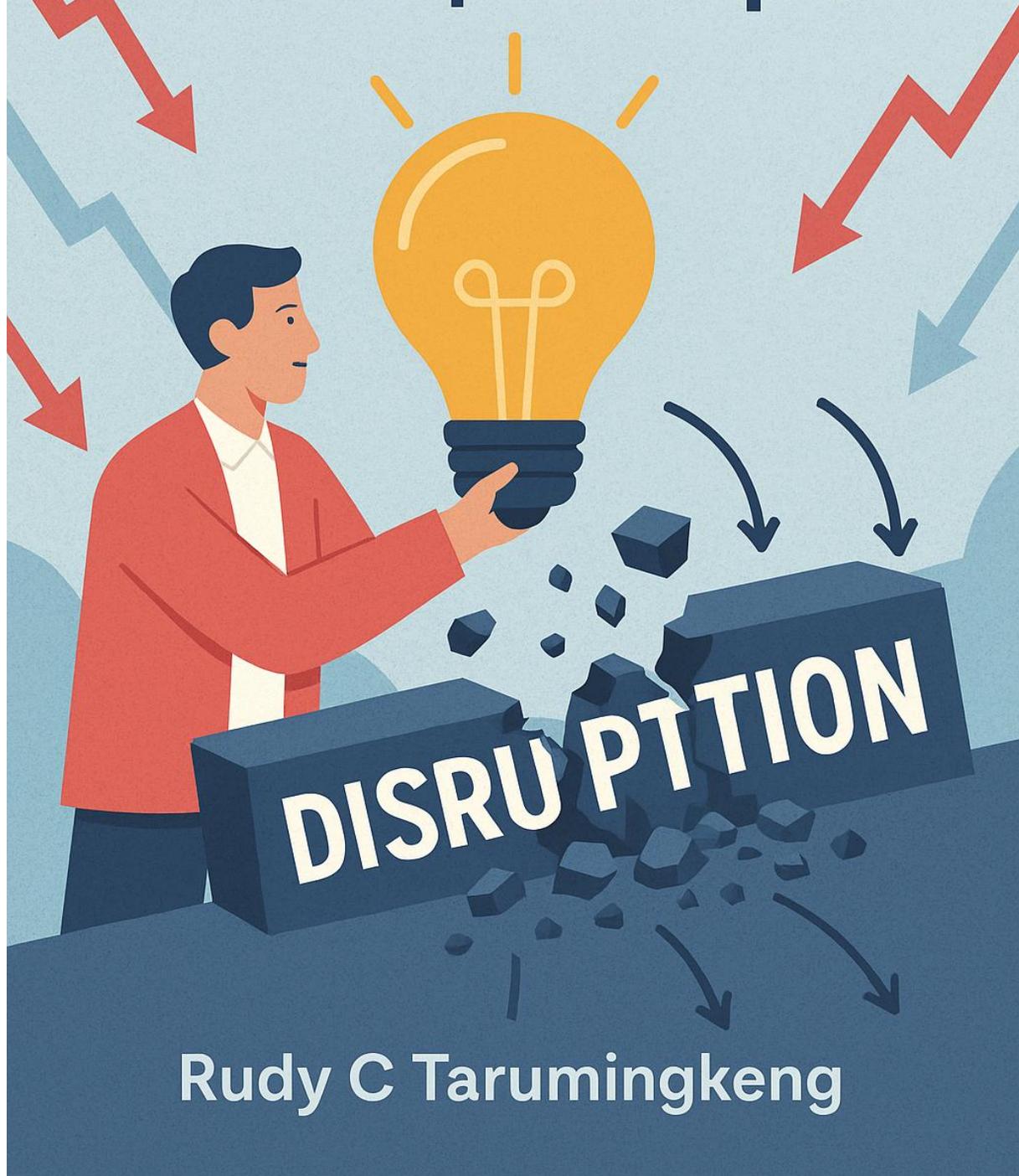


Inovasi Sebagai Respons Perusahaan terhadap Disrupsi



Rudy C Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng: *Inovasi Sebagai Respons Perusahaan
terhadap Disrupsi*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

24 May 2025

Inovasi Sebagai Respons Perusahaan terhadap Disrupsi

Diskusi —yang berfokus pada **respon perusahaan incumbent (mapan) terhadap inovasi disruptif**, dengan mengacu pada teori-teori dari:

1. **C. Charitou dan C. Markides (2003)**,
 2. **T.W. Malnight dan I. Buche (2022)**,
 3. **Prof. Julian Birkinshaw (LBS)**,
 4. serta teori **Clayton Christensen** tentang *disruptive innovation*, sebagaimana disebutkan di [12Manage Forum: Christensen Disruptive Innovation](#).
-

1. Disruptive Innovation menurut Christensen: Pemicu Pergeseran Industri

Menurut **Clayton M. Christensen**, inovasi disruptif adalah inovasi yang menciptakan nilai baru dengan:

- Menyasar pasar yang sebelumnya tidak dilayani (non-consumption),
- Menawarkan solusi yang lebih sederhana, lebih murah, dan mudah diakses dibanding solusi incumbent.

Contoh klasik:

- Netflix yang awalnya menyasar pasar kecil peminjam DVD lewat pos, sebelum menggantikan Blockbuster.
- GoTo (Gojek + Tokopedia) mengguncang sistem transportasi dan e-commerce konvensional di Indonesia.

Christensen menekankan bahwa perusahaan besar sering gagal merespons inovasi disruptif karena struktur internal dan fokus mereka

terhadap profit margin jangka pendek membuat mereka mengabaikan pasar baru yang tampaknya tidak menguntungkan di awal.

2. Respons Strategis Incumbent: 5 Pilihan Respons (Charitou & Markides, 2003)

Dalam artikel “*Responses to Disruptive Strategic Innovation*”, **Charitou dan Markides** menyusun lima tipe respons utama yang dapat diambil incumbent:

1. **Fokus pada Bisnis Utama:** Mengabaikan gangguan dan tetap setia pada model lama.
2. **Abaikan Inovasi:** Menganggap model baru sebagai tidak relevan dengan kompetensi utama mereka.
3. **Ganggu Disruptor dengan Penawaran Baru:** Mengembangkan produk tandingan yang lebih baik dari disruptor.
4. **Adopsi Inovasi:** Memainkan dua model bisnis sekaligus.
5. **Peluk Inovasi dan Skala:** Memanfaatkan sumber daya untuk mempercepat pertumbuhan model baru.

 Strategi 4 dan 5 mensyaratkan **komitmen besar dan kemampuan organisasi yang fleksibel.**

3. Strategic Incumbency (Malnight & Buche, 2022): Aktifkan Keunggulan Mapan

Penelitian dari IMD menunjukkan bahwa perusahaan incumbent bisa mengubah keunggulan tradisional mereka menjadi modal untuk bertahan menghadapi disrupsi.

Tiga kemampuan kunci:

- **Kemampuan mengelola kompleksitas** (menghindari silo, menyederhanakan proses).

- Kemampuan menjaga fokus jangka panjang (bukan hanya target kuartalan).
- Kemampuan memanfaatkan hubungan pelanggan yang terpercaya.

🧠 Artinya: keunggulan tradisional dapat diubah menjadi modal strategis melalui mindset aktif, bukan defensif.

✂ 4. Empat Strategi Bertahan Incumbent (Birkinshaw, LBS)

Birkinshaw menawarkan empat jenis strategi pertahanan yang bisa dipilih oleh perusahaan incumbent:

Strategi	Deskripsi	PRO	KONTRA
1. Double Down	Fokus pada kekuatan saat ini.	Keuntungan cepat, efisien.	Bisa buta terhadap ancaman.
2. Fight Back	Meniru/menghadapi disruptor.	Mempertahankan basis pelanggan.	Biaya tinggi, risiko perang harga.
3. Retrench	Skalakan kembali.	Hemat biaya.	Bisa melemahkan posisi pasar.
4. Move Away	Keluar dari pasar tertentu.	Fokus sumber daya baru.	Kehilangan pasar.

➡ *Pilihan strategi sangat tergantung pada analisis risiko dan kemampuan organisasi untuk berubah.*

🔄 Diskusi Reflektif: Mengelola Disrupsi di Era Digital

Bagi perusahaan di Indonesia (misalnya: Telkom, BRI, Bukalapak, atau GoTo), pemahaman tentang strategi respons terhadap disrupsi menjadi krusial. Pergeseran digital dan dominasi platform membutuhkan:

- **Kepemimpinan transformatif**, bukan sekadar reaktif.
- **Fleksibilitas organisasi**, terutama dalam pengambilan keputusan dan pemanfaatan data.
- **Sinergi antar unit bisnis lama dan baru**, yang menantang struktur silo.

Referensi Lengkap

1. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review Press.
2. Charitou, C., & Markides, C. (2003). Responses to Disruptive Strategic Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Winter 2003.
3. Malnight, T. W., & Buche, I. (2022). *The Strategic Advantage of Incumbency*, HBR Jan–Feb 2022, pp. 43–48.
4. Birkinshaw, J. (2022). *How Incumbents Can Respond to Disruptors*, HBR, Jan–Feb 2022, pp. 37–42.

Penutup: Menuju Incumbency Aktif

Alih-alih melihat disrupsi sebagai ancaman semata, incumbent perlu **mengadopsi pendekatan ambidextrous**—yaitu mempertahankan keunggulan masa lalu sambil mengeksplorasi masa depan. Kunci keberhasilan terletak pada:

- **Eksperimen cepat** di pasar baru,
- **Fokus pada kebutuhan pelanggan yang sedang berubah**,
- serta **transformasi internal** yang tidak hanya kosmetik, tetapi menyentuh **mindset dan struktur** organisasi.

Berikut **lanjutan elaborasi naratif** tentang *Disruptive Innovation dan Respons Strategis Incumbent*, dengan tambahan dimensi **psikologis, organisasional, dan studi kasus Indonesia**.

5. Paradoks Inovasi dalam Organisasi Mapan

Perusahaan incumbent sering mengalami apa yang disebut "**Innovator's Dilemma**" (Christensen, 1997). Yaitu dilema antara:

Aspek	Fokus Tradisional	Tantangan Inovasi Disruptif
Profitabilitas	Menjaga margin tinggi	Inovasi disruptif awalnya margin rendah
Pelanggan utama	Fokus pada pelanggan besar	Disrupsi menasar pelanggan yang diabaikan
Proses stabil	Mengandalkan proses yang mapan	Disrupsi memerlukan proses eksperimental
Struktur biaya	Berorientasi efisiensi	Disrupsi butuh fleksibilitas dan risiko tinggi

 Akibatnya, banyak perusahaan besar *terlambat berinovasi* karena sistem internal mereka sendiri *tidak mendukung eksperimen radikal*.

6. Strategi Ambidextrous: Eksploitasi dan Eksplorasi

Model yang semakin relevan untuk menangani disrupsi adalah **organizational ambidexterity** (Tushman & O'Reilly, 1996). Ini mengacu pada:

- **Eksploitasi:** Memaksimalkan efisiensi dari bisnis utama.
- **Eksplorasi:** Mencoba model baru, teknologi baru, segmen baru.

✦ *Contoh:* Telkom Indonesia memisahkan antara Telkomsel (eksploitasi) dan Indihome/Mytel/Amartha (eksplorasi dan investasi digital melalui MDI Ventures).

Untuk berhasil, organisasi harus:

- Memiliki **struktur paralel** yang memungkinkan eksplorasi.
- Menunjuk **unit yang otonom dan agile**.
- Memastikan **sinkronisasi level eksekutif** agar konflik antara bisnis lama dan baru tidak saling meniadakan.

✦ 7. Toolkit Respons Disrupsi untuk Perusahaan Indonesia

Berikut ini kerangka strategi yang dapat digunakan perusahaan di Indonesia untuk menghadapi disrupsi digital:

Strategi	Deskripsi	Studi Kasus Indonesia
Digital Acquisition	Mengakuisisi startup disruptif.	Emtek mengakuisisi Bukalapak.
Corporate Venture	Membentuk ventura baru.	MDI Ventures milik Telkom.
Platformization	Mengubah produk jadi platform terbuka.	GoTo membuka ekosistem ke fintech dan logistik.
Partnering with Disruptors	Kolaborasi strategis.	Blue Bird bermitra dengan Gojek.
In-house Innovation Lab	Membangun tim R&D internal.	BRI Innovation Centre.

Dengan kata lain, incumbent harus *proaktif* bukan *reaktif* dalam menghadapi perubahan.

8. Dimensi Psikososial: Perubahan Mindset sebagai Inti

Kegagalan incumbent sering kali bukan karena ketidakmampuan teknologi, tetapi karena:

- Ketakutan kehilangan margin,
- Ketergantungan pada pelanggan lama,
- Budaya organisasi yang menolak kegagalan.

Menurut **Kotter (1996)**, perubahan organisasi yang berhasil selalu dimulai dengan:

“Sense of urgency, a guiding coalition, and a vision for change.”

Artinya, pimpinan organisasi harus:

1. Membangun kesadaran urgensi terhadap disrupsi.
2. Mendorong *safe space* untuk bereksperimen.
3. Menanamkan *mindset growth* di seluruh lini.

9. Perbandingan Konseptual: Christensen × Charitou × Malnight × Birkinshaw

Elemen	Christensen	Charitou & Markides	Malnight & Buche	Birkinshaw
Fokus	Inovasi sebagai ancaman	Strategi responsif	Keunggulan incumbent aktif	Strategi bertahan
Akar Masalah	Struktural	Kognitif-strategik	Organisasional	Eksekusi operasional
Solusi	Struktur inovatif	Pilihan strategi	Pemanfaatan kompleksitas	Strategi defensif-ofensif

Elemen	Christensen	Charitou & Markides	Malnigh & Buche	Birkinshaw
Pendekatan	Teori manajemen inovasi	Strategi korporasi	Manajemen perubahan	Taktik strategi

10. Studi Kasus: Transformasi Digital Telkom Indonesia

Telkom Indonesia menjadi contoh perusahaan incumbent yang mencoba merespons disrupsi dengan strategi campuran:

- **Eksplorasi:** Indihome & Telkomsel tetap dijaga stabil.
- **Eksplorasi:** Investasi pada startup (Amartha, Kredivo, Qlue).
- **Digitalisasi proses internal:** Melalui *digital talent scholarship*, big data, dan cloud services.
- **Kendala utama:** Birokrasi internal, kesenjangan antar unit, dan politik internal.

 *Lesson learned:* Tanpa perubahan budaya dan koordinasi antar unit, respon terhadap disrupsi akan pincang.

11. Kesimpulan Naratif

Respon perusahaan terhadap disrupsi harus dilandasi oleh:

- **Kecerdasan strategik:** Mengenali pola disrupsi.
- **Keberanian struktur organisasi:** Menciptakan otonomi untuk bereksperimen.
- **Kesadaran psikologis kolektif:** Menyadari bahwa masa depan tidak bisa dikelola dengan pola masa lalu.

Sebagaimana ditekankan oleh Christensen:

“The most dangerous competitors are not those who challenge your core business directly, but those who grow quietly in places you’re not even looking.”

Berikut adalah infografik  perbandingan empat pendekatan utama terhadap *disruptive innovation*:

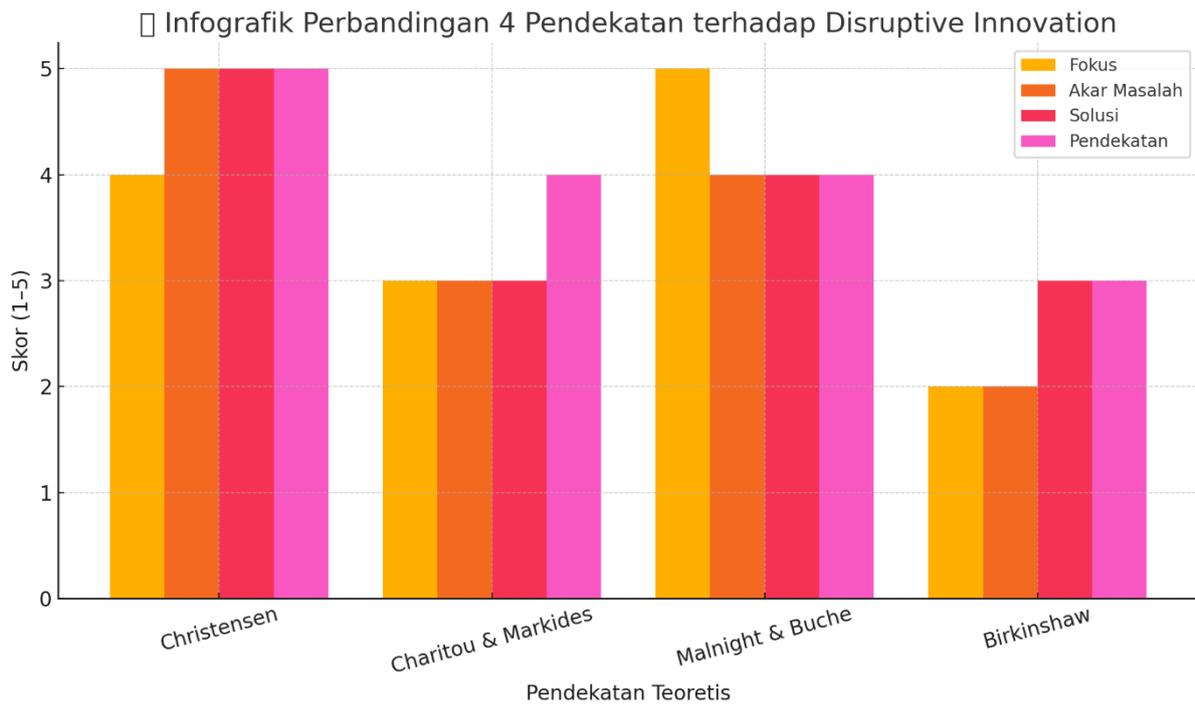
Kriteria Penilaian:

1. **Fokus:** Seberapa tepat pendekatan ini menangkap fenomena disrupsi.
2. **Akar Masalah:** Kemampuan menjelaskan penyebab kegagalan incumbent.
3. **Solusi:** Kekuatan solusi yang ditawarkan.
4. **Pendekatan:** Pendekatan konseptual (strategis, struktural, kultural, atau kombinasi).

Penjelasan:

- **Christensen** unggul dalam menjelaskan akar masalah struktural dan solusi radikal.
- **Charitou & Markides** menekankan pilihan strategis—cocok untuk perencanaan jangka pendek hingga menengah.
- **Malnight & Buche** membawa perspektif “keunggulan mapan aktif”—kuat dalam aplikasi transformasi organisasi.
- **Birkinshaw** menawarkan peta taktik praktis, meskipun cenderung reaktif dan kurang mendalam secara teori inovasi.

Rudy C Tarumingkeng: *Inovasi Sebagai Respons Perusahaan terhadap Disrupsi*



Modul Ajar:

Strategi Respons Terhadap Disruptive Innovation

Mata Kuliah: Manajemen Strategis Inovasi

Tingkat: Mahasiswa S1/S2 atau Manajer Profesional

Durasi: 2 x 90 menit (dapat diadaptasi untuk sesi pelatihan 1 hari)

Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti modul ini, peserta diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep disruptive innovation menurut berbagai pendekatan teoretis (Christensen, Charitou & Markides, Malnight & Buche, Birkinshaw).
 2. Menganalisis tantangan yang dihadapi incumbent dalam menghadapi disrupsi.
 3. Mengembangkan strategi respons yang relevan terhadap disrupsi dalam konteks organisasi nyata.
 4. Merancang peta respons strategis untuk studi kasus lokal atau global.
-

Materi Pembelajaran

1. Pengantar Disruptive Innovation

- Definisi dan karakteristik disrupsi
- Studi klasik: Netflix vs Blockbuster, Gojek vs taksi konvensional

2. Empat Pendekatan Teoretis

Pendekatan	Fokus Utama	Kontribusi
Christensen	Dilema inovator	Fokus akar struktural kegagalan incumbent

Pendekatan	Fokus Utama	Kontribusi
Charitou & Markides	Respons strategis	Lima strategi respons berdasarkan tingkat motivasi dan kemampuan
Malnight & Buche	Keunggulan incumbent	Perubahan menjadi "active incumbency" melalui tiga kapabilitas
Birkinshaw	Strategi bertahan	Empat pendekatan taktis menghadapi disrupsi

3. Ambidextrous Strategy & Organizational Tensions

- Eksplorasi vs Eksploitasi
- Peran unit bisnis paralel

4. Strategi Respons di Indonesia

- Telkom & MDI Ventures
- Emtex & Bukalapak
- Blue Bird & Gojek

Aktivitas Kelas / Diskusi

Latihan Kasus A: Telkom menghadapi Disrupsi Digital

Analisis bagaimana Telkom merespons tantangan digital melalui anak perusahaan dan venture capital. Gunakan pendekatan Charitou & Markides dan Malnight & Buche.

Latihan Kasus B: Blue Bird dan Gojek

Diskusikan apakah kolaborasi dengan disruptor lebih efektif dibandingkan strategi defensif. Apa risiko dan peluangnya?

Tugas Kelompok

Buatlah peta strategi (strategy map) untuk perusahaan lokal (UMKM, BUMN, atau startup) yang sedang menghadapi disrupsi.

Sertakan: analisis SWOT, pilihan strategi (Double Down, Move Away, dsb), dan pendekatan yang digunakan (Christensen vs Birkinshaw).

Evaluasi Pembelajaran

- **Kuis formatif:** definisi dan teori
 - **Refleksi individu:** pelajaran terbesar dari studi kasus
 - **Presentasi kelompok:** hasil peta strategi respons disruptif
-

Referensi Utama

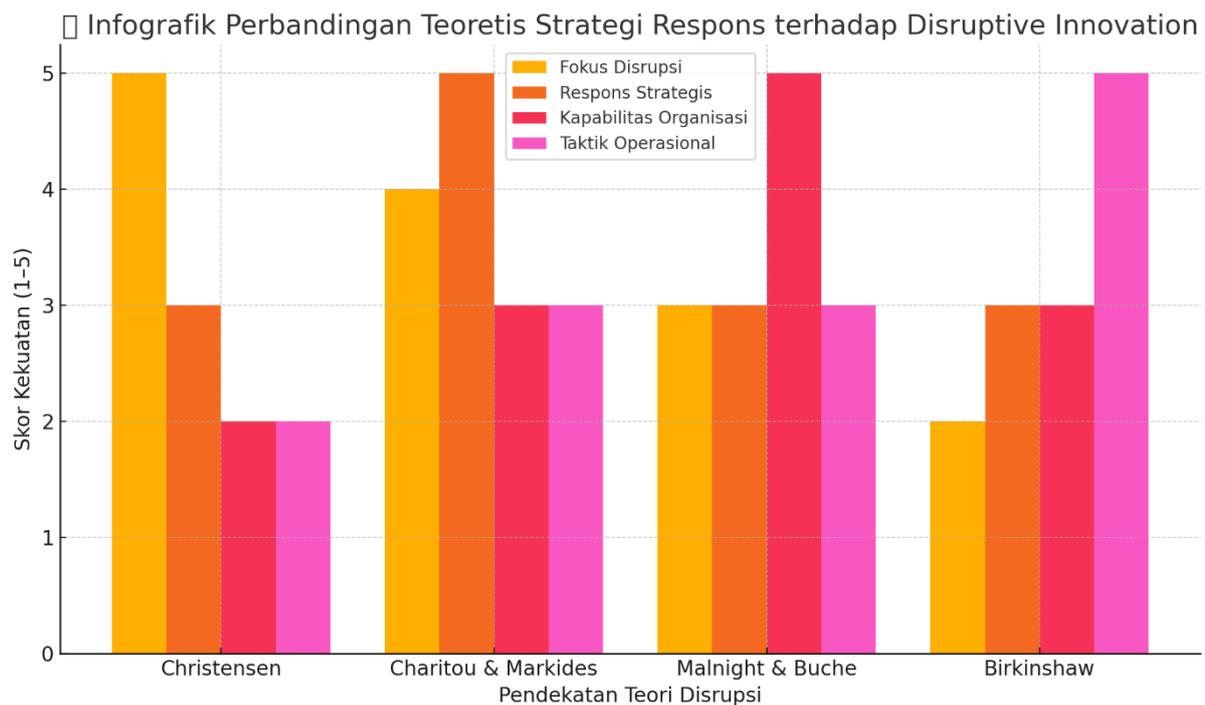
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review Press.
 - Charitou, C., & Markides, C. (2003). *Responses to Disruptive Strategic Innovation*, MIT Sloan Management Review.
 - Malnight, T. W., & Buche, I. (2022). *The Strategic Advantage of Incumbency*. HBR Jan-Feb.
 - Birkinshaw, J. (2022). *How Incumbents Can Respond to Disruptors*. HBR.
-

Rudy C Tarumingkeng: *Inovasi Sebagai Respons Perusahaan terhadap Disrupsi*

Berikut adalah  *Infografik Perbandingan Teoretis Strategi Respons terhadap Disruptive Innovation*. Grafik ini menilai keempat pendekatan—Christensen, Charitou & Markides, Malnight & Buche, serta Birkinshaw—berdasarkan:

- Fokus terhadap disrupsi
- Kekuatan strategi respons
- Kapabilitas organisasi yang digarisbawahi
- Taktik operasional yang ditawarkan

Infografik ini dapat digunakan untuk diskusi kelas, pelatihan manajemen, maupun pendalaman analisis strategis.



Berikut **modul ajar lengkap** beserta **latihan kasus** untuk mahasiswa atau **manajer** yang dapat digunakan dalam kuliah, pelatihan kepemimpinan, atau workshop strategi digital.

MODUL AJAR

Topik: Strategi Respons terhadap *Disruptive Innovation*

Sasaran: Mahasiswa Manajemen S1/S2 & Profesional Manajerial

Durasi: 1–2 sesi (masing-masing 90 menit)

TUJUAN PEMBELAJARAN

Peserta diharapkan mampu:

1. Memahami konsep *disruptive innovation* dari berbagai perspektif teoretis.
 2. Menganalisis kekuatan dan kelemahan respons incumbent terhadap disrupsi.
 3. Merancang strategi respons untuk perusahaan yang menghadapi disrupsi.
 4. Mengintegrasikan pembelajaran melalui studi kasus aktual Indonesia/global.
-

KONTEN UTAMA

1. Pengantar Disrupsi

- Definisi: Disruption vs Sustaining Innovation
- Penyebab umum: Non-consumption, teknologi baru, model bisnis baru
- Contoh: Netflix vs Blockbuster, Tokopedia vs retail konvensional

2. Empat Pendekatan Utama

Pendekatan	Fokus	Kelebihan	Keterbatasan
Christensen	Dilema Inovator	Fokus akar masalah struktural	Minim strategi respons langsung
Charitou & Markides	Lima Respons Strategis	Praktis, adaptif	Tidak semua cocok untuk BUMN
Malnight & Buche	Aktifkan keunggulan incumbent	Fokus transformasi internal	Butuh waktu dan komitmen besar
Birkinshaw	Strategi Bertahan	Langsung, konkret	Reaktif, minim panduan jangka panjang

LATIHAN KASUS

Kasus A: Telkom Indonesia – Antara Legacy dan Inovasi

Situasi:

Telkom menghadapi disrupsi digital, mulai dari Over-The-Top (OTT), fintech, hingga startup logistik. MDI Ventures dibentuk sebagai solusi digitalisasi.

Pertanyaan Diskusi:

1. Apakah strategi Telkom lebih mendekati pendekatan *Charitou & Markides* atau *Malnight & Buche*?
 2. Bagaimana konflik antara bisnis tradisional (IndiHome, Telkomsel) dengan unit digital dapat diatasi?
 3. Buatlah *Strategy Response Map* untuk Telkom dalam 5 tahun ke depan.
-

 **Kasus B: Blue Bird – Ketika Taksi Harus Berkolaborasi dengan Gojek**

Situasi:

Alih-alih bersaing frontal, Blue Bird memilih bermitra dengan Gojek.

Pertanyaan Diskusi:

1. Apakah keputusan ini adalah bentuk “Move Away” atau “Partnering Strategy” menurut Birkinshaw?
2. Bagaimana cara menjaga *brand integrity* Blue Bird dalam kolaborasi ini?
3. Simulasikan *scenario planning* jika Blue Bird memutuskan membangun platformnya sendiri.

 **TUGAS KELOMPOK**

Judul: *Merancang Respons Strategis untuk UMKM atau Perusahaan Lokal yang Terdisrupsi*

Langkah:

1. Pilih 1 perusahaan (misal: Gramedia, Matahari, atau apotek lokal).
2. Lakukan analisis SWOT dan stakeholder.
3. Gunakan pendekatan salah satu tokoh (Christensen, dll).
4. Buat 1 lembar infografik strategi dan roadmap pelaksanaan.
5. Presentasikan dalam sesi kelas.

 **FORMAT EVALUASI**

Komponen	Bobot
Partisipasi Diskusi	20%
Analisis Kasus A	20%

Komponen	Bobot
Presentasi Kelompok	40%
Refleksi Individu (esai 300 kata)	20%

LAMPIRAN TAMBAHAN

-  Infografik perbandingan teori
 -  Template Strategy Map (Canvas)
 -  Panduan presentasi & rubrik penilaian
 -  Kuis formatif 10 soal pilihan ganda
-

REFERENSI UTAMA

1. Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*.
 2. Charitou, C. & Markides, C. (2003). *Responses to Disruptive Strategic Innovation*. MIT Sloan.
 3. Malnight, T. & Buche, I. (2022). *The Strategic Advantage of Incumbency*, HBR.
 4. Birkinshaw, J. (2022). *How Incumbents Can Respond to Disruptors*, HBR.
-

Berikut adalah  **Glosarium Lengkap** untuk mendukung pemahaman konsep dalam Modul Ajar *Strategi Respons terhadap Disruptive Innovation*:

Glosarium: Istilah-Istilah Kunci

Istilah	Definisi
Disruptive Innovation	Inovasi yang menciptakan nilai baru dengan cara menyasar segmen pasar yang tidak terlayani atau terabaikan oleh incumbent, biasanya dengan produk lebih sederhana, murah, dan mudah diakses.
Incumbent	Perusahaan atau organisasi yang sudah mapan di pasar dan mendominasi industri sebelum munculnya inovasi baru.
Innovator's Dilemma	Situasi di mana perusahaan besar gagal mengadopsi teknologi baru karena takut kehilangan keuntungan dari bisnis utamanya. Diperkenalkan oleh Clayton Christensen.
Ambidextrous Organization	Organisasi yang mampu menyeimbangkan eksplorasi inovasi baru dan eksploitasi bisnis inti yang sudah berjalan.
Eksplorasi	Aktivitas untuk menciptakan hal-hal baru melalui eksperimen, riset, dan inovasi.
Eksplotasi	Aktivitas memperkuat dan mengoptimalkan proses, produk, atau layanan yang sudah ada.
Active Incumbency	Konsep dari Malnight & Buche yang menyarankan bahwa incumbent bisa menjadi kompetitif dengan

Istilah	Definisi
	mengaktifkan keunggulan lama dan memperbarui kapabilitasnya.
Double Down Strategy	Strategi bertahan dengan menggandakan fokus pada kekuatan lama untuk melawan disrupsi. Diperkenalkan oleh Julian Birkinshaw.
Move Away Strategy	Strategi untuk keluar dari pasar atau segmen tertentu agar bisa fokus ke arah baru.
Partnering with Disruptors	Strategi di mana perusahaan incumbent memilih untuk bekerja sama dengan pelaku disrupsi alih-alih melawannya.
Corporate Venture Capital (CVC)	Investasi yang dilakukan perusahaan besar ke startup atau inovasi sebagai bagian dari strategi eksplorasi. Contoh: MDI Ventures milik Telkom.
Over-The-Top (OTT)	Layanan digital yang disampaikan melalui internet tanpa jaringan tradisional, seperti Netflix atau YouTube.
Strategy Canvas	Alat visualisasi strategi yang menggambarkan posisi perusahaan dibandingkan pesaing dalam berbagai faktor nilai.
Scenario Planning	Proses merancang beberapa kemungkinan skenario masa depan agar organisasi siap menghadapi ketidakpastian.
Response Strategy Map	Peta visual yang menggambarkan langkah strategis perusahaan dalam merespons disrupsi.
Five Response Strategies	Model dari Charitou & Markides yang mencakup pilihan: Abaikan, Lawan, Gabung, Adopsi, atau Dominasi disrupsi.

Istilah	Definisi
Platformization	Proses mengubah produk/jasa menjadi platform terbuka untuk membangun ekosistem, contohnya Gojek dan Tokopedia.
Digital Transformation	Proses adopsi teknologi digital di seluruh aspek bisnis untuk menciptakan nilai dan efisiensi baru.
Silo Organization	Struktur organisasi yang terfragmentasi sehingga unit kerja tidak saling berbagi informasi dan kolaborasi minim.
VUCA	Akronim dari Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity. Istilah ini digunakan untuk menggambarkan lingkungan bisnis modern yang penuh ketidakpastian.
Legacy Business	Model bisnis lama yang pernah sukses namun menghadapi tantangan relevansi di era digital.

Glosarium ini bisa dijadikan bagian akhir dari modul pembelajaran atau sebagai **lembar bantu untuk diskusi kelas**. Apakah Anda juga ingin versi visual dari glosarium ini dalam bentuk infografik atau kartu pembelajaran (flashcards)? Saya siap bantu.

Berikut adalah  *Infografik Strategi Respons Disrupsi* dari tiga perusahaan besar Indonesia:

1. Bukalapak

-  *Strategi*: Platformization
-  *Model*: Partnering with Disruptors (melalui kolaborasi teknologi & investasi)

2. GoTo (Gojek + Tokopedia)

-  *Strategi*: Diversification across fintech, e-commerce, dan logistik
-  *Model*: Ambidextrous Strategy (eksploitasi + eksplorasi ekosistem digital)

3. Telkom Indonesia

-  *Strategi*: Digital Transformation (melalui MDI Ventures, MyTel, dan digital services)
-  *Model*: Active Incumbency (mengaktifkan kapabilitas lama untuk menghadapi disrupsi)

Infografik ini cocok digunakan dalam presentasi kelas, pelatihan korporat, maupun materi literasi digital.

Infografik memperlihatkan perbedaan strategi dan model respons terhadap disrupsi dari tiga perusahaan besar Indonesia:

Rudy C Tarumingkeng: *Inovasi Sebagai Respons Perusahaan terhadap Disrupsi*

□ Infografik Perbandingan Strategi Respons Disrupsi Bukalapak, GoTo, dan Telkom Indonesia

□ Telkom Indonesia □ Strategi: Transformasi Digital dan Investasi Startup	□ Model Teoritis: Active Incumbency + CVC Model (MDI Ventures)
--	---

□ GoTo □ Strategi: Ekspansi Lintas Vertikal (Ride-Hailing, E-commerce, Fintech)	□ Model Teoritis: Ambidextrous Strategy (Eksplorasi & Eksploitasi)
--	---

□ Bukalapak □ Strategi: Platform Marketplace Fokus Lokal	□ Model Teoritis: Partnering & IPO Defense
---	---

Kopilot:

ChatGPT 4o (2025). Access date: 28 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account. <https://chatgpt.com/c/68367e18-3200-8013-ae0f-b66391de0b5a>