

MODEL EMPAT JALUR PERUBAHAN INDUSTRI

**FOUR TRAJECTORIES OF INDUSTRY
(MCGAHAN, 2004)**

**OLEH
RUDY C TARUMINGKENG**

Oleh:

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

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

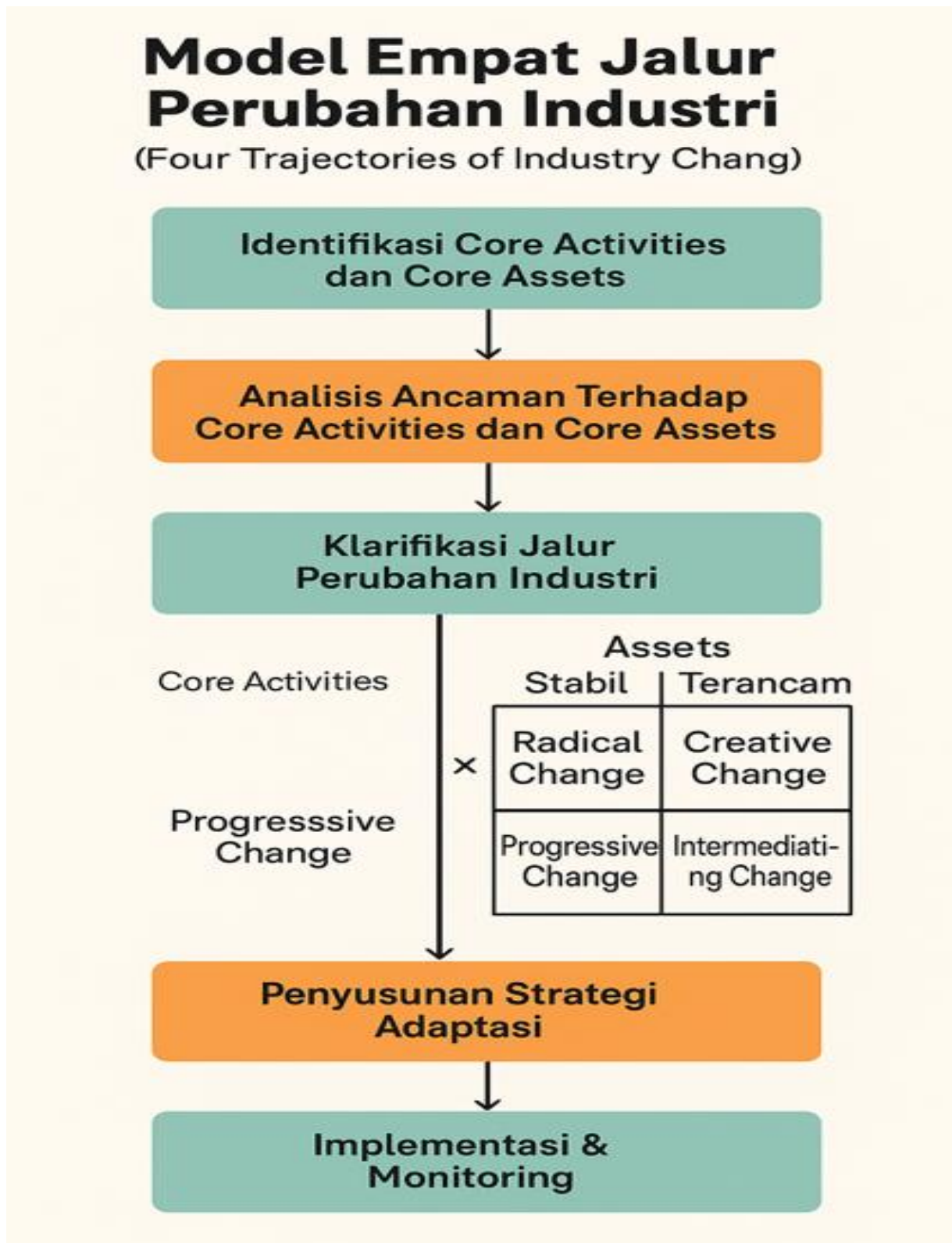
© RUDYCT e-PRESS

ruduct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

27 April 2025

Infografik:



Trajectories of industry transformation

		Core activities	
		Threatened	Not Threatened
Core assets	Threatened	Radical Change <i>Everything is up in the air.</i> Examples: makers of landline telephone handsets, overnight letter-delivery carriers, and travel agencies	Creative Change <i>The industry is constantly redeveloping assets and resources.</i> Examples: the motion picture industry, sports team ownership, and investment banking
	Not Threatened	Intermediating Change <i>Relationships are fragile.</i> Examples: automobile dealerships, investment brokerages, and auction houses	Progressive Change <i>Companies implement incremental testing and adapt to feedback.</i> Examples: online auctions, commercial airlines, and long-haul trucking

Copyright © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

McGahan, HBR, 2004

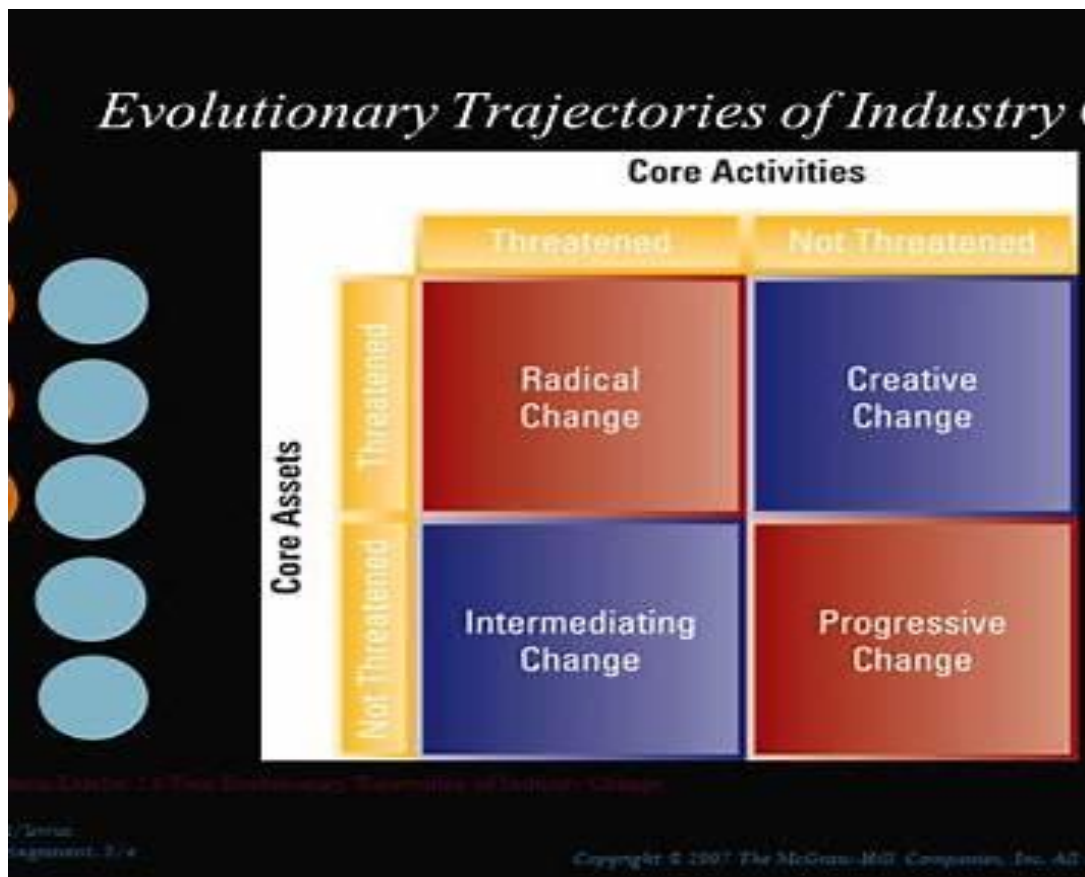
<https://tse2.mm.bing.net/th?id=OIP.8aMAkqr--ikqD7dJjCEUQgHaFj&w=355&h=355&c=7>

BP's Growth Trajectory

		Core Activities	
		Threatened	Not Threatened
Core Assets	Threatened	Radical Change Everything is up in the air Ex : Telephone Handsets, Overnight Hand Delivery	Creative Change The industry is constantly redefining assets and resources Ex : Oil and Gas Industry, Motion Picture Industry
	Not Threatened	Intermediating Change Relationships are Fragile Ex : Automobile Dealerships, Auction Houses	Progressive Change Companies implement incremental testing and adapt to feedback Ex : Commercial Airlines, Long Haul Trucking

BP would
quadrant.
Assets co
undergo r

Source : Trajectories of Industry Change, Anita M. McGahan, Harvard Business Review, 2004



Sumber:

https://tse2.mm.bing.net/th?id=OIP.zjaVety013RcfN_iZPv0cwHaFj&w=355&h=355&c=7

Model Empat Jalur Perubahan Industri (Four Trajectories of Industry Change) (McGahan, 2004)

Model Empat Jalur Perubahan Industri (Four Trajectories of Industry Change) yang dikembangkan oleh Anita M. McGahan pada tahun 2004 adalah kerangka konseptual yang membantu memahami bagaimana industri berkembang dan berubah seiring waktu. Model ini sangat relevan dalam konteks manajemen strategis, terutama dalam menghadapi disrupsi akibat teknologi, perubahan pasar, dan dinamika hubungan antara perusahaan dengan pelanggan serta pemasok.

[Harvard Business Review+5Value Based Management+5TheBusinessProfessor+5](#)

Dua Dimensi Kunci: Core Activities dan Core Assets

McGahan mengidentifikasi dua komponen utama dalam struktur industri:

1. **Core Activities:** Merupakan aktivitas berulang yang dilakukan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan serta pemasok, yang secara historis menghasilkan keuntungan. Contohnya termasuk proses produksi, distribusi, dan layanan pelanggan.
2. **Core Assets:** Merupakan sumber daya yang tahan lama, termasuk aset tak berwujud seperti pengetahuan, merek, dan modal intelektual, yang membuat perusahaan lebih efisien dalam menjalankan core activities-nya.

Perubahan dalam industri terjadi ketika salah satu atau kedua elemen ini menghadapi ancaman obsolesensi. [StudentVIP](#)

Empat Jalur Perubahan Industri

Berdasarkan kombinasi ancaman terhadap core activities dan core assets, McGahan mengidentifikasi empat jalur perubahan industri: [StudentVIP+7TheBusinessProfessor+7Value Based Management+7](#)

1. Radical Change

- **Definisi:** Terjadi ketika baik core activities maupun core assets terancam menjadi usang.
- **Contoh:** Industri fotografi tradisional yang tergantikan oleh fotografi digital.
- **Implikasi Strategis:** Perusahaan perlu merombak model bisnisnya secara menyeluruh, mungkin dengan meninggalkan bisnis lama dan mengadopsi teknologi atau model bisnis baru. [SlideServe+7TheBusinessProfessor+7StudentVIP+7](#)

2. Progressive Change

- **Definisi:** Terjadi ketika baik core activities maupun core assets tetap relevan dan tidak terancam.
- **Contoh:** Industri ritel yang secara bertahap mengadopsi teknologi e-commerce tanpa mengubah fundamental bisnisnya.
- **Implikasi Strategis:** Perusahaan fokus pada peningkatan efisiensi dan inovasi incremental untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

3. Creative Change

- **Definisi:** Terjadi ketika core assets terancam, tetapi core activities tetap stabil.
- **Contoh:** Industri farmasi yang terus mengembangkan obat baru (core assets) sementara proses pemasaran dan distribusi tetap stabil.
- **Implikasi Strategis:** Perusahaan perlu berinvestasi dalam pengembangan aset baru sambil mempertahankan aktivitas inti yang telah terbukti efektif. [Amazon+8MBA Brief+8Value Based Management+8](#)

4. Intermediating Change

- **Definisi:** Terjadi ketika core activities terancam, tetapi core assets tetap bernilai.
- **Contoh:** Industri perantara keuangan seperti broker yang menghadapi disintermediasi akibat platform digital, namun masih memiliki aset seperti keahlian analisis dan hubungan klien.
- **Implikasi Strategis:** Perusahaan perlu menemukan cara baru untuk memanfaatkan aset mereka, mungkin dengan mengubah model bisnis atau memasuki pasar baru. [MBA Brief](#)

Aplikasi dalam Konteks Manajemen dan Pendidikan

Model ini sangat berguna dalam konteks manajemen strategis dan pendidikan, terutama untuk:

- **Analisis Industri:** Memahami jalur perubahan industri membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang sesuai dengan dinamika pasar.

- **Perencanaan Strategis:** Menyesuaikan strategi perusahaan dengan jalur perubahan industri untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
 - **Pengembangan Kurikulum:** Dalam pendidikan manajemen, model ini dapat digunakan untuk mengajarkan mahasiswa tentang dinamika perubahan industri dan pentingnya adaptasi strategis.
-

Kesimpulan

Memahami empat jalur perubahan industri menurut McGahan memungkinkan perusahaan dan pendidik untuk mengidentifikasi dinamika perubahan dalam industri tertentu dan merumuskan strategi adaptif yang sesuai. Dengan demikian, model ini menjadi alat yang berharga dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul akibat perubahan struktural dalam industri.

Penjelasan lebih lanjut tentang *Model Empat Jalur Perubahan Industri (Four Trajectories of Industry Change)* oleh Anita M. McGahan ini:

Model Four Trajectories of Industry Change – Penjelasan

1. Pendahuluan: Latar Belakang Konseptual

Anita McGahan memperkenalkan model ini dalam bukunya "*How Industries Evolve*" (2004). Gagasannya muncul dari keprihatinan bahwa banyak model manajemen strategis sebelumnya—seperti model Michael Porter tentang *Five Forces*—lebih banyak berfokus pada kompetisi antar perusahaan dalam kondisi yang *relatif stabil*. Namun dalam kenyataan, banyak industri mengalami perubahan struktural yang sangat dalam: bukan hanya persaingan antar perusahaan, melainkan perubahan mendasar pada **bagaimana industri itu sendiri beroperasi**.

McGahan melihat bahwa **aktivitas inti** dan **aset inti** dari industri bisa menjadi **usang** karena:

- Teknologi baru (disrupsi teknologi)
- Perubahan preferensi pelanggan
- Deregulasi pemerintah
- Globalisasi pasar
- Model bisnis baru

Sehingga, memahami jenis perubahan ini menjadi vital untuk **merumuskan strategi adaptasi**.

2. Konsep Kunci: Core Activities dan Core Assets

Untuk memahami perubahan industri, McGahan mengidentifikasi dua elemen fundamental:

a. Core Activities

- Ini adalah **proses-proses utama** yang mendatangkan nilai dan menghasilkan profit.
- Contohnya: produksi mobil di industri otomotif, layanan nasabah di perbankan, distribusi makanan di industri restoran.

b. Core Assets

- Ini adalah **sumber daya strategis** yang memberikan keunggulan.
- Contohnya: merek kuat seperti Coca-Cola, teknologi paten farmasi, basis data pelanggan di Amazon.

Perubahan terjadi jika aktivitas dan/atau aset ini **terancam** atau **digantikan**.

3. Empat Jalur Perubahan Industri

Matrix Perubahan McGahan didasarkan pada kombinasi:

- Apakah *core activities* tetap relevan atau tidak.
- Apakah *core assets* tetap relevan atau tidak.

Maka muncullah empat jenis perubahan:

3.1. Radical Change (Perubahan Radikal)

Definisi:

- Core Activities **dan** Core Assets **keduanya** menjadi usang.

Contoh Kasus:

- Industri *film kamera* (seperti Kodak) saat munculnya *kamera digital*.
- Perusahaan surat kabar tradisional menghadapi era internet (media online).

Implikasi Strategis:

- **Transformasi total** diperlukan.
 - Perusahaan harus meninggalkan kegiatan lamanya dan menciptakan sesuatu yang baru.
 - **Contoh strategi:** Kodak mencoba beralih ke pencetakan digital dan layanan online—meskipun terlambat.
-

3.2. Progressive Change (Perubahan Progresif)

Definisi:

- Core Activities dan Core Assets tetap **relevan**.
- Perubahan terjadi secara **perlahan** dan bisa diprediksi.

Contoh Kasus:

- Industri *wines and spirits* (anggur dan minuman keras), di mana produksi tradisional masih dominan namun terjadi adaptasi teknologi bertahap.
- Retail modern: Supermarket yang mengadopsi *self-checkout* dan *e-commerce*, namun kegiatan utamanya tetap penjualan kebutuhan sehari-hari.

Implikasi Strategis:

- Perusahaan fokus pada **inovasi bertahap**.
 - Penyesuaian pada teknologi dan proses untuk meningkatkan efisiensi, bukan perubahan model bisnis radikal.
-

3.3. Creative Change (Perubahan Kreatif)

Definisi:

- Core Activities tetap stabil.
- Core Assets **terancam** menjadi usang.

Contoh Kasus:

- Industri farmasi: Model bisnis tetap membuat dan menjual obat, tetapi produk (aset intelektual berupa paten) terus-menerus harus diperbarui.
- Industri perangkat lunak: Microsoft tetap menjual software, tetapi harus terus mengembangkan produk baru untuk menggantikan versi lama.

Implikasi Strategis:

- **Investasi dalam R&D** menjadi kunci.
 - Menciptakan *aset baru* untuk mempertahankan relevansi.
-

3.4. Intermediating Change (Perubahan Perantara)

Definisi:

- Core Assets tetap relevan.
- Core Activities **terancam** oleh perubahan dalam cara hubungan produsen-konsumen terjadi.

Contoh Kasus:

- Industri keuangan tradisional menghadapi platform digital peer-to-peer (*fintech*).
- Agen perjalanan konvensional tergantikan oleh situs seperti Booking.com atau Traveloka.

Implikasi Strategis:

- Harus **mendefinisikan ulang peran** dalam rantai nilai.
 - Misal, broker keuangan kini harus menawarkan *layanan berbasis konsultasi* atau *platform hybrid* daripada sekadar perantara jual beli.
-

4. Diskusi Akademik: Kenapa Model Ini Penting?

- **Adaptasi Proaktif:**
Dengan memahami jenis perubahan yang terjadi, perusahaan bisa **lebih proaktif** bukan hanya bereaksi terhadap perubahan.
 - **Strategi Inovasi:**
Setiap jalur perubahan membutuhkan **jenis inovasi** yang berbeda:
 - *Radical*: Inovasi model bisnis.
 - *Progressive*: Inovasi proses.
 - *Creative*: Inovasi produk atau aset.
 - *Intermediating*: Inovasi hubungan pasar.
 - **Pengelolaan Risiko:**
Membantu manajemen dalam mengalokasikan sumber daya ke area yang paling terkena risiko perubahan.
-

5. Contoh Ilustratif: Industri Musik

Aspek	1990-an	Hari Ini
Core Activities	Distribusi fisik (kaset, CD)	Streaming musik
Core Assets	Hak cipta lagu, kontrak artis	Data pelanggan, algoritma rekomendasi
Jalur Perubahan	Radical: Karena aktivitas distribusi dan model aset berubah total.	

6. Penutup: Refleksi

Model McGahan mengajarkan kita bahwa **perubahan industri** bukan fenomena seragam;

Masing-masing industri berada di jalur evolusinya sendiri, dan strategi sukses adalah strategi yang **selaras dengan jalur perubahan tersebut**.

Sebagaimana diungkap McGahan:

"Success comes not from clinging to the familiar, but from recognizing the trajectory of change and adapting accordingly."

Studi kasus tambahan untuk masing-masing jalur perubahan industri (*Four Trajectories*) dari industri perbankan, energi, dan pendidikan.

Studi Kasus Tambahan: Aplikasi Model Four Trajectories of Industry Change

1. Industri Perbankan (Banking Industry)

a. Radical Change

Konteks:

- Munculnya *fintech* (financial technology) seperti PayPal, Revolut, OVO, GoPay, dan Bitcoin mengubah paradigma transaksi keuangan.

Dampak:

- Core Activities (proses transaksi tradisional di bank) tergantikan oleh aplikasi mobile.
- Core Assets (jaringan cabang fisik, teller, infrastruktur lama) menjadi kurang relevan.

Contoh Nyata:

- Banyak bank harus menutup kantor cabang fisik dan mengembangkan **layanan perbankan digital** (seperti BCA Digital, Jenius by BTPN).
- Bank tradisional kini bersaing langsung dengan platform non-bank.

Implikasi Strategis:

- Bank harus melakukan **transformasi model bisnis digital**, mempercepat layanan berbasis aplikasi, serta membangun *customer experience* yang seamless.
-

b. Progressive Change

Konteks:

- Di beberapa negara berkembang, aktivitas perbankan tradisional masih tetap dominan, namun diperkaya fitur-fitur baru.

Contoh Nyata:

- Di Indonesia, BRI, BNI, dan Mandiri tetap mempertahankan core activities perbankan tradisional, namun memperkenalkan layanan mobile banking bertahap.

Implikasi Strategis:

- Bank meningkatkan efisiensi operasional sambil mempertahankan bentuk layanan dasar yang telah mapan.
-

c. Creative Change

Konteks:

- Produk bank (aset berupa sistem pembayaran, metode kredit) harus terus diperbarui.

Contoh Nyata:

- Kredit mikro, sistem KUR (Kredit Usaha Rakyat) diperbarui dengan integrasi Big Data untuk analisis kelayakan debitur.

Implikasi Strategis:

- Bank perlu mengembangkan produk-produk kredit dan investasi baru, bahkan mengintegrasikan data perilaku pelanggan untuk mendesain layanan personalisasi.
-

d. Intermediating Change

Konteks:

- Disintermediasi hubungan nasabah-bank terjadi: orang bisa berinvestasi langsung di reksa dana atau saham tanpa perlu bank sebagai perantara melalui platform digital seperti Bareksa, Ajaib.

Contoh Nyata:

- Perbankan mengembangkan *wealth management platform* sendiri (contoh: BCA Prioritas Online Wealth Management).

Implikasi Strategis:

- Bank harus memperkaya hubungan dengan pelanggan, menawarkan solusi berbasis kebutuhan finansial holistik.
-

2. Industri Energi (Energy Industry)

a. Radical Change

Konteks:

- Pergeseran dari energi fosil ke energi terbarukan.

Contoh Nyata:

- Shell, BP, dan Total melakukan reorientasi strategi dari minyak bumi ke energi bersih seperti hidrogen, tenaga angin, dan matahari.

Implikasi Strategis:

- Perusahaan energi harus **mengubah core activities** dari eksplorasi minyak ke pengembangan energi baru dan **mengembangkan aset baru**.
-

b. Progressive Change

Konteks:

- Perusahaan-perusahaan utilitas listrik mempertahankan operasional distribusi listrik, namun mengadopsi teknologi smart grid secara bertahap.

Contoh Nyata:

- PLN di Indonesia mulai mengadopsi *smart meter* dan *renewable integration* sambil tetap mempertahankan operasi dasar.

Implikasi Strategis:

- Adaptasi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi distribusi.
-

c. Creative Change

Konteks:

- Core activities pembangkitan listrik tetap, tapi asetnya (pembangkit batu bara) harus digantikan dengan pembangkit energi terbarukan.

Contoh Nyata:

- Perusahaan seperti Orsted (dulu perusahaan minyak Denmark) mengubah aset mereka menjadi ladang angin lepas pantai.

Implikasi Strategis:

- Perluasan dan inovasi aset pembangkitan menuju model rendah karbon.
-

d. Intermediating Change

Konteks:

- Pelanggan mulai bisa menghasilkan listrik sendiri melalui panel surya di atap rumah, mengurangi ketergantungan pada penyedia listrik utama.

Contoh Nyata:

- Banyak penyedia listrik mulai menawarkan solusi *customer-centric* seperti program "buy-back" energi rumah tangga.

Implikasi Strategis:

- Perusahaan energi perlu menawarkan solusi baru, seperti *energy management services*, bukan sekadar menjual listrik.
-

3. Industri Pendidikan (Education Industry)

a. Radical Change

Konteks:

- Digitalisasi masif dalam pendidikan: e-learning, platform MOOC (Massive Open Online Courses) seperti Coursera, edX.

Contoh Nyata:

- Universitas tradisional menghadapi tantangan dari program sertifikat daring Google, Meta, dan lainnya yang dianggap sebagai alternatif pendidikan tinggi.

Implikasi Strategis:

- Institusi pendidikan harus **mengembangkan model hybrid** (blended learning) dan menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan industri masa kini.
-

b. Progressive Change

Konteks:

- Banyak universitas masih mempertahankan model pendidikan tatap muka, namun memperkenalkan teknologi seperti LMS (*Learning Management System*).

Contoh Nyata:

- Universitas Indonesia (UI), ITB, dan kampus lainnya mengadopsi kuliah hybrid, memperkenalkan MOOCs sebagai pelengkap.

Implikasi Strategis:

- Meningkatkan pengalaman belajar dengan teknologi tanpa mengubah misi pendidikan utamanya.
-

c. Creative Change

Konteks:

- Aset berupa gelar formal tetap relevan, tapi metode pengajaran harus terus diperbarui.

Contoh Nyata:

- Kurikulum pendidikan bisnis harus memasukkan topik seperti *digital marketing, blockchain, AI in management*, yang sebelumnya tidak diajarkan.

Implikasi Strategis:

- Perlu inovasi konten dan metode mengajar agar sesuai dengan kebutuhan pasar kerja baru.
-

d. Intermediating Change

Konteks:

- Perantara tradisional (universitas) terganggu oleh alternatif sertifikasi langsung dari perusahaan besar seperti Google Career Certificates.

Contoh Nyata:

- Seseorang bisa menjadi Data Analyst bersertifikat Google tanpa harus kuliah formal.

Implikasi Strategis:

- Perguruan tinggi perlu membangun kemitraan industri untuk tetap relevan dan menyediakan *job-ready curriculum*.
-

Tabel Ringkasan Studi Kasus

Industri	Radical	Progressive	Creative	Intermediating
Perbankan	Fintech menggantikan bank tradisional	Mobile banking bertahap	Inovasi produk kredit	Platform investasi langsung
Energi	Transisi ke energi terbarukan	Smart grid integrasi	Energi hijau menggantikan fosil	Customer self-generation (solar panel)
Pendidikan	E-learning disrupt universitas	Hybrid learning	Inovasi kurikulum	Sertifikasi langsung dari industri

Refleksi Akhir

McGahan mengajarkan bahwa **setiap industri, bahkan dalam fase yang sama, dapat mengalami jalur perubahan berbeda** tergantung pada tekanan lingkungan, kemajuan teknologi, dan perilaku pasar.

Strategi sukses adalah strategi yang **mampu membaca jalur perubahan ini lebih cepat dan beradaptasi lebih lincah.**

Framework aplikasi praktis untuk manajer dalam menerapkan Model Four Trajectories of Industry Change (McGahan).

Framework ini disusun secara **naratif, sistematis, dan berorientasi tindakan (actionable)**, sehingga bisa langsung digunakan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan.

Framework Aplikasi Praktis Model McGahan untuk Manajer

I. Tujuan Framework

- Membantu manajer **mendiagnosis jenis perubahan** yang sedang atau akan terjadi dalam industri mereka.
 - Menyusun **respons strategi adaptif** yang sesuai dengan jenis perubahan tersebut.
 - Meningkatkan **ketahanan strategis** perusahaan menghadapi disrupsi.
-

II. Langkah-Langkah Framework

Langkah 1: Identifikasi Core Activities dan Core Assets

Panduan:

- **Core Activities:** Tentukan aktivitas utama yang mendatangkan nilai dan keuntungan (contoh: produksi, layanan pelanggan, distribusi).
- **Core Assets:** Identifikasi aset yang memberi keunggulan (contoh: paten, merek, teknologi eksklusif, data pelanggan).

Tools:

- Mapping aktivitas menggunakan *Value Chain Analysis*.
- Daftar inventaris aset strategis.

Contoh:

Dalam industri ritel, aktivitas utamanya adalah pembelian dan distribusi barang; aset utamanya adalah jaringan toko, merek, dan sistem logistik.

Langkah 2: Analisis Ancaman Terhadap Core Activities dan Core Assets

Panduan:

- Apakah ada teknologi, perilaku konsumen, kebijakan baru, atau kompetitor baru yang mengancam?
- Untuk setiap aktivitas dan aset, nilai apakah:
 - **Stabil (tetap relevan)** atau
 - **Terancam (bisa menjadi usang)**

Tools:

- *PESTEL Analysis* (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal)
- *SWOT Analysis* terhadap aktivitas dan aset.

Contoh:

Layanan keuangan tradisional terancam oleh fintech (aktivitas) dan disintermediasi (aset hubungan pelanggan).

Langkah 3: Tentukan Jalur Perubahan Industri (Trajectory)

Panduan: Gunakan hasil analisis untuk mengklasifikasikan jenis perubahan:

Core Activities Core Assets Jalur Perubahan

Stabil	Stabil	Progressive
Stabil	Terancam	Creative
Terancam	Stabil	Intermediating
Terancam	Terancam	Radical

Tools:

- Buat *matrix 2x2* untuk memetakan posisi industri.

Contoh:

Jika aktivitas perbankan tradisional terganggu oleh aplikasi digital, tetapi aset hubungan nasabah masih kuat → **Intermediating Change**.

Langkah 4: Susun Strategi Adaptasi Sesuai Jalur

Panduan:

Jalur	Fokus Strategi
Radical Change	Inovasi model bisnis baru. Transformasi total. Mencari pasar baru.
Progressive Change	Efisiensi operasional. Inovasi bertahap. Perkuat posisi yang ada.
Creative Change	Investasi di R&D, inovasi produk atau aset baru.
Intermediating Change	Bangun ulang hubungan pasar. Ciptakan platform baru. Rekonstruksi channel distribusi.

Tools:

- *Business Model Canvas* untuk mendesain ulang model bisnis.
- *Roadmap Transformation Strategy*.

Contoh:

Untuk menghadapi Radical Change, bank perlu mengembangkan aplikasi mobile banking mandiri dan mengubah struktur layanan fisik menjadi layanan digital sepenuhnya.

Langkah 5: Implementasikan dan Monitor Adaptasi

Panduan:

- Tetapkan *milestones* untuk setiap fase adaptasi.
- Ukur keberhasilan melalui *Key Performance Indicators (KPI)* khusus perubahan industri.
- Lakukan *continuous learning* untuk menyesuaikan strategi jika dinamika industri berubah.

Tools:

- *Balanced Scorecard* khusus inovasi dan adaptasi.
- *Scenario Planning* untuk memperkirakan skenario perubahan masa depan.

Contoh KPI:

Persentase pendapatan dari produk baru, jumlah pengguna digital platform, tingkat churn pelanggan.

Struktur Framework Visual

1. IDENTIFIKASI



2. ANALISIS ANCAMAN



3. KLARIFIKASI JALUR PERUBAHAN



4. PENYUSUNAN STRATEGI ADAPTASI



5. IMPLEMENTASI & MONITORING

Tips Penting Bagi Manajer

1. **Jangan mengasumsikan stabilitas** — bahkan industri yang tampak stabil bisa berubah dengan cepat.
 2. **Berpikir berbasis masa depan (future-based thinking)** — selalu perhatikan tren perubahan teknologi dan sosial.
 3. **Lakukan eksperimen kecil** sebelum berinvestasi besar dalam strategi baru.
 4. **Libatkan seluruh organisasi** dalam transformasi — perubahan industri bukan hanya tugas divisi strategi.
 5. **Update pemetaan industri secara berkala** — misalnya setiap 6–12 bulan.
-

Penutup

Dengan menggunakan framework ini, manajer dapat:

- Membaca arah perubahan industri dengan lebih sistematis,
- Menyusun strategi inovasi dan adaptasi berbasis realitas eksternal,
- Meningkatkan kelangsungan dan daya saing jangka panjang.

"The ability to anticipate and strategically adapt to industry change is what separates resilient organizations from obsolete ones."

— Adaptasi dari pemikiran Anita M. McGahan



Glosarium:

Model Empat Jalur Perubahan Industri (Four Trajectories of Industry Change)

A

- **Adaptasi Strategis:**
Proses penyesuaian rencana dan tindakan organisasi untuk merespons perubahan dalam lingkungan industri secara efektif.
 - **Ancaman terhadap Core Activities:**
Risiko yang menyebabkan aktivitas utama perusahaan menjadi tidak lagi relevan atau kurang efektif dalam menghasilkan nilai.
 - **Ancaman terhadap Core Assets:**
Risiko yang menyebabkan aset penting perusahaan kehilangan daya saing, nilai, atau fungsinya dalam mendukung core activities.
-

B

- **Business Model Canvas:**
Alat visualisasi strategis untuk mendesain, mendefinisikan, dan menginovasi model bisnis perusahaan.
-

C

- **Core Activities:**
Aktivitas utama berulang yang menghasilkan pendapatan dan keunggulan kompetitif, seperti produksi, distribusi, dan layanan pelanggan.
- **Core Assets:**
Aset yang memiliki daya tahan dan mendukung keunggulan kompetitif, seperti paten, merek, teknologi eksklusif, atau jaringan pelanggan.

- **Creative Change:**
Salah satu jalur perubahan industri di mana core assets terancam, tetapi core activities tetap relevan.
-

I

- **Implementasi Strategi:**
Penerapan rencana yang telah dirumuskan ke dalam aksi nyata untuk mencapai tujuan organisasi.
 - **Intermediating Change:**
Jalur perubahan industri di mana core activities terancam, tetapi core assets tetap relevan. Biasanya terjadi perubahan dalam hubungan antar pelaku industri (misalnya disintermediasi).
-

J

- **Jalur Perubahan Industri (Industry Change Trajectory):**
Pola atau arah perubahan yang diikuti oleh sebuah industri, tergantung pada stabilitas atau ancaman terhadap core activities dan core assets.
-

K

- **KPI (Key Performance Indicator):**
Indikator terukur yang digunakan untuk menilai keberhasilan implementasi strategi adaptasi industri.
-

P

- **Progressive Change:**
Jalur perubahan di mana core activities dan core assets tetap stabil, dan perubahan terjadi secara bertahap dan dapat diprediksi.

- **PESTEL Analysis:**

Kerangka analisis eksternal untuk mengevaluasi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang mempengaruhi industri.

R

- **Radical Change:**

Jalur perubahan paling drastis dalam industri ketika core activities dan core assets keduanya menjadi usang atau tidak relevan, memaksa transformasi besar-besaran.

- **Roadmap Transformation Strategy:**

Peta jalan yang merinci langkah-langkah dan prioritas dalam proses transformasi organisasi menghadapi perubahan industri.

S

- **Scenario Planning:**

Teknik perencanaan strategis berbasis kemungkinan skenario masa depan yang berbeda-beda, untuk meningkatkan kesiapsiagaan organisasi.

- **SWOT Analysis:**

Analisis kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) sebagai alat evaluasi situasi internal dan eksternal.

V

- **Value Chain Analysis:**

Proses analisis aktivitas dalam bisnis untuk mengidentifikasi sumber nilai dan potensi keunggulan kompetitif.

✦ **Catatan:**

Semua istilah dalam glosarium ini dirancang untuk mempermudah manajer, akademisi, maupun pelajar dalam memahami, menerapkan, dan mengajarkan kerangka McGahan ini secara sistematis dalam konteks perubahan industri.



Daftar Pustaka

1. **McGahan, Anita M.**
(2004). *How Industries Evolve: Principles for Achieving and Sustaining Superior Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
→ Buku utama yang memperkenalkan teori Four Trajectories of Industry Change.
2. **Porter, Michael E.**
(1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
→ Untuk memahami kerangka awal analisis industri yang kemudian dikembangkan lebih dinamis oleh McGahan.
3. **Christensen, Clayton M.**
(1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
→ Menjelaskan mengapa perusahaan besar bisa gagal beradaptasi dengan perubahan industri radikal.
4. **Teece, David J.**
(2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance." *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
→ Untuk memahami pentingnya kemampuan dinamis perusahaan dalam menghadapi perubahan industri.
5. **Hamel, Gary, & Prahalad, C.K.**
(1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
→ Mengenai strategi untuk membangun posisi kompetitif di tengah perubahan industri jangka panjang.
6. **Kotter, John P.**
(1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
→ Buku penting tentang bagaimana organisasi mengelola perubahan, relevan untuk implementasi strategi adaptif McGahan.
7. **Bower, Joseph L., & Christensen, Clayton M.**
(1995). "Disruptive Technologies: Catching the Wave." *Harvard Business Review*, January–February.
→ Menjelaskan tentang teknologi disruptif yang sering menjadi pemicu Radical Change dalam industri.

8. **Grant, Robert M.**
(2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
→ Buku teks modern tentang analisis strategi, termasuk pembahasan tentang perubahan industri dan adaptasi strategis.
9. **Barney, Jay B.**
(1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
→ Membahas tentang pentingnya core assets (sumber daya strategis) dalam mempertahankan keunggulan kompetitif.
10. **12manage.com**
(2024). *McGahan's Four Trajectories of Industry Change*. Retrieved from https://www.12manage.com/methods_mcgahan_four_trajectories_industry_change.html
→ Referensi daring untuk penjelasan praktis tentang model McGahan.
11. ChatGPT 4o (2025). Kopilot Artikel ini. Tanggal akses: 27 April 2025. Akun dan prompting oleh penulis.
<https://chatgpt.com/c/680dc679-d7fc-8013-8937-8976aec85059>