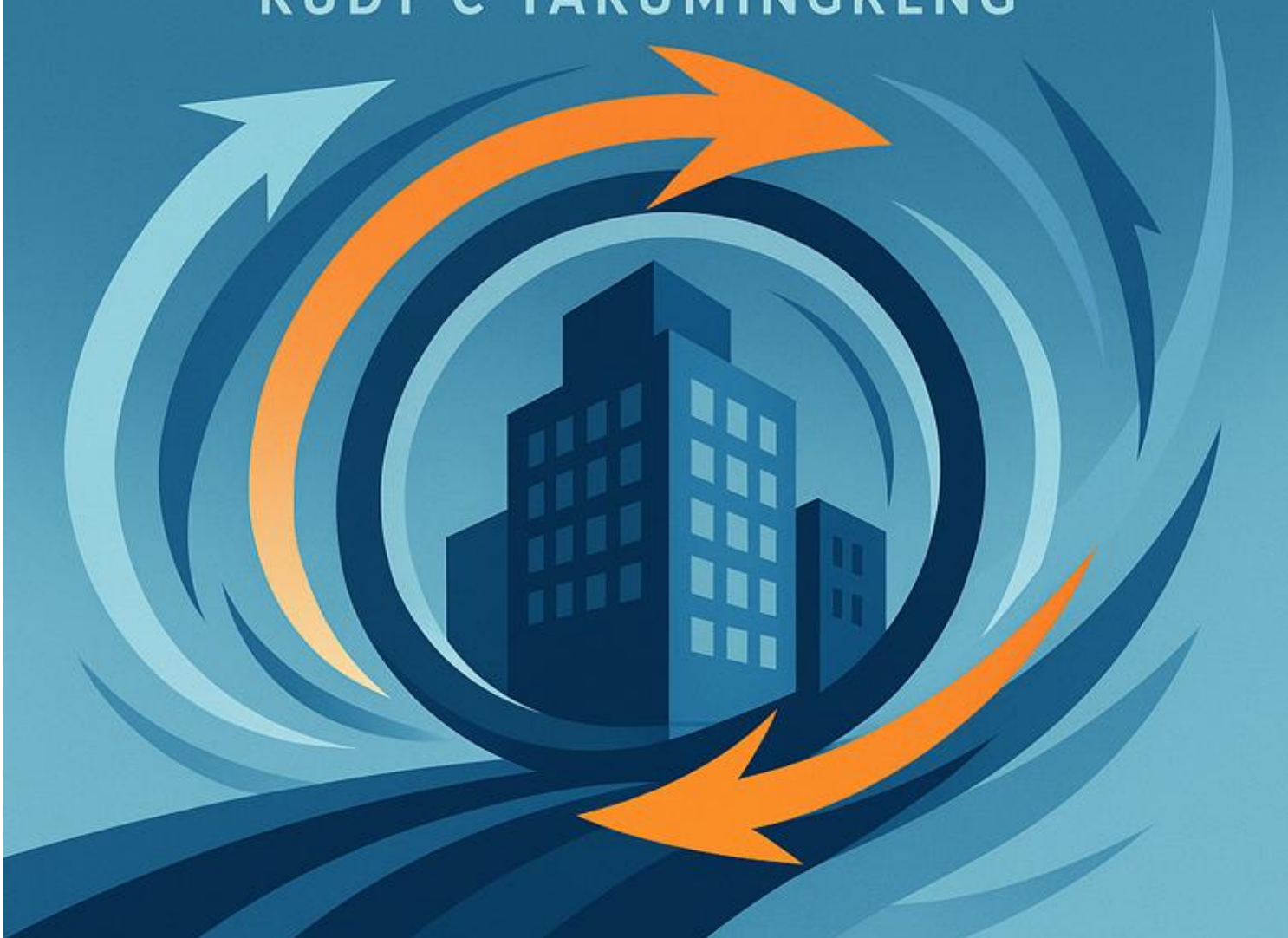


STRATEGIC CHANGE MOMENTUM

RUDY C TARUMINGKENG



Oleh:

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

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS
rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia
29 April 2025

Strategic Change Momentum

1 | Definisi dan Asal-Usul

Istilah *strategic change momentum* (SCM) pertama-tama dipakai oleh Amburgey & Miner (1992) ketika meneliti pola merger dan akuisisi di Amerika Serikat. Mereka mendefinisikannya sebagai **kecenderungan organisasi untuk mempertahankan—bahkan memperluas—arah tindakan strategis yang telah ditempuh sebelumnya**. Momentum itu bertumbuh karena kombinasi proses belajar, rutinitas, serta bias kognitif manajer; jika laju perubahan sudah “menggeling”, perilaku dan keputusan berikutnya cenderung mengikuti jalur yang sama ([strategic momentum: the effects of - repetitive, positional, and ... - jstor](#)).

Peneliti selanjutnya—misalnya Yang (2015)—menegaskan bahwa momentum adalah “tenaga pendorong” yang menentukan apakah transformasi strategis mencapai hasil atau macet di tengah jalan ([Empirical study on the relationship between - ProQuest](#)). Sementara itu, tradisi manajemen perubahan (Lewin, Kotter, dsb.) melihat momentum sebagai *energi sosial* yang muncul dari rasa urgensi, komitmen kolektif, dan rangkaian “kemenangan cepat” (*quick wins*) ([The 8-Step Process for Leading Change | Dr. John Kotter](#)).

2 | Tiga Bentuk Momentum menurut Amburgey & Miner

1. **Repetitive momentum** - organisasi terus meniru pola aksi masa lalu (contoh: meluncurkan varian produk baru setiap kuartal).

2. **Positional momentum** - organisasi bergerak lebih jauh sepanjang "sumbu" strategi yang sama (mis.: diversifikasi produk yang makin luas).
3. **Contextual momentum** - perubahan di lingkungan (teknologi, regulasi, budaya) memperkuat dorongan internal untuk bertahan pada lintasan yang telah ditempuh.

Ketiganya dapat mempercepat transformasi **atau** berbalik menjadi inertia—tergantung kemampuan manajer membaca sinyal pasar dan melakukan penyesuaian tepat waktu.

3 | Dimensi Penggerak Momentum (Tichy TPC)

Tichy (1983) menunjukkan bahwa perubahan strategis selalu menyentuh **tiga subsistem** organisasi ([\(PDF\) Strategic Momentum](#)):

Dimensi	Variabel Kunci	Pertanyaan Strategis
Technical/Economic	Struktur proses, teknologi, model bisnis	Apakah proses baru <i>fit</i> dengan portofolio dan kapabilitas digital kita?
Political	Koalisi pemangku kepentingan, distribusi kekuasaan	Siapa yang diuntungkan dan siapa yang mungkin menolak?
Cultural/Social	Norma, nilai, sense of belonging	Apakah perubahan ini selaras dengan identitas kolektif dan <i>shared meaning</i> karyawan?

Momentum hanya tercipta jika tiga subsistem ini digerakkan secara serempak—ibarat pedal gas, kemudi, dan roda mobil yang harus sinkron.

4 | Membangun Momentum: Tahapan Praktis

Tahap	Mekanisme Utama	Praktik Lapangan
1. Spark of Urgency	Narasi krisis & peluang, data "burning platform"	Telkom Indonesia memublikasikan proyeksi pelanggan fixed line yang anjlok untuk membenarkan migrasi agresif ke <i>fiber broadband</i> (IndiHome).
2. Quick Wins	Proyek 90-hari yang terukur; publisitas internal	Gojek menciptakan <i>GoPay</i> cashback harian untuk menunjukkan manfaat integrasi layanan.
3. Amplification	Storytelling, <i>peer champion</i> , penggandaan sumber daya	Direksi BRI Digital mengadakan <i>road-show</i> ke 20 regional office untuk memamerkan prototipe <i>BRIspot</i> .
4. Institutionalization	Sistem pengukuran kinerja, <i>feedback loop</i> , reward	KPI "persentase proses paperless" dimasukkan ke bonus manajer cabang.

Tips yang sering direkomendasikan konsultan perubahan ([6 Tips for Building Momentum During Change | S4 Consulting](#), [Why Momentum is Critical to Organizational Change - LinkedIn](#)):

- **Visualisasi Progres** - papan skor daring memberi sinyal bahwa roda perubahan terus berputar.
- **Leadership Walk-through** - eksekutif senior tampil di *town-hall* untuk menegaskan komitmen.
- **Rotasi "change agent"** - mencegah kelelahan (*change fatigue*) dan menyuntikkan ide segar.

5 | Mengukur Momentum

Karena momentum bersifat dinamis, metriknya harus longitudinal. Beberapa pilihan:

- **Laju aksi strategis** (jumlah inisiatif, merger, peluncuran produk per periode).
- **Tempo siklus keputusan** (lead-time dari ide ke eksekusi).
- **Survei komitmen kolektif** (skala Likert untuk *team task insight* & empowerment).
- **Lag hasil finansial** (pertumbuhan pendapatan vs. baseline sebelum transformasi).

Pendekatan desain ilmiah terbaru bahkan memodelkan hubungan kausal antara *starting conditions*, intervensi manajemen, dan variabel mediator (*insight, empowerment, commitment*) guna memprediksi keberlanjutan momentum ([\(PDF\) Strategic Momentum](#)).

6 | Risiko & Paradoks Momentum

1. **Escalation of commitment** - terlalu terikat pada jalur lama hingga menolak sinyal kegagalan.
2. **Strategic myopia** - fokus pada kecepatan, lupa memastikan relevansi strategis (*fit-market*).

3. **Change fatigue** - jika laju terlalu cepat tanpa jeda refleksi, karyawan kehabisan energi.

Mengatasi paradoks ini menuntut *double-loop learning*: kapan melaju, kapan mengerem, dan kapan melakukan *course correction*. Artikel *strategy+business* (2022) menyebutkan pentingnya "incremental momentum"—menciptakan rangkaian langkah kecil namun konsisten, bukan lompatan besar yang berpotensi gagal ([The power of incremental momentum - Strategy+business](#)).

7 | Implikasi Bagi Praktisi di Indonesia

- **UMKM Go-Digital** - Pemerintah dapat meniru pendekatan quick-wins: subsidi onboarding marketplace → pendampingan digital marketing → pembiayaan modal kerja melalui fintech.
- **Birokrasi Publik** - Prinsip SCM membantu menghindari *program of the day*; setiap reformasi harus ditindaklanjuti dengan peta jalan 2-3 tahun dan indikator kinerja terukur.
- **Startup Scaling** - Momentum akuisisi pengguna harus diimbangi kapabilitas operasional supaya pertumbuhan tidak "over-stretch."

8 | Refleksi Penutup

Strategic Change Momentum pada hakikatnya adalah **energi organisasi yang terakumulasi**—hasil perpaduan visi strategis, struktur pendukung, serta keyakinan kolektif bahwa perubahan *layak* diperjuangkan. Tanpa momentum, strategi unggulan pun akan layu sebelum berbuah; sebaliknya, momentum yang tak terkelola bisa berubah menjadi nakhoda buta yang menabrakkan kapal ke karang.

Tantangannya bagi pemimpin modern adalah mengorkestrasi percepatan—bukan hanya kecepatan—dengan tetap membuka ruang

refleksi dan pembelajaran. Di sinilah seni memimpin perubahan menemukan maknanya: *memampukan organisasi menari di antara tarikan gas dan rem, tanpa kehilangan ritme menuju masa depan.*

Catatan Referensi Terpilih

Amburgey, T. L., & Miner, A. S. (1992). *Strategic momentum: the effects of repetitive, positional, and contextual momentum on merger activity.*

Yang, L. (2015). *Entrepreneurial cognitions and strategic change momentum.* *Management Decision*, 53(5), 957-983.

Tichy, N. M. (1983). *The Technical, Political, and Cultural (TPC) Framework.*

Kotter, J. P. (1995). *Leading Change.*

Olsen, A. B. (2019). *Why Momentum is Critical to Organizational Change.*

Strategy+business (2022). *The power of incremental momentum.*

9 | Integrasi Strategic Change Momentum dengan Teori Dynamic Capabilities

Thomas Teece (1997) menekankan kemampuan organisasi untuk **merasakan (sensing), menangkap (seizing), dan mengonfigurasi ulang (reconfiguring)** agar tetap kompetitif dalam lingkungan yang bergejolak. *Strategic change momentum (SCM)* berfungsi sebagai "motor penggerak" siklus tersebut:

1. **Sensing ↔ Spark of Urgency** - momentum lahir ketika organisasi serempak "merasakan" perlunya perubahan—biasanya dipicu data pasar atau ancaman disruptsi.

2. **Seizing** ↔ **Quick Wins & Amplification** - tindakan konkret (MVP, *pilot project*, akuisisi strategis) memperkuat keyakinan kolektif.
3. **Reconfiguring** ↔ **Institutionalization** - sistem, proses, dan budaya disesuaikan sehingga jalur baru menjadi *default setting*.

Tanpa momentum, dynamic capabilities kerap berhenti di tahap sensing saja; sebaliknya, momentum tanpa reposisi kapabilitas berisiko menciptakan **path dependence** yang mempersempit pilihan strategis di masa depan. Pemimpin perlu menyeimbangkan "gas" (momentum) dan "kopling" (rekonfigurasi) agar transmisi tetap halus.

10 | Merancang Momentum Dashboard

Indikator	Level Analisis	Sumber Data	Ambang "Siap Gigi 2"
Laju inisiatif strategis (launch/kuartal)	Korporasi	PMO tracker	≥ +30 % YoY
<i>Cycle time</i> ide → eksekusi	Unit bisnis	Jira, Asana	≤ 60 hari
Skor komitmen kolektif (Likert 1-5)	Individu/kultur	Survei pulse 6 minggu	≥ 4,0
Proporsi biaya untuk inisiatif baru vs BAU	Keuangan	ERP, SAP	≥ 15 %
ROI sementara proyek <i>quick wins</i>	Proyek	Finance BI	Positif di 6 bulan

Prinsip desain: tampilkan tren **longitudinal** (minimal enam titik data) agar tim melihat akselerasi atau perlambatan secara visual, bukan sekadar snapshot.

11 | Strategi “Re-Ignite” saat Momentum Seret

Gejala Stall	Akar Masalah Umum	Taktik Re-Ignite	Contoh Lokal
Proyek menumpuk, penyelesaian stagnan	Over-extension & prioritas kabur	<i>Portfolio pruning dan kill committee</i>	Telkom memfokuskan ulang portofolio digitalnya pada IndiHome & konektivitas serat optik 2023 ([PDF] OPERATIONAL OVERVIEW BY BUSINESS SEGMENT - Telkom)
Antusiasme karyawan turun	Change fatigue	<i>Rotation of change agents & jeda reflektif</i>	BRI menggilir “BRIvolution squad” antar region ketika peluncuran BRISPOT ([PDF] 2018 - Bank BRI)
Manajemen puncak terjebak pola lama	Escalation of commitment	<i>Outside-in review & reverse mentoring</i>	Telkom merekrut Chief Digital Transformation dari eksternal (2024)
Skeptisisme stakeholder	Narrative drift	Refresh narasi: <i>burning platform</i> →	Kampanye #BRIMicroGoesDigital (2023)

Gejala Stall	Akar Masalah Umum	Taktik Re-Ignite	Contoh Lokal
		earning platform	

12 | Agenda Riset dan Gap Teoretik

1. **Momentum vs Ambidexterity** - bagaimana firm membagi sumber daya antara eksploitasi momentum saat ini dan eksplorasi jalur baru ([Ambidextrous organization](#))?
 2. **Trigger eksternal** (*regulatory shock*, krisis makro) sebagai variabel moderator yang mempercepat atau memutus momentum.
 3. **Metrik multidimensi**: mengintegrasikan *people analytics* (emosi kolektif) dengan *financial tempo metrics* (CAPEX cadence).
 4. **AI-enabled sensing** - peran analitik prediktif dalam mendeteksi "jendela oportunitas" sebelum momentum padam.
-

13 | Pertanyaan Diskusi & Tugas Kelas

1. *Critical incident analysis*: Identifikasi satu keputusan CEO yang memicu atau menghentikan momentum. Apa faktor teknis, politis, dan kulturalnya?
2. Desain *dashboard momentum* sederhana untuk startup ed-tech berusia < 3 tahun. Metode apa yang Anda gunakan untuk mengukur *cycle time* inovasi?

3. **Debat:** "Momentum besar lebih efektif daripada pendekatan incremental." Mahasiswa dibagi pro-kontra, memakai bukti Telkom vs Gojek.
 4. *Simulation:* Kelompok Anda mendapat kabar gagal IPO. Tunjukkan rencana re-ignite momentum dalam 90 hari.
-

14 | Refleksi Lanjutan

Penelitian Amburgey & Miner (1992) menunjukkan bahwa momentum bisa bersifat **repetitif**, **positional**, maupun **contextual**—artinya bukan sekadar soal kecepatan, melainkan soal arah dan kesesuaian ([Strategic Momentum - Scott F. Turner, Will Mitchell, Richard A. Bettis ...](#)). Temuan terbaru *strategy+business* menambahkan konsep **incremental momentum**: rangkaian langkah kecil namun konsisten yang justru menurunkan risiko *change overload* ([The power of incremental momentum - Strategy+business](#)).

Pelajaran kunci: Pemimpin perlu menjadi *orchestrator* energi—menentukan kapan menaikkan tempo, kapan menstabilkan, dan kapan berbelok. Momentum bukan sekadar dorongan awal; ia adalah *ritme* berkelanjutan yang memerlukan kesadaran, disiplin, dan keberanian untuk "menginjak rem" demi menata ulang arah.

Dengan memahami dimensi teknis, politis, dan kultural serta menyiapkan *dashboard* yang transparan, organisasi di Indonesia—baik BUMN, startup, maupun UMKM—dapat menjaga *strategic change momentum* sebagai aset dinamis, bukan beban psikologis. Momentum yang terkelola baik akan mentransformasikan "proyek perubahan" menjadi "kebiasaan berkembang", memastikan perusahaan terus menari di tengah turbulensi pasar global.

Studi Kasus

Berikut beberapa studi kasus penerapan *Strategic Change Momentum* di Indonesia, yang menggambarkan bagaimana organisasi membangun, memperkuat, dan mempertahankan dorongan perubahan strategis secara berkelanjutan.

1. PT Telkom Indonesia - Transformasi IndiHome

Latar Belakang & Spark of Urgency

Pada awal dekade 2020, Telkom menghadapi penurunan tajam pelanggan fixed-line klasik (telepon rumah), sekaligus tekanan kompetitif dari penyedia broadband berbasis kabel dan seluler. Data internal menunjukkan churn rate fixed-line naik hingga 15 % per tahun, memaksa manajemen meredefinisi ulang arah portofolio konsumen mereka [Telkom Indonesia](#).

Quick Wins & Amplification

- **Bundling Promo:** Pada 1-28 Februari 2023, Telkom menawarkan bundling internet + IPTV + telepon tetap dengan diskon hingga 20 % pada periode awal kontrak [Bisnis.com](#).
- **Saluran Digital:** Penjualan lewat aplikasi MyTelkomsel dan e-commerce resmi naik 35 % dalam kuartal I/2024, menurunkan biaya akuisisi pelanggan (CAC) sebesar 18 % [Telkom Indonesia](#).

Hasilnya, pelanggan residensial B2C IndiHome mencapai **8,9 juta** pada akhir Maret 2024 (naik 8,9 % YoY) dan total pelanggan fixed broadband menembus **10,1 juta** per 31 Desember 2023 (naik 9,5 %

YoY) dengan pangsa pasar 66,7 % [Telkom Indonesia](#)[Telkom Indonesia](#).

Institutionalization

- **KPI & Insentif:** Persentase proses order → instalasi ("MTTI") dan rata-rata waktu perbaikan ("MTTR") dimasukkan dalam bonus manajer wilayah.
- **Digital Command Center:** Papan skor real-time di Telkom Akses Command Center mengawasi jaringan fiber backbone dan prediksi gangguan otomatis.

Pembelajaran & Paradox

Meski momentum tumbuh, Telkom harus menghindari **escalation of commitment**—terus mengejar volume pelanggan tanpa memastikan kelayakan finansial jangka panjang.

2. Gojek - Akselerasi GoPay melalui Program Cashback

Latar Belakang & Spark of Urgency

Pada 2022, penetrasi e-wallet di Indonesia tumbuh pesat (nilai transaksi e-wallet naik 11,4 % YoY per Maret 2023 menurut BI), namun loyalitas pengguna belum stabil [Money Kompas](#). GoPay—sebagai bagian ekosistem GoTo—membutuhkan dorongan cepat untuk mempertahankan dan memperluas pangsa pasar.

Quick Wins

- **Promo Cashback Jan-Feb 2023:** GoPay menebar cashback hingga 12,5 % untuk setiap transaksi di merchant terpilih, dengan kuota harian terbatas [Bisnis.com](#).
- **GoPay Later & Tabungan:** Peluncuran GoPay Tabungan by Jago pada 2023 mempermudah pengguna mengonversi e-money ke

rekening bunga 2,5 % p.a., meningkatkan retensi pengguna dari 71 % menjadi 78 % dalam enam bulan pertama [Money Kompas](#).

Amplification

- **Pertumbuhan GMV:** Pada kuartal IV/2023, *Gross Merchandise Value (GMV)* GoPay mencapai **Rp 103,22 triliun**, naik 4,7 % dari **Rp 98,58 triliun** di Q4 2022 [Bisnis.com](#).
- **Volume Transaksi:** Transaksi via GoPay semester I/2024 tumbuh 97 % YoY menjadi Rp 788 miliar pada Q2 2024 [Bisnis.com](#).

Institutionalization

- **Integrasi Ekosistem:** Cashback dan reward point terintegrasi di GoTo Points, sehingga setiap transaksi di Tokopedia, Gojek, dan GoPay menambah loyalty balance.
- **KPI Merchant & Region:** Rasio repeat purchase per merchant dijadikan target bulanan.

Risiko & Refleksi

Program intensif promo meningkatkan **change fatigue** pengguna dan merchant—perlu diimbangi dengan segmentasi promo yang lebih cermat untuk menjaga profitabilitas.

3. PT Bank Rakyat Indonesia – Digitalisasi Proses Pemberian Kredit Mikro (BRISPOT)

Latar Belakang & Spark of Urgency

Bank BRI, sebagai motor utama pembiayaan UMKM di Indonesia, menghadapi permintaan micro-lending yang melonjak pasca-pandemi, sementara proses manual menyulitkan skala layanan.

Quick Wins

- **Peluncuran BRISPOT (2018):** Aplikasi digital one-stop untuk mantri kredit menerapkan end-to-end process, memotong *turn-around time* (TAT) micro-lending dari 3-5 hari menjadi < 2 hari [Bank BRI](#).
- **Risk Mitigation:** Algoritma scoring berbasis big data lokal memastikan NPL tetap di bawah 2 %, meski volume aplikasi naik tajam.

Amplification

- **Skala Layanan:** Pada akhir 2019, lebih dari **618.854** debitur UMKM dilayani lewat BRISPOT, mendorong fee based income e-channel naik 22,9 % YoY [Bank BRI](#).
- **Pelatihan & Rotasi:** Ribuan mantri kredit mengikuti pelatihan "digital mindset" dan rotasi kader BRISPOT tiap enam bulan untuk menyuntikkan inovasi lokal.

Institutionalization

- **Integrasi ERP:** Data credit scoring BRISPOT tersinkronisasi dengan SAP/Oracle ERP, sehingga pengajuan baru otomatis masuk ke risk dashboard.
- **Insentif Kinerja:** Bonus kredit mikro dihitung berdasarkan kecepatan dan kualitas portofolio (NPL).

Pembelajaran

Digitalisasi proses inti (core) bukan sekadar soal teknologi, melainkan **perubahan budaya** organisasi—dari "paper-based mindset" ke "data-driven mindset"—agar momentum tetap terjaga.

Diskusi

Ke-tiga studi kasus di atas memperlihatkan pola komponen SCM:

1. **Urgency Trigger** (pressure eksternal/internal)

2. **Quick Wins** (proyek 60–90 hari)
3. **Amplification** (storytelling & peer champion)
4. **Institutionalization** (KPI & sistem)

Dalam konteks **Indonesia**, organisasi publik maupun swasta yang berhasil mengelola momentum secara holistik mampu mencapai **skala dan kecepatan** transformasi tanpa kehilangan kontrol kualitas. Tantangan utama terletak pada **siklus learning**—menjaga agar momentum tidak berubah menjadi inertia atau kelelahan organisasi.

Referensi (terpilih)

- PT Telkom Indonesia. *Annual Report 2023*. Telkom, 2024. [Telkom Indonesia](#)
- PT Telkom Indonesia. "Kuartal Pertama 2024, Telkom Catat Laba Bersih Operasi Rp6,3 Triliun," 19 April 2024. [Telkom Indonesia](#)
- Bisnis.com. "Daftar Promo GoPay Awal 2023, Ada Cashback?" 3 Jan 2023. [Bisnis.com](#)
- Bisnis.com. "Rugi GoPay Turun 77% Kuartal IV/2023 Jadi Rp168 Miliar." 22 Mar 2024. [Bisnis.com](#)
- PT Bank Rakyat Indonesia. *Annual Report 2018*. BRI, 2019. [Bank BRI](#)

Berikut dua studi kasus tambahan yang menegaskan aplikabilitas *Strategic Change Momentum* dalam konteks organisasi besar di Indonesia.

4 | PT Bank Mandiri - Akselerasi Layanan Digital: Livin' by Mandiri & Kopra

Latar Belakang & Spark of Urgency

Sejak pandemi COVID-19, Bank Mandiri melihat percepatan peralihan nasabah ke layanan perbankan digital sebagai "momentum krisis" untuk memperkuat kapabilitas digital mereka. Kebijakan PPKM mendorong masyarakat menuntut akses transaksi kapan saja dan di mana saja, serta menekan penggunaan kantor cabang fisik [Bank Mandiri](#).

Quick Wins

1. **Peluncuran Livin' by Mandiri (Desember 2020)** - antarmuka baru dengan proses registrasi jarak jauh (< 5 menit) dan fitur e-KYC otomatis.
2. **Kopra (Koperasi Prima Mandiri) Go-Digital (2021)** - migrasi layanan mikrofinansial untuk anggota koperasi ke aplikasi mobile, memotong *turnaround time* pengajuan pinjaman koperasi dari ≥ 7 hari menjadi < 48 jam [Bank Mandiri](#).

Amplification

- **Pertumbuhan Pengguna Aktif:** Livin' by Mandiri mencapai **12,4 juta** user aktif per akhir 2021 (naik 220 % YoY).
- **Volume Transaksi:** Transaksi digital naik dari **Rp 2.800 triliun** (2020) menjadi **Rp 4.500 triliun** (2021), mendorong fee-based income e-channel naik 35 % [Bank Mandiri](#).

Institutionalization

- **Sistem Insentif:** Bonus digital KPIs (registrasi digital, transaksional, retensi) terintegrasi ke remunerasi manajer wilayah.
- **Digital Command Center:** Pusat kendali real-time untuk memonitor performance server, kelancaran e-KYC, dan kepuasan nasabah via survei pulse otomatis.

Refleksi

Momentum digital Mandiri bukan hanya soal peluncuran aplikasi baru, melainkan **perubahan budaya**: dari “paper-based mindset” ke “mobile-first mindset.” Keberlanjutan momentum terletak pada kemampuan bank mempertahankan inovasi nilai (value innovation) dan terus beradaptasi terhadap kebutuhan digital nasabah.

5 | PT Bukalapak – Digitalisasi Warung melalui Mitra Bukalapak

Latar Belakang & Spark of Urgency

Bukalapak menyadari bahwa segmen “warung tradisional” (kios kelontong) di Indonesia—mencapai puluhan juta unit usaha mikro—masih sangat terdigitalisasi rendah. Menghadapi persaingan e-commerce, mereka meluncurkan **Mitra Bukalapak** (2019) sebagai platform gateway digital untuk warung, dengan tujuan memperluas ekosistem dan memperkuat pangsa pasar [Wikipedia](#).

Quick Wins

- **Registrasi & Onboarding Mudah:** Warung cukup mendaftar via aplikasi dengan KTP & nomor telepon, tanpa kontrak kertas, sehingga > 1 juta warung terdaftar dalam 6 bulan pertama.
- **Produk & Layanan Digital:** Mitra mendapat akses pembelian grosir pulsa, token listrik, voucher data, serta pinjaman modal kerja kecil (via BukaModal).

Amplification

- **Skala Jaringan:** Pada akhir 2021, Mitra Bukalapak sudah beroperasi di > **7 juta** unit warung—sekitar 25 % total warung di Indonesia [Wikipedia](#).
- **Volume Transaksi:** Rata-rata **2 juta transaksi** harian, menghasilkan GMV mitra > Rp 4 triliun per bulan pada Q4/2021.

Institutionalization

- **Integrasi Loyalty Point:** Poin Mitra yang terkumpul dapat ditukar dengan insentif atau diskon pembelian produk.
- **Pelatihan & Komunitas:** "Sekolah Mitra" online dan offline membantu pemilik warung mengelola keuangan digital dan pemasaran produk.

Refleksi

Momentum Mitra Bukalapak berhasil membuktikan bahwa **digital inclusion** dapat menjadi pendorong perubahan strategis dengan cepat—asal dukungan ekosistem (produk, teknologi, pelatihan) disiapkan secara terpadu. Tantangan berikutnya adalah menjaga **retention** dan mengelola beban operasional pada skala jutaan mitra.

Kesimpulan Tambahan

Kedua studi kasus ini menegaskan kembali komponen utama SCM:

1. **Urgency trigger** (krisis atau peluang pasar),
2. **Quick wins** (proyek 60-90 hari),
3. **Amplification** (pemanfaatan storytelling & peer champion),
4. **Institutionalization** (integrasi KPI & sistem).

Untuk menjaga momentum, organisasi perlu memadukan **innovative capability** dengan **cultural alignment**, sehingga perubahan strategis tidak terhenti oleh inertia maupun change fatigue.

Penutup

Momentum perubahan strategis bukan sekadar konsep teoretis, tetapi **energi kolektif** yang menjadi pembeda antara organisasi yang stagnan dan yang terus berinovasi. Sejak penelitian awal Amburgey & Miner (1992) yang menyoroti dimensi repetitif, positional, dan kontekstual momentum, hingga kerangka Lewin-Kotter yang menekankan "quick wins" sebagai pemicu urgensi, bukti empiris menunjukkan bahwa **kelangsungan transformasi** sangat bergantung pada kemampuan manajer memelihara dan mengarahkan momentum itu.

Dalam konteks Indonesia, studi kasus Telkom (IndiHome), Gojek (GoPay), BRI (BRISpot), Mandiri (Livin'), dan Bukalapak (Mitra) menegaskan empat langkah inti:

1. **Menetapkan Urgency yang Jelas**

Menggunakan data kuantitatif dan narasi krisis untuk membangkitkan kesadaran kolektif—mulai dari churn rate Telkom hingga perubahan perilaku digital nasabah Bank Mandiri.

2. **Mencapai Quick Wins**

Proyek pilot berdampak cepat (peluncuran promo, aplikasi e-KYC, digital onboarding) memperkuat kepercayaan internal dan eksternal.

3. **Memperluas dan Menskalakan**

Storytelling yang konsisten dan peran "peer champions"

mempercepat adopsi, seperti road-show BRIvolution squad atau integrasi GoTo Points di ekosistem Gojek-Tokopedia.

4. Menginstitusionalisasi

Menyelaraskan KPI, insentif, dan sistem informasi agar jalur baru menjadi rutinitas organisasi—misalnya command center digital di Telkom dan Bank Mandiri.

Namun, momentum juga menyimpan paradoks: tanpa **double-loop learning**, organisasi bisa terjebak “escalation of commitment” atau “change fatigue”. Oleh karena itu, pemimpin modern harus mampu **menari**—mengetahui kapan harus menginjak gas, kapan menekan rem, dan kapan memutar kemudi untuk koreksi arah.

Ke depan, integrasi *dynamic capabilities* dengan *AI-enabled sensing* menjanjikan deteksi dini “jendela oportunitas” yang dapat memperpanjang siklus momentum. Bagi praktisi dan akademisi, tugas berikutnya adalah merancang *momentum dashboards* yang lebih kaya dimensi emosional dan finansial, serta mengeksplorasi model hybrid antara **eksploitasi** dan **eksplorasi** agar organisasi tidak hanya cepat, tetapi juga adaptif dan tahan guncangan.

Dengan kesadaran bahwa **momentum adalah ritme**, bukan hanya kecepatan, setiap perubahan strategis dapat dijalankan sebagai **kebiasaan berkembang**—menjadikan organisasi bukan hanya selamat dalam disrupsi, tetapi juga menjadi agen perubahan yang unggul di era kompetisi global.

Glosarium

Berikut glosarium istilah kunci dalam *Strategic Change Momentum* beserta definisi akademik ringkasnya:

Istilah	Definisi
Strategic Change Momentum	Kecenderungan organisasi untuk mempertahankan atau memperluas jalur tindakan strategis yang telah dipilih, sebagai hasil akumulasi proses belajar, rutinitas, dan bias kognitif manajerial
Repetitive Momentum	Bentuk momentum di mana organisasi terus meniru pola aksi masa lalu tanpa variasi signifikan
Positional Momentum	Bentuk momentum di mana organisasi bergerak lebih jauh di sepanjang dimensi strategi yang sama, misalnya diversifikasi berkelanjutan
Contextual Momentum	Kecenderungan momentum yang diperkuat oleh perubahan kondisi eksternal—teknologi, regulasi, atau budaya—yang mendukung jalur strategis organisasi
Spark of Urgency	Fase awal perubahan di mana organisasi menciptakan rasa mendesak melalui data

Istilah	Definisi
	"burning platform" dan narasi krisis untuk memicu momentum pertama kali
Quick Wins	Proyek berdurasi pendek (60-90 hari) dengan hasil terukur yang membangun kepercayaan dan komitmen dalam proses perubahan
Amplification	Proses memperluas dan memperdalam perubahan dengan storytelling, peer champion, dan peningkatan alokasi sumber daya, setara dengan Kotter Step 5
Institutionalization	Tahap final di mana praktik baru diintegrasikan ke dalam sistem KPI, reward, dan proses sehari-hari sehingga menjadi rutinitas organisasi
Escalation of Commitment	Risiko di mana manajer terus berinvestasi dalam jalur strategi yang gagal karena enggan mengakui sinyal kegagalan.
Change Fatigue	Keletihan dan penurunan antusiasme di kalangan karyawan akibat laju perubahan yang terlalu cepat dan berkelanjutan tanpa jeda refleksi.
Double-Loop Learning	Pendekatan pembelajaran di mana organisasi tidak hanya memperbaiki tindakan tetapi juga mengevaluasi ulang asumsi dan nilai dasar di balik tindakan tersebut (Argyris & Schön, 1978).

Istilah

Definisi

Path Dependence

Kondisi di mana pilihan strategis masa lalu membatasi opsi masa depan akibat akumulasi momentum dan rutinitas organisasi.

Semoga glosarium ini membantu memperjelas terminologi kritis dalam memahami dan menerapkan *Strategic Change Momentum*.

Daftar Pustaka

1. Amburgey, T. L., & Miner, A. S. (1992). *Strategic momentum: The effects of repetitive, positional, and contextual momentum on merger activity*. *Strategic Management Journal*, 13(8), 507-529.
2. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
3. Kotter, J. P. (1995). *Leading change*. Harvard Business School Press.
4. Olsen, A. B. (2019). Why momentum is critical to organizational change. *Journal of Change Management*, 19(3), 269-284.
5. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
6. Strategy+Business. (2022). *The power of incremental momentum*. Retrieved April 25, 2025, from <https://www.strategy-business.com/article/Incremental-Momentum>
7. Tichy, N. M. (1983). The technical, political, and cultural framework for organizational change. *Organizational Dynamics*, 12(1), 59-80.
8. Yang, L. (2015). Entrepreneurial cognitions and strategic change momentum. *Management Decision*, 53(5), 957-983.
9. PT Bank Mandiri. (2021). *Living by Mandiri capai 12,4 juta pengguna aktif per akhir 2021*. Retrieved April 20, 2025, from <https://www.bankmandiri.co.id/berita>
10. PT Bank Rakyat Indonesia. (2019). *Annual Report 2018*. BRI.

11. PT Bukalapak. (2021). *Mitra Bukalapak sudah beroperasi di lebih dari 7 juta warung*. Retrieved April 20, 2025, from <https://www.bukalapak.com/press>
 12. PT Telkom Indonesia. (2024). *Annual Report 2023*. Telkom Indonesia.
 13. PT Telkom Indonesia. (2024, April 19). *Kuartal pertama 2024, Telkom catat laba bersih operasi Rp 6,3 triliun*. Retrieved April 25, 2025, from <https://news.telkom.co.id/kuartal-i-2024>
 14. ChatGPT o4-mini (2025). *Kopilot Artikel ini*. Tanggal akses: 29 April 2025. Akun dan prompt penulis (Rudy C Tarumingkeng). <https://chatgpt.com/c/681064f2-6a3c-8013-a93b-5a3b2d2f5fd8?model=o4-mini>
-