

INOVASI DI ERA DISRUPSI

Muhammad Iqbal

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Teungku Dirundeng Meulaboh

Email kontributor: iqbaldarwismuhammad@staindirundeng.ac.id

Abstrak

Suatu ketika saat peralihan terjadi, kita akan selalu menemukan kelompok orang yang tak siap dan menolak perubahan. Pengangguran menjadi sesuatu yang tak terelakkan. Namun, masa peralihan itu juga membuat manusia mulai berpikir tentang pentingnya keterampilan. Inilah inovasi di era disruption, perubahan tersebut merupakan dampak dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat, yang pada akhirnya membentuk karakteristik lembaga pendidikan untuk berkompetensi, mengalahkan satu dengan yang lainnya. Sehingga tidak ada tempat di lembaga pendidikan tanpa adanya kompetisi.

Kata kunci: Inovasi, Disrupsi

Abstract

Once when transition happens, we will always find a group of people who are not ready and resist change. Unemployment becomes inevitable. However, the transition period also made people start thinking about the importance of skills. This is innovation in the era of disruption, these changes are the impact of the increasingly rapid development of science and technology, which in turn shapes the characteristics of educational institutions to be competent, beating one another. So there is no place in educational institutions without competition.

Keywords: Innovation, Disruption

PENDAHULUAN

Banyak karya besar dunia yang beranjak dari ide manusia dan imajinasi. Kita masuk ke dalam sebuah lingkungan baru yang berubah dengan cepat. Merek-merek besar selalu berusaha kuat dan berjuang menghadapi perubahan dan pembaruan. Mereka terkadang mencoba membaca tanda-tanda zaman, menganalisis perubahan dunia, memahami sinyal demi sinyal.

“Kami tidak melakukan kesalahan apa pun, tetapi entah bagaimana, kami kalah.” Stephen Elop, CEO Nokia menyampaikan pidato terakhirnya itu sambil bercucuran air mata (Rhenald Kasali, 2017). Kita semua bingung, tetapi itulah yang terjadi. Itu semua membuktikan bahwa selama ini kita memang belum mendisrupsi diri kita sendiri. Kita masih berpikir dengan cara-cara lama, menerapkan budaya dan cara-cara kerja lama, kaku dan memakai *mindset* lama. Itulah yang membuat kita teragap-gagap. Kita belum berdamai dengan perubahan, dengan *disruption* yang terjadi begitu deras di sekitar kita.

Pada era *disruption* ini, inovasi begitu penting untuk adanya perubahan. Inovasi meliputi unsur-unsur penting sebuah perjalanan, dorongan kekuatan, praktik maju dari bentuk-bentuk tradisional. Konsep-konsep pengembangan dan tujuannya berorientasi pada kebutuhan dunia sekarang. Inovasi digambarkan sebagai sesuatu yang ideal dari masyarakat yang demokratis yang disebabkan oleh pengembangan konsep diri, tanggung jawab diri, ide-ide kemanusiaan, pengembangan kesadaran sosial, pandangan dunia, dan pertukaran budaya (Rhenald Kasali, 2017). Inovasi adalah sebuah karya manusia dalam suatu organisasi lembaga pendidikan sebagai kelompok orang yang bekerja sama. Mutu modal sumber daya manusia akan menentukan muncul atau tidaknya suatu produk inovasi (Djamaludin Ancok, 2012).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lembaga pendidikan sangat membutuhkan inovasi agar mampu bertahan dan berkompetisi dengan lembaga pendidikan yang lain. Artikel ini mengkaji secara rinci tentang inovasi sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan di era *disruption*, *incumbent* jasa pendidikan yang kesulitan menjawab tantangan *disruption* dan *incumbent* jasa pendidikan yang berhasil merespons tantangan *disruption*.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam kajian ini menggunakan metode atau penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan adalah jenis penelitian yang dilakukan untuk mengumpulkan data dan informasi tentang suatu masalah secara mendalam dengan menggunakan berbagai literatur, buku, jurnal, catatan, majalah dan berbagai referensi lainnya untuk menemukan jawaban sesuai dengan fokus penelitian (Tersiana, 2018).

Dalam penelitian studi pustaka setidaknya ada empat ciri utama yang penulis perlu perhatikan diantaranya: Pertama, bahwa penulis atau peneliti berhadapan langsung dengan teks (nash) atau data angka. Kedua, data pustaka bersifat “siap pakai” artinya peneliti tidak terjun langsung ke lapangan karena peneliti berhadapan langsung dengan sumber data yang ada di perpustakaan. Ketiga, bahwa data pustaka umumnya adalah sumber sekunder, dalam arti bahwa peneliti memperoleh bahan atau data dari tangan kedua. Keempat, bahwa kondisi data pustaka tidak dibatasi oleh ruang dan waktu (Zed, 2008).

Berdasarkan dengan hal tersebut diatas, maka pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan menelaah dan/atau mengeksplorasi beberapa buku, dokumen-dokumen (baik yang berbentuk cetak maupun elektronik) dan sumber-sumber data dan atau informasi lainnya yang dianggap relevan dengan penelitian atau kajian, serta analisis data dilakukan secara deduktif, interpretatif, komparatif dan historis untuk menemukan hasil kesimpulan dari fokus penulisan artikel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Banyak pakar yang berusaha untuk mendefinisikan inovasi. Secara umum, tidak ada kesepakatan di antara para pakar tentang definisi inovasi. Pengertian inovasi pada dasarnya dapat dicari cikal bakalanya dari ajaran agama. Dalam ajaran agama, setiap manusia diminta untuk selalu berinovasi dalam menjalankan kehidupannya sehari-hari. Inti dari ajaran tersebut adalah sebagai berikut. “*Kalau hari ini sama dengan hari kemarin, maka kamu akan menjadi orang yang merugi. Kalau hari ini lebih baik dari hari kemarin, kamu adalah orang yang beruntung. Tetapi kalau hari ini lebih buruk dari hari kemarin maka celakalah kamu*” (Hadist Nabi Muhammad yang diriwayatkan oleh At-Tabrani) (Djamaludin Ancok, 2012).

Secara ilmiah, beberapa definisi inovasi bisa dilihat pada pendapat beberapa pakar berikut ini. West dan Farr (1990) mendefinisikan inovasi sebagai berikut: “*The intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedurs, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization, or wider society*”. (Pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses, produk, dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok, organisasi dan masyarakat luas).

Hamel (2000) mengemukakan pandangannya seperti dibawah ini: “*A marked departure from traditional management principles, processes and practices or a departure from customary organizational forms that significantly alters the way work of management is performed*”. (Peralihan dari prinsip-prinsip, proses, dan praktik-praktik manajemen tradisional atau pergeseran dari bentuk organisasi yang lama yang memberi pengaruh yang sangat signifikan terhadap cara sebuah manajemen dijalankan (Djamaludin Ancok, 2012).

Menurut Suryani, Inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak hanya terbatas pada produk. Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun obyek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami. Namun demikian, dalam konteks lembaga pendidikan inovasi dikaitkan dengan produk atau jasa yang sifatnya baru (Tatik Suryani, 2008). Dari berbagai definisi inovasi yang dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah suatu proses memikirkan dan mengimplementasikan pemikiran tersebut, sehingga menghasilkan hal baru berbentuk produk, jasa, cara baru, kebijakan, dan lain sebagainya.

Inovasi adalah suatu bentuk perubahan dari sesuatu hal, baik yang bersifat inkremental (sedikit demi sedikit), maupun perubahan yang radikal (McKeown, 2008). Inovasi yang bersifat radikal dalam bahasa Inggris disebut *invention*. Penemuan pesawat terbang adalah sebuah inovasi yang radikal, karena memang belum ada sebelumnya. Namun, ada juga penemuan yang merupakan kombinasi dari dua hal yang lama menjadi sesuatu yang baru. Contohnya adalah teh botol. Teh sudah lama ada, dan botol juga sudah lama ada. Tetapi teh yang dikemas dalam botol adalah sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya, jadi ini adalah sebuah inovasi (Djamaludin Ancok, 2012).

Inovasi adalah suatu hal yang sangat kompleks. Inovasi menuntut proses yang panjang dan melibatkan banyak orang dalam berbagai unit organisasi lembaga pendidikan. Oleh karena itu sebuah inovasi memerlukan sebuah peta proses pengembangan (*road-map*). Proses inovasi pada dasarnya memiliki beberapa tahapan yang saling terkait. Tahapan inovasi dalam sebuah lembaga pendidikan memerlukan sinergi yang melibatkan banyak orang. Penyusunan proses inovasi pada lembaga pendidikan terbagi ke dalam tiga tahapan berikut ini: (1) Memproduksi gagasan, (2) Mengevaluasi gagasan, dan (3) Mengimplementasikan gagasan (Djamaludin Ancok, 2012).

Semangat berinovasi juga sudah diajarkan oleh leluhur bangsa Indonesia yang bernama Ki Hadjar Dewantara, seorang pahlawan nasional di bidang pendidikan. Menurut Ki Hadjar Dewantara, untuk menjadi manusia unggul, setiap manusia harus melakukan tiga hal, yakni: *Niteni* (melihat apa yang dilakukan oleh orang lain), *nirokke* (meniru apa yang dilakukan oleh orang lain), dan *nambahi* (menambah apa yang dipelajari dari orang lain agar lebih baik mutunya) (Djamaludin Ancok, 2012).

Ada tujuh komponen inovasi sumber daya manusia yang perlu dikembangkan agar sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan bisa memberikan kontribusi yang maksimal. Ketujuh komponen ini akan menghasilkan sesuatu yang optimal apabila disertai oleh modal kepemimpinan dan modal struktur lembaga pendidikan yang memberikan wahana kerja yang mendukung.

1. Modal Kreativitas

Kreativitas adalah bagian penting dari modal manusia dalam kaitannya dengan proses inovasi. Sebuah inovasi didahului oleh adanya pemikiran kreatif dari seseorang atau sekumpulan orang.

2. Modal Intelektual

Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam lembaga pendidikan. SDM harus memiliki sifat proaktif dan inovatif untuk mengelola perubahan yang kecepatannya sangat tinggi dalam berbagai dimensi. Karena modal intelektual terletak pada kemauan untuk terus berpikir dan kemampuan untuk memikirkan sesuatu yang baru.

3. Modal Emosional

Kemampuan manusia mengenal dan mengelola emosi diri sendiri, serta memahami emosi orang lain agar dia dapat mengambil tindakan yang sesuai dalam berinteraksi dengan orang lain. Ada empat dimensi kecerdasan emosional, yakni kesadaran diri (*self-awareness*), kesadaran sosial (*social awareness*), pengelolaan diri (*self-management*), dan pengelolaan hubungan dengan orang lain (*relationship management*).

4. Modal Sosial

Pandangan para pakar dalam mendefinisikan konsep modal sosial dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok. Kelompok pertama menekankan pada jaringan hubungan sosial, sedangkan kelompok kedua lebih menekankan pada karakteristik yang melekat (*embedded*) pada diri individu yang terlibat dalam sebuah interaksi sosial.

5. Modal Ketabahan

Konsep modal ketabahan berasal dari pemikiran Paul G. Stoltz yang ditulis dalam buku *Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities* (2002). Ketabahan adalah modal sukses untuk lembaga pendidikan. Dalam menghadapi kesulitan atau masalah besar yang belum terpecahkan, hanya lembaga pendidikan yang tabah yang akan berhasil melakukannya.

6. Modal Moral

Modal moral memberikan perasaan hidup yang komplit (*wholeness*). Inilah yang disebut oleh Abraham Maslow dengan istilah "Pengalaman Puncak" (*Peak Experience*), perasaan yang muncul karena kedekatan dengan sang Pencipta. Banyak orang menyebut konsep ini dengan istilah modal spiritual. Stephen Covey (1986) memasukkan unsur spiritual ini ke dalam bagian dari kegiatan manusia yang harus ditingkatkan agar manusia menjadi makhluk yang efektif. Tentu saja ini akan menjadi landasan penting bagi *incumbent* jasa pendidikan, yang tujuannya tidak hanya untuk mencari uang dalam kegiatan inovatifnya, tetapi untuk memberikan berkah bagi kehidupan banyak orang.

7. Modal Kesehatan

Fisik dan mental adalah wadah untuk mendukung manifestasi semua modal di atas. Badan yang tidak sehat akan membuat semua modal tersebut tidak muncul maksimal. Oleh karena itu, kesehatan adalah bagian dari modal manusia agar dia bisa bekerja dan berpikir secara produktif. Stephen Covey (1986) dalam buku yang berjudul *Seven Habits of Highly Effective People* mengatakan bahwa kesehatan adalah bagian dari pola kehidupan yang harus selalu dijaga dan ditingkatkan kualitasnya sebagai pendukung manusia yang efektif. Bila badan sedang sakit, imun dan sistem tubuh kita menjadi terganggu fungsinya. Akibatnya, kita jadi malas berpikir dan berbuat, sehingga kita mudah menyerah menghadapi tantangan hidup. (Djamaludin Ancok, 2012).

Disruption adalah sebuah inovasi. Inilah inovasi yang akan menggantikan seluruh sistem lama dengan imajinasi baru. *Disruption* berpotensi menggantikan pemain-pemain lama dengan yang baru. *Disruption* menggantikan teknologi lama yang serbafisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru dan lebih efisien, juga lebih bermanfaat.

Inovasi memang sejatinya destruktif sekaligus kreatif. Karena itulah, selalu ada yang hilang, buram, memudar, lalu mati. Semua ini menakutkan sekaligus bisa membuat kita membantengi diri secara berlebihan. Di sisi lain, ada hal baru yang hidup. Meski ada lapangan kerja yang hilang, selalu ada yang menggantikannya, yang membutuhkan kreativitas, semangat kewirausahaan, dan cara-cara baru. Begitulah siklus alam. Hasil dari perdebatan mengenai teori-teori klasik pada awal abad ke-20 akhirnya kita saksikan pada awal abad ke-21 ini. Itulah yang kita sebut *disruption*. Dunia bergeser dari *destruction (a creative destruction)* ke *self disruption* atau *disruptive innovation* (Rhenald Kasali, 2017).

Disruption bukan hanya sekedar *Change* biasa. *Disruption* menyanggah sejumlah konsekuensi akibat teknologi informasi dari kehadiran para kreatifitas muda yang beroperasi lintas-batas di dunia global bersama kaum *millennials*. Hal ini berdampak luas pada hal berikut ini (Rhenald Kasali, 2017). Pertama, *disruption* menyerang hampir semua *incumbent* jasa pendidikan, baik itu sekolah atau universitas terkemuka. Kedua, *disruption* menimbulkan dampak deflasi (penurunan harga) karena biaya mencari (*searching cost*) dan biaya transaksi (*transaction cost*) praktis menjadi nol rupiah. Kedua jenis biaya ini umumnya hanya dikenal oleh generasi *millennials* berkat teknologi infokom. Selain itu timbul gerakan berbagi (*sharing resources*) yang mampu memobilisasi pemakaian barang-barang konsumsi ke dalam kegiatan ekonomi produktif.

Disruption mengantarkan dunia kepada kehidupan baru pada abad ke-21 yang kerap tak terdeteksi dan teratasi. Kunci dari semua ini adalah manajemen baru dan *disruptive mindset*. Saat resesi melanda negara-negara industri, Schumpeter memperkenalkan konsep kewirausahaan. Lalu, dunia mulai terbiasa dengan

conjuncture siklus ekonomi (*crises-growth*), yaitu siklus bergantian dari pertumbuhan, lalu krisis, lalu tumbuh lagi, bergantian naik dan turun. Selain itu, kita belajar tentang hierarki, koordinasi, *alignment*, pengukuran kinerja, dan seterusnya (Rhenald Kasali, 2017).

Semua ini memberi pencerahan bahwa kita perlu memberi ruang untuk melakukan akselerasi demi mengejar perubahan yang semakin hari semakin cepat di luar sana. Dari metode manajemen Jepang yang marak sejak 1980 melalui *total quality control*, *just in time*, dan budaya jasa, kita memasuki era *re-engineering* (1990-an), lalu *change* (2000), dan transformasi. Kini manajemen pada awal abad ke-21 menuntut kita menghadapi *disruption* dengan *angile management* (ketangkasan) (Rhenald Kasali, 2017).

Dan untuk itu, para pemimpin harus bisa mengendalikan perubahan, memotret kembali *Resource*, *Process*, dan *Values* yang paling cocok dengan lingkungan dan tuntutan *disruptive*. *Disruption* akhirnya tidak dapat dihindarkan karena terjadi begitu cepat. Inovasi yang dimotori oleh kemajuan teknologi tidak lagi dapat dihindari lembaga pendidikan, terlebih oleh *incumbent* jasa pendidikan. Disini kita akan mengkaji terhadap dua kelompok, baik yang kesulitan merespons *disruption* maupun yang berhasil.

Pertama *incumbent* jasa pendidikan yang kesulitan menjawab tantangan *disruption*:

1. Pengambilan keputusan yang sangat lambat

Pendekatan yang dilakukan oleh para *incumbent* rata-rata masih kuno. Mereka masih melakukan *strategi meeting* yang cenderung lama dan memakan waktu yang banyak, bahkan tidak jarang bersifat vertikal. Padahal pada kenyataannya, teknologi bergerak begitu cepat (Rhenald Kasali, 2017). Proses pengambilan keputusan serta kebijakan terlalu berbelit-belit, diambil oleh mereka yang takut menghadapi resiko, terlalu berhati-hati, dan selalu terlambat.

2. Sudah nyaman dengan jasa yang sudah ada

Kesulitan kedua yang dihadapi oleh para *incumbent* adalah rasa puas (Rhenald Kasali, 2017). Mereka merasa sudah nyaman dengan apa yang telah lama mereka tekuni dan merasa jasa pendidikan yang diberikan kepada peserta didik sudah cukup sehingga lalai dan tidak menyadari bahwa itu merupakan perangkap.

3. Margin yang terlalu rendah saat transisi

Perpindahan dari yang sebelumnya tradisional menjadi berbasis digital memang berisiko, apalagi jika sebelumnya lembaga pendidikan sudah mendapatkan *output* dari jasa yang lawas (Rhenald Kasali, 2017). Misalnya seperti industri koran, mereka harus berani mengalami transisi dari cara tradisional menuju bisnis digital. Taruhannya memang besar, tetapi apabila mereka bisa dengan cepat menyesuaikan diri, *output* yang didapatkan pun lebih banyak.

4. Sumber daya yang dialokasikan tidak selaras dengan kesempatan

Masih banyak lembaga pendidikan yang membatasi manusianya berdasarkan divisi. Organisasi tersebut tidak melihat bahwa dengan pesatnya *digital disruptions*, terjadi perubahan-perubahan dalam penempatan tenaga manusia (Rhenald Kasali, 2017). Mereka amat kaku dengan tatanan organisasi. Padahal, kemampuan organisasi untuk menempatkan sumber daya manusia sangat diperlukan dalam era *disrupsi* seperti sekarang ini.

Kedua *incumbent* jasa pendidikan yang berhasil merespons tantangan *disruption*:

1. Merekrut bakat digital

Riset Capgemini Consulting (2015) membuktikan bahwa sebanyak 48% jasa yang sukses menghadapi gelombang dan tantangan *disruption* merekrut sumber daya manusia yang memiliki kemampuan digital tangguh (Rhenald Kasali, 2017). Mereka sudah familier dengan ranah-ranah digital, mulai dari *innovation management* hingga *user interface designer*.

2. Meniru produk yang sudah ada

Para *incumbent* jasa pendidikan perlu meniru produk dari para pesaing mereka, termasuk meniru dari para pendatang baru (Rhenald Kasali, 2017). Misalnya seperti perusahaan Apple yang dikenal dengan inovasinya awalnya juga meniru produk lain yang sudah ada, tetapi yang memberikan warna baru adalah bagaimana Apple menambahkan hal-hal inovatif yang disesuaikan dengan keadaan pada saat itu.

3. Mengakuisisi untuk berkompetisi

Respons *incumbent* jasa pendidikan terhadap *disruption* dan pelakunya dalam berkompetisi adalah dengan melakukan akuisisi (Rhenald Kasali, 2017). Ketika proses akuisisi dilakukan dan berhasil, pelaku jasa pendidikan pun memiliki dua pilihan, mengaborsi atau melanjutkan jasa pendidikan mereka seperti sedia kala dan memperbesarnya.

4. Pendekatan secara hukum

Para pelaku jasa pendidikan harus memahami secara detail bagaimana hukum yang akan diberlakukan untuk perkembangan dan kemajuan lembaganya serta melakukan pendekatan secara hukum terhadap pemerintah (Rhenald Kasali, 2017). Disertai dengan mencari alternatif dan inovasi terbaik untuk program-program yang tujuannya untuk meningkatkan kompetensi para pengguna layanan pendidikan.

Sama halnya dengan apa yang dihadapi oleh jasa antar GO-JEK, *digital disruptions* yang datang dengan sangat cepat belum tentu diakomodir oleh regulasi yang sesuai. Celah tersebut dimanfaatkan oleh *incumbent* untuk mengadang para pemain baru. Mereka berpikir dengan menyerang di ranah hukum, mereka bisa meredam inovasi baru. Padahal, hal tersebut hanya memperkecil ruang dan

memperlambat gerak pemain baru, tetapi tidak dapat menghentikan inovasi yang dikembangkan.

Disruption akan terus terjadi sampai tiba di titik keseimbangannya. Selama itu, perubahan itu akan terus disertai perlawanan-perlawanan yang ketat, pertengkaran regulasi, dan saling adu kencang dalam urusan aturan kebijakan. Lembaga pendidikan bisa mencari tahu apa yang akan terjadi pada masa depan dan mempersiapkannya. Lembaga pendidikan bisa tahu apa saja yang membuat jasa pendidikan menjadi tidak relevan lagi pada masa depan (Rhenald Kasali, 2017).

Kunci dari semua itu adalah pemimpin yang bijaksana, yang mampu berpikir terbuka. Bagi pemimpin yang bijaksana, *tomorrow is today*. Membaca, mempelajari, mengeksplorasi, dan mengendalikan masa depan bukan untuk dilakukan pada hari esok, melainkan hari ini. Membaca bukan hanya melihat, melainkan juga menangkap gejala dan menjadikannya sebagai informasi (Rhenald Kasali, 2017). Dalam dunia manajemen, itulah yang kita sebut sebagai visi; melihat jauh ke depan melalui *sinyal-sinyal* yang belum terlihat jelas dan menuntun pasukan manajemen untuk bergerak ke tujuan tertentu. Untuk itu, kita semua dibantu oleh sains untuk membaca sinyal-sinyal itu.

KESIMPULAN

Inovasi meliputi unsur-unsur penting sebuah perjalanan, dorongan kekuatan, praktik maju dari bentuk-bentuk tradisional. Inovasi disebabkan oleh pengembangan konsep diri, tanggung jawab diri, ide-ide kemanusiaan, pandangan dunia, dan pertukaran budaya. Ada tujuh komponen inovasi sumber daya manusia yang perlu dikembangkan agar sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan di era *disruption* bisa memberikan kontribusi yang maksimal mulai dari modal kreativitas, modal intelektual, modal emosional, modal sosial, modal ketabahan, modal moral dan modal kesehatan.

Disruption bukan hanya perubahan biasa, *disruption* adalah sebuah inovasi yang akan menggantikan seluruh sistem lama dengan inovasi baru. *Disruption* menyerang hampir semua *incumbent* jasa pendidikan, baik itu sekolah atau universitas terkemuka. *Incumbent* jasa pendidikan yang kesulitan menjawab tantangan *disruption* disebabkan pengambilan keputusan yang sangat lambat, sudah nyaman dengan jasa yang sudah ada, margin yang terlalu rendah saat transisi dan sumber daya yang dialokasikan tidak selaras dengan kesempatan. Adapun *incumbent* jasa pendidikan yang berhasil merespons tantangan *disruption* yaitu melaksanakan perekrutan bakat digital, meniru produk yang sudah ada, mengakuisisi untuk berkompetisi dan melakukan pendekatan secara hukum.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djameludin. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kasali, Rhenald. (2017). *Disruption*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Kencana.
- Kasali, Rhenald. (2017). *Tomorrow is Today*. Jakarta: Mizan.
- McKeown, M. (2008). *The Truth About Innovation*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Rahim, Husni. (2001). *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Ciputat: Logos Wacana ilmu.
- Suryani, Tatik. (2008). *Perilaku Konsumen: Implikasi Pada Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tersiana, I. (2018). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Starup.
- Zed, Mestika. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.