

## Perangkap yang harus dihindari perusahaan konvensional dalam menapaki era disrupsi

Adhikara Joshua Sutisna<sup>1\*</sup>, Martani Huseini<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat.

<sup>1</sup>Email: [adhikarajsutisna@gmail.com](mailto:adhikarajsutisna@gmail.com)

<sup>2</sup>Email: [martani0703@yahoo.com](mailto:martani0703@yahoo.com)

### Abstrak

Era disrupsi yang kian berlangsung merupakan ancaman besar bagi perusahaan-perusahaan konvensional. Fenomena ini memaksa perusahaan-perusahaan konvensional untuk melakukan pergeseran terhadap sistem yang mereka miliki. Pergeseran bukan hanya merubah sistem tradisional menjadi daring. Namun, pergeseran merupakan dampak dari era disrupsi yang memunculkan cara-cara baru dalam sistem yang dimiliki sebuah perusahaan. Era disrupsi juga kian merubah interaksi manusia sesuai tren yang berlaku. Hal ini merupakan tantangan besar bagi perusahaan konvensional, terutama perusahaan yang sudah sangat lama berdiri dan berjalan dengan sistem yang mereka pegang teguh sejak dahulu. Sehingga, kadang kala banyak perusahaan konvensional terjebak dalam perangkap masa lalu mereka. Fenomena ini menarik minat peneliti untuk menjadikan PT. Pegadaian (Persero) yang telah berdiri sejak tahun 1901 sebagai objek penelitian. Era disrupsi yang terjadi turut mengancam PT. Pegadaian (Persero) yang berstatus sebagai badan usaha milik negara serta memaksa mereka untuk berinovasi dan melakukan pergeseran dalam sistemnya untuk tetap dapat bertahan dan tidak terdisrupsi. Tulisan ini akan mencoba menjabarkan perangkap masa lalu yang ditemui oleh PT. Pegadaian (Persero) dalam era disrupsi serta bagaimana cara mereka untuk dapat keluar dari perangkap tersebut. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi solusi bagi perusahaan konvensional yang masih sulit untuk berinovasi karena masih terjebak dalam perangkap masa lalu.

**Kata Kunci:** Disrupsi; pergeseran; perangkap; inovasi

### *Traps that conventional companies must avoid in stepping the age of disruption*

#### *Abstract*

*The ongoing era of disruption is a big threat to conventional companies. This phenomenon forces conventional companies to make a shift towards the systems they have. Shifting is not only changing the traditional system to online. However, shifting is the impact of the disruption era which has led to new ways in the systems that are owned by a company. The disruption era is also increasingly changing human interactions according to prevailing trends. This is a big challenge for conventional companies, especially companies that have been standing and running for a long time ago. So, sometimes many conventional companies are trapped in their past condition. This phenomenon attracts the interest of researchers to make PT. Pegadaian (Persero) which has been established since 1901 as the object of research. The disruption era that happened also threatened PT. Pegadaian (Persero) which has the status of a state-owned enterprise and forces them to innovate and make a shift in their systems to be able to survive and not be disrupted. This paper will try to describe the past pitfalls encountered by PT. Pegadaian (Persero) in the era of disruption and how they can get out of the trap. The results of this study are expected to be a solution for conventional companies that are still difficult to innovate because they are still trapped in past traps.*

**Keywords:** *Disruption; shifting; trap; innovation*

---

---

## PENDAHULUAN

Tulisan ini didasari oleh sebuah pertanyaan sederhana, yakni “mengapa organisasi atau perusahaan besar akhirnya gagal?” Ada beberapa jawaban atas pertanyaan ini, antara lain: 1) Tidak efisien; 2) Tidak berkualitas; 3) Tidak cepat; 4) Tidak inovatif; 5) Tidak pintar. Poin pertama hingga poin ketiga adalah tiga masalah yang dialami organisasi atau perusahaan di era tradisional (klasik) hingga era modern. Akan tetapi, era yang sedang terjadi sekarang sudah melampaui era modern atau yang sekarang kita kenal dengan era post-modern. Poin keempat dan kelima merupakan dua masalah utama dalam era post-modern yang sedang berjalan saat ini. Dua elemen utama dari era post-modern adalah *escape from the past* dan *invent the future*. *Escape from the past* dapat diartikan dengan perubahan; perubahan pola berpikir masa lalu menjadi pola berpikir masa kini. *Invent the future* yang dapat digambarkan sebagai inovasi merupakan tindak lanjut dari perubahan tadi.

Berdasarkan hal tersebut, ada dua teori yang sangat menarik yang sudah mengingatkan kita, dalam hal ini sebagai organisasi atau perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan zaman yang selalu terjadi dan tidak dapat dihindari. Peter Drucker mengatakan “*The greatest danger in times of turbulence, is not the turbulence. It is to act with yesterday’s logic*”. Hal ini tentu saja menjadi peringatan bagi organisasi atau perusahaan yang sudah berdiri sejak zaman konvensional untuk dapat berevaluasi dan juga menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Mengapa? Tentu saja jika organisasi atau perusahaan terus menggunakan nalar konvensional yang mungkin sangat berhasil di masa lalu dan tidak mau merubah cara berpikirnya, maka organisasi atau perusahaan tersebut pada akhirnya akan gagal dalam industri yang berada pada zaman sekarang. Teori kedua adalah teori yang disampaikan oleh C.K. Prahalad yang sebenarnya mirip dengan teori Peter Drucker tadi, namun C.K. Prahalad menyampaikan teorinya dengan jauh lebih tegas dan gamblang, yakni “*If you don’t change you die*”. Teori ini dengan tegas menyampaikan pada kita sekalian betapa pentingnya perubahan itu untuk diterapkan oleh para organisasi atau perusahaan agar dapat tetap bertahan menghadapi perubahan zaman.

Dua teori ini tentu saja menjawab pertanyaan kunci di awal penelitian ini, “mengapa organisasi atau perusahaan besar akhirnya gagal?” Ya, pada zaman yang sedang kita alami sekarang, yakni era post-modern, organisasi atau perusahaan besar akhirnya gagal karena tidak mau berubah dan berinovasi. Perubahan dan inovasi ini pada akhirnya memang memaksa organisasi atau perusahaan melakukan pergeseran atau *shifting* terhadap cara mereka menjalankan bisnisnya. *Shifting* merupakan dampak dari berkembangnya zaman dan teknologi yang pada akhirnya memunculkan cara-cara baru dalam menjalankan bisnis, bahkan dalam pola interaksi manusia. Inilah kenyataan yang mau tidak mau harus dihadapi oleh organisasi atau perusahaan di era ini. Lalu, apa bukti nyata dari perubahan zaman yang memaksa organisasi atau perusahaan untuk berubah? Saat ini kita sering kali mendengar yang disebut sebagai era disrupsi. Rhenald Khasali membuka tulisan di buku *Tomorrow is Today* dengan kata-kata “*Kita hidup pada era baru, era disrupsi.*” Lebih lanjut, Rhenald mengatakan bahwa karakteristik dari era ini adalah ancaman datang dari lawan-lawan tak kelihatan yang semula tidak pernah kita anggap sebagai saingan. Lalu apa yang harus kita lakukan untuk dapat beradaptasi dengan era ini? Kembali lagi jawabannya hanya satu, perubahan. Pada era disrupsi ini sangat dikenal istilah VUCA, yakni volatilitas, ketidakpastian (*uncertainty*), kompleksitas (*complexity*), dan ambiguitas merupakan hal-hal yang pasti ditemui dalam kondisi pasar apa pun. Artinya, ada perubahan pasar yang tidak dapat kita hindari. Kemudian, demografi yang ada pada era ini pun juga sudah berubah. Tingkat pendidikan serta keterampilan sumber daya manusia sudah meningkat mengharuskan organisasi atau perusahaan juga harus meningkatkan kapasitasnya sesuai perkembangan zaman. Ditambah lagi penguasaan teknologi dan informasi yang sangat advance sehingga segala sesuatu sudah menjadi digital, otomatis, dan serba terkoneksi –hal yang saat ini kita kenal sebagai era *big data*- menambah keharusan organisasi atau perusahaan untuk melakukan perubahan dan inovasi.

Secara singkat, era disrupsi memperlihatkan kepada kita semua, banyak organisasi atau perusahaan baru muncul dengan ide-ide baru yang akhirnya merusak pasar dan mematikan organisasi atau perusahaan yang sudah lama berdiri, bahkan yang sudah memiliki reputasi yang besar. Sebut saja Kodak yang pada masanya merupakan pilihan nomor satu para konsumen dalam hal kamera dan

---

---

pencetakan gambar. Namun, sekarang nama Kodak sudah hampir sama sekali tidak terdengar lagi. Berikutnya, ada sebuah perusahaan besar yang juga menjadi korban dari era disrupsi yaitu Nokia. Sekitar sepuluh tahun yang lalu, Nokia merajai pasar telepon genggam seluler di dunia. Hampir seluruh pengguna telepon genggam seluler di dunia menggunakan produk Nokia. Sama halnya dengan Kodak, saat ini nama Nokia sudah tidak terdengar lagi. Dua contoh korban dari era disrupsi tersebut merupakan bukti nyata dari perubahan zaman yang memaksa organisasi untuk berubah dan melakukan inovasi agar dapat tetap bertahan. Clayton M. Christensen mengatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang sukses, apa pun sumber kecakapannya, harus mampu merespon perubahan evolusioner dalam pasar mereka.

Namun demikian, kondisi yang terjadi adalah saat ini perubahan masih dipandang sebelah mata oleh organisasi atau perusahaan yang menganggap cara konvensional yang mereka gunakan merupakan cara yang paling tepat dalam menjalankan kegiatan atau pun bisnisnya. Otto Scharmer (2009), mengatakan bahwa organisasi atau perusahaan harus belajar untuk melupakan masa lalunya guna dapat belajar mengenai masa depan sehingga mereka dapat beradaptasi dengan perubahan zaman yang terjadi. Organisasi atau perusahaan harus dapat open heart, open mind, dan open will. Artinya, mereka harus membuka diri dan bersikap open minded untuk dapat meninggalkan masa lalu mereka sehingga dapat mengambil langkah yang dapat merespon perubahan yang terjadi. Masalah yang kerap terjadi adalah, banyak perusahaan yang masih tetap berpegang teguh pada sistem masa lalu yang membawa keberhasilan pada mereka. Perusahaan menganggap sistem atau pola pikir tersebut akan tetap membawa dampak positif pada bisnisnya. Namun, mereka lupa melihat bahwa zaman juga berubah dan terus berkembang. Hal ini yang kemudian menjadi perangkap yang menyebabkan perusahaan merasa bahwa perubahan dan inovasi adalah hal yang penting. Hasil akhirnya adalah perusahaan-perusahaan dengan pola pikir seperti itu berujung dengan terdisrupsi. Kondisi yang merupakan tujuan utama dari tulisan ini, yakni menjabarkan hal-hal apa saja yang merupakan perangkap masa lalu bagi perusahaan-perusahaan konvensional serta solusi untuk mengatasinya. Sehingga, temuan dari tulisan ini diharapkan dapat diaplikasikan pada era disrupsi yang sedang berlangsung.

## **METODE**

Pendekatan penelitian digunakan untuk menjawab pokok permasalahan yang sudah ditetapkan oleh peneliti. Oleh karena itu, peneliti harus memilih pendekatan penelitian yang sesuai agar dapat menjawab pokok permasalahan tersebut dengan baik. Pendekatan penelitian yang kemudian dipilih oleh peneliti adalah pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2006), mengartikan pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang dapat menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan yang diperoleh dari orang-orang atau pihak-pihak terkait yang diobservasi. Penelitian kualitatif mengharuskan peneliti mengumpulkan data sebanyak mungkin tentang sesuatu yang berkaitan dengan pokok permasalahan yang nantinya akan digunakan oleh peneliti untuk mencari pola, hukum, dan prinsip yang berlaku. Sehingga, pada akhirnya peneliti dapat menarik simpulan dari analisis yang telah dilakukan sebelumnya, Prasetya (2006).

Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif adalah karena permasalahan yang dimunculkan dalam penelitian ini memusatkan pada konteks yang dapat menggambarkan serta membentuk pemahaman dari hal-hal yang sedang diteliti lalu kemudian dikembangkan dengan teori-teori yang digunakan. Instrumen penelitian yang digunakan dalam rangka pengumpulan data adalah teknik studi literatur. Studi literatur merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencari data dengan menganalisis berbagai sumber informasi sebagai sumber data sekunder. Dengan demikian, peneliti akan melakukan analisis terhadap isi dari buku-buku, karya ilmiah, peraturan perundang-undangan atau dokumen-dokumen lain yang memiliki informasi terkait topik atau tema dari penelitian ini. Studi literatur juga dapat membantu peneliti membentuk kerangka teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti sebagai bahan rujukan dalam pembahasan hasil penelitian. Studi literatur merupakan cara untuk menyelesaikan permasalahan dengan menelusuri sumber-sumber tulisan yang pernah dibuat sebelumnya.

Dalam sebuah penelitian tentu saja memerlukan proses analisis data. Sugiyono (2009), menyebutkan bahwa analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data

yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kualitatif. Menurut Moleong (2006), teknik analisis kualitatif dilakukan dengan menyajikan data yang dimulai dengan menelaah seluruh data yang terkumpul, menyusunnya dalam satu satuan yang kemudian dikategorikan pada tahap berikutnya dan memeriksa keabsahan serta menafsirkannya dengan analisis dengan kemampuan daya nalar peneliti untuk membuat simpulan penelitian.

Pada akhirnya, penelitian ini akan menjabarkan analisis literatur yang memuat tentang perangkat-perangkat yang ditemui perusahaan-perusahaan konvensional pada era disrupsi dan membuat mereka tidak bisa berinovasi untuk merespon ancaman yang ditimbulkan oleh era disrupsi itu sendiri. Kemudian penjabaran perangkat-perangkat tersebut akan diaplikasikan pada objek penelitian, yakni PT. Pegadaian (Persero) sehingga memberikan gambaran yang jelas pada pembaca tentang kondisi riil perusahaan konvensional yang menemui perangkat yang menghambat mereka untuk berinovasi dan merespon tantangan dari era disrupsi serta bagaimana cara mengatasinya. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi solusi bagi perusahaan konvensional yang masih sulit untuk berinovasi karena masih terjebak dalam perangkat masa lalu.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Seperti sudah disinggung dalam bagian sebelumnya, tulisan ini akan menjabarkan perangkat-perangkat yang membuat perusahaan konvensional tidak bisa melakukan perubahan dan inovasi dalam rangka merespon era disrupsi yang sedang berlangsung. Rhenald Kasali (2017), dalam bukunya yang berjudul *Tomorrow is Today* menyebutkan ada enam hal yang merupakan perangkat tersebut, diantaranya:

### ***Success trap***

Kesuksesan pada masa lalu membuat perusahaan merasa nyaman dan memiliki anggapan bahwa keberhasilan dengan metode masa lalu itu adalah satu-satunya jaminan untuk sukses sepanjang masa. Namun demikian, kesuksesan di masa lalu sama sekali tidak menjamin apa pun. Kesuksesan membuat kita tidak dapat menangkap sinyal-sinyal perubahan yang terjadi di pasar serta membuat kita merasa tidak ada lagi kompetitor yang mampu mengejar. Oleh karena itu, perusahaan yang sudah lama berdiri dan sangat sukses di masa lalu sangat tidak jarang terjebak dalam perangkat ini dan kemudian berikukuh untuk tetap berpegang pada pemikiran dan sistem di masa lalunya.

### ***Competency trap***

Memiliki core competency memang penting bagi sebuah setiap perusahaan atau organisasi. Akan tetapi, dengan adanya hal ini mengakibatkan perusahaan mencurahkan segala perhatian dan sumber dayanya pada kompetensi atau lini bisnis tersebut. Perusahaan menjadi lalai dalam memberi perhatian pada kompetensi lain yang lebih signifikan dengan zaman atau era yang berlangsung. Akibatnya, perusahaan tersebut tidak menyadari bahwa kompetensi yang mereka miliki dan mendatangkan keberhasilan itu tidak akan dapat bertahan selamanya. Pada akhirnya, perusahaan-perusahaan harus lebih kreatif dalam meningkatkan kompetensinya agar dapat terus bertahan bahkan sukses di era yang sedang berlangsung.

### ***Sunk-cost trap***

Hal ini merupakan perangkat yang sangat sering dialami oleh banyak perusahaan. Perangkat ini juga disebut sebagai “perangkap biaya yang telah dikeluarkan”. Sederhananya adalah, kebanyakan orang yang sudah masuk ke sebuah studio di bioskop akan tetap menonton film di bioskop tersebut sampai habis walaupun orang-orang tersebut sama sekali tidak menikmatinya dengan alasan sudah terlanjur membeli tiket. Hal ini kerap terjadi pada dunia bisnis. Banyak perusahaan atau organisasi yang tetap melanjutkan bisnisnya walaupun sudah merugi dengan alasan sudah terlanjur berinvestasi. Padahal, apabila bisnis yang sudah merugi itu dihentikan maka justru dapat meminimalisir kerugian yang dialami oleh perusahaan. Akan tetapi, kadang kala banyak pihak justru merasa rugi jika

menghentikannya dengan alasan sudah terlanjur keluar banyak dana. Hal ini memerlukan kecermatan dalam menganalisis setiap lini bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

#### ***Blame trap***

Perangkap selanjutnya juga kerap ditemui oleh perusahaan-perusahaan yang sedang dalam posisi kurang menguntungkan. Jika menemui masalah, yang pertama kali dilakukan adalah mencari pihak lain yang dapat disalahkan. Kalau tidak ada pihak yang dapat disalahkan, perusahaan kemudian menyalahkan kondisi ekonomi makro yang dianggap memburuk. Hal ini sangat berbahaya apabila tidak ditanggulangi. Alih-alih mencari kambing hitam, perusahaan seharusnya melakukan evaluasi dan menyelesaikan masalah tersebut.

#### ***Cannibalization trap***

Perangkap yang selanjutnya merupakan hal atau kondisi yang dapat membuat pola pikir dari perusahaan menjadi tertutup dan selalu menganggap inovasi adalah ancaman yang kemudian akan mengkanibalisasi bisnis yang sudah ada. Perusahaan yang dapat dijadikan contoh yang paling relevan adalah Kodak. Perusahaan ini merupakan cikal bakal kamera dan merupakan yang pertama dalam bisnis kamera. Pada saat itu, kamera yang ada masih berupa kamera analog keluaran Kodak. Seiring perkembangan zaman, kamera terus berkembang hingga mulai dikenal yang dinamakan dengan kamera digital. Akan tetapi, Kodak tidak mau mengembangkan produknya menjadi kamera digital karena beranggapan akan mengkanibalisasi produk kamera konvensional yang sudah ada. Pada akhirnya justru Kodak lah yang terkanibalisasi oleh bisnis kamera digital yang dikembangkan perusahaan lain karena tuntutan dari konsumen dan zaman.

#### ***Confirmation trap***

Perangkap ini membuat perusahaan atau organisasi membenarkan diri pada langkah yang berakibat negatif yang diambilnya. Perusahaan mengambil sebuah keputusan, namun ternyata berakibat kurang baik. Kemudian, perusahaan memilih untuk tidak melakukan revisi langkah atau strategi yang berakibat negatif tersebut dan justru mencari pembenaran melalui konfirmasi dari pihak lain (contohnya konsultan bisnis) untuk dapat memberi cap pembenaran atas langkah yang berakibat negatif tersebut. Bukan hanya memakan biaya, lebih parah lagi jebakan ini menyebabkan perusahaan akan tetap mengambil langkah buruk tersebut di kemudian hari. Jika mengalami sebuah kegagalan, maka seharusnya perusahaan membuka diri untuk menerima kesalahan tersebut agar dapat diperbaiki.

Enam hal yang disebutkan di atas merupakan hal-hal yang sering kali ditemui perusahaan-perusahaan konvensional yang tanpa disadari menyebabkan pola pikir dari perusahaan tersebut menjadi tertutup dan mengakibatkan mereka tidak mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman yang berlangsung. Setelah mengetahui hal-hal apa saja yang merupakan perangkap bagi perusahaan konvensional yang menyebabkan mereka tidak dapat berinovasi, maka selanjutnya akan dicoba melihat aplikasinya pada salah satu perusahaan konvensional yang ada di Indonesia, yakni PT. Pegadaian (Persero).

PT. Pegadaian (Persero) merupakan jasa gadai tertua dan yang pertama kali berdiri di Indonesia sejak tahun 1901. Sejak berdirinya, PT. Pegadaian (Persero) yang merupakan badan usaha milik negara memegang kendali usaha jasa gadai di Indonesia di mana Aturan Dasar Pegadaian Nomor 81 tahun 1928 menyebutkan bahwa yang boleh melakukan usaha jasa gadai di Indonesia hanya pemerintah yang dalam hal ini merepresentasikan hal tersebut pada PT. Pegadaian (Persero). Peraturan ini tentu saja membuat PT. Pegadaian (Persero) sangat sukses karena merupakan satu-satunya bisnis di bidangnya. Masyarakat tidak memiliki pilihan lain selain ke PT. Pegadaian (Persero) apabila ingin menggadaikan barang untuk mendapatkan pinjaman uang. Dengan kata lain, usaha jasa gadai pada saat itu merupakan usaha monopoli oleh PT. Pegadaian (Persero). Hal ini berlangsung cukup lama hingga keluarnya UU No. 5 tahun 1999 yang berisi larangan praktik usaha monopoli dan persaingan tidak sehat termasuk di dalamnya berlaku juga bagi badan usaha milik negara.

Keluarnya UU No. 5 tahun 1999 tersebut merupakan tantangan pertama yang dihadapi oleh PT. Pegadaian (Persero) yang telah memegang kendali usaha jasa gadai selama 98 tahun. Kemudian, jika mengambil konteks era disrupsi yang kini sedang berlangsung, selain PT. Pegadaian (Persero) mendapatkan banyak saingan usaha jasa gadai swasta, maka saat ini PT. Pegadaian (Persero) juga memiliki ancaman baru yakni bermunculannya perusahaan-perusahaan fintech yang berbasis digital. Sebuah Kantor Akuntan Publik, PriceWaterhouseCoopers, meluncurkan sebuah laporan yang

mengamati munculnya teknologi di sektor jasa keuangan dan dampaknya terhadap pemain di industri jasa keuangan. Laporan ini mengungkap 83%, institusi jasa keuangan tradisional meyakini bahwa sebagian dari lahan bisnis mereka akan direbut oleh perusahaan fintech dan diyakini akan mencapai tingkat yang mencengangkan, yaitu sebesar 95%, bagi sektor perbankan. Laporan tersebut, memuat pendapat yang diberikan oleh 544 petinggi perusahaan yang terlibat dalam transformasi digital dan teknologi di seluruh industri jasa keuangan di 46 negara. Lembaga keuangan tradisional meyakini pula bahwa 23%, bisnis mereka terancam dengan berkembangnya fintech. Lagipula, perusahaan fintech juga memprediksi akan dapat merebut 33% bisnis lembaga keuangan tradisional.

Survei ini menunjukkan bahwa industri perbankan dan pembayaran adalah industri yang paling merasakan tekanan dari perusahaan fintech. Responden dari industri transfer dana dan pembayaran memprediksi bahwa dalam lima tahun ke depan, mereka dapat kehilangan 28% pangsa pasar karena fintech, sementara para bankir mengestimasi mereka akan kehilangan 24% pangsa pasar. Sementara responden dari kalangan pengelolaan aset dan kekayaan dan asuransi masing-masing akan kehilangan pangsa pasar sebesar 22% dan 21%.

Fenomena ini menarik minat peneliti untuk menganalisis dampak era disrupsi, yakni pada industri jasa keuangan dan pembiayaan dalam mempersiapkan strategi untuk merespon kondisi ini dikarenakan industri ini disebut sebagai sektor yang dikatakan akan paling mengalami kehilangan pangsa pasar terbesar, yakni 28%. Bahkan, data yang dipublikasikan oleh Otoritas Jasa Keuangan menyebutkan hingga 19 Oktober 2018, sudah terdapat 73 perusahaan fintech pembiayaan yang terdaftar secara resmi. Jumlah tersebut belum termasuk dengan perusahaan-perusahaan yang sedang mengajukan pendaftaran dan berminat mendaftarkan perusahaannya. Jika semua kategori tersebut dijumlahkan, maka disinyalir terdapat 217 perusahaan yang berpotensi menjadi perusahaan fintech pembiayaan yang terdaftar secara resmi di Otoritas Jasa Keuangan. Data dari Otoritas Jasa Keuangan kembali memperlihatkan kenaikan jumlah peminjam yang sangat drastis hingga Oktober 2018 jika dibandingkan dengan sejak akhir tahun 2016.



Gambar 1. Fluktuasi *fintech* di Indonesia dari akhir tahun 2016 hingga oktober 2018

Fenomena yang terjadi ini apabila dikaitkan dengan perangkat-perangkat yang sudah disebutkan sebelumnya dapat menunjukkan bahwa zaman, pasar, konsumen, dan teknologi juga turut berubah. Hal ini membuktikan bahwa PT. Pegadaian (Persero) harus mencermati fenomena dan ancaman ini untuk mulai memikirkan strategi inovasi apa yang dapat mereka lakukan untuk bisa bertahan di era disrupsi ini. Kunci utama agar dapat melakukan inovasi tentu saja tidak boleh terjebak

dalam perangkat-perangkat yang sudah disebutkan sebelumnya. Apabila dicermati kondisi yang dialami oleh PT. Pegadaian (Persero) adalah sebagai berikut:

PT. Pegadaian (Persero) sudah lebih dari 90 tahun menguasai usaha jasa gadai di Indonesia dan tentu saja hal ini membuat PT. Pegadaian (Persero) sangat sukses dan memperoleh banyak keuntungan pada masa kejayaannya. Apabila PT. Pegadaian (Persero) tidak dapat keluar dari kejayaan masa lalu, maka akan menjadi sangat sulit bagi PT. Pegadaian (Persero) untuk melihat ancaman-ancaman yang ada di era disrupsi ini dan pada akhirnya PT. Pegadaian (Persero) tidak bisa berinovasi untuk merespon ancaman yang ada di era disrupsi.

PT. Pegadaian (Persero) memiliki lini bisnis utama yakni peminjaman dana dengan agunan berupa kendaraan bermotor, sertifikat rumah, emas, elektronik, dan juga efek. Hal ini merupakan core competency dari PT. Pegadaian (Persero) yang selama ini membawa kesuksesan. Namun, apabila PT. Pegadaian (Persero) hanya mengandalkan hal ini saja maka mereka akan sulit berkompetisi pada era disrupsi ini dimana muncul dua pesaing utama di lini bisnis ini yakni KTA (kredit tanpa agunan) dan fintech. Kedua hal ini tentu saja lebih memanjakan masyarakat. Masyarakat tidak perlu repot-repot dating ke gerai Pegadaian untuk menggadaikan asetnya. KTA tidak memerlukan aset untuk digadaikan serta perusahaan-perusahaan peminjaman dana berbasis fintech memberi kemudahan bagi masyarakat yang ingin meminjam uang dengan hanya mengakses perangkat elektronik mereka dan hal ini bisa dilakukan di mana saja tanpa harus dating ke gerai. Apabila PT. Pegadaian (Persero) hanya berpaku pada core competency mereka, maka akan sulit bagi PT. Pegadaian (Persero) untuk dapat bersaing di era yang serba memberi kemudahan ini.

UU No. 5 tahun 1999 dapat menjadi kambing hitam bagi PT. Pegadaian (Persero). Apabila mereka bersikap apatis dan tidak responsif terhadap perubahan yang terjadi maka PT. Pegadaian (Persero) dapat dengan mudah jatuh ke dalam perangkat ini. Mereka akan menyalahkan keadaan dan regulasi yang ada karena dianggap merugikan.

Kodak menjadi contoh paling tepat untuk menunjukkan bahwa sebuah perusahaan dapat terkanibalisasi dengan produk unggulan yang mereka miliki apabila tidak mau beradaptasi dengan zaman yang sedang berlangsung. Bukti nyatanya adalah kamera analog dari Kodak yang sangat dipertahankan perusahaan pada akhirnya mengkanibalisasi Kodak karena zaman yang berlangsung sudah beralih pada kamera digital. Hal yang sama dapat dialami oleh PT. Pegadaian (Persero) apabila mereka tidak merespon perkembangan zaman yang berlangsung. Jasa peminjaman dana kini sudah beralih ke basis digital. Apabila PT. Pegadaian (Persero) tetap berpegang teguh pada sistem tradisional mereka maka tentu saja mereka dapat bernasib sama dengan Kodak.

Kondisi di atas merupakan tantangan yang ditemui PT. Pegadaian (Persero) sebagai perdalam praktiknya. Sehingga, jika dikaitkan dengan teori perangkat Rhenald Kasali maka dapat dikatakan bahwa perangkat yang utamanya ditemui oleh perusahaan-perusahaan konvensional dalam menapaki era disrupsi adalah success trap, competency trap, blame trap, dan cannibalization trap. Lalu bagaimana PT. Pegadaian (Persero) dapat keluar dari perangkat ini? Pada laporan tahunan PT. Pegadaian (Persero) tahun 2018 disebutkan dalam memasuki era baru PT. Pegadaian (Persero) menerapkan strategi yang dinamakan dengan transformasi G-5Star sebagai berikut:

*Grow core*

Menumbuhkan bisnis gadai melalui diversifikasi fitur dan digitalisasi proses.

*Grab new*

Mengembangkan bisnis baru yang potensial dengan dukungan big data analysis dan penguatan risk management.

*Groom talent*

Menjaring karyawan potensial serta meningkatkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

*Gen z-tech*

Menggunakan sistem teknologi yang mutakhir guna menunjang proses bisnis dan data analysis.

*Great culture*

Mengubah pola pikir dan budaya kerja karyawan yang lebih mendorong pada peningkatan kinerja perusahaan.

Strategi transformasi ini apabila dikaji dengan teliti maka menunjukkan bahwa PT. Pegadaian (Persero) memiliki empat aspek utama dalam menapaki era disrupsi yang sedang berlangsung, yakni:

Menjaring karyawan-karyawan baru dan muda yang dianggap potensial dan memiliki kompetensi yang relevan dengan kondisi pasar yang sedang dihadapi serta tidak terikat pada masa lalu. Hal ini dapat menyebabkan PT. Pegadaian (Persero) tidak masuk dalam success trap.

Memanfaatkan big data untuk dapat melihat tren yang sedang berlangsung sehingga PT. Pegadaian (Persero) dapat melihat apa yang saat ini dibutuhkan oleh konsumen sehingga dapat mengembangkan dan melakukan diversifikasi pada lini bisnisnya dan pada akhirnya tidak terjebak dalam competency trap.

Membangun kultur yang kuat dan menanamkan pola pikir karyawan yang beretos kerja tinggi sehingga dapat fokus pada peningkatan kinerja perusahaan dan tidak menyalahkan keadaan (blame trap).

Keterbukaan terhadap teknologi. Sebagaimana diketahui bahwa era disrupsi sangat kental dengan pemanfaatan teknologi, maka PT. Pegadaian (Persero) juga turut terbuka dan memanfaatkan teknologi agar dapat bersaing dengan dua kompetitor utama yang sebelumnya sudah dijelaskan, yakni KTA dan fintech. Hal ini dibuktikan dengan sudah adanya aplikasi mobile pegadaian. Pada akhirnya, PT. Pegadaian (Persero) dapat lolos dari cannibalization trap.

## SIMPULAN

Tulisan ini bertujuan untuk memaparkan perangkap-perangkap yang kerap ditemui oleh perusahaan-perusahaan konvensional pada era disrupsi dan bagaimana cara mereka keluar dari perangkap-perangkap tersebut. Tulisan ini mencoba mendapatkan jawaban atas permasalahan ini dengan melakukan studi kasus pada salah satu perusahaan konvensional Indonesia yang sudah sangat lama berdiri, yakni PT. Pegadaian (Persero). Setelah melakukan analisis literatur pada PT. Pegadaian (Persero) maka didapatkan kesimpulan bahwa perangkap-perangkap yang kerap kali ditemui oleh perusahaan-perusahaan konvensional dalam menapaki era disrupsi serta cara mereka mengatasi perangkap tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil dan temuan penelitian

Perangkap	Solusi
Kesuksesan masa lalu	Menjaring karyawan-karyawan muda yang memiliki potensi sesuai zaman yang berlangsung
Hanya mengandalkan satu kompetensi	Memanfaatkan <i>big-data analysis</i> untuk menangkap tren yang ada
Menyalahkan keadaan	Membangun kultur atau budaya perusahaan yang kuat dengan etos kerja yang tinggi
Produk andalan justru mengkanibalisasi perusahaan	Keterbukaan terhadap teknologi

Tabel di atas merupakan hasil dari penelitian ini yang diharapkan dapat membantu perusahaan-perusahaan konvensional untuk mengetahui hal-hal apa saja yang kadang tidak mereka sadari membawa mereka terperangkap dan tidak bisa berinovasi dalam rangka merespon era disrupsi yang sedang berlangsung serta bagaimana solusi yang dapat dilakukan untuk dapat keluar dari hal-hal tersebut.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Christensen, Clayton M.. (2010). *Disrupting Class, Expanded Edition: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. New York: McGraw-Hill Education.
- Drucker, Peter F.. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Taylor & Francis Ltd.
- Drucker, Peter F.. (2006). *Managing in Turbulent Times*. New York: HarperCollins Publisher.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K.. (1996). *Competing for the Future*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Huseini, Martani & Lubis, S.B. Hari. (2009). *Pengantar Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Depok: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Kasali, Rhenald. (2017). *Disruption*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald. (2018). *The Great Shifting*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald. (2017). *Tomorrow is Today*. Jakarta: Mizan.
- Moleong, Lexy. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prasetya, Irawan. (2006). *Penelitian Kualitatif dan Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi.
- Scharmer, Otto C.. (2009). *Theory U: Learning from the Future as It Emerges*. San Fransisco: Berret-Koehler.
- Schilling, Melissa A. (2017). *Strategic Management of Technological Innovation*. New York: McGraw-Hill Education.
- Sugiyono. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Barney, Jay. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal. Texas A&M University.
- Central. (2009). *UU Anti Monopoli dan Peran Pegadaian*. Retrieved form dari <http://advokatpurwadi.blogspot.com/2009/05/uu-anti-monopoli-dan-peran-pegadaian.html>.
- Free Management Books. (2018). *Competitive Advantage*. Retrieved form dari <http://www.free-management-ebooks.com/news/vrio-analysis/>.
- PT. Pegadaian (Persero). (2019). *Laporan Tahunan 2018*. Retrieved from dari [https://www.pegadaian.co.id/uploads/laporan/AR\\_PEGADAIAN\\_2018\\_29\\_APRIL\\_2018.pdf](https://www.pegadaian.co.id/uploads/laporan/AR_PEGADAIAN_2018_29_APRIL_2018.pdf).
- United Nations Development Programme. (2016). *6 ways to innovate for 2030*. Retrieved from dari <http://www.undp.org/content/undp/en/home/blog/2016/6/16/6-ways-to-innovate-for-2030.html>.