



PIDATO PENGUKUHAN

ORKESTRASI KAPABILITAS DINAMIS UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING BANGSA

Prof. Badri Munir Sukoco, S.E., M.B.A, Ph.D



TAS
GGA
/20

Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Strategi
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga di Surabaya
pada Hari Sabtu, Tanggal 16 September 2017

PIDATO PENGUKUHAN Orkestrasi Kapabilitas Dinamis Badri Munir Sukoco

ORKESTRASI KAPABILITAS DINAMIS UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING BANGSA



KFB
KF-2
PS-01/20
SUK
O

Pidato

Disampaikan pada Pengukuhan Jabatan Guru Besar
dalam Bidang Ilmu Manajemen Strategi
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Airlangga
di Surabaya pada Hari Sabtu, Tanggal 16 September 2017

Oleh

BADRI MUNIR SUKOCO



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh
Selamat pagi dan salam sejahtera bagi kita semua

Yang terhormat,

Ketua, Sekretaris, dan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Airlangga,
Ketua, Sekretaris, Para Ketua Komisi, dan Anggota Senat Akademik Universitas Airlangga,
Rektor dan Para Wakil Rektor Universitas Airlangga,
Para Guru Besar Universitas Airlangga dan Guru Besar Tamu,
Para Dekan dan Wakil Dekan di Lingkungan Universitas Airlangga,
Para Direktur Direktorat di Lingkungan Universitas Airlangga,
Para Ketua Lembaga, Badan, dan Pusat di Lingkungan Universitas Airlangga,
Kolega, Rekan, Keluarga, Undangan, dan Hadirin yang saya muliakan.

Pada hari yang penuh berkah ini, marilah kita bersama-sama memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga kita dapat berkumpul bersama untuk mengikuti **Sidang Universitas Airlangga**. Sholawat serta salam semoga selalu terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Merupakan penghargaan dan penghormatan yang tiada taranya dari para hadirin yang diberikan kepada saya atas kehadiran, perhatian dan kesediaan hadirin dan undangan untuk mengikuti acara ini. Untuk itu, saya sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Guru Besar merupakan jabatan akademik tertinggi dari kami yang memilih profesi sebagai dosen, tetapi tentunya bukan ujung dari perjalanan karier akademik dan tugas kami sebagai pendidik. Saya menyadari sepenuhnya bahwa justru tantangan baru yang harus dihadapi adalah apa yang akan kami kontribusikan pasca pengukuhan Guru Besar ini.



Dalam kesempatan ini saya mencoba menawarkan ide sesuai bidang ilmu yang selama ini telah saya tekuni, yakni **Manajemen Strategi**. Saya mencoba mensinergikan konsep yang saya kuasai ke dalam konteks pengelolaan sumber daya terpenting Indonesia, yakni manusia.

Hadirin yang saya hormati,

LATAR BELAKANG

PBB memprediksi bahwa populasi dunia tahun 2050 akan mencapai \pm 9,7 miliar. India berpenduduk terbesar (1,7 miliar), diikuti China (1,35 M), Nigeria hampir 400 juta, Amerika Serikat 389 juta dan Indonesia sebanyak 321 juta orang. Hal ini juga menjadi salah satu faktor melesatnya ukuran ekonomi Indonesia dari ke-16 dunia tahun 2016 menjadi ke-8 di tahun 2050 (Bank Dunia, 2016). Ranking ke-5 dari segi populasi dan ke-8 dari sisi ukuran ekonomi pada tahun 2050 tentunya membawa optimisme bagi Indonesia. Bilamana tahun ini pendapatan per kapita Indonesia sebesar US\$3,570, tahun 2050 diprediksi mencapai US\$ 19,330. Namun jumlah ini hanya seperempatnya Malaysia, bahkan kalah dari Vietnam (US\$31,040) atau Filipina (US\$23,715). Bagaimana dengan Singapura? Citibank tahun 2011 memproyeksikan Singapura akan memiliki pendapatan per kapita tertinggi di dunia (US\$ 137,100), diikuti Hong Kong, Taiwan, Korea Selatan, baru Amerika Serikat.

Dalam *Global Competitiveness Index* (GCI) 2016, hanya 1 negara (USA) yang memiliki sumber daya alam (SDA) besar masuk dalam Top 10. Apa penyebab negara-negara yang kaya akan sumber daya alam (SDA) belum berhasil memiliki daya saing tinggi di GCI maupun berpendapatan per kapita tinggi? Jeffrey D. Sachs, ekonom top dari Columbia University, membuktikan dari banyak studi bahwa negara yang kaya SDA mengalami *the curse of*

natural resources (Sachs and Warner, 2001). Lebih lanjut, Richard Florida menyatakan bahwa penguasaan SDA tidak lagi menjamin sebuah negara berdaya saing, namun *creativity*-lah yang menjadi penentu (2012).

Studi dilakukan oleh Martin Prosperity Institute (MPI) di University of Toronto pada 2015 tentang *Global Creativity Index* (GCI) menggunakan *talent*, *tolerance*, dan *technology* sebagai indikator. *Talent* dioperasionalkan dengan proporsi *creative class* dan rata-rata tingkat pendidikan yang dicapai oleh penduduk sebuah negara. Luxembourg menjadi negara yang memiliki proporsi *creative class* tertinggi di dunia, 53,68%, diikuti oleh Bermuda (47,96%) dan Singapura (47,30%). Hal ini juga berkorelasi tinggi dengan tingginya pendapatan per kapita penduduk ketiga negara tersebut. Penduduk Indonesia sebesar 7,95% terkategori sebagai *creative class* dan menempatkannya pada posisi 86 dunia. Tentunya proporsi tersebut relatif kecil dibandingkan negara-negara tetangga, misalnya Malaysia (#49; 24,05%), Filipina (#56; 21,33%), Thailand (#81; 9,85%), dan Vietnam (#82; 9,83%). Bila diperbandingkan dengan negara berpenduduk besar lainnya, USA memiliki proporsi tertinggi (#34; 32,61%) diikuti oleh Brazil (#61; 20,12%). Dalam *Human Development Index* (HDI) 2016, UNDP mengkategori 4 kelompok negara: *very high*, *high*, *medium*, dan *low human development*. Indonesia masuk pada kategori *medium*, sekelompok dengan Filipina, Vietnam, India, Kongo, Bangladesh, dan Pakistan. Malaysia dan Thailand terkategori sebagai negara yang *high*, sedangkan Singapura termasuk *very high*. Jika ditilik lebih jauh, hal tersebut dapat dimaklumi karena negara-negara yang berkategori *very high* menginvestasikan anggaran pendidikan terbesar (5,1% terhadap GDP) dibandingkan kelompok lainnya (medium: 3,9%; low: 3,8%).

Tolerance dioperasionalkan oleh seberapa ramah sebuah negara pada ras dan etnis minoritas serta LGBT. Untuk teknologi

dioperasionalkan oleh seberapa besar investasi negara dalam R&D dan paten per kapita. Australia adalah pemuncak dalam ranking ini, diikuti oleh USA dan Selandia Baru. Di ASEAN, lagi-lagi Singapura memiliki ranking tertinggi (9), diikuti oleh Filipina (52), Malaysia (63), Vietnam (80), Thailand (82), Kamboja (113), dan Indonesia (115). Dari ketiga indikator creativity yang dikeluarkan oleh MPI (2015), *talent* adalah sumber daya utama *creative class* (Schwab, 2016), sedangkan *tolerance* dan *technology* hanyalah sebagai *enablers*.

CREATIVE CLASS

Ukuran ekonomi yang besar dari sebuah negara tergantung kemampuannya untuk menciptakan dan/atau menarik *creative class* untuk tinggal, berinteraksi, dan berkarya guna mengakselerasi roda perekonomian. Florida (2012) membagi *creative class* menjadi dua: *super-creative core* dan *creative professionals*. *Super-creative core* merupakan penduduk yang menggunakan keahliannya untuk menciptakan kreasi-kreasi baru yang siap digunakan, terdiri atas ilmuwan, *engineers*, artis dan lain-lain. Adapun *creative professionals* adalah penduduk yang memberikan jasanya sesuai dengan kompetensi fungsional yang dikuasainya, seperti pengacara, dokter, manajer dan lainnya. Semakin tinggi proporsi *creative class* dalam sebuah negara, dapat dipastikan pendapatan per kapita negara tersebut juga meningkat.

Dari penggambaran di atas, tentunya dapat ditebak siapakah yang dimaksud *super-creative core*. Mereka adalah lulusan perguruan tinggi, minimal pernah kuliah (bila mengacu pada *drop-out*-nya Bill Gates, Steve Jobs atau Mark Zuckerberg) yang menjadikan mereka berinteraksi dengan beragam orang dan disiplin ilmu di dalam kampus yang mengilhami mereka untuk kreatif dan melakukan perubahan di dunia. Golongan ini juga diisi oleh banyak PhD yang akhirnya sukses meng-hilirisasi

disertasinya guna menyelesaikan problem di masyarakat dan menjadi kaya karenanya, misalnya Larry Page dan Sergey Brin (Google), Sehat Sutardja (Marvell), atau Edwin Catmull (Pixar). Di Indonesia kita kenal Nadiem Makarim dengan Go-Jek yang cukup fenomenal dengan MBA dari Harvard. *Creative professionals* merupakan anggota masyarakat yang dicetak oleh perguruan tinggi, yang menurut KKNI (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia) termasuk level 7 (misalnya profesi akuntan atau dokter umum), level 8 (Spesialis 1, Pengacara atau Magister), dan/atau level 9 (Spesialis 2 atau Doktor).

Tidak hanya perguruan tinggi yang dapat menghasilkan dua kategori di atas, namun dengan metode yang *rigor* ditunjang *relevance* hal tersebut lebih dijamin ketercapaiannya. Metode lain, baik otodidak, *home schooling*, atau mendapatkan sertifikasi kompetensi tertentu juga akan mampu mencetak dua kategori di atas, namun biasanya tergantung akan *social capital*, meta-kognisi dan hal lainnya yang tidak mudah ter-replikasi pada banyak orang sebagaimana pendidikan secara formal.

Proporsi *creative class* yang memadai menghindarkan sebuah negara dari *the curse of natural resources* (Sachs and Warner, 2001). Besaran *creative class* yang dimiliki oleh sebuah negara akan menentukan seberapa kompetitifnya sebuah negara dan seberapa tingginya pendapatan per kapita sebuah bangsa (Florida, 2012). Berapa proporsi ideal *creative class* yang perlu dimiliki oleh sebuah negara? Tidak ada ukuran yang pasti, namun bila mengacu pada negara tetangga dan besaran penduduk yang dimiliki oleh Indonesia, dengan memiliki *creative class* sebesar $\pm 20\%$ dari total penduduk pada tahun 2030 akan menjadikan GDP Indonesia hampir 6 kali lipat dibandingkan tahun 2016 yang sebesar USD 932,259 miliar. Bagaimana dengan pendapatan per kapita? GDP per kapita kita berlipat hampir 5 kali dibandingkan 2016, menjadi USD16.897.



Pertanyaannya adalah bagaimana menciptakan *creative class* sebesar itu? Untuk mencapai jumlah 20% pada 2030 yang telah berada pada puncak dari *Industrial Revolution 4.0* tentunya membutuhkan kontribusi banyak pihak, meliputi semua stakeholders, baik dari sektor publik dan swasta hingga perguruan tinggi dan masyarakat pada umumnya (Schwab, 2016). Dalam pidato ini, saya mengkhususkan pada bagaimana seharusnya respons perguruan tinggi sebagai organisasi yang diharapkan “menghasilkan” talenta (*creative class*) sebagai sumber daya utama bangsa dalam era *Industrial Revolution 4.0*.

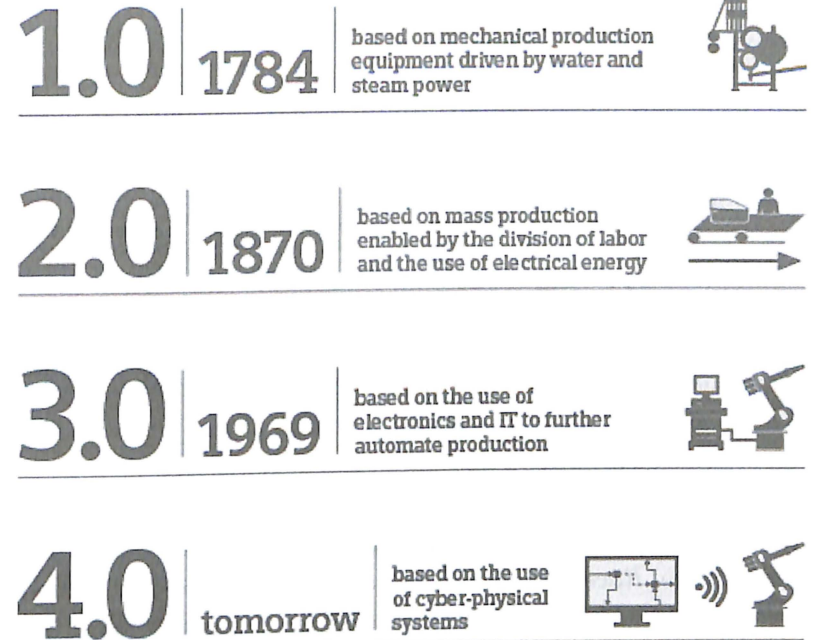
Hadirin yang saya muliakan,

INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0

Menurut Schwab (2016a, 2016b), dunia saat ini telah memasuki revolusi industri tahap keempat. Revolusi industri pertama terjadi dengan penggunaan air dan mesin uap untuk melakukan mekanisasi produksi. Revolusi kedua menggunakan energi listrik untuk menciptakan produksi massal. Revolusi ketiga menggunakan elektronik dan teknologi informasi untuk mengotomatisasi produksi. Revolusi keempat merupakan revolusi digital dengan bercirikan teknologi yang menjadikan batas antara dunia fisik, digital dan *biological spheres* tidak jelas. Perbedaan revolusi ketiga dan keempat dicirikan oleh 3 hal: kecepatan (*velocity*), area (*scope*), dan dampak sistem (*systems impact*).

Kecepatan pada Revolusi ke-empat berjalan secara eksponensial (dibandingkan linear) (Friedman, 2016). Lebih lanjut, Schwab (2016a) mengilustrasikan bahwa kemungkinan miliaran manusia akan terhubung oleh *mobile devices*, dengan kemampuan dan kekuatan untuk memproses, kapasitas menyimpan, dan mengakses pengetahuan melalui internet, sangat tidak terbatas.

| From Industry 1.0 to Industry 4.0



Sumber: Schwab (2016b)

Gambar 1. Evolusi Revolusi Industri

Hal ini diperkuat lagi oleh adanya teknologi yang sedang berkembang dalam bidang *artificial intelligence*, *robotics*, *the Internet of Things*, kendaraan otonom, *3-D printing*, *nanotechnology*, *biotechnology*, *energy storage*, dan *quantum computing*. Konvergensi antar berbagai bidang tersebut juga akan menghasilkan banyak *disruptive technology*, misalnya *computational design*, *additive manufacturing*, *materials engineering*, dan *synthetic biology* menjadi pionir antara *microorganism*, tubuh manusia, produk yang kita konsumsi, bahkan gedung yang kita tinggali.

Pengaruhnya menghancurkan (*disrupt*) semua industri di semua negara, dan luasan serta kedalaman dampak perubahan yang dihasilkan telah, sedang, dan akan men-transformasi semua sistem produksi, manajemen, dan tata kelola pemerintahan (Schwab, 2016a). Sebagai contoh, ketika otomasi meningkat, komputer dan mesin (robot) akan mengganti pekerja pada beragam industri: sopir, apoteker, pengacara, pegawai toko, tentara, akuntan, sales (rumah, kredit perbankan, hingga asuransi (Aquino, 2016). Forbes memperkirakan 47% pekerja di USA berisiko tinggi tergantikan oleh otomasi pada tahun 2016 (Brain, 2015). Boston Consulting Group memproyeksikan bahwa pasar *robotic* akan tumbuh mendekati US\$ 87 Miliar tahun 2025. Kenapa hal tersebut terjadi? Diprediksi bahwa Revolusi Industri 4.0 akan meningkatkan produktifitas dan efisiensi sebuah bangsa atau organisasi antara 30-40% (Santoso, 2017).

Meskipun banyak hal positif yang ditawarkan oleh Revolusi Industri 4.0, namun ekonom Brynjolfsson dan McAfee dalam dua bukunya, *Race Against The Machine* (2012) dan *The Second Machine Age* (2016) menekankan bahwa *income inequality* akan semakin melebar dan bertambahnya pengangguran. Keuntungan bersih dengan menggunakan *robotic* (*returns to capital*) dimungkinkan lebih kecil daripada *returns to labor*. *Inequality* akan semakin terasa antara kalangan *creative class* yang *high-skill/high-pay* terhadap *low-skill/low-pay* (Schwab, 2016a). Meskipun ada pandangan terbaru dari Baldwin (2016) bahwa negara maju akan lebih banyak menggunakan robot dalam produksi, sedangkan pekerjaan yang membutuhkan sentuhan manusia akan di-*outsourced* ke negara-negara berkembang yang akan menciptakan *middle classes* baru, sehingga akan ada *great convergence* dan *ekuilibrium* baru.

Hal ini tentunya relevan dengan apa yang disampaikan oleh mantan Menteri Pendidikan USA, Richard Riley (2004) dalam

bukunya, *The Jobs Revolution; Changing How America Works*. Prediksinya: “*The top 10 in-demand jobs in the future don’t exist today. We are currently preparing students for jobs that don’t yet exist, using technologies that haven’t been invented, in order to solve problems we don’t even know are problems yet.*” Tantangan terbesar bagi semua negara, khususnya Indonesia, adalah melakukan *reskilled* pekerja agar tidak gagap menghadapi Revolusi Industri 4.0 serta menyiapkan angkatan kerja baru dengan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan saat ini maupun pekerjaan di masa depan yang saat ini belum eksis (Santoso, 2017). Bilamana Perguruan Tinggi tidak memiliki kapabilitas dinamis yang mampu meng-*orkestrasi potential talents*, khususnya di Indonesia, dapat dipastikan bahwa jumlah *creative class* Indonesia tidak mencapai 20% pada tahun 2030. Akibatnya, GDP per capita kita semakin tertinggal dibandingkan negara-negara tetangga dengan *income inequality* yang semakin lebar (Santoso, 2017).

KAPABILITAS DINAMIS

Dynamic Capability Theory (DCT) menjadi topik yang sangat hidup dalam Manajemen Strategi (Vogel dan Guttel, 2013; Wilden, Devinney, dan Dowling, 2016), bahkan Arend dan Bromiley (2009) menyatakannya sebagai “*the new touchstone firm-based performance-focused theory*” (hal. 75). Dalam *review*-nya, Di Stefano, Peteraf, dan Verona (2010) terdapat ratusan penelitian yang menggunakan teori ini. Indikasi lain bahwa DCT sudah memasuki tahapan yang telah matang adalah terdapat dua *textbooks* yang ditulis khusus mengenainya (Helfat, Finkelstein, dkk., 2007 dan Teece, 2009). Selain itu, artikel yang menjadi dasar dari DCT, misalnya yang ditulis oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997), Helfat (1997), Eisenhardt dan Martin (2000), maupun Zollo dan Winter (2002) merupakan beberapa artikel yang mendapatkan

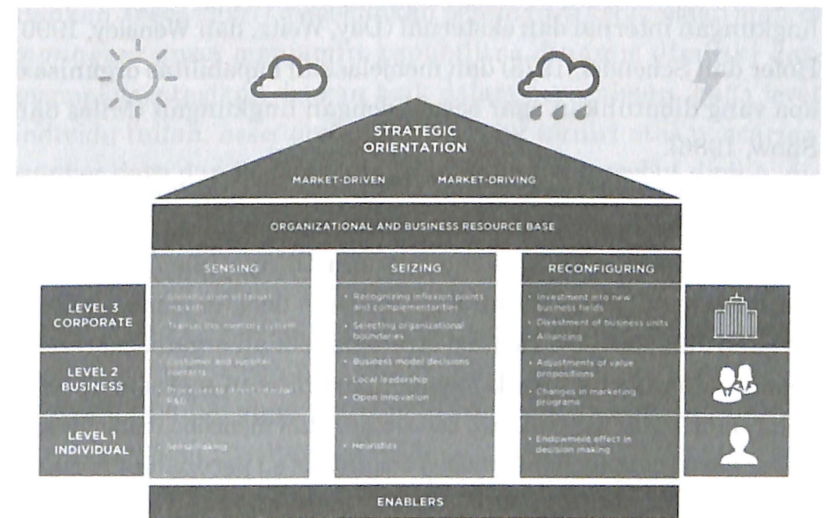
sitasi terbanyak dalam bidang Manajemen Strategi (Furrer, Thomas, dan Goussevskaia, 2008).

Konsep ini diawali oleh *working paper* yang ditulis oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1990) yang menyatakan bahwa “*our view of the firm is somewhat richer than the standard resource-based view ... it is not only the bundle of resources that matter, but the mechanisms by which firms learn and accumulate new skills and capabilities, and the forces that limit the rate and direction of this process*” (hal. 11). Konsep ini kemudian dilaborasi oleh tulisan ketiga yang diterbitkan oleh *Strategic Management Journal* pada tahun 1997 dengan menekankan pada bagaimana perspektif *dynamic capability* dapat mengatasi kelemahan RBT, dan mendefinisikannya sebagai “*the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*” (Teece dkk., 1997, hal. 516).

Terdapat 3 tulisan yang fundamental dalam *dynamic capability*: Pertama, Teece dkk. (1997) yang menyatakan bahwa ada 3 hal yang dapat membentuk *dynamic capability* sebuah organisasi, yakni *paths* (sejarah organisasi dan keputusan yang terkait sumber daya dan kapabilitas yang diambil pada masa lalu), posisi (baik aset maupun posisi organisasi di pasar) dan proses (lebih banyak mengacu pada *organizational learning*). Kedua, Eisenhardt dan Martin (2000) menyampaikan bahwa pengaruh *dynamic capability* terhadap kinerja organisasi adalah tidak langsung, namun melalui kemampuan organisasi mengubah sumber daya yang dimiliki menjadi lebih bernilai. Berbeda dengan Teece dkk. (1997) yang menyatakan bahwa *dynamic capability* hanya tepat ketika organisasi berada pada lingkungan yang memiliki dinamisasi tinggi, namun Eisenhardt dan Martin (2000) menyatakan bahwa organisasi yang beroperasi pada industri yang memiliki dinamisasi sedang pun juga membutuhkan *dynamic capability*. Ketiga, Teece (2007) yang mendetailkan fondasi dasar dari *dynamic capability*

yang perlu dimiliki organisasi (Teece, 2007), yakni *sensing* (untuk mencari dan mengkalibrasikan peluang-peluang yang ada di pasar), *seizing* (men-setting SOP agar peluang yang tersedia di pasar dapat dimanfaatkan), dan *transforming* (menyelaraskan ulang aset yang berwujud maupun tidak berwujud yang dimiliki agar peluang yang ada selalu dapat dimanfaatkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan).

Tulisan ini menggabungkan ketiganya dan mengadopsi *House of Dynamic Capability* yang dikembangkan Wilden dkk. (2016) sebagai berikut:



Sumber: Wilden, Devinney, and Dowling (2016)

Gambar 2. House of Dynamic Capability

Dalam model ini, lingkungan eksternal yang terletak diluar rumah akan memberikan dampak terhadap organisasi. Kondisi di industri dan sosial ekonomi masyarakat akan mempengaruhi bagaimana struktur dan desain dari rumah yang dibangun. Sebagaimana yang ditemukan oleh Wilden dan Gudergan (2015)

bahwa frekuensi penggunaan proses *sensing* dan *reconfiguring* yang tinggi berkorelasi positif dengan kapabilitas pemasaran dan teknologi di lingkungan dengan karakteristik persaingan yang ketat.

Atap dari model diatas menunjukkan orientasi strategis organisasi, yang menyediakan titik referensi tentang konfigurasi apa yang dibutuhkan untuk mencapai target strategis dan operasional yang diinginkan (Van de Ven dan Drazin, 1984) dan menjadi acuan bagi sebuah organisasi dalam jangka panjang. Orientasi strategis terdiri atas perencanaan manajerial jangka panjang yang dilakukan untuk beradaptasi akan perubahan lingkungan internal dan eksternal (Day, Weitz, dan Wensley, 1990; Hofer dan Schendel, 1978) dan menjelaskan kapabilitas organisasi apa yang dibutuhkan agar sesuai dengan lingkungan (Miles dan Snow, 1986).

Ide dasar dari Teece dkk. (1997) bahwa *dynamic capability* membahas interaksi organisasi untuk menyesuaikan perubahan di lingkungan sekaligus mempengaruhinya (pasar). Hal ini merupakan dikotomi antara *market-driven* dengan *market-driving* (Wilden dkk., 2017). Orientasi strategis sebuah organisasi terkait sejauhmana usaha untuk mempengaruhi atau merespons pada kebutuhan pasar saat ini (*market-driven*) atau mencoba menciptakan pasar baru (baik melalui *de novo creation* atau perubahan radikal). Lebih lanjut, Wilden dkk. (2016) menyampaikan bilamana organisasi orientasinya adalah *market-driven*, dibutuhkan *sensing* dan *seizing opportunities* yang kontinyu pada pasar yang telah ada agar keunggulan bersaingnya berkelanjutan. Sebaliknya, organisasi yang *market-driving* membutuhkan kemampuan untuk melakukan rekonfigurasi dengan menciptakan model bisnis yang mengubah atau menciptakan pasar baru. Tentunya kapabilitas operasional juga membutuhkan hal yang berbeda, dimana *market-driven* cenderung mengeksplorasi pengetahuan yang sudah

ada, sedangkan *market-driven* akan mengeksplorasi peluang-peluang yang disediakan pasar dengan kapabilitas eksploratif dan cenderung toleran terhadap risiko (March, 1991).

Guna memiliki kapabilitas dinamis, organisasi harus merekonfigurasi kapabilitas operasionalnya (Eisenhardt dan Martin, 2000; Teece, 2007) yang mampu memberikan nilai (Protogerou, Caloghirou, dan Lioukas, 2012). Nilai tersebut berasal dari kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan dan meng-*align*-kan orientasi strategis pada kapabilitas operasional (Wilden dkk., 2007). Lebih lanjut, kapabilitas dinamis terdapat pada beragam level, yakni individu, unit bisnis, dan korporasi. Bahkan Teece (2007) menekankan pentingnya keberadaan *middle managers* guna menjamin kapabilitas dinamis dimiliki dan terimplementasikan dengan baik dalam perusahaan. Pada level individu inilah, *asset orchestration* yang terdiri atas pencarian sumber daya dan kapabilitas, bagaimana hal tersebut dipilih, diinvestasi-kan, dan dialokasikan serta rekonfigurasi yang harus dilakukan terjadi (Helfat dkk., 2007; Maritan, 2001). Bilamana organisasi berorientasi *market-driven*, *middle managers* yang direkrut dan dikembangkan harus sesuai dibandingkan ketika organisasi ingin memimpin perubahan di pasar (*market driving*).

Ada tiga hal yang dapat menjadi *enablers* bagi kapabilitas dinamis sebuah organisasi. Pertama, menjadikan proses *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* sebagai hal yang rutin dalam organisasi (Teece, 2007). Bagi organisasi yang *market-driven*, ketiga proses tersebut akan efektif dengan mengadaptasikan rutinitas yang berubah secara inkremental berdasarkan pengalaman sukses di masa lalu serta *path dependency* (Schilke, 2014). Sedangkan organisasi yang *market-driving* tentunya tidak akan mendapatkan manfaat yang serupa jika menggunakan rutinitas yang serupa (Levinthal dan Rerup, 2006).

Kedua, budaya organisasi yang mempengaruhi perilaku individu dan organisasi (Selznick, 1996) serta proses-proses yang ada (Deshpande, Farley, dan Webster, 1993; Moorman, 1995). Mengingat kapabilitas dinamis tergantung pada perilaku, kemauan dan kemampuan anggota organisasi yang sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Schein, 2004), maka budaya organisasi akan sangat mempengaruhi kemanfaatan dari kapabilitas dinamis (Helfat dkk., 2007). Untuk organisasi yang *market-driven* membutuhkan budaya organisasi yang terbuka dan dengan keingintahuan tinggi untuk menciptakan *exploitative mindset* (Day, 1994). Sedangkan organisasi yang *market-driving* membutuhkan budaya yang mengembangkan pengambilan risiko, *innovativeness*, dan pembelajaran yang interaktif (Carrillat, Jaramillo, dan Locander, 2004).

Ketiga, struktur organisasi akan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk sense dan seize peluang yang ada dan melakukan rekonfigurasi kapabilitas yang dibutuhkan (Teece, 1996). Struktur organisasi menjelaskan seberapa banyak otoritas keputusan dialokasikan ke masing-masing unit bisnis, dan tentunya, peluang yang dapat dimanfaatkan. Secara umum terdapat dua tipe struktur organisasi, yakni mekanistik dan organik. Struktur organik berimplikasi pada desentralisasi pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka, *adaptiveness*, dan SOP yang fleksibel; sedangkan struktur mekanistik cenderung sentralistik dengan SOP dan pengawasan yang rigid (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967). Bagi organisasi yang *market-driving*, tentunya struktur organik lebih tepat; sebaliknya struktur mekanistik lebih tepat untuk *market-driven* (Wilden dkk., 2016).

REJOINDER

Paparan sebelumnya menunjukkan bahwa Indonesia membutuhkan jumlah *creative class* yang cukup agar memiliki

GDP per capita yang setara bahkan lebih dari jiran kita. Namun Revolusi Industri 4.0 menjadi tantangan terberat bagi bangsa Indonesia agar unggul dalam persaingan. Merupakan tugas kita bersama (pemerintah, perguruan tinggi, bisnis, dan masyarakat) untuk menyikapi tantangan ini, khususnya bagi perguruan tinggi di Indonesia, agar lulusannya nanti tidak hanya menjadi *creative professionals*, namun juga menjadi *super-creative core* (Florida, 2012) yang dapat menggerakkan bangsa Indonesia menghadapi Revolusi Industri 4.0. Kenapa perguruan tinggi? Sebagai organisasi yang keberadaannya untuk menjadikan masyarakat lebih baik, perguruan tinggi berperan dalam kelahiran *middle class* yang membesar di Indonesia maupun di dunia saat ini dengan *supply creative professionals*.

ORIENTASI STRATEGIS

Sebagaimana yang digambarkan oleh Wilden dkk. (2016), langkah pertama yang harus diambil oleh perguruan tinggi adalah mengalokasikan secara proporsional orientasi strategis yang dimiliki: *market-driven* dalam mencetak *creative professionals* dan *market-driving* guna mencetak *super-creative core* yang mampu bersaing dalam era *digital nomads* dan *gigs economy* (Bolwell, 2017). James G. March (1991) menjelaskan dua orientasi yang cukup relevan: eksploitasi dan eksplorasi. Eksploitasi mengarah pada pemanfaatan dan perbaikan akan kompetensi, teknologi, dan sumber daya yang telah ada – *market driven*; di mana perguruan tinggi melayani pengguna tradisionalnya yang akan menyerap lulusannya berdasarkan program studi dan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka saat ini. Eksplorasi menitikberatkan pada eksperimen pada pengetahuan dan alternatif baru yang belum ada – *market-driving*. Ini orientasi strategis yang juga harus ada, guna mengantisipasi pekerjaan

atau bidang usaha yang akan muncul dalam 5 hingga 20 tahun ke depan sebagai imbas dari Revolusi Industri 4.0.

Perguruan tinggi yang akan sukses ke depan adalah *ambidextrous university*, yang menjalankan *market-driven* dan *market-driving* secara simultan. O'Reilly dan Tushman (2018) mengajukan 3 mekanisme *ambidexterity*, yakni *sequential*, *structural*, dan *contextual ambidexterity*. *Sequential ambidexterity* dilakukan dengan melakukan *market-driving* terlebih dulu diikuti *market-driven*, yang terilustrasikan oleh penelitian-penelitian yang publish di jurnal, kemudian dipatenkan dan menuju hilirisasi. *Structural ambidexterity* dilakukan dengan memisahkan fungsi *market-driving* pada lembaga tertentu yang ditugaskan untuk membuka konsentrasi baru sebagai cikal bakal program studi baru untuk menjawab Revolusi Industri 4.0. Sedangkan *market-driven* dilakukan dengan mengoptimalkan kapasitas program studi yang ada dengan memperbaiki kurikulum via penambahan mata kuliah atau silabus baru. *Contextual ambidexterity* mengedepankan peran budaya yang memungkinkan *market-driven* dan *market-driving* berjalan secara paralel. Dalam banyak penelitian ilmiah (mis: O'Reilly dan Tushman, 2008; Sukoco, 2016), organisasi yang *ambidextrous* memiliki kinerja lebih baik dibandingkan yang memfokuskan pada *market-driven* atau *market-driving*. Mekanisme *ambidextrous* mana yang dapat dipilih agar optimal bagi perguruan tinggi? Tentunya *sequential* sudah tidak terlalu relevan saat ini, namun *structural* dan *contextual ambidexterity*-lah yang dapat menjadi pilihan mengingat Revolusi Industri 4.0 telah sedang, dan akan berlangsung dengan kecepatan dan dampak yang luar biasa besar (Schwab, 2016).

Sensing

Tahapan pertama yang harus dilakukan adalah *sensing and shape opportunities and threats* (Teece, 2007: 1319). Perguruan

tinggi harus secara konstan melakukan *scanning*, mencari, dan mengeksplorasi perkembangan teknologi dan perubahan di pasar (industri dan masyarakat), baik *local* (dalam perguruan tinggi atau nasional) maupun *distant* (industri dan global) (March dan Simon, 1958; Nelson dan Winter, 1982). Menurut Teece (2007), bagaimana teknologi berkembang dan bagaimana masyarakat, industri, dan negara merespons juga harus dinilai dan dipertimbangkan. Tentunya "pencernaan" akan berbagai tren tadi tergantung kapabilitas dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu dan perguruan tinggi secara keseluruhan (Nonaka dan Toyama, 2007).

Menurut *Chief Disrupter* dari Hewlett Packard, Andrew Bolwell (2007), ada 4 *megatrends* yang akan berdampak pada dunia dalam 10-20 tahun ke depan. Pertama, perpindahan penduduk ke kota yang masif. Parag Khanna (2016) dalam bukunya memprediksi 2/3 penduduk dunia akan pindah dan tinggal di *megacities* (+ 1,8 miliar penduduk) yang mana 95% dikontribusikan oleh negara2 berkembang. Hal inilah yang akan mengubah pola konsumsi barang dan jasa, menggerakkan *sharing economy* dan *convenience-based services* (Bolwell, 2017). Perubahan demografi juga patut dicermati, di mana persentase perempuan yang berpendidikan tinggi dengan karier yang bagus meningkat di negara berkembang, sehingga menyebabkan permintaan produk-produk eksklusif juga melompat tinggi – *She-conomy* (Bolwell, 2017). Bahkan Fortune memprediksi pada tahun 2040, 1/3 CEO perusahaan yang masuk dalam Fortune 500 adalah perempuan karena konsumen yang dilayani juga sebagian besar perempuan (Fairchild, 2014).

Kedua, perubahan demografi. Selain bertambahnya usia harapan hidup penduduk di seluruh dunia, meningkatnya jumlah Gen Z (generasi yang lahir seiring internet menjadi publik mulai tahun 1994) akan menjadi generasi yang sangat signifikan (2,6 miliar tahun 2017) (Sanjay, 2015). Banyak aspek kehidupan yang

akan berubah: makin tergantung terhadap internet, *virtual reality games*, serta maraknya *digital nomads* adalah realita yang akan datang (Bolwell, 2017). Kondisi ini menaikkan proporsi *gig economy* (tahun 2015, nilai ekonominya mencapai US\$ 1,15 triliun di USA dan £109 miliar di Inggris: Johnston, 2017) yang diisi oleh generasi muda dengan mindset “*being my own boss*” dan “*flexible working hours*” dan menurunnya *full time employment* (Horowitz, 2015). Bertambahnya usia harapan hidup juga seiring dengan mudahnya pemantauan kesehatan melalui *digital health* seiring meningkatnya penyakit-penyakit kronis di seluruh dunia (diabetes mellitus, jantung, stroke dll), sehingga kombinasi antara konektifitas yang sanggup memonitor kesehatan pasien secara *real time*, pengelolaan *big data*, *genome services*, serta pengembangan obat yang lebih cepat akan mengubah *landscape* industri kesehatan (Marr, 2015). Bahkan rumah sakit Universitas Marburg telah mengombinasikan layanan kesehatannya dengan *Doctor House-IBM Watson* (*database* yang dimiliki oleh IBM) – untuk mendiagnosa penyakit-penyakit yang kronis dan tidak teridentifikasi (Marks, 2016).

Ketiga, meningkatnya globalisasi. Internet menjadikan manusia di seluruh dunia terkoneksi tanpa terkendala hubungan bilateral dan visa, dan menjadikan volume transaksi perdagangan dan pertukaran data juga meningkat dibandingkan dekade sebelumnya. Hal ini memerlukan *cyber trust and security*, baik keamanan individu maupun negara (Lawrence, 2014). Ketika transaksi online meningkat dengan pesat mendorong beberapa negara Skandinavia mengadopsi *cashless society* (Henley, 2016). Hal ini juga yang mendorong makin populernya Bitcoin sebagai mata uang digital untuk transaksi online (Leising, 2017).

Keempat, akselerasi inovasi yang makin cepat. Ketika jejak data konsumen dengan perilakunya tersimpan secara digital di internet, algoritma yang semakin maju menjadikan *artificial*

intelligence (AI) alat yang memprediksi apa yang dibutuhkan manusia lebih tepat. Hal ini yang menjadikan banyak *venture capitals* memberikan pendanaan untuk pemanfaatan AI dalam jumlah yang sangat besar – US\$ 5,-21 miliar (CB Insights, 2017a), dengan proporsi terbesar pada sektor kesehatan (CB Insights, 2017b). Yang sedang menjadi primadona adalah *chat bots* (semacam Siri yang dibuat oleh Apple) yang mendominasi beberapa aplikasi yang dimiliki raksasa digital dunia saat ini (Economist, 2016). Dan yang paling mengkhawatirkan adalah penggunaan AI untuk *robotic* yang akan meningkatkan *unemployment* di seluruh dunia sebagaimana yang dibahas sebelumnya. Beberapa aplikasi juga didesain untuk membantu manusia dengan meningkatkan kemampuan fisiknya melalui bantuan robot (sebagaimana Tony Stark dalam film Iron Man) atau orang yang secara fisik mengalami keterbatasan (stroke dll) terbantu dengan pengaplikasian AI di bidang kesehatan (Shieber, 2016). Yang paling menakutkan adalah guna menjawab keterbatasan sumber daya yang dimiliki bumi dengan meningkatnya jumlah penduduk dunia, khususnya akan protein hewani yang akan dikonsumsi manusia, beberapa *start ups* mulai menciptakan daging sintesis yang harganya dari tahun ke tahun mulai murah dan bersaing dengan daging dari hewan (Schwartz, 2016).

Seizing

Tahapan kedua yang harus dilakukan adalah *seize opportunities* (Teece, 2007: 1319). Sebagaimana yang disampaikan oleh sejarawan bisnis bahwa kemampuan organisasi untuk berkomitmen dalam pendanaan dan investasi pada teknologi-teknologi baru sangat penting dalam menjaga keunggulan bersaing secara berkelanjutan (Chandler, 1990; Lazonick, 2005). Dari berbagai *megatrends* yang disampaikan tadi, perguruan tinggi di Indonesia tentunya perlu mengatur kembali bagaimana

menyesuaikan dosen dan kurikulum yang dimilikinya agar bisa menjawab tantangan masyarakat saat ini (*market-driven*). Menyediakan dana dengan proporsi besar untuk *re-training* kembali dosen-dosen yang dididik pada tahun 1990-an hingga 2000-an awal adalah langkah pertama yang harus dilakukan. Hal ini juga perlu diimbangi dengan dana-dana penelitian yang selama ini cenderung jauh dari Revolusi Industri 4.0 menjadi relevan sesuai dengan *megatrends* diatas. Selain menyediakan pendanaan untuk restrukturisasi kurikulum, menjadikan pendidikan ter-digitalisasi agar relevan dengan Gen Zeneration adalah sebuah keharusan agar peran perguruan tinggi tetap relevan dan signifikan dalam mengawal peradaban memasuki Revolusi Industri 4.0 (De Graaf, 2016).

Bagaimana dengan *market-driving*? Berkoordinasi dengan LPDP dan Kemenristekdikti serta berbagai lembaga pemberi beasiswa yang akan mengirim generasi muda Indonesia ke luar negeri untuk belajar di universitas-universitas terbaik mengharuskan pengambilan bidang-bidang ilmu yang relevan dengan Revolusi Industri 4.0. Menempatkan calon-calon dosen baru pada berbagai pusat perkembangan teknologi yang menjadi pionier perkembangan Revolusi Industri adalah sebuah keharusan, sekaligus menggalakkan *staffs* dan *students exchange* untuk melihat tren dunia saat ini merupakan komitmen serta investasi yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi serta *stakeholders* yang lainnya untuk menyiapkan bonus demografi Indonesia agar Indonesia mampu berperan dalam Revolusi Industri 4.0.

Reconfiguring

Tahapan ketiga yang harus dilakukan adalah *enhancing, combining, protecting, and when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets* (Teece, 2007: 1319). Tahapan ini adalah kombinasi antara *seizing* dan

reconfiguring – co-spezialization (Teece, 2007), agar organisasi mampu beradaptasi dan *fit* serta mampu menjawab tantangan perubahan lingkungan. Melakukan rekonfigurasi fakultas atau program studi yang ditawarkan agar sesuai dengan perkembangan zaman sesuai arahan Presiden Jokowi baru-baru ini (Matondang, 2017). Tidak hanya entitasnya, rekonfigurasi dosen yang sesuai dengan Revolusi Industri 4.0 serta melakukan perubahan secara cepat dan komprehensif untuk mendigitalisasi pendidikan (mengingat konsumennya adalah sebagian besar Gen Zeneration) termasuk salah satu upaya yang harus dilakukan. Hal ini tidak akan berdampak signifikan bilamana kebijakan pemerintah Indonesia, dalam hal ini Kemenristekdikti dan Kemendikbud, tidak berdaya dorong bagi semua perguruan tinggi maupun pendidikan dasar hingga menengah di Indonesia.

Enablers

Apa yang menjadikan ketiga proses di atas (*sensing, seizing, dan reconfiguration*) terjadi harus diimbangi oleh ketiga *enablers* bagi kapabilitas dinamis perguruan tinggi. Pertama, menjadikan proses *sensing, seizing, dan reconfiguring* sebagai hal yang rutin dalam organisasi (Teece, 2007). Agar menjadi perguruan tinggi yang *ambidextrous, market-driving* perlu dilakukan oleh lembaga tertentu agar perubahan radikal telah dirancang sambil menyiapkan budaya organisasi yang sesuai, sedangkan *market-driven* dapat dilakukan dengan mengadaptasikan proses yang selama ini menjadi *best practices* secara bertahap bertransisi ke digital dan Revolusi Industri 4.0.

Kedua, budaya organisasi yang mempengaruhi perilaku individu dan organisasi (Selznick, 1996) serta proses-proses yang ada (Deshpande, Farley, dan Webster, 1993; Moorman, 1995). Agar perguruan tinggi *ambidextrous*, budaya *open minded* dengan keingintahuan tinggi adalah prasyarat utama agar menjadi

market-driven, sedangkan perubahan yang radikal membutuhkan budaya yang permisif akan pengambilan risiko, *innovativeness*, dan pembelajaran yang interaktif (Carrillat dkk., 2004). Ketiga, struktur organisasi yang fit dengan kebutuhan perguruan tinggi yang *ambidextrous*. Bagi organisasi yang terkait dengan kesehatan dan sains, struktur yang mekanistik lebih relevan untuk menjadi *market-driven*. Sedangkan fakultas-fakultas atau bidang ilmu *social humaniora* dibutuhkan struktur yang organik agar lebih cepat dalam beradaptasi dengan Revolusi Industri 4.0 (Wilden dkk., 2016).

Hadirin yang saya hormati,

KESIMPULAN

Karya ilmiah ini saya tulis untuk menjawab pertanyaan bagaimana upaya Indonesia agar memiliki daya saing yang setara dengan negara-negara maju lain pada tahun 2030? Sesuai yang disampaikan Florida (2012), kreativitas adalah sumber daya yang harus dimiliki Indonesia dengan *talent* sebagai sumber daya utamanya (Schwab, 2016a). Kreativitas akan dihasilkan oleh *creative class*, baik *super-creative core* dan *creative professionals*, dan saya memprediksi dengan proporsi 20% terhadap total penduduk Indonesia akan menjadikan kita memiliki kekuatan ekonomi terbesar kelima dunia pada tahun 2030 dengan *GDP per capita* kita akan meningkat 5 kali lipat dari sekarang.

Siapa yang akan mencetaknya? Tentunya perguruan tinggi di Indonesia sangat bertanggung jawab akan hal ini (selain tanggung jawab-tanggung jawab lain yang dibebankan oleh negara dan masyarakat). Untuk menciptakan *the next creative class*, perguruan tinggi harus mampu menjadi organisasi yang *ambidextrous* (O'Reilly dan Tushman, 2008) dengan menggunakan *market-driven* dan *market-driving* secara simultan (Wilden dkk., 2016). Untuk

mewujudkannya, perguruan tinggi harus mampu mengorkestrasi kapabilitas dinamisnya melalui tiga proses: *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* (Teece, 2007). Tentunya hal ini akan terjadi dengan adanya 3 enablers: 3 proses tersebut menjadi routines dalam perguruan tinggi, budaya organisasi yang mendukung ketiganya, serta struktur organisasi yang memungkinkan ketiganya berjalan. Bagaimana peran pemerintah? Kebijakan yang relevan dengan Revolusi Industri 4.0 dengan *agility* yang tinggi adalah sebuah keharusan agar tidak ketinggalan kereta Revolusi Industri 4.0. Peran yang dapat dilakukan *stakeholders* adalah bersama-sama dengan perguruan tinggi dan pemerintah mendukung dan berperan serta aktif dalam proses orkestrasi kapabilitas dinamis masyarakat guna meningkatkan daya saing bangsa pada era Revolusi Industri 4.0.

Hadirin yang saya muliakan,

Perkenankan saya mengakhiri pidato ini dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya yang dilimpahkan kepada saya sekeluarga. Hanya karena ridha Allah SWT saya mendapat kesempatan berdiri di mimbar yang mulia ini dan menyampaikan pidato sederhana ini.

Terima kasih pertama kali saya sampaikan kepada Universitas Airlangga. Tahun 1996 saya diperkenankan belajar pada program S-1 Manajemen, dan saya tidak bisa memprediksi bagaimana hidup saya 21 tahun kemudian jika saya diterima pada pilihan lainnya. Tahun 2004 diberikan kesempatan untuk sekolah S-2 lanjut S-3, dan sekembalinya juga masih diberikan kesempatan mengabdikan sampai sekarang. Alhamdulillah.

Pada kesempatan ini saya menyampaikan terima kasih kepada Rektor, Prof. Dr. M. Nasih, SE, MT, Ak, CMA, dan Ketua Senat Akademik, Prof. Dr. Joewono Soeroso, dr., M.Sc., Sp.PD.K-R., FINASIM. yang telah menyetujui pengusulan saya sebagai guru

besar. Semoga saya dapat memenuhi harapan serta menjalankan peran dan tanggung jawab yang terkait dengan jabatan ini sebaik-baiknya.

Terima kasih juga saya sampaikan pada Prof. dr. Djoko Santoso, Ph.D., K-GH, FINASIM; Dr. M. Madyan, S.E., M.Si., MFin; Prof. Ir. M. Amin Alamsjah, M.Si., Ph.D.; dan Junaedi Khatib, S.Si., M.Kes., Ph.D., Apt.; yang selama ini memotivasi dan memfasilitasi pengusulan guru besar saya. Tak lupa terima kasih saya sampaikan kepada Bapak Dr. Purnawan Basundoro, S.S., M.Hum. beserta Tim PAK (Alm. Prof. Dr. Eman, S.H., M.S. dan Prof. Dr. Suryanto, M.Si.) yang telah me-review berkas saya, serta Bu Supit Agus Wahyuni, S.H., M.Si., Pak Suko Yudo Aridito, Pak Imam Mawardi, dan Pak Sugeng Riyanto. Terima kasih yang tulus juga saya sampaikan kepada *peer-reviewers* karya ilmiah kepada Prof. Augusty Tae Ferdinand, MBA., DBA. (UNDIP), Prof. Dr. Bambang Tjahjadi, S.E., MBA., Ak, CMA., Prof. Dr. Djoko Mursinto, M.Ec., dan Prof. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Com., Ph.D. (UNAIR). Tak lupa juga saya sampaikan terima kasih kepada Prof. Dr. Widji Soeratri, DEA., Apt. dan Prof. Dr. Suharto, dr. M.Sc. DTM&H. Sp.PD-KTI., yang selama ini memotivasi dan memantau pergerakan dokumen usulan Guru Besar saya.

Terima kasih juga saya sampaikan kepada Prof. Dr. Fasich, Apt.; Prof. Dr. Ahmad Syahrani, M.S., Apt.; Prof. dr. Soetjipto, M.S, Ph.D; Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T.; Prof. Dr. Ni Nyoman Tri Puspaningsih, Dra., M.Si.; Tjitjik Tjahjandarie, Ph.D.; yang selama ini selalu memberikan tauladan dan inspirasi untuk menjadi insan yang lebih baik dan bermanfaat bagi lingkungan. Terima kasih juga saya sampaikan secara khusus kepada partner saya di BPP, Dr. dr. Cita Rosita Sigit Prakoeswa, Sp. KK.(K.), yang selalu men-support penyelesaian amanah yang diberikan oleh Rektor.

Kepada Drs. Ec. Karjadi Mintaroem, M.S., yang sedari awal karier menjadi mentor dan memberi kepercayaan kepada saya

untuk menjadi dosen yang selalu lebih baik dari kemarin. Tak lupa terima kasih saya haturkan untuk Prof. dr. Puruhito, Ph.D. dan Prof. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D., yang berkenan memberikan motivasi dan rekomendasi kepada saya untuk melanjutkan sekolah ke luar negeri. Dan tentunya pembimbing S1 saya, Drs. Ec. Hermawanto, MSc, MBA, dan atasan saya Sri Gunawan, DBA yang tidak bosan dalam meng-*coach* saya selama ini. Terima kasih yang tak terhingga kepada *mentor* di bidang administrasi dan *advisor* di bidang akademik ketika saya belajar di National Cheng Kung University, Taiwan – Prof. Wann-Yih Wu, Ph.D. Tak lupa juga saya sampaikan terima kasih kepada Prof. Victor Jeng-Chung Chen yang telah berkenan hadir serta menjadi partner saya untuk program World Class Professor saat ini.

Saya juga sampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada Bapak Dr. Patdono Soewignjo selaku Dirjen Kelembagaan DIKTI, Bapak Dr. Totok Prasetyo selaku Direktur Kelembagaan, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk “belajar” tentang pengelolaan perguruan tinggi. Kepada ketua Tim WCU DIKTI, Prof. Hermawan K. Dipojono, yang dengan sabar menjadi mentor informal saya; serta Bapak/Ibu anggota Tim WCU lainnya: Prof. Dr. Ir. Wawan A Kadir, M.S.; Prof. Dr. Ing. Anas. M. Fauzi, M.Eng; Prof. Dr. Ir. Tri Yogi Yuwono, DEA.; Prof. Dr. Ir. Riri Fitri Sari, M.Sc., MM.; Ir. Tumiran, MEng, Ph.D., yang berkenan membimbing saya sebagai anggota paling junior.

Tidak lupa saya sampaikan terima kasih kepada para pimpinan FEB UNAIR periode 2016--2020 (Prof. Dr. Hj. Dian Agustia, M.Si., Ak. – Dekan; Dr. Rudi Purwono, S.E, M.Si. – Wakil Dekan I; Dr. Ahmad Rizki Sridadi, S.H., MM, M.Hum. – Wakil Dekan II; dan Nisful Laila, S.E., M.Sc. – Wakil Dekan III), serta pimpinan FEB UNAIR periode 2011--2015 (Prof. Dr. H. Muslich Anshori, M.Si., Ak. – Dekan; Dr. Rudi Purwono, S.E., M.Si. – Wakil Dekan I; Dr. Indrianawati Usman, S.E., M.Sc. - Wakil Dekan II;

dan Dr. Windijarto, S.E., MBA. – Wakil Dekan III) yang telah banyak memberikan dukungan, perhatian, dan bantuannya dalam proses pengusulan sampai pengukuhan hari ini.

Kepada Para Pimpinan Departemen Manajemen FEB UNAIR periode 2016--2020 (Dr. Praptini Yulianti, S.E., M.Si. – Ketua; Dr. Tanti Handriana, S.E., M.Si. - Sekretaris) serta periode 2011--2015 (Sri Gunawan DBA – Ketua; Dra. Ec. Nuri Herachwati, M.Si., MSc – Sekretaris) dan segenap dosen terbaik FEB UNAIR yang telah menjadi guru saya selama ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih.

Perlu saya sampaikan terima kasih kepada Prof. (HC) Dr. (HC) Chairul Tanjung dan Dr. Ishadi SK yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk meneliti di Trans Media dan menghasilkan konsep yang telah saya paparkan. Saya juga sampaikan terima kasih kepada Prof. Firmanzah, Ph.D. (Paramadina); Dr. Ir. Arief Daryanto, M.Ec. (IPB); Dr. Reza Ashari Nasution, MBA. (ITB); Prof. Basu Swastha Dharmmesta, MBA., Ph.D. (UGM); Prof. Agus W. Soehadi, Ph.D. (PMBS); dan Dr. Yusak Anshori, MM. (UNUSA) yang telah berkenan memberikan komentar atas kedua buku saya.

Untuk guru-guru saya sejak TK Raudhatul Atfal, Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Muhtadiin, serta Ponpes Al-Fauzan, Desa Labruk Lor, Lumajang, saya haturkan terima kasih yang tak terhingga atas didikannya yang telah berperan besar dalam membentuk saya. Juga saya sampaikan terima kasih kepada guru-guru SMPN 4 dan SMAN 2 Lumajang atas didikannya selama ini. Tentunya juga teman-teman sekolah yang menjadi *partner* bermain sesuai masanya, dari TK hingga kuliah di Jurusan Manajemen, FE UNAIR angkatan 1996.

Pada kesempatan ini izinkan saya memanjatkan doa kepada almarhum Emak saya, Hj. Siti Soelichati, yang telah mendidik dengan disiplin namun penuh kasih-sayang dan selalu percaya

anaknyanya mampu menjadi manusia yang *rahmatan lil áalamien*. Tak lupa doa juga saya panjatkan kepada almarhum mertua, Ibu Ainul Mufidah dan Bapak Fadjar Usman. Semoga Allah SWT memberikan ampunan dan tempat yang terbaik di sisi-Nya. Salam hormat dan terima kasih yang tak terhingga kepada Bapak H. Imam Soepardi, menempatkan pendidikan sebagai prioritas dan kejujuran serta kerja keras sebagai nilai dasar yang harus dimiliki.

Tentunya ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada istri, Annisa Pramudita, S.E., MBA., Ak., butuh kesabaran yang tidak biasa selalu melihat saya bersama buku dan jurnal-jurnal, meski di tempat tidur; dan tentunya atas cara memotivasi selama ini kepada saya yang tidak biasa. Juga kepada tiga putra kami: Arivalagan Mirza Sukoco, Hideaki Ikram Sukoco, dan Muhammad Matta Sukoco; yang telah mewarnai kehidupan kami dengan berjuta cinta dan kasih-sayang. Maafkan Papamu jika selama ini menemanimu bermain sambil membawa beragam *academic papers* dan buku.

Terima kasih juga atas dukungan dan kasih-sayang yang selama ini diberikan oleh kakak saya Siti Rodeyah dan almarhum Soetikno, Ir. Luluk Inarwati, dan Ir. Moejiono, dan Eni Susilowati, S.E. dan Abdul Munib, beserta keponakan dan cucu keponakan. Ibu mertua, Trikora Rahayu beserta adik-adik: Reda Adiyasa, Adit dan Desi, serta Ayu Puspaningtyas atas supportnya selama ini.

Demikian pidato saya. Terima kasih atas kesabaran hadirin menyimak apa yang saya sampaikan. Bilamana ada hal baik yang saya sampaikan, tentu itu karena Allah SWT; dan bilamana ada kekurangan dan hal yang tidak berkenan, itu murni kelemahan saya sebagai pribadi dan mohon dimaafkan.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

DAFTAR PUSTAKA

- Aquino, J. (2016). Nine jobs that humans may lose to robots. NBC. <http://www.nbcnews.com/id/42183592/ns/business-careers/t/nine-jobs-humans-may-lose-robots/#.WbIM96iCw2w>, diakses pada 8 September 2017.
- Arend, R.J. and Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7: 75–90.
- Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press: Boston.
- Bolwell, A. (2017). Global Megatrends Shaping Our Future. <https://hpmegatrends.com/>, diakses pada 9 September 2017.
- Boston Consulting Group (2017). Global spending on Robots projected to hit \$87 billion by 2025. <https://www.bcg.com/d/press/21june2017-gaining-robotics-advantage-162604>, diakses pada 8 September 2017.
- Brain, M. (2015). Robotic nation. <https://www.marshallbrain.com/robotic-nation.htm>, diakses pada 8 September 2017.
- Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2012). *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. Digital Frontier Press: Boston.
- Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2012). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company: Boston.
- Burns, T. and Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F. and Locander, W. B. (2004). Market-driving organizations: A framework. *Academy of Marketing Science Review*, 5(1), 1–14.
- CB Insights (2017a). *The 2016 AI Recap: Startups See Record High In Deals And Funding*. <https://www.cbinsights.com/research/artificial-intelligence-startup-funding/>, diakses pada 10 September 2017.
- CB Insights (2017b). *Where Major Corporations Like Salesforce And NVIDIA Are Investing In Artificial Intelligence*. <https://www.cbinsights.com/research/corporate-venture-artificial-intelligence-investments/>, diakses pada 10 September 2017.
- Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G., Weitz, B. and Wensley, R. (1990). *The Interface of Marketing and Strategy*. Greenwich: JAI.
- De Graaf, M. (2016). A robot has been teaching grad students for 5 months... and NONE of them realized. *Daily Mail*, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-3581085/A-robot-teaching-grad-students-5-months-NONE-realized.html#ixzz4sGcIhQij>, diakses pada 10 September 2017.
- Deshpande, R., Farley, J. U. and Webster, Jr, F. E. (1993). Corporate culture customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. and Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial & Corporate Change*, 19: 1187–1204.
- Economist (2016). *Bots, The Next Frontier*. <https://www.economist.com/news/business-and-finance/21696477-market-apps-maturing-now-one-text-based-services-or-chatbots-looks-poised>, diakses pada 10 September 2017.



- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Fairchild, C. (2014). In 25 years, will more women rise to the CEO seat? *Fortune*, <http://fortune.com/2014/04/28/in-25-years-will-more-women-rise-to-the-ceo-seat/>, diakses pada 10 September 2017.
- Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class – Revisited*. New York: Basic Books.
- Friedman, T.L. (2016). *Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving In the Age of Accelerations*. Farrar, Straus, and Giroux: New York.
- Furrer, O., Thomas, H. and Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10, 1–23.
- Helfat, C.E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18, 339–360.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Henley, J. (2016). Sweden leads the race to become cashless society. *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/business/2016/jun/04/sweden-cashless-society-cards-phone-apps-leading-europe>, diakses pada 10 September 2017.
- Hofer, C. and Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West.
- Horowitz, S. (2015). Why Millennials Understand The Future Of Work Better Than Anyone Else. *Fast Company*, <https://www.fastcompany.com/3044478/why-millennials-understand-the-future-of-work-more-than-anyone-else>, diakses pada 10 September 2017.
- Johnston, P. (2017). Why Freelancers Will Fuel UK Businesses In The Post-Brexit Economy. *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/peterjohnston/2017/04/20/why-freelancers-will-fuel-uk-businesses-in-the-post-brexit-economy/#7d4106ad7c35>, diakses pada 10 September 2017.
- Khanna, P. (2016). *Connectography: Mapping the Future of Global Civilization*. Random House: New York.
- Lawrence, D. (2014). The inside story of Tor, the best internet anonymity tool the government ever built. *Bloomberg Businessweek*, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-01-23/tor-anonymity-software-vs-dot-the-national-security-agency>, diakses pada 10 September 2017.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lazonick, W. (2005). The innovative firm. In *The Oxford Handbook of Innovation*, Fagerberg J, Mowery D, Nelson RR (eds). Oxford University Press: New York; 29–55.
- Leising, M. (2017). Bitcoin Exchange Gets \$100 Million Investment. *Bloomberg Businessweek*, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-08-10/bitcoin-exchange-gets-100-million-investment-amid-growing-pains>, diakses pada 10 September 2017.
- Levinthal, D. and Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, 17(4), 502–513.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
- March, J.G. dan Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley: New York.

- Maritan, C. (2001). Capital investment as investing in organizational capabilities: An empirically grounded process model. *Academy of Management Journal*, 44(3), 513–531.
- Marks, P. (2016). Dr House goes digital as IBM's Watson diagnoses rare diseases. *New Scientist*, <https://www.newscientist.com/article/2109354-dr-house-goes-digital-as-ibms-watson-diagnoses-rare-diseases/>, diakses pada 10 September 2017.
- Marr, B. (2015). How Big Data Is Changing Healthcare. *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2015/04/21/how-big-data-is-changing-healthcare/#305b5fd02873>, diakses pada 10 September 2017.
- Martin Prosperity Institute (2015) *Global Creativity Index 2015*. University of Toronto, <http://martinprosperity.org/media/Global-Creativity-Index-2015.pdf>, diakses pada 29 Juni 2017.
- Matondang, D. (2017). Jokowi Ingatkan Mendikbud-Menristek, JK: Dorongan agar Lebih Kreatif. *Detik.com*, <https://news.detik.com/berita/d-3587350/jokowi-ingatkan-mendikbud-menristek-jk-dorongan-agar-lebih-kreatif>, diakses pada 10 September 2017.
- Miles, R. and Snow, C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73.
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318–335.
- Nelson, R.R. dan Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Nonaka, I. dan Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371–394.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185–206.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y. and Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647.
- Sachs, J.D. and Warner, A.M. (2001). Natural resources and economic development: The curse of natural resources. *European Economic Review*, 45, 827–838.
- Sanjay, K.C. (2015). The youth shall lead them - Toward renting. *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/axiometrics/2015/12/08/the-youth-shall-lead-them-toward-renting/#786459b85c9b>, diakses pada 10 September 2017.
- Santoso, S. (2017). How can ASEAN nations unlock the benefits of the Fourth Industrial Revolution? World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2017/05/how-can-asean-nations-unlock-the-benefits-of-the-fourth-industrial-revolution/>, diakses pada 8 September 2017.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203.
- Schwab, K. (2016a). The Fourth Industrial Revolution: What it means, how to respond. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>, diakses pada 8 September 2017.
- Schwab, K. (2016b). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum: Geneva, Switzerland.

- Schwartz, A. (2016). This startup is making real meatballs in a lab without killing a single animal. *Business Insider*, <http://www.businessinsider.sg/memphis-meats-lab-grown-meatballs-2016-11/?r=US&IR=T>, diakses pada 10 September 2017.
- Shieber, J. (2016). Meet Brain, The AI Engine That Wants to Replace Search. *Tech Crunch*, <https://techcrunch.com/2016/02/25/meet-brain-the-ai-engine-that-wants-to-replace-search/>, diakses pada 10 September 2017.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270–277.
- Sukoco, B.M. (2016). The Effects of Convergence and Divergence Alliance Portfolio on Firm Performance. *International Journal of Business*, 21: 112-131.
- Teece, D.J. (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31, 193-224.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. and Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3: 537–556.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. 1990. Firm capabilities, resources and the concept of strategy. *Economic Analysis and Policy Working Paper*, University of California.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Van de Ven, A. H., and Drazin, R. (1984). *The Concept of Fit in Contingency Theory*. Minneapolis: DTIC Document.
- Vogel, R., and Güttel, W.H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15, 426-446.
- Wilden, R., Devinney, T.M., and Dowling, G.R. (2016). The architecture of dynamic capability research: Identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10: 997-1076.
- Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: Investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181–199.
- Winn, P. (2012). *Singapore: World's Richest Country by 2050?* CNBC. <https://www.cnn.com/id/48686889>, diakses pada 29 Juni 2017.
- World Bank (2017). Population ranking. <https://data.worldbank.org/data-catalog/Population-ranking-table>, diakses pada 28 Juni 2017.
- World Bank (2017). GDP per Capita. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?view=map>, diakses pada 28 Juni 2017.
- World Economic Forum (2016). *Global Competitiveness Index 2016*. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>, diakses pada 29 Juni 2017.
- Zollo, M. and Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351.



CURRICULUM VITAE

Nama Lengkap : Prof. Badri Munir Sukoco, S.E., MBA.,
Ph.D.
NIP : 197809112005011001
NIDN : 0021035212
Tempat & tanggal lahir : Lumajang, 11 September 1978
Jenis kelamin : Laki-laki
Status perkawinan : Kawin
Agama : Islam
Golongan/Pangkat : IIIId/ Penata Tingkat I
Jabatan Akademik : Guru Besar
Perguruan Tinggi : Universitas Airlangga
Alamat : Jl. Airlangga 4-6
Surabaya 60286
Telp./Faks : 031-5036584/031-5026288
Alamat rumah : Barata Jaya III/55, Surabaya
HP : 08123034949
Alamat email : badri@feb.unair.ac.id

PENDIDIKAN

1996–2001 : Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas
Airlangga
Judul Skripsi: “Analisis Positioning Motor Jialing
atas Determinant Attributes dalam Penentuan
Strategi Pemasaran di Indonesia”
Pembimbing: Drs. Ec. Hermawanto, M.Sc., MBA

- 2004–2006 : Master of Business Administration, National Cheng Kung University, Taiwan
 Judul Thesis: “Advergame Attribute Preferences Using Conjoint Analysis”
 Advisor: Prof. Wann-Yih Wu, Ph.D. and Prof. Clyde A. Warden, Ph.D.
- 2009–2012 : Doctor of Philosophy in Strategic Management, National Cheng Kung University, Taiwan
 Judul Disertasi: “Domain Learning in Alliance Portfolios: Initial Conditions, Process, and Performance”
 Advisor: Prof. Wann-Yih Wu, Ph.D.

JABATAN

- Ketua Badan Perencanaan dan Pengembangan (BPP) Universitas Airlangga, September 2015 – sekarang
- Anggota Tim Akselerasi *World Class University* (WCU), Kemenristekdikti, September 2015 - sekarang
- Anggota Majelis Wali Amanat (MWA) Universitas Airlangga, Mei 2015 – sekarang
- Ketua *Executive Development Program* (EDP), Program Studi Magister Manajemen, Fakultas EKonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga (Januari 2011-Desember 2015)
- Sekretaris Program Studi Magister Manajemen, Fakultas EKonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga (November 2010-Desember 2015)

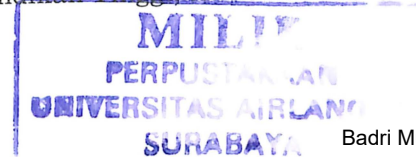
PENGHARGAAN

- 2006 : Peserta Terbaik Prajabatan, Badan Pendidikan dan Pelatihan, Provinsi Jawa Timur

- 2010 : Dosen Berprestasi ke-3, Universitas Airlangga
- 2011 : *The Best Paper*, Forum Manajemen Indonesia (FMI) ke-3, Bandung
- 2013 : *The Best Paper*, Forum Manajemen Indonesia (FMI) ke-5, Pontianak
- 2015 : *The Best Paper*, *International Conference of Organizational Innovation* (ICOI), Manila, Philippines
- 2015 : Dosen Berprestasi ke-1, Universitas Airlangga
- 2015 : Finalis Dosen Berprestasi Tingkat Nasional, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi
- 2015 : Rising Star Alumni, Ikatan Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
- 2016 : *Outstanding Professor*, *International Conference of Organizational Innovation* (ICOI), Beijing, China
- 2016 : Prestigious Alumni Award, National Cheng Kung University, Taiwan

GRANTS

- 2010 : *Post-Doctoral Fellow*, National Cheng Kung University, Taiwan
- 2010 : *Grant for Text Book*, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kemendikbud
- 2011 : *Travel Grant for Academy of International Business* (AIB) Annual Meeting, Nagoya, Japan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kemendikbud
- 2012 : *Travel Grant for Academy of International Business* (AIB) Annual Meeting, Washington DC, USA, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kemendikbud
- 2013–2015 : Hibah Percepatan Guru Besar, Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kemendikbud



- 2013 : *Travel Grant for Decision Sciences Institute (DSI) Annual Meeting*, Baltimore, USA, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kemendikbud
- 2014 : *Visiting Research Fellow*, SATU (Southeast and South Asia and Taiwan Universities) President's Forum, National Cheng Kung University, Taiwan
- 2014 : *Travel Grant for the 74th Academy of Management (AOM) Annual Meeting*, Philadelphia, USA, Kemenristekdikti
- 2015 : *Travel Grant for the British Academy of Management (BAM)*, Portsmouth, United Kingdom, Kemenristekdikti
- 2017 : *World Class Professor (WCP) Program*, Ditjen SDID, Kemenristekdikti

MINAT RISET

Inter- and intra-organizational learning, innovative/imitative behavioral strategy, and competitive dynamics.

LAYANAN PENDIDIKAN (MATA KULIAH)

- *Strategic Management (undergraduate, master and doctoral level)*
- *Research Methods (master and doctoral level)*
- *Strategic Brand Management (master level)*
- *Strategic Marketing (master level)*
- *Innovation Management (master level)*
- *International Business (undergraduate level)*
- *Marketing Management (undergraduate level)*
- *Introduction to Business (undergraduate level)*

LAYANAN PENELITIAN

- *Editor in Chief*, Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga (2016 – sekarang)
- *Managing Editor*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga (formerly known Majalah Ekonomi: 2010 2015)
- *Editorial Assistant*, *Asia Pacific Management Review* (Scopus, TSSCI), College of Management, National Cheng Kung University, Taiwan (2006–2009)
- *Reviewer for international journals* (*R&D Management*, *International Journal of Human Resources Management*, *Cross Cultural Management*) and national journals (Jurnal Manajemen Teknologi SBM ITB, ASEAN Marketing Journal FEB UI)
- *Reviewer for Academy of Management Annual Meeting, Academy of International Business Annual Meeting, American Marketing Association Conference for Educators* (Winter and Summer)

BUKU

- 2007 : *Administrasi Perkantoran Modern*, PT Penerbit Erlangga Jakarta
- 2014 : *Brand Community: Konsep dan Evaluasi*, Airlangga University Press
- 2015 : *Teori Strategi: Evolusi dan Evaluasi*, Airlangga University Press

PENGALAMAN PENELITIAN

| No. | Years | Title | Funding | |
|-----|-----------|--|--|-----------------------------|
| | | | Souces | Amount (millions in Rupiah) |
| 1 | 2006/2007 | <i>The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital</i> | National Sciences Council (NSC), Taiwan: NSC 96-2416-H-168-007 | 120.000.000,- |
| 2 | 2006/2007 | <i>A Study of the Antecedents and Moderators to Expatriate Adjustment, Capability, and Effectiveness</i> | NSC Taiwan: NSC95-2416-H-168-001 | 120.000.000, |
| 3 | 2007/2008 | <i>The Roles of Team Reflexivity, Stressors, and Unlearning in Cross-Functional NPD Team</i> | NSC Taiwan: NSC 97-2416-H-168 -019 | 120.000.000, |
| 4 | 2007/2008 | <i>The Influences of Cultural Intelligence Related Factors on Expatriate Adjustment and Performance</i> | NSC Taiwan: NSC 96-2416-H-168-006 | 120.000.000, |

| No. | Years | Title | Funding | |
|-----|-----------|--|---------------------------------------|-----------------------------|
| | | | Souces | Amount (millions in Rupiah) |
| 5 | 2008/2010 | <i>The Effects of Multi-Sources of Stress on the Performance NPD Team: The Moderating Effects of Task Familiarity and Procedural Fairness</i> | NSC 97-2416-H-168-002 | 727.690.500,- |
| 6 | 2008/2010 | <i>The Roles of Commitment and Social Support for the Influences of Expatriate Intelligence on Adjustment and Performance: A Triangulation Study</i> | NSC Taiwan: NSC 97-2410-H-168-004-MY3 | 727.690.500,- |
| 7 | 2008/2010 | <i>The Antecedents and Consequences of the Formation of Brand Community: A Multilevel Approach</i> | NSC Taiwan: NSC97-2410-H-006-036-MY3 | 727.690.500,- |
| 8 | 2010 | <i>The Antecedents and Consequences of Environmental Social Responsibility: The Moderating Roles of Social and Institutional Pressures</i> | Hibah Stratnas DIKTI | 60.000.000,- |

| No. | Years | Title | Funding | |
|-----|-------|--|---|-----------------------------|
| | | | Souces | Amount (millions in Rupiah) |
| 9 | 2011 | <i>Ambidextrous Export Orientation and Performance among SMEs: The Mediating effect of International Business Competence</i> | Hibah Riset Unggulan UA | 47.500.000,- |
| 10 | 2011 | <i>Inter-Within-Firm Rivalry and Firm Performance: The Moderating Effects of Slack Resources and Procedural Justice</i> | Hibah Riset Unggulan UA | 35.000.000,- |
| 11 | 2011 | <i>The Antecedents and Consequences of Learning on Exportation Behaviors: A Multilevel Approach (3 tahun)</i> | NSC Taiwan: NSC 111-2410-H-006-036-MY3 | 727.690.500,- |
| 12 | 2012 | <i>Pengaruh Hubungan Bisnis dan Politis terhadap Kinerja Perusahaan: Efek Moderasi Ketergantungan</i> | Hibah Riset FEB UA | 10.000.000,- |
| 13 | 2012 | <i>Antecedents and Consequences of Absorptive Capacity of Exportation Behaviors among SMEs: A Multilevel Approach</i> | Hibah Riset FEB UA | 35.000.000,- |

| No. | Years | Title | Funding | |
|-----|-----------|---|--|-----------------------------|
| | | | Souces | Amount (millions in Rupiah) |
| 14 | 2013 | <i>Pengaruh Interaksi dan Orientasi Kewirausahaan pada Kinerja Supplier Astra: Perspektif Orientasi Pasar</i> | Hibah Riset FEB UA | 35.000.000,- |
| 15 | 2013 | <i>Orientasi Strategis, Absorptive Capacity, dan Kinerja Pemasok pada Industri Otomotif: Efek Moderasi Iklim Pemberdayaan Pembeli</i> | Hibah Riset Departemen Manajemen FEB UA | 30.250.000,- |
| 16 | 2013-2014 | <i>The Antecedents and Consequences of Inter-Organizational Imitation Learning: A Multilevel Approach</i> | DIKTI – International Collaborative Research | 325.000.000,- |
| 17 | 2013-2015 | <i>Program Percepatan Guru Besar</i> | Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri – DIKTI | 300.000.000,- |
| 18 | 2015 | <i>Orkestrasi Sumber Daya Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing: Studi Kasus Transmedia</i> | Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi | 60.000.000,- |

| No. | Years | Title | Funding | |
|-----|-------|--|--------------------------------------|-----------------------------------|
| | | | Souces | Amount (millions in Rupiah) |
| 19 | 2016 | Paradoks Inovasi di Industri Media: Studi Kasus Trans Media | FEB UNAIR | 30.000.000,- |
| 20 | 2016 | Orkestrasi Sumber daya dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing: Studi Kasus TransMedia | Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi | 120.000.000,- |
| 21 | 2017 | Analisis Pesaing dan Rivalitas antar Stasiun Televisi Swasta di Indonesia: Perspektif Competitive Dynamics | Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi | 120.000.000,- |
| 22 | 2017 | <i>Resource Immobility</i> dan Keunggulan Bersaing Organisasi | FEB UNAIR | 35.000.000,- |
| 23 | 2017 | Promotor PMDSU | Dirjen SDID Kemenristekdikti | |

LAYANAN PENGABDIAN MASYARAKAT

| No. | Tahun | Title | Fund | |
|-----|-------|--|--------------------------------|-----------------------------------|
| | | | Sources | Amount (millions in Rupiah) |
| 1 | 2010 | <i>Feasibility study</i> pemindahan TPA Kabupaten Sidoarjo | Kabupaten Sidoarjo | 300.000.000,- |
| 2 | 2011 | Penguatan UKM Eksportir ke Taiwan | Provinsi Jawa Timur | 150.000.000,- |
| 3 | 2011 | Penguatan UKM Eksportir ke Jepang | Provinsi Jawa Timur | 150.000.000,- |
| 4 | 2011 | Penyusunan RPJMD Kabupaten Sidoarjo berdasarkan Balanced Scorecard | Kabupaten Sidoarjo | 300.000.000,- |
| 5 | 2012 | <i>Blue Print Marketing Strategy</i> | Semen Gresik Group | 200.000.000,- |
| 6 | 2012 | Penyusunan Nilai Jabatan pada PT TPS | PT Terminal Petikemas Surabaya | 550.000.000,- |
| 7 | 2012 | Penyusunan Sistem SDM pada PT Bangun Arta Utama | PT Bangun Arta Utama | 200.000.000,- |
| 8 | 2013 | Telaah Laporan Pertanggungjawaban Walikota Tarakan | Kota Tarakan | 350.000.000,- |
| 9 | 2013 | Analisa Tindakan Kompetitor Semen Indonesia | Semen Indonesia | 350.000.000,- |
| 10 | 2013 | Penyusunan Blue Print SGG EP | Semen Gresik | 94.500.000,- |

| No. | Tahun | Title | Fund | |
|-----|-------|--|---------------------------|-----------------------------------|
| | | | Sources | Amount (millions in Rupiah) |
| 11 | 2014 | Penyusunan Corporate Plan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk 2014-2019 | Bank Jatim | 650.000.000,- |
| 12 | 2014 | Penyusunan Corporate Plan PT Gresik Cipta Sejahtera | PT GCS | 201.000.000,- |
| 13 | 2014 | Penyusunan Corporate Plan PT Bangun Arta Utama | PT Bangun Arta Utama | 250.000.000,- |
| 14 | 2014 | Penyusunan Studi Kelayakan Pendirian Gudang di Gresik PT KIG Gresik | PT KIG Gresik | |
| 15 | 2014 | Penyusunan Restrukturisasi Koperasi Warga Semen Gresik (KWSG) | KWSG | |
| 16 | 2014 | Pendampingan Penerapan Manajemen Aktiva Pasiva Koperasi Simpan Pinjam di Mojokerto dan Jombang | Dinas Koperasi Jawa Timur | |
| 17 | 2014 | Kajian Pemanfaatan Lahan Kawasan Industri Tuban untuk Bisnis Property PT KIG Gresik | PT KIG Gresik | |

| No. | Tahun | Title | Fund | |
|-----|-------|---|---|-----------------------------------|
| | | | Sources | Amount (millions in Rupiah) |
| 18 | 2014 | Kajian Ekonomis Analisis Investasi Penambahan Penyertaan Modal kepada Perusahaan Aneka Usaha dan Jasa | Pemerintah Kota Bontang | |
| 19 | 2014 | Pendampingan UMKM Jawa Timur | Dinas Koperasi Provinsi Jawa Timur | |
| 20 | 2014 | Penyusunan Silabi Non Teknik bagi Karyawan PT PJB Services | PT PJB Services | 190.000.000 |
| 21 | 2015 | Penyusunan HSU dan HSPK Kota Tarakan Tahun 2015 | Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Pemerintah Kota Tarakan | 225.000.000 |
| 22 | 2015 | Survey Kepuasan Pelanggan dan Pegawai Tahun 2014 PT Berlian Jasa Terminal Indonesia | PT BJTI | 150.000.000 |
| 23 | 2015 | Penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Kota Tarakan Akhir Tahun Anggaran 2014 | Pemkot Tarakan | 190.000.000 |

| No. | Tahun | Title | Fund | |
|-----|-------|---|------------------------------------|-----------------------------|
| | | | Sources | Amount (millions in Rupiah) |
| 24 | 2015 | Penyusunan Manajemen Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard STMIK AMIKOM Yogyakarta | STMIK AMIKOM Yogyakarta | 238.000.000 |
| 25 | 2015 | Penyusunan Manual, Pedoman, dan Prosedur PT KIG | PT KIG | 80.0000.000 |
| 26 | 2015 | Penyusunan Pedoman dan Prosedur Holding dan Operating Company – Semen Indonesia | Semen Indonesia | 580.000.000 |
| 27 | 2015 | Pengembangan Organisasi pada PJBS | PJB Services | 450.000.000 |
| 28 | 2015 | Pendampingan BSC pada Dinas Koperasi Provinsi Jawa Timur | Dinas Koperasi Provinsi Jawa Timur | 700.000.000 |

PUBLIKASI ILMIAH

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|---|------|--|--|--|
| A International Journals – Published | | | | |
| 1 | 2007 | <i>The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital (bersama dengan Les-Tien Shang Lee)</i> | 24(3): 549–572; diindeks oleh ABI dan EBSCO | <i>International Journal of Management</i> |
| 2 | 2008 | <i>The Mediating Effects of Operational Capability on the Success of Expatriation (bersama dengan Li-Yueh Lee; Scopus Q4)</i> | 36(9): 1191-1204; (SSCI – impact factor 0,310) | <i>Social Behavior and Personality</i> |
| 3 | 2009 | <i>An Integrated Multi-Objective Decision-Making Process for Supplier Selection with Bundling Problem (bersama dengan Wann-Yih Wu, Chia-Ying Li, dan Shu-Hui Chen)</i> | 36(2): 2327-2337; (SCI – impact factor 2,203; Scopus Q1) | <i>Expert Systems with Applications</i> |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|-----|------|--|--|--|
| 4 | 2010 | <i>The Effects of Cultural Intelligence on the Effectiveness of Expatriation: The Moderating Effects of International Experiences (bersama dengan Li-Yueh Lee)</i> | 21(7): 963-981 (SSCI – impact factor 0,830; Scopus Q2) | International Journal of Human Resource Management |
| 5 | 2010 | <i>The Personal and Social Motivation of Customers' Participation in Brand Community (bersama dengan Wann-Yih Wu)</i> | 4(5): 614-622 (SSCI – impact factor 1,105) | African Journal of Business and Management |
| 6 | 2010 | <i>Why Should I Share? Examining Consumers' Motives and Trust on Knowledge Sharing (bersama dengan Wann-Yih Wu)</i> | 50(4): 11-19 (SCI–impact factor 0,528; Scopus Q2) | Journal of Computer Information Systems |
| 7 | 2011 | <i>Risk-Taking as a Moderator of the Effect of Team Reflexivity on Product Innovation: An Empirical Study (bersama dengan Les Tien-Shang Lee)</i> | 28(4): 263-274; diindeks oleh ABI dan EBSCO | International Journal of Management |
| 8 | 2011 | <i>Reflexivity, Stressors, and Unlearning in the NPD Team: The Moderating Effect of Procedural Justice (bersama dengan Les Tien-Shang Lee)</i> | 41(4): 410-423 (SSCI – impact factor 2,507; Scopus Q1) | R&D Management |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|-----|------|---|---|---|
| 9 | 2011 | <i>The Effects of Advergaming on Consumer Telepresence and Attitudes: A Comparison of Products with Search and Experience Attributes (bersama dengan Wann-Yih Wu)</i> | 38(2): 7396-7406 (ISI SCI – impact factor 2,203; Scopus Q1) | Expert Systems with Applications |
| 10 | 2012 | <i>The Role of Endorsers, Framing, and Rewards on the Effectiveness of Dietary Supplement (bersama dengan Wann-Yih Wu, Chen-Su Fu, Chwo-Thwe Linn)</i> | 17(1): 54-75 (ISI SSCI – impact factor 2.057; Scopus Q1) | Journal of Health Communication |
| 11 | 2014 | <i>The Antecedents of Cultural Effectiveness of Expatriation: Moderating Effects of Psychological Contracts (bersama dengan Li-Yueh Lee dan Sou Veasna)</i> | Vol. 52(2); 2014 p.215-233 (ISI SSCI – impact factor 0,861) | Asia Pacific Journal of Human Resources |
| 12 | 2015 | <i>Interrelatedness, Interdependencies, and Domain Learning in Alliance Portfolios (mandiri)</i> | 20(2): 160-177 (Scopus, Q4) | International Journal of Business |
| 13 | 2015 | <i>The Effects of Relatedness, Number of Partners, and Learning on Equity Contributions in Joint Ventures (mandiri)</i> | Vol. 9, No. 2, pp. 156-171 (ISI – SSCI) | Journal of Strategy & Management |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|-----|------|--|--|--|
| 14 | 2015 | <i>The Timing Effects of Reward, Business Longevity, and Involvement on Consumers' Response to a Loyalty Program (bersama dengan Meng-Kuan Lai dan Wan-Jou Weng)</i> | June 2015, Vol. VII-No.1; 40-49 | <i>ASEAN Marketing Journal</i> |
| 15 | 2015 | <i>Does Learning Deliberately Lead to Alliance Success? The Mediating Role of Institutionalization Process (mandiri)</i> | Vol. 4 No. 2/3 pp.152-166 | <i>International Journal of Business and Strategic Alliances</i> |
| 16 | 2016 | <i>The Effects of Convergence and Divergence Alliance Portfolio on Firm Performance (mandiri)</i> | Vol. 21, No. 2, pp. 112-131 (ISI SSCI; Scopus, Q4) | <i>International Journal of Business</i> |
| 17 | 2016 | <i>Co-consumption and Co-production inside a Brand Community: A Socio-Cognitive Perspective</i> | Vol. 10, No. 1/2, 113-126 (ISI SSCI; Scopus, Q3) | <i>International Journal of Internet Marketing and Advertising</i> |
| 18 | 2017 | <i>The Effects of Psychological Capital and Team Strain on the Effectiveness of NPD Teams: The Moderating Role of Perceived Diversity Climate</i> | Vol. 21, No. 4, 113-126 (Scopus - Q2) | <i>International Journal of Innovation Management</i> |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|--|------|---|----------------------------------|--|
| 19 | 2017 | <i>Social Capital, Relationship Learning, and Performance of Suppliers</i> | In press (Scopus - Q2) | <i>Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics</i> |
| B National Journals - Published | | | | |
| 1 | 2006 | <i>Modeling Students' Decision to Join IMBA Program through AHP (bersama dengan Budhi Handoyo)</i> | XVI(1): 84-99 (terakreditasi B) | <i>Majalah Ekonomi (Jurnal)</i> |
| 2 | 2011 | <i>Dampak Pemberitaan Positif dan Negatif pada Endorser terhadap Sikap Konsumen (bersama dengan Azwar Effendi)</i> | 40(5): 524-537 | <i>Manajemen Usahawan Indonesia</i> |
| 3 | 2011 | <i>Pengaruh Nilai Informasi dan Sosial pada Co-Consumption dan Co-Production antar Anggota Kaskus: Perspektif Modal Sosial (bersama dengan Mohammad Lambang Aditya)</i> | 10(3): 264-280 (terakreditasi B) | <i>Jurnal Manajemen Teknologi</i> |
| 4 | 2011 | <i>Individual Differences in the Participation in a Brand Community: A Validation of the Goal-Directed Behavior Model</i> | 5(2): 119-134 (terakreditasi A) | <i>South East Asian Journal of Management</i> |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|-----|------|---|----------------|---|
| 5 | 2011 | Pengaruh Pengalaman dan Keterikatan Emosional pada Merk terhadap Loyalitas Konsumen (bersama dengan Reza Aditya Hartawan) | 4(3): 155-166 | <i>Jurnal Manajemen Teori dan Terapan</i> |
| 6 | 2012 | Does Internet Harms Music Sales? A Constructive Perspective | XXII(1): 29-42 | <i>Majalah Ekonomi</i> |
| 7 | 2012 | Dampak Kesesuaian Merk/Cause dan Individualisme-Kolektifisme terhadap Niat Konsumen untuk Berpartisipasi pada Program CRM (bersama dengan Muhammad Yusuf) | 41(2): 144-161 | <i>Manajemen Usahawan Indonesia</i> |
| 8 | 2012 | Pencapaian Kinerja melalui Responsifitas pada Pesaing dengan Moderasi Tensi Persaingan dan Kelonggaran Sumber daya (bersama dengan Muslich Anshori) | 5(3): 155-166 | <i>Jurnal Manajemen Teori dan Terapan</i> |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|-----|------|--|----------------------------------|---|
| 9 | 2012 | Pengaruh Ikatan Bisnis dan Politis terhadap Kinerja Perusahaan: Efek Moderasi Ketergantungan pada Partner (bersama dengan Ibrahim) | 16(2): 167-180 (terakreditasi B) | <i>Jurnal Siasat Bisnis</i> |
| 10 | 2013 | Pengaruh Modal Sosial pada Perilaku Berbagi Pengetahuan dan Kinerja Pemasok Komponen Otomotif pada Grup Astra (bersama dengan Hardi) | 12(3): 235-251 (terakreditasi B) | <i>Jurnal Manajemen Teknologi</i> |
| 11 | 2013 | Pengaruh Message Framing dan endorser pada Sikap Konsumen terhadap Bank Syariah (bersama dengan Melinda Ratna Puspa Ayu) | 42(3): 185-199 | <i>Manajemen Usahawan Indonesia</i> |
| 12 | 2013 | Pengaruh Identitas Sosial dan Co-Creation terhadap Niat Berperilaku Anggota Komunitas Online VW: Efek Moderasi Nostalgia (bersama dengan Untung Teko TP) | 6(2): 126-139 | <i>Jurnal Manajemen Teori dan Terapan</i> |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|------------------------------------|------|---|--|---|
| 13 | 2013 | Pengaruh Harga, Ketersediaan, dan Lingkungan Sosial pada Sikap dan Niat Membeli Musik Bajakan (bersama dengan Aditya Yuli Prasetya) | 42(4): 285-299 | <i>Manajemen Usahawan Indonesia</i> |
| 14 | 2014 | Sistem Organisasi Kognitif dan Afektif dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Apotek di Surabaya: Efek Moderasi Orientasi Kewirausahaan | Vol. 13 (1): 22-39 (Terakreditasi B) | <i>Jurnal Manajemen Teknologi (SBM ITB)</i> |
| 15 | 2014 | Dampak Jenis Imitasi dan Negara Asal Imitator pada Sikap Konsumen terhadap Merk Original (bersama dengan Aila Zakina) | 43(3) ISSN: 0302-9859 | <i>Manajemen Usahawan Indonesia</i> |
| C International Conferences | | | | |
| 1 | 2006 | <i>Optimizing Supplier Selection by Analytic Network Process (ANP) – A Case of Notebook Producers in Taiwan (bersama dengan Li-Yueh Lee dan Chia-Ying Li)</i> | Academy of International Business (AIB) Conference, Peking University, Beijing, China; 23-26 Juni 2006 | |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|-----|------|--|----------------|---|
| 2 | 2006 | <i>The Mediating Effects of Innovation and Competence Upgrading on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital (bersama dengan Les-Tien Shang Lee)</i> | | The 16 th Association of Chinese Management Educators (ACME) Conference, Hawaii, USA; 27-29 Juli 2006 |
| 3 | 2006 | <i>Attitude toward the Brand in Advergame: The Moderating Role of Experience</i> | | The 12 th Asia Pacific Management Conference (APMC), Asian Institute of Technology, Bangkok, Thailand; 17-19 November 2006 |
| 4 | 2006 | <i>Advergame Attributes Preferences using Conjoint Analysis</i> | | The 12 nd Asia Pacific Management Conference (APMC), Asian Institute of Technology, Bangkok, Thailand; 17-19 November 2006 |
| 5 | 2007 | <i>Direct and Interaction Effects of Entrepreneurial Orientation and Social Capital on Dynamic Capabilities, Innovativeness and Performance</i> | | Academy of International Business (AIB) Conference, Indiana University, Indianapolis, USA; 25-28 Juni 2007 |
| 6 | 2007 | <i>The Moderating Role of Trust on Commitment on Innovation</i> | | The 17 th ACME Conference, Las Vegas, USA; 12-14 Juli 2007 |
| 7 | 2007 | <i>The Influence of Internet on Music Market: A Revisited (bersama dengan Wann-Yih Wu)</i> | | The 13 th Asia Pacific Management Conference (APMC), Monash University, Australia; 18-20 November 2007 |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|-----|------|--|--|----------|
| 8 | 2008 | <i>The Effect of Team Reflexivity on the Success of New Product: The Moderating Effect of Team Cohesiveness (bersama dengan Les-Tien Shang Lee)</i> | Management International Conference (MIC) (2008), Barcelona, Spain; 26-29 November 2008 | |
| 9 | 2008 | <i>The Consequences of Cultural Intelligence on the Success of Expatriation: The Moderating Effects of Social Support (bersama dengan Li-Yueh Lee)</i> | Management International Conference (MIC) (2008), Barcelona, Spain; 26-29 November 2008 | |
| 10 | 2008 | <i>The Effect of Team Reflexivity on the Product Innovativeness: The Moderating Effect of Risk-Taking (bersama dengan Les-Tien Shang Lee)</i> | The 18 th ACME Conference, Toronto, Canada; 24-26 Juli 2008 | |
| 11 | 2008 | <i>The Moderating Effect of Personality on Planned Behavior of Brand Community Participation</i> | The 3 rd International Conference on Business and Management Research (ICBMR), University of Indonesia; 28 Agustus 2008 | |
| 12 | 2008 | <i>A Multilevel Approach to Brand Community Formation (bersama dengan Wann-Yih Wu)</i> | Society for Marketing Advances (SMA) Conference, Florida, USA; 4-9 November 2008 | |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|-----|------|---|---|----------|
| 13 | 2008 | <i>The Effects of Attachment on the Formation of Brand Community: The Moderating Role of Personality (bersama dengan Wann-Yih Wu)</i> | Society for Marketing Advances (SMA) Conference, Florida, USA; 4-9 November 2008 | |
| 14 | 2009 | <i>Dynamic Resources Management for SMEs: A Contingency Approach (bersama dengan Shu-Hui Chen and Shih-Ping Chien)</i> | International Conference of Marketing Innovation and Strategic Management for Transiting from OEM to OSM, Guangzhou, China; 3-5 Juli 2009 | |
| 15 | 2009 | <i>Rating on the Competitiveness of Taiwan's Travel and Tourism Industry (bersama dengan Yaw-Bin Wang and Ching-Yi Yang)</i> | International Conference of Marketing Innovation and Strategic Management for Transiting from OEM to OSM, Guangzhou, China; 3-5 Juli 2009 | |
| 16 | 2009 | <i>The Self- and Social-Related Motivation of Brand Community (bersama dengan Wann-Yih Wu)</i> | American Marketing Association (AMA) Summer Marketing Educators' Conference, Chicago, USA; 7-10 Agustus 2009 | |
| 17 | 2009 | <i>Resource Alignment and Interdependencies in Strategic Alliances: A Dyadic Perspective</i> | The 14 th Asia Pacific Management Conference (APMC), Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia; 18-22 November 2009 | |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|-----|------|--|---|----------|
| 18 | 2010 | <i>The Effects of Members' Identification toward Brand Community: The Moderating Effects of Social Interaction and Membership Duration</i> | Technology Innovation & Industrial Management (TIIM) Conference, Pattaya, Thailand; 16-18 Juni 2010 | |
| 19 | 2011 | <i>The Effect of Member Identification across Cultures inside a Brand Community</i> | Academy of International Business (AIB) Conference, Nagoya, Jepang; 24-28 Juni 2011 | |
| 20 | 2011 | <i>Domain Learning in Strategic Alliance: The Effects of Interrelatedness and Interdependence</i> | The 9 th International Conference of Multinational Enterprises, Taipei, Taiwan; 28-30 Maret 2011 | |
| 21 | 2011 | <i>Dynamizing Capabilities for Indonesian Higher Education Institutions (HEIs) on Managing Alliance Portfolios</i> | The 15 th Asia Pacific Management Conference (APMC), National Cheng Kung University, Taiwan; 2 Desember 2011 | |
| 22 | 2011 | <i>The Effect of Type of Reward, Business Longevity, and Involvement on Consumers' Responses to a Loyalty Program</i> | The 15 th Asia Pacific Management Conference (APMC), National Cheng Kung University, Taiwan; 2 Desember 2011 | |
| 23 | 2012 | <i>The Effects of Responsiveness toward Customers and Competitors on ESR Programs: The Moderating Roles of Institutional Pressures</i> | Academy of International Business (AIB) Conference, Washington, USA; 30 Juni - 3 Juli 2012 | |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|-----|------|--|---|----------|
| 24 | 2012 | <i>Innovation Process as a Mediator Linking Export Capabilities and Performance</i> | Academy of International Business (AIB) Conference, Washington, USA; 30 Juni - 3 Juli 2012 | |
| 25 | 2012 | <i>Ambidexterity and Performance among Indonesian Exporters</i> | Academy of International Business (AIB) SEAR Conference, Xiamen, China; 6-8 Desember 2012 | |
| 26 | 2013 | <i>Interorganizational Imitative and Different Behavior: A Contingency Approach</i> | International Conference in Innovation (ICOI), July 2 - 4, 2013, Hua Hien, Thailand | |
| 27 | 2013 | <i>Interorganizational Trust and Alliance Success: The Moderating Effect of Alliance Experience</i> | Decision Science Institute (DSI), 44 th Annual Meetings, Baltimore, Maryland, USA, 16-19 November 2013 | |
| 28 | 2013 | <i>The Effects of Regulatory Focus and Interdependencies on Alliance Performance</i> | Academy of International Business (AIB) - South East Asia Region in Bali, 2013 | |
| 29 | 2014 | <i>The Effects of Potential and Realized Absorptive Capacity on Suppliers' Performance: The Moderating Effect of Empowerment Climate</i> | International Conference in Organizational Innovation, Manila, Philippines, 12-13 Agustus 2014 | |
| 30 | 2014 | <i>International Research Collaboration</i> | Academy of Management (AOM) 75 th Annual Meeting, Philadelphia, USA, 1-5 Agustus 2014 | |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|-----|------|---|---|----------|
| 31 | 2015 | <i>Does Trust Affect Suppliers Performance? The Mediating Effect of Relational Learning</i> | Australia New Zealand International Business Association (ANZIBA), Conference, Melbourne, Australia, 12-13 Februari 2015 | |
| 32 | 2015 | <i>The Antecedents of the "Bandwagon" Luxury Consumption Behavior (bersama dengan Dian Ananta)</i> | International Conference Organizations and Innovations 2015, 4-6 Agustus 2015, Yogyakarta | |
| 33 | 2015 | <i>Managing Paradoxes of Innovation in A Cultural Industry</i> | Paper Development Workshop "Fostering Publication from Around the World in Leading Organization and Strategy Journals" in Academy of Management (AOM) 75 th Annual Meeting, Vancouver, Canada 7-11 August 2015 | |
| 34 | 2015 | <i>Domain Learning of Alliance Portfolio on Firm Performance</i> | British Academy of Management (BAM) Conference, Portsmouth University, UK | |
| 35 | 2016 | <i>Do Identification and Knowledge Sharing Lead to Loyalty among Lomo's Community Member? The Moderating Effect of Social Interaction</i> | International Conference Organizations and Innovations 2016, 25-27 July 2016, Beijing | |
| 36 | 2017 | <i>Capability to Contest on Market Performance</i> | The 2 nd Global Conference on Business Management and Entrepreneurship (GCBME), UNAIR dan UPI, 9 Agustus 2017, Surabaya | |

| No. | Year | Title | Volume (Issue) | Journals |
|-----|------|---|----------------|---|
| 37 | 2017 | <i>The Effects of Market Orientation on Environmental Social Responsibility Programs: The Moderating Effects of Institutional Pressures</i> | | The 2 nd International Conference on Organizational Performance Excellence (ICOPE), BINUS, 24-25 Agustus 2017, Bandung |
| 38 | 2017 | <i>Interfirm Rivalry and Market Performance of Indonesian Broadcasting Industry</i> | | Decision Sciences Institute (DSI) Annual Meeting, November 18-20 2017, Washington DC, USA |

KEANGGOTAAN

- *Strategic Management Society, since 2012*
- *Academy of Management, since 2009*
- *Academy of International Business, since 2006*
- *American Marketing Association, since 2009*
- *Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia, since 2001*
- *Forum Manajemen Indonesia, since 2010*