

## Identifikasi Elemen-Elemen Mikro Kapabilitas Dinamis Sensing untuk Pengembangan Inovasi di Usaha Kecil dan Menengah Industri Kreatif

Anjar Priyono\*, Siti Nursyamsiah, Baziedy Aditya Darmawan

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

\*Corresponding author: [anjar.priyono@uui.ac.id](mailto:anjar.priyono@uui.ac.id)

Received: 12-04-2018, Accepted: 17-04-2018, Published: 26-04-2018

### Abstract

*There have been plethora studies investigating dynamic capabilities for the purpose of supporting innovation. The studies mostly investigated how dynamic capabilities can be used to support innovation. However, it seems that micro elements of each capability have been missing from investigation. This study aims to analyse the micro elements of sensing capability of small and medium sized companies in Yogyakarta, Indonesia. Case study research design was utilised to gain deep understanding why and how certain micro elements of sensing can support innovation of companies. Data was collected with interview, observation, document analysis, and company visit. Data reliability was assured with data triangulation techniques. As suggested in literature, a number of techniques and procedures were employed to ensure validity including pattern matching, using replication logic, and use of multiple source of evidence. From the data analysis, it was demonstrated that different level of innovation requires different emphasis on micro-element of sensing. More innovative companies require more intensive sensing in comparison to their counterparts which are less innovative. At the end of the paper, some future research trajectories are presented as guidance for future investigations.*

**Keywords:** *dynamic capabilities, sensing, micro-elements, innovation, SMEs*

### Abstrak

Penelitian-penelitian terdahulu telah banyak menganalisis bagaimana kapabilitas dinamis dapat mendukung inovasi. Penelitian-penelitian tersebut mayoritas mengamati bagaimana kapabilitas dinamis digunakan untuk mendukung inovasi. Namun demikian, sepertinya elemen-elemen mikro dari kapabilitas dinamis belum pernah dilakukan analisis di penelitian-penelitian yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis elemen-elemen mikro dari kapabilitas *sensing* di usaha kecil dan menengah yang berlokasi di Yogyakarta, Indonesia. Desain penelitian studi kasus dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai mengapa dan bagaimana elemen-elemen mikro dari *sensing* dapat mendukung inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Data dikumpulkan melalui interview, observasi, analisis dokumen, dan kunjungan perusahaan. Reliabilitas data penelitian ini dapat dijamin dengan menggunakan teknik triangulasi. Seperti disarankan di literatur, serangkaian teknik dan prosedur digunakan untuk meyakinkan bahwa penelitian ini memenuhi kriteria validitas. Beberapa teknik tersebut diantaranya *pattern matching*, penggunaan *replication logic*, dan menggunakan beberapa narasumber sekaligus. Dari hasil data analisis, diperoleh hasil bahwa tingkat inovasi yang berbeda memerlukan penekanan mikro elemen *sensing* yang berbeda. Perusahaan yang lebih inovatif memerlukan *sensing* yang lebih intensif *sensing* dibandingkan dengan perusahaan yang kurang inovatif. Di bagian akhir artikel ini, beberapa arahan untuk penelitian lanjutan disajikan sebagai panduan bagi para peneliti.

**Kata kunci:** kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*), *sensing*, elemen mikro (*micro-elements*), inovasi, UKM

JEL Classification: L10, L60, L80, M13

[DOI: 10.20885/jsb.vol22.iss1.art6](https://doi.org/10.20885/jsb.vol22.iss1.art6)

### Latar Belakang

Kapabilitas dinamis dapat dikonseptualisasikan sebagai kemampuan atau keahlian untuk mengintegrasikan, mengkombinasikan, mengkonfigurasi dan kemudian mentransformasikan sumber

daya organisasi untuk menciptakan perubahan. Perubahan inilah yang menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam konsep kapabilitas dinamis. Perubahan ini pula yang membedakan konsep keunggulan kompetitif dalam kapabilitas dinamis dengan teori *resource based view*. *Resource based view* tidak memberikan dasar asumsi bahwa lingkungan bisnis cepat berubah, sementara itu dalam kapabilitas dinamis perubahan lingkungan justru ditekankan. Karenanya, perubahan yang dilakukan perusahaan untuk menyesuaikan kembali rekonfigurasi sumber dayanya untuk disesuaikan dengan lingkungan merupakan sumber keunggulan kompetitif (Froehlich, Bitencourt, & Bossle, 2017).

Disamping itu, meskipun terdapat keragaman konsep yang diusulkan oleh para peneliti mengenai kapabilitas dinamis, tetapi terdapat beberapa kesepakatan. Beberapa kesepakatan di antara para akademisi tersebut diantaranya (a) kapabilitas dinamis mengasumsikan perusahaan beroperasi dalam lingkungan dinamis, (b) sumber daya yang dimiliki perusahaan memiliki beragam jenjang yang terdiri dari proses, keahlian, kapabilitas, rutinitas, dan aset, (c) kapabilitas mencakup serangkaian untuk melakukan integrasi, mengkombinasikan, membangun, memodifikasi, dan merubah sumber daya, (d) kapabilitas dinamis berperan dalam penciptaan keunggulan kompetitif. Kombinasi dari beberapa elemen kesepakatan konsep diantara para akademisi tersebut, kemudian dijadikan dasar untuk melakukan pendekatan strategik (Teece, 2007).

Penelitian ini didasarkan pada diskusi yang dilakukan oleh Teece (2007) yang membahas mengenai elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis. Teece (2007) sedikit banyak telah mempengaruhi penelitian-penelitian setelahnya diantaranya Day dan Schoemaker (2016), Teece, Peteraf, dan Leih (2016), dan Kindström, Kowalkowski, dan Sandberg (2013). Penelitian-penelitian tersebut berupaya untuk mengintegrasikan strategi dengan inovasi. Secara lebih spesifik, penelitian-penelitian tersebut berupaya untuk mengidentifikasi elemen-elemen penting dari kapabilitas dinamis yang berperan dalam penciptaan inovasi sebagai keunggulan kompetitif (Teece, 2007).

Kerangka konseptual yang dikembangkan oleh Teece (2007) memberikan dasar bagi penelitian-penelitian berikutnya termasuk dalam penelitian ini. Dengan menggunakan dasar kerangka tersebut, Teece *et al.* (2016) kemudian dapat menjabarkan interaksi kapabilitas dinamis dengan konsep-konsep manajeme strategik yang lain, yaitu efisiensi, fleksibilitas, dan agilitas. Secara umum, Teece *et al.* (2016) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis mendukung fleksibilitas dan agilitas tetapi terjadi *trade-off* dengan efisiensi. Kapabilitas dinamis dapat diakumulasikan dengan fleksibilitas dan agilitas, tetapi kapabilitas dinamis berpotensi untuk mereduksi efisiensi organisasi. Karenanya, perusahaan harus mencari konfigurasi yang paling tepat diantara konsep-konsep tersebut. Konfigurasi optimum inipun bersifat tidak stabil akan tetapi dinamis karena bergeser dari waktu ke waktu menyesuaikan dengan *organizational and environmental fit*.

Para manager puncak yang menganut paham positivis akan berpendapat bahwa sebaiknya perusahaan mencari titik optimum untuk mencari kombinasi yang paling tepat diantara konsep yang berbaaur tersebut karena ada yang bertentangan, dan ada yang saling mendukung. Strategi optimasi ini dibenarkan dalam perspektif *resource based view*; tetapi dalam perspektif kapabilitas dinamis, strategi ini dipandang kurang tepat. Perspektif *resource based view* mengasumsikan bahwa kondisi lingkungan bersifat statis, sehingga optimasi menjadi relevan dan *best practice* manajemen dapat diterapkan dengan lebih mudah. Sementara itu, dalam kondisi yang cepat berubah, solusi optimum dalam suatu kondisi menjadi tidak relevan dalam situasi lain karena adanya pergeseran asumsi-asumsi yang diidentikkan perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, maka kapabilitas dinamis tidak mengasumsikan perusahaan beroperasi dalam suatu industri, tetapi dalam suatu ekosistem bisnis (*business ecosystem*) (Teece, 2007).

Berkaitan dengan beberapa konsep yang bertentangan, dan beberapa konsep yang dapat sejalan tersebut (yaitu kapabilitas, efisiensi dan agilitas), belum ada penelitian sebelumnya yang mengamati bagaimana interaksi antara kapabilitas dinamis dengan inovasi. Inovasi dalam beberapa taraf tertentu memiliki elemen yang beririsan dengan fleksibilitas. Hal ini disebabkan karena perusahaan yang berinovasi memerlukan kemampuan untuk fleksibel. Demikian pula halnya interaksi antara inovasi dengan agilitas. Agilitas memungkinkan perusahaan untuk merespon secara lebih cepat

terhadap kebutuhan pelanggan. Dengan adanya agilitas, maka perusahaan akan lebih mudah melakukan inovasi (Teece *et al.*, 2016). Namun demikian, interaksi kapabilitas dinamis dengan inovasi yang bersifat *overlapping* dengan fleksibilitas belum pernah diteliti di penelitian sebelumnya. Berdasar pada uraian tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian: *Bagaimanakah strategi pengembangan elemen-elemen mikro kapabilitas sensing untuk mendukung inovasi perusahaan?*

## Kajian Literatur

### Elemen-Elemen Penyusun Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas dinamis memandang perusahaan sebagai persediaan untuk menghasilkan pengetahuan yang produktif (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Teece, Pisano, & Shuen., 1997). Dalam perspektif ini, kapabilitas dinamis dibangun berdasarkan pada warisan teori yang berasal *resource-based view* (Barney, 1991). Menurut *resource-based view*, keunggulan kompetitif perusahaan tergantung pada sumber daya yang heterogen yang tersebar di seluruh organisasi. Dibandingkan dengan *resource-based view* yang memandang sumber daya sebagai sesuatu yang bersifat statis, kapabilitas dinamis menekankan pada peran sumber daya dalam konteks perubahan (Teece *et al.*, 1997) dan kemampuan perusahaan untuk melakukan rekonfigurasi ulang sumber dayanya sekaligus memanfaatkannya (Helfat & Peteraf, 2003; Teece *et al.*, 1997)

Menurut pandangan kapabilitas dinamis, pengetahuan organisasi yang mendasar perlu diintegrasikan terhadap kapabilitas organisasi. Konsep kapabilitas termasuk diantaranya mencakup struktur organisasi, proses dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan operasional secara lebih efisien (Amit & Schoemaker, 1993). Kapabilitas organisasi terdiri dari beragam elemen yang terstruktur dan dapat berulang ketika organisasi melakukan beragam aktifitas (Helfat & Peteraf, 2003).

Agar suatu aktifitas dapat dipandang sebagai bagian dari kapabilitas, kapabilitas harus memiliki tingkatan tertentu yang telah menjadi rutinitas. Suatu aktifitas dapat dikualifikasikan sebagai kapabilitas apabila telah mampu berperan secara rutin dalam organisasi. Jadi, tidak semua aktifitas dapat dipandang sebagai kapabilitas. Kapabilitas adalah sesuatu yang dapat diandalkan, yang bersifat terstruktur, terpola dan dapat berulang secara teratur (Helfat & Peteraf, 2003).

Kapabilitas dinamis memang memiliki tiga elemen dasar, yaitu *sensing*, *seizing* dan *transforming* (Teece *et al.*, 1997). *Sensing* merupakan aktifitas untuk mengidentifikasi apa yang terjadi di lingkungan (*sensing*), yang kemudian diterjemahkan ke dalam aktifitas rutin (*seizing*), sehingga organisasi mampu berubah atau bertransformasi menyesuaikan kondisi baru tersebut (*transforming*) (Teece *et al.*, 1997). Namun demikian, dari tiga elemen utama tersebut ternyata memiliki banyak variasi, tergantung pada jenis industri karakter lingkungan bisnis (Teece & Leih, 2016). Misalnya, Day dan Schoemaker (2016) menjelaskan kapabilitas dinamis memiliki enam elemen, yaitu *peripheral vision*, *vigilant learning*, *proble and learn*, *flexible investing*, *organisational redesign*, dan *external shaping*. Dari enam elemen tersebut, masing-masing industri memiliki penekanan yang berbeda. Industri farmasi perlu menekankan pada *flexible investing* sedangkan industri teknologi informasi perlu lebih mementingkan *vigilant learning* (Day & Schoemaker, 2016).

Kapabilitas dinamis dapat diklasifikasikan secara luas mejadi *first order* atau *operational level*, dan *second-order* atau *dynamic capabilities*. *Basic level activities* adalah kemampuan operasional perusahaan dalam menjalankan kegiatan sehari-hari sedangkan kapabilitas dinamis adalah kemampuan untuk mengembangkan dan menyusun konfigurasi sehingga aktifitas sehari-hari tersebut dapat memiliki tatanan tertentu. Ibarat dalam sebuah orkestra musik, kapabilitas dinamis adalah kemampuan untuk mengatur para musisi yang terdiri dari individu dengan beragam alat musik. Sementara itu, inividu dengan beragam alat musik tersebut dapat dianalogikan sebagai *first-order* atau *operational level* (Helfat & Peteraf 2003; Helfat & Peteraf 2009; Winter 2003).

Masing-masing kapabilitas, baik secara individual (Helfat & Peteraf, 2003) maupun secara berkelompok yang membentuk portofolio (Laamanen & Wallin, 2009), dapat mengalami perubahan seiring dengan berjalannya waktu. Evolusi kapabilitas dinamis ini bersifat path-dependent (Dierickx

& Cool, 1989), dan dalam hubungan ini banyak peneliti yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamis bersifat unik dan *firm specific* (Barreto, 2010). Sementara itu, Eisenhardt dan Martin (2000) memandang kapabilitas dinamis sebagai '*best practice*' dan oleh karenanya akan terdapat praktek terbaik yang dapat diterapkan dalam banyak perusahaan. Namun demikian, para peneliti saat ini masih belum memiliki pemahaman yang memadai mengenai heterogenitas kapabilitas dinamis. Bahkan, Wang dan Ahmed (2007) menyarankan untuk melakukan analisis yang mendalam mengenai apakah terdapat homogenitas dalam kapabilitas dinamis. Secara lebih spesifik, homogenitas kapabilitas dinamis dalam konteks perubahan yang dinamis akibat tekanan internal belum pernah diamati.

Pengembangan kapabilitas dinamis sangat tergantung dari pembelajaran. Pengetahuan organisasi menempel dalam kapabilitas yang terakumulasi dalam jangka panjang. Tingkat pembelajaran dalam satu titik waktu tertentu tergantung pada seberapa besar pengetahuan yang telah diakumulasi (Cohen & Levinthal, 1990). Ekperimental, *learning-by-doing*, *learning-by-using* dan bentuk-bentuk lain pembelajaran yang berbasis eksperimental dengan cara *trial-and-error* cenderung bersifat lokal. Pengetahuan-pengetahuan dari proses pembelajaran lokal itu hanya ada di perusahaan yang bersangkutan (Levinthal, March, & Levinthal, 2008). Konsekuensinya, karena pembelajaran bersifat unik dalam konteks organisasi, maka proses pengembangan kapabilitas juga bersifat unik.

Jika proses akumulasi mencakup karakteristik seperti misalnya *time-compression diseconomies*, terjadi ambiguitas hubungan sebab akibat, atau terjadi saling keterkaitan antar asset (*asset interconnectedness*), maka akan kemungkinan besar outcome yang dihasilkan juga akan bersifat idiosyncratic. Karena kapabilitas dinamis melekat pada konteks organisasi, jalur pengembangan kapabilitas mungkin dapat tergantung pada ketersediaan sumber daya dan kapabilitas yang saling terhubung dalam sistem organisasi (Pan, Tan, Huang, & Poulsen, 2007).

### **Kapabilitas Dinamis Pendukung Inovasi dan Perubahan**

Topik-topik terkini dalam bidang pengelolaan perusahaan pusat perbelanjaan banyak membahas mengenai bagaimana agar perusahaan memiliki infrastruktur yang memadai. Keberadaan infrastruktur yang memadai, tidak dapat dihindarkan dalam pusat perbelanjaan karena mayoritas proses produksinya mengandalkan pada prasarana fisik bangunan (Lieberherr & Truffer, 2015).

Pendekatan strategis yang tepat untuk menganalisis kemampuan beradaptasi dengan lingkungan adalah kapabilitas dinamis, yang merupakan kemampuan untuk mengintegrasikan, mengembangkan, dan melakukan rekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal guna menyesuaikan dengan perubahan lingkungan (Teece *et al.*, 1997). Kapabilitas dinamis dipandang penting dalam konteks perubahan karena membantu manajer dalam penciptaan nilai melalui inovasi (Lieberherr & Truffer, 2015). Fitur kunci dari kapabilitas dinamis adalah memungkinkan perusahaan untuk melakukan modifikasi secara cepat terhadap sumber dayanya, dan sekaligus melakukan revisi aktifitas rutinnya sebagai respon terhadap tantangan (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006).

Dengan menganalisis organisasi melalui sudut pandang kapabilitas dinamis memungkinkan peneliti untuk memperoleh pandangan yang menyeluruh mengenai tahapan-tahapan yang membentuk organisasi dan proses inovasi (Lin & Wu, 2014). Penelitian dan pengembangan, rutinitas pengembangan produk baru, struktur organisasi, pengambilan keputusan strategik, *social capital*, aliansi eksternal, adalah beberapa kapabilitas dinamis yang dapat diadaptasikan dan berpotensi untuk menciptakan inovasi (Eisenhardt & Martin 2000).

Kapabilitas dinamis menawarkan solusi terhadap perusahaan yang memerlukan transformasi sebagai respon terhadap perubahan lingkungan (Lieberherr & Truffer, 2015)). Pusat perbelanjaan yang didesain untuk UKM dalam beberapa sisi memiliki ruang terbatas untuk melakukan inovasi. Keterbatasan modal, akses terhadap teknologi, dan penguasaan *know-how* merupakan hambatan untuk berinovasi. Tetapi, di sisi lain, perusahaan UKM memiliki fleksibilitas lebih tinggi. Seringkal inovasi merupakan bagian dari kegiatan operasional keseharian. Akan tetapi inovasi di perusahaan yang melibatkan UKM seringkali hanya untuk pemecahan masalah (*problem solving*) yang sedang

muncul. Dengan karakternya seperti ini, hanya tersedia sedikit ruang untuk melakukan inovasi. Dengan alasan ini, mayoritas inovasi yang dapat dilakukan di industri pusat perbelanjaan yang melibatkan UKM ini adalah inovasi proses, dan inovasi model bisnis (*business model innovation*). Kedua jenis inovasi ini, terutama inovasi model bisnis, memerlukan perubahan yang lebih dramatis dibandingkan dengan inovasi produk.

### Dimensi-Dimensi Kapabilitas Dinamis

Hingga saat ini masih terus terjadi perdebatan mengenai kapabilitas dinamis apakah sebagai bagian dari proses inovasi karena beberapa alasan (Eisenhardt & Martin, 2000). Pertama, parameter seberapa besar agar suatu kapabilitas dapat dikatakan sebagai kemampuan untuk mampu bergerak dinamis belum begitu jelas. Aktifitas perusahaan sangat beragam, dari yang bersifat rutin dan *tacit knowledge*, hingga kemampuan dasar yang digunakan untuk merubah rutinitas organisasi tersebut (Helfat & Winter, 2011). Bahkan, kemampuan dasar tersebut juga disusun dari berbagai kombinasi sumber daya dan kapabilitas (Eisenhardt & Martin, 2000). Jadi, ada semacam kerancuan antara komponen penyusun dan output yang dihasilkannya, yaitu kapabilitas dinamis. Karena kerancuan ini, maka Eisenhard dan Martin (2000) menyatakan kapabilitas dinamis pada dasarnya adalah 'kapabilitas' untuk menciptakan 'kapabilitas yang baru'. 'Kapabilitas yang baru' dalam konteks ini adalah 'kapabilitas' yang telah disesuaikan dengan konteks lingkungan setelah adanya perubahan (Zahra *et al.*, 2006), yang pada akhirnya akan membantu perusahaan untuk memecahkan masalah dan mendorong inovasi. Lebih lanjut (Zahra *et al.* 2006) menyatakan bahwa efek dari kapabilitas dinamis terhadap kinerja berhubungan dengan tingkat penguasaan pengetahuan organisasi. Kinerja dalam konteks ini adalah jumlah inovasi yang berhasil diciptakan.

Kelemahan kedua, para peneliti memfokuskan pada struktur dan rutinitas organisasi dan kurang memperhatikan peran individu dalam proses inovasi, khususnya individu sebagai elemen mikro kapabilitas dinamis (Foss & Lindenberg, 2013). Padahal, terdapat pendapat bahwa terciptanya kapabilitas dinamis disebabkan oleh adanya perpaduan antara kepemimpinan individual dengan rutinitas organisasi. Rutinitas organisasi ini tidak lain muncul karena bersifat 'menempel' (*embedded*) dalam prosedur yang ada dalam struktur organisasi. Struktur organisasi yang terdiri dari departemen, komite, prosedur, sistem manajemen, dan kemitraan strategis dengan pihak eksternal dapat dimanfaatkan oleh pendorong inovasi (Gliedter & Parker, 2010). Dengan alasan inilah maka Foss dan Lindenberg (2013) menyarankan untuk melakukan penelitian untuk mengamati keterkaitan antara individu, struktural organisasi, dan elemen strategis dalam penciptaan nilai organisasi.

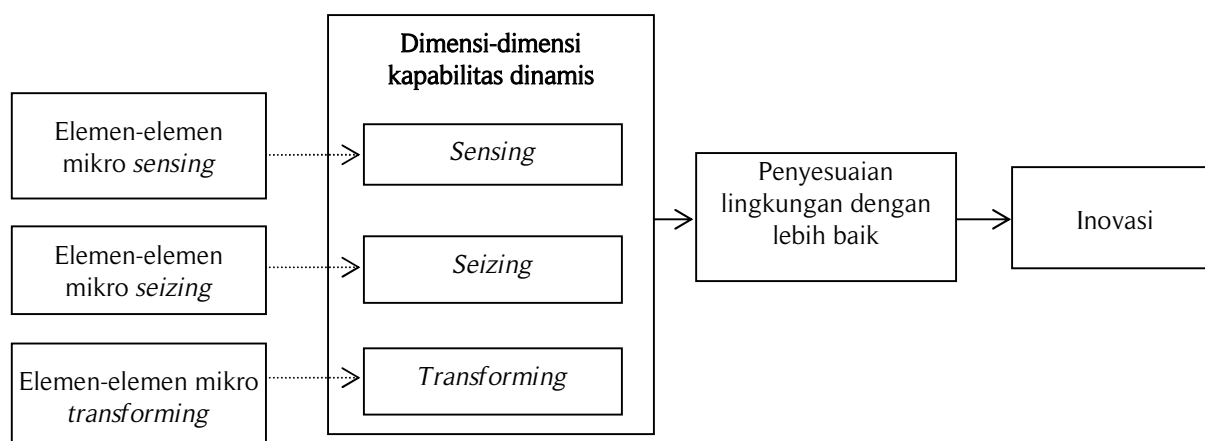
### Elemen-Elemen Mikro Kapabilitas Dinamis

Di bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa secara umum kapabilitas dinamis terdiri dari tiga elemen utama, yaitu *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring*. Penelitian ini akan menekan pada elemen-elemen mikro kapabilitas *sensing*. Keterkaitan antara dimensi-dimensi dan elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis disajikan dalam Gambar 1, yang sekaligus menjadi kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini.

Elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis ini dipandang penting bagi perusahaan untuk menciptakan inovasi. Hal ini disebabkan elemen-elemen tersebut tidak hanya menciptakan rutinitas tetapi juga menciptakan tindakan-tindakan kewirausahaan (Teece, 2012). Perlu diingat bahwa peran manajer tidak hanya sekedar mengambil keputusan untuk menciptakan keputusan yang mampu menjaga *environmental fit* tetapi juga berperan menciptakan peluang (Teece & Leih, 2016; Teece *et al.*, 2016). Dalam konteks ekosistem dimana perusahaan beroperasi, manajer berperan dalam membentuk perusahaan dan mengarahkan ekosistem untuk menuju tren yang baru. Peran seperti ini, dalam banyak hal, berkebalikan dengan peran manajer dalam menjalankan rutinitas (Teece, 2012).

Elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis dalam penelitian ini (Tabel 1) dikembangkan dari Teece (2007) yang kemudian dijadikan dasar pijakan oleh penelitian-penelitian berikutnya,

diantaranya Day dan Schoemaker (2016) dan Dong, Garbuio, dan Lovallo, (2016). Elemen-elemen mikro yang berasal dari kajian literatur ini dijadikan sebagai *a priori construct* (Eisenhardt, 1989). Pengembangan teori berdasarkan konsep yang ada sebelumnya akan memberikan hasil yang lebih baik dari pada peneliti menggunakan pendekatan *clean slate*. Pendekatan ini mengasumsikan di dunia ini belum ada sama sekali elemen-elemen pembentuk suatu teori (Meredith, 1998).



Gambar 1. Kerangka pikir penelitian

Tabel 1. Elemen-elemen kapabilitas dinamis

Elemen utama	Deksripsi	Elemen mikro
<i>Sensing</i>	Kapabilitas untuk mengidentifikasi kesempatan dan tantangan dalam konteks lingkungan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktifitas untuk mengarahkan pada aktifitas penelitian dan pengembangan.</li> <li>2. Proses untuk melibatkan pemasok dalam proses inovasi.</li> <li>3. Proses untuk mengarahkan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melibatkan pihak eksternal.</li> <li>4. proses untuk mengidentifikasi segment pasar, melakukan perubahan kebutuhan pelanggan, dan inovasi pelanggan.</li> </ol>
<i>Seizing</i>	Kapabilitas untuk menangkap, merebut, atau memanfaatkan peluang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penawaran solusi dan model bisnis baru kepada pelanggan (pemilihan pelanggan yang menjadi target perusahaan, pemilihan.</li> <li>2. Penentuan cakupan (<i>scope</i>) aktifitas dalam melakukan inovasi - definisi mengenai norma dan batasan-batasan yang memberikan keuntungan bagi <i>first mover</i>, meskipun terdapat kemungkinan imitator siap mengintai.</li> <li>3. Pengembangan rutinitas untuk pemilihan prioritas dalam pengambilan keputusan (bagaimana mengalokasikan sumber daya, menyeimbangkan portofolio investasi).</li> <li>4. (4) Rutinitas untuk membangun loyaliti dan komitmen (penyesuaian budaya inovasi diantara para karyawan untuk menciptakan loyalitas dan komitmen).</li> </ol>
<i>Reconfiguring</i>	Kapabilitas untuk mengelola tantangan perubahan lingkungan dengan melakukan penyesuaian dan transformasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desentralisasi dan dekomposisi (desentralisasi pengambilan keputusan meningkatkan agilitas dan kapabilitas untuk merespon permintaan pelanggan, dan terhadap teknologi baru yang mungkin dibutuhkan perusahaan).</li> <li>2. <i>Cospecialisation</i> (penggunaan sumber daya untuk beberapa tujuan yang berbeda dan memberikan nilai tambah. Keahlian membangun <i>cospecialisation</i> yang tidak mudah diidentifikasi oleh pesaing adalah satu faktor penting dalam elemen <i>reconfiguring</i>).</li> <li>3. (3) Manajemen dan tata kelola pengetahuan (pengembangan dan proses integrasi pengetahuan dari pihak eksternal, pembentukan aliansi dan joint venture, adalah beberapa contoh yang dapat dilakukan manajer untuk memfasilitasi teknologi transfer dan kekayaan intelektual).</li> </ol>

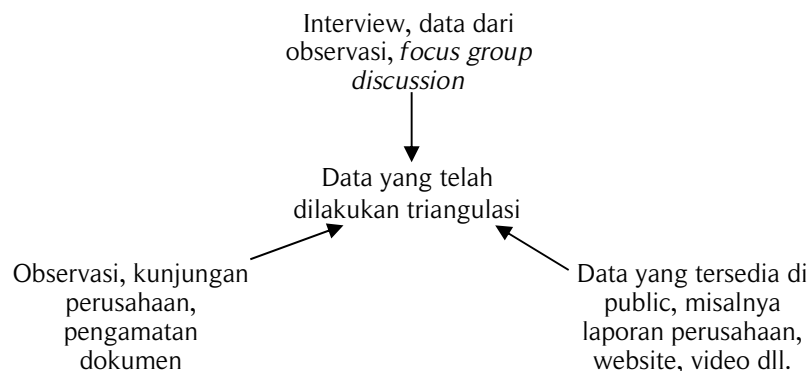
## Metode Penelitian

### Metode Penelitian: Studi Kasus

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan desain penelitian mengikuti Yin (2009). Studi kasus tepat untuk diterapkan pada penelitian untuk menjawab pertanyaan *bagaimana* (*how*) dan *mengapa* (*why*) dimana suatu konteks tidak dapat dipisahkan secara jelas dengan fenomena. Dengan karakteristik pertanyaan *bagaimana* dan *mengapa*, penelitian ini dapat bekerja dengan baik untuk penelitian yang bersifat induktif dan eksploratori. Dengan alasan seperti ini, studi kasus tepat digunakan untuk pengembangan teori (Meredith, 1998). Disamping itu, metode ini tepat untuk mengamati hubungan kausalitas antar dua fenomena secara mendalam yang tidak mampu dilakukan oleh metode kuantitatif lain seperti misalnya survey (Eisenhardt, 1989).

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui interview yang sebagian besar yang sifatnya terbuka dengan menggunakan kata tanya *bagaimana* (*How*) dan *mengapa* (*Why*). Kedua jenis pertanyaan ini dapat menjelaskan hubungan kausal diantara dua fenomena sehingga hubungan sebab akibat dapat dijelaskan (Meredith, 1998). Koleksi data dilakukan dengan 4 metode, yaitu *desk research*, interview, kunjungan perusahaan, dan analisis dokumen.



**Gambar 2.** Proses triangulasi data di penelitian ini

Interview dilakukan dengan pemilik atau pengelola dan juga staff *shop floor*. Pemilik atau pengelola UKM industri kreatif adalah pihak yang paling bertanggung jawab terhadap kegiatan yang bersifat lebih strategis. Sumber data yang lain adalah pekerja di lapangan sebagai salah satu teknik untuk triangulasi (Gambar 2). Triangulasi ini dilakukan untuk meningkatkan reliabilitas penelitian (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009) dan menghindari bias (Jick 1979).

### Desain Studi Kasus

Tidak terdapat aturan yang pasti atau *golden rule* dalam penentuan jumlah kasus. Dalam metode studi kasus, kualitas kasus lebih diutamakan dari pada kuantitas kasus. Suatu kasus diikutkan ke dalam obyek pengamatan karena adanya kontribusi kasus tersebut ke dalam penelitian (Eisenhardt, 1989). Penelitian ini menggunakan *multiple case study design* dengan *holistic unit of analysis*. Menurut Eisenhardt (1989) jumlah kasus antara 4-10 dipandang paling optimal tetapi pendapat lain mengatakan kasus hingga sejumlah. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Yin (2009) mengatakan bahwa kasus berjumlah hingga 30 dipandang mencukupi untuk berbagai desain penelitian sehingga jumlah ini dipandang paling aman. Penelitian ini akan menggunakan pendapat terakhir ini untuk diterapkan sehingga peneliti dapat melakukan *direct* dan *indirect replication logic* (Yin, 2009).

### Teknik Analisis

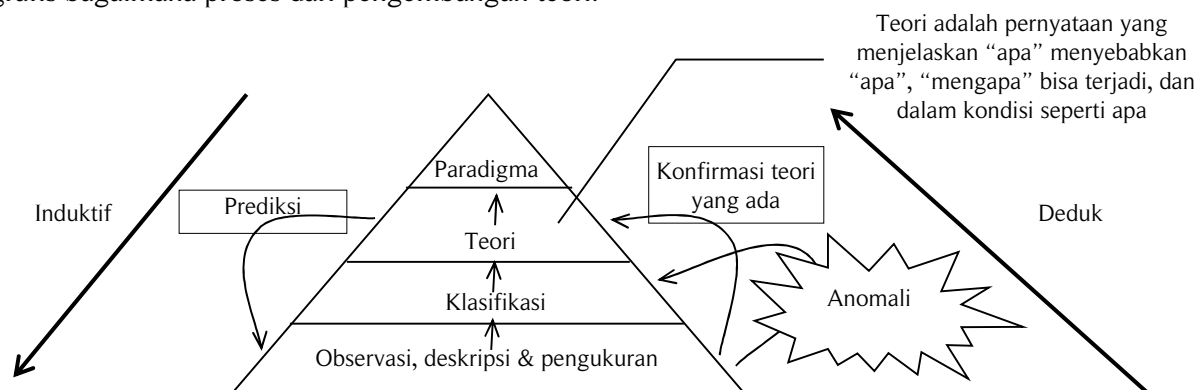
Teknik dan metode analisa data kualitatif dapat dikatakan sebagai inti dari penelitian kualitatif. Proses analisis data kualitatif merupakan tahapan yang paling sulit dalam pendesainan penelitian studi kasus karena beberapa hal. Tidak seperti halnya penelitian kuantitatif yang memiliki tahapan penelitian yang lebih teratur dimulai dari tahapan koleksi data, seleksi data, analisa data hingga penyusunan kesimpulan, dalam penelitian kualitatif keseluruhan proses tersebut berjalan secara bersamaan (Miles & Huberman, 1994). Beberapa teknik yang tersedia dalam tahapan data analisis adalah *pattern matching*, *explanation building*, *time series analysis*, *logic model*, dan *cross case synthesis* (Yin 2009). Proses data analisis dapat ini diringkas di Gambar 3.



Gambar 3. Proses analisis studi kasus

### Proses Pengembangan Teori

Seperti dikemukakan oleh Christensen dan Sundahl (2001), Eisenhardt (1989) dan (Whetten, 1989), dalam pengembangan teori peneliti melakukan observasi dan klarifikasi yang dilakukan secara iteratif dengan maksud tidak hanya untuk membuktikan apa yang ada di literatur tetapi juga untuk mencari anomali antara teori yang ada dan praktek di dunia nyata. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh (Eisenhardt & Graebner, 2007) dengan menyatakan proses pengembangan teori terjadi melalui "dialog" dua arah antara data yang diperoleh dari koleksi data dengan teori yang berkembang, dan kemudian dibandingkan dengan literatur yang ada. Gambar 4. menjelaskan secara grafis bagaimana proses dari pengembangan teori.



Sumber: Christensen dan Sundahl (2001)

Gambar 4. Proses pengembangan teori

### Justifikasi pemilihan kasus

Penelitian ini menggunakan dua kasus perusahaan, yaitu perusahaan Alpha, sebuah UKM yang bergerak dalam bidang fashion pakaian muslim dan Omega, sebuah UKM yang memproduksi makanan tradisional inovatif dalam kemasan (Tabel 2). Pemilihan dua perusahaan ini menggunakan *polar design* (Eisenhardt 1989) agar dapat dilakukan *cross case comparison* untuk mendapatkan hasil yang dapat direplikasi (Yin, 2009). Penggunaan dua perusahaan sebagai kasus ini tepat dilakukan untuk topik-topik yang bersifat cenderung menganut filosofi interpretivism (Meredith,



1998) dan memerlukan analisis sempit tetapi mendalam (Yin, 2009). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Day dan Schoemaker (2016) dalam topik kapabilitas dinamis juga menggunakan dua kasus perusahaan.

**Table 2.** Karakteristik perusahaan obyek penelitian

Kriteria	Alpha	Omega
Kategori produk	Fashion	Makanan
Daur hidup produk	Jangka pendek	Jangka panjang
Jenis produk	Produk inovatif	Produk fungsional
Struktur biaya inovasi	Biaya variabel untuk inovasi lebih dominan	Biaya tetap untuk inovasi lebih dominan
Sistem produksi	Job-shop	Kombinasi job-shop dan production line
Lot size	Small-lot size	High-lot size

## Hasil Analisis

### Kapabilitas Inovasi Perusahaan

#### ***Perusahaan Alpha: Perusahaan fashion muslimah***

Alpha didirikan pada tahun 2012 secara sengaja sebagai penerus dari bisnis keluarga. Alpha memfokuskan diri pada produk fashion untuk konsumen muslimah, terutama produk jilbab. Pada awalnya, perusahaan ini hanya melayani produk yang dibuat berdasarkan pesanan (*made-to-order*). Sejalan dengan berkembangnya skala usaha, perusahaan ini menawarkan produknya melalui jejaring sosial Facebook di tahun berikutnya setelah perusahaan ini berdiri. Setelah 6 tahun berdiri, Omega berkembang dari hanya sekedar mikro menjadi usaha kecil dan menengah. Dari segi volume produksi, Alpha mampu memproduksi hingga 1000 unit produk minggu yang didukung oleh sekitar 20 orang tenaga produksi, 15 orang jaringan distributor, dan 3 gerai yang dikelola secara internal.

Selain memasarkan produknya secara online, Alpha memiliki mengelola beberapa distributor. Distributor ini memasarkan produknya ke berbagai daerah di Indonesia dan beberapa diantaranya menjangkau pasar luar negeri. Sejalan dengan berkembangnya usaha, Alpha melakukan diversifikasi usaha dalam bidang agen perjalanan wisata. Agen perjalanan wisata ini pada akhirnya juga berdampak positif terhadap perkembangan bisnis inti Alpha dalam bidang fashion karena banyak pelanggan agen perjalanan yang berasal dari luar daerah menginginkan produk fashion.

Seperti pada industri fashion pada umumnya, daur hidup produk relatif pendek. Dapat dikatakan, produk-produk Alpha lebih cenderung bersifat sebagai produk inovatif dari pada produk fungsional. Inovasi yang dilakukan pada produk Alpha lebih cenderung kepada motif dibandingkan dengan desain produk (bentuk produk). Dari segi bentuk produk, memang mengalami inovasi dari waktu ke waktu akan tetapi pergerakan inovasi dari segi bentuk ini tidak banyak mengalami perubahan. Sebaliknya, dari sisi motif desain, produk Alpha mengalami perubahan setiap minggu. Hal ini disebabkan dorongan dari pihak pemasok bahan baku yang selalu mengeluarkan desain-desain baru, dan juga permintaan dari pelanggan yang selalu berupaya mencari sesuatu yang selalu *up-to-date*.

#### ***Perusahaan Omega: perusahaan makanan tradisional dalam kemasan***

Perusahaan Omega adalah UKM yang memproduksi makanan tradisional gudeg dalam kemasan kaleng. Meskipun berskala UKM, tetapi Omega telah berhasil menjangkau pasar internasional. Omega didirikan tahun 2010, sebagai salah satu kegiatan untuk memenuhi tugas kampus. Setelah kegiatan di kampus selesai, pemiliknya mengembangkan sendiri produknya dengan melakukan beberapa inovasi dengan didukung oleh beberapa pihak eksternal. Omega menjalin kerja sama dengan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) untuk mendukung kegiatan R&D. Sebagai UKM, Omega tidak memiliki cukup sumber daya untuk melakukan R&D secara intensif. Oleh karenanya, maka pihak eksternal dilibatkan dalam kegiatan inovasi.

Inovasi pemasaran dilakukan melalui sosial media, dan beberapa gerai yang difasilitasi oleh platform seperti misalnya bukalapak.com. Terkadang pihak-pihak yang memasarkan secara online tersebut bukan pihak Omega sendiri, tetapi mitra kerja sama dan distributor. Jadi, Omega tidak perlu mengelola aktifitas-aktifitas yang bukan merupakan *core business*-nya. Dengan didukung sejumlah 7 orang karyawan, gudeg yang dihasilkan oleh Omega mampu mencapai 600 produk per minggu. Produk gudeg dari Omega telah berhasil menembus pangsa pasar Eropa diantara negara-negara sebagai berikut: Jerman, Perancis dan Belanda.

Bagian berikutnya akan menjabarkan dua hal utama. Pertama, mengkontekstualisasikan bagaimana kapabilitas dinamis di kedua perusahaan studi kasus diterapkan. Kedua, menjelaskan bagaimana inovasi disesuaikan dengan strategi perusahaan dan sekaligus dijadikan bagian dari perencanaan strategi jangka panjang. Dari hasil analisis, di bagian berikutnya akan dijabarkan bagaimana sinkronisasi strategi inovasi dan kapabilitas dinamis merupakan bagian dari aktifitas dan operasional perusahaan sehari-hari.

### Elemen-Elemen Mikro Kapabilitas Dinamis Pendukung Inovasi

Elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis berbeda dengan kapabilitas itu sendiri. Tersedianya elemen-elemen kapabilitas, tidak secara otomatis akan menghasilkan kapabilitas. Agar tercipta kapabilitas, maka elemen-elemen tersebut harus berinteraksi, atau membentuk suatu 'orquestra' agar tercipta sinergi.

Kapabilitas pertama dalam kapabilitas dinamis adalah kemampuan untuk memindai kondisi lingkungan bisnis atau yang disebut dengan *sensing*. Kedua UKM yang menjadi obyek penelitian sama-sama memerlukan kapabilitas ini meskipun dengan taraf dan penekanan yang berbeda. Tabel 3 menyajikan bagaimana penciptaan kapabilitas *sensing* dan penekanan elemen-elemen mikro *sensing* yang berbeda di kedua perusahaan.

**Tabel 3.** Elemen-elemen mikro kapabilitas *sensing* di kedua perusahaan kasus

Elemen-elemen mikro kapabilitas <i>sensing</i>	Alpha	Omega
Aktifitas untuk mengarahkan pada aktifitas penelitian dan pengembangan,	(1) diskusi dan brainstorming dengan para distributor untuk menangkap selera terkini pelanggan, (2) identifikasi kecenderungan dari para <i>trend setter</i>	Melibatkan LIPI dalam proses pendesaian proses produksi, terutama kemasan
Proses untuk melibatkan pemasok dalam proses inovasi	Menjalin aliansi dengan pemasok bahan baku	Pemilihan bahan baku yang segar
Proses untuk mengarahkan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melibatkan pihak eksternal,	(1) Kemitraan dengan komunitas pengajian, tokoh trend setter, dan beberapa pejabat yang bersedia memberikan endorsement. (2) mengikuti muslim fashion expo agar dapat melakukan benchmark secara tidak langsung dengan pesaing dan inovasi-inovasi terkini	Penggunaan teknologi vacuum untuk menjamin sterilisasi bakteri dalam proses pengemasan
Proses untuk mengidentifikasi segment pasar, melakukan perubahan kebutuhan pelanggan, dan inovasi pelanggan.	(1) Membentuk marketing channel ke beberapa tujuan yang berbeda, yaitu kategori mall, pameran, dan pasar musiman, (2) melakukan intelijensi untuk memantau pengembangan produk baru yang dilakukan oleh pesaing	Identifikasi segmen wisatawan, penduduk lokal di luar daerah, untuk tujuan oleh-oleh – semuanya memiliki penekanan yang berbeda.

### Aktifitas yang terkait dengan penelitian dan pengembangan

Untuk elemen mikro pertama ini, perusahaan Alpha menerapkan proses desain. Manajer Alpha melakukan *brainstorming* dan diskusi distributor, pelanggan, dan staff produksi sebelum meluncurkan produk baru. Manajer Alpha menekankan pentingnya 'seni mendengarkan'. Aktifitas penelitian dan pengembangan langsung dilakukan terhadap pihak-pihak yang terkait, terutama pelanggan. Menurutnya, setiap pelanggan adalah sumber inspirasi desain. Dengan alasan ini, setiap kali terdapat pelanggan yang berkunjung dan akan membeli, manajer Alpha selalu mengajak berbincang. Dia mendeskripsikan R&D ini sebagai berikut, "*Tujuan utama melayani pelanggan tidak cuma agar pelanggan membeli, tetapi memahami apa yang diinginkannya. Membeli atau tidak, itu perkara belakangan. Tapi yang lebih penting, kita harus tahu apa yang diinginkannya*".

Implementasi lain dari elemen mikro ini adalah melakukan analisis perilaku *trend setter*, *selebgram*, atau *influencer* yang populer diantara para pelanggan fashion muslim. Beberapa *influencer* yang diminati pelanggan di Yogyakarta diantaranya adalah Dian Pelangi, Ria Miranda, dan Barli Asmara. Aktifitas *sensing* ini dapat pula terinspirasi dari peristiwa-peristiwa tertentu atau produk-produk yang memiliki keterkaitan dengan fashion. Salah satu yang cukup populer adalah Film "*Surga yang Tak Dirindukan*" yang berhasil memberikan inspirasi bagi para muslimah untuk mengikuti trend busana seperti yang ada di film tersebut.

Satu hal yang perlu diperhatikan apabila menganalisis trend model fashion adalah waktu atau *timing* dari publikasi atau unggahan ke dalam media sosial. Unggahan yang dilakukan pada moment-moment tertentu akan memberikan efek trend lebih panjang dibandingkan dengan waktu-waktu lainnya. Misalnya, unggahan di awal tahun oleh seorang yang dianggap sebagai *trend setter*, dipandang akan menjadi trend selama tahun tersebut. Meskipun model fashion yang diunggah tersebut tidak sepenuhnya menjadi trend sepanjang tahun, beberapa pernak-pernik atau komposisi dari fashion yang diunggah tersebut dapat dipastikan akan diadopsi selama tahun berjalan.

Berbeda dengan Alpha yang melakukan penelitian dan pengembangan dengan bukan metode formal, Omega memerlukan penelitian dan pengembangan yang terkait dengan teknologi pemrosesan secara lebih terstruktur dan formal. Omega melakukan pengembangan teknologi pemrosesan dengan membangun jejaring dengan lembaga Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). Selain itu, Omega mendapatkan sertifikat dari Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) dan sertifikat Halal dari Majelis Ulama Indonesia. Gudeg Kaleng yang dipasarkan Omega merupakan inovasi baru yang belum pernah ada pengusaha lain yang melakukan sebelumnya. Sertifikasi-sertifikasi dari berbagai lembaga tersebut diperlukan untuk menurunkan tingkat risiko dari inovasi agar penerimaan pasar menjadi lebih tinggi.

Kerja sama dengan LIPI ditujukan untuk pembuatan kemasan kaleng. Pembuatan kemasan kaleng ini harus terintegrasi dengan proses produksi pembuatan gudeg. Karenanya, pendesainan proses pengalengan ini memerlukan teknologi tinggi, pengetahuan tentang teknologi pangan yang spesifik, dan berbiaya besar. Penelitian dan pengembangan teknologi pengalengan yang dilakukan dengan proses vakumisasi dan diikuti dengan pendinginan ini memerlukan pengetahuan spesifik dan biaya mahal. Omega beruntung mendapatkan bantuan teknis dari LIPI sehingga banyak biaya yang dapat dihemat.

Proses pengembangan teknologi pengemasan ini melibatkan kolaborasi lintas fungsi, diantaranya juru masak, pemasok bahan baku, bagian pengemasan, dan bagian pemasaran. Bagian pemasaran menentukan seberapa besar ukuran ideal kaleng karena menyangkut kapasitas isi produk, harga jual, dan kemudahan dalam proses distribusi. Ukuran yang terlalu besar akan menyulitkan proses distribusi produk. Sebaliknya, ukuran yang terlalu kecil menyebabkan biaya distribusi per unit produk terlalu tinggi dan menyebabkan harga jual sulit dijangkau pelanggan. Sementara itu, pemasok bahan baku dan juru masak dilibatkan untuk memastikan bahwa bahan-bahan yang dimasukkan ke dalam kaleng pengepakan sesuai dengan spesifikasi teknis teknologi yang digunakan. Kesemua bagian ini harus bekerja secara sinergis.

### Proses untuk melibatkan pemasok dalam proses inovasi

Alpha dan Omega memiliki kemiripan dalam untuk mengembangkan elemen mikro ini meskipun terdapat beberapa sisi perbedaan. Dari sisi kemiripan, keduanya menjalin aliansi dengan pemasok. Alpha menjalin aliansi dengan pemasok bahan baku berupa tekstil. Penyedia bahan baku tekstil selalu memberikan informasi terkini jika terdapat model corak tekstil terkini, dan memberikan informasi mengenai apa yang akan bagaimana trend produksi yang dilakukan oleh para manufaktur tekstil. Informasi ini berguna untuk memprediksi kecenderungan produksi oleh para pesaing.

Fashion hijab merupakan bisnis yang unik, meskipun industri ini terdapat banyak pemain, tetapi industri ini terkotak-kotak menjadi beberapa komunitas tertentu dengan anggota yang lebih homogen. Oleh karena itu, persaingan dalam industri menjadi kurang relevan, tetapi persaingan dalam 'komunitas' lebih berperan (Teece, 2007). Dalam komunitas ini, para partisipan saling berinteraksi dan mempengaruhi, termasuk para pemasok yang turut menentukan trend produk dan seberapa panjang daur hidup produk suatu produk fashion.

Bagi Alpha, aliansi dengan pemasok ini dapat dikatakan bersifat rentan. Sulit untuk mempertahankan aliansi secara konstan dalam jangka waktu lama. Industri fashion pakaian muslim termasuk kategori industri yang *fragmented*; pemain berjumlah besar tetapi dalam skala usaha masing-masing perusahaan dalam ukuran kecil. Dalam kondisi yang demikian, banyak pesaing yang juga berupaya untuk menjalin aliansi dengan pemasok tekstil. Ketika pemasok memberikan informasi yang bersifat homogen kepada hampir seluruh pengusaha fashion muslim, maka dapat dikatakan informasi tersebut tidak lagi memiliki nilai ekonomis. Informasi tersebut tidak dapat lagi dijadikan dasar untuk membentuk keunggulan bersaing. Dalam kondisi yang demikian, aliansi ini bersifat *easy come-easy go*. Perusahaan fashion muslim dapat menjalin hubungan dengan pemasok tekstil saat ini, kemudian aliansi putus di tengah jalan, dan dalam beberapa saat ke depan aliansi tersebut dapat terjalin kembali ketika terdapat saat yang tepat. Salah satu penjelasan mengapa ini terjadi adalah bahwa kapabilitas dinamis pemasok untuk mengikuti perkembangan pasar bersifat naik turun. Investigasi siapa yang memutuskan aliansi ini, lebih ditentukan oleh pihak Alpha, yang dinyatakan sebagai berikut, "*Selama mereka (pemasok) mampu memenuhi apa yang kita butuhkan, ya kita tetap bersedia kerja sama dengan mereka. Tapi kalau ternyata mereka barangnya cuma itu-itu saja, mendingan cari yang lain*".

Berbeda dengan produk fashion hijab muslim yang inovasinya didorong dari sisi hulu (yaitu pemasok) dan hilir (yaitu pelanggan), inovasi untuk produk gudeg kaleng inovasi lebih banyak dipicu dari pelanggan. Karenanya, Omega terus mencari mitra dan pelanggan industrial untuk menciptakan inovasi-inovasi produk. Beberapa produk turunan yang masih menggunakan teknologi pemrosesan yang hampir sama dengan gudeg kaleng akhirnya berhasil diluncurkan oleh Omega. Produk-produk baru tersebut diantaranya mangut lele kaleng, rendang kaleng, dan bumbu pecel.

Omega membangun aliansi dengan pihak eksternal untuk menjangkau pasar di luar wilayah Yogyakarta. Para agen wisata, toko-toko kuliner, pelancong dari luar wilayah, dan mahasiswa-mahasiswa Indonesia yang sedang studi di luar negeri adalah beberapa mitra aliansi untuk menjangkau pasar di luar Yogyakarta. Para pelajar, mahasiswa dan TKI yang berada di luar negeri adalah agen-agen distributor perintis untuk pasar luar negeri. Di negara-negara yang banyak terdapat warga Indonesia, telah terdapat beberapa pengeksportir yang memasarkan produk Omega bersamaan dengan produk-produk Indonesia lainnya.

Karena Omega termasuk pemain baru dalam memproduksi makanan gudeg, maka perusahaan ini menjalin jejaring dengan pihak-pihak yang memiliki legitimasi untuk meningkatkan reputasi produk. Beberapa upaya yang dilakukan diantaranya dengan melakukan pemajangan produk di keraton Yogyakarta, meminta testimoni tokoh-tokoh terkenal, dan menampilkan profil perusahaan di berbagai media massa. Pengembangan jejaring lainnya adalah dengan menjadi pembicara di seminar, menjadi mentor bagi para pengusaha muda yang baru lulus kuliah, sekaligus menjalin relasi apabila ada yang bersedia menjadi distributor. Kalangan kampus dan pengusaha muda adalah mitra yang paling mudah untuk dijadikan relasi. Pemilik Omega yang masih berusia

muda memudahkan perusahaan untuk mencari jejaring baru, terutama anak-anak muda yang baru saja memulai menjalankan bisnis.

### **Proses pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melibatkan pihak eksternal**

Alpha menjalin kemitraan dengan sesama perusahaan manufaktur fashion pakaian muslim. Alpha lebih banyak mengembangkan pengetahuan dari pada mengembangkan teknologi. Kemitraan dalam industri fashion pakaian muslim bersifat sangat 'likuid' - siapapun dapat menjadi mitra tetapi sangat sulit untuk membangun kemitraan secara eksklusif. Selain menjalin kemitraan dengan sesama perusahaan fashion, Alpha menjalin pula kerja sama dengan beberapa tokoh *trend setter* yang telah memiliki nama besar. Asoka (nama samaran), seorang penulis novel nasional yang hasil karyanya telah diadopsi menjadi film nasional merupakan salah satu mitra. Asoka telah memiliki merk sendiri untuk produknya dengan nama merk yang sama dengan namanya sendiri.

Alpha menjalin kemitraan dengan Asoka dengan berperan sebagai pemasok produk jadi. Alpha memproduksi produk-produk yang dipasarkan oleh Asoka sesuai dengan trend yang berkembang saat itu. Karena Asoka merupakan salah satu *trend setter* yang berpengaruh, maka Alpha dapat dengan mudah 'membaca' trend apa yang sedang berkembang. Dalam beberapa kasus, Alpha dapat melakukan modifikasi dari apa yang dipesan oleh Asoka, untuk kemudian dipasarkan ke pelanggan dengan memiliki beberapa nilai lebih.

Sementara itu, Omega berupaya untuk mendapatkan pengetahuan dari pihak eksternal untuk melengkapi keterbatasan sumber daya internal untuk pengembangan pengetahuan. Omega berupaya untuk mendapatkan pengetahuan dari pihak eksternal untuk melengkapi keterbatasan sumber daya internal untuk pengembangan pengetahuan. Omega menjalin kemitraan dengan universitas-universitas lokal di Yogyakarta untuk selalu mendapatkan pengetahuan terkini dalam teknologi pemrosesan produk dan strategi pemasaran. Strategi pemasaran ini terutama terkait dengan penggunaan teknologi digital yang banyak memberikan efek disrupsi.

Banyak pelaku-pelaku usaha yang lengah dengan perkembangan teknologi ini, dan justru pemain baru dapat melakukan lompatan kuantum dengan teknologi ini. Kesempatan untuk melakukan lompatan kuantumlah yang berupaya untuk diidentifikasi oleh Omega. Akan tetapi Omega tidak memiliki cukup sumber daya untuk selalu melakukan perbaruan (*update*) terhadap perkembangan terkini teknologi digital. Oleh karena itu, menyandarkan pada pihak universitas dan komunitas akademik yang lebih familiar dengan teknologi digital adalah salah satu strategi terbaik. Strategi ini tidak memberikan beban biaya bagi Omega, dan sebaliknya, pihak universitas juga mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan langsung dari praktisi bisnis.

Omega seringkali turut serta dalam berbagai kegiatan pameran dagang dan industri. Kegiatan yang sering diikuti diselenggarakan oleh Kamar Dagang dan Industri (KADIN) dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Partisipasi dalam kegiatan tidak semata-mata hanya untuk memasarkan produk, tetapi juga mencari jejaring untuk pemasaran, distribusi dan mitra. Satu tujuan lain yang tidak kalah pentingnya adalah untuk mengamati bagaimana trend perkembangan bisnis UKM melalui kegiatan tersebut. Omega melakukan benchmark terhadap UKM-UKM lain dalam bidang kuliner. Omega semacam melakukan 'spionase' mengenai perkembangan-perkembangan terkini dari para perusahaan lain di industri makanan.

### **Identifikasi segment pasar, inovasi dan pergeseran kebutuhan pelanggan**

Salah satu elemen mikro dari kapabilitas *sensing* adalah identifikasi kebutuhan pelanggan. Kebutuhan pelanggan inipun bersifat dinamis. Awalnya, pada saat terjadi proses pembelian, gudeg kaleng hanya dipandang sebagai produk oleh-oleh yang tidak lebih seperti makanan-makanan lain. Ternyata, produk ini dapat mengalami pergeseran posisi dari sudut pandang kebutuhan pelanggan. Bahkan setelah produk telah berada di tangan pelanggan, segmentasi produk bisa terjadi pergeseran. Misalnya, gudeg pada awalnya ditujukan sebagai oleh-oleh kepada pelanggan. Akan

tetapi, setelah gudeg kaleng tersebut telah dibawa oleh pelanggan dan telah sampai ke tempat tujuan pelanggan, produk gudeg kaleng dapat bergeser menjadi barang yang mengandung unsur kemewahan. Kondisi ini terjadi ketika produk gudeg kaleng tersebut dibawa ke luar negeri. Gudeg kaleng benar-benar menjadi barang mewah bagi komunitas Indonesia yang berada di luar negeri. Tantangan yang dihadapi oleh Omega adalah mengidentifikasi kejutan-kejutan yang tidak terduga pada saat produk telah berada di tangan pelanggan. Identifikasi-identifikasi ini penting mengingat produk harus mampu bersifat dinamis, ketika perusahaan tidak lagi memiliki kendali terhadap produk tersebut.

Berbeda dengan gudeg kaleng-gudeg kaleng yang lain yang menonjolkan kesan historis, gudeg kaleng Omega melakukan inovasi pemasaran. Kemasan gudeg Omega lebih mengedepankan unsur modern, ramah lingkungan dan kesehatan. Gudeg kaleng lain yang menjadi pesaing telah memiliki nama besar karena bisnisnya telah berusia cukup lama. Misalnya, gudeg Bu Tjitro, Gudeg Kaleng Wijilan, atau Gudeg Kaleng Yu Djum. Kesemuanya telah memiliki nama besar dan mengakar di kalangan masyarakat kuliner Yogyakarta. Gudeg Omega dengan corak hiasan kemasan dan warna hijau cerah yang dominan memberikan kesan lebih modern, lebih bersih, dan lebih higienis. Kesan seperti ini merupakan salah satu inovasi yang berupaya untuk diciptakan bagi pelanggan yang terkadang ragu dengan higienitas produk makanan tradisional.

Sementara itu, produk fashion Alpha dituntut lebih inovatif karena segmen pasarnya lebih dinamis. Segmen pasar produk fashion Alpha dapat mengalami pergeseran seiring dengan berjalannya waktu. Misalnya, produk fashion hijab yang pada awal peluncurannya ditujukan untuk kalangan sosialita kelas menengah ke atas, setelah berjalan beberapa minggu dapat diberikan diskon dan menjadi produk untuk kalangan mahasiswa. Kalangan sosialita dan mahasiswa dalam beberapa sisi memiliki selera yang hampir sama, tetapi mereka memiliki daya beli yang berbeda. Jadi, ketika akan meluncurkan produk dengan design baru, Alpha harus memikirkan beberapa alternatif target pasar sekaligus. Terlalu berisiko jika hanya mengandalkan satu target pasar yang terlalu spesifik.

Perusahaan Alpha membentuk *marketing channel* ke beberapa area pemasaran di Yogyakarta dan luar kota. Di Yogyakarta, terbagi menjadi beberapa kategori, yaitu kategori mall, pameran, dan pasar musiman. Ketiga, *marketing channel* tersebut melakukan analisis trend selera pelanggan dari waktu ke waktu. Marketing channel untuk pemasaran di mall merupakan target pasar yang memberikan margin keuntungan paling besar, karena kurang sensitif terhadap harga. Tetapi, pasar untuk kategori ini memiliki tuntutan paling besar pula, produk harus berkualitas bagus.

Selain itu, perusahaan Alpha melakukan intelegensi untuk mengamati strategi yang dilakukan pesaing. Salah satu strategi yang patut untuk selalu dicermati adalah diskon yang diberikan oleh pesaing terhadap produk yang hampir sama dengan yang ditawarkan perusahaan. Diskon tidak hanya sekedar menurunkan daya jual produk Alpha, tetapi yang lebih dikhawatirkan adalah unsure inovasi produk yang diberikan diskon menjadi usang. Pelanggan menganggap produk yang didiskon bukan lagi produk model baru, tetapi model lama yang telah usang. Karenanya, intelegensi terhadap perilaku pesaing terus dilakukan Alpha.

### **Diskusi dan pembahasan: Adaptasi dan kontinjensi kapabilitas dinamis**

Bagian ini adalah hasil *cross case analysis* yang menyajikan pola-pola dominan dari hasil hasil *within case analysis* (Yin, 2009). Pada saat melakukan perbandingan elemen-elemen kapabilitas *sensing* antara Alpha dan Omega, usia daur hidup produk dan tingkat inovasi kedua jenis produk memberikan kontribusi besar terhadap faktor kontinjensi. Misalnya, Alpha melakukan peluncuran produk baru hampir setiap minggu untuk mengejar perubahan desain dan model. Sementara itu, Omega tidak perlu melakukan inovasi sesering itu karena produknya yang bersifat fungsional.

Temuan di atas memberikan konsekuensi bahwa produk inovatif memerlukan kapabilitas *sensing* lebih tinggi akan tetapi perusahaan memerlukan investasi untuk melakukannya (Winter 2003). Karena mayoritas tindakan strategik tidak dapat diulang (Teece, 2007) maka strategi inovasi untuk perusahaan Alpha harus lebih sering melakukan maneuver tindakan-tindakan strategis

dibandingkan perusahaan Omega. Demikian pula halnya dengan tindakan-tindakan yang diarahkan untuk melakukan inovasi. Tindakan yang sama tidak dapat dilakukan pengulangan agar menghasilkan inovasi berikutnya (Winter 2003). Karena itu, Alpha memerlukan terobosan-terobosan baru lebih banyak dibandingkan dengan Omega. Seperti disajikan di Tabel 4, secara konsisten elemen-elemen mikro kapabilitas *sensing* untuk Alpha lebih tinggi dibandingkan dengan Omega. Satu-satunya elemen mikro yang memiliki tingkat yang sama antara Alpha dan Omega hanyalah aktifitas untuk penelitian dan pengembangan.

Faktor kontijensi lain yang berpengaruh terhadap strategi inovasi adalah struktur persaingan komunitas bisnis. Seperti dijelaskan oleh Teece (2007), dalam kapabilitas dinamis, persaingan dalam industri menjadi kurang relevan, tetapi yang lebih relevan adalah persaingan dalam komunitas. Komunitas ini memiliki karakter yang lebih spesifik dibandingkan dengan industri. Perusahaan lain yang sejenis belum tentu menjadi pesaing, tetapi hanya perusahaan-perusahaan tertentu saja dalam komunitas yang berpotensi menjadi pesaing. Perusahaan Alpha, yang beroperasi di lingkungan bisnis yang cepat berubah, perlu mempertahankan agar strategi yang diterapkan selalu sejalan dengan ekosistem dimana perusahaan beroperasi. Untuk melakukan hal ini, perusahaan harus selalu melakukan modifikasi terhadap strategi yang ada. Konsekuensinya, *best practice* strategi seperti yang disarankan di banyak literatur, menjadi kurang relevan bagi perusahaan Alpha. Karenanya, sekali lagi, Alpha memerlukan elemen mikro *sensing* dalam bentuk keterlibatan pihak eksternal lebih tinggi dibandingkan dengan Omega.

**Tabel 4.** Perbedaan elemen-elemen mikro *sensing* di kedua perusahaan kasus

Elemen-elemen mikro	Alpha	Omega
Aktifitas untuk mengarahkan pada aktifitas penelitian dan pengembangan	Tinggi	Tinggi
Proses untuk melibatkan pemasok dalam proses inovasi	Tinggi	Rendah
Proses untuk mengarahkan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melibatkan pihak eksternal	Tinggi	Sedang
Proses untuk mengidentifikasi segment pasar, melakukan perubahan kebutuhan pelanggan, dan inovasi pelanggan.	Tinggi	Sedang

Perusahaan dapat melakukan inovasi dalam skala penuh, dimana seluruh sumber dayanya dialokasikan untuk melakukan inovasi. Namun, Alpha tidak melakukan strategi ini karena memerlukan biaya tinggi dan terlalu berisiko. Maka tidak mengherankan jika tidak seluruh produk Alpha merupakan produk yang benar-benar inovatif. Terdapat beberapa produk yang cenderung fungsional. Sebaliknya, Omega menerapkan strategi sebaliknya karena pada dasarnya memang produk perusahaan ini adalah produk fungsional. Omega berupaya memaksimalkan unsur inovasi dalam produknya.

### Kesimpulan dan Saran Penelitian Lanjutan

Penelitian ini menguji bagaimana elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis *sensing* di dua perusahaan UKM yang bergerak di industri kreatif. Industri kreatif adalah industri yang pada pengetahuan (*intensive knowledge industry*) sehingga kemungkinan terjadinya pergeseran kapabilitas sangat tinggi. Pergeseran kapabilitas ini lebih cenderung didahului oleh adanya pergeseran *tacit knowledge*, dibandingkan dengan *explicit knowledge*. Terlebih lagi, kapabilitas *sensing* lebih didominasi oleh kemampuan manajer untuk mengkonseptualisasikan segala fenomena abstrak yang terjadi di lingkungan bisnis agar menjadi lebih eksplisit. Kebutuhan seperti ini mengharuskan pemahaman yang mendalam mengenai *sensing*.

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa terdapat elemen mikro *sensing*. Keempat elemen mikro tersebut ditemukan di dua perusahaan yang menjadi studi kasus. Ditemukannya

keempat elemen mikro ini sekaligus mengkonfirmasi ide yang disampaikan oleh literatur sebelumnya yang masih hanya sebatas konseptual (Teece, 2007). Dari keempat elemen mikro tersebut, kedua perusahaan memerlukan penekanan yang berbeda. Perusahaan yang menghasilkan produk inovatif memerlukan elemen-elemen mikro yang lebih kuat dibandingkan dengan perusahaan yang menghasilkan produk fungsional.

Seperti disebutkan sebelumnya bahwa penelitian ini lebih menekankan pada *sensing*, maka terdapat beberapa saran yang dapat dilakukan untuk penelitian berikutnya. Pertama, penelitian ini hanya mengidentifikasi elemen-elemen mikro dari *sensing*. Peneliti memiliki hipotesis bahwa elemen-elemen mikro tersebut memiliki bobot kepentingan yang berbeda dalam pembentukan proses kapabilitas dinamis *sensing*. Dengan kata lain, elemen mikro yang satu akan memberikan kontribusi lebih besar dibandingkan dengan elemen mikro yang lain. Karenanya, penelitian berikutnya dapat menganalisis elemen-elemen mikro manakah yang paling dominan, atau adakah keterkaitan diantara elemen-elemen mikro tersebut, dan bagaimanakah elemen-elemen mikro tersebut berinteraksi. Jika memang berinteraksi, apakah interaksinya bersifat kumulatif ataukah *trade-off*.

Kedua, penelitian ini hanya memfokuskan pada *sensing* dan tidak menganalisis interaksinya dengan *seizing* atau *transforming*. Salah satu isu yang menjadi pertanyaan besar adalah: apakah perusahaan yang telah berhasil menyusun elemen-elemen mikro dan membentuk kapabilitas *sensing* akan pasti berhasil untuk menciptakan kapabilitas *seizing*? Masih terkait dengan saran untuk pertanyaan berikutnya di point sebelumnya, elemen-elemen mikro manakah yang paling memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan untuk melakukan *seizing*?

Harapannya, dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan untuk penelitian mendatang ini, celah-celah pemahaman mengenai kapabilitas dinamis dapat tertutupi. Hasilnya, serpihan-serpihan pengetahuan yang dihasilkan dari penelitian dalam bidang ini akan membentuk suatu bentuk tubuh pengetahuan (*body of knowledge*) yang utuh.

## Daftar Pustaka

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, 14(June 1990), 33–46. <http://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Christensen, C. M., & Sundahl, D. M. (2001). *The process of building theory* (Working Paper). Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, United States.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <http://doi.org/10.2307/2393553>
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–78.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Dong, A., Garbuio, M., & Lovallo, D. (2016). Generative *sensing*: A design perspective on the microfoundations of *sensing* capabilities. *California Management Review*, 58(4), 97–117.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235–249.



<http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 1105–1121.
- Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation. *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 85–102.
- Froehlich, C., Bitencourt, C. C., & Bossle, M. B. (2017). The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. *Revista de Administração*, 52(4), 479–491. <http://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.007>
- Gliedt, T., & Parker, P. (2010). Dynamic capabilities for strategic green advantage: Green electricity purchasing in North American firms, SMEs, NGOs and agencies. *Global Business and Economics Review*, 12(3), 171–195.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <http://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602–611.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073.
- Laamanen, T., & Wallin, J. (2009). Cognitive dynamics of capability development paths. *Journal of Management Studies*, 46(6), 950–981. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00823.x>
- Levinthal, D. A., March, J. G., & Levinthal, D. A. (2008). The myopia of learning, 14, 95–112. <http://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Lieberherr, E., & Truffer, B. (2015). The impact of privatization on sustainability transitions: A comparative analysis of dynamic capabilities in three water utilities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 15, 101–122.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16, 441–454.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book* (2nd ed.). Thousand Oak, CA.
- Pan, S. L., Tan, B. C., Huang, J., & Poulsen, B. (2007). The development paths of non-strategic capabilities. *European Management Journal*, 25(5), 344–358.

- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509–533.
- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. *California Management Review*, 58(4), 5–12.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and Organizational agility: Risk, uncertainty and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–36.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Journal*, 14(4), 490–495.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(Special Issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity), 991–995.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). London, United Kingdom.: Sage Publications, Inc.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.