

2. LANDASAN TEORI

2.1 *Dynamic Capability*

Bleady et al (2018) menjelaskan bahwa teori *dynamic capabilities* menjelaskan mengenai proses yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat dan membangun, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang portofolio sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. *Dynamic capability* dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. *Dynamic capability* mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mencapai bentuk keunggulan kompetitif yang baru dan inovatif. *Dynamic capability* juga menggambarkan upaya dasar dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi dimensi kapabilitas khusus perusahaan yang dapat menjadi sumber keunggulan, dan untuk menjelaskan bagaimana kombinasi kompetensi dan sumber daya dapat dikembangkan, digunakan, dan dilindungi. Pendekatan *dynamic capability* digunakan untuk menekankan eksploitasi kompetensi spesifik dari perusahaan baik internal maupun eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah. *Dynamic capability* dinilai menjanjikan baik dari segi potensi penelitian masa depan maupun sebagai bantuan untuk manajemen dalam usaha untuk mendapatkan keunggulan dalam lingkungan yang semakin menuntut (Bocken dan Geradts, 2020).

Eikelenboom dan Jong (2019) menjelaskan bahwa awal mulanya *dynamic capabilities* dikelompokkan dalam empat kategori dasar meliputi rekonfigurasi, mentransformasi dan menggabungkan kembali aset dan sumber daya; memanfaatkan, menduplikasi proses atau sistem yang beroperasi di satu unit bisnis ke unit bisnis lainnya; belajar, bereksperimen, dan merefleksikan kegagalan dan keberhasilan; serta mengintegrasikan aset dan sumber daya yang menghasilkan konfigurasi sumber daya yang baru. Saat ini, *dynamic capability* memiliki tiga elemen dasar, yaitu *sensing*, *seizing* dan *transforming*. *Sensing* merupakan aktivitas untuk merasakan dan mengidentifikasi peristiwa atau kemajuan yang terjadi di lingkungan yang dapat menjadi peluang bagi perusahaan, peluang tersebut kemudian diraih dengan melakukan implementasi ke dalam aktivitas perusahaan (*seizing*), sehingga perusahaan dapat mempertahankan daya saing melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan, dan melakukan konfigurasi ulang aset berwujud dan tidak berwujud perusahaan bila diperlukan (*transforming*) (Teece, 2007).

Conboy (2019) juga menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis dapat dikategorikan menjadi tiga jenis kegiatan yang berorientasi pada perubahan strategis, yaitu merasakan peluang dan ancaman baru (*sensing*), merebut peluang baru melalui desain model bisnis dan investasi strategis

(*seizing*), dan mengubah atau mengkonfigurasi ulang model bisnis dan strategi yang ada (*transforming*). *Sensing* melibatkan sistem analitik untuk memindai, mencari, dan melakukan eksplorasi di seluruh pasar dan teknologi. Di sisi lain, *seizing* memerlukan evaluasi terhadap kemampuan yang ada dan yang sedang berkembang, serta kemungkinan investasi dalam desain dan teknologi yang relevan yang kemungkinan besar dapat diterima oleh pasar. *Transforming* mencakup penyesuaian dan penataan ulang aset berwujud dan tidak berwujud yang berkelanjutan. Meskipun penelitian empiris sebelumnya sebagian besar meneliti hasil dari kapabilitas dinamis, terdapat beberapa penelitian yang meneliti faktor pendukung pembentukannya.

2.1.1 Sensing Opportunities and Threats

Fitriati et al (2020) menjelaskan bahwa *sensing* selalu dikaitkan dengan upaya untuk mengidentifikasi peluang dengan selalu mengamati lingkungan dan mencari kesempatan yang muncul di dalam maupun di luar batas-batas perusahaan. Dalam lingkungan yang memiliki pergerakan serba cepat dan kompetitif secara global, kebutuhan konsumen, peluang dari kemajuan teknologi, dan aktivitas pesaing tentunya juga terus menerus berubah. Banyaknya peluang yang terbuka bagi pendatang baru maupun pemain lama membuat aliran keuntungan perusahaan lama dalam risiko. Merasakan (dan membentuk) peluang - peluang baru sebagian besar didominasi dengan kegiatan pencarian, penciptaan, pembelajaran, dan penafsiran. Untuk mengidentifikasi dan membentuk peluang, perusahaan harus terus mengamati, mencari, dan mengeksplorasi teknologi dan pasar (Adams et al, 2023). Kegiatan ini tidak hanya melibatkan kegiatan penelitian, penyelidikan, dan pengujian kebutuhan pelanggan serta kemajuan teknologi namun juga melibatkan pemahaman mengenai permintaan laten, evolusi struktural industri dan pasar, dan kemungkinan tanggapan pemasok dan pesaing. Kegiatan *sensing* membutuhkan kemampuan untuk menginterpretasikan informasi yang tersedia dalam bentuk yang beragam, baik bagan, gambar, percakapan di pameran, berita terbaru mengenai terobosan ilmiah dan teknologi, hingga kecemasan - kecemasan yang dimiliki oleh pelanggan. Namun, informasi - informasi yang telah didapatkan harus terlebih dahulu disaring untuk dijadikan dugaan atau asumsi tentang kemungkinan lain yang dapat terjadi. Seperti evolusi teknologi, kebutuhan pelanggan, dan tanggapan pasar. Tugas ini melibatkan pemindaian dan pemantauan perkembangan teknologi internal dan eksternal dan menilai kebutuhan pelanggan baik yang dapat dilihat secara langsung maupun tersembunyi. Selama perusahaan mampu membuka peluang teknologi dan dengan adanya kemauan untuk belajar mengenai kebutuhan pelanggan, perusahaan akan memiliki peluang komersialisasi yang luas. Saat melihat peluang, perusahaan harus memikirkan cara menafsirkan peristiwa dan perkembangan terbaru, teknologi mana yang harus dikejar, dan segmen pasar mana yang akan ditargetkan. Perusahaan diharuskan untuk menilai

bagaimana teknologi akan berkembang serta bagaimana dan kapan pesaing, pemasok, dan pelanggan akan merespons (Teece, 2007).

Conboy (2019) menjelaskan bahwa proses yang dialami suatu organisasi dalam kegiatan *sensing* meliputi:

1. Mengumpulkan informasi pasar
2. Menemukan/ merumuskan peluang
3. Mengidentifikasi segmen pasar sasaran
4. Mengenali perubahan kebutuhan pelanggan dan inovasi pelanggan
5. Menafsirkan perubahan dan ketidakpastian
6. Model bisnis baru

2.1.2 Seizing Opportunities

Fitriati et al (2020) menjelaskan bahwa *seizing* terjadi saat ada peluang dan perusahaan mempelajari potensi dan nilainya dengan tujuan lanjutan yaitu untuk lebih memahami target pasar. Begitu peluang (teknologi atau pasar) baru dirasakan, peluang tersebut harus diraih baik dengan menghasilkan produk, proses, atau layanan yang baru. Untuk mewujudkannya perusahaan tentu saja membutuhkan investasi dalam kegiatan pengembangan dan komersialisasi. Namun, persoalan yang dihadapi perusahaan bukan hanya kapan, dimana, dan berapa banyak yang akan diinvestasikan melainkan perusahaan juga perlu memilih atau menciptakan model bisnis tertentu yang menentukan strategi komersialisasi dan prioritas investasinya. Model bisnis melibatkan proses dan dorongan. Namun, keselarasan antara model bisnis dengan teknologi fisik sering kali menjadi komponen manajemen strategis yang cenderung diabaikan. Pemahaman mengenai isu - isu model bisnis biasanya lebih terbatas dibandingkan dengan pemahaman mengenai teknologi itu sendiri. Kurangnya pemahaman inilah yang menjadi celah yang cukup besar untuk kesalahan seputar desain model bisnis yang tepat dan struktur kelembagaan yang diperlukan untuk mendukung inovasi baik di sektor swasta maupun publik (Teece, 2007).

Conboy (2019) menjelaskan bahwa proses yang dialami suatu organisasi dalam kegiatan *seizing* meliputi:

1. Membangun kompetensi
2. Memilih praktik pengambilan keputusan
3. Memilih mitra dan saluran distribusi
4. Berkomitmen pada penelitian dan pengembangan
5. Memobilisasi sumber daya untuk mengatasi peluang
6. Membentuk aliansi dan usaha patungan

2.1.2.1 *Selecting Product Architectures and Business Models*

Spesifikasi desain dan kinerja produk, juga model bisnis yang digunakan berfungsi untuk membantu perusahaan dalam menentukan metode untuk memberikan *value* kepada pelanggan, mendorong pelanggan untuk mau membayar *value* tersebut, dan mengubah pembayaran tersebut menjadi keuntungan. Spesifikasi desain dan kinerja produk, juga model bisnis yang digunakan mencerminkan asumsi manajemen mengenai apa yang diinginkan pelanggan dan bagaimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tersebut dengan maksimal, dan mendapatkan bayaran untuk melakukannya. Hal ini mencakup:

- teknologi dan fitur yang akan diterapkan dalam produk dan layanan
- bagaimana struktur pendapatan dan biaya bisnis akan dirancang dan jika perlu dirancang ulang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
- cara menyusun penggunaan teknologi
- identitas segmen pasar yang akan dituju
- mekanisme dan cara agar *value* dapat ditangkap secara tepat

Fungsi model bisnis adalah untuk mengartikulasikan proposisi nilai, memilih teknologi dan fitur yang sesuai, mengidentifikasi segmen pasar yang ditargetkan, menentukan struktur nilai, rantai, dan perkiraan struktur biaya dan potensi keuntungan (Chesbrough dan Rosenbloom, 2002: 533 – 534). Singkatnya, model bisnis adalah rencana untuk 'arsitektur' organisasi dan keuangan bisnis. Model ini membuat asumsi mengenai sifat pendapatan dan biaya, dan kemungkinan sifat pelanggan dan pesaing. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk menguraikan garis besar solusi yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan yang tersedia. Kesuksesan mengharuskan model bisnis dibuat dengan cerdas. Jika tidak, inovasi teknologi tidak akan menghasilkan kesuksesan komersial bagi perusahaan yang berinovasi. Umumnya terdapat banyak sekali model bisnis yang dapat dirancang dan diterapkan, namun beberapa model akan lebih mampu beradaptasi dibandingkan model bisnis lainnya. Sehingga memilih, menyesuaikan, dan/atau meningkatkan teknologi model bisnis adalah seni yang kompleks.

Pemilihan model bisnis yang penting mencakup pemilihan teknologi, segmen pasar yang akan ditargetkan, ketentuan keuangan, pilihan sehubungan dengan strategi penjualan bundling (paketan) ataupun satuan, usaha bersama vs. perizinan vs. usaha pribadi, dan lain sebagainya. Dibutuhkan penyelidikan secara rinci berdasarkan fakta yang mencakup pemahaman mendalam mengenai kebutuhan pelanggan dan kesediaan pelanggan untuk membayar, pemahaman mengenai siklus pengadaan produk dan siklus penjualan, pengetahuan mengenai biaya pasokan dan distribusi, dan pemahaman mengenai posisi pesaing dan kemungkinan tanggapan pesaing. Peluang

keberhasilan model bisnis akan lebih besar apabila perusahaan menganalisis beberapa alternatif, memiliki pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan pelanggan, menganalisis rantai nilai secara menyeluruh sehingga memahami bagaimana cara memberikan apa yang diinginkan pelanggan dengan tetap hemat biaya dan tepat waktu, serta mengadopsi pendekatan netralitas atau relatif perspektif efisiensi untuk keputusan *outsourcing*. Tata kelola dan kepemimpinan yang baik tidak akan membawa perusahaan pada kesuksesan jika model bisnis yang diterapkan salah. Model bisnis yang baik akan dapat membuat perusahaan mencapai struktur biaya yang menguntungkan dan menghasilkan *value proposition* yang dapat diterima pelanggan.

2.1.2.2 Selecting Enterprise Boundaries

Dalam era dengan kemajuan teknologi yang pesat, menetapkan batasan perusahaan dengan benar adalah hal yang penting dan dapat dianggap sebagai salah satu elemen untuk mendapatkan model bisnis yang tepat. Dalam Teece (1986), Chesbrough and Teece (1996), dan Teece (1986, 2007) aturan normatif yang diajukan menunjukkan bagaimana batasan perusahaan harus ditetapkan untuk memastikan bahwa inovasi lebih menguntungkan bagi perusahaan yang berinovasi dibandingkan peniru dan sistem. Elemen kunci dari kerangka ini adalah:

- aturan kelayakan (yaitu jumlah perlindungan alami dan hukum terhadap inovasi yang bergantung pada keadaan yang berlaku di pasar)
- sifat aset pelengkap (*generic, specialized, cospecialized*) yang dimiliki oleh perusahaan
- posisi dari perusahaan yang berinovasi dengan potensial peniru sehubungan dengan aset pelengkap
- fase pengembangan industri (sebelum atau sesudah munculnya desain yang mendominasi)

Batas - batas perusahaan perlu dibentuk dengan baik untuk setiap inovasi besar, dengan menggunakan kriteria keputusan yang disebutkan di atas. Kegagalan untuk melakukan hal ini kemungkinan besar terkait dengan kegagalan dalam mendorong pengembangan pasar (terutama teknologi pelengkap) dan perolehan keuntungan dari inovasi yang tidak maksimal.

2.1.3 Transforming

Fitriati et al (2020) menjelaskan bahwa *transforming* terjadi ketika peluang dirasakan dan ditangkap maka perusahaan mengkonfigurasi ulang sumber daya untuk menyesuaikan perubahan dan peluang di lingkungan perusahaan. Pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan dapat dihasilkan antara lain dengan adanya keberhasilan identifikasi dan perhitungan peluang teknologi dan pasar, pemilihan teknologi dan atribut produk yang tepat, desain model bisnis, dan komitmen sumber daya (keuangan) terhadap peluang investasi. Kunci untuk mencapai keunggulan yang berkelanjutan

adalah kemampuan untuk menggabungkan kembali dan mengkonfigurasi ulang aset dan struktur organisasi seiring dengan pertumbuhan perusahaan, dan seiring dengan perubahan pasar dan teknologi, yang tentunya akan terjadi. Ketika perusahaan bertumbuh, perusahaan mempunyai lebih banyak aset untuk dikelola dan dilindungi dari penyimpangan. Pencapaian keunggulan memerlukan upaya berkelanjutan untuk membangun, memelihara, dan menyesuaikan penawaran produk, sistem, rutinitas, dan struktur yang saling melengkapi. *Redeployment* dan rekonfigurasi (Capron, Dussauge, dan Mitchell, 1998) juga dapat melibatkan desain ulang model bisnis serta kegiatan penataan kembali aset, dan pembenahan rutinitas. *Redeployment* dapat melibatkan pemindahan aset yang dinilai tidak dapat diperdagangkan ke organisasi lain atau lokasi lain (Teece, 1977, 1980). Hal ini juga dapat berpotensi melibatkan merger, akuisisi, dan divestasi. Helfat dan Peteraf (2003: 1006) menyatakan bahwa penempatan kembali kapabilitas mempunyai salah satu dari dua bentuk: pembagian kapabilitas antara pasar lama dan baru, dan transfer kapabilitas secara geografis dari satu pasar ke pasar lainnya. Kedua hal ini mungkin, namun tidak mudah untuk dilakukan (Teece, 2007).

Conboy (2019) menjelaskan bahwa proses yang dialami suatu organisasi dalam kegiatan *transforming* meliputi:

1. Rekayasa ulang proses
2. Konfigurasi ulang kemampuan
3. Mengelola pengetahuan
4. Aset bersama spesialisasi
5. Penyelarasan dinamis aset

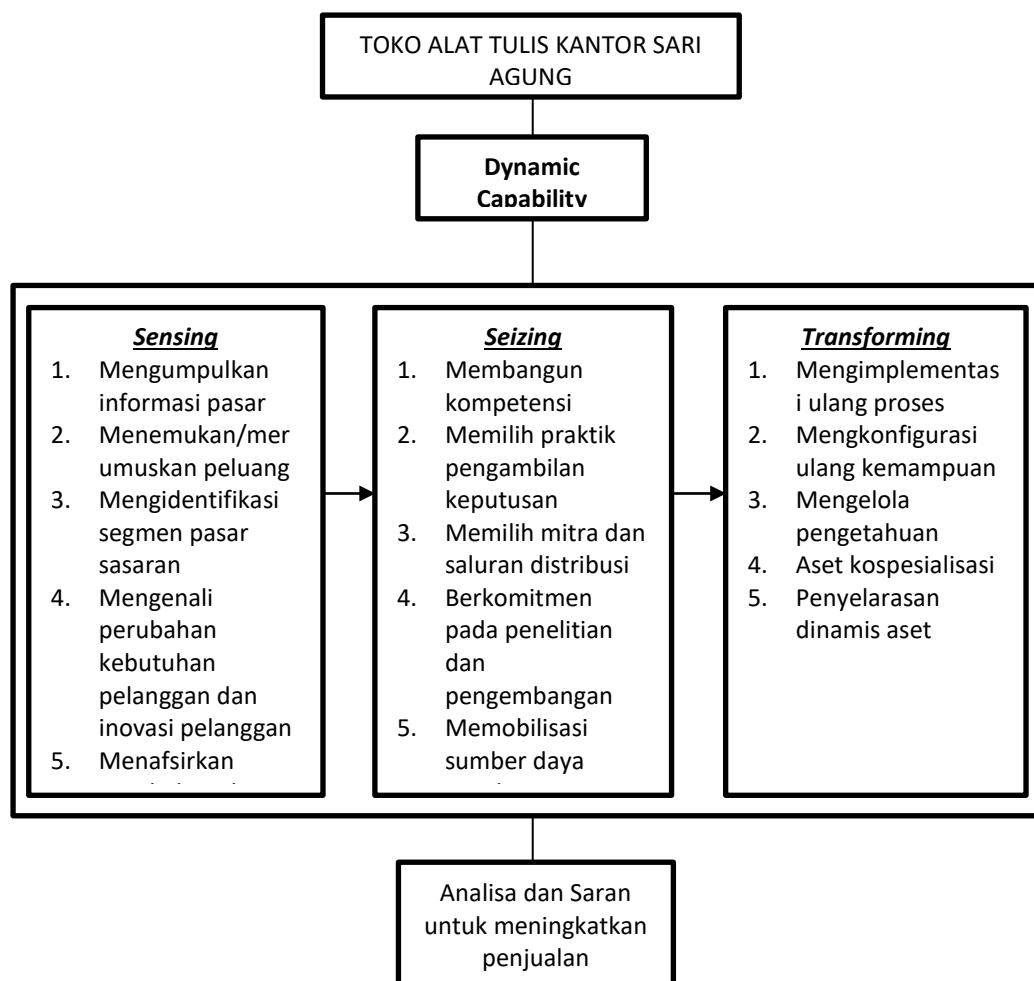
2.1.3.1.1 Managing Cospecialization

Bidang manajemen strategis dan kerangka kerja *dynamic capability* mengakui bahwa 'kecocokan strategis' perlu terus dicapai. Dimensi kunci dari 'fit' yang ditekankan dalam kerangka *dynamic capability* adalah 'kospesialisasi.' Konsep kospesialisasi, diperkenalkan di Teece (1986) kospesialisasi dapat berupa satu aset ke aset lain, atau strategi ke struktur, atau strategi ke proses. Dalam banyak literatur tradisional (misalnya, Miles and Snow, 1994) yang membahas mengenai adaptasi dan 'kesesuaian' organisasi konsisten dengan *dynamic capability*. Secara khusus, literatur strategi dan perilaku organisasi menekankan kecocokan antara antara strategi, struktur, dan proses.

Aset kospesialisasi adalah salah satu aset pelengkap di mana nilai aset merupakan hasil dari penggunaannya dalam hubungannya dengan aset tertentu lainnya. Dengan kospesialisasi, penggunaan bersama dapat bermanfaat untuk meningkatkan *value*. Kospesialisasi menghasilkan pasar yang 'tipis' yaitu aset bersifat unik dan tidak dapat langsung dibeli dan dijual di pasar.

Mendapatkan manfaat kospesialisasi mungkin memerlukan operasi terintegrasi (Teece, 1980). Kospesialisasi memungkinkan penawaran produk yang berbeda atau penghematan biaya yang unik. Lingkungan pasar yang ‘tipis’ di sekitar aset tertentu berarti bahwa pesaing tidak dapat dengan cepat merakit aset yang sama melalui akuisisi, dan karenanya tidak dapat menawarkan produk/jasa yang sama pada titik harga yang bersaing. Kemampuan manajemen untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan kombinasi aset *specialized* dan *cospecialized* yang dibangun atau dibeli merupakan *dynamic capability* yang penting, namun hal ini tidak selalu ada dalam lingkungan perusahaan. Singkatnya, perusahaan dapat menciptakan nilai khusus dengan menggabungkan aset *cospecialized* di dalam perusahaan (Teece, 2007).

2.2 Kerangka Konseptual



Gambar 2.4 Kerangka konseptual

Sumber : Teece, D. J. (2007) *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal p. 1319-1350. Conboy. (2019). *European Journal of Operational Research* p. 656-672.