

**ANALISIS *SENSING* KAPABILITAS DINAMIS DALAM
KONTEKS RESTRUKTURISASI PERUSAHAAN
STUDI KASUS PT. BANK TABUNGAN NEGARA PERSERO Tbk.**



**Diajukan Oleh :
INDRA NUGRAHA
15911102**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Februari 2018**

**ANALISIS *SENSING* KAPABILITAS DINAMIS DALAM KONTEKS
RESTRUKTURISASI PERUSAHAAN
STUDI KASUS PT. BANK TABUNGAN NEGARA PERSERO Tbk.**

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



**Diajukan Oleh :
INDRA NUGRAHA
15911102**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Februari 2018**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 22 Februari 2018



Indra Nugraha

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 21 Februari 2018 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

INDRA NUGRAHA

No. Mhs. : 15911102

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**ANALISIS *SENSING* KAPABILITAS DINAMIS DALAM KONTEKS
RESTRUKTURISASI PERUSAHAAN
STUDI KASUS PT. BANK TABUNGAN NEGARA PERSERO Tbk.**

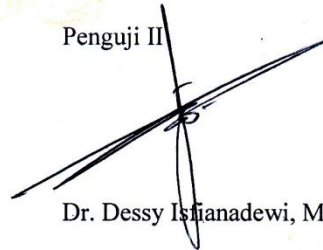
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji II



Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 21 Februari 2018

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Alloh SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penelitian tesis ini bisa penulis selesaikan dengan baik meskipun masih bisa dikatakan jauh dari sempurna dan masih terdapat kekurangan dalam penyajiannya. Tesis ini merupakan tugas akhir di perkuliahan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia. Tesis ini penulis ambil tema mengenai tahapan proses *sensing* dalam kapabilitas dinamis dalam konteks restrukturisasi perusahaan dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Tema tersebut sangat menarik untuk dijadikan bahan penelitian mengingat radikalnya perubahan yang dialami oleh setiap organisasi atau perusahaan sehingga menuntut untuk bisa beradaptasi secara cepat dan tepat. Konsep kapabilitas dinamis akan membantu organisasi atau perusahaan memiliki fleksibilitas dalam menghadapi tantangan perubahan tersebut.

Dalam penulisan tesis ini ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada pihak sebagai berikut :

1. Dr. Zaenal Mustofa El Qodri, MM. selaku Direktur Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia beserta seluruh jajaran.
2. Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu dan pengalamannya dalam memberikan arahan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

3. Dr. Dessy Isfianadewi, MM. selaku dosen penguji yang memberikan gambaran serta wawasan yang lebih mendalam mengenai tema yang dibahas oleh penulis.
4. Orang tua, anak-anak dan istri yang telah senantiasa memberikan semangat dan dukungan bagi penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.
5. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen angkatan 46 C terutama konsentrasi Manajemen Strategis.

Akhir kata saran dan kritik yang membangun penulis harapkan dari pembaca dan semoga penelitian ini bisa memberikan manfaat bagi penulis pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Yogyakarta, Februari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
BERITA ACARA UJIAN TESIS.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN PERTANYAAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Fokus Penelitian.....	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penulisan.....	11
1.6 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	13
2.1 Konsep Dasar Kapabilitas Dinamis.....	13
2.2 Kapabilitas Dinamis Pendukung Inovasi dan Perubahan.....	18
2.3 Dimensi-Dimensi Kapabilitas Dinamis.....	19
2.4 Proses <i>Sensing</i> dalam Kapabilitas Dinamis.....	21
2.5 Konsep Dasar Restrukturisasi.....	26
2.5.1 Model Restrukturisasi.....	27
2.5.2 Konsep <i>Holding</i>	28
2.5.3 Keunggulan dan Kelemahan <i>Holding</i>	33
BAB III : METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Pendekatan Penelitian.....	36
3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus.....	38
3.3 Objek & Subjek Penelitian.....	39
3.4 Jumlah Kasus.....	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.6 Teknik Analisis Data.....	41
3.7 Proses Pengembangan Teori.....	43

3.8 Validitas dan Reliabilitas Studi Kasus.....	43
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Profil Bank BTN.....	46
4.1.1 Sejarah Perkembangan BTN.....	46
4.1.2 Visi, Misi dan Transformasi Bank BTN.....	49
4.1.3 Struktur Kepemilikan Saham.....	51
4.1.4 Budaya Kerja Bank BTN.....	52
4.1.5 Produk dan Jasa Perbankan.....	53
4.2 Analisa Bisnis Bank BTN.....	55
4.3 Proses Restrukturisasi Perusahaan.....	57
4.4 Logika Mendasar Dalam Kapabilitas <i>Sensing</i>	60
4.5 Kapabilitas <i>Generative Sensing</i>	62
4.6 Tahapan Proses <i>Sensing</i> di Perusahaan.....	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	77

DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Jumlah Perkembangan BUMN 2005-2009.....	4
Tabel II.1 Perbandingan Konsep Kapabilitas Dinamis.....	16
Tabel II.2 Konstruk Utama Penelitian Dari Hasil Kajian Literatur Sistematis.	21
Tabel II.3 Microfondasi Kapabilitas <i>Sensing</i>	24
Tabel III.1 Contoh Pertanyaan Penelitian.....	36
Tabel III.2 Proses Membangun Teori Berdasarkan Studi Kasus.....	37
Tabel III.3 Tahapan Analisis Dalam <i>Dynamic Capabilities</i>	42
Tabel III.4 Metode Untuk Mengatasi Isu Validitas Dan Reliabilitas.....	44
Tabel IV.1 Struktur Kepemilikan Saham Bank BTN.....	51
Tabel IV.2 Kinerja Bank BTN 2013-2017.....	56
Tabel IV.3 Perbandingan Komposisi Proporsi Kredit Yang Disalurkan.....	57
Tabel IV.4 Target Pencapaian Tahun 2018.....	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar III.1 Proses Triangulasi Data Penelitian.....	40
Gambar III.2 Proses Analisis Studi Kasus.....	39
Gambar III.3 Proses Pengembangan Teori.....	43
Gambar IV.1 Transformasi Bank BTN.....	50
Gambar IV.2 Jumlah Outlet Bank BTN.....	54
Gambar IV.3 Proses Kapabilitas <i>Sensing</i> Restrukturisasi Perusahaan..	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Pertanyaan.....	82
--------------------------	----

ABSTRAK

Tahapan sensing dalam kapabilitas dinamis memiliki peran yang sangat vital, kesalahanpahaman dalam melakukan tahapan ini maka tahapan berikutnya yaitu seizing dan reconfiguring tidak akan berjalan dengan baik karena inti dari proses sensing adalah menjawab tantangan bagaimana mengembangkan hipotesa yang valid mengenai apa yang terjadi di lingkungan. Salah satu perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di perusahaan adalah proses restrukturisasi. Perusahaan yang menghadapi proses restrukturisasi bisa mengadopsi konsep kapabilitas dinamis dan tahapan sensing memiliki peran yang sangat signifikan. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus pada salah satu perusahaan BUMN yaitu Bank BTN yang akan berubah status menjadi dibawah holding BUMN jasa keuangan. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah dari 3 (tiga) tahapan proses yang harus dijalankan dalam konteks restrukturisasi di Bank BTN, baru bisa dilakukan pada tahap 1 (satu) yaitu Kapabilitas mendapatkan informasi, sedangkan tahap sintesa yang dilakukan oleh pihak eksekutif dan juga pengujian oleh perusahaan baru bisa dilaksanakan apabila tahapan restrukturisasi telah berjalan.

Kata kunci- sensing, kapabilitas dinamis, restrukturisasi

ABSTRACT

Sensing stages in dynamic capability have important roles, misunderstanding in this stages will affect seizing and reconfiguring in next stages, because the main point in sensing is to overcome the challenge in develop a valid hypotheses about what is going on in the market. One of changing environment form in enterprise is restructuring. Company can adopt dynamic capability concept and sensing stages having significant role. This research use case study method in one of state-owned company/ BUMN in Bank BTN which will be under financial company holding. The result is from the third of sensing stages, only one stage that can be processed that is capability the organization for gathering information. Otherwhile synthesized from top management and continuous testing from the organization will run as financial holding process.

Key words- *sensing, dynamic capability, restructuring*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Mengapa beberapa perusahaan mampu mengantisipasi dan memanfaatkan peluang yang diciptakan oleh kemajuan teknologi dan perubahan pasar yang begitu cepat, sedangkan yang lain masih harus berusaha atau bahkan keluar dari bisnis? (Day & Schoemaker, 2016). Membuat keputusan dalam lingkungan yang bergejolak merupakan suatu tantangan karena manajer harus memutuskan dan bertindak dengan cepat (Carlsson & El Sawy, 2008). Dalam lingkungan yang bergejolak, konsep dari kapabilitas dinamis yaitu suatu kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, mengkonfigurasi kompetensi internal dan eksternal sehingga bisa mengatasi perubahan lingkungan yang cepat telah dipandang sebagai sarana yang tepat untuk mengelola dalam lingkungan yang bergejolak. Teece, dkk.(1997).

Berubahnya lingkungan kompetensi bisnis akan mengubah juga factor kunci kesuksesan industri, perubahan ini memicu perubahan strategi bisnis. Strategi bisnis yang unggul biasanya berbasis sumberdaya unggulan (*core resources*) dan kapabilitas unggulan (*core competences*), berarti perubahan lingkungan bisnis akan menyebabkan sumberdaya dan kapabilitas unggulan menjadi usang. Dengan demikian perusahaan harus bisa mengembangkan kapabilitas dinamis yang tergantung pada kondisi dinamika dan ketidakpastian lingkungan bisnis yang dihadapi (Ambrosini & Bowman, 2009). Di dalam kondisi lingkungan yang cukup

stabil perusahaan cukup melakukan penyesuaian dan peningkatan terhadap kapabilitasnya (*incremental dynamic capabilities*), proses penyesuaian kapabilitas dilakukan melalui kegiatan peningkatan berkelanjutan (*continous improvement*). Pada kondisi lingkungan bisnis yang dinamis, maka dilakukan pembaruan kapabilitas (*renewing dynamic capabilities*), pada situasi ini perusahaan tidak hanya sekedar melakukan penyesuaian tetapi juga melakukan perubahan terhadap kapabilitas yang dimiliki. Dalam situasi lingkungan bisnis yang sarat terhadap proses perubahan, maka akan membuat kapabilitas sudah tidak lagi relevan. Untuk itu perusahaan harus menyesuaikan basis kapabilitasnya (*regenerative dynamic capabilities*), sebagai contoh saat ini banyak perusahaan yang harus mengembangkan kapabilitas baru mereka di bidang electronic business.

Menghadapi tantangan tersebut, perusahaan harus mampu beradaptasi secara cepat. Kapabilitas dinamis (*dynamic capability*) memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang cepat berubah dan berisiko dengan memberikan respon secara lincah dan gesit. Hal ini dikarenakan kapabilitas dinamis menciptakan kemampuan untuk berinovasi dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan (Teece & Leih, 2016).

Dalam menghadapi pasar yang semakin kompetitif, permintaan dari pemegang saham dan tantangan yang lebih rumit dari para pekerja, membuat para eksekutif bertanya apakah saat ini waktunya untuk melakukan reorganisasi perusahaan? Pertanyaan tersebut muncul hampir dua dekade sebelumnya, dan yang saat ini muncul adalah bagaimana eksekutif perusahaan bisa menjawab pertanyaan

kapan restrukturisasi perusahaan meningkatkan kinerja perekonomian? Bowman, dkk. (1999). Banyak alasan yang mendasari organisasi berkeinginan untuk melakukan restrukturisasi organisasi. Alasan melakukan restrukturisasi organisasi antara lain: untuk meningkatkan penjualan dan operasional, perbaikan manajemen, adanya informasi asimetris (tidak seimbang) yang dimiliki oleh pihak manajemen dan pasar secara umum, alasan yang lainnya adalah masalah keuntungan (Horne, 2007). Para pelaku usaha sebagai subjek ekonomi, senantiasa berupaya memaksimalkan keuntungan dalam menjalankan usahanya. Pengambilan keuntungan secara maksimal akan diupayakan oleh para pelaku usaha dengan berbagai cara, salah satu cara yang ditempuh adalah dengan restrukturisasi perusahaan (Hariyani & Cita, 2011).

Proses Restrukturisasi merupakan bagian dari strategi bisnis untuk melakukan penataan ulang untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan (Sumodiningrat & Nugroho, 2005). Restrukturisasi perusahaan telah menjadi pokok pembahasan manajemen selama satu dekade terakhir, sejumlah perusahaan telah mereorganisasi berbagai divisi, mempersingkat operasional dan memisahkan berbagai divisinya. Setiap organisasi perusahaan memiliki visi dan misi yang harus dituju dalam melakukan kegiatan operasional, sehingga jika adanya perubahan yang dapat mengganggu organisasi, organisasi harus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Bentuk adaptasi yang dilakukan oleh organisasi adalah penerapan kebijakan baru atau perubahan yang berhubungan dengan pola struktur. Organisasi dalam menyikapi perubahan, membutuhkan strategi yang efektif agar visi dan misi organisasi tetap berjalan.

Pelaksanaan atau eksekusi strategi perusahaan bukanlah bersifat sementara dan tergesa-gesa, sehingga perusahaan harus dapat merencanakan strategi yang digunakan untuk mengikuti perubahan. Perusahaan memiliki tahap-tahap yang harus dilalui agar mencapai kebijakan strategis yang efektif. Tahapan yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah formulasi strategi, implementasi strategi, lalu evaluasi strategi (David, 2006). Tahapan yang harus dilalui merupakan tahapan yang bersifat sirkulasi, yaitu dimana jika strategi yang direncanakan tidak sesuai dengan harapan, maka tahapan awal akan menjadi tahapan selanjutnya, sehingga perusahaan akan meramu formulasi yang tepat agar tidak terjadi pengulangan kembali.

Perubahan lingkungan bisnis pasti akan berdampak pada setiap sektor industri termasuk perusahaan milik negara atau yang lebih dikenal dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Saat ini jumlah perusahaan yang dimiliki pemerintah cukup banyak sebagaimana tabel berikut :

Tabel I.1 : Jumlah Perkembangan BUMN 2005-2009

Uraian	2005	2006	2007	2008	2009
Perum	13	13	14	14	14
Persero	114	114	111	113	112
Persero Tbk	12	12	14	14	15
Jumlah BUMN	139	139	139	141	141
Kepemilikan Negara Minoritas	21	21	21	20	19

Sumber : Masterplan BUMN 2010-2014

Jumlah BUMN yang dimiliki pemerintah tersebut sangat banyak dan belum termasuk anak usahanya, namun persentase *profit* yang dihasilkan lebih rendah bila dibandingkan dengan Temasek (Holding BUMN Singapura) dan Khazanah (Holding

BUMN Malaysia). Khazanah berada di urutan pertama 40,4% dari total pendapatan, Temasek 19,48% dan 20 BUMN Indonesia Tbk hanya 15,7%," (Sutianto, 2015).

Banyaknya jumlah BUMN di Indonesia masih kalah dari sisi keuntungan yang diperoleh sehingga pemerintah melalui Kementrian BUMN melakukan berbagai upaya salah satunya adalah Restrukturisasi Sektor (BUMN, 2010). Salah satu bentuk restrukturisasi sektoral tersebut adalah dibentuknya *holding*. Pembentukan *holding* ini menjadi pilihan yang rasional untuk BUMN yang berada dalam sektor yang sama namun memiliki produk maupun sasaran pasar yang berbeda, tingkat kompetisi yang tinggi, prospek bisnis yang cerah dan kepemilikan Pemerintah yang masih dominan. Beberapa kriteria utama BUMN-BUMN yang akan di *holding* adalah sebagai berikut :

- Sektor usaha sama;
- Jenis usaha dan segmen pasar berlainan;
- Kompetisi tinggi;
- Masih ada prospek/ bisnis prospektif;
- Pemerintah merupakan pemilik mayoritas.

Ide awal dari pembentukan *holding* sebagai pilihan untuk restrukturisasi BUMN adalah untuk optimalisasi manajemen. Jika beberapa BUMN di sektor yang sama di *holding* maka paling tidak akan ada *share support* didalamnya, misalnya Sumber Daya Manusia, Teknologi Komunikasi dan Informasi dan sebagainya. Selain itu pembentukan *holding* juga akan meningkatkan fleksibilitas perusahaan yang pada

gilirannya anak perusahaan akan bergerak sebagai *pure corporate* (Pranoto & Makaliwe, 2015)

Saat ini pemerintah melalui kementrian BUMN telah memiliki beberapa *holding* yaitu Semen Indonesia, PTPN dan Pupuk, pemerintah saat ini berencana akan membentuk 6 (enam) *holding* baru dan salah satu diantaranya adalah *holding* jasa keuangan yang terdiri dari : Bank Mandiri, Bank BRI, Bank BNI, Bank BTN, PT. PNM, PT. Pegadaian dengan induknya PT. Danareksa. Penelitian ini akan mengambil studi kasus di Bank BTN dan melihat bagaimana proses restrukturisasi yang terjadi.

Proses restrukturisasi tersebut merupakan akibat dari pengaruh lingkungan bisnis yang berdampak pada sektor industri keuangan, pemerintah sebagai pemegang mayoritas saham menginginkan BUMN bisa berkompetisi dengan perusahaan lain tidak hanya swasta dalam negeri saja tapi juga dengan perusahaan kelas dunia dan menciptakan keunggulan bersaing.

Terdapat beberapa paradigma yang membahas mengenai bagaimana suatu perusahaan membangun keunggulan bersaing sebelum berkembangnya teori *dynamic capabilities* yang akan menjadi pembahasan lebih lanjut dalam penelitian ini. Paradigma pertama adalah pendekatan *competitive forces* yang dikembangkan oleh Porter pada tahun 1980, pendekatan ini berakar pada paradigma kinerja struktur organisasi industri yang menekankan pada kegiatan perusahaan yang menciptakan posisi bertahan menghadapi kekuatan persaingan. Paradigma kedua merujuk pada pendekatan *strategic conflict* yang berfokus pada produk pasar tidak sempurna, pencegahan untuk masuk dan interaksi strategi, strategi ini menggunakan pendekatan

game theory. Paradigma ketiga menggunakan pendekatan *resources based* yang menekankan asset dan kapabilitas spesifik perusahaan dan eksistensi mekanisme tertutup sebagai faktor penentu mendasar dari kinerja perusahaan.

Teori kapabilitas dinamis merupakan perluasan dari *RBV (Resources Based Value)* yang dapat digunakan dalam situasi yang dinamis dan menunjukkan bagaimana keunggulan perusahaan dipertahankan setiap waktu (Ambrosini & Bowman, 2009). Kapabilitas berarti kemampuan untuk melakukan adaptasi, integrasi, dan konfigurasi kemampuan dalam mengelola sumber daya, kompetensi, dan fungsi kerja organisasi secara internal dan eksternal, Teece dkk.(1997). Dinamik adalah kemampuan untuk memperbarui kompetensi cara melakukan bisnis/kerja organisasi sehingga bisa kongruen dengan tuntutan lingkungan. Artinya kapabilitas dinamik berarti organisasi yang telah membangun, mengelola, dan mempertahankan proses menemukan pondasi kokoh dan kelebihan yang sulit ditiru oleh organisasi lain sehingga mempunyai daya saing (Teece, 2007).

Tan & Wang (2010) memberikan bukti empiris bahwa organisasi yang menekankan fleksibilitas memerlukan sumber daya yang berbeda dengan organisasi yang menekankan pada efisiensi. Efisiensi lebih sesuai diterapkan dalam kondisi lingkungan bisnis yang stabil sementara itu fleksibilitas lebih tepat diterapkan dalam lingkungan yang dinamis. Kinerja dapat meningkat jika organisasi memiliki sumber daya yang likuid sehingga mereka selalu siap dan dapat digunakan setiap saat. Sumber daya seperti ini, akan memberikan keistimewaan kepada jajaran manajerial dan konsekuensinya menciptakan fleksibilitas strategis.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dalam perubahan lingkungan yang dinamis dan cepat berubah, perusahaan dapat menerapkan fleksibilitas yang didukung dengan sumber daya yang likuid kemungkinan besar akan menjadi sumber keunggulan kompetitif (Tan & Wang, 2010). Peningkatan fleksibilitas tidak menjamin akan terjadi peningkatan kinerja. Fleksibilitas yang diciptakan oleh kapabilitas dinamis memang diperlukan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan tetapi dengan kadar yang tepat. Peningkatan kinerja dengan didukung fleksibilitas hanya dapat terjadi jika organisasi mampu mempertahankan efisiensinya pada taraf tertentu. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa efisiensi adalah syarat yang perlu tetapi tidak mencukupi (*necessary but not sufficient condition*) (Tan & Wang, 2010).

Menurut Wang & Ahmed (2007) untuk memiliki kapabilitas dinamis, perusahaan perlu memiliki tiga kemampuan, yakni : *adaptive capability*, *absorptive capability*, dan *innovative capability*. Kapabilitas Adaptif/*adaptive capability* merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengkapitalisasi peluang yang muncul dari pasar, kapabilitas adaptif diukur dari kemampuan untuk merespon peluang, memonitor pasar, pelanggan dan pesaing, serta mengalokasikan sumberdaya untuk kegiatan pemasaran. Kapabilitas Absorptif/*absorptive capability* merupakan kemampuan untuk mengevaluasi dan menggunakan pengetahuan dari luar organisasi, kapabilitas absorptif diukur dari intensitas kegiatan penelitian dan pengembangan. Kapabilitas Inovatif/ *innovative capability* merupakan kemampuan untuk mengembangkan produk atau pasar baru. Kapabilitas Inovatif diukur dari jumlah inovasi produk atau jasa, inovasi proses, dan solusi permasalahan yang baru.

Proses kapabilitas dinamik memiliki tiga hal penting yaitu mampu memaknakan, mengintegrasikan, dan melakukan operasionalisasi (Teece, 2007). Neo & Chen (2007) menyebutkan dua faktor penting yang mendorong kapabilitas dinamik yaitu orang yang mampu (*able people*) dan sistem yang padu (*agile process*). Rothaermel & Hess (2007) menyebutkan tiga faktor yaitu orang, organisasi, dan jejaring organisasi. Kedua penelitian ini berbeda pada konteks penelitiannya. Pada penelitian pertama memiliki lingkungan homogen dan aktor yang terbatas dan penelitian kedua memiliki lingkungan heterogen dan multi aktor.

Kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk melakukan tahap *sensing* lebih cepat dibanding para pesaing, kemudian melakukan tahap *seizing* dengan lebih efektif dan mendukung tahap *transformation* yang dibutuhkan untuk tetap bisa bersaing (Day & Schoemaker, 2016). Praktek *sensing* cenderung memiliki kemiripan di segala jenis industri. Sementara itu, tahapan *seizing* dan *reconfiguring* memerlukan kapabilitas yang berbeda diantara perusahaan. Jadi, masing-masing perusahaan memiliki kemiripan dan keunikan dalam tahapan kapabilitas dinamis (Helfat & Peteraf, 2003). Perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sama cenderung membangun praktek yang hampir sama untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis. Karenanya, manajer seharusnya tidak semata-mata hanya menyesuaikan strategi internal untuk merespon perubahan lingkungan tetapi juga harus mampu mengembangkan kapabilitas unik yang tidak dimiliki oleh pesaing (Helfat & Peteraf, 2003).

Dari ketiga komponen kapabilitas dinamis yaitu *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring*, tahapan awal yang harus dipahami dengan baik adalah proses *sensing*, karena proses ini merupakan proses untuk mengembangkan hipotesis yang valid dan akurat mengenai apa yang terjadi di lingkungan bisnis. Kesalahan dalam menginterpretasikan lingkungan maka kesalahan dalam fase berikutnya tidak bisa dihindarkan sehingga perusahaan akan salah menerapkan strategi dan tidak akan bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Proses pembentukan *holding* jasa keuangan masih dalam tahap pembahasan dan hal ini memberikan kesempatan bagi bank BTN untuk bisa menganalisa kondisi lingkungan lebih valid sehingga proses restrukturisasi bisa membawa dampak yang positif bagi perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian tersebut maka diperlukan rumusan masalah yang menjadi acuan dalam penelitian. Adapun rumusan masalah utama adalah bagaimana tahapan *sensing* dalam kapabilitas dinamis berperan dalam proses restrukturisasi perusahaan

1.3 Fokus Penelitian

Supaya penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu, maka berfokus pada pembahasan tahapan *sensing* dari proses kapabilitas dinamis. Tahapan *sensing* merupakan tahapan penting karena merupakan awal dari suatu perusahaan untuk bisa mengidentifikasi perubahan yang terjadi dan rencana strategis lain yang akan dipakai suatu perusahaan untuk bisa bersaing.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi tahapan yang harus dilakukan oleh perusahaan dari suatu organisasi bisnis untuk bisa melakukan penyesuaian dari berbagai aspek yang dibutuhkan dalam proses restrukturisasi, dan hal tersebut dimulai dengan tahapan melakukan *sensing* yang menjadi acuan utama untuk melakukan proses kapabilitas dinamis tahapan berikutnya, kesalahan dalam melakukan proses *sensing* maka kegagalan bagi perusahaan untuk menerapkan strategi bersaing dalam menghadapi perubahan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan yaitu pembahasan tahapan *sensing* bisa dikaji lebih dalam sehingga bisa menjadi acuan bagi penelitian berikutnya dalam pembahasan tema kapabilitas dinamis. Selain itu juga bagi praktisi dan pelaku usaha bisa mengidentifikasi tahapan apa yang harus dilakukan untuk menghadapi perubahan dalam suatu organisasi sehingga bisa beradaptasi dan menentukan strategi bersaing yang akan diterapkan.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab pertama dalam penelitian berisikan mengenai latar belakang mengapa topik ini muncul untuk dibahas. Dalam bagian ini penulis mencoba mengambil dari beberapa literatur terkait yang mendukung argumen mengenai pembahasan *sensing* dalam proses kapabilitas dinamis dan juga restrukturisasi perusahaan sebagai strategi korporasi suatu perusahaan.

Bab kedua mengulas mengenai konsep yang akan menjadi topik utama yaitu *sensing* dan restrukturisasi serta penelitian sebelumnya yang mendukung.

Bab ketiga akan membahas pendekatan penelitian yang diambil, metode penelitian, objek penelitian serta metode pengambilan data dan teknik analisis.

Bab keempat merupakan pembahasan dari hasil temuan di lapangan dalam hal ini proses *sensing* dalam rangka restrukturisasi perusahaan

Bab kelima merupakan kesimpulan atas hasil penelitian dan juga saran yang penulis sampaikan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Konsep Dasar Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas dinamis memandang perusahaan sebagai persediaan untuk menghasilkan pengetahuan yang produktif (Easterby & Prieto, 2008). Dalam perspektif ini, kapabilitas dinamis dibangun berdasarkan pada warisan teori yang berasal *resource-based view of the firm* (Barney, 1991). Menurut *resource-based view of the firm*, keunggulan kompetitif perusahaan tergantung pada sumber daya yang heterogen yang tersebar di seluruh organisasi. Dibandingkan dengan teori *resource-based view* yang memandang sumber daya sebagai sesuatu yang bersifat statis, kapabilitas dinamis menekankan pada peran sumber daya dalam konteks perubahan, Teece dkk. (1997) dan kemampuan perusahaan untuk melakukan rekonfigurasi ulang sumber dayanya sekaligus memanfaatkannya (Helfat & Peteraf, 2003). Secara khusus teori *resource-based view (RBV)* mempunyai asumsi bahwa perusahaan dapat dikonseptualisasikan sebagai seperangkat sumber daya yang secara heterogen didistribusikan/disebarkan di perusahaan dan sumber daya tersebut bertahan dari waktu ke waktu (Eisenhardt & Martin, 2000). Berdasarkan asumsi tersebut para peneliti memiliki teori bahwa ketika suatu perusahaan memiliki sumber daya yang : bernilai (*valuable/V*), langka (*rare/R*), tidak dapat ditiru (*inimitable/I*) dan tidak dapat tergantikan (*nonsubstitutable/N*) (dikenal dengan VRIN), maka perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing dengan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang baru yang tidak dengan mudah diduplikasi oleh

perusahaan pesaing. Akhirnya ketika sumber daya ini dan aktivitas sistem yang terkait telah saling melengkapi, maka potensi untuk menciptakan keunggulan bersaing dapat ditingkatkan (Eisenhardt & Martin, 2000).

Dalam perspektif *RBV*, pergerakan bebas dari modal, barang, tenaga kerja dan pengetahuan dalam sistem ekonomi global telah mengurangi hambatan dan halangan persaingan. Dengan latar belakang meningkatnya ketidakstabilan lingkungan, tumbuhnya kepentingan dari sumberdaya organisasi yang *intangible* (tidak nampak), dampak dari pengetahuan tersembunyi dalam proses pengambilan keputusan, berkembangnya hubungan informal dengan pemangku kepentingan, penelitian terhadap kapabilitas dinamis dalam organisasi telah membawa kepada pemisahan konsep dari perspektif *RBV* dengan yang lainnya. Pembuatan pemilihan strategi lebih berfokus pada saling keterkaitan antara strategi dan lingkungan internal organisasi. Keunggulan jangka panjang organisasi tidak hanya didasarkan semata pada keunggulan manufaktur dan tingginya risiko yang ditanggung oleh pihak yang meniru. Dengan menerima asumsi ini berarti keunggulan kompetitif tidak sama dengan keunggulan manufaktur. Keunggulan harga dan kualitas produk dapat dengan cepat dikikis oleh pesaing dan mungkin gagal untuk memberikan keuntungan (Krzakiwicz & Cyfert, 2017).

Kritik terhadap teori *RBV* disampaikan bahwa hal tersebut hanya bisa diaplikasikan dalam kondisi lingkungan yang statis, terlebih proses dan mekanisme sumber daya mana yang memungkinkan untuk menciptakan keunggulan bersaing tidak pernah didiskusikan (Priem & Butler, 2001). *RBV* tidak dapat menjelaskan

bagaimana sumber daya yang bernilai ini dapat diperbaharui dan membantu perusahaan menjaga arus kas yang bagus di masa depan (Wang & Ahmed, 2007).

Berdasarkan konsep 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). Supaya 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).

Konsep Kapabilitas dinamis memiliki tiga elemen dasar, yaitu *sensing*, *seizing* dan *transforming* Teece dkk. (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 dkk (1997). Ketiga elemen utama tersebut ternyata memiliki banyak variasi, tergantung pada jenis industri karakter lingkungan bisnis (Leih & Teece, 2016). Misalnya, Day & Schoemaker (2016) menjelaskan kapabilitas dinamis memiliki enam elemen, yaitu

peripheral vision, vigilant learning, probe 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).

Tabel II.1 : Perbandingan Konsep Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas Dinamis				
Teece 1997	Eisenhardt & Martin 2000	Wang & Ahmed 2007	Menon & Mohanty 2008	Barreto 2010
<i>Learning</i>	<i>The gain and release of resources</i>	<i>Adaptive capability</i>	<i>Sensing</i>	<i>The propensity to sense opportunities & threats</i>
<i>Reconfiguration or transformation</i>	<i>Reconfiguration of resources within the firm</i>	<i>Absorptive capability</i>	<i>Learning</i>	<i>The propensity to change resources base</i>
<i>Coordination or integration</i>	<i>Integrate resources</i>	<i>Innovative capability</i>	<i>Reconfiguration</i>	<i>The propensity to make market-oriented decisions</i>
			<i>Coordination & integration</i>	<i>The propensity to make timely decisions</i>

Kapabilitas dinamis dapat diklasifikasikan secara luas menjadi *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, individu dengan beragam alat musik tersebut dapat dianalogikan sebagai *first-order* atau *operational level* (Helfat & Peteraf 2003; Helfat & Peteraf 2009). 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* (Baretto, 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 diakumulasikan (Cohen & Levinthal, 1990). *Experimental, 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, 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, dkk. 2007).

2.2. Kapabilitas Dinamis Pendukung Inovasi dan Perubahan

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, dkk. 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, dkk. 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). *Incremental innovation* memang diperlukan untuk keberlangsungan operasional bisnis, akan tetapi inovasi radikal diperlukan untuk kesuksesan jangka panjang. Hal ini disebabkan inovasi radikal memberikan dampak positif dalam waktu lebih panjang terhadap posisi kompetitif perusahaan (Gaziulusoy, 2015).

2.3. 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. Aktivitas 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 & 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, dkk. 2006), yang pada akhirnya akan membantu perusahaan untuk memecahkan masalah dan mendorong inovasi. Lebih lanjut (Zahra, dkk. 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 (Gliedt & Parker, 2010). Dengan alasan inilah maka Foss & Lindenberg (2013) menyarankan untuk melakukan penelitian untuk mengamati keterkaitan antara individu, struktural organisasi, dan elemen strategik dalam penciptaan nilai organisasi.

Tabel II.2 : Konstruk Utama Penelitian Dari Hasil Kajian Literatur Sistematis

Elemen-elemen kapabilitas dinamis	Literatur	Konteks penelitian	Keterangan
<i>Sensing, seizing dan transforming</i>	Teece, dkk. (1997); Teece, dkk. (2016); Teece & Leih (2016)	<i>High-tech industry</i>	Ketiga konstruk tersebut adalah pilar yang paling generik dari kapabilitas dinamis
<i>Peripheral vision, vigilant learning, probe & learn, probe & learn, flexible investing, organizational redesign, dan external shaping</i>	(Day & Schoemaker 2016)	<i>High tech industry</i> dan industri yang turbulen (cepat berubah)	Secara umum merupakan penjabaran secara lebih detail dari Teece, dkk.. (1997) meskipun beberapa konsep bersifat <i>overlapping</i> .
Elemen <i>Sensing</i> terdiri dari : <i>Scanning, creation, learning</i> , dan aktifitas interpretasi (<i>interpretative activity</i>)	Teece (2007) dalam Dong, dkk. (2016)	Industri Asuransi	Konstruk yang dibangun lebih menekankan aktifitas yang memiliki kandungan <i>knowledge</i> , dan kurang memperhatikan tindakan-tindakan strategis (<i>strategic action</i>)
<i>Innovation capacity, internationalisation capabilities</i>	Oura, dkk. (2016); Pinho & Prange (2016)	Mayoritas perusahaan multinasional	Konstruk ini tidak berkaitan langsung dengan kapabilitas dinamis tetapi dapat dijadikan referensi karena menyangkut inovasi dan internasionalisasi

2.4 Proses *Sensing* dalam Kapabilitas Dinamis

Menurut Teece (2007), kapabilitas sensing terdiri dari kapabilitas yang diperlukan untuk memindai (*scan*), menciptakan (*create*), mempelajari (*learn*) dan menginterpretasikan (*interpret*). Kapabilitas-kapabilitas ini harus didukung dengan investasi dalam penelitian dan aktifitas yang terkait. *Sensing* yang dilakukan individu

dalam organisasi memberikan manfaat dan sekaligus memberikan kontribusi terhadap perusahaan yang berupaya mencari informasi. Teece (2007) menjelaskan bahwa kapabilitas sensing terdapat dalam proses organisasi, yaitu di dalam kegiatan operasional perusahaan itu sendiri. Aktivitas yang dapat dikategorikan sebagai *enterprise-level sensing* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Proses bisnis hingga penelitian dan pengembangan (*R&D*)
2. Proses untuk mengidentifikasi segmen pasar
3. Proses mengubah kebutuhan pelanggan
4. Proses inovasi pelanggan
5. Proses untuk menciptakan inovasi pelengkap.

Organisasi harus mengembangkan mekanisme pengolahan informasi yang mampu mendeteksi trend, peristiwa, pesaing, pasar dan pengembangan teknologi yang relevan. Tipe informasi, frekuensi *sensing* dan mekanisme penyaringan akan tergantung pada tingkat dinamis lingkungan-biasanya pada area dan seberapa sering perubahan diharapkan. Untuk mempelajari mekanisme *sensing*, Weick menyampaikan kerangka berdasarkan dua parameter : tingkat gangguan organisasi (pasif atau aktif) dan asumsi mengenai lingkungan (bisa dianalisa atau tidak). (Weick, 2001).

Sensing pada dasarnya merupakan proses untuk melihat kembali peluang yang ada di depan organisasi. Peluang ini dapat terjadi lewat dua hal menurut Kirzner (1973 dalam Teece, 2009) pertama karena organisasi mendapat informasi yang sama dari sudut pandang sumber yang berbeda, kedua karena organisasi mendapatkan pengetahuan dan informasi baru. Kedua hal ini membentuk satu kesempatan dan

tantangan kepada organisasi. Proses Sensing merupakan proses pemetaan informasi menjadi peluang dan tantangan terhadap keberlangsungan organisasi.

Proses organisasi diperlukan untuk mendukung agar kapabilitas *sensing* mencakup individu karena individu memiliki keterbatasan perhatian terhadap lingkungan. Selain itu, individu memiliki kemampuan yang terbatas untuk terus melakukan pemindaian terhadap perubahan lingkungan. Teece (2007) juga menekankan perlunya untuk memfokuskan pada informasi, dari pada memusatkan perhatian terhadap keragaman stimuli (*diverse stimuli*). Keragaman stimuli menurunkan kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara event-event yang terjadi di lingkungan dengan strategi internal perusahaan.

Tantangan utama dalam kapabilitas *sensing* adalah bahwa efektifitas kapabilitas ini sangat tergantung pada lensa kognitif yang digunakan untuk mengobservasi dan menginterpretasikan kejadian-kejadian di sekitar lingkungan kita. *Trade-off* fundamental yang terjadi adalah antara minimalisasi risiko, dan memanfaatkan kesempatan yang seringkali bersifat anomali atau terkadang bersifat ambigu. *Sensing* merupakan bagian terpenting dalam kapabilitas dinamis. *Sensing* mengarahkan bagaimana perusahaan akan mengarahkan sumber dayanya untuk merespon perubahan lingkungan eksternal, ataupun akibat dari tekanan dari internal perusahaan. Salah satu manfaat dari kapabilitas *sensing* adalah kemampuan untuk mengidentifikasi masalah. Perusahaan melakukan identifikasi masalah melalui serangkaian upaya dengan mengolah data, mengorganisasikan data, mencari pola-pola tertentu yang muncul dari data, dan sekaligus melakukan penyaringan dari data

yang ada. Dalam proses pengidentifikasikan masalah ini, cara berpikir linear kurang sesuai karena seringkali masalah yang muncul tidak beraturan. Bahkan, jika digambarkan secara visual, dapat berupa jejaring. Proses identifikasi masalah ini pun bersifat iteratif, dan dalam tahap tertentu bersifat *concurrent* dengan identifikasi pemecahan masalah sekaligus. Untuk melakukan pembatasan terhadap masalah yang berpotensi muncul, perusahaan menetapkan batasan yang disebut dengan frame. Frame inilah yang memberikan batasan sehingga proses *sensing* dapat berjalan lebih terfokus.

Kapabilitas *sensing* terletak pada persepsi dan atensi yang diambil oleh eksekutif perusahaan dalam memahami tekanan dalam lingkungan, kemudian dikontribusikan di dalam proses level organisasi yang bertujuan untuk memperoleh informasi dan kemudian menguji ide baru. Kapabilitas dinamis dikembangkan sebagai respon terhadap berbagai kondisi bukan hanya dinamisasi lingkungan, hal tersebut dikembangkan sebagai respon terhadap perubahan eksternal yang tidak dapat secara komplit dijelaskan melalui fakta objektif, pembelajaran mengenai kondisi eksternal untuk pertama kalinya dan tekanan internal menghadapi perubahan. Dong, dkk. (2016).

Tabel II. 3: Mikrofondasi Kapabilitas *Sensing*

Mikrofondasi <i>sensing</i>	- Sistem analitis dan kapabilitas individu untuk mempelajari dan <i>sense</i> , menyaring, mempertajam dan mengkalibrasikan peluang
	- Pengembangan hipotesis, “pengujian” hipotesis dan sintesis berdasarkan pemahaman informasi yang diperoleh mencari proses pencarian
	- Argumen internal dan diskusi mengenai perubahan pasar

	dan teknologi baik secara induktif maupun deduktif
	- Mengidentifikasi dan menciptakan peluang melalui pencarian, sintesa dan menyaring informasi dari interaksi diantara refleksif (intuisi, alasan implisit) dan reflektif (alasan eksplisit) kognitif dan kapabilitas emosional
	- Manajerial Kognisi : 1. Struktur pengetahuan : mental representative, mental model, kepercayaan, mental proses dan skema strategi 2. Kapabilitas kognitif : atensi, persepsi, interpretasi dan alasan 3. Emosi
	- Manajerial Sumber Daya : 1. Pendidikan : latar belakang tingkat dan jenis 2. Pengalaman kerja : posisi, perusahaan, industry, internasional, area fungsional, manajemen dan orientasi entrepreneur
	Kapabilitas manajerial dinamis terdiri dari : 1. Persepsi, yang terdiri dari aktivitas mental atau proses yang mengorganisir <i>sensory image</i> dan menginterpretasikan hal tersebut sebagai hasil pengaruh dunia luar 2. Atensi

Sumber : Teece (2007), Hodgison & Healey (2011), Helfat & Martin (2015) dalam Dong, dkk. (2016)

Sensing merupakan tahap awal bagi suatu organisasi untuk melakukan identifikasi terhadap perubahan lingkungan setiap saat. Ketika suatu organisasi/perusahaan akan memasuki tahap perubahan dari operasional bisnis yang selama ini berjalan maka harus terlebih dahulu mampu mengidentifikasi dan memindai berbagai ancaman dan peluang yang akan dihadapi. Sebagai salah satu contoh yang terjadi pada organisasi bisnis adalah proses restrukturisasi yang tujuannya adalah untuk menjadikan perusahaan bisa mendapatkan strategi bersaing yang unggul.

2.5 Konsep Dasar Restrukturisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan karena akan menjelaskan bagaimana kedudukan tugas, dan fungsi dialokasikan di dalam organisasi. Hal ini mempunyai dampak yang signifikan terhadap cara orang melaksanakan tugasnya (bekerja) dalam organisasi. Perubahan struktur organisasi adalah perubahan yang dilakukan terhadap sebagian ataupun secara keseluruhan struktur organisasi dalam rangka mencari bentuk yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi atau dikenal dengan restrukturisasi.

Perusahaan secara berkala harus melakukan reorganisasi untuk menjaga irama dengan perubahan kondisi pasar. Reorganisasi bisa dilakukan dalam dua bentuk yaitu restrukturisasi dan rekonfigurasi. Restrukturisasi meliputi perubahan dalam struktur dasar dimana sumber daya dan aktivitas dikumpulkan dan dikoordinasikan. Sebagai contoh dapat berupa lini bisnis, fungsi, segmentasi pelanggan, platform teknologi, geografis ataupun kombinasinya (Girod & Karim, 2017). Ketika suatu perusahaan melakukan restrukturisasi, aspek-aspek perusahaan yang lain pun harus berubah juga. Hal ini meliputi proses management, geografi, sistem IT, budaya, insentif dan penghargaan, reward, gaya kepemimpinan. Restrukturisasi adalah mendesain kembali suatu struktur organisasi dengan maksud untuk menekankan dan memungkinkan aktivitas-aktivitas yang paling penting bagi strategi perusahaan untuk berfungsi seefektif mungkin (Pearce II & Robinson, 2016). Inti tren restrukturisasi adalah konsep bahwa beberapa aktivitas dalam rantai nilai suatu bisnis lebih penting bagi

keberhasilan strategi bisnis tersebut dibandingkan dengan aktivitas lainnya. Restrukturisasi merujuk pada perubahan dalam komposisi bisnis perusahaan atau struktur keuangan (Hitt, dkk. 1996). Restrukturisasi merupakan penyesuaian dimana terjadi perubahan dasar dalam prinsip rancangan organisasi, yaitu menambah atau mengurangi tingkatan struktur organisasi (Chandler, 1962).

2.5.1 Model Restrukturisasi

Menurut (Bowman, dkk. 1999) terdapat 3 (tiga) bentuk restrukturisasi yaitu :

1. *Portfolio restructuring*

Perubahan signifikan perihal asset yang dimiliki perusahaan atau lini bisnis dimana perusahaan beroperasi, termasuk likuidasi, divestasi, penjualan asset dan *spin-off*

2. *Financial restructuring*

Perubahan signifikan dalam struktur modal perusahaan termasuk rekapitalisasi dan *equity swaps*

3. *Organizational restructuring*

Perubahan signifikan dalam struktur organisasi perusahaan termasuk rancangan ulang divisi dan pengurangan karyawan (*employment downsizing*)

Sementara itu masih menurut (Bowman, dkk. 1999) terdapat 2 (dua) metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam hal terjadi restrukturisasi yaitu :

- *Market performance*

Pergerakan tidak normal harga saham perusahaan sehari setelah pengumuman restrukturisasi, pendapatan abnormal yang merefleksikan perubahan harga saham, penyesuaian *trend* pasar yang merupakan atribut dari peristiwa restrukturisasi

- *Accounting performance*

Perubahan dalam kinerja keuangan perusahaan termasuk *return on equity* dan *return on investment*, perubahan ini diukur beberapa tahun setelah peristiwa restrukturisasi.

Temuan dari hasil penelitian tersebut adalah secara umum keseluruhan bentuk restrukturisasi mempunyai pengaruh yang positif namun sedikit mempengaruhi kinerja yang diukur melalui perhitungan akuntansi dan pendapatan saham. Salah satu bentuk restrukturisasi pada perusahaan adalah pembentukan *holding* (induk) dari perusahaan. Konsep ini sudah lama hadir dalam dunia bisnis dan sampai saat ini masih banyak perusahaan baik yang dimiliki oleh pemerintah maupun individu yang menjalankan konsep ini.

2.5.2 Konsep *Holding*

Pada prakteknya dapat kita temui banyak perusahaan berskala besar tidak lagi dijalankan melalui bentuk perusahaan tunggal tetapi dalam bentuk perusahaan grup, perusahaan tersebut diperlukan untuk mempercepat proses pembangunan perekonomian dalam suatu negara. Memang harus diakui perusahaan tersebut kini sudah banyak beredar di sekitar kita karena hampir semua negara di dunia melakukan

kegiatan bisnis ini baik di negara maju ataupun negara berkembang. Contohnya saja, Indonesia memiliki perusahaan kelompok seperti Perusahaan Semen Indonesia sebagai induk perusahaan yang memiliki banyak anak perusahaan seperti PT. Semen Padang, PT. Semen Gresik, PT. Semen Tonasa, dan Thang Long Cement Vietnam, ataupun *holding company* BUMN perkebunan melalui PT. Perkebunan Nusantara (PTPN), pendirian *holding* tersebut tentunya didirikan dengan pertimbangan yang sangat matang dan berbagai tujuan yang cukup jelas misalnya menjadikan ukuran atau asset yang lebih besar.

Pembahasan mengenai *holding* merupakan bagian dari strategi korporasi perusahaan, umumnya sebuah perusahaan besar yang didalamnya terdapat perusahaan korporat berawal dari satu perusahaan (tepatnya satu unit usaha strategis) yang terus tumbuh berkembang menjadi semakin besar. Pada mulanya merupakan entitas bisnis tunggal yang memiliki aktivitas operasi yang memerlukan biaya dan menghasilkan pendapatan. Karena pertumbuhannya kemudian berkembang dan didesain menjadi korporat. Suatu korporat mempunyai dua tugas pokok yaitu : (1) menentukan portfolio bisnis yang hendak dimiliki melalui proses penyertaan modal yang terlihat pada jumlah dan bisnis Strategi Bisnis Unit (SBU) yang hendak dibangun dan (2) melakukan intervensi manajemen terhadap SBU yang dimiliki untuk membantu penciptaan kekayaan (*wealth/value creation*) yang lebih besar (Campbell, dkk. 2014). Ketika korporat berhasil menjalankan kedua tugas pokok tersebut dikatakan korporat berhasil membangun keunggulan asuhan (*parenting advantage*) (Muhammad, 2003)

Strategi korporat yang dikembangkan oleh perusahaan induk terhadap unit usaha yang dimiliki memiliki kecenderungan tepat jika perusahaan induk memiliki tingkat kecocokan yang tinggi dengan unit bisnisnya. Jika ada kecocokan akan terjadi penambahan nilai dan demikian sebaliknya jika tidak ada kecocokan justru akan menghasilkan akibat negatif. Intervensi strategis tersebut dapat menghancurkan unit usaha yang dimiliki (Muhammad, 2003). Namun demikian manajer pada tingkat korporat sering mengalami kesulitan ketika hendak menguji derajat tinggi rendahnya kecocokan antara perusahaan induk dengan unit usaha strategis yang dikelolanya.

Holding company berkembang sebagai bentuk umum organisasi bisnis di Amerika sekitar tahun 1900 dimana sebelumnya pada tahun 1888 ketika perusahaan *holding* Amerika mendapatkan keistimewaan melalui sebuah undang-undang untuk membentuk perusahaan kereta api dan komunikasi, dan New Jersey menjadi negara bagian pertama yang memberlakukan undang-undang yang mengizinkan pembentukan perusahaan dengan tujuan utamanya memiliki saham perusahaan lain. Di Pennsylvania antara tahun 1868 dan 1872 kurang lebih empat puluh perusahaan dibentuk sebagai *holding company* murni dengan undang-undang khusus Pennsylvania, beberapa bisnis anak perusahaan secara eksplisit terlarang untuk diambil alih (Bonbright & Means, 1932). Pada akhir 1960 merupakan peningkatan bentuk dari *holding company* asuransi dan merupakan era masanya, salah satu contohnya adalah *holding company* perusahaan keuangan CNA. Tahun 1995 kurang lebih terdapat 6.000 *holding company* perbankan yang mengendalikan 7.500 bank komersial dan memegang kurang lebih 94% asset perbankan komersial di Amerika

(Obi & Emenogu, 2003). Di Jepang *holding company* dikenal dengan nama “Zaibatsu” yang muncul sekitar abad ke-19 dan sekitar tahun 1940 dilebur oleh Jenderal Douglas MacArthur dan diganti dengan “Keiretsu”. Zaibatsu merupakan perusahaan keluarga yang memonopoli sektor perbankan dan keuangan serta anak perusahaannya mendominasi beberapa sektor industri. Empat Besar Zaibatsu adalah Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo dan Yasuda Groups. Di Korea Selatan selama masa pemerintahan Park Chung Hee (1961-1979) dikenal dengan “Chaebols” yang merupakan konglomerasi yang dikontrol oleh keluarga dan memiliki ikatan kuat dengan pemerintah. Beberapa Chaebols faktanya bertanggung jawab atas krisis ekonomi yang melanda Asia pada 1997, struktur perusahaan ini merupakan kepemilikan keluarga yang sangat dekat dan memiliki kekuatan absolut berdasarkan kepemilikan saham, contoh dari perusahaan ini adalah Samsung, LG, Hyundai dan Daewoo. Di China, perusahaan *holding* pertama adalah *Chinese Holding Company* (CHC) yang berkembang pada tahun 1995, namun memiliki beberapa batasan dan hambatan dalam menyediakan pendanaan dan bisnis bagi anak perusahaan. Di Indonesia meskipun tidak secara jelas mengenai *holding company* ini namun meminjam istilah yang berkembang yaitu “Gurita Bisnis” merupakan salah satu bentuk konglomerasi yang pernah menguasai sektor bisnis di Indonesia karena memiliki “previllage” dari penguasa saat itu.

Goold, dkk. 1994 menyampaikan pokok-pokok keuntungan asuhan (*parenting advantage*) sebagai dasar pembentukan *holding* sebagai berikut :

1. Untuk menyelaraskan peranan, *holding* harus bertujuan untuk menciptakan beberapa nilai dan menghindari “*value destruction*” melalui pengaruh mereka dalam bisnis terhadap portfolionya
2. Untuk menciptakan nilai, sumber daya, keahlian, dan karakteristik lain dari induk harus cocok dengan kebutuhan dan peluang bisnis. Kecocokan ini harus dinamis dan berkembang sepanjang waktu
3. Untuk memenangkan persaingan dengan rival, *holding* harus bertujuan menciptakan nilai lebih dalam portfolio dibandingkan dengan perusahaan induk lainnya
4. *Holding* harus secara khusus bagus dalam merealisasikan peluang asuhan yang mereka identifikasi. Mereka harus membangun karakteristik asuhan berbeda yang akan memungkinkan untuk mengimplementasikan kreasi nilai secara efektif dibanding dengan yang lain
5. *Holding* harus mencari pandangan superior mengenai bagaimana menciptakan nilai dalam bisnis.
6. *Holding* harus mewaspadaai terhadap bahaya nilai penghancur dan harus mengkonsentrasikan dalam bisnis dimana dapat menciptakan nilai yang tinggi.
7. Sumber pendapatan utama bagi *holding* adalah pendapatan deviden dari saham-saham yang dimilikinya, akan tetapi bisa saja mempunyai usaha sendiri disamping memiliki saham di beberapa perusahaan lain, atau biasa disebut dengan *operating holding company*.

2.5.3 Keunggulan dan Kelemahan *Holding*

Perusahaan berbentuk *holding* dapat memetik beberapa keuntungan. Jika ditilik dari sisi finansial, keuntungan yang dapat dipetik adalah kemampuan mengevaluasi dan memilih portfolio bisnis terbaik demi efektivitas investasi yang ditanamkan, optimalisasi alokasi sumber daya yang dimiliki, serta manajemen dan perencanaan pajak yang lebih baik. Sementara jika dilihat dari sisi Non Finansial terdapat sederet manfaat. (Bonbright & Means, 1932) menyimpulkan empat manfaat *holding* perusahaan di Amerika :

1. Untuk mensentralisasi manajemen atau mengontrol dua atau lebih perusahaan yang independen
2. Untuk memperoleh unifikasi pembiayaan bagi dua atau lebih perusahaan
3. Untuk mendapatkan modal besar bagi anak perusahaan yang memiliki keterbatasan akses kepada pembiayaan/pinjaman atau dibatasi karena berbagai alasan atau ketentuan regulator
4. Untuk melakukan control dengan sejumlah investasi modal yang minimum

Banyak keunggulan dan kelemahan *holding* yang identik dengan setiap organisasi berskala besar. Perusahaan dapat ditata berdasarkan divisi atau dengan cabang-cabang yang dipertahankan sebagai perusahaan terpisah, tidak mempengaruhi alasan dasar untuk menjalankan operasi multi produk dan multi pabrik berskala besar. Akan tetapi seperti yang akan dibahas selanjutnya, penggunaan *holding company* untuk mengendalikan operasi berskala besar mempunyai sejumlah keunggulan dan kelemahan yang nyata.

Bringham dan Houston (2001) menguraikan lebih jauh tentang keunggulan dan kelemahan suatu *holding company* sebagai berikut:

Keunggulan *holding company*:

- a) Pengendalian dengan kepemilikan sebagian. Melalui operasi *holding company*, sebuah perusahaan dapat membeli 5, 10, atau 50% saham perusahaan lain. Kepemilikan sebagian (*fractional ownership*) dapat mencukupi untuk dapat mengendalikan secara efektif operasi perusahaan yang sahamnya dibeli. Pengendalian kerja sering memerlukan pemilikan saham biasa lebih dari 25%. Akan tetapi kepemilikan itu bisa saja hanya 10%. Selain itu, pengendalian berdasar margin yang sangat kecil dapat dipertahankan melalui hubungan dengan pemegang saham yang besar di luar kelompok *holding company* bersangkutan.
- b) Pemisahan Resiko. Karena berbagai perusahaan operasi (*operating company*) dalam sistem *holding* merupakan badan hukum terpisah, kewajiban dalam setiap unit terpisah dari setiap unit lainnya, karena itu kerugian fatal yang dialami suatu unit *holding* tidak bisa dibebankan sebagai klaim atas aktiva unit lain. Akan tetapi meskipun gambaran umum demikian, namun hal itu tidak selalu berlaku.

Kelemahan *holding company*:

- a) Pajak berganda parsial.

Apabila *holding* memiliki sekurang-kurangnya 80% saham anak perusahaan yang mempunyai hak suara, peraturan pajak Amerika Serikat memperbolehkan penyerahan surat pemberitahuan pajak terkonsolidasi, artinya saham dan aset yang diterima perusahaan induk tidak dikenakan pajak. Pengenaan pajak

berganda parsial ini sedikit banyak mengurangi keunggulan *holding* yang dapat mengendalikan anak perusahaan dengan kepemilikan terbatas, tetapi mengenai denda pajak tersebut jika lebih besar dari keunggulan *holding* lainnya merupakan masalah yang harus ditentukan kasus per kasus.

b) Mudah dipaksa untuk melepas saham.

Relatif mudah untuk menuntut dilepaskannya anak perusahaan dari *holding* apabila kepemilikan saham ternyata melanggar undang-undang *antitrust*. Namun, jika keterpaduan operasi sudah terjadi akan jauh lebih sulit untuk memisahkan kedua perusahaan setelah bertahun-tahun menjalin hubungan, sehingga kecil kemungkinan *divestiture* secara paksa terjadi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

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).

Berikut adalah contoh pertanyaan penelitian untuk beberapa jenis dan strategi penelitian menurut (Yin, 2009) :

Tabel III.1: Contoh Pertanyaan Penelitian

Jenis Penelitian	Bentuk Pertanyaan Penelitian	Memerlukan control terhadap peristiwa yang diteliti?	Fokus pada peristiwa kontemporer?
Eksperimen	Bagaimana, mengapa	Iya	Iya
Survei	Siapa, apa, dimana, berapa banyak	Tidak	Iya
Analisis arsip	Bagaimana, mengapa	Tidak	Iya/tidak
Sejarah	Bagaimana, mengapa	Tidak	Tidak
Studi Kasus	Bagaimana, mengapa	Tidak	Iya

Studi kasus ialah suatu serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Biasanya, peristiwa yang dipilih yang selanjutnya disebut kasus adalah hal yang aktual (*real-life events*), yang sedang berlangsung, bukan sesuatu yang sudah lewat (Rahardjo, 2017)

Tabel III.2 : Proses Membangun Teori Berdasarkan Studi Kasus

Tahapan	Aktivitas	Alasan
Awal permulaan	Definisi dari pertanyaan penelitian	Fokus Penelitian
	Mengembangkan <i>a priori construct</i>	Menyediakan landasan ukuran konstruk yang baik
Pemilihan kasus	Bukan teori ataupun hipotesis	Mempertahankan fleksibilitas teoritis
	Populasi spesifik	Membatasi variasi berlebih serta mempertajam validitas eksternal
	Teoritis, bukan random, sampling	Memfokuskan pada kasus yang bermanfaat secara teoritis, kasus yang mampu mereplikasi maupun memperluas teori dengan memenuhi kategori secara konseptual
Menyusun instrument & protocol	Metode <i>multiple data collection</i>	Memperkuat landasan teori dengan bukti triangulasi
	Data kualitatif dan kuantitatif yang dikombinasikan	Mensinergikan pandangan
	<i>Multiple investigator</i>	Mendorong beragam perspektif dan memperkuat landasan
Studi lapangan	Koleksi data dan analisis data secara bersamaan termasuk catatan-catatan di lapangan	Mempercepat analisis data dan mengungkapkan penyesuaian yang bermanfaat terhadap koleksi data

	Penggunaan koleksi data yang fleksibel dan oportunis	Memungkinkan peneliti mengambil keuntungan dari isu yang muncul serta fitur kasus yang unik
Data analisis	Menggunakan <i>within-case analysis</i>	Memperoleh pemahaman dengan data dan generasi teori terdahulu
	Mencari <i>cross-case pattern</i> menggunakan teknik yang divergen	Mendorong peneliti melihat lebih jauh kesan awal dan melihat bukti melalui banyak perspektif
Membentuk hipotesis	Tabulasi iterative terhadap fakta pada tiap konstruk	Mempertajam definisi konstruk, validitas dan perhitungan
	Replikasi, bukan sampling, logika antar kasus	Mengkonfirmasi, memperluas dan mempertajam teori
	Mencari bukti atas pertanyaan mengapa dibalik sebuah hubungan	Membangun validitas internal
Pemanfaatan literatur	Membandingkan dengan literatur yang bertolak belakang	Membangun validitas internal, memunculkan perdebatan teoritis, mempertajam definisi konstruk
	Membandingkan dengan literatur serupa	Mempertajam generalisasi konstruk, memperkuat definisi konstruk, meningkatkan level teoritis
Penutupan	Kejenuhan teoritis jika memungkinkan	Mengakhiri proses ketika pengembangan teori dirasa semakin kecil

Sumber : Eisenhardt (1989)

3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus

Penggunaan metode studi kasus dalam penelitian ini digunakan untuk melihat kompleksitas yang terjadi dalam sebuah perusahaan tentang bagaimana mereka mengidentifikasi tahapan *sensing* dalam kaitannya terhadap rencana pembentukan *holding*. Jika perusahaan gagal dalam merangkum semua kompleksitas yang terjadi akan berdampak pada kegagalan dalam pengembangan teori. Melalui studi kasus ini

diharapkan peneliti akan mampu memperdalam sebuah fenomena yang menjadi objek penelitian sehingga pada akhirnya mampu untuk mengembangkan pengetahuan.

Terdapat beberapa tujuan dalam sebuah penelitian studi kasus diantaranya adalah menyediakan deskripsi terhadap kasus yang sedang diteliti, menguji sebuah teori dan mengembangkan sebuah teori (Eisenhardt, 1989). Bagi seorang peneliti merupakan hal yang penting untuk menjelaskan tujuan penelitian serta alasan mengapa penelitian tersebut menggunakan studi kasus.

3.3 Objek & Subjek Penelitian

Objek penelitian dalam studi kasus ini adalah pembahasan mengenai tahapan *sensing* dalam kapabilitas dinamis dan juga restrukturisasi perusahaan yang lebih difokuskan pembahasannya mengenai pembentukan *holding* perusahaan. Adapun yang menjadi subjek penelitian adalah salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara dalam bidang perbankan yaitu PT. Bank Tabungan Negara Persero Tbk. (Bank BTN) karena salah satu bank milik pemerintah selain Bank Mandiri, BNI dan BRI yang berdasarkan rencana pemerintah akan dibentuk suatu usaha *holding* jasa keuangan.

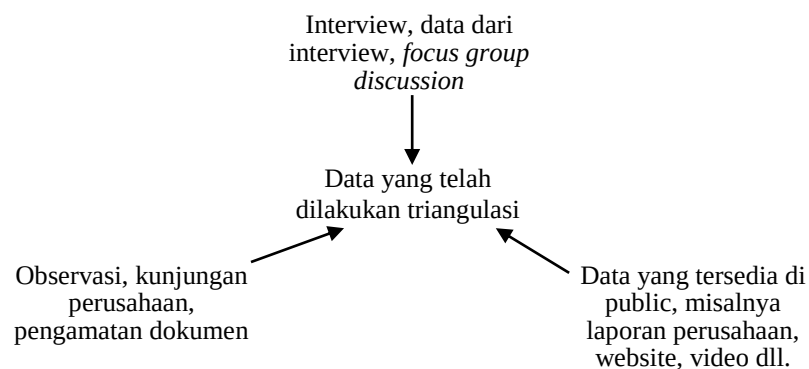
3.4 Jumlah Kasus

Jumlah sampel penelitian bisa 1 atau lebih sudah dianggap cukup untuk dijadikan subjek penelitian (Stake 1995), sedangkan Yin (2009) menyatakan bahwa 0-30 kasus bisa digunakan dalam penelitian studi kasus. Penentuan jumlah kasus ditentukan oleh beberapa faktor diantaranya tingkat kompleksitas pertanyaan yang diajukan, tingkat pengetahuan tentang topik yang sedang diamati serta potensi

wawasan teoritis yang ditawarkan dari sampel yang dipilih. Pemilihan sampel dalam studi kasus berbeda dengan sampel dalam pengujian hipotesis. Pemilihan sampel dalam studi kasus bertujuan untuk mengembangkan teori bukan menguji teori sehingga *random sampling* tidak tepat digunakan dalam studi kasus (Eisenhardt 1989).

3.5 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.



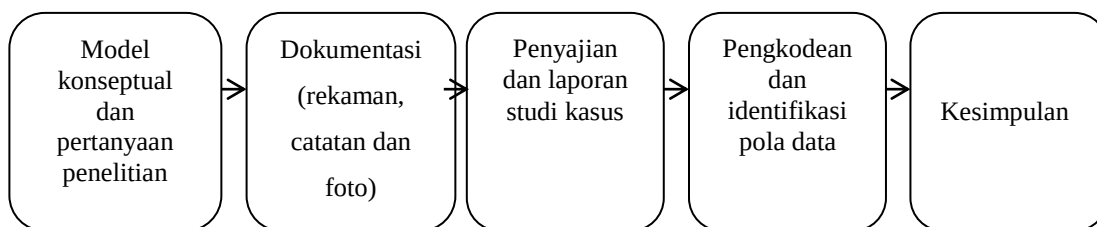
Gambar III.1 : Proses Triangulasi Data di Penelitian ini

Interview dilakukan dengan pihak manajemen bank BTN dalam hal ini: Senior Manager, Manajer, Asisten Manajer karena merupakan pihak yang paling bertanggung jawab terhadap kegiatan yang bersifat lebih strategis dan juga dari staf.

Sumber data yang lain adalah melakukan observasi atau kunjungan ke beberapa cabang dan divisi di kantor pusat. Selain itu juga diambil data dari dokumentasi bank yang telah dipublikasi baik di web perusahaan maupun media lainnya. Triangulasi ini dilakukan untuk meningkatkan reliabilitas penelitian (Eisenhardt 1989; Yin 2009) dan menghindari bias (Jick, 1979)..

3.6 Teknik Analisis Data

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, 1984). 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 berikut :.



Gambar III.2 : Proses Analisis Studi Kasus

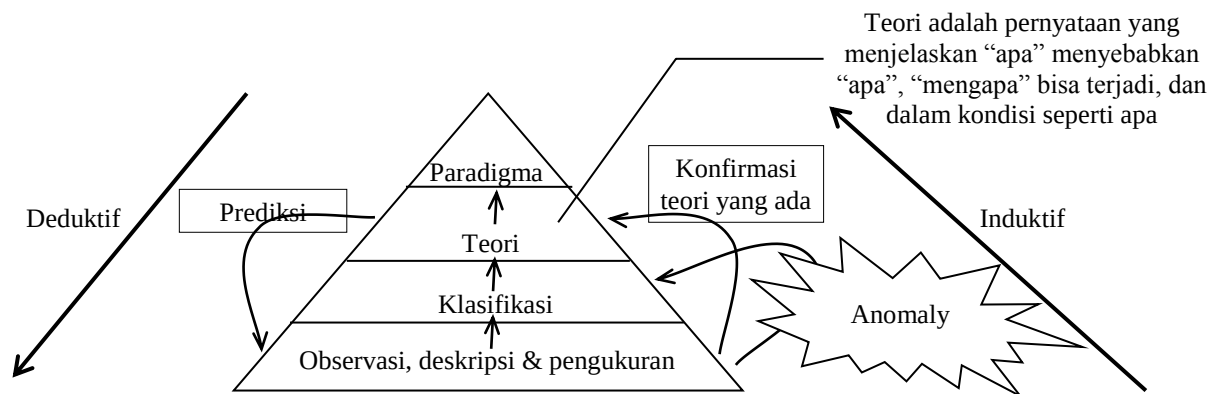
Tahapan-tahapan yang disajikan di Gambar 1 adalah tahapan yang bersifat generik penelitian studi kasus secara umum. Secara lebih spesifik, untuk penelitian studi kasus dalam topik kapabilitas dinamis disajikan dalam tabel berikut.

Tabel III.3 : Tahapan Analisis Dalam *Dynamic Capabilities*

Tahapan analisis	Tujuan analisis	Proses analisis yang digunakan dan hasil
Fase 1	Mendeskripsikan pola evolusi kasus perusahaan	Analisis tematis. Menghasilkan evolusi berbasis waktu berdasarkan pada data
Fase 2	Mengkategorikan beberapa tipe kapabilitas dinamis	Analisis tematis. Penyusunan kode untuk menghasilkan <i>deductive coding</i> dari beragam tipe kapabilitas berdasarkan pada rerangka penelitian (<i>research framework</i>) untuk kemudian dirinci (<i>breakdown</i>) dan kemudian dikelompokkan/dikategorisasikan ke dalam kapabilitas dinamis individual.
Fase 3	Melakukan penilaian kemiripan komposisi kapabilitas dinamis	Perbandingan antar kasus untuk mengidentifikasi pola-pola yang mirip antar kasus, dan pola-pola spesifik yang hanya terdapat di masing-masing kasus. <i>Cross case comparison</i> ini ditujukan untuk mengidentifikasi adanya temuan konsisten secara paralel dan memungkinkan perbandingan manifestasi dari kapabilitas dinamis.
Fase 4	Melakukan penilaian terhadap kemiripan dan manifestasi beberapa tipe kapabilitas dinamis diantara beberapa perusahaan	<i>Cross case comparison</i> menghasilkan deskripsi mendetail mengenai pola-pola yang mirip dan pola-pola spesifik yang ada di masing-masing kasus dalam manifestasi kapabilitas dinamis.
Fase 5	Pencarian logika dibalik pengembangan kapabilitas dinamis	Penyesuaian pola (<i>pattern matching</i>) dan berupaya mencari alternatif penjelasan dari temuan yang muncul. Mengapa (<i>why</i>) dan bagaimana (<i>how</i>) suatu pola muncul perlu dijelaskan di bagian ini, dan sekaligus alternatif-alternatif penjelasan yang mungkin dapat muncul. Tujuan dari tahapan ini adalah untuk meningkatkan validitas internal dari interpretasi hasil.

3.7 Proses Pengembangan Teori

Seperti dikemukakan oleh (Christensen & Sundahl, 2001), Eisendhardt (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 Eisendhardt dkk. 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 berikut menjelaskan secara grafis bagaimanaka proses dari pengembangan teori.



Sumber: Christensen dan Sundahl (2001)

Gambar III.3 : Proses Pengembangan Teori

3.8 Validitas dan Reliabilitas Studi Kasus

Studi kasus seringkali mendapatkan kritikan mengenai validitas dan reliabilitasnya. Penelitian ini menerapkan sejumlah prosedur untuk menjamin adanya validitas dan reliabilitas. Secara garis besar, teknik dan prosedur yang digunakan

untuk menjamin validitas dan reliabilitas penelitian ini disajikan dalam tabel di bawah ini. Validitas diperlukan untuk menjamin bahwa ukuran operasional yang digunakan benar-benar mencerminkan konsep yang bermaksud untuk diamati.

Tabel III.4 : Metode untuk Mengatasi Isu Validitas dan Reliabilitas

Kriteria kualitas penelitian	Teknik studi kasus	Tahapan untuk menerapkan teknik di studi kasus
Validitas konstruk	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan lebih dari satu sumber data • Menggunakan <i>chain of evidence</i> • Review oleh nara sumber kunci terhadap draft laporan 	<ul style="list-style-type: none"> • Koleksi data • Koleksi data • Penyusunan laporan
Validitas internal	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan <i>pattern-matching</i> • Melakukan <i>explanation-building</i> • Memberikan lebih dari penjelasan terhadap suatu fenomena. • Menggunakan model logika keterkaitan antar fenomena. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis data • Analisis data • Analisis data
Validitas eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan teori yang sudah ada untuk menganalisis kasus tunggal • Melakukan replikasi logika (<i>replication logic</i>) untuk lebih dari studi kasus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis data • Analisis data
Validitas eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan teori yang sudah ada untuk menganalisis kasus tunggal • Melakukan replikasi logika (<i>replication logic</i>) untuk lebih dari studi kasus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desain penelitian • Desain penelitian
Reliabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan protokol studi kasus • Menyusun basis data studi kasus 	<ul style="list-style-type: none"> • Koleksi data • Koleksi data

Sumber: diadaptasi dari Eisenhardt (1989)

Untuk meyakinkan adanya validitas, dapat digunakan lebih dari satu sumber data untuk menjamin adanya informasi yang mengerucut dan konsensus dari berbagai sumber data tersebut. Studi kasus dapat dinyatakan memiliki reliabilitas apabila instrumen yang dioperasionalkan dalam studi ini dapat diulang oleh peneliti lain dan menghasilkan kesimpulan yang sama (Yin 2009). Sebagai misal, proses yang dilakukan oleh peneliti selama analisis data dapat diaudit dan mengikuti proses yang jelas sehingga dapat diadopsi oleh orang lain.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Bank BTN

4.1.1 Sejarah Perkembangan Bank BTN

- Tahun 1897 : Kelahiran BTN Jaman Belanda

Bank BTN adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan. Cikal bakal Bank BTN dimulai dengan didirikannya Postspaarbank di Batavia pada tahun 1897, pada masa pemerintah Belanda.

- Tahun 1942 : Kelahiran Bank BTN Pada Masa Pemerintahan Jepang

Pada 1 April 1942 Postparbank diambil alih pemerintah Jepang dan diganti namanya menjadi Tyokin Kyoku.

- Tahun 1950 : Kelahiran Bank BTN Pada Masa Kemerdekaan

Setelah kemerdekaan diproklamasikan, maka Tyokin Kyoku diambil alih oleh pemerintah Indonesia, dan namanya diubah menjadi Kantor Tabungan Pos RI. Usai dikukuhkannya, Bank Tabungan Pos RI ini sebagai satu-satunya lembaga tabungan di Indonesia. Pada tanggal 9 Februari 1950 pemerintah mengganti namanya dengan nama Bank Tabungan Pos.

- Tahun 1963 : Kelahiran Bank BTN Pada Masa Diperalihan Zaman

Tanggal 9 Februari 1950 ditetapkan sebagai hari dan tanggal Bank BTN. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 4 tahun 1963 Lembaran Negara Republik Indonesia No. 62 tahun 1963 tanggal 22 Juni 1963,

maka resmi sudah nama Bank Tabungan Pos diganti namanya menjadi Bank Tabungan Negara. Dalam periode ini posisi Bank BTN telah berkembang dari sebuah unit menjadi induk yang berdiri sendiri.

- Tahun 1974 : Mulai Berdirinya Bank BTN dari Sebuah Unit Menjadi Induk
Kemudian sejarah Bank BTN mulai diukir kembali dengan ditunjuknya oleh Pemerintah Indonesia pada tanggal 29 Januari 1974 melalui Surat Menteri Keuangan RI No. B-49/MK/I/1974 sebagai wadah pembiayaan proyek perumahan untuk rakyat. Sejalan dengan tugas tersebut, maka mulai 1976 mulailah realisasi KPR (Kredit Pemilikan Rumah) pertama kalinya oleh Bank BTN di negeri ini. Waktu demi waktu akhirnya terus mengantar Bank BTN sebagai satu-satunya bank yang mempunyai konsentrasi penuh dalam pengembangan bisnis perumahan di Indonesia melalui dukungan KPR BTN.
- Tahun 1994 : Awal Mula Bank BTN Saat ini
Sayap Bank BTN pun makin melebar pada tahun 1989 Bank BTN sudah mengeluarkan obligasi pertamanya. Pada tahun 1992 status Bank BTN ini menjadi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) karena sukses Bank BTN dalam bisnis perumahan melalui fasilitas KPR tersebut. Status persero ini memungkinkan Bank BTN bergerak lebih luas lagi dengan fungsinya sebagai bank umum (komersial). Demi mendukung bisnis KPR tersebut, Bank BTN mulai mengembangkan produk-produk layanan perbankan sebagaimana layaknya bank umum (komersial)
- Tahun 1994 : Perkembangan Pelayanan Bank BTN

Sukses Bank BTN dalam bisnis KPR juga telah meningkatkan status Bank BTN sebagai bank Konvensional menjadi Bank Devisa pada tahun 1994. Layanan bank dalam bentuk penerbitan Letter of Credit (L/C), pembiayaan usaha dalam bentuk Dollar, dan lain lain bisa diberikan Bank BTN dengan status tersebut. Dengan status baru ini tidak membuat Bank BTN lupa akan fungsi utamanya sebagai penyedia KPR untuk masyarakat menengah kebawah. Bank BTN pun makin melebar pada tahun 1989 Bank BTN sudah mengeluarkan obligasi pertamanya. Pada tahun 1992 status Bank BTN ini menjadi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) karena sukses Bank BTN dalam bisnis perumahan melalui fasilitas KPR tersebut. Status persero ini memungkinkan Bank BTN bergerak lebih luas lagi dengan fungsinya sebagai bank umum (komersial). Demi mendukung bisnis KPR tersebut, Bank BTN mulai mengembangkan produk-produk layanan perbankan sebagaimana layaknya bank umum (komersial).

- Tahun 2002 : Kepercayaan Pemerintah Terhadap Bank BTN

Berdasarkan kajian konsultan independent, Price Water House Coopers, Pemerintah melalui menteri BUMN dalam surat No. 5 – 544/MMBU/2002 memutuskan Bank BTN sebagai Bank umum dengan fokus bisnis pembiayaan perumahan tanpa subsidi.

- Tahun 2009 : Bank BTN Di Pasar Terbuka

Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam-LK) mengeluarkan pernyataan efektif terhadap produk investasi baru berbasis sekuritisasi. Produk itu adalah EBA Danareksa Sarana Multigriya Finansial I -

Kredit Kepemilikan Rumah Bank Tabungan Negara (SMF I-KPR BTN). Di tahun yang sama juga Bank BTN melakukan Penawaran Umum Saham Perdana (IPO) dan listing di Bursa Efek Indonesia

- Tahun 2017 : Bank BTN Sekarang

Kepercayaan masyarakat dan pemerintah terhadap Bank BTN telah mengantarkan kami mendapatkan penghargaan dalam ajang Anugerah Perbankan Indonesia VI 2017 sebagai Peringkat 1 Bank Terbaik Indonesia 2017. Dengan adanya penghargaan tersebut akan mengukuhkan optimisme perseroan untuk mampu melanjutkan catatan kinerja positif dan mencapai target bisnis perseroan pada tahun tahun berikutnya.

4.1.2 Visi, Misi dan Transformasi Bank BTN

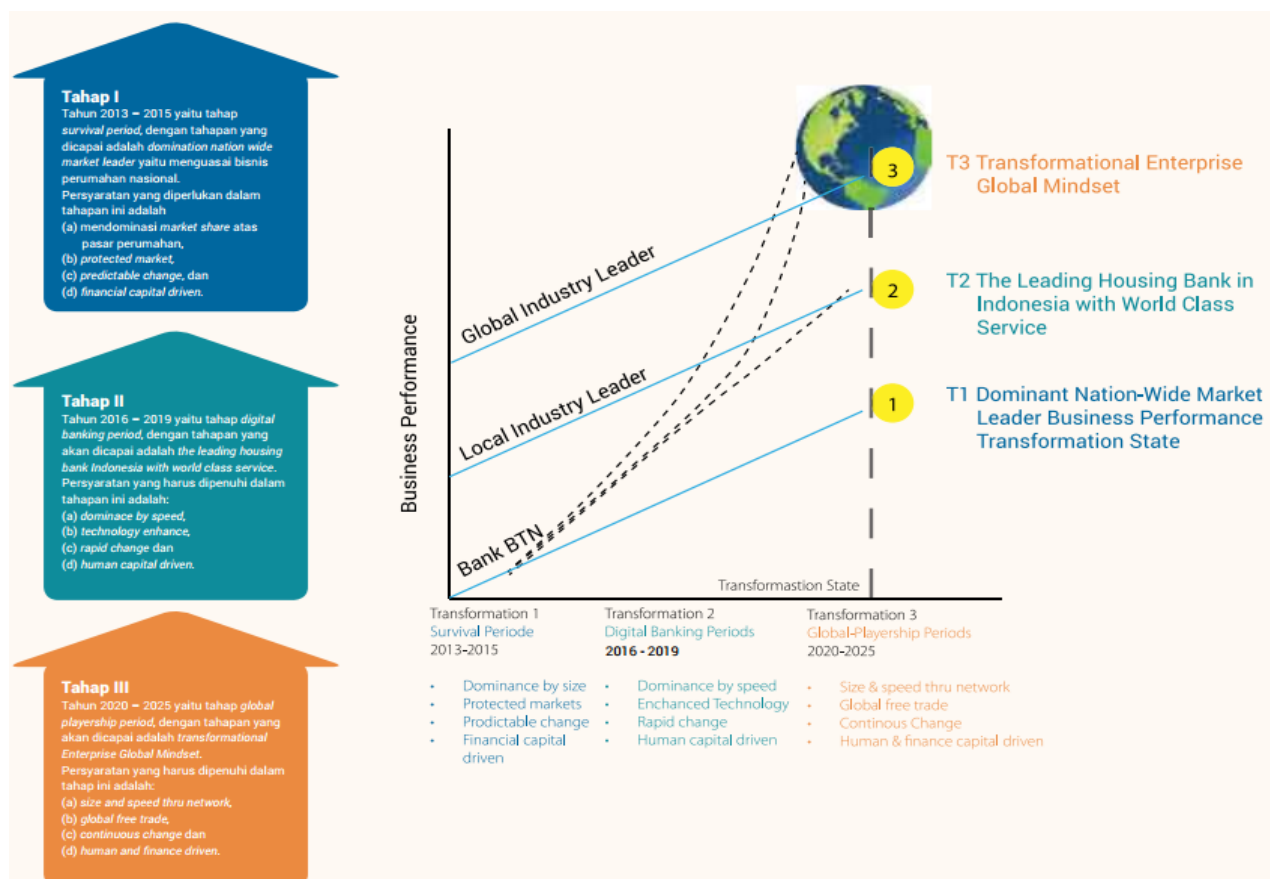
Visi : Terdepan dan terpercaya dalam memfasilitasi sektor perumahan dan jasa layanan keuangan keluarga.

Misi:

- Berperan aktif dalam mendukung sektor perumahan, baik dari sisi penawaran maupun dari sisi permintaan, yang terintegrasi dalam sektor perumahan di Indonesia
- Memberikan layanan unggul dalam pembiayaan kepada sektor perumahan dan kebutuhan keuangan keluarga
- Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis digital

- Menyiapkan dan mengembangkan human capital yang berkualitas, profesional, dan memiliki banyak integritas tinggi
- Meningkatkan shareholder value dengan fokus kepada peningkatan pertumbuhan profitabilitas sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan good corporate governance
- Memedulikan kepentingan masyarakat sosial dan lingkungan secara berkelanjutan

Transformasi



Gambar IV. 1 : Transformasi Bank BTN

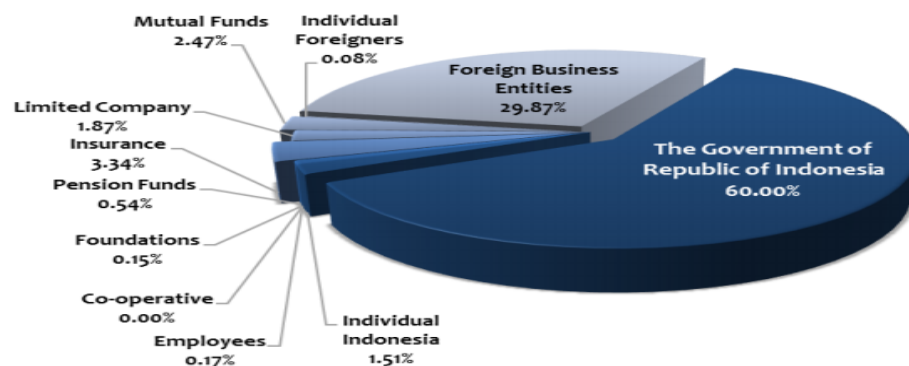
Transformasi Bank BTN terdiri dari 3 tahap :

- Tahap I tahun 2013-2015 merupakan tahapan *survival period*, dengan tahapan yang dicapai adalah *domination nation wide market leader*
- Tahap II tahun 2016-2019 merupakan tahap *digital banking period*, dengan tahapan yang akan dicapai adalah *the leading housing bank in Indonesia with world class service*
- Tahap III tahun 2020-2025 merupakan tahapan *global playership period*, dengan tahapan yang akan dicapai adalah *transformational enterprise global mindset*

4.1.3 Struktur Kepemilikan Saham

Tabel IV.1 : Struktur Kepemilikan Saham Bank BTN

Ownership	# of Shares	%
G O I	6,354,000,000	60.00%
Public	4,236,000,000	40.00%
- Domestic	1,064,539,756	10.05%
- Foreign	3,171,460,244	29.95%
Total	10,590,000,000	100.00%



Sumber : Bank BTN

Data per Desember 2017, komposisi pemegang saham terbesar adalah pemerintah Republik Indonesia sebesar 60% dan sisa 40% dimiliki oleh publik.

4.1.4 Budaya Kerja Bank BTN

Bank BTN memiliki 5 Nilai Budaya Perusahaan yang menjadi pondasi bagi seluruh karyawan dalam berperilaku untuk mencapai visi Bank BTN. Makna Lima Nilai Budaya

1. Sinergi

Membangun kerjasama yang sinergis dengan seluruh stakeholders dilandasi sikap tulus, terbuka dan mendorong kolaborasi yang produktif dengan menjunjung tinggi sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama.

2. Integritas

Konsisten antara pikiran, perkataan dan tindakan sesuai dengan ketentuan perusahaan, kode etik profesi dan prinsip-prinsip kebenaran yang terpuji.

3. Inovasi

Senantiasa mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang memberi nilai tambah bagi perusahaan.

4. Profesionalisme

Visioner, kompeten di bidangnya, selalu mengembangkan diri dengan teknologi terkini sehingga menghasilkan kinerja terbaik.

5. Spirit Mencapai Keunggulan

Menunjukkan semangat dan komitmen yang kuat untuk mencapai hasil terbaik serta memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan (internal dan eksternal) dengan menempatkan pentingnya aspek kualitas di setiap kegiatan serta risiko yang telah diperhitungkan.

Sepuluh Perilaku Utama yang merupakan acuan bertindak bagi seluruh insan Bank BTN

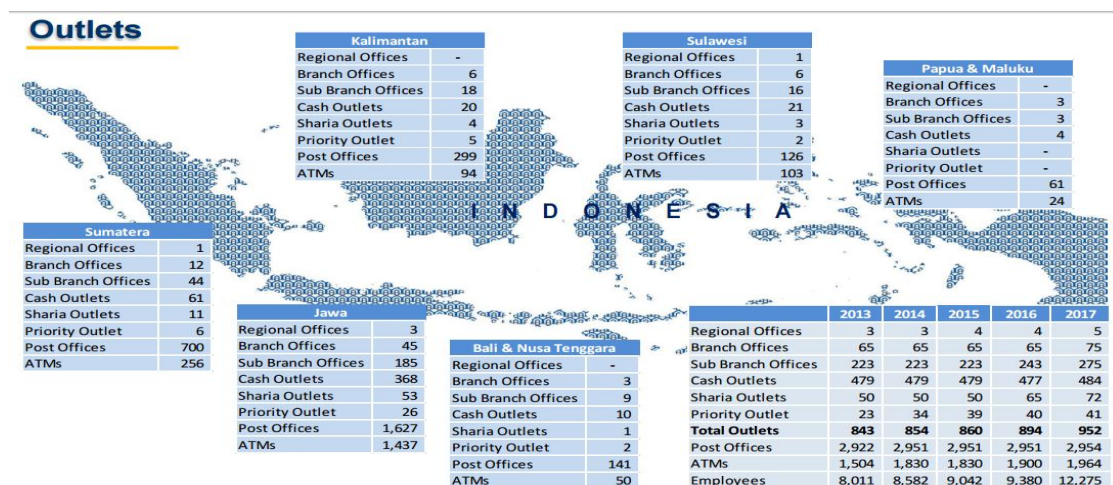
- **Sinergi**
 - Tulus, Terbuka dan Kolaborasi yang Produktif
 - Saling Percaya dan Menghargai
- **Integritas**
 - Konsisten dan disiplin
 - Jujur dan Berdedikasi
- **Inovasi**
 - Tanggap terhadap perubahan
 - Kreatif & Inovatif dalam melakukan penyempurnaan yang bernilai tambah
- **Profesionalisme**
 - Kompeten, Intrapreneurship dan Bertanggungjawab
 - Bekerja Cerdas dan Berorientasi pada hasil
- **Spirit Mencapai Keunggulan**
 - Antusias, Proaktif dan Pantang Menyerah
 - Efektif, Efisien dan Mengutamakan Kepuasan Pelanggan

4.1.5 Produk dan Jasa Perbankan

Bank BTN memiliki ragam produk baik dana, kredit, dan jasa layanan yang ditawarkan kepada masyarakat dengan berbagai jenis fitur berbeda tergantung dari segmentasi kebutuhan. Produk yang dimiliki perusahaan terdiri dari :

1. Bidang Perbankan Konsumer :
 - Kredit Konsumer : Kredit Perumahan dan Kredit Non Perumahan
 - Simpanan Konsumer : Tabungan dan Deposito
2. Bidang Perbankan Komersial
 - Kredit Komersial : Kredit Perumahan dan Kredit Non Perumahan
 - Simpanan : Giro & Deposito Berjangka Lembaga
3. Unit Usaha Syariah
 - Pembiayaan Syariah : Pembiayaan Konsumer dan Komersial
 - Simpanan : Giro, Tabungan dan Deposito Syariah
4. Jasa & Layanan : Kartu Konsumer, *Wealth Management*, *Cash Deposit Machine*, *Mobile Banking* dan lain-lain.

Jumlah kantor yang dimiliki terdiri dari berbagai jenjang mulai dari kantor pusat di Jakarta sampai dengan outlet kantor kas di seluruh daerah yang berjumlah 952 kantor (data sampai dengan 2017) dan tersebar dari sabang sampai merauke.



Gambar IV.2 : Jumlah Outlet Bank BTN

4.2 Analisa Bisnis Bank BTN

Grand Strategi Bank BTN tahun 2018



Gambar IV.3 : Grand Strategi Bank BTN

Terdapat 4 (empat) pilar bidang utama untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dengan 4 (empat) *enabler* pendukungnya. Penjelasan pilar tersebut sebagai berikut :

- Memperkuat Posisi KPR dan Pembiayaan Konstruksi
 - Fokus dan memperluas kredit perumahan
 - Memberikan kredit konstruksi untuk mendukung peningkatan suplai rumah
 - Selektif dalam pemberian kredit non perumahan
- Memperkuat Struktur Pendanaan dan Rasio CASA
 - Peningkatan struktur dana murah dan perluasan pada *emerging affluent*

- Perluasan kerjasama dengan pendanaan institusi
- Peningkatan rasio CASA (*Current Account and Saving Account*)
- Meningkatkan Pendapatan Non Bunga
- Meningkatkan pendapatan dari layanan transaksi, *digital banking*, *wealth management*, dan bank garansi
- Mengelola kredit-off *balance sheet*
- Meningkatkan Efektifitas Penagihan dan *Asset Recovery*
- Kerjasama dengan pihak ketiga untuk penagihan seperti Kejaksaan dan Mahkamah Agung
- Pemisahan wewenang pembinaan untuk kredit lancar dan tidak lancar.

Pencapaian kinerja yang diperoleh Bank BTN dari 2013-2017 sebagai berikut :

Tabel IV. 2 : Kinerja Pencapaian Bank BTN 2013-2017

	FY 2013	FY 2014	FY 2015	FY 2016	FY 2017	y.o.y
Total Asset	131,170	144,582	171,808	214,168	261,364	22.04%
Total Loan & Financing	100,467	115,916	138,956	164,446	198,991	21.01%
Total Deposits	96,213	106,479	127,746	160,192	192,949	20.45%
Equity	11,557	12,253	13,860	19,131	21,663	13.24%
Net Profit	1,562	1,146	1,851	2,619	3,027	15.60%
Earning per Share (IDR)	148	108	175	247	286	15.60%
CAR (Tier 1)	14.91%	14.07%	14.87%	16.54%	15.99%	
CAR (BI)	15.62%	14.64%	16.97%	20.34%	18.87%	
NPL (Gross)	4.05%	4.01%	3.42%	2.84%	2.66%	
NPL (Nett)	3.04%	2.76%	2.11%	1.85%	1.66%	
N I M	5.44%	4.47%	4.87%	4.98%	4.76%	
C I R	50.86%	57.21%	50.08%	48.41%	50.19%	
COVERAGE RATIO	27.97%	33.77%	43.14%	45.25%	45.33%	
ROE	16.05%	10.95%	16.84%	18.35%	18.11%	
ROA	1.79%	1.14%	1.61%	1.76%	1.71%	
LDR	104.42%	108.86%	108.78%	102.66%	103.13%	
LCR			165.98%	162.25%	144.95%	

Kinerja keuangan perseroan setiap tahun mengalami kenaikan baik dari sisi asset, kredit, dana pihak ketiga, modal, laba dan keuntungan. Posisi kenaikan asset ditopang oleh kenaikan pada kredit yang diberikan, kinerja realisasi kredit perseroan terlihat sebagai berikut :

Tabel IV.3 : Perbandingan Komposisi Proporsi Kredit yang Disalurkan

Loans Type	31-Dec-13		31-Dec-14		31-Dec-15		31-Dec-16		31-Dec-17		y.o.y
	IDR Bn	Shares	IDR Bn	Shares	IDR Bn	Shares	IDR Bn	Shares	IDR Bn	Shares	
Housing Loans	87,005	86.60%	102,614	88.52%	124,927	89.90%	147,948	89.97%	179,228	90.07%	21.14%
Subsidized Mortgages	28,429	28.30%	34,347	29.63%	43,527	31.32%	56,835	34.56%	75,278	37.83%	32.45%
Non-Subsidized Mortgages	39,548	39.36%	45,601	39.34%	53,567	38.55%	60,469	36.77%	69,309	34.83%	14.62%
Other Housing Loans	7,198	7.16%	8,179	7.06%	8,934	6.43%	8,723	5.30%	8,561	4.30%	-1.86%
Construction Loan	11,829	11.77%	14,486	12.50%	18,900	13.60%	21,921	13.33%	26,081	13.11%	18.98%
Non-Housing Loans	13,463	13.40%	13,302	11.48%	14,029	10.10%	16,498	10.03%	19,763	9.93%	19.78%
Consumer Loan	2,597	2.59%	2,916	2.52%	3,839	2.76%	4,738	2.88%	4,813	2.42%	1.59%
Commercial Loan	10,865	10.81%	10,386	8.96%	10,190	7.33%	11,761	7.15%	14,950	7.51%	27.12%
Total Loans	100,467	100.00%	115,916	100.00%	138,956	100.00%	164,446	100.00%	198,991	100.00%	21.01%

Sebagai bank yang berfokus pada pembiayaan properti, terlihat komposisi kredit yang disalurkan ke sektor perumahan mendominasi proporsi kredit sebesar 90% dan hanya 10% yang disalurkan ke sektor non properti. Hal tersebut sejalan dengan visi perusahaan yang fokus pada perumahan dan juga didukung oleh program pemerintah melalui Program 1 Juta Rumah untuk mengatasi *backlog* kebutuhan perumahan yang hampir mencapai 11 juta unit.

4.3 Proses Restrukturisasi Perusahaan

Sebagai pemegang saham mayoritas, pemerintah telah mengeluarkan peraturan melalui Peraturan Pemerintah (PP) No. 72 Tahun 2016 yang pada dasarnya

merupakan penyempurnaan dari Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 2005 sebagai dasar hukum pembentukan *holding* BUMN, terdapat 2 (dua) garis besar substansi PP 72 Tahun 2016 sebagai pedoman pembentukan *holding*. Pertama, memperjelas dan mempertegas proses pembentukan *holding* BUMN, mempertegas dan memperjelas bahwa penyertaan modal ke BUMN atau PT (yang sudah ada saham milik negara) dapat dilakukan dengan mengalihkan (*inbreng*) saham pada BUMN lain. Kedua, mengatur kontrol negara kepada BUMN yang menjadi anak perusahaan *holding* BUMN. Pembentukan *holding* sebagai bagian dari restrukturisasi perusahaan lebih disebabkan karena kebijakan/keinginan pemerintah dan bukan dari strategi bisnis yang telah dirancang oleh perusahaan sendiri dengan tujuan utama adalah terciptanya BUMN yang memiliki keunggulan bersaing, melihat banyaknya jumlah BUMN yang lebih dari 100 (seratus) perusahaan namun tidak memberikan kinerja yang diharapkan dan bahkan kalah dari negara lain, maka upaya restrukturisasi merupakan hal yang cukup logis untuk dilaksanakan. Di beberapa negara, pemerintah ingin meningkatkan layanan yang diberikan pada masyarakat dan kelompok bisnis dengan menunjukkan respon yang tinggi di dalam perubahan lingkungan yang dinamis dan berkelanjutan (Klievink & Janssen, 2009).

Semua perusahaan yang berorientasi bisnis pasti telah menetapkan target yang harus dicapai pada periode tertentu, dalam mengejar target yang ditetapkan tersebut dibahas kemungkinan berbagai strategi yang akan dipakai. Bank BTN setiap tahun selalu menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang juga berperan

sebagai *roadmap*/ peta penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) setiap individu.

Target pencapaian tahun 2018 terangkum sebagai berikut :

Tabel IV.4 : Target Pencapaian Tahun 2018

Pertumbuhan			Ratio		
Asset	:	17%-20%	CAR	:	16%-18%
Kredit	:	22%-24%	NPL (Gross)	:	2,3%-2,5%
Dana	:	19%-22%	NIM	:	4,5%-5%
Modal	:	13%-15%	ROE	:	18%-20%
Net Profit	:	>25%	ROA	:	1,7%-1,9%

Sumber : Bank BTN

Untuk mencapai target di atas diperlukan strategi yang memadai, namun di dalam *Grand Strategy* yang telah ditetapkan, perusahaan tidak mencantumkan kajian mengenai restrukturisasi dan lebih berfokus pada strategi pertumbuhan, padahal dampak yang diakibatkan oleh restrukturisasi tersebut sangat besar bagi kelangsungan operasional perusahaan dan arah strategi yang telah ditetapkan. Kapabilitas dinamis akan membantu perusahaan dalam menghadapi perubahan yang dinamis dan tidak bisa diprediksi dalam hal ini restrukturisasi. Teori kapabilitas dinamis menekankan keuntungan dari menjaga struktur organisasi agar selaras dengan perubahan lingkungan (Girod & Whittington, 2016). Karena proses restrukturisasi sendiri baru akan dihadapi oleh perusahaan maka dari ketiga komponen kapabilitas dinamis yaitu *sensing*, *seizing* dan *transforming*, fokus utama yang menjadi pembahasan penelitian ini pada tahapan *sensing*. Perusahaan harus bisa melakukan pemindaian/*scanning* sejak awal dan mengidentifikasi baik peluang maupun ancaman yang dihadapi. Kapabilitas *sensing* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus memindai lingkungan bisnis baik

ancaman maupun peluang dan kemudian menerjemahkan ke dalam model bisnis dan mengambil tindakan yang dianggap penting (Osisioma & Mgbemena, 2016).

4.4 Logika Mendasar Dalam Kapabilitas *Sensing*

Dalam menciptakan kapabilitas *sensing* tantangan utama yang dihadapi adalah bagaimana mengembangkan hipotesis yang valid mengenai apa yang terjadi di lingkungan. Teece, dkk. 2006 menjelaskan 3 (tiga) logika untuk menjelaskan fenomena anomali yang mendasari *sensing*.

1. Logika Deduktif

Jika logika deduksi yang dipakai maka pemahaman yang diperoleh akan merefleksikan pemikiran yang dimulai dari *template* yang telah teruji. Deduksi berguna apabila segala sesuatu yang bermakna telah diketahui dan mengetahui informasi yang tidak terduga. Tidak perlu dilakukan pengujian lebih lanjut sebab bukti yang mendukung kesimpulan telah tersedia. Berawal dari pedoman/premis umum kemudian diambil kesimpulan spesifik.

2. Logika Induktif

Jika pemahaman berasal dari logika induksi, maka setiap kejadian baru yang sesuai dengan kepercayaan dan mental model akan menguatkan hal tersebut, sementara kejadian yang lain dianggap anomali. Logika induksi dapat mengindoktrinasikan pola pengenalan bias dan mencegah individu dari menginterpretasikan kejadian. Berawal dari contoh spesifik kemudian diambil prinsip umum.

3. Logika Abduktif

Logika ini pertama kali dikenalkan oleh Charles Sanders Peirce (1839-1914) dan dilihat sebagai bentuk menyimpulkan dimana penjelasan persuasive dikembangkan dari fenomena anomali dengan menggunakan seluruh data yang tersedia untuk mengidentifikasi pola yang koheren. Logika ini bergerak melalui “lompatan logika dari pikiran”, dan merupakan mikrofondasi dalam proses *generative sensing*.

Teece telah menekankan bahwa dalam menetapkan kapabilitas *sensing* pengembangan dan pengujian hipotesis dilakukan melalui pencarian, pembicaraan internal dan diskusi mengenai perubahan pasar dan teknologi merupakan hal yang penting bagi kapabilitas dinamis. Penggunaan logika deduksi dan induksi akan membantu menjamin kebenaran proses tersebut. Helfat dan Martin menjelaskan kapabilitas kognitif manajerial terkait dengan kapabilitas *sensing* dimana persepsi dan atensi merupakan fondasi yang mendasarinya.

Persepsi dan atensi merupakan fondasi bagi manajer untuk memahami kekuatan dalam lingkungan yang bertujuan untuk mendapatkan informasi yang berkontribusi terhadap proses level organisasi dan menguji ide baru. Permasalahannya adalah logika utama yang digunakan dalam memahami kekuatan berasal dari apa yang telah diketahui sebelumnya dan membatasi perubahan kepercayaan dasar yang menuntun *sensing*. Kapabilitas dinamis dikembangkan tidak hanya sebagai respon untuk lingkungan yang dinamis saja tapi terhadap berbagai kondisi. Merasakan perubahan dari luar yang tidak bisa dijelaskan dengan lengkap

melalui fakta objektif, mempelajari kondisi eksternal untuk pertama kalinya dan tekanan internal menghadapi perubahan. Untuk memahami kondisi tersebut, logika deduktif sedikit membantu apabila memahami segala sesuatu yang dianggap bernilai. Jika manajer menggunakan logika ini dan kemudian pemahaman yang diperoleh berasal dari template yang telah terbukti maka tidak perlu dilakukan pengujian lebih jauh karena peristiwa yang mendukung kesimpulan tersebut telah tersedia.

Tantangan yang dihadapi kapabilitas *sensing* adalah tingkat efektifitas yang terletak pada lensa kognitif yang digunakan untuk mengobservasi dan menginterpretasikan kondisi di sekitarnya sehingga harus mengurangi ketidakpastian dari logika deduksi dan induksi yang menghasilkan jawaban yang tidak mendalam mengenai peluang namun juga harus menghilangkan peluang yang terlalu anomali atau terlalu ambigu.

4.5 Kapabilitas *Generative Sensing*

Kapabilitas *generative sensing* merupakan kapabilitas *sensing* yang berfokus pada menghasilkan dan menguji hipotesis. Hipotesisnya mencoba menjelaskan kejadian tidak terduga atau anomali, seperti mengobservasi ancaman, menjelaskan kondisi yang dapat mengurangi observasi ancaman. Sebab hipotesis ini tidak dijamin benar, logis atau ilmiah, perusahaan kemudian mengambil tindakan untuk bereksperimen menguji kondisi “yang benar” dari hipotesisnya (Dong, dkk. 2016). *Generative sensing* meliputi tindakan yang secara proaktif menciptakan hipotesis mengenai dampak yang akan datang dari kejadian dan peristiwa yang diamati dan menguji hipotesis ini untuk melancarkan pola/jalur bagi produk baru, layanan dan

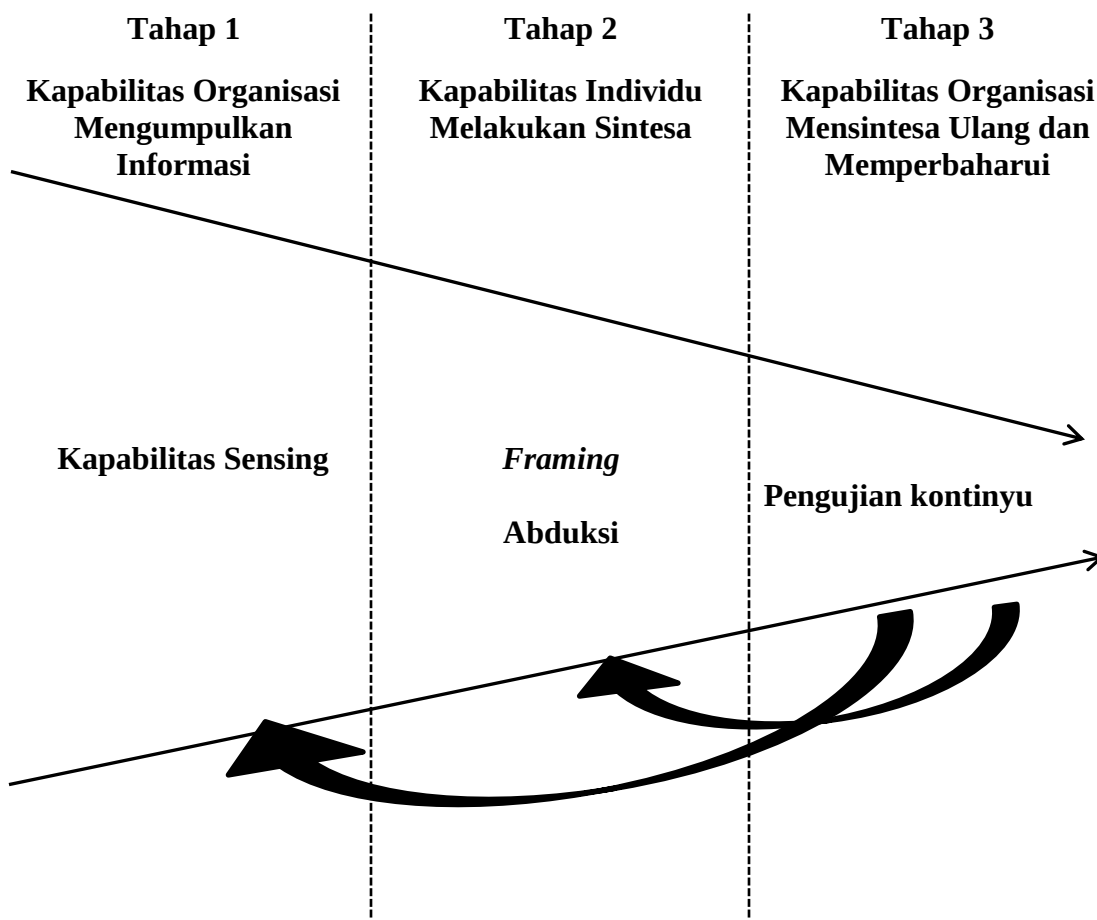
model bisnis (Teece, dkk. 2006). Logika yang dipakai dalam proses ini didasarkan pada logika abduksi yang bergerak melalui “lompatan logika dari pikiran”, kontras dengan logika induksi maupun deduksi yang tidak dapat menghasilkan sesuatu yang baru karena keduanya tergantung pada masa lampau. Abduksi merupakan salah satu bentuk logika yang mengenalkan hipotesis baru sebagai penjelasan untuk observasi, hal ini untuk merasakan dan menajamkan peluang baru melalui tindakan yang mengafirmasi hipotesis. Terdapat 2 (dua) bentuk abduksi yaitu eksplanatori abduksi dan inovasi abduksi. Eksplanatori menciptakan hipotesis untuk menjelaskan hal yang tidak terduga, jika tidak ada maka logika induksi dan deduksi dapat digunakan. Abduksi ini bekerja ketika data yang ada terbatas digunakan untuk mengatasi penjelasan yang masuk akal dan terperinci, sebagai contoh ketika strategi menginterpretasikan tindakan pesaing atau menyimpulkan bisnis model mana yang akan berlaku di industri yang baru. Inovasi abduksi merupakan tindakan kognitif yang digunakan dengan menemukan suatu bentuk dan solusi yang menciptakan kondisi yang benar untuk hasil yang diinginkan. Dapat disimpulkan bahwa ekplanatori abduksi menciptakan kesimpulan untuk penjelasan terbaik, sedangkan inovasi abduksi menghasilkan kesimpulan untuk solusi yang terbaik (Dong, dkk. 2016).

Selain logika abduksi, *framing* juga merupakan mikrofondasi dari *generative sensing*, yaitu merupakan tindakan kognisi yang menggambarkan asosiasi dan disosiasi diantara fakta situasi, asumsi dan prioritas untuk menghasilkan sebuah skema interpretasi (Dong, dkk. 2016). *Framing* merupakan tindakan dimana seorang

perancang mengidentifikasi sebuah rancangan masalah atau ide baru. Konsep *framing* dalam merancang kontras dengan pembuatan keputusan yang menekankan pada analisa tindakan, hasil dan kemungkinan yang diasosiasikan dengan pilihan tertentu. Di dalam penelitian pembuatan keputusan, *framing* diasosiasikan dengan membandingkan antara kerugian dengan keuntungan, ancaman dengan peluang.

4.6 Tahapan Proses *Sensing* di Perusahaan

Di gambar berikut ini dijelaskan mengenai tahapan proses *sensing* yang terjadi di perusahaan



Gambar IV.3 : Proses Kapabilitas *Sensing* Restrukturisasi Perusahaan

Tahap 1	Kapabilitas Organisasi Mengumpulkan Informasi
	<p>Dalam mengumpulkan informasi baik ancaman maupun peluang yang akan dihadapi perusahaan, harus dilakukan oleh organisasi.</p> <p>Kapabilitas <i>sensing</i> pada tahapan ini sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Internal R & D Merupakan proses pencarian terhadap produk dan proses baru di lingkungan yang bergerak sangat cepat yang dilakukan oleh internal perusahaan. 2) Identifikasi Target Kebutuhan Pasar Merupakan proses untuk melihat kebutuhan pasar dengan melibatkan peran <i>stakeholder</i> terkait 3) Identifikasi Pengembangan Ilmu & Teknologi Proses untuk mengaplikasikan teknologi/ proses digital ke operasional perusahaan 4) Menarik Supplier & Inovasi Pelengkap Proses untuk menciptakan inovasi yang terkait dengan kelangsungan bisnis perusahaan <p>Tahapan 1 merupakan tahap yang paling mendalam untuk dibahas karena pada tahapan ini perusahaan memperoleh gambaran yang sangat luas mengenai kondisi peluang dan tantangan yang akan dihadapi.</p>
Tahap 2	Kapabilitas Individu Melakukan Sintesa
	<p>Setelah perusahaan bisa mengumpulkan informasi melalui keempat elemen kapabilitas di atas, pihak eksekutif perusahaan kemudian melakukan pengolahan dengan menggunakan 2 (dua) pendekatan yaitu <i>framing</i> dan abduksi. <i>Framing</i> merupakan pemetaan suatu permasalahan sehingga akan dihasilkan suatu solusi, sedangkan abduksi merupakan logika yang digunakan supaya bisa menghasilkan suatu hipotesa yang akan diuji kembali kebenarannya.</p> <p>Tahap 2 ini belum bisa dilakukan mengingat restrukturisasi yang akan dihadapi perusahaan masih dalam tahap rencana sehingga pihak eksekutif belum bisa menjalankan tahapan ini.</p>
Tahap 3	Kapabilitas Organisasi Mensintesa Ulang dan Memperbaharui
	<p>Proses ini dilakukan oleh perusahaan untuk menguji apa yang telah diputuskan oleh eksekutif perusahaan pada tahap 2 tersebut dan mengetahui bagaimana reaksi yang dihasilkan.</p> <p>Tahap 3 juga belum bisa dilakukan sebagaimana proses pada tahap 2</p>

Proses *sensing* dalam konteks restrukturisasi perusahaan terdiri dari 3 (tiga)

tahap.

Tahap 1 : Kapabilitas Organisasi Mengumpulkan Informasi

Artikulasi strategi organisasi sebagai penyaring informasi yang diperoleh mengenai peluang dan ancaman. Dalam memperoleh informasi mengenai ancaman dan peluang yang akan dihadapi, pengetahuan dan pengalaman pribadi tidak cukup untuk memenuhi tujuan kesuksesan organisasi yang lebih besar. Hal tersebut selaras dengan temuan di Bank BTN yang menjelaskan bahwa dalam mengidentifikasi perubahan merupakan tanggung jawab langsung dari kantor pusat dalam hal ini dibawah divisi TMO (*Transformational Management Organization*). Divisi TMO bertanggung jawab untuk mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dan kemudian memberikan hasil kajiannya kepada pihak direksi untuk diambil kebijakan strategis dan menjadi pedoman operasional perusahaan. Salah satu tugas utama dari divisi ini memberikan kajian strategis dan salah satu hasilnya adalah mengenai tahapan transformasi yang akan ditempuh perusahaan selama 3 (tiga) tahapan sampai dengan 2025 dengan tujuan menjadikan perusahaan sebagai pemain di kancah global. Dalam memperoleh informasi, Teece (2007) mengklasifikasikan aktivitas *sensing* di level perusahaan sebagai berikut :

- Internal R&D

Aktivitas ini merupakan pencarian terhadap produk dan proses baru, di lingkungan yang bergerak cepat dengan persentase pengenalan produk baru yang dikenalkan cukup banyak maka perusahaan harus mencari inti dari pandangan ekosistem bisnisnya. Pencarian harus bisa merangkul kolaborasi potensial yang aktif didalam aktivitas inovasi. Proses penciptaan ide baru di BTN sering

dilakukan melalui program *innovation award* yang diselenggarakan setiap tahun bagi seluruh pegawai.

Program ini seperti kebijakan *bottom up* dimana perusahaan ‘meminta’ *sharing* ide dari pegawai mengenai proses bisnis yang selama ini dijalankan. Beberapa hasil inovasi yang telah diterapkan adalah penggunaan aplikasi *idoc* dalam melakukan penataan terhadap dokumentasi barang berharga. Namun kebijakan R&D ini lebih terkonsentrasi di kantor pusat sebagai otoritas pemegang kebijakan tertinggi sehingga hasilnya bisa langsung diterapkan oleh kantor cabang sebagai ujung tombak dari operasional bisnis, dan kantor cabang seringkali dimintakan saran dan pendapat mengingat kondisi wilayah masing-masing memiliki potensi yang berbeda.

Sebagai contoh perusahaan menerapkan kebijakan *fee marketing* bagi agen properti yang diberikan kepada masing-masing kanwil memiliki persentase berbeda tergantung peta persaingan di wilayah tersebut. Contoh yang lain adalah jumlah portfolio kredit tiap kantor cabang akan berbeda, kantor cabang yang berada di wilayah Jabodetabek akan mendapatkan target kredit dan dana yang lebih besar dibandingkan dengan Jawa atau Kalimantan.

- **Proses mengidentifikasi target kebutuhan pasar**

Dalam mengidentifikasi target kebutuhan pasar, perusahaan menggunakan hasil survei pasar terhadap pihak yang terkait/*stakeholder*, sebagai contoh dalam bidang kredit banyak pihak yang terkait mengingat perusahaan berfokus pada

industri perumahan (inti bisnis perusahaan) maka beberapa *stakeholder* sebagai berikut :

Stakeholder	Peran
Konsumen/nasabah	Konsumen merupakan pintu utama bagi perusahaan untuk mengetahui kebutuhan secara langsung, dari konsumen bisa diperoleh informasi berharga mengenai apa yang saat ini benar-benar dibutuhkan konsumen baik dari sisi prosedur maupun layanan.
Pengembang	Dari pengembang bisa diperoleh informasi mengenai suplai yang ada dan juga daya serap konsumen. Informasi yang diperoleh akan sangat membantu perusahaan dalam menentukan segmentasi konsumen
Notaris	Notaris sebagai pihak yang melegalkan suatu transaksi mempunyai informasi yang cukup penting. Seberapa banyak transaksi yang dilakukan dan segmentasi klien akan membantu perusahaan untuk melakukan proses identifikasi.
Surveyor Independen	Surveyor Independen memberikan jasa penilaian suatu asset, sehingga jasa tersebut bisa digunakan oleh pihak lain yang memiliki kepentingan sama. Dari surveyor juga bisa diperoleh informasi mengenai trend penjualan perumahan yang terjadi.
Asosiasi/Organisasi	Asosiasi : REI (Real Estate Indonesia), APERSI (Asosiasi Perumahan Seluruh Indonesia) merupakan pihak yang memiliki informasi yang komprehensif mengenai industri perumahan, karena selain pelaku mereka juga sebagai regulator yang membuat arah kebijakan.
Agen Properti	Agen properti merupakan salah satu <i>stakeholder</i> yang bisa memberikan informasi mengenai trend kebutuhan konsumen mengingat mereka merupakan pihak yang bersentuhan langsung.

- **Proses mengidentifikasi pengembangan ilmu dan teknologi**

Ilmu dan teknologi saat ini menjadi ancaman yang paling nyata bagi seluruh industri. *Financial Technology, Branchless Banking, Crypto Currency, Digital Banking* merupakan contoh nyata dari perkembangan teknologi di industri

keuangan. Di Indonesia proses disrupsi teknologi diawali dengan kehadiran ATM (*Automatic Teller Machine*) yang mulai menggeser peran teller dalam memberikan pelayanan. Proses ini telah disadari oleh perusahaan, sehingga dalam transformasi Tahap II tahun 2016-2019 perusahaan berfokus pada *digital banking period*, dengan penggerak utama kecanggihan teknologi dan juga kecepatan dalam melakukan proses kredit. Penerapan teknologi dalam bidang kredit yaitu penggunaan aplikasi *iloan* membawa dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, proses pengajuan aplikasi kredit KPR sebelumnya manual sehingga tidak akan diperoleh informasi mengenai *Service Level Agreement (SLA)* atau lamanya proses pembuatan keputusan kredit. Dengan aplikasi tersebut informasi mengenai SLA akan direkam secara baik sehingga pola kerja lebih teratur dan kecepatan putusan kredit bisa terukur. Selain itu juga penggunaan portal web, memungkinkan calon nasabah untuk melakukan pengajuan aplikasi tanpa harus mendatangi kantor cabang.

- **Proses menarik supplier dan inovasi pelengkap**

Supplier perusahaan dalam hal ini dilihat dari kepentingan bisnis perusahaan, apabila terkait dengan kredit maka supplier adalah pihak yang menyediakan jasa untuk ditransaksikan oleh bank seperti pengembang perumahan. Ditinjau dari aspek hukum, maka pihak yang terkait erat seperti kepolisian, kejaksaan, mahkamah agung merupakan supplier yang bagi perusahaan. Untuk menciptakan inovasi yang terbuka, perusahaan telah mendirikan *Housing Finance Centre (HFC)* yaitu sebuah pusat studi yang khusus menangani pengembang pemula

yang bergerak di di bidang properti, HFC telah bekerjasama dengan Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB) mendirikan program mini MBA bagi para pengembang pemula untuk belajar properti dengan benar.

Tahap 2 Kapabilitas Individu Melakukan Sintesa

Interaksi dengan lingkungan eksternal akan membantu manajemen/eksekutif untuk membangun pemahaman yang lebih mendalam mengenai situasi, dengan melakukan partisipasi di dalam suatu komunitas akan tercipta suatu pengetahuan yang mana hal tersebut diidentifikasi sebagai karakteristik kunci dari inovasi/ Diskusi internal dengan rekan kerja akan menajamkan informasi yang diperoleh untuk pengembangan hipotesis dan sintesa.

Framing

Data yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut kemudian dilakukan *framing* oleh pihak eksekutif untuk kemudian dicari *frame* permasalahan yang bernilai, yaitu *frame* permasalahan dimana solusi akan menciptakan nilai baru dan pertumbuhan bagi perusahaan.

Abduction

Pihak eksekutif dalam mengembangkan hipotesis menggunakan logika abduksi baik eksplanatori maupun inovasi. Eksplanatori abduksi terdiri dari 2 (dua) komponen yaitu observasi dan aturan yang menjelaskan observasi dengan hasil akhir berupa hipotesis yang memungkinkan untuk melihat peluang yang tidak terlihat orang lain. Inovasi abduksi terdiri dari 3 (tiga) komponen yaitu nilai observasi, pilihan

strategi dan bentuk operasi dengan hipotesismya mungkin untuk memacu inovasi atau tindakan yang dapat meningkatkan peluang pertumbuhan. Hipotesis abduksi bukan tentang salah atau benar tetapi bisa menunjukkan *sense* yang memiliki implikasi terhadap apa yang akan dilakukan oleh perusahaan, dan untuk menunjukkan apakah premis yang dibuat benar maka perusahaan harus mengambil tindakan atau mengujinya.

Manajemen dalam menginterpretasikan perubahan lingkungan bisnis belum menerapkan hipotesa yang berdasarkan logika abduksi, hal tersebut terlihat dari jawaban atas pertanyaan “bagaimana perusahaan/manajemen menginterpretasikan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi, kaitannya dengan kondisi internal?”. Jawaban yang dihasilkan adalah jika kondisinya mempengaruhi maka harus segera diambil tindakan terlepas apakah benar atau salah, berbeda apabila logika yang digunakan berdasarkan abduksi, maka hipotesa yang diambil bukan hanya semata tentang salah atau benar tapi untuk diuji kembali.

Tahap 3 Kapabilitas Organisasi Mensintesa Ulang dan Memperbaharui Pengujian kontinyu

Pembentukan hipotesis merupakan aktivitas individu dalam hal ini pihak eksekutif/manajer, namun pengujiannya merupakan aktivitas organisasi. Proses organisasi untuk menguji hipotesis baru tidak membutuhkan kreatifitas, yang dibutuhkan hanya hasil yang ilmiah dan teliti dari data baru untuk mendukung atau menolak hipotesis.

Tahapan yang bisa dilakukan dalam konteks restrukturisasi di Bank BTN baru bisa diproses pada tahap 1 (satu) mengingat proses restrukturisasinya baru akan berjalan sehingga konsep sintesa yang dilakukan oleh pihak eksekutif dan juga pengujian oleh perusahaan baru bisa dilaksanakan apabila tahapan restrukturisasi telah berjalan, namun gambaran besar mengenai apa yang harus dilakukan oleh perusahaan telah tergambar dengan jelas di tahap 1 (satu).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari pertanyaan penelitian di awal bagaimana tahapan proses *sensing* dalam konteks restrukturisasi perusahaan yang dilakukan di PT. Bank Tabungan Negara Persero Tbk. adalah bahwa prosesnya terdiri dari 3 (tiga) tahapan yaitu :

1. Tahap Kapabilitas Organisasi Mengumpulkan Informasi

Dalam tahapan ini, perusahaan berperan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan dalam proses restrukturisasi ini, dengan menggunakan keempat kapabilitas yaitu : internal R&D, identifikasi kebutuhan target pasar, identifikasi pengembangan teknologi dan ilmu pengetahuan dan identifikasi menarik supplier dan inovasi pelengkap bisa dijadikan acuan oleh perusahaan untuk bisa menyikapinya. Adapun hasil temuan dari keempat elemen tersebut adalah :

- Internal R&D :

Proses internal R&D yang dilakukan oleh perusahaan salah satunya adalah dengan peran serta dari seluruh pegawai untuk ikut serta dalam program *innovation award* untuk memberikan masukan kepada perusahaan mengenai proses bisnis yang bisa dijalankan untuk mengetahui kondisi pasar.

- Identifikasi Kebutuhan Target Pasar

Dalam mengidentifikasi Kebutuhan Target Pasar, perusahaan bisa bekerjasama dengan *stakeholder* yang terkait dengan industri perumahan. Melalui konsumen, perusahaan bisa mengetahui apa yang benar-benar dibutuhkan baik dari sisi prosedur maupun layanan. Dari pihak pengembang perusahaan bisa memperoleh informasi perihal suplai dan daya serap konsumen terhadap produk property yang ditawarkan. Dari pihak asosiasi perusahaan bisa memperoleh informasi yang cukup komprehensif mengenai kondisi industri perumahan, karena selain bertindak sebagai regulator juga karena peran anggotanya sebagai pelaku.

- Identifikasi Pengembangan Teknologi dan Ilmu Pengetahuan

Penerapan pengajuan aplikasi KPR secara online dan juga proses analisa KPR dengan menggunakan aplikasi *iloan* merupakan salah satu cara perusahaan mengatasi perkembangan teknologi dan juga sebagai alat bagi perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kecepatan layanan proses di BTN.

- Identifikasi Menarik Supplier dan Inovasi Pelengkap

Dengan mendirikan program mini MBA yang diselenggarakan oleh *Housing Financing Centre* yang bekerjasama dengan Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB untuk mencetak pengembang-pengembang baru yang berkualifikasi merupakan salah satu cara perusahaan melakukan identifikasi pada proses ini.

2. Tahap Kapabilitas Individu Melakukan Sintesa

Setelah informasi diperoleh perusahaan maka tugas pihak eksekutif untuk kemudian menginterpretasikannya dengan menggunakan *framing* dan juga logika abduksi supaya hasil yang diperoleh bisa untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

3. Tahap 3 Kapabilitas Organisasi Mensintesa Ulang dan Memperbaharui Pengujian kontinyu

Organisasi melakukan pengujian atas hipotesa dari pihak eksekutif dengan teliti.

Dari hasil temuan bahwa tahap 2 (dua) dan tahap 3 (tiga) dari proses tersebut tidak dapat dilakukan mengingat proses restrukturisasi dalam hal ini berdirinya *holding* perusahaan belum berjalan sehingga hanya bisa membahas lebih mendalam di tahap 1 (satu). Keterbaruan yang ada dalam penelitian ini adalah :

1. Pembahasan konsep kapabilitas dinamis lebih berfokus pada ketiga komponen yaitu *sensing*, *seizing*, *transforming* dan jarang yang melakukan pembahasan secara mendetil mengenai salah satu komponen tadi, sehingga di dalam penelitian ini konsep *sensing* dibahas lebih mendalam.
2. Dalam konteks restrukturisasi perusahaan, pembahasan penerapan konsep kapabilitas dinamis hampir jarang yang melakukan.
3. Pendekatan *generative sensing* dengan berlandaskan pada logika abduksi akan membuat pihak manajemen perusahaan menguji kembali atas hipotesis yang dilakukan terhadap penilaian kondisi lingkungannya.

5.2 Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah :

1. Komponen kapabilitas dinamis yang lain yaitu *seizing* dan *transforming* bisa dibahas lebih mendetil per komponen sehingga bisa dihasilkan pemahaman yang mendalam

2. Studi kasus dalam penelitian ini kasus tunggal, penelitian selanjutnya bisa menggunakan kasus yang banyak mengingat restrukturisasi bisa terjadi di berbagai perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, A., Catalini, C., & Goldfarb, A. (2016). Are Syndicates the Killer App of Equity Crowdfunding? *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL. 58, NO. 2*, 111-124.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management*, 29-49.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, 33-46.
- Ashraf, S., Jahanyar, B., & Maghsud, A. (2013). Designing a model for dynamic capabilities evaluation in equipment manufacturing enterprises of Iran Power Industry. *RESEARCH JOURNAL OF APPLIED SCIENCES, ENGINEERING, AND TECHNOLOGY 6 (23)* .
- Baretto, I. (2010). Dynamic Capabilities : A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 256-280.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Bonbright, J. C., & Means, G. C. (1932). *The Holding Company, Its Public Significance and its Regulation*. New York: McGraw Hill.
- Bowman, E. H., Singh, H., Useem, M., & Bhadury, R. (1999). When does restructuring improve economic performance. *California Management Review*, 33-54.
- BUMN, K. (2010). Master Plan BUMN 2010-2014. Jakarta, Jakarta, Indonesia.
- Campbell, A., Whitehead, J., Alexander, M., & Goold, M. (2014). *Strategy For The Corporate Level*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

- Carlsson, S., & El Sawy, O. A. (2008). Managing the five tensions of IT-enabled decision support in turbulent and high-velocity environments. *Information Systems & e-Business Management*, 225-237.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Christensen, C., & Sundahl, D. (2001). *The Process of Building Theory*. Massachusetts: Harvard Business School.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- David, F. (2006). *Manajemen Strategis edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review Vol. 58, No.4*, 59-77.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 1504-1511.
- Dong, A., Garbuio, M., & Lovallo, D. (2016). Generative sensing : A design perspective on microfoundations of sensing capabilities. *California Management Review*, 97-117.
- Easterby, S., & Prieto, I. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management : An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 235-249.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 532-550.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities : What are they? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.

- Foss, N., & Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for Strategy : A Goal-Framing Perspective on the Drivers of Value Creation. *The Academy of Management Perspectives*, 85-102.
- Gaziulusoy, A. (2015). A Critical Review of Approaches Available for Design and Innovation Teams Through the Perspective of Sustainability Science and System Innovation Theories. *Journal of Cleaner Production*, 366-377.
- Girod, S. J., & Karim, S. (2017). Restructure or Reconfigure? *Harvard Business Review*, 128-132.
- Girod, S. J., & Whittington, R. (2016). Reconfiguration, Restructuring and Firm Performance : Dynamic Capabilities and Environmental Dynamism. *Strategic Management Journal*, 1121-1133.
- Gliedt, T., & Parker, P. (2010). Dynamic Capabilities for Strategic GreenAdvantage : Green Electricity Purchasing in North American Firms, SMEs, NGOs and Agencies. *Global Business and Economic Review*, 171-195.
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate Level Strategy : Creating Value in the Multibusiness Company*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Hariyani, I. S., & Cita, Y. S. (2011). *Merger, Konsolidasi, Akuisisi & Pemisahan Perusahaan*. Jakarta: Visimedia.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)everchanging world. *Strategic Management Journal*, 32: , 1243-1250.

- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view : capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 997-1010.
- Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (1996). *Strategic Management-Competitiveness & Globalization*. St. Paul: West Publishing Company.
- Horne, V. J. (2007). *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jantunen, A., Ellonen, H., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances - Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? . *European Management Journal*, 141-155.
- Jick, T. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 602-611.
- Klievink, B., & Janssen, M. (2009). Realizing joined-up government-Dynamic Capabilities and stage models for transformation. *Government Information Quarterly*, 275-284.
- Krzakiewicz, K., & Cyfert, S. (2017). Dynamic capabilities in strategic choice processes within organisations. *De Gruyter*, 7-19.
- Laamanen, T., & Wallin, J. (2009). Cognitive Dynamics of Capability Development Paths. *Journal of Management Studies*, 950-981.
- Leih, S., & Teece, D. (2016). Uncertainty, innovation and dynamic capabilities : An introduction. *California Management Review*, 5-12.
- Levinthal, D., & March, J. (2008). The Myopia of Learning. 95-112.
- 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 Social Transition*, 101-122.

- Lin, Y., & Wu, L. (2014). Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance Under the Resource-Based View Framework. *Journal of Business Research*, 407-413.
- Lowe, M. (2015, December). The Roles of Dynamic Capabilities in Acquisition Process. Otago, Dunedin, New Zealand: University of Otago.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 441-454.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. California: SAGE PUBL INC .
- Muhammad, S. (2003). *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Neo, B. S., & Chen, G. (2007). *Dynamic Governance : Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial & Corporate Change*, 16 (3), 371-394.
- Obi, P. C., & Emenogu, A. (2003). Bank Holding Company Expansion Into Non Bank Function : is the Rise in Systematic Risk Rewarded. *Managerial Finance Vol. 29*, 9-22.
- Osisioma, H., & Mgbemena, I. (2016). Dynamic Capabilites and Performance of Selected Commercial Banks in Awka, Anamba State, Nigeria. *European Journal of usiness and Social Science*, 98-110.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS*, 15 (2), 120-131.

- Pan, S., Tan, B., Huang, J., & Poulsen, B. (2007). The Development Paths of Non Strategic Capabilities. *European Management Journal*, 344-358.
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2016). *Strategic Management- Formulation, Implementation, and Control*. McGraw-Hill.
- Pranoto, T., & Makaliwe, W. A. (2015). *Restrukturisasi BUMN Menjadi Holding Company*. Jakarta: Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, 22-40.
- Rahardjo, M. (2017). *Studi kasus dalam penelitian kualitatif : Konsep dan prosedurnya*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual, Firm, and Network Level Effect. . Vol. 18, No. 6 *Informis*, 898-921.
- Sumodiningrat, G., & Nugroho, R. (2005). *Membangun Indonesia Emas Model Pembangunan Indonesia Baru Menuju Negara-Negara yang Unggul dalam Persaingan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sutianto, F. D. (2015, December 15). *finance.detik.com*. Retrieved February 15, 2017, from www.detik.com.
- Taleb, N. (2007). *The Black Swan : The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
- Tan, J., & Wang, L. (2010). Flexibility-efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. *Kournal of Business Research*, 356-362.

- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation and dynamic capabilities : An introduction. *California Management Review*, 5-12.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2006). Dynamic Capabilites and Organizational Agility : Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 13-35.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Wacker, J. G. (1998). A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management. *Journal of Operation Management*, 361-385.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities : A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 31-51.
- Weick, K. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research : Design and Method 4th ed*. London: Sage Publications, Inc.
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities : A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 917-955.

Daftar Lampiran Pertanyaan

1. Bagaimana perusahaan menyadari bahwa lingkungan bisnis telah berubah?
2. Bagaimana perusahaan melakukan proses identifikasi terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis?
3. Bagaimana perusahaan/manajemen menginterpretasikan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi, kaitannya dengan kondisi internal perusahaan saat ini?
4. Bisakah anda menggambarkan bagaimana pegawai merespon terhadap kebutuhan untuk berubah di lingkungan perusahaan?
5. Berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk melakukan proses identifikasi terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis ?
6. Seberapa sering perusahaan melakukan proses *scanning* (pemindaian) terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis?
7. Bagaimana proses penciptaan ide baru yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi perubahan yang terjadi dilingkungan bisnis?
8. Bagaimana perusahaan mengantisipasi atas tindakan yang akan dilakukan oleh pesaing sehubungan dengan perubahan lingkungan bisnis?
9. Bagaimana perusahaan menganalisa kebutuhan baru pelanggan yang mungkin akan muncul sehubungan dengan perubahan lingkungan bisnis?
10. Bisakah anda menjelaskan seberapa besar perubahan lingkungan bisnis akan berpengaruh terhadap kondisi perusahaan?

11. Dalam mengidentifikasi perubahan, divisi/unit/bagian mana yang bertanggung jawab langsung terhadap proses tersebut?
12. Bagaimana perusahaan bisa mendorong para pegawai untuk melakukan *sharing* ide dengan yang lain?