ANALISIS FASE-FASE ADAPTASI KAPABILITAS DINAMIS DALAM PENGEMBANGAN INOVASI PADA INDUSTRI KREATIF

Tesis S-2

Program Magister Manajemen

Diajukan Oleh :

Yanuarika Insanul R. Farizqi

16911058

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

September 2018

ANALISIS FASE-FASE ADAPTASI KAPABILITAS DINAMIS DALAM PENGEMBANGAN INOVASI PADA INDUSTRI KREATIF

Tesis S-2

Program Magister Manajemen

Diajukan Oleh :

Yanuarika Insanul R. Farizqi

16911058

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

September 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 kemudian hari terbukti bahwa penyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta, 6 September 2018



Yanuarika Insanul R. Farizqi

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, 6 September 2018

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

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

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Kamis tanggal 6 September 2018 Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

YANUARIKA INSANUL R. FARIZQI

No. Mhs. : 16911058

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

ANALISIS FASE-FASE ADAPTASI KAPABILITAS DINAMIS DALAM PENGEMBANGAN INOVASI PADA INDUSTRI KREATIF

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

Penguji I	Penguji II
Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.	Rr. Ratna Roostika, SE., MAC., Ph.D.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,

Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kepada Allah S.W.T yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis dengan judul **"Analisis Fase-Fase Adaptasi Kapabilitas Dinamis Dalam Pengembangan Inovasi Pada Industri Kreatif"** dapat terselesaikan. Tesis ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan kelulusan program Magister Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia serta untuk memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu manajemen sehingga bermanfaat bagi praktisi maupun akademisi dan semua pihak yang membutuhkan.

Dalam proses penyusunan tesis ini tentunya tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak, untuk itu kami mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayahnya sehingga kami selalu diberi kelancaran, kesehatan dan keselamatan.
2. Orangtuaku yang selalu memberikan do'a dan dukungan.
3. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya serta dengan penuh kesabaran telah membimbing penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
4. Segenap manajemen M-Joint Leather, Batik Purwanti, dan Kelapa Budaya yang telah memberikan izin dan keterbukaannya dalam proses pencarian data kepada penulis selama proses penelitian.

5. Segenap dosen, pengurus dan staf program pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah banyak membantu penulis selama ini.
6. Teman-teman MM UII angkatan 47 khususnya kelas 47 B dan teman-teman konsentrasi manajemen strategi yang telah banyak membantu serta berbagi ilmu dan semangat dalam menyelesaikan pendidikan.

Semoga tesis ini dapat memberi manfaat dan dapat menjadi rujukan bagi yang membutuhkan.

Yogyakarta, September 2018

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i

HALAMAN JUDUL ii

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii

HALAMAN PENGESAHAN iv

BERITA ACARA UJIAN TESIS v

KATA PENGANTAR vi

DAFTAR ISI viii

DAFTAR TABEL xi

DAFTAR GAMBAR xiii

DAFTAR LAMPIRAN xiv

ABSTRAK xv

ABSTRACT xvi

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 7

1.3 Fokus Penelitian 7

1.4 Tujuan Penelitian 8

1.5 Manfaat Penelitian 8

1.6 Sistematika Penulisan 9

BAB II KAJIAN PUSTAKA 11

2.1 Kapabilitas Dinamis 11

2.2 Komponen Kapabilitas Dinamis 16
2.3 Fase-fase Kapabilitas Dinamis 18
2.3.1 Fase *Sensing* 20
2.3.2 Fase *Seizing* 23
2.3.3 Fase *Transforming* 25
2.4 Pengelolaan dan Adaptasi Kapabilitas Dinamis 27
2.4.1 Proses Adaptasi 27
2.4.2 Kemampuan Pengembangan (Development Capability) 28
2.4.3 Kemampuan Integrasi Pengetahuan (*Knowledge Integration Capability)* ...30
2.5 Inovasi dan Kemampuan Inovasi 31
2.6 Kerangka Teori.....33
BAB III METODE PENELITIAN.....36
3.1 Pendekatan Penelitian 36
3.2 Objek Penelitian 37
3.3 Desain Studi Kasus 38
3.4 Sumber Data.....40
3.5 Metode Pengumpulan Data 40
3.6 Teknik Analisis Data.....44
BAB IV ANALISIS TEMUAN STUDI KASUS 47
4.1 Industri Kreatif 47
4.2 Industri Kreatif Kerajinan Batik.....47
4.2.1 Industri Kreatif Kerajinan Batik : Batik Purwanti 48
4.3 Industri Kreatif Kerajinan Kayu.....66

4.3.1 Industri Kreatif Kerajinan Kayu : Kelapa Budaya 68
4.4 Industri Kreatif Kerajinan Kulit 82
4.4.1 Industri Kreatif Kerajinan Kulit : M-Joint Leather 83
BAB V ANALISIS ANTAR KASUS 101
5.1 Fase-Fase Adaptasi Kapabilitas Dinamis 106
5.1.1 Fase *Sensing* 107
5.1.2 Fase *Seizing* 107
5.1.3 Fase *Transforming* 110
5.2 Komparasi Fase-Fase Adaptasi Kapabilitas Dinamis Antar Kasus 113
5.3 Adapatsi Kapabilitas Dinamis dalam Pengembangan Inovasi Pada Industri Kreatif 115
BAB VI PENUTUP 120
6.1 Kesimpulan 120
6.2 Implikasi Manajerial 122
6.3 Saran Penelitian Selanjutnya 122
DAFTAR PUSTAKA xvii
LAMPIRAN xx

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Temuan *Peripheral Vision* pada Industri Kerajinan Batik 53

Tabel 4.2 Temuan *Vigikant Learning* pada Industri Kerajinan Batik.....57

Tabel 4.3 Temuan *Probe-and-Learn Experimentation* pada Industri Kerajinan Batik 59

Tabel 4.4 Temuan *Deploying Real Option* pada Industri Kerajinan Batik.....61

Tabel 4.5 Temuan *Recognizing Value* pada Industri Kerajinan Batik.....62

Tabel 4.6 Temuan *Organizational Redesign* pada Industri Kerajinan Batik.....64

Tabel 4.7 Temuan *External Shaping* pada Industri Kerajinan Batik 67

Tabel 4.8 Kelompok Sentra Industri dan Jumlah Unit UsahaTahun 2014 66

Tabel 4.9 Temuan *Peripheral Vision* pada Industri Kerajinan Kayu 73

Tabel 4.10 Temuan *Vigikant Learning* pada Industri Kerajinan Kayu.....76

Tabel 4.11 Temuan *Probe-and-Learn Experimentation* pada Industri Kerajinan Kayu 77

Tabel 4.12 Temuan *Deploying Real Option* pada Industri Kerajinan Kayu.....78

Tabel 4.13 Temuan *Recognizing Value* pada Industri Kerajinan Kayu.....79

Tabel 4.14 Temuan *Organizational Redesign* pada Industri Kerajinan Kayu.....80

Tabel 4.15 Temuan *External Shaping* pada Industri Kerajinan Kayu 82

Tabel 4.16 Temuan *Peripheral Vision* pada Industri Kerajinan Kulit.....89

Tabel 4.17 Temuan *Vigikant Learning* pada Industri Kerajinan Kulit 93

Tabel 4.18 Temuan *Probe-and-Learn Experimentation* pada Industri Kerajinan Kulit 95

Tabel 4.19 Temuan *Deploying Real Option* pada Industri Kerajinan Kulit 96

Tabel 4.20 Temuan *Recognizing Value* pada Industri Kerajinan Kulit 97

Tabel 4.21 Temuan *Organizational Redesign* pada Industri Kerajinan Kulit 98

Tabel 4.22 Temuan *External Shaping* pada Industri Kerajinan Kulit.....100

Tabel 5.1 Komparasi Temuan Antar Kasus 102

Tabel 5.2 Komparasi Fase-Fase Adaptasi Kapabilitas Dinamis 114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 *Microfoundation Dynamic* Capability.....15

Gambar 2.1 Konseptual dan Operasional Pendekatan *Dynamic* Capability.....17

Gambar 2.3 Konsep Fase-Fase *Dynamic Capability* 19

Gambar 2.4 Konsep Teori Penelitian.....35

Gambar 3.1 Tipe-Tipe Dasar Desain Studi Kasus 39

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Batik Purwanti.....50

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kelapa Budaya 70

Gambar 4.3 Data BPS Untuk Index Produksi Industri Besar dan Sedang Per 2015 83

Gambar 4.4 Peta Pemasaran M-Joint Leather.....84

Gambar 4.5 Struktur Organisasi M-Joint Leather (PT. Mandiri Jogja Internasional).....85

Gambar 6.1 Konsep Fase-Fase Adaptasi Kapabilitas Dinamis Pada Industri Kreatif 121

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 DAFTAR PERTANYAAN xxi

ABSTRAK

Industri kreatif Indonesia saat ini memberikan sumbangsih yang paling besar adalah pada sektor kerajinan, desain atau mode, cita rasa kuliner. Oleh karena itu, kinerja dari perusahaan yang bergerak di bidang industri kreatif harus selalu ditingkatkan. Peningkatan kinerja sangat berkaitan dengan strategi bisnis perusahaan. Strategi merupakan cara unik perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, kinerja perusahaan merupakan representasi dari keunggulan bersaing. Formulasi strategi dan pelaksanaan strategi dengan memperhatikan aspek teknis dan non teknis merupakan cara untuk mencapai transformasi kinerja yang optimal. Salah satunya yaitu dengan fase-fase adaptasi pendekatan kapabilitas dinamis dalam pengembangan inovasi yang ada pada Industri kreatif. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif studi kasus dengan objek penelitian pada industri kerajinan kulit, kerajinan batik dan kerajinan kayu yang terletak di Klaten dan Yogyakarta. Penelitian dilakukan dengan wawancara dan observasi langsung ketiga industri kreatif tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah multikasus holistik. Analisis data dilakukan dengan cara *within-case analysis* dan *cross-case analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis berperan penting dalam proses pengembangan inovasi pada industri kreatif. Penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan mengenai langkah-langkah yang dilakukan perusahaan untuk menyerap pengetahuan eksternal perusahaan sehingga membantu dalam penentuan proses pengembangan inovasi. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini telah memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis dari hasil wawancara selama penelitian yang dilakukan oleh penulis. Studi ini diharapkan menyumbangkan masukan dalam pengembangan inovasi bagi para pelaku industri kreatif tersebut.

Kata Kunci : Kapabilitas Dinamis, Industri Kreatif, Kerajinan, Inovasi.

ABSTRACT

Indonesia's creative industry currently contributes the most of the craft, design or fashion, and culinary tastes. Therefore, the performance of companies engaged in the creative industry must always be improved. Improvement is very important with the company's business strategy. Strategy is a way for companies to buy excellence, corporate performance is a representation of competitive advantage. Strategy and implementation formulation using techniques and non-technical methods is a way to achieve optimal optimal transformation. One of them is the adaptation phases and dynamic capabilities in the development of innovations in the creative industry. This research was conducted with case studies related to the leather craft industry, batik handicrafts and wood crafts located in Klaten and Yogyakarta. The research was conducted by direct interview of the creative industry. This research uses Multicasus holistic methods. Data analysis was carried out by means of analysis in cases and cross-case analysis. The results show that the adaptation phases of dynamic capability speak in the process of developing innovation in the creative industry. This research has implications for companies regarding the steps taken by companies to find external information. Based on these causes, this study has provided insight into the development of the concept of adaptation phases of dynamic capability from the results of interviews during research conducted by the author. This study is expected to give idea for enterpreneur of creative industry.

Keywords : Dynamic Capability, Creative Industry, Crafts, Innovation.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Strategi merupakan kunci utama perusahaan dalam menentukan keputusan untuk berubah. Perubahan perusahaan tersebut dengan menciptakan inovasi yang disesuaikan dengan kondisi internal maupun internal perusahaan. Pembuatan keputusan strategis lebih terfokus pada hubungan timbal balik antara strategi dan lingkungan internal organisasi. Organisasi dengan daya saing jangka panjang tidak hanya didasarkan pada daya saing manufaktur dan tingginya tingkat resiko yang ditanggung oleh para pesaing. Menerima asumsi ini berarti bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak identik dengan daya saing manufaktur. Harga dan kualitas produk keuntungan dapat dengan cepat terkikis oleh pesaing dan mungkin gagal menghasilkan keuntungan yang diharapkan (Krzakiewicz; Cyfert, 2017).

Kapabilitas dinamis dapat dikembangkan melalui *sensing*, *seizing* dan *transformation*, yang masing-masing memiliki keistimewaan fitur tersendiri. Kapabilitas dinamis bergantung pada jalur, respons yang dipelajari hingga pengambilan keputusan strategis, yang membawa perubahan pada basis sumber daya perusahaan dan memungkinkan peningkatan kinerja (Tallott; Hilliard, 2016).

Deretan industri kreatif memberikan sumbangsih yang paling besar adalah pada sektor kerajinan, desain atau mode, cita rasa kuliner. Di Indonesia industri yang berasal dari kreatifitas berkembang dengan pesat, industri kerajinan ini meliputi *handycraft*, mebel dan bahkan sudah mendunia antara lain batik,

wayang, ukiran, gerabah, perak, anyaman, dan bahkan kulit yang dibuat menjadi tas, sepatu, dompet, dan lain sebagainya tersebut mampu menembus pasar dunia karena keunikan dan kekhasan budaya. Oleh karena itu, kinerja dari perusahaan yang bergerak di bidang industri kreatif harus selalu ditingkatkan. Peningkatan kinerja sangat berkaitan dengan strategi bisnis perusahaan. Strategi merupakan cara unik perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, kinerja perusahaan merupakan representasi dari keunggulan bersaing. Formulasi strategi dan pelaksanaan strategi dengan memperhatikan aspek teknis dan non teknis merupakan cara untuk mencapai transformasi kinerja yang optimal.

Saat ini produk industri kreatif Indonesia semakin naik pamornya hingga ke pasar internasional karena industri kreatif terus berinovasi menyesuaikan dengan apa yang disenangi oleh peminatnya. Namun industri kreatif ini sangat rentan dengan para pesaing yang meniru desainnya dan dijual dengan harga yang sangat murah. Maka perusahaan harus dapat beradaptasi dengan lingkungan dan mengikuti selera konsumennya. Hal itu dapat dimanfaatkan untuk membuat inovasi baru yang berdasarkan perubahan teknologi, organisasi dan lingkungan eksternal seperti apa yang diinginkan oleh pasar. Sehingga perusahaan harus mengembangkan kapabilitas dinamis untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang unggul untuk dapat bertahan.

Kapabilitas dinamis termasuk kapabilitas yang diperlukan untuk mengatasi perubahan konsumen dan peluang teknologi, itu juga dapat mendukung pemahaman aplikasi kapabilitas inovasi, yang merupakan salah satu fokus dalam memahami hubungan antara inovasi, kapabilitas dinamis dan kapabilitas inovasi.

Kapabilitas inovasi memfasilitasi penggabungan pengetahuan dan pembelajaran terkait dengan produk, layanan, dan proses baru. Inovasi sebagian besar tergantung pada cara proses ini dilakukan, yaitu tergantung pada sumber daya, rutinitas, dan kapabilitas manajemen perusahaan (Froehlich, 2017). Jadi, kapabilitas dinamis yang kuat memiliki "dimensi orkestrasi" yang memungkinkan organisasi untuk mengidealkan, menguji, dan mengimplementasikan dengan cepat inovasi baru (Teece; Leih, 2016).

Perlu dicatat bahwa perspektif para pendukung berbasis sumber daya, terutama para pendukung konsep kapabilitas dinamis, setuju kemana sumber keunggulan kompetitif harus dicari, tidak ada kesepakatan tentang dasar-dasar bagaimana keunggulan itu dibangun dan tentang pentingnya kategori fundamental tertentu yang mendasari proses ini (Krzakiewicz; Cyfert, 2017). Hasil utama dari kapabilitas dinamis adalah kreatifitas, pembaharuan atau integrasi sumber daya, aset, kapabilitas, kompetensi dan rutinitas, memungkinkan organisasi untuk bersaing dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Dengan demikian, kapabilitas dinamis mempertimbangkan lingkungan eksternal organisasi sebagai aspek utama, dan dibangun alih-alih diakuisisi, berdasarkan pada proses, rutinitas dan sumber daya organisasi yang ada dari waktu ke waktu, mewakili integrasi, konstruksi dan rekonfigurasi sistematis dari kompetensi organisasi sesuai dengan ancaman dan peluang pasar (Leite *et al*, 2017).

Industri kreatif dalam bentuk kerajinan merupakan salah satu produk yang sangat diminati oleh konsumen lokal maupun mancanegara. Pada awalnya produk kerajinan dengan brand lokal kurang diminati, konsumen cenderung malu untuk

menggunakan produk lokal. Tetapi semakin berkembangnya kualitas maupun jenis produk industri kreatif yang terus berinovasi maka semakin diminati bahkan konsumennya sekarang tidak enggan ataupun malu untuk memakai produk industri kreatif dengan brand yang berasal dari Indonesia. Produk industri kreatif ini umumnya berupa barang-barang *handmade* yang masih dikerjakan secara tradisional. Dengan semakin berkembangnya teknologi yang ada, maka para pelaku industri kreatif harus menyesuaikan agar dapat bertahan dan bersaing dengan para kompetitornya. Produksi industri kreatif bertransisi sehingga sekarang sangat banyak macamnya dan banyak sekali industri yang di bidang yang sama. Desain dan jenis produknya pun bergeser menjadi lebih variatif. Peminat produk industri kreatif semakin banyak dan dari beberapa kalangan. Pertumbuhan ekspor dan peningkatan permintaan lokal menunjukkan bahwa produk industri kreatif Indonesia semakin banyak diminati.

Semakin banyak peminat dan berkembangnya pengetahuan konsumen terhadap produk-produk industri kreatif membuat masih menjadi incaran para pecinta produk-produk yang bernilai kreatif, baik untuk digunakan sendiri oleh individu maupun untuk souvenir suatu instasi maupun individu. Dengan semakin banyaknya peminat dan pesaing, tantangan dari *supplier* bahan baku tentunya terbatas. Hal ini merupakan tantangan bagi para pelaku industri kreatif. Dalam menghadapi tantangan tersebut, terutama terkait bahan baku yang membutuhkan proses sangat lama perlu diperhatikan oleh produsen produk-produk kreatif sehingga dapat menjadi solusi baru dalam memenuhi permintaan konsumen.

Sebuah organisasi harus melakukan pembelajaran untuk melakukan perubahan, dengan menerapkan organisasi praktik pembelajaran agar berpotensi memfasilitasi inovasi dengan menciptakan perubahan yang luas dalam sistem efektif, kerja tim yang diarahkan sendiri, pemberdayaan karyawan, kepemimpinan yang efektif dan analisis kebutuhan pelanggan yang berkelanjutan (Tallott; Hilliard, 2016).

Dengan *sensing* telah menunjukkan perkembangan kapabilitas penginderaan melalui identifikasi peluang baru yang terus menerus, yang mana itu mengejar melalui rutinitas pemindaian lingkungan. Pemahaman mendalam tentang pasar ini telah terjadi didukung oleh hubungan dan kapabilitas jaringan, yang aktif mencari peluang untuk jaringan dan kapabilitas negosiasinya, yang semuanya sangat penting untuk mengamankan peluang bagi perusahaan. Sistem yang terintegrasi menyediakan data, analisis sistematis, yang memberikan pemahaman mendalam tentang kebutuhan pelanggan dan *supplier* (Teece, 2012). Dalam fase *sensing* dianggap sebagai dasar pada kapabilitas dinamis untuk mengetahui informasi eksternal. Sehingga perusahaan mengetahui dan dapat mengelola inovasi yang berdasarkan informasi dari jaringan yang ada baik dari dalam atau luar perusahaan (Leite et.al, 2017). Fase *sensing* memiliki 2 langkah utama yaitu *peripheral vision* sebagai langkah untuk menganalisis tren yang bertujuan untuk melihat sinyal dari potensi peluang dan ancaman baru dari para pesaing; *vigilant learning* sebagai langkah s*canning* untuk perubahan proses dari penginderaan dalam lingkungan eksternal (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

Seizing membantu perusahaan menggunakan alat analisis formal untuk menilai kelayakan peluang dan dukungan pengambilan keputusan yang mempertahankan keselarasan strategis. Perilaku yang dipelajari oleh menerapkan pendekatan organisasi pembelajaran berdampak pada pengambilan keputusan dan berkontribusi terhadap kapabilitasnya untuk mengubah basis sumber dayanya. (Tallott; Hilliard, 2016). Dalam fase *seizing* merupakan fase dimana organisasi merasakan perubahan baru di lingkungan mereka dan memahami lebih dalam yang digunakan untuk mengambil suatu tindakan yang baru (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

Transforming dapat mengubah kapabilitas untuk mengasimilasi pengetahuan baru dan menyetel kembali sumber daya telah dikembangkan melalui praktik pemikiran sistem dan tim. Kapabilitas ini mengatur menyadari peluang melalui kapabilitas seperti relokasi dan alokasi sumber daya (Tallott; Hilliard, 2016). Dalam fase *transforming* ini merupakan fase lanjutan dari fase *sensing* dan fase *seizing* yang dimanfaatkan dalam membantu menciptakan peluang bisnis bagi perusahaan. Pada fase *transforming* memiliki 2 langkah pilihan yaitu *organizational redesign* dan external shaping (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

Dengan pendekatan kapabilitas dinamis tersebut perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek utama yang penting untuk diperhatikan sebelum pengambilan keputusan dan perubahan melalui penciptaan inovasi yang sesuai. Oleh karena itu, tantangan kapabilitas dinamis, baik dari segi teoritis dan empiris, adalah untuk mengidentifikasi kapabilitas yang diperlukan oleh perusahaan dalam

konteks yang berbeda, menunjukkan bagaimana mereka harus dialokasikan dan dimodifikasi, terutama dalam organisasi yang sudah mapan di pasar dan sangat tunduk lingkungan diskontinuitas. Kapabilitas dinamis utama pada industri otomotif dicirikan sebagai kemampuan pengembangan dan kemampuan integrasi pengetahuan. Maka diamati bahwa pengembangan teknologi reduksi emisi memerlukan kemampuan dinamis adaptasi ke pasar dan konsumen (Leite, et al, 2017). Karena beragamnya tantangan dalam industri kreatif, baik dalam pasar lokal maupun internasional, dalam penelitian ini penulis berfokus pada fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis yang berkaitan dengan pemgembangan inovasi pada industri kreatif yang berdasarkan studi kasus pada industri kerajinan kulit, industri kerajinan batik dan industri kerajinan kayu.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bagaimana fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis dalam pengembangan inovasi pada industri kreatif ?

1.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang akan diteliti adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis perusahaan dalam mengembangkan inovasi pada industri kreatif produsen kerajinan kulit, batik dan kerajinan kayu. Penerapan fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis dalam

perusahaan dilihat dari *sensing, seizing* dan *transforming*. Penerapan kapabilitas dinamis ini akan mengacu pada enam komponen kapabilitas dinamis yang dilakukan Day, George S dan Schoemaker,Paul J.H. (2016) sebagai poin yang dianalisis yaitu *peripheral vision, vigilant learning, probe & learn, flexible investing, organizational redesign,* dan *external shaping*.

1.4 Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis fase-fase adaptasi kemampuan dinamis yang terkait dengan pengembangan inovasi pada industri kreatif.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Secara teoritis menjadi pengembangan teori dari penerapan fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis dan memberikan informasi bahwa kapabilitas dinamis sebagai dasar dalam pengembangan inovasi pada industri kreatif dan menjadi bahan perbandingan bagi peneliti berikutnya dengan topik yang sama.
b. Secara praktis menjadi referensi bagi para pelaku industri kreatif dalam proses pengembangan inovasi menggunakan pendekatan kapabilitas dinamis untuk beradaptasi terhadap pesaingnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan dibahas dengan menggunakan sistematika sebagai berikut

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini berisi latar belakang masalah yang menjadi dasar dilakukan penelitian ini. Penulis memberikan gambaran-gambaran mengenai fenomena-fenomena yang sedang berkembang. Pada bagian ini penulis menguraikan rumusan masalah dan tujuan penelitian sebagai informasi arah dan batasan-batasan penelitian ini dengan jelas. Selain itu, penulis juga menguraikan manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis. Terakhir, penulis juga menguraikan sistematika penulisan laporan penelitian pada bagian ini.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bagian ini dijabarkan mengenai konsep-konsep dan teori terkait fase-fase kapabilitas dinamis, adaptasi dan kemampuan inovasi yang telah diakui secara akademis yaitu berasal dari penelitian-penelitian sebelumnya. Pada bagian ini dijelaskan pula mengenai bagaimana teori tersebut saling terkait dan mendukung efektifitas proses pengembangan inovasi.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bagian ini menguraikan mengenai pendekatan penelitian yang digunakan, objek penelitian, desain studi kasus, sumber data,

metode pengumpulan data, serta teknis analisis data untuk mengetahui secara lengkap mengenai proses penelitian hingga penulisan hasil penelitian.

BAB IV : ANALISIS TEMUAN STUDI KASUS

Bagian ini mendeskripsikan mengenai analisis fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis dalam pengembangan inovasi pada masing-masing unit analisis berdasarkan temuan empiris di lapangan yang diperoleh pada saat wawancara dan observasi langsung pada objek penelitian.

BAB V : ANALISIS ANTAR KASUS

Pada bagian ini diuraikan analisis antar kasus yang berasal dari hasil temuan masing-masing unit analisis kemudian dikomparasikan seluruh unit analisis yang diteliti untuk menemukan pola yang kesamaan maupun perbedaan sebagai jawaban dari pertanyaan penelitian.

BAB VI : PENUTUP

Bagian ini berisi kesimpulan yang berisi ringkasan hasil penelitian dan implikasi bagi para praktisi dalam menerapkan fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis dalam proses pengembangan inovasi pada perusahaan. Pada bagian ini juga dijabarkan mengenai saran yang berisi kekurangan dan kelebihan penelitian sehingga dapat menjadi landasan bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kapabilitas Dinamis

Dalam lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan terbuka untuk persaingan global, dengan penyebaran dalam sumber geografis dan organisasi inovasi dan manufaktur, keunggulan berkelanjutan memerlukan lebih dari kepemilikan aset yang sulit direplikasi (pengetahuan). Ini juga membutuhkan kemampuan dinamis yang unik dan sulit ditiru. Kemampuan ini dapat dimanfaatkan untuk terus membuat, memperluas, meningkatkan, melindungi, dan tetap relevan dengan basis aset unik yang dimiliki perusahaan. Untuk tujuan analitik, kemampuan dinamis dibagi dalam; (1) untuk merasakan dan membentuk peluang dan ancaman, (2) untuk menangkap peluang, dan (3) untuk mempertahankan daya saing melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan, dan, bila perlu, konfigurasi ulang aset berwujud dan berwujud perusahaan bisnis (Teece, 2007).

Kapabilitas dinamis merupakan kemampuan perusahaan yang sulit untuk direplikasi yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan pelanggan dan peluang teknologi. Hal itu juga dengan kemampuan perusahaan untuk membentuk ekosistem yang ditempati, mengembangkan produk dan proses baru, dan merancang serta menerapkan model bisnis yang layak (Teece, 2007).

Kapabilitas dinamis mencakup *sensing*, *seizing*, dan *transformation* yang diperlukan untuk desain dan menerapkan model bisnis. Selain itu juga dapat

memungkinkan suatu perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya dan mengarahkan atau kemampuan mitra, menuju upaya hasil tinggi. Ini membutuhkan pengembangan dan koordinasi, atau "mendalangi," perusahaan (dan mitra perusahaan) sumber daya untuk mengatasi dan bahkan membentuk perubahan di pasar, atau lingkungan bisnis lebih umum. Kekuatan kemampuan dinamis suatu perusahaan menentukan kecepatan dan derajat (dan biaya terkait) dari menyelaraskan perusahaan sumber daya termasuk model bisnisnya. Untuk mencapai itu organisasi harus mampu terus merasakan dan menangkap peluang, dan secara berkala mengubah aspek organisasi dan budaya sehingga untuk dapat secara proaktif memposisikan ulang untuk mengatasi ancaman dan peluang yang lebih baru muncul (Teece, 2018).

Peran penting yang dimainkan oleh para pemimpin strategis, yang secara selektif harus beradaptasi dan memperbaiki kemampuan dinamis dan juga berfungsi sebagai baris terakhir pertahanan di masa perubahan yang cepat. Kemampuan dinamis adalah *multi-faceted*, dan perusahaan tidak selalu kuat di semua jenis. Perusahaan mungkin unggul merasakan peluang baru tetapi relatif lemah dalam mengidentifikasi model bisnis baru untuk mengeksploitasinya. Atau perusahaan mungkin bagus mengembangkan model bisnis baru namun tetap biasa-biasa saja dalam menerapkan dan menyempurnakannya. Bagaimanapun, "Kemampuan dinamis yang kuat" umumnya akan berarti kuat (relatif terhadap pesaing) di semua bidang penginderaan yang relevan, merebut, dan mentransformasikan (Teece, 2018).

Beberapa perusahaan cekatan mengantisipasi dan mengeksploitasi kesempatan diciptakan oleh kemajuan teknologi dan perubahan yang cepat dalam pasar mereka. Menurut Teece ditentukan sebagai berikut :

1. Kemampuan dinamis memungkinkan perusahaan untuk merasakan kesempatan/peluang lebih cepat dari saingan, lebih efektif, dan mendukung organisasi transformasi yang dibutuhkan untuk tetap di depan. Ketika dipandu oleh visi strategis yang jelas, mereka memungkinkan perusahaan untuk menjaga beradaptasi dengan kondisi dinamis dan tidak pasti.
2. Bertujuan untuk memajukan teori kemampuan dinamis dengan menunjukkan pemimpin bagaimana strategis dapat membuat pilihan kemampuan untuk mengembangkan, tergantung pada situasi.
3. Membantu manajer menentukan spesifik kemampuan yang mereka butuhkan untuk berkembang (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

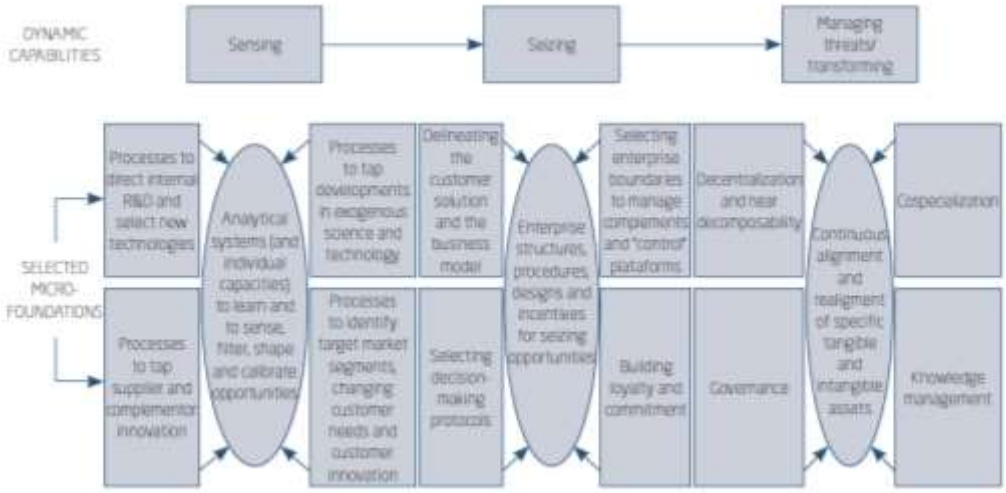
Tolak ukur konsisten kemampuan dinamis membantu dalam mencapai kebugaran evolusioner, sebagian dengan membantu membentuk lingkungan. Unsur kemampuan dinamis yang melibatkan pembentukan (dan tidak hanya beradaptasi) lingkungan adalah kewirausahaan. Dalam berwirausaha harus memiliki kedudukan yang sama dengan kedudukan evolusioner. Kemampuan dinamis tidak diragukan lagi relevan untuk mencapai keunggulan kompetitif untuk beberapa waktu. Namun, kepentingan mereka sekarang diperkuat karena ekonomi global telah menjadi lebih terbuka dan sumber penemuan,

inovasi, dan manufaktur lebih beragam secara geografis dan organisasi dan berbagai penemuan harus dikombinasikan untuk mencapai keberhasilan pasar (Teece, 2007).

Dalam penelitian sebelumnya dicatat bahwa 'kami hanya membuat sketsa garis besar untuk pendekatan kemampuan dinamis'. Berikut merupakan sifat dari berbagai kelas kemampuan dinamis diidentifikasi, dan upaya dibuat untuk memisahkan *microfoundations* kapabilitas dinamis dari kemampuan itu sendiri. Dengan kata lain, perbedaan penting dibuat antara proses organisasi dan manajerial, prosedur, sistem, dan struktur yang membentuk masing-masing kelas kemampuan, dan kemampuan itu sendiri. Satu harus dicatat bahwa identifikasi *microfoundations* kapabilitas dinamis harus selalu tidak lengkap, tidak rapi, dan agak buram atau pelaksanaannya harus agak sulit. Jika tidak, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan akan mengikis dengan komunikasi efektif dan penerapan konsep kapabilitas dinamis (Teece, 2007).

Literatur lain tentang strategi, inovasi, dan organisasi dan literatur baru tentang kapabilitas dinamis telah mengidentifikasi serangkaian proses dan rutinitas yang dapat dikenali sebagai menyediakan *microfoundation* tertentu untuk kapabilitas dinamis. Tim R&D lintas fungsional, rutinitas pengembangan produk baru, rutinitas kontrol kualitas, dan transfer teknologi atau rutinitas transfer pengetahuan, dan sistem pengukuran kinerja tertentu sebagai elemen penting (*microfoundation*) kapabilitas dinamis. Upaya di sini tidak dirancang untuk menjadi komprehensif, tetapi untuk mengintegrasikan strategi dan literatur inovasi dan menyediakan kerangka kerja payung yang

menyoroti kebutuhan manajemen kemampuan yang paling penting untuk mempertahankan kebugaran evolusioner dan kewirausahaan dari perusahaan bisnis (Teece, 2007).



Gambar 2.1 ***Microfoundation Dynamic Capability***

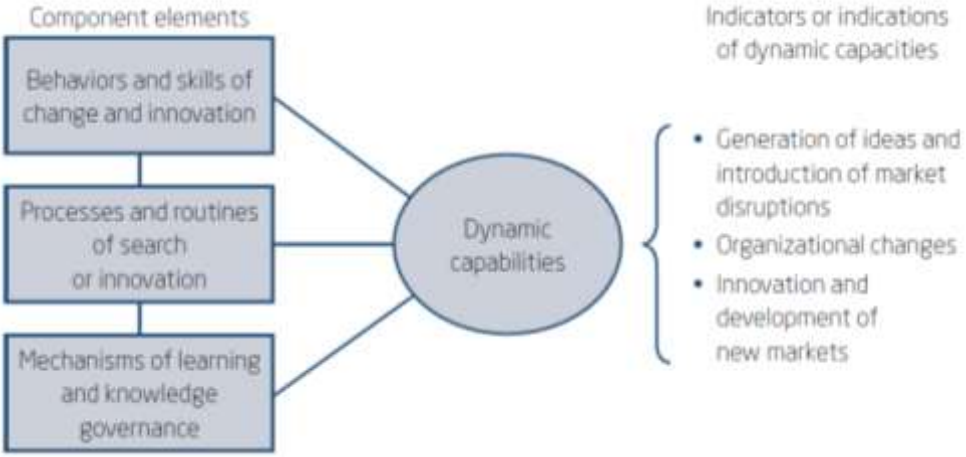
Sumber : Teece (2007)

Kapabilitas dinamis memberikan perspektif teoritis untuk menganalisa penciptaan perusahaan baru dan pengembangan dan pertumbuhan yang sudah ada. Perspektif kapabilitas dinamis telah menjadi dominan dalam manajemen strategis organisasi. Tidak ada kesepakatan tentang apa yang harus terjadi dipahami sebagai kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis adalah keterampilan dari sebuah perusahaan merestrukturisasi sumber daya dan rutinitasnya yang dianggap sebagai kemampuan utama. Kemampuan dari perusahaan untuk mengubah dan dibangun kembali lagi dalam penciptaan nilai akan diamati dalam utilitas yang diperoleh (Hernández, José G.V.; Bautista, Gabriela M; 2017).

Kapabilitas dinamis adalah proses dan rutinitas untuk melakukan perubahan itu tergantung pada kognisi administrasi dan pengetahuan tidak berwujud yang membuat penekanan pada perbedaan yang ditemukan Itulah mengapa kurangnya otonomi atau pelaksanaan otonomi pada organisasi proses dapat dipadamkan dengan kemampuan tidak berwujud, sehingga fokusnya harus aktif rekonfigurasi kemampuan-kemampuan itu sendiri. Pengembangan dan rekonfigurasi kemampuan dinamis dibuat melalui proses pembelajaran dan fungsi rutinitas operasional. Kognisi administrasi mengakui pengaruh bakat *administrative* itu pada jejak pengetahuan dan eksploitasi kemampuan. Meskipun, itu dapat berkontribusi pada kelembaman organisasi. Logika pengembangan dan adaptasi kapabilitas dinamis organisasi adalah dasar analisis (Hernández, José G. V.; Bautista, Gabriela M; 2017).

2.2 Komponen Kapabilitas Dinamis

Pendekatan konseptual dan operasional untuk kemampuan dinamic berdasarkan tiga komponen dasar: keterampilan, rutinitas dan proses. Kemampuan dinamis akan menjadi hasil dari perilaku dan keterampilan perubahan dan inovasi, terkait dengan proses dan rutinitas didukung oleh mekanisme pembelajaran dan tata kelola pengetahuan. Indikator dari karakterisasi kemampuan dinamis, yang melibatkan unsur-unsur seperti generasi ide dan pengenalan segmen pasar, perubahan organisasi dan inovasi, dan pengembangan pasar baru (Leite *et al*, 2017).



Gambar 2.2. Konseptual dan Operasional Pendekatan *Dynamic Capability*

Sumber : Leite *et al*, 2017

Kapabilitas dinamis harus dikelola oleh aliansi, dengan definisi batasan organisasi yang memungkinkan itu bertukar dari kompetensi. Tiga elemen sebagai dari kapabilitas dinamis :

1. Organisasi proses berkaitan dengan kapasitas untuk integrasi dan atau koordinasi sumber daya internal dan eksternal organisasi yang efektif dan efisien.
2. Kemampuannya untuk mempelajari dan mengkonfigurasi ulang aset berdasarkan pemeriksaan konstan terhadap lingkungan. Posisi, yang melibatkan kepemilikan aset spesifik (teknologi, keuangan, reputasi, struktural dll), memiliki penting implikasi untuk itu tingkat dan manajemen inovasi.

3. Lintasan di mana investasi awal perusahaan dan repertoar rutinitasnya membatasi dan mengkondisikan alternatif dan tingkah lakunya di masa depan (Leite *et al*, 2017).

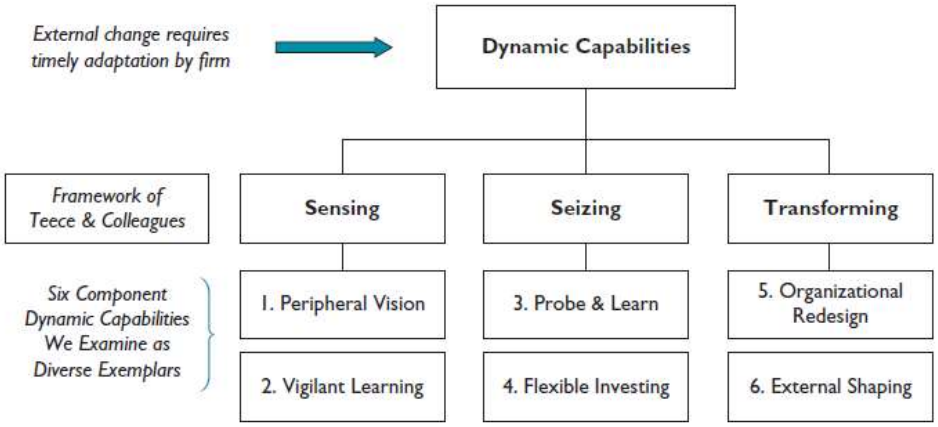
Kapabilitas dinamis dianggap sebagai rutinitas strategis yang memungkinkan manajer untuk menangkap sumber daya, yang dapat diintegrasikan, dimodifikasi dan digabungkan kembali untuk menghasilkan strategi menciptakan nilai baru. Kemampuan untuk memahami, mengatur, dan secara efektif merangkul pilihan strategis yang berharga merupakan inti kemampuan dinamis sebuah organisasi. Teece mengidentifikasi bahwa dasar kemampuan dinamis mencakup tiga tahap: *sensing*; *seizing* dan pengelolaan dan transformasi (Leite *et al*, 2017).

2.3 Fase-fase Kapabilitas Dinamis

Beberapa perusahaan cekatan mengantisipasi dan mengeksploitasi peluang dibuat oleh kemajuan teknologi dan perubahan cepat dalam pasar mereka, sementara yang lain berjuang atau keluar dari bisnis, Dengan menggunakan lensa kemampuan dinamis, mengikuti Teece dan rekan-rekannya, kemampuan dinamis memungkinkan perusahaan untuk merasakan peluang lebih cepat dari saingan, merebutnya dengan lebih efektif, dan mendukung organisasi transformasi diperlukan untuk tetap berada di depan. Ketika dipandu oleh visi strategis yang jelas, mereka memungkinkan perusahaan untuk tetap beradaptasi dengan kondisi yang tidak menentu dan tidak pasti (Day, George; Schoemaker,Paul J.H.; 2016).

Dasar-dasar kemampuan dinamis mencakup tiga tahap: *sensing*, *seizing* dan *transformation*. Fase-fase kapabilitas dinamis dalam pengembangan inovasi tersebut mencakup: kecukupan *supplier*; identifikasi segmen pasar dan kebutuhan konsumen; dan kapasitas individu untuk menciptakan kemampuan organisasi dalam analisis sistem (Leite et.al, 2017).

Teori kapabilitas dinamis dengan menunjukkan bagaimana pemimpin strategis dapat membuat pilihan yang bijaksana tentang kemampuan untuk berkembang, tergantung pada situasinya. Kapabilitas dinamis akan berkontribusi pada teori kontingensi embrio dari peran tersebut dan fungsi kapabilitas dinamis yang berbeda dan membantu manajer menentukan sub-kemampuan spesifik yang perlu mereka kembangkan. Kami fokus pada enam sub-kapabilitas secara khusus, yang diturunkan secara deduktif dari teori dan studi praktik terbaik yang ada, serta secara induktif dari dua kasus longitudinal yang mewakili domain yang sangat berbeda. (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).



Gambar 2.3 Konsep Fase-fase *Dynamic Capability*

Sumber : Day, George S dan Schoemaker, Paul J.H. (2016)

Hubungan antara enam subkapasitas ini dan tiga kelompok yang utama *sensing*, *seizing*, dan *transformation* yang diusulkan oleh Teece. Banyak kapabilitas dinamis lainnya juga akan dimainkan tergantung pada situasinya. Keenam ini dipilih untuk kepentingan mereka terhadap pilihan strategis yang dibuat dalam dua studi kasus, dan untuk relevansi mereka secara keseluruhan dengan kondisi yang berubah cepat dan tidak pasti lainnya. Setiap dapat menjadi sumber keuntungan yang berkelanjutan jika dikembangkan melalui sulit-untuk-meniru keterampilan yang sangat tertanam dalam organisasi sambil menggambar secara kumulatif pengetahuan yang dilakukan melalui kegiatan internal yang terpisah, tetapi memperkuat. Kapan digunakan dalam kombinasi mereka dapat menjadi lebih kuat (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

2.3.1 Fase *Sensing*

Proses R&D dalam tahap ini dianggap sebagai dasar dari sensing pada kapabilitas dinamis untuk mengetahui informasi elemen eksternal. Kegiatan R&D adalah dibawa di luar perusahaan sehingga bagian R&D dan pengelolaan inovasi yang mengambil keuntungan informasi dari jaringan global dari pengetahuan yang mereka punya (Leite et.al, 2017).

a. *Peripheral Vision*

Kemampuan ini lebih dari kegiatan untuk menganalisis trend. Tujuannya adalah untuk melihat sinyal dari potensi peluang dan ancaman baru lahir lebih cepat dari saingan. Seperti dengan visi manusia, pinggiran adalah zona kabur luar area fokus utama (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

Kemampuan *peripheral vision* ada dua langkah penting :

1) *Scoping*.

   Scoping adalah mengenai bagaimana untuk memindai dan apa masalahnya. Manajer dapat menggunakan berbagai panduan untuk memastikan bahwa lingkup mereka terlalu luas atau terlalu sempit, dan dengan demikian menghindari kewalahan untuk memenuhi keinginan dengan terlalu banyak sinyal lemah. Panduan ini jauh lebih luas daripada yang digunakan untuk menjalankan bisnis. Panduan frame mencakup tiga bidang :

   - belajar dari masa lalu, melalui menganalisis masa lalu bintik-bintik buta atau menemukan instruktif analogi dari industri lain
   - fokus pada sinyal yang tepat di depan tim kepemimpinan tetapi belum melihat atau dihargai, orang memiliki kuat kecenderungan untuk mengabaikan warning signal
   - membayangkan masa depan baru dibantu dengan skenario berpikir karena metode ini bertujuan untuk menyediakan konteks yang lebih luas yang membuat mereka lebih menonjol

2) Kemampuan pemindaian.

   Ada sebuah perbedaan penting antara aktif dan pasif metode pemindaian. Semua manajer memindai, tetapi sering melakukannya secara pasif. Mereka terus-menerus terpapar sejumlah data besar mulai dari kesan kabur desas-desus perdagangan sulit bukti dari ukuran kinerja mereka. Pasif mode pemindaian cenderung untuk memperkuat daripada menantang

keyakinan yang berlaku, penyempitan scan dan menumpulkan rasa ingin tahu. Pemindaian aktif mencerminkan rasa ingin tahu yang intens dan mendorong penyelidikan (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

b. *Vigilant Learning*

Scanning untuk sinyal lemah dimulai perubahan proses dari penginderaan dalam lingkungan eksternal. Kemampuan penginderaan berikutnya mengharuskan menafsirkan sinyal dalam eksplorasi serta berwaspada. Kewaspadaan dalam konteks ini mengacu pada keadaan sadar dan rasa ingin tahu tinggi. Dengan kewaspadaan, rasa ingin tahu, dan kemauan untuk bertindak atas informasi parsial. Keadaan sadar mengacu pada penekanan pada proses atas hasilnya, memberikan kendali bebas untuk intuisi dan kreativitas, serta bersikap terbuka terhadap informasi dan perspektif baru.

Organisasi dapat belajar untuk melihat lebih cepat dengan :

1) *Fostering a Robust Market Orientation*

   Sukses memiliki keterampilan dalam memahami pelanggan dan pesaing, dan menarik serta mempertahankan pelanggan. Dengan demikian, mampu membuat keputusan dari luar ke dalam.

2) *Filtering Out the Filterers*

   Pertimbangkan sebuah organisasi yang "*surprised*" oleh beberapa keadaan atau peristiwa. Pengambil keputusan tidak tahu cara untuk mengidentifikasi dan atau memberdayakan orang-orang untuk berbicara dan sebaliknya, orang-orang ini tidak memiliki pemahaman penuh

implikasi dari pengetahuan mereka. Komunikasi dengan bingkai eksplorasi pikiran, dapat membantu mengatasi masalah dalam organisasi.

3) *Suppressing Biases*

Berlaku kebiasaan berpikir dapat menghambat interpretasi berpikiran terbuka dari informasi yang ambigu. Sementara kecenderungan umum manusia untuk menarik kesimpulan dan kemudian melihat bukti untuk mengkonfirmasi penilaian itu.

4) *Triangulating Perspectives on a Complex Issue*

Manajer harus menggunakan beberapa metode penyelidikan untuk memperjelas sinyal ambigu, dan kemudian menyelidiki secara mendalam untuk mempelajari lebih lanjut tentang sudut pandang yang berbeda (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

2.3.2 Fase *Seizing*

Setelah organisasi merasakan perubahan baru di lingkungan mereka dan memahami yang lebih dalam yang berarti agak lebih baik, pertanyaannya menjadi apa yang harus dilakukan dengan wawasan baru. Tindakan dan komitmen memasukkan gambar, sementara strategi dasar dan informasi yang tidak lengkap atau bias. Di setiap industri, ada kuburan dari pengadopsi awal dan tingkat kematian ini meningkat ketika berhadapan dengan kecepatan tinggi, pasar yang kompleks dan teknologi (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

a. *Probe-and-Learn Experimentation*

Percobaan kecil, dirancang dengan baik yang mengeksplorasi inisiatif strategis baru yang memungkinkan untuk investasi berurutan yang

menghasilkan *positif results*. Perusahaan terbaik mengangkat praktik kemampuan dinamis yang dapat digunakan di banyak bidang, diberikan tiga kondisi terpenuhi.

1) Organisasi harus memelihara pola pikir eksperimental, termasuk kesediaan untuk tantangan yang ada
2) Tim menggunakan metode ini harus mampu mengkodifikasi dan berbagi wawasan. Baru perangkat lunak, termasuk kemajuan dalam data *analytics*, dapat membantu tim melacak dan kontrol kelompok serta membantu mengidentifikasi atribut yang paling mempengaruhi kinerja
3) Perusahaan harus melihat melampaui organisasi mereka sendiri dan pasar batasnya, menyelidiki untuk wawasan dari berbagai macam perusahaan rekan, prekursor, dan jaringan mitra.

b. *Deploying Real Options*

Untuk mendapatkan pasar yang sesuai, investasi keuangan yang signifikan diperlukan. Ini adalah di mana pendekatan nyata pilihan sangat berguna, karena memerlukan pilihan taruhan kecil untuk mempertahankan hak untuk membuat lebih lanjut langkah strategis, tetapi tanpa kewajiban apa pun. Tujuan nyata pilihan adalah untuk meningkatkan perusahaan posisi strategis dalam menghadapi perubahan eksternal yang tidak pasti.

1) *Preserve and Protect Options*

   Pilihan ini digunakan untuk menanggapi bergerak kompetitif, pergeseran dalam kebutuhan pasar, atau kejutan dalam iklim ekonomi. Mereka diciptakan melalui eksperimen dengan hati-hati dikembangkan yang

menguji tanggapan strategis yang berbeda dan melalui program pengembangan antisipatif yang memastikan perusahaan tidak di belakang ketika saingan bergerak.

2) *Scouting Options*

Ini adalah pilihan investasi yang dilakukan untuk menemukan teknologi baru atau pasar baru saat ketidakpastian masih cukup tinggi.

3) *Exploratory Options*

Ini sebagian besar pilihan stepping stone, yang melibatkan pasar yang tinggi dan ketidakpastian teknis. Tujuan mereka adalah untuk meminimalkan investasi tetap dan biaya sampai kelayakan komersial yang cukup telah ditetapkan. Investasi eksplorasi kecil membantu perusahaan memperoleh tambahan pengalaman bisnis yang nantinya dapat menjadi komitmen strategis yang lebih besar.

2.3.3 Fase *Transforming*

Sensing dan merebut kemampuan membantu menciptakan peluang bisnis bagi perusahaan, tetapi potensi penuh komersial mereka hanya bisa terwujud jika perusahaan dapat dengan benar menjalankan strategi baru, yang pada gilirannya mungkin memerlukan transformasi organisasi (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

a. *Organizational Redesign*

Contoh klasik dari kekuatan restrukturisasi adalah General Motor transisi selama tahun 1930-an dari desain fungsional untuk bentuk multi divisi di bawah kepemimpinan Alfred Sloan. Desain ulang adalah penting untuk

menerapkan strategi bersaing GM dengan Ford dengan melakukan diversifikasi penawaran produk RUPS. Langkah berani ini memunculkan Cadillac, Oldsmobile, Chevrolet dan divisi lainnya dalam GM yang bisa beroperasi dengan otonomi yang lebih besar. Untuk sepenuhnya mengejar inovatif pilihan mungkin memerlukan beberapa organisasi pemisahan dari induk, tapi berapa banyak memerlukan penilaian kepemimpinan. Pemisahan organisasi dapat membuat atau menghancurkan inisiatif strategis baru. Berapa banyak yang dibutuhkan tergantung pada besarnya diskontinuitas teknologi, kecepatan perubahan, dan apakah strategi baru mengancam untuk melemahkan kompetensi bisnis inti. Semakin besar perbedaan, semakin sedikit bisnis baru harus terikat induk dan lebih dibutuhkan kemampuan sendiri dan freedom. Banyak perusahaan besar mendirikan organisasi terpisah yang didedikasikan untuk mengejar usaha baru yang tidak berjalan dengan baik (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

b. *External Shaping*

Selain *internal redesign*, transformasi ini tentang melakukan negosiasi ulang lingkungan dan membentuk perusahaan ekosistem. Ini dapat dilakukan melalui joint, menciptakan standar industri baru, atau oleh pembentukan kembali perusahaan bisnis ekologi. Yang terakhir adalah kemampuan transformasi kuat karena bergantung secara ekstensif pada jaringan eksternal. Orang-orang di dalam perusahaan maupun di luar terhubung ke berbagai jaringan. Konsumen yang terhubung melalui ribuan situs *social*, perusahaan bergerak dari rantai pasokan untuk memasok jaringan, dan fokus dari inovasi

bergeser di luar perusahaan untuk ekologi bisnis terbuka yang beragam (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

2.4 Pengelolaan dan Adaptasi Kapabilitas Dinamis

2.4.1 Proses Adaptasi

Kemampuan enam sub-kapabilitas dinamis bervariasi dalam memberikan kontribusi untuk proses adaptasi, tergantung pada situasi. Tantangannya adalah untuk memahami faktor-faktor kontingensi yang paling penting ketika mengembangkan sejumlah keterbatasan kemampuan dinamis dari daftar panjang yang mungkin. Untuk mengeksplorasi pertanyaan ini, kita membandingkan dua kasus longitudinal: pengembangan *risk green technology* oleh perusahaan DuPont dan pemanfaatan *disruptive digital technology* oleh farmasi Novartis dalam fungsi komersial. Sementara kedua contoh memerlukan ketidakpastian yang tinggi dan pentingya strategi, keduanya berbeda nyata dalam skala dan kecepatan komitmen investasi serta tujuan strategis yang memotivasi kegiatan ini (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

Pengembangan biofuel memerlukan komitmen yang besar, komitmen investasi yang tidak dapat berubah, dan bertahun-tahun bisa lulus sebelum menghasilkan pengembalian keuangan sama sekali. Sebaliknya, ketika Novartis ingin memanfaatkan kemajuan teknologi digital untuk mengubah pendekatan komersial global (*go to market*), tantangannya adalah untuk bertahan di depan dari beragam aliran dan persaingan teknologi yang bergerak cepat. Tidak ada teknologi digital yang menggunakan syarat investasi dalam modal besar atau penundaan kembali. Sebaliknya premi ditempatkan pada kecepatan respon untuk

mendapatkan dan mempertahankan gerakan pertama keuntungan yang lebih dari pesaing global (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016).

2.4.2 Kemampuan Pengembangan (*Development Capability*)

Kapabilitas dinamis yang kuat adalah sarana untuk menciptakan ketangkasan organisasi yang diperlukan untuk mengatasi meningkatnya ketidakpastian yang dihasilkan oleh inovasi dan persaingan. Kemampuan melibatkan keterampilan untuk pelaksanaan fungsi, administrasi dan pemerintahan tugas. Aspek dari pemerintahan dan manajemen pengetahuan, juga terkait dengan relasi pembuat/*supplier*. Dari sudut pandang ini, meski hubungan ini tidak membahas interaksi rantai pasokan. Rantai pasokan dapat dilihat sebagai jaringan yang mencakup semua organisasi yang berpartisipasi dalam tahap pembentukan dan pemasaran produk atau layanan tertentu. Manajemen rantai pasokan (SCM) memungkinkan penataan organisasi, melalui kerja sama dan koordinasi di antara berbagai hubungan dalam rantai (Leite, et. al, 2017).

Namun, itu belum diketahui proses mana yang mengarah pada pengembangan kemampuan yang merupakan sumber persaingan keunggulan dan keberlanjutan. Keberlanjutan keunggulan kompetitif dalam menghadapi perubahan lingkungan didasarkan pada keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi. Namun juga perlu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi dapat tercapai melalui pengembangan kemampuan. Sementara kedua perspektif ini sebagian menjelaskan pengembangan kemampuan strategis, kombinasi dari kontribusi yang lebih baik pemahaman tentang proses. Peran inovasi produk dan

integrasi pengetahuan untuk menggabungkan dua pandangan ini (Kashan, Alireza J; Mohannak, Kavoos; 2015).

Sumber daya dan kemampuan yang merupakan sumber keunggulan kompetitif adalah jalur tergantung. Kemampuan eksternal sebagai kemampuan sumber pengembangan, dan menentukan kemampuan dinamis sebagai kemampuan perusahaan untuk berintegrasi, membangun dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk menangani dengan cepat lingkungan yang berubah. Proses kapabilitas dinamis menentukan bagaimana organisasi mengembangkan kemampuan mereka (berdasarkan integrasi kemampuan internal dan eksternal) untuk menanggapi peluang yang diciptakan oleh perubahan lingkungan. Oleh karena itu, kemampuan dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk mengubah kemampuannya apa yang dibutuhkan lingkungan, berdasarkan kombinasi dan rekombinasi dari kemampuan perusahaan yang ada dan kemampuan baru. Pengembangan kemampuan sebagai evolusi dari rutinitas organisasi melalui siklus evolusi pengetahuan organisasi. Beberapa berpendapat bahwa evolusi kemampuan adalah bentuk eksplorasi sementara yang lain mengusulkan bahwa pengembangan kemampuan adalah bentuk eksploitasi. Sehingga diasumsikan bahwa proses belajar kemampuan eksplorasi berbeda dari proses pembelajaran eksploitasi kemampuan (Kashan, Alireza J; Mohannak, Kavoos; 2015).

2.4.3 Kemampuan Integrasi Pengetahuan (*Knowledge Integration Capability*)

Menurut Leite *et al* (2017), kemampuan integrasi dan pengembangan dari emisi polutan pengurangan teknologi adalah kapabilitas dinamis. Ini merupakan dua kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan dengan tindakan eksploitasi, baik melalui adaptasi untuk itu konsumen pasar, adaptasi untuk aturan-aturan pada bidang otomotif, dan juga melalui pembangunan kompetensi dengan *supplier* dan organisasi lainnya. Kapabalitas dinamis pengembangan dan integrasi mencerminkan kebutuhan dan pencarian produsen mobil untuk adaptasi terhadap kondisi pasar dan penciptaan pasar baru, berdasarkan penelitian dengan inovasi yang mengganggu dalam jangka panjang. Kemampuan yang ditemukan juga mengkonfirmasi dirinya sebagai dinamis karena berdasarkan sejarah organisasi dan inovasi yang dihasilkan dari waktu ke waktu, yang mengkonfirmasi lintasannya menjadi lebih efisien dan mengurangi polutan mobil.

Karena faktanya pengetahuan sudah sering dalam sains dan teknologi, untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif, kebutuhan perusahaan untuk secara teratur menciptakan pengetahuan baru melalui kemampuan penciptaan pengetahuan. Kemampuan penciptaan pengetahuan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk membuat pengetahuan baru dengan sendirinya, dan itu adalah sumber internal pengetahuan baru. Dalam hal dampak kemampuan penciptaan pengetahuan pada inovasi produk berdampak menjadi positif. Secara khusus, inovasi produk adalah sangat terkait dengan jumlah dan kreatifitas baru pengetahuan yang digunakan untuk mengembangkan produk baru.

Perusahaan yang memiliki kemampuan penciptaan pengetahuan yang kuat tidak hanya dapat menciptakan pengetahuan baru dalam jumlah yang lebih besar, tetapi juga dapat menghasilkan lebih kreatif pengetahuan untuk pengembangan baru, inovatif. Sebaliknya, perusahaan kurang memiliki kemampuan penciptaan pengetahuan sering lebih banyak kesulitan dalam menghasilkan pengetahuan baru, khususnya pengetahuan kreatif, dan kurang inovatif (Su *et al*; 2013).

Integrasi pengetahuan dalam perusahaan telah menerima banyak perhatian khusus. Dengan mentransfer pengetahuan bukanlah metode integrasi pengetahuan yang efisien. Dari perspektif teori berbasis pengetahuan dari perusahaan, masalah utama terletak pada menjamin integrasi pengetahuan individu individu yang paling efektif. Mekanisme yang berbeda untuk integrasi pengetahuan diperlukan untuk mengidentifikasi kapan setiap mekanisme efektif. Pemrosesan informasi menyoroti peran lingkungan dalam mekanisme integrasi. Pandangan ini dapat memberikan kerangka kontingensi untuk integrasi pengetahuan yang efektif. Misalnya, dalam situasi ketidakpastian, koordinasi membutuhkan informasi dari laporan, rencana dan sebagainya. Dalam situasi lain, koordinasi membutuhkan kekayaan informasi (Kashan, Alireza J; Mohannak, Kavoos; 2015).

2.5 Inovasi dan Kemampuan Inovasi

Inovasi adalah pencarian, penemuan, eksperimen, pengembangan, imitasi dan adopsi produk baru, produksi baru proses dan konfigurasi organisasi baru. Inovasi membutuhkan perbaikan dan perubahan dalam pengoperasian sistem teknis dan organisasi yang rumit, dalam proses uji coba, kesalahan dan pembelajaran. Inovasi perusahaan adalah mereka yang menemukan cara untuk mengeksplorasi

laten potensi ide-ide baru dan menggabungkan faktor-faktor dalam yang lebih optimal jalan. Pengembangan kemampuan yang dibutuhkan untuk inovasi adalah hasil dari interaksi kompleks antara struktur insentif, sumber daya manusia, upaya teknologi dan kelembagaan faktor. Perusahaan dan proses inovasi bias dianggap *path dependent*, yang berarti bahwa perusahaan yang inovatif di masa lalu cenderung berinovasi berlebihan (Froehlich *et.al*, 2017).

Inovasi memang dipandang sebagai kunci fundamental kesuksesan dan keberlangsungan sebuah perusahaan, namun untuk mencapai inovasi yang sukses, perusahaan perlu melakukan kombinasi dari berbagai tipe pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan sumber daya contohnya mereka perlu mengembangkan kemampuan mendeteksi dan menangkap kesempatan tidak hanya memberi target pada pasar yang baru tetapi juga dengan menemukan cara untuk berkembang di pasar yang mapan dan matang (Froehlich *et al.*, 2017). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Froelich *et al.*, (2017) ini menyatakan bahwa kemampuan inovasi adalah kemampuan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi inovasi dan mengasosiasikan dengan kemampuan untuk menciptakan, memperbesar dan memodifikasi sumber daya untuk melakukan inovasi dalam rangka mengembangkan produk, layanan, proses dan atau pasar yang baru. Kemampuan inovasi bisa juga diartikan sebagai bagian dari kemampuan strategi organisasi .

Mengingat bahwa inovasi adalah hasil dari karakteristik spesifik perusahaan, diklasifikan jenis inovasi yang berbeda sesuai dengan internal kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Kemampuan inovasi adalah kemampuan untuk

merumuskan dan menerapkan inovasi strategi dan itu terkait dengan kemampuan untuk membuat, memperbesar dan memodifikasi sumber daya yang digunakan untuk inovasi secara berurutan untuk mengembangkan produk, layanan, proses dan baru. Kemampuan inovasi juga bisa dipahami sebagai jenis kemampuan strategis organisasi. Berkaitan dengan penyelarasan inovasi praktik dengan strategi organisasi, untuk menghasilkan nilai bagi perusahaan, kepada konsumennya dan kepada pemangku kepentingan lainnya. Biasanya dilakukan dengan cara yang disengaja dan sistematis dan menggunakan satu atau lebih model untuk mengembangkan radikal atau inovasi *incremental* (Froehlich *et.al*, 2017).

Inovasi adalah proses yang lebih baik dari acara yang terisolasi. Karena itu harus dikelola secara dinamis dan cara sistematis dan tidak fokus hanya pada bidang tertentu. Dalam arti itu, kemampuan inovasi tidak boleh dibatasi R & D Ini harus menjadi bagian dari budaya perusahaan dan mencakup seluruh lingkungan organisasi. Untuk ini harus dicapai, penulis ini menunjukkan bahwa inovasi harus dilakukan secara terstruktur, mengikuti rutinitas itu ciri setiap langkah dalam kemajuan inovasi (produk baru, layanan atau proses). Kemampuan mengelola inovasi sangat penting dan merupakan sebagai kemampuan dinamis perusahaan untuk mempertahankan keunggulan bersaing (Froehlich *et.al*, 2017).

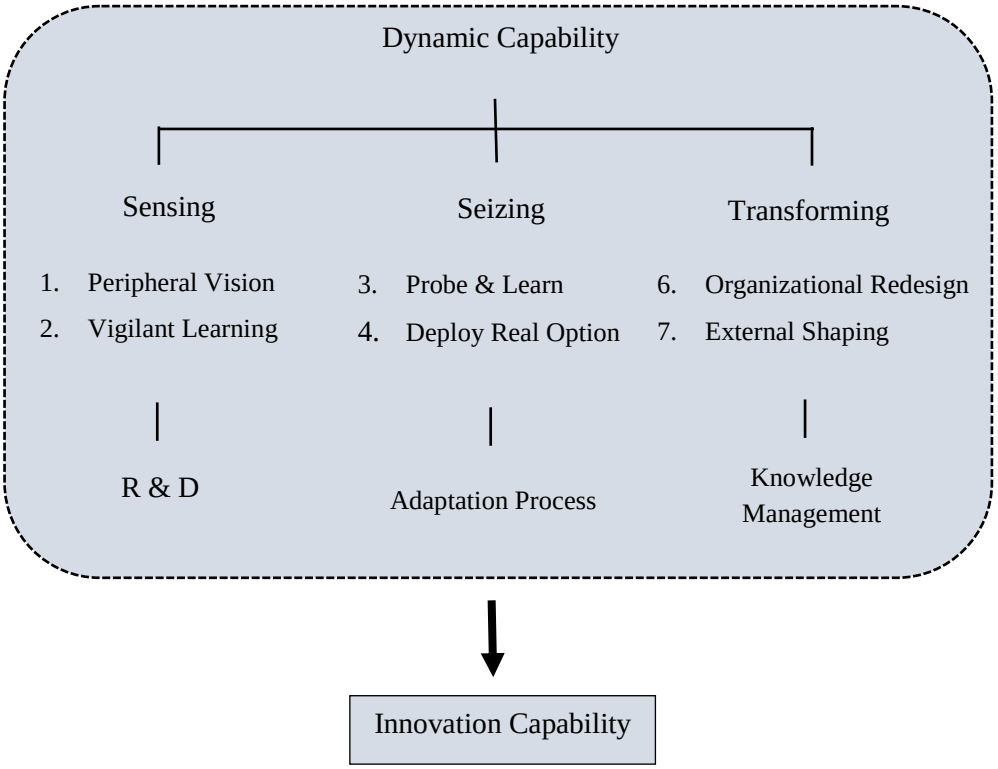
2.6 Kerangka Teori

Telah dijabarkan diatas mengenai teori diatas yang dimaksudkan untuk meberi batasan agar penelitian mempunyai fokus yang jelas. Kerangka teori ini betujuan untuk sebagai acuan dalam mencari data-data di lapangan sehingga data

yang diperoleh benar-benar mampu berkontribusi untuk membuktikan dan menjelaskan serta memperkaya teori yang telah ada. Namun dengan kerangka teori ini diharapkan informasi yang akan dicari dalam penelitian ini tidak menutup untuk informasi lain yang memang memiliki keterkaitan dengan teori yang akan diteliti. Kerangka teori dalam penelitian ini berawal dari teori mengenai kapabalitas dinamis. Kapabalitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk merasakan kesempatan/peluang lebih cepat dari saingan, lebih efektif, dan mendukung organisasi transformasi yang dibutuhkan untuk tetap di depan. Ketika dipandu oleh visi strategis yang jelas, mereka memungkinkan perusahaan untuk menjaga beradaptasi dengan kondisi eksternal yang sangat dinamis dan tidak pasti (Day, George S; Schoemaker, Paul J.H., 2016). Dalam konsep kapabilitas dinamis tersebut mencakup *sensing*, *seizing*, dan *transformation* yang memiliki beberapa komponen (Teece,2007). Tiga perspektif berbeda yang terkait dengan pendekatan kemampuan dinamik yang diajukan oleh Teece digunakan untuk proses pengelolaan dan adaptasi terhadap lingkungan eksternal, yang melibatkan *sensing*, *seizing* dan *transformation* (Leite et.al, 2017). Namun jika dalam penelitian oleh Day dan Schoemaker (2016) untuk beradaptasi dengan pasar dan teknologi yang cepat dilakukan berdasarkan 6 sub-kapabilitas dinamis dari elemen tersebut.

Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis tersebut berdasarkan keduanya dan tetap mengacu pada konsep *microfoundation dynamic capability* (Teece, 2007). Untuk penelitian ini penulis melalukan analisis berdasarkan 6 fase-fase dari *sensing*, *seizing*, dan *transformation*. Analisis informasi-informasi tersebut dapat bermanfaat dalam

proses pengembangan inovasi perusahaan. Kerangka teori tersebut dapat digambarkan dalam bagan seperti berikut :



Gambar 2.4 Konsep Teori Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Metode penelitian penelitian ilmu-ilmu sosial salah satunya adalah studi kasus. Selain itu metode lainnya seperti eksperimen, *survey*, historis, dan analisis informasi documenter. Setiap metode memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing yang bergantung pada 3 hal yaitu :

- Tipe pertanyaan penelitian
- Kontrol yang dimiliki peneliti terhadap peristiwa perilaku yang akan diteliti
- Fokus terhadap fenomena penelitiannya (kontemporer atau historis)

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode studi kasus, studi kasus ini diterapkan untuk suatu penelitian yang menjawab pertanyaan bagaimana *(how)* dan mengapa *(why)* jika suatu yang diteliti tidak dapat dipisahkan secara jelas dengan fenomena. Metode studi kasus dapat dilakukan untuk menemukan kebenaran dalam peristiwa kehidupan nyata secara signifikan. Metode penelitian studi kasus digunakan di banyak situasi, untuk berkontribusi terhadap pengetahuan dari seorang individu, grup, organisasi, sosial, politik, dan fenomena terkait lainnya. (Yin, 2015).

Studi kasus merupakan strategi penelitian yang berfokus pada pemahaman dinamika yang ada dalam pengaturan tunggal. Studi kasus dapat melibatkan satu atau beberapa kasus, dan berbagai tingkat analisis (Eisenhardt, 1989).

Penelitian studi kasus tidak memerlukan penerjemah yang lengkap atau akurat terhadap peristowa actual yang diteliti karena tujuannya mengarah pada

pemngembangan kerangka kerja, diskusi atau perdebatan yang ada. Karena untuk mengembangkan studi kasus biasanya menggunakan studi kasus tunggal bukan multikasus (Yin, 2015). Dalam studi kasus biasanya penulis mengembangkan teori dengan melakukan kombinasi pengamatan dari literatur terdahulu, akal sehat dan pengalaman, akan tetapi hasil dirasa kurang kuat atau lemah (Eisenhardt, 1989).

Sebuah desain penelitian yang dapat digunakan untuk melacak peristiwa-peristiwa yang bersangkutan tanpa dapat dimanipulasi yaitu dengan studi kasus karena studi kasus bedasarkan pada teknik-teknik yang sama dengan kelaziman yang ada dengan menambahkan dua sumber bukti, yaitu observasi dan wawancara sistematik (Yin:2015). Dengan menggunakan pendekatan ini diharapkan penulis mampu menggambarkan secara lebih mendalam mengenai fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis yang ada di lapangan.

3.2 Objek Penelitian

Pemilihan kasus merupakan aspek penting teori bangunan dari studi kasus. Seperti dalam penelitian pengujian hipotesis, konsep populasi sangat penting, karena populasinya mendefinisikan himpunan entitas dari mana sampel penelitian harus ditarik. Selain itu, pemilihan yang sesuai populasi mengendalikan variasi yang berbeda dan membantu menentukan batasan generalisasi temuan. Kasus dapat dipilih untuk mereplikasi sebelumnya kasus atau memperluas teori yang muncul, atau mereka dapat dipilih untuk mengisi kategori teoritis dan berikan contoh tipe polar. Tujuan pengambilan sampel teoritis adalah memilih kasus yang

cenderung mereplikasi atau memperpanjang teori yang muncul (Eisenhardt, 1989).

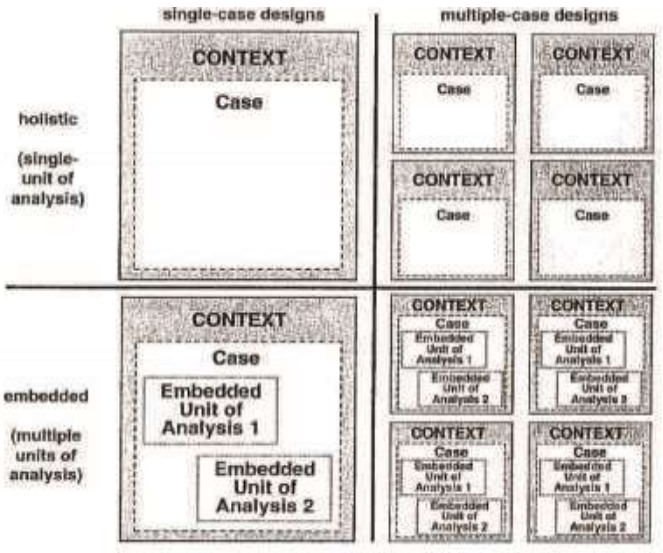
Dalam penelitian ini penulis memilih objek penelitian yaitu pada industri kreatif kerajinan kulit “M-Joint Leather” dengan produk tas, sepatu, dompet, maupun aksesoris, kemudian industri kerajinan batik “Batik Purwanti” dan industri kerajinan kayu “Kelapa Budaya” berupa miniatur maupun perabot rumah tangga.

3.3 Desain Studi Kasus

Desain penelitian diharapkan mengetengahakan serangkaian pernyataan logis untuk dapat menentukan kualitas desain menurut uji logika tertentu. Dalam hal ini ada empat uji yang relevan untuk studi kasus. Keempat uji tersebut antara lain :

a. *Construct validity* : menetapkan ukuran operasional yang benar untuk konsep-konsep yang akan diteliti.
b. *Internal validity* : menetapkan hubungan kausal dimana kondisi tertentu diperlihatkan untuk mengarahkan kondisi lain sebagaimana dibedakan dari hubungan tertentu. Validitas ini hanya untuk penelitian eksplanatoris atau kausal, tidak untuk penelitian eksploratoris dan deskriptif.
c. *External validity* : menetapkan ranah dimana temuan suatu penelitian dapat divialisasikan.
d. Reliability : menunjukan bahwa pelaksanaan suatu penelitian dapat diinterpretasikan dengan hasil yang sama.

Karakteristik umum desain penelitian studi kasus menurut Yin (2015), seperti yang digambarkan dalam matriks berikut ini,



Gambar 3.1 Tipe-Tipe Dasar Desain Kasus

Sumber : Yin, 2015

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan studi kasus tipe 3 atau *multicases-holistic* karena menggunakan beberapa jenis industri yang berbeda dengan menganalisis setiap kasus secara terpisah kemudian mengeksplorasi pola kesamaan atau perbedaan. Metode ini membandingkan kasus secara sistematis dari awal, berfokus pada faktor-faktor (Yin,2015).

Desain penelitian studi kasus *multicases-holistic* dipilih dalam penelitian ini karena pada industri kreatif yang menjadi objek penelitian berasal dari bidang kerajinan namun 3 jenis kerajinan yang berbeda yaitu kerajinan batik, kerajinan kayu, dan kerajinan kulit. Dengan 3 jenis usaha yang berbeda tersebut diharapkan

dapat menggambarkan fase-fase adaptasi kapabalitas dinamis yang dengan pasar yang berbeda.

3.4 Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dimana human atau sumber daya manusia adalah alat utama atau instrument utama dalam penelitian ini. Berbeda dengan *survey* dimana sampel dipilih mewakili populasi secara keseluruhan, dalam penelitian studi kasus, tujuan pemilihan sumber data sebagai subjek penelitian adalah menggeneralisasi analisis (Yin, 2015).

Dalam penelitian studi kasus keputusan strategis membuat di tim manajemen puncak, mengidentifikasi beberapa konstruksi yang berpotensi penting (misalnya, konflik, kekuasaan) dari literatur pengambilan keputusan. Konstruksi ini secara eksplisit diukur dalam protokol wawancara dan kuesioner. Kapan beberapa dari konstruksi ini memang muncul terkait untuk proses pengambilan keputusan, ada yang kuat, triangulasi langkah-langkah yang mendasari munculnya teori (Eisenhardt, 1989).

Dalam penelitian sasaran yang akan dijadikan subjek penelitian adalah divisi HR, marketing, R&D dan produksi karena sebagai pemegang keputusan dan yang menentukan inovasi untuk masing-masing perusahaan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Studi kasus biasanya menggabungkan pengumpulan data metode seperti arsip, wawancara, kuesioner, dan pengamatan. Buktinya mungkin kualitatif,

kuantitatif atau keduanya. Misalnya, Sutton dan Callahan (1987) mengandalkan secara eksklusif pada kualitatif data dalam studi mereka tentang kebangkrutan di Silicon Valley, Mintzberg dan McHugh (1985) menggunakan data kualitatif dilengkapi dengan jumlah frekuensi di pekerjaan mereka di *National Film Board of Canada*, dan Eisenhardtt dan Bourgeois (1988) menggabungkan data kuantitatif dari kuesioner dengan bukti kualitatif dari wawancara dan observasi. Studi kasus bisa digunakan untuk mencapainya berbagai tujuan, memberikan deskripsi; teori uji; atau menghasilkan teori (Eisenhardt, 1989).

Fokus dalam pengumpulan data menurut Yin (2015) terdapat enam sumber bukti adalah: dokumen, rekaman arsip, wawancara, observasi langsung, observasi pemeran dan perangkat fisik. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Dokumentasi

   Dalam penelitian studi kasus, penggunaan yang paling penting adalah mendukung dan menambah bukti dari berbagai sumber. Dokumentasi tersebut berguna dalam membantu verifikasi ejaan dan udul atau nama yang benar dari organisasi yang disebut dalam diwawancara. Dokumen dapat menambah rincian spesifik lainnya yang dapat mendukung informasi dari sumber-sumber lain jika dokumenter bertentangan dan tidak saling mendukung sehingga peneliti mempunyai alasan untuk meneliti lebih jauh topik yang bersangkutan. Kemudian, inferensi dapat dibuat dari dokumen-dokumen, misalnya dengan observasi pola dari dokumen tertentu, peneliti dapat mengajukan pertanyaan baru tentang jaringan kerja dan komunikasi

suatu organisasi. Namun, inferensi-inferensi harus diberlakukan hanya sebagai rambu-rambu bagi penelitian selanjutnya, bukan sebagai temuan yang *definitive* karena dalam waktu yang berbeda inferensi dapat menghasilkan arah yang keliru (Yin, 2015).

2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu sumber informasi studi kasus yang utama. Hal ini karena adanya asosiasi yang sudah terbiasa antara wawancara dan metodelogi *survey*. Namun, wawancara merupakan sumber informasi yang esensial bagi studi kasus.

Wawancara dapat dalam berbagai bentuk. Wawancara studi kasus open-minded adalah yang paling umum, yaitu peneliti dapat bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa disamping opini mengenai peristiwa yang sudah ada. Dalam beberapa situasi, peneliti dapat meminta responden untuk mengetengahkan pendapatnya terhadap peristiwa tertentu dan dapat menggunakan proposisi tersebut sebagai dasar penelitian selanjutnya.

Semakin besar bantuan responden dalam cara ini maka semakin besar peran responden tersebut sebagai “informan”. Informan-informan kunci sangat menentukan keberhasilan studi kasus. Informan tidak hanya memberi keterangan tetapi dapat juga memberikan saran tentang sumber-sumber bukti lain yang mendukung, serta menciptakan akses terhadap sumber yang bersangkutan.

Wawancara bentuk lain adalah wawancara yang terfokus, dimana responden diwawancarai dalam waktu yang singkat. Wawancara tersebut dapat tetap bersifat *open-ended* dan mengansumsikan cara percakapan namun yang meberikan pertanyaan tidak perlu mengikuti rangkaian pertanyaan tertentu yang berasal dari studi kasus. Tujuan wawancara seperti ini untuk sekedar mendukung fakta-fakta tertentu yang ditetapkan oleh peneliti (Yin, 2015).

3. Observasi Langsung

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertolongan indra mata. Observasi ini juga sebagai teknik pengumpulan data yang sangat lazim dalam metode penelitian kualitatif. Pada hakikatnya merupakan kegiatan dengan menggunakan panca indera, bisa penglihatan, penciuman, pendengaran, untuk memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjawab masalah penelitian. Hasil observasi berupa aktivitas, kejadian, peristiwa, objek, kondisi atau suasana tertentu, dan perasaan emosi seseorang. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran riil suatu peristiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian (Yin, 2015).

Dalam penelitian studi kasus, peneliti mengunjungi langsung ke lapangan dengan asumsi bahwa fenomena yang terjadi, pelaku atau kondisi lingkungan sosial relevan akan tersedia untuk observasi. Bukti observasi akan bermanfaat sebagai informasi tambahan tentang topik yang akan diteliti.

3.6 Teknik Analisis Data

Studi kasus biasanya menggabungkan pengumpulan data metode seperti arsip, wawancara, kuesioner, dan observasi. Bukti-buktinya mungkin kualitatif (misalnya, kata-kata), kuantitatif (misalnya, angka), atau keduanya. Misalnya, Sutton dan Callahan mengandalkan secara eksklusif pada kualitatif data dalam studi mereka tentang kebangkrutan di Silicon Valley, menggunakan kualitatif data ditambah dengan jumlah frekuensi dalam pekerjaan mereka di Dewan Film Nasional Kanada, dan menggabungkan data kuantitatif dari kuesioner dengan bukti kualitatif dari wawancara dan observasi (Eisenhardt, 1989).

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah semua manajer untuk divisi HR, marketing, R&D dan produksi. Untuk meningkatkan obyektifitas dan validitas, perlu dilakukan Triangulasi (Yin, 2015). Metode yang digunakan adalah triangulasi sumber, maka jumlah respondent yang digunakan cukup banyak, untuk menghindari adanya bias dan perbedaan pendapat mengenai program inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Setelah melakukan wawancara maka peneliti akan membandingkan data dari sumber-sumber ini. Jika setelah dilakukan wawancara nanti ternyata terdapat ketidaksesuaian maka akan dihubungi kembali para nara sumber ini hingga mencapai kesepakatan.

Dalam penelitian studi kasus yang bertujuan untuk membangunan teori biasanya menggabungkan beberapa metode pengumpulan data. Saat wawancara, observasi, dan sumber arsip atau observasi sangat umum, peneliti induktif tidak terbatas pada sumber data yang dipakai. Beberapa peneliti hanya menggunakan sebagian dari kumpulan data ini, hanya menggunakan observasi atau dengan

tambahan yang lain. Dasar pemikirannya sama seperti dalam penelitian pengujian hipotesis. Triangulasi dimungkinkan dengan beberapa metode pengumpulan data pembuktian kuat dari konstruk dan hipotesis. Penelitian studi kasus tentang keputusan strategis dilakukan di tim manajemen puncak untuk mengidentifikasi beberapa konstruksi yang berpotensi penting tentang pengambilan keputusan. Konstruksi ini secara eksplisit diukur dalam protokol wawancara dan kuesioner. Kapan dari beberapa konstruksi ini muncul sebagai yang terkait dengan proses keputusan, dengan langkah-langkah triangulasi tersebut untuk memunculkan teori (Eisenhardt, 1989).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan datang berkunjung ke masing-masing kantor industri kreatif tersebut untuk melakukan wawancara dengan responden yang telah ditetapkan sesuai dengan perjanjian yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara penggalian sumber datanya pun telah dipandu dengan pertanyaan fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis yang telah disusun sebelumnya oleh penulis. Metode selanjutnya adalah membandingkan data yang berasal dari metode pengumpulan data yang berbeda, yaitu data yang berasal dari wawancara dibandingkan dengan data yang berasal dari laporan perusahaan (dokumentasi) atau informasi yang diperoleh peneliti saat observasi.

Setelah mendapatkan hasil temuan dari triangulasi beberapa sumber data tersebut dilakukan analisis terhadap hasil temuan dengan metode *within-case analysis* dan *cross-case analysis*.

- ***Within-Case Analysis***

Within-case analysis digunakan untuk analisis hasil studi kasus pada setiap kejadian. Penulisan kembali kembali temuan dalam bentuk deskriptif, tetapi ini adalah pusat dari pengetahuan (Gersick, 1988; Pettigrew, 1988) karena proses ini membantu dalam analisis dengan jumlah data yang sangat banyak untuk menghindari kewalahan karena terlalu banyak data. Melalui analisis setiap kasus sebelum membandingkan beberapa kasus dapat membantu mendeteksi pola-pola dari berbagai kasus, sehingga dapat memperdalam pemahaman terhadap kasus yang yang diteliti dan membantu untuk proses analisis lintas kasus (Ayres, Lioness *et. al*, 2003).

- ***Cross-Case Analysis***

Cross-case analysis merupakan pendekatan yang digunakan dengan menggambarkan antara variabel dan penelitian berorientasi kasus sebagai dua pendekatan untuk perbandingan lintas-kasus. Dalam penelitian berorientasi variabel, variabel menjadi pusat perhatian; yaitu, hasil yang diamati dalam kasus bervariasi. Pendekatan berorientasi variabel untuk analisis lintas kasus merupakan tantangan untuk dilakukan karena perbandingan banyak faktor yang terkait. Dalam penelitian yang berorientasi pada kasus dengan membandingkan kasus yang berbeda untuk mencari atau membangun proses yang berbeda maupun proses serupa yang tampak (Ayres, Lioness *et. al,* 2003).

BAB IV

ANALISIS TEMUAN STUDI KASUS

4.1 Industri Kreatif

Industri kreatif adalah industri yang berasal dari memanfaatkan keterampilan, kreativitas dan bakat individu dalam menciptakan kesejahteraan dan lapangan pekerjaan. Industri ini akan berfokus untuk memberdayakan daya cipta dan daya kreasi suatu induvidu. (Kementerian Perdagangan RI, 2009). Menurut Simatupang (2007), Industri kreatif yang mengandalkan talenta, ketrampilan, dan kreativitas yang merupakan elemen dasar setiap individu. Unsur utama industri kreatif adalah kreativitas, keahlian, dan talenta yang berpotensi meningkatkan kesejahteraan melalui kesejahteraan melalui penawaran kreasi intelektual (Vernia, Dellia M, 2015). Sedangkan pengertian lain, Industri kreatif merupakan industri yang berasal dari kreativitas individu, ketrampilan, dan bakat yang secara potensial menciptakan kekayaan, dan lapangan pekerjaan melalui eksploitasi dan pembangkitan kekayaan intelektual dan daya cipta individu (UK DCMS Task Force, 1998).

4.2 Industri Kreatif Kerajinan Batik

Industri batik Indonesia telah menguasai pasar batik dunia yang menjadi penggerak perekonomian di regional dan nasional dengan menyediakan ribuan lapangan kerja dan menyumbang devisa negara. Industri kerajinan batik memiliki daya saing komparatif dan kompetitif di pasar internasional. Saat ini industri batik didominasi oleh industri kecil dan menengah. Kemenperin mencatat nilai ekspor

batik dan produk batik 2017 mencapai USD 58,46 juta atau setara Rp. 820,4 miliar (kurs Rp14.000/USD) dengan pasar utama Jepang, Amerika Serikat, dan Eropa. Perdagangan produk pakaian jadi dunia yang mencapai 442 miliar dolar AS menjadi peluang besar bagi industri batik untuk meningkatkan pangsa pasarnya, mengingat batik sebagai salah satu bahan baku produk pakaian jadi. Kementerian Perindustrian terus berupaya mengembangkan industri batik nasional, peningkatan kompetensi SDM, pengembangaan kualitas produk, standardisasi, fasilitasi mesin atau peralatan serta promosi dan pameran diberikan kepada para perajin dan pelaku usaha batik untuk meningkatkan daya saing dan kapasitas produksinya (http://hebatnyaukm.org/news/kemenperin-indonesia-kuasai-pasar-batik-dunia).

4.2.1 Industri Kreatif Kerajinan Batik : Batik Purwanti

Pemilik usaha saat ini adalah generasi kedua. Awal didirikan dengan membaca peluang karena di Desa Jarum, Kecamatan Bayat di daerah Klaten terdapat banyak pembatik. Awal tahun 1968, ibu dari pemilik saat ini membangun usaha batik yang didukung oleh pasangannya. Dengan latar belakang karena banyak tenaga pembatik dari daerah ini yang mencari pekerjaan ke Solo. Akhirnya memulai usaha karena untuk membuka lapangan pekerjaan warga sekitar. Awalnya dengan memulai usaha dengan membeli mori (bahan batik) kemudian membuat batikan. Dan menjualnya hanya dalam bentuk batikan mentah yang berupa kain dengan batikan malam (alat pembatik). Kemudian mulai banyak peminat kain batik dalam bentuk kain batik yang sudah jadi (jarik). Tahun 2009, pemilik sekarang memilih untuk keluar dari pekerjaannya di luar kota dan mulai

belajar tentang batik untuk mengembangkankan usaha yang dibangun oleh ibunya. Kebetulan saat itu produksi sedang berkurang, sedangkan kondisi batik saat itu sedang naik daun. Kemudian Batik Purwanti terus dikembangkan dan tidak hanya memproduksi berupa kain batik (jarik) tapi juga merambah ke fashion dan membuka beberapa cabang hingga saat ini. Batik Purwanti saat ini telah memiliki 6 toko milik sendiri yang beralamat di beberapa tempat berikut :

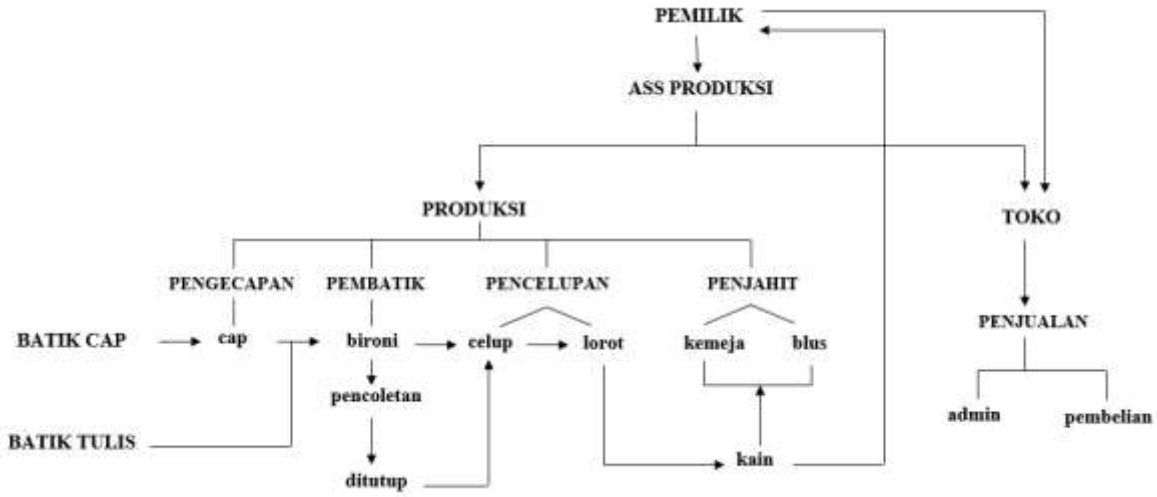
- Rumah Produksi dan Showroom : Pundungrejo, Desa Jarum, Kecamatan Bayat.
- Cabang 1 : Jl. Bayangkara 26, Klaten.
- Cabang 2 : Jl. Halmahera 51, Karangduwet, Klaten.
- Cabang 3 : Jl. Kolonel sugiyono, Wonosari (Depan LP Wonosari).
- Cabang 4 : Jl. Raya Pagerjurang, Melikan, Wedi, Klaten.
- Cabang 5 : Jl. Langensari 55, Kalidoh, Ungaran Barat, Semarang.

Batik Purwanti hanya memproduksi kain batik cap, batik tulis, maupun kombinasi batik cap dengan tulis, dan produk lainnya seperti baju, sajadah, sarung bantal. Untuk pasar Batik Purwanti saat ini hanya terssebar di pasar lokal seluruh Indonesia. Usahanya telah bertahan selama puluhan tahun dengan beberapa karyawan yaitu, 24 orang karyawan tetap, ±80 orang karyawan borongan, dan 4 orang penjahit borongan.

4.2.1.1 Struktur Organisasi Batik Purwanti

Batik Purwanti merupakan UMKM yang dipimpin dan dikelola oleh pemiliknya sendiri. Dengan tugas kerja yang akan dibantu oleh asisten produksi. Untuk operasional seluruh cabang toko maupun tempat produksi semua dikontrol

langsung oleh pemilik. Tidak ada susunan atau tingkatan status karywan yang bekerja baik yang tetap maupun borongan. Struktur organisasi pada Batik Purwanti ditunjukkan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Batik Purwanti

4.2.1.2 Fase-fase Adaptasi Kapabilitas Dinamis dalam Pengembangan Inovasi

Proses pengembangan inovasi dalam industri kreatif ini untuk dapat menyesuaikan ketangkasan maupun kemampuan adaptasi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sabgat cepat. Fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis perusahaan diterapkan dalam perusahaan dalam pengembangan inovasi untuk membantu proses identifikasi maupun pengambilan keputusan yang sesuai. Saat ini industri kerajinan batik semakin banyak bermunculan. Batik Purwanti merupakan salah satu pionir industri kerjainan batik di daerahnya. Berawal dari keinginan membantu penduduk sekitar mendapat pekerjaan, Batik Purwanti memulai usaha dengan membuat batikan mentah sejak lebih dari seperempat abad yang lalu. Hingga saat ini merambah ke bidang fashion dan memiliki beberapa toko. Fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis

berikut dilakukan untuk membantu perusahaan lebih mudah melakukan evaluasi dan mengidentifikasi strategi yang tepat untuk mempertahankan usahanya diantara banyaknya pesaing yang bermunculan.

4.2.1.3 Fase *Sensing*

Dalam fase *sensing* ini, merupakan fase awal yang dilalui perusahaan dalam mengidentifikasi perkembangan informasi dari lingkungan diluar perusahaan. Dalam fase ini dibagi menjadi 2 langkah utama untuk mendukung dalam proses pngembangan inovasi dalam perusahaan.

a. *Peripheral Vision*

Peripheral vision ini merupakan langkah yang dilakukan untuk menganalisis tren untuk mengidentifikasi peluang maupun ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal baik perubahan pasar atau perkembangan dari pesaingnya.

Langkah perusahaan untuk mengidentifikasi segmen pasar karena adanya banyak permintaan dari para pelanggannya yang ketika industri bati sedang naik daun banyak yang berdatangan ke tempat produksi namun kecewa karena tidak ada barang yang *ready* untuk dibeli, karena pada saat itu barang produksi hanya pesanan saja. Hal tersebut dikemukan oleh pemilik Batik Purwanti seperti berikut :

> "*Awalnya buka toko hanya disini, setiap produksi tidak pernah ada stock barang di rumah sedangkan banyak peminat yang ke lokasi kecewa karena tidak ada barang. Kemudian berusaha membuka showroom di rumahnya yang juga sebagai tempat produksi. Karena awalnya tidak memiliki produk dan tempat untuk memasarkan produknya sendiri. Showroom dan juga tempat produksinya jauh ke pelosok perkampungan,*

maka mempunyai ide untuk membuka cabang supaya pelanggan lebih mudah mendapatkan produknya."

Setelah semakin berkembang dengan beberapa cabang toko. Beberapa tahun belakangan perkembangan dunia jual beli secara *online*, berdampak juga ke penjualan di toko-toko *offline* seperti Batik Purwanti. Fenomena tersebut tidak dapat dilawan, kecuali ikut terjun mengikuti arus dengan jual beli secara *online* agar industri batik yang ada tetap bertahan. Selain untuk jual beli, sistem *online* dapat dimanfaatkan untuk mengenal brand yang dimiliki ke market yang lebih besar, karena jangkauannya tidak terbatas. Upaya tersebut juga dilakukan oleh Batik Purwanti yang mengatakan saat wawancara bahwa :

"*Ancaman saat ini adalah online. Tetapi karena pengaruh globalisasi tersebut maka hal tersebut tidak bisa dilawan, maka harus mengikuti arus. Karena toko yang dimiliki hanya offline, sedangkan konsumen yang tidak memiliki waktu, tenaga untuk ke store langsung. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut dengan sistem online sebagai branding batik purwanti di dunia online dan supaya dapat dikenal konsumen yang lebih banyak. Sistem online dengan memanfaatkan facebook, instagram, whatsapp*."

Dalam menghadapi perubahan industri batik yang sangat dinamis setelah ditetapkannya warisan budaya milik Indonesia, untuk mempertahankan dan menonjolkan potensi industri batik dapat berkembang dengan signifikan tentu banyak mengalami kegagalan maupun kesulitan dalam mempertahankan usaha batik ini sampai saat ini. Sejak tahun 2015 saat ini cabang stabil dengan 6 cabang, untuk bertahan dengan cabang tersebut maka perlu terus melakukan inovasi dan belajar dari kegagalan yang ada untuk memperbaiki baik dalam produksi maupun pelayanan terhadap pelanggan. Hal tersebut disampaikan oleh pemilik generasi pertama, ibu Purwanti saat melakukan wawancara :

> "*Proses belajar tersebut dapat melalui pelanggan maupun karyawan. Berusaha menutup apa yang menjadi keluhan untuk menerima masukan dari karyawan dalam mengambil keputusan sebagai langkah untuk mengembangkan usaha dengan cabang-cabang yang ada. Selain itu mengurangi kegagalan dan menonjolkan potensi yang dimiliki dengan melihat apa yang menjadi masalahnya, jika lokasi tidak berkembang maka harus pindah lokasi. Apa yang menjadi keluhan pelanggan tersebut diperbaiki.*"

Untuk koordinasi dengan para karyawannya, pemilik Batik Purwanti mengatakan :

> "Sistem yang digunakan sederhana, yaitu dengan memperkerjakan karyawan yang jujur. Setiap cabang ada 2 orang karyawan, sehingga bisa saling kroscek. Karena untuk pencatatan pembelian tiap cabang hanya mengandalkan sistem nota pembelian. Untuk stock nanti yang mencatat karyawan, hanya dilakukan pengecekan stock barang setiap bulan. Setiap pagi sebelum buka toko melakukan briefing dengan seluruh karyawan, sehingga mengetahui apa yang menjadi keluhan, pesanan pelanggan, produk yang banyak diminati pelanggan sehingga membantu juga dalam sistem produksi."

Dalam menerapkan sistem kerja yang sederhana, Batik Purwanti melakukan *briefing* setiap pagi sebelum jam kerja dimulai ini dinilai sangat efektif untuk membantu seluruh pekerjaan yang dan dapat mengetahui perkembangan beberapa cabangnya setiap hari.

Hasil temuan dalam langkah *peripheral vision* pada industri kerajinan batik dirangkum dalam tabel berikut :

Tabel 4.1 Temuan *Peripheral Vision* pada Industri Kerajinan Batik

Scoping	- Banyaknya pelanggan yang kecewa ketika datang ingin membeli - Membuka workshop dan toko beberapa cabang
	- Adanya *online* shop merupakan ancaman, membuat sistem *online* dengan social media - Tidak harus melawan perkembangan tersebut namun harus mengikuti arus
	Cepat merespon keluhan, menerima masukan dalam mengambil keputusan untuk mengembangkan usaha/cabang yang ada

Lanjutan Tabel 4.1 Temuan *Peripheral Vision* pada Industri Kerajinan Batik

Scoping	- Melihat masalah dan segera menentukan solusi - Memperbaiki keluhan pelanggan
Kemampuan Pemindaian	- *Briefing* setiap pagi sebelum mulai bekerja - Setiap toko min. ada 2 karyawan untuk saling kroscek (pembelian/stock barang)

b. *Vigilant Learning*

Vigilant learning merupakan langkah perusahaan untuk memulai perubahan proses dari penginderaan dalam lingkungan eksternalnya. Kemampuan penginderaan dengan menangkap sinyal bagi perusahaan untuk lebih waspada mengahadapi perubahan yang terjadi. Kewaspadaan, rasa ingin tahu, dan kemauan dalam merespon informasi yang didapatkandilakukan melalui langkah ini. Dimana perusahaan dapat belajar lebih cepat dengan beberapa proses berikut :

- ***Fostering a Robust Market Orientation***, merupakan proses memahami pelanggan atau pesaing untuk membuat keputusan berdassarkan informasi yang didapat dari luar organisasi. Seperti halnya perkembangan sistem *online* yang hampir mematikan pasar industri batik yang hanya memiliki toko atau berjualan dengan cara *offline*. Melalui sosial media sebagai sarana marketing di dunia *online*. Dengan memafaatkan sosial media tersebut, misalnya :
  - *Facebook* untuk *update* produk-produk baru memenuhi kebutuhan konsumen yang tidak dapat ke toko.
  - *Instagram* sebagai katalog, belajar membuat foto yang lebih bagus untuk memasarkan *online*.

Selain melalui sosial media, sebagai pelaku usaha selalu belajar dan bertanya kepada rekan-rekan yang lebih senior atau yang memiliki usaha lebih sukses. Saat diwawancarai, Dewi, pemilik Batik Purwanti mengatakan :

> "*Jika ketemu dengan rekan-rekan selalu mengosongkan pikiran untuk belajar supaya lebih maju untuk mengembangkan bisnis saya.*"

Hal itu salah satu cara untuk belajar untuk dapat terus mengembangbangkan usaha yang dimiliki. Proses inovasi yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan itu tidak sulit karena Batik Purwanti sebagai produsen dapat membuat apa yang sedang tren atau banyak diminati oleh pelanggan. Sama halnya yang diungkapkan oleh asisten pemilik seperti berikut :

> "*Inovasi dalam kerajinan batik itu kuncinya pada motif dan warna. Dengan melihat apa yang menjadi tren saat ini, motif maupun warna yang sedang hits sepeti apa kemudian dibuat. Karena kami membuat sendiri, itu yang menjadi kekuatannya. Jika membuat yang baru belum tentu digemari. Produk mana yang banyak digemari, banyak dipesan itu nanti dibuat. Karena tren batik itu berputar, bahkan motif yang lama bisa sangaat digemari lagi*."

- ***Filtering Out the Filterers***, proses organisasi dalam mempertimbangkan hal yang tidak terduga dari dalam maupun lingkungan luar perusahaan. Proses bisnis dalam perusahaan berkaitan dengan beberapa *supplier*, maka perusahaan harus dapat memanfaatkan hubungan dengan *supplier* tersebut dengan baik hubungan keduanya sangat saling ketergantungan dan membutuhkan. Asisten pemilik yang selalu membantu proses yang berhubungan dengan *supplier*, menyampaikan :

> "*Supplier bahan baku tersebut merupakan kunci utama, dengan kami saling membutuhkan. Menjaga hubungan dengan mereka, mengerti karakter mereka sehingga tidak akan ada konflik walaupun ada barang yang dikomplain. Jadi saling memberikan masukan.*"

- ***Suppressing Biases***, merupakan kecenderungan menarik kesimpulan dan kemudian penilaian tersebut. Dalam hal ini memerlukan penilaian dari sudut pandang lain, misalnya dari pelanggan atau karyawan pada setiap cabang toko yang dimiliki. Dalam industri kerajinan batik ini memanfaatkan hubungan dengan beberapa karyawan yang ada pada cabang yang dimiliki maupun di tempat produksi untuk mempermudah melakukan evaluasi jika terjadi kendala atau ada komplain masalah dari pelanggan atau karyawan yang bekerja di setiap toko. Hal tersebut dikatakan oleh pemilik yang menentukan seluruh keputusan seperti berikut :

  > "*Setiap pagi sebelum bekerja, baik karyawan produksi maupun yang di toko nanti sebelum berangkat ke toko selalu melakukan briefing. Saling menyampaikan apa yang menjadi kendali setiap harinya*"

- ***Triangulating Perspectives on a Complex Issu*e**, merupakan cara penyelidikan untuk memperjelas informasi yang ambigu. Kemudian menyelidiki secara mendalam untuk mengetahui lebih lanjut tentang sudut pandang yang berbeda. Penyelidikan yang dilakukan oleh industri kerajinan batik ini dengan menggunakan sudut pandang pelanggan dengan media karyawan yang ada di cabang toko untuk menyampaikan ke pemilik kemudian diteruskan ke tim produksi yang ada tempat produksi. Hal ini disampaikan oleh asisten pemilik saat wawancara :

"*Terkadang ada konsumen yang mencari atau request produk tertentu, karyawan saya menyampaikan kepada kami disini yang produksi. Hal tersebut menjadi masukan untuk melakukan proses inovasi.*"

Hasil temuan dari langkah *Vigilant Learning* pada industri kerajinan batik tersebut diatas disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.2 Temuan *Vigilant Learning* pada Industri Kerajinan Batik

Fostering a robust market orientation	- Belajar untuk meningkatkan pemasaran *online*.Facebook (update) Instagram (katalog) - Belajar pada yang lebih senior supaya lebih maju
	- Melihat tren dan melakukan modifikasi - Karena produsen sehingga lebih mudah berinovasi
Filtering out the filterers	Komunikasi yang baik dan terbuka jika ada masalah dengan *supplier*, karena saling membutuhkan
Suppressing biases	Briefing sebelum bekerja untuk mengetahui kendala maupun perkembangan di cabang
Triangulating perspectives on a complex issues	Menerima masukan karyawan sehingga dapat dimanfaatkan dalam proses inovasi

4.2.1.4 Fase *Seizing*

Pada fase *seizing* ini merupakan fase terjadinya perubahan lingkungannya dan memahami lebih dalam terhadap tindakan yang akan dilakukan sebagai strategi dasar. Dalam fase *seizing* ada 2 langkah yang dilakukan yaitu sebagai berikut :

a. *Probe-and-Learn Experimentation*

Langkah ini merupakan percobaan yang dirancang dengan baik untuk mengeksplorasi inisiatif strategis baru yang diharapkan dapat menghasilkan hasil positif. Pada langkah ini perusahaan melakukan tindakan lebih lanjut dalam menentukan inisiatif strategi yang dilakukan seperti tidak ada pengklasifikasian target pelanggan tertentu, penilaian terhadap pelanggan yang

dimana para pelaku usaha industri kerajinan batik memiliki sebuah komunitas sebagai wadah *sharing* pengetahuan untuk saling mendukung untuk dapat tumbuh bersama sehingga menilai kompetitor tersebut buka lawan dan dapat dimanfaatkan dengan menyerap hal-hal positif yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan industri kerajinan batik. Pemilik Batik Purwanti pada saat wawancara mengatakan :

> "*Kami tidak memilih-milih pelanggan. Siapapun konsumen, baik yang beli dalam jumlah sedikit maupun banyak kami tetap melayani dengan baik. Ataupun konsumen dari luar kota. Konsumen online kebanyakan bukan orang yang mengenal saya.*"

Penilaiannya terhadap kompetitor para pelaku industri kerajinan batik di sekitarnya ia mengungkapkan demikian :

> "*Pengrajin batik disini tidak ada persaingan, justru saling mengajak supaya agar bisa tumbuh. Jadi tidak saling menjatuhkan, tidak saling menutupi justru saling membantu. Mengajak untuk berkembang bersama memajukan industri batik. Ada komunitas sadar wisata sehingga bersaing pun secara sehat.*"

Respon terhadap perubahan perkembangan industri bati yang sangat cepat dengan pasar yang semakin komplek ini, pemilik Batik Purwanti mengutarakan pendapatnya seperti berikut :

> "*Kami semua masih terus belajar untuk bertahan itu mesti seperti apa. Belajar justru dari bukan kompetitor yang bukan di industri batik, bagaimana bisa mengembangkan bisnisnya. Misalnya usaha yang besar dapat melayani semua. Sedangkan kami usaha yang masih kecil tapi tidak dapat melayani dengan baik seakan-akan sombong dengan konsumen. Pesanan berapapun meskipun hanya sedikit jika konsumen sabar, saya layani semua, saya antarkan sampai ke jogja mendatangi konsumen. Harus belajar dari usaha yang besar, tetapi tetap harus melakukan hal-hal yang kecil, memperhatikan hal yang kecil, karena servis untuk konsumen itu yang utama. Jika melihat alfamart, itu tokonya kecil namun komplit. Saya belajar dari hal itu, untuk di toko saya walaupun tidak besar, saya usaha untuk lengkapi semua item-item ada semua walaupun hanya sedikit.*"

Kegiatan yang dilakukan untuj mengenalkan potensi yang dimiliki terhadap pelanggan melalui berbagai cara untuk terus berinovasi. Selain itu tidak kalah penting dari inovasi yaitu menjaga loyalitas karyawan, karena karyawan merupakan aset yang dimiliki, bahkan ada karyawan yang sudah bekerja dengan kami puluhan tahun sejak awal usaha ini dibuat. Upaya tersebut diutarakan oleh pemilik seperti berikut :

> "*Yang utama baik dengan karyawan, tidak galak, memperhatikan mereka, mereka akan betah kerja disini. Kecuali karena keadaan keluarga, misalnya menikah sehingga harus keluar. Memberi pengarahan dengan sabar. Kuncinya kalau dengan konsumen mesti ramah, jangan emosi. Untuk memotivasi biasanya sering gathering, makan bersama dengan karyawan. Setiap tahun selalu ada kenaikan gaji.*"

Sama halnya yang disampaikan oleh asisten pemilik yang telah bekerja selama 8 tahun :

> "*Untuk kami refreshing biasanya ibu mengajak kami untuk makan bersama diluar atau ada acara gathering sebagai motivasi kami.*"

Berikut merupakan beberapa temuan dari langkah *probe-and-learn experimentation* pada industri kerajinan batik :

Tabel 4.3 Temuan *Probe-and-Learn Experimentation* pada Industri Kerajinan Batik

probe and learn experimentation	- Tidak ada target pelanggan khusus
	- Sesama pengrajin saling mendukung untuk growth up bersama - Pesaing bukan lawan
	- Hal yang baik dimanfaatkan sebagai pembelajaran untuk maju - Membuat toko dengan barang yang itemnya lengkap walaupun sedikit - Menjemput bola konsumen
	- Model fashion up to date dengan kreasi utama yaitu batik - Produksi kain dengan motif dan warna mengikuti tren
	- Baik dengan karyawan, memberi pengarahan untuk ramah dengan pelanggan - Gathering, makan bersama untuk member motivasi - Kenaikan gaji setiap tahun

b. *Deploying Real Option*

Langkah ini dilakukan untuk menentukan pilihan yang digunakan untuk mempertahankan dan membuat langkah strategi. Langkah untuk pendekatan penentuan strategi yang dilakukan perusahaan yang meliputi pengalokasian sumber daya dengan menerapkan libur pada tengah minggu (*weekday*) jika permintaan atau produksi sedang menurun, tapi hal tersebut sangat jarang sekali terjadi. Selain itu perusahaan menentukan pilihan untuk mempertahankan potensi yang dimiliki dengan selalu menyipan master produk setiap diproduksi. Karena batik memiliki karakter yang unik dan bersifat *heritage*. Pemilik Batik Purwanti mengungkapkan langkah yang dipilih untuk dilakukan dalam mempertahankan potensi yang dimiliki tersebut seperti berikut :

> "*Dari segi motif, untuk yang lama tetep diproduksi karena orang tetep akan suka dan mencari motif yang lama. Tetapi terus mengembangkan terus motif yang baru. Setiap prduksi saya menyimpan masternya jika nanti suatu saat akan dibuat lagi. Dari segi pewarnaan selalu mengikuti selera konsumen, yang sering diorder yang mana, atau yang menurut saya indah akan saya produksi untuk menarik konsumen*."

Penentuan sistem yang diterapkan pada cabang atau orderan pelanggan masih dengan sistem nota dan pencatatan manual. Dalam menghadapi kompetitornya harus terus berinovasi untuk menhadapi tersebut. Dewi, pemili Batik Purwanti mengatakan :

> "*Pertama untuk model baju harus up to date, membuat fashion yang modelnya baru dan sedang tren, kemudian terus berkreasi. Untuk model baju saya beli model yang banyak disukai kemudian saya buat dengan batik. Dari segi produksi ya mesti membuat dengan mengikuti tren yang ada*."

Untuk sistem kerja yang diterapkan seluruhnya masih manual, baik ke cabang, pelanggan, maupun ke tenaga batik yang borongan. Demikian juga asisten pemilik menyampaikan seperti berikut :

> "*Orderan online lewat pemilik yang dibantu oleh saya. Desain motif baru semua keputusan pada pemilik kemudian koordinasi dengan bagian pengecapan. Pencatatan pembelian hanya berdasarkan pada nota. Untuk pelaporan di showroom dilakukan harian, jika di toko dilakukan bulanan. Orderan bahan baku dari pihak produksi akan melaporkan kepada pemilik atau saya. Seperti halnya kebutuhan bahan baku obat warna, mori, malam. Alat cap yang motifnya sudah lama tidak dipakai jika ada motif baru ibu akan beli yang baru. Kain batik tulis yang dikerjakan borongan diambil para pembatik dengan hitungan per potong. Jika sudah selesai kemudian dikembalikan. Kain sudah ada stock press, biron, pesikan, putihan (batik tulis) yang siap diambil. Setiap sore sudah menyiapkan kain yang akan diproses keesokan harinya.*"

Tabel berikut merupakan hasil temuan dari langkah deploying real option pada Batik Purwanti :

Tabel 4.4 Temuan *Deploying Real Option* pada Industri Kerajinan Batik

deploying real option	Produksi setiap hari, jika menurun ada penerapan libur 1 hari dalam tengah minggu
	- Dari segi motif : tetap memproduksi lama dan mengembangkan motif yang baru - Dari segi warna : selalu mengikuti selera pelanggan - Selalu menyimpan masternya dalam setiap produksi
	- Semua cabang masih dengan sistem nota dan pencatatan stock manual
	Desain (motif & warna) atau fashion tetap mengikuti tren namun dengan modifikasi sehingga memiliki karakter yang beda dengan pesaing

c. *Recognizing Value*

Recognizing value merupakan langkah perusahaan dalam mengembangan kemampuan yang potensial yang dimiliki perusahaan. Langkah untuk

menentukan nilai utama perusahaan dengan mengidentifikasi dan menjaga nilai utama perusahaan tersebut untuk dapat dikenal oleh pelanggan. Pada industri kerajinan batik ini nilai utama terletak pada 2 hal yaitu warna dan motif. Untuk menonjolkan nilai tersebut perusahaan harus dapat berinovasi dan membuat karakter atau keunggulan yang unik dari para pesaing. Pemilik sekaligus orang yang menentuka desain produk batik yang dimiliki oleh Batik Purwanti, Dewi mengatakan dalam saat wawancara :

> "*Setiap batik yang diproduksi mempunyai ciri khas, saya hanya produksi batik cap dan tulis sehingga mempunyai ciri khas sendiri. Sehingga saya akan tahu bahwa yang dipakai itu produk saya. Untuk inovasi produk misalnya ada motif cap yang jarang dipakai atau yang lama nanti saya modifikasi sendiri kemudian mix dengan yang baru tren. Kemudian warna yang menjadi tren apa tersebut dimodifikasi sendiri sehingga menjadi karakteristik.*"

Berikut merupakan nilai utama yang dimiliki oleh Batik Purwanti :

Tabel 4.5. Temuan *Recognizing Value* pada Industri Kerajinan Batik

recognizing values	- Batik cap dan batik tulis memiliki karakter yang menjadi cirri khas - Berinovasi dengan motif lama yang dimodifikasi sesuai trean yang ada

4.2.1.5 Fase *Transforming*

Fase ini merupakan fase lanjutan dari fase s*ensing* dan fase *seizing* dalam fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis yang membantu menciptakan peluang bisnis bagi perusahaan, perusahaan dapat menjalankan strategi baru, yang kemungkinan memerlukan transformasi organisasi.

a. *Organizational Redesign*

Perusahaan mungkin memerlukan pembentukan struktur organisasi baru ketika mengahadapi perubahan sistem yang ada dalam proses bisnisnya. Atau perusahaan memerlukan pemisahan organisasi, namun hal ini dapat membuat

atau menghancurkan inisiatif strategis perusahaan itu sendiri. Pada industri kerajinan batik ini merupakan industri kelas menengah yang merupakan milik perorangan, yang dimana sebagian besar seluruh keputusan ditentukan oleh pemilik. Seperti halnya dalam upaya mengembangkan potensi yang dimiliki peusahaan, bahkan proses inovasi sebagian besar dilakukan dan ditentukan oleh pemilik.

Seperti yang disampaikan bahawa seluruh inovasi ditentukan oleh pemilik sendiri :

> "*Batik itu menurut saya nilainya dari motif dan warna. Jadi inovasi hanya berputar pada kedua hal tersebut.*"

Selain itu untuk proses peningkatan kompetensi perusahaan yang dilakukan, baik untuk perusahaan secara umum atau terhadap karyawan. Sang pemilik mengatakan demikian pada saat wawancara :

> "*Dulu sebelum saya pegang, kegagalan itu sangat tinggi 40:60. Saya cari terus kesalahan apa untuk meminimalisir kegagalan, saya tekan kegagalan itu nol. Akhirnya saya cari dari tenaga celup, obat, mori, kemudian saya perbaiki, saat ini kegagalan tersebut tinggal 2-3%. Kendala dalam produksi memang selalu menanggung resiko kegagalan tersebut, ada barang reject. Tetapi untuk barang reject saya manfaatkan dipotong untuk dibuat produk fashion. Atau saya pisahkan kemudian didiskon konsumen pun masih minat, karena cari yang murah, tetapi dijelaskan bagian reject seperti apa*."

Untuk melatih karyawan melakukan inovasi misalnya dengan hal yang kecil dengan melakukan inovasi pada toko, misalnya pengaturan *display* barang, melakukan pengecekan barang di toko, apabila ada yang kotor dibersihkan, baik produk maupun rak atau *hanger* untuk *display*.

Hal-hal yang sebagai temuan dari langkah *organizational redesign* pada industri kerajinan batik seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.6 Temuan *Organizational Redesign* pada Industri Kerajinan Batik

organizational redesign	Nilai dari batik itu pada motif dan warna. Inovasi hanya berputar pada 2 hal tersebut.
	- Meminimalisir kegagalan dengan evaluasi dari tenaga celup, obat, mori kemudian memperbaiki. Hingga saat ini kegagalan hanya 2-3% - Sebagai produsen kendalanya yaitu menanggung resiko reject - Memaanfaatkan barang reject dengan dibuat produk fashion atau dijual dengan harga diskon.
	- Komunikasi dengan karyawan - Briefing sebelum kerja dimulai - Mengajak makan bersama atau gathering dengan karyawan
	- Pengecekan dan kontrol ke toko rutin - Jika produk kotor atau warna berubah akan diwarnai ulang - Melakukan perubahan display toko setiap bulan

b. *External Shaping*

Langkah ini merupakan transformasi dari perubahan lingkungan dan pembentukan ekosistem perusahaan. Hal ini dapat dilakukan menciptakan standar industri baru atau pembentukan kembali ekologi bisnis perusahaan. Pembentukan ekologi bisnis baru dalam perusahaan mencakup beberapa aspek seperti sistem manajemen terhadap beberapa cabang toko yang ada, memanfatkan hubungan kerjasama dengan *supplier* menjalin kerjasama, customer maupun karyawan dalam organisasi. Tindakan tersebut dilakukan perusahaan dalam menghadapi kesulitan bersaing dengan semakin banyak pesaing dalam industri kerajinan batik. Dalam menjaga kompetensi tersebut perusahaan memanfaatkannya untuk beberapa hal, seperti yang disampaikan oleh pemilik seperti berikut :

> "*Terhadap supplier, saya berusaha membuat sistem, jadi sebelum barang habis itu sudah order, jadi masih ada spare sehingga masih tetap bisa produksi untuk keesokan harinya. Sebelum barang habis (malam, mori) harus laporan untuk order. Jika dengan customer, untuk order dari konsumen saya usahakan ontime, dengan catatan konsumen tidak buru-buru masih ada spare waktu aman. Selalu nanya mau dipakai kapan, mau dijahit kapan. Kalau segera dipakai saya mengerjakan fokus. Yang penting komunikasi ke konsumen, kapan dipakai, dijahit, dibagi jelas, sehingga harus sampai ke konsumen kapan itu jelas. Kepada karyawan khususnya tim produksi, kendala sekecil apapun harus cepat menentukan solusinya. Misalnya warna harus sesuai dengan sample, kalau belum sama dengan sample seharusnya belum dilorot. Mengolah malam itu jangan sampai telat, sehingga antara yang ngecap dan mengolah malam harus koordinasi. Harus cepat dalam mencari solusi, jika langkah A tidak bisa, harus mengambil langkah B. Kalau belum sesuai dengan request, harus disesuaikan walaupun mesti lembur. Penjadwalan produksi day per day itu harus sesuai, supaya sesuai jadwal dan barang tidak menumpuk*."

Untuk dapat terus berinovasi yang utama yaitu mempunyai *time schedule* yang jelas. Mengetahui kapasitas produksi. Karena hal tersebut akan sangat berpengaruh terhadap kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Hal demikinan juga disampaikan oleh asisten pemilik :

> "*Jika ada pesanan, mesti melihat kemampuan yang disanggupi berapa. Kalau memang tidak sanggup tidak usah dikejar. Tetapi kalau bisa diusahakan dengan memaksimalkan tenaga yang dimiliki. Karena tidak mungkin mencari tenaga tambahan.*"

Perusahaan menyikapi perubahan pesaing maupun permintaan pelanggan harus memiliki ketangkasan yang sesuai. Namun harus memperhatikan kualitas yang sesuai dengan standar. Karena jika orderan jumlahnya besar akan membutuhkan tenaga yang lebih banyak lagi dan resiko yang ditanggung juga besar. Sedangkan tenaga pembatik tidak bisa sembarangan mengerjakan. Karena pengrajin mempunyai keahlian masing-masing, pembatik itu mempunyai keterampilan masing-masing. Sehingga tidak memungkinkan

untuk menambah tenaga pekerja secara dadakan untuk mengerjakan produksi yang melebihi kapasitas.

Selain memperhatikan kemampuan produksi, pemilik harus memikirkan langkah baru untuk selalu berinovasi agar dapat bertahan. Belajar dalam setiap menyikapi perubahan yang terjadi, sehingga akan mengetahui lebih mendalam mengenai kemampuan yang dimiliki perusahaan. Misalnya untuk menentukan kapan untuk buka cabang lagi. Karena untuk bertahan butuh tindakan yang tepat dalam menghadapi perubahan.

Hasil temuan pada langkah *external shaping* yang dilakukan oleh industri kerajinan kulit dirangkum dalam tabel berikut

Tabel 4.7 Temuan *External Shaping* pada Industri Kerajinan Batik

external shaping	- Komunikasi & menjaga kepercayaan karyawan - Melatih karyawan berinovasi
	- *Supplier* : stock opname bahan baku, laporan sebelum bahan habis - Customer : menjaga ketepatan waktu, komunikasi yang baik dengan pelanggan - Tim produksi : kendala sekecil apapun harus segera menentukan solusi - Time schedule jobs setiap hari
	- Penjadwalan pekerjaan yang jelas - Menerima pesanan sesuai kapasitas untuk menjaga kualitas
	- Menjaga kualitas produksi - Menerima pesanan sesuai kapasitas. Karena tidak memugkinkan untuk menambah tenaga/pengrajin dadakan
	Berpikir roda beputar untuk selalu berusaha dan berinovasi untuk terus bertahan

4.3 Industri Kreatif Kerajinan Kayu

Badan Pusat Statistik menentukan klasifikasi perusahaan Industri dibagi ke dalam 4 golongan yaitu industri besar (banyaknya tenaga kerja 100 orang atau lebih), industri sedang (banyaknya tenaga kerja 20-99 orang), industri kecil

(banyaknya tenaga kerja 5-19 orang), dan industri rumah tangga (banyaknya tenaga kerja 1-4 orang). Perusahaan atau usaha industri adalah suatu unit usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan menghasilkan barang atau jasa, terletak pada suatu bangunan atau lokasi tertentu dan ada seorang atau lebih yang bertanggung jawab atas usaha tersebut. Provinsi Jawa Tengah terdapat banyak industri manufaktur besar, sedang, mikro dan kecil. Salah satunya adalah industri kerajinan kayu. Menurut data BPS Jawa Tengah Industri kayu berskala sedang di Jawa Tengah pada triwulan 4 tahun 2015 mengalami peningkatan produksi (semua barang yang dihasilkan/diproses oleh suatu perusahaan) sebesar 12,17 % dan pada triwulan 1 tahun 2016 mengalami penurunan produksi sebesar -7,06% (www.bps.go.id).

Beberapa industri yang cukup banyak terdapat di klaten salah satunya adalah industri kerajinan kayu. Menurut informasi dari BPS Kabupaten Klaten Tahun 2016, Kelompok Sentra Industri dan Jumlah Unit Usaha Menurut Bidang Usaha Di Kabupaten Klaten Tahun 2014 yang sangat banyak yaitu di bidang usaha Perabot Rumah Tangga dari Kayu. Berikut merupakan data dari BPS kabupaten Klaten dirangkum dalam tabel berikut :

Tabel 4.8 Kelompok Sentra Industri dan Jumlah Unit Usaha Tahun 2014 (klatenkab.bps.go.id)

No	**Bidang Usaha / *Industry***	**Jumlah Kelompok Sentra** ***Total of Group***	**Jumlah Unit Usaha Total**	**Tenaga Kerja / *Workers***
1	Perabot Rumah Tangga dari Kayu	33	1.755	7.464
2	Penggergajian Kayu	-		-
3	Mainan Dari Kayu	4	53	151

Lanjutan Tabel 4.8 Kelompok Sentra Industri dan Jumlah Unit Usaha Tahun 2014

No	Bidang Usaha / Industry	Jumlah Kelompok Sentra Total of Group	Jumlah Unit Usaha Total	Tenaga Kerja / Workers
4	Kerajinan Ukir Kayu	2	26	76
5	Komponen-komponen dari Kayu / Kusen	-	-	-

4.3.2 Industri Kreatif Kerajinan Kayu : Kelapa Budaya

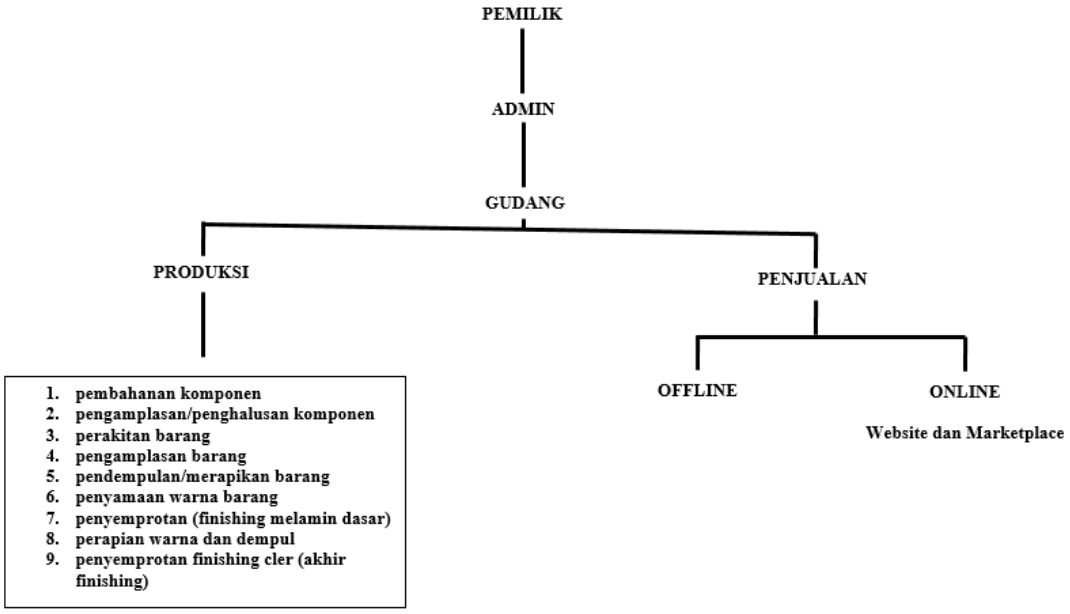
Kelapa Budaya merupakan industri golongan sedang yang memproduksi handicraft berbahan dasar kayu. Perusahaan ini berada di daerah Belangwetan, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah dan memiliki pekerja dengan jumlah kurang lebih 50 orang yang sebagian besar adalah ibu-ibu dan anak putus sekolah. Kelapa Budaya menggunakan mesin-mesin yang digerakkan dinamo listrik dan alat-alat perkakas manual. Alat-alat perkakas manual yang digunakan seperti gergaji tangan, kikir, ukir, kuas dan amplas. Mesin-mesin yang digunakan diantaranya mesin *jointer*, table saw, *sander*, bor, dan *sprayer*. Produk Kelapa Budaya adalah perabotan rumah tangga yang dihasilkan dari kayu sisa limbah pabrik mebel yang tersebar di Klaten. Perabotan dengan bahan dasar kayu yang ukurannya menengah hingga kecil, dan dibuat dengan memanfaatkan kayu limbah. Kelapa Budaya mengolah limbah kayu menjadi bernilai ekonomi.

Produk-produk Kelapa Budaya yang terbuat dari limbah kayu antara lain berupa rehal untuk membaca Al Qu'ran, rak majalah, tempat payung, kotak perhiasan, tempat tisu, nampan, dan masih banyak lagi. Bahan baku kayu yang digunakan antara lain dari jenis mahoni, sonokeling, dan kelapa. Idenya berasal

dari keprihatinan melihat banyaknya potongan kayu yang tidak terpakai dari suatu produk perabotan yang besar. Selama delapan tahun bekerja sebagai pengrajin pada beberapa usaha perabotan, dari pengalaman mengamati kondisi tersebut kemudian pemilik Kelapa Budaya memutuskan membuat usaha kerajinan sendiri. Dengan memaksimalkan kayu-kayu limbah dari lingkungan sekitarnya yang banyak usaha membuat perabotan. Prinsip pembuatan desain produksinya adalah selalu berusaha memaksimalkan material yang ada. Namun jika mengerjakan pesanan khusus bentuk perabotan yang lebih besar, namun untuk itu harus menggunakan kayu yang baru. Karena inovasi tersebut produk-produknya yang sederhana mulai mulai diminati. Sistem penjualan yang dilakukan antara lain dengan sistem *online*, beli-putus, maupun dengan sistem konsinyasi kepada toko-toko yang menjadi *partner*-nya, wilayah distribusi produknya hanya mencakup pasar lokal, baik yang dijual sendiri maupun melalui toko-toko yang menjadi *partner* di beberapa wilayang seperti Bandung, Bogor, Surabaya, Semarang, Jogjakarta-Mirota, Bali-Krisna Galeri.

4.3.2.1 Struktur Organisasi Kelapa Budaya

Kelapa Budaya awal mulanya merupakan badan usaha unit dagang, namun semakin berkembang saat ini telah memproduksi ratusan jenis barang yang memanfaatkan kayu limbah pabrik menjadi barang yang bernilai ekonomi tinggi. Industri ini dikelola oleh pemilik dengan dibantu admin yang mengontrol pekerjaan produksi maupun penjualan. Adapun struktur organisasi pada Kelapa Budaya ditunjukkan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kelapa Budaya

4.3.2.2 Fase-fase Adaptasi Kapabilitas Dinamis dalam Pengembangan Inovasi

Proses pengembangan inovasi dalam industri kreatif ini untuk dapat menyesuaikan ketangkasan maupun kemampuan adaptasi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sabgat cepat. Fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis perusahaan diterapkan dalam perusahaan dalam pengembangan inovasi untuk membantu proses identifikasi maupun pengambilan keputusan yang sesuai. Saat ini industri kerajinan batik semakin banyak bermunculan. Batik Purwanti merupakan salah satu pionir industri kerjainan batik di daerahnya. Berawal dari keinginan membantu penduduk sekitar mendapat pekerjaan, Batik Purwanti memulai usaha dengan membuat batikan mentah sejak lebih dari seperempat abad yang lalu. Hingga saat ini merambah ke bidang fashion dan memiliki beberapa toko. Fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis berikut dilakukan untuk membantu perusahaan lebih mudah melakukan evaluasi

dan mengidentifikasi strategi yang tepat untuk mempertahankan usahanya diantara banyaknya pesaing yang bermunculan.

4.3.2.3 Fase *Sensing*

Dalam fase ini, merupakan fase dimana perusahaan dalam mengidentifikasi perkembangan informasi dari lingkungan eskternal perusahaan. Dalam fase *sensing* dibagi menjadi 2 langkah utama untuk mendukung dalam proses pengembangan inovasi dalam perusahaan.

a. *Peripheral Vision*

Peripheral vision ini merupakan langkah awal untuk menganalisis tren dan untuk mengidentifikasi peluang atau ancaman yang muncul dari lingkungan yang diluar perusahaan. Perusahaan melakukan langkah awal untuk mengidentifikasi produk yang dimanti pelanggan dan melalukan *survey* untuk mengetahui peluang maupun ancaman yang ada. Untuk menyikapi peluang maupun ancaman tersebut pemilik mengatakan bahwa :

> "*Awalnya saya bingung dengan pesaing yang banyak meniru. Sekarang saya fokus membuat identitas dari produk saya. Jika saya membuat produk baru yang sepertinya ada yang mirip dengan yang lain, yang utama saya harus memodifikasi dengan karakteristik yang ada pada produk saya, kemudian saya tidak ingin merusak harga maka harus mengambil segmen yang berbeda. Menggangap mereka sebagai partner. Karena membuat produk baru tersebut perlu menuangkan beberapa aspek seperti konsep desain, ukuran, warna*"

Hal serupa disampaikan oleh admin yang juga sebagai asisten kepercayaan pemilik, mengenai *survey* untuk mengetahui peluang tersebut seperti berikut :

> "*Membuat barang dengan melihat barang yang sering laku di pasaran itu apa. Misalnya tempat tisu, kemudian dibuat dengan bahan kayu dan ukuran yang berbada. Karena awalnya tidak mempunyai pasaran kemudian mencoba ke mirota batik kemudian diterima dengan sistem konsinyasi. Melihat partner yang memiliki karakter yang sama dengan*

> *produk saya, yang menonjolkan tentang kearifan lokal. Misalnya warna batik dengan warna dasar yang coklat klasik menjadi ide saya dalam penentuan warna produk yang diproduksi.*"

Pada awal memulai usaha sampai saat ini tentu usaha yang dijalani tidak mulus. Ada beberapa kegagalan yang dialami, namun untuk menghadapi kegagalan tersebut perusahaan terus belajar unutk memahami karakteristik baik dari bahan baku maupun produk yang dibuat. Walaupun pemilik Kelapa Budaya cukup memiliki pengalamn dalam industri kayu, namun untuk terus bertahan harus selalu belajar. Pemilik Kelapa Budaya mengatakan pada saat wawancara :

> "*Berusaha memahami karakter barang yang akan dibuat untuk meminimalisir kegagalan tersebut, saya adopsi, saya pelajari. Misalnya dalam membuat desain baru, contohnya temoat krupuk ini dari tempat lilin di toko informa, kemudian saya rubah desain untuk menjadi tempat krupuk. Setelah sampai pasar ternyata ada desain yang kurrang sempurna akhirnya mendapatkan desain seperti sekarang ini*."

Asisten yang membantu mengawasi proses produksi juga mengatakan demikian. Produksi yang dilakukan Kelapa Budaya selalu dalam jumlah banyak. Maka potensi kegagalan pun nilainya semakin besar. Untuk mengurangi kegagalan tersebut asistennya menyampaikan :

> "*Untuk mengurangi kegagalan karena produksi kami secara masal tergantung pesanannya. Dari awal desain dengan membuat sampel terlebih dahulu, baik bentuk maupun warna yang sesuai permintaan. Yang menjadi dominan dipasaran adalah produk desain sendiiri dan dengan warna-warna coklat klasik. Sehingga jika dijajarkan dengan produk produsen lain akan tetap keliatan bahwa ini produk kelapa budaya*".

Untuk mengarahkan kinerja dalam internal perusahaan yang bekerjasama dengan beberapa pengrajin, seperti yang disampaikan oleh adminnya bahawa :

"*Awalnya melihat produk apa yang akan dibuat. Jika ada komponen-komponen yang mesti bekerja sama dengan pengrajin lain (ex : batik) atau tenaga borongan yang dirumah harus dikerjakan terlebih dahulu. Kemudian nanti utuk perangkaian akan sampai finishing semua dikerjakan disini*."

Hasil temuan pada langkah *peripheral vision* di industri kerajinan kayu ini disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.9 Temuan *Peripheral Vision* pada Industri Kerajinan Kayu

Scoping	- Survey terhadap pelanggan untuk menentukan produk yang diminati - Karakteristik pelanggan yang menonjolkan kearifan budaya lokal dapat sbg ide dalam penentuan desain produk
	- Tidak ingin merusak pasar pesaing, harus mengambil segmen yang berbeda - Inovasi produk baru tetap dengan modifikasi sesuai karakteristik yang ada di kelapa budaya
	Memahami karakteristik bahan baku maupun desain untuk meminimalisir kegagalan
	- Karena produksi untuk pesanan pelanggan secara masal, membuat sampel dahulu - Menjaga kualitas, yang utama yaitu warna coklat klasik yang menjadi identitas produk
Kemampuan Pemindaian	- Melihat dulu produk apa yang akan dibuat. Komponen produk yang dikerjakan oleh pengrajin lain yang didahulukan (ex : batik, ukir, logam)

c. *Vigilant Learning*

Vigilant learning merupakan langkah perusahaan untuk mengawali perubahan proses yang timbul dari penginderaan dalam lingkungan di luar perusahaan. Kemampuan untuk menangkap sinyal perusahaan agar lebih waspada menghadapi perubahan lingkungan yang semakin cepat. Perusahaan dapat melakukan proses penginderaan tersebut dengan beberapa langkah berikut :

- ***Fostering a Robust Market Orientation***, merupakan proses perusahaan dalam memahami pelanggan atau pesaing untuk membuat keputusan

berdassarkan sinyal yang ditangkap. Seperti semakin banyaknya bermunculan kompetitor yang meniru produk Kelapa Budaya. Namun perusahaan terus melakukan inovasi dan belajar dari lingkungan dengan mengikuti pameran atau survey ke toko yang menjadi *partner*nya sehingga mengetahui langkah apa yang harus dilakukan untuk pengembangan inovasi. Pemilik pada saat wawancara menaceritakan bahwa ia sering mengunjungi toko dan mengikuti seminar seperti berikut :

> "*Dari dinas sering ada pelatihan atau seminar, misalnya branding, marketing secara online saya masih terus beljar mengembangkannya. Saya sering datang ke toko-toko yang ada di Yogyakarta, atau ke pameran-pameran untuk melakukan survey perkembangan yang supaya terus memiliki ide-ide yang baru untuk melakukan inovasi. Pelanggan merupakan hal yang vital, biasanya kami mengeksplore produk yang kami miliki kemudian dilihat yang sering ditanyakan pelanggan seperti apa.*"

- ***Filtering Out the Filterers***, proses organisasi untuk mempertimbangkan hal yang tidak terduga. Proses bisnis dalam perusahaan berhubungan dengan beberapa *supplier*, perusahaan memanfaatkan hubungan dengan *supplier* yang sebagai kunci berjalannya proses bisnis yang ada. Misalnya ketika harus mencari komponen barang yang belum pernah dipakai, maka perlu melakukan percobaan terlebih dahulu. Pemilik Kelapa Budaya menyampaikan :

  > "*Supplier kayu, bahan finishing, logam. Awalnya melakukan penjajakan untuk mengetahui jenis kayu yang cocok untuk produk kami. Membangun hubungan itu perlu proses. Sadar dengan tanggungjawah hak dan kewajibannya, karena para supplier tersebut merupakan jantung usaha ini. Saling menjaga dan menghormati, menghargai sesama karyawan, saya kadang mesti terjun sendiri komunikasi dengan mereka untuk menjaga hubungan tersebut*"

- ***Suppressing Biases***, merupakan proses menarik kesimpulan dan kemudian melakukan penilaian tersebut. Dalam hal ini memerlukan penilaian dari sudut pandang lain. Perusahaan ini sebagian besar produknya tidak dijual langsung ke pelanggan, namu Kelapa Budaya bekerjasama dengan beberapa toko. Untuk mendapatkan penilaian atau informasi yang digunakan sebagai pertimbangan dalam proses pengembangan inovasi, sering melakukan kunjungan ke toko dan berkomunikasi langsung dengan karyawan yang terjun langsung ke pelanggan (*sales* atau pramuniaga). Karel, pemilik Kelapa Budaya bercerita bahwa ia sering datang langsung ke toko hanya untuk sekedar ngobtol dengan karyawan toko yang bekerja.

  > "*Partner tersebut bermacam-macam. Dari partner saya belajar juga, kira-kira barang yang sering laku apa, berhubungan langsung dengan orang yang bekerja di lapangan, karena mereka yang lebih paham. Misalnya ada ide-ide dari pelanggan, ada keluhan, ada permintaan. Saya mengganggap buka supplier, tapi memposisikan saya membutuhkan mereka juga.*"

- ***Triangulating Perspectives on a Complex Issue***, merupakan cara penyelidikan untuk memperjelas informasi. Penyelidikan yang dilakukan oleh industri kerajinan batik ini dengan menggunakan sudut pandang pelanggan untuk dimanfaatkan dalam proses inovasi. Hal tersebut tidak dapat diabaikan. Karel mengungkapkan sebagai berikut :

  > "*Awalnya partner mesti mengenal dulu. Baik bahan dasar dari kayu apa, proses seperti apa, keistimewaannya yaitu untuk sambungan tanpa komponen lain dan hanya menggunakan lem dengan standar internasional.Jika ada masukan dari pelanggan atau partner yang bekerjasama dengan kami pun terbuka.*"

Hasil temuan dari langkah *Vigilant Learning* pada industri kerajinan batik tersebut diatas disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.10 Temuan *Vigilant Learning* pada Industri Kerajinan Kayu

Fostering a robust market orientation	- Mengikuti pelatiha atau seminar - Datang ke toko atau pameran untuk survey supaya memiliki ide untuk berinovasi
	Mengeksplore produk, melalui apa yang sering diminta oleh pelanggan
Filtering out the filterers	Awalnya melalui percobaan dulu dengan *supplier* karena membangun hubungan membutuhkan proses
Suppressing biases	Berkunjung ke toko *partner*, berkomunikasi dengan karyawannya mengenai ide-ide, keluhan atau permintaan dari pelanggan
Triangulating perspectives on a complex issues	Laporan atau masukan dari *partner* (yang berhubungan langsung dg konsumen) dimanfaatkan dalam mengembangan produk

4.3.2.4 Fase *Seizing*

Pada fase *seizing* ini merupakan fase saat perubahan terjadi dari lingkungannya dan untuk memahami lebih dalam terhadap tindakan yang akan dilakukan sebagai strategi ke depan. Dalam fase *seizing* ada 2 langkah yang dilakukan yaitu sebagai berikut :

d. *Probe-and-Learn Experimentation*

Langkah ini adalah percobaan yang dilakukan untuk mengeksplorasi inisiatif strategis baru diharapkan agar menghasilkan hasil positif. Pada langkah ini perusahaan melakukan tindakan lebih lanjut dalam menentukan inisiatif strategi yang dilakukan mengajak pengrajin lain melakukan kolaborasi atau saling membantu dalam memasarkan produknya. Admin dari Kelapa Budaya yang sering berhubungan dengan para pengrajin lain dalam proses kerjasama menuturkan :

> "*Kami dengan pengrajin lain tidak memperdulikan persaingan, sering kami kolaborasi. Membantu memasarkan produknya yang kemudian kami olah dengan ciri khas yang kami miliki*"

Dalam proses produksi atau modifikasi kami tetap mempercayakan kemampuan yang dimiliki karyawan kami. Menjaga kepercayaan dan mempertahankan loyalitas karyawan tidak boleh diabaikan. Pemilik mengatakn bahawa :

> "*Saya tidak pernah menbedakan karyawan, saya selalu memposisikan saya yang sama dengan karyawan. Setiap karyawan harus memiliki pengetahuan dan standar setiap prosesnya. Sehingga satu sama lain harus saling kroscek. Keterlibatan karyawan dalam inovasi pasti ada, karyawan tersebut bebas mengemukakan pendapatnya terhadap pengembangan produk baru"*

Berikut merupakan beberapa temuan dari langkah *probe-and-learn experimentation* pada industri kerajinan kayu :

Tabel 4.11 Temuan *Probe-and-Learn Experimentation* pada Industri Kerajinan Kayu

probe and learn experimentation	- Pelanggan yang menyukai produk klasik, etnik
	- Tidak memperdulikan pesaing, tetapi mengajak kolaborasi pengrajin lain untuk fokus berinovasi
	- Cekatan merespon permintaan *partner* agar tidak berpaling - Melakukan perubahan pada produk yang kurang sempurna
	Ketika pameran ada kesempatan mengenalkan produk dan keunggulannya
	- Bersikap sama terhadap karyawan - Tidak ada gap antara karyawan maupun dengan pemilik

e. *Deploying Real Option*

Langkah ini dilakukan untuk menentukan pilihan yang digunakan untuk mempertahankan dan membuat strategi baru. Langkah untuk penentuan strategi yang dilakukan perusahaan yang mencakup pengalokasian sumber daya dengan sistem penjadwalan yang diterapkan kepada para pengrajin yang mengerjakan

komponen diluar tempat produksi Kelapa Budaya. Hal ini diungkapkan oleh Yeni, admin gudang Kelapa Budaya pada saat wawancara :

> "*Karena bekerja dengan beberapa partner yang mengerjakan komponen, sedangkan ppartner tidak hanya mengerjakan produk kami saja. Sehingga penjadwalan tersebut harus tepat supaya tidak mengecewakan pelanggan juga*"

Selain penjadwalan tersebut Kelapa Budaya bekerja sama dengan beberapa *partner* dan sistem yang berbeda-beda. Admin yang lain mengatakan bahwa :

> *"Sistem penjualan kami bermacam-macam, sehingga treatment ke setiap partner pun mesti berbeda-beda juga. Memepertahankan kualitas yang tetap, walaupun desain berubah dan permintaan secara masal. Karena itu yang menjadi potensi utama dari produknya*"

Tabel berikut merupakan hasil temuan dari langkah deploying real option pada Batik Purwanti :

Tabel 4.12 Temuan *Deploying Real Option* pada Industri Kerajinan Kayu

deploying real option	Sistem penjadwalan yang tepat bagi *partner* pengrajin yang mengerjakan komponen
	Walaupun proses masal, jenis dalam jumalah ratusan, bahan baku kayu berbeda namun tetap menjaga kualitas produknya
	Sistem penjualan ke *partner* bermacam-macam, maka treatment ke setiap *partner* berbeda juga
	Berinovasi mengikuti tren yang ada dan mengikuti permintaan pelanggan

f. *Recognizing Value*

Recognizing value merupakan langkah perusahaan dalam menetapkan nilai yang dimiliki perusahaan. Nilai yang beda dari para kompetitornya yang potensial untuk terus dikembangkan dan dipertahankan. Pada industri kerajinan kayu ini menerapkan proses pengeringan kayu yang berbeda dari yang lain, hal itu muncul karena proses pembelajaran dari pengalaman yang dilewati oleh pemilik yang merupakan mantan pekerja pada pabrik kayu. Selain itu yang

utama yaitu *finishing* melamin yang digunakan produknya sehingga tahan air. Berikut merupakan nilai utama yang dimiliki oleh Kelapa Budaya :

Tabel 4.13 Temuan *Recognizing Value* pada Industri Kerajinan Kayu

recognizing values	- Semua produk tidak menggunakan konstruksi selain kayu, seluruh sambungan menggunakan kayu dan lem yang standar internasional - Tidak ada proses oven, namun dengan direbus untuk menghilangkan getah kemudian pengeringan dengan dijemur supaya kayu tidak mudah pecah - Pewarnaan klasik dengan beberapa lapis warna - Finishing produk tahan air

4.3.2.5 Fase *Transforming*

Fase ini merupakan fase terakhir dari fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis yang bermanfaat untuk menciptakan peluang bisnis bagi perusahaan, perusahaan dapat menjalankan strategi baru, yang kemungkinan memerlukan transformasi organisasi.

c. *Organizational Redesign*

Perusahaan tidak semuanya memerlukan pembentukan struktur organisasi baru ketika mengahadapi perubahan atau ada pemngembangan inovasi yang ada dalam perusahaan. Dalam industri kerajinan kayu untuk mempertahankan potensi yang dimiliki dari Kelapa Budaya yaitu melalui eksplore untuk menciptakan kombinasi produk dengan komponen-komponen yang memiliki nilai kearifan lokal. Jika sebelumnya telah melakukan inovasi dengan kombinasi batik, ukir, anyaman pandan. Saat ini perusahaan sedang melakukan percobaan untuk berinovasi menggunakan limbah kulit sapi. Hal ini beribas pada perusahaan harus melakukan kerjasama dengan *supplier* baru yaitu *supplier* limbah kulit sapi. Seperti yang disampaikan pemilik Kelapa Budaya sembari menunjukkan produk barunya yang dikombinasikan dengan kulit sapi.

> "*Kami saat ini sedang belajar dan baru memahami karakter kulit ini harus diproses seperti apa*"

Jika membuat produk baru perusahaan selalu memberi kesempatan kepada karyawan dalam proses penentuan inovasi. Pemilik Kelapa Budaya menuturkannya dalam wawancara :

> "*Jika ada produk baru seperti ini saya selalu melibatkan karyawan dalam proses penentuan inovasi yang kemudian akan diproduksi secara masal. Saya selalu meminta pendapat karyawan saya ketika melakukan perubahan.*"

Dibawah ini merupakan temuan dari langkah *organizational design* pada industri kerajinan kayu seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.14 Temuan *Organizational Redesign* pada Industri Kerajinan Kayu

organizational redesign	- Mengeksplore dan memanfaatkan hal-hal yang memiliki nilai kearifan lokal. - Modifikasi produk dengan ukiran, batik, anyaman rotan/pandan, kemudian sedang mempelajari untuk modifikasi dengan kulit
	- Mengikuti pameran - Pelatihan atau seminar, yang utam tentang marketing dan membangun brand
	Karyawan harus memiliki pengetahuan dan standar dala setiap tahapan proses
	Karyawan diberikan kebebasan dalam proses inovasi produk baru

d. *External Shaping*

Langkah ini sebagai proses transformasi dari perubahan lingkungan dan pembentukan ekosistem dalam perusahaan. Hal ini dapat dilakukan menciptakan inovasi baru atau pembentukan ekosistem bisnis perusahaan. Pembentukan ekosistem bisnis baru dalam perusahaan mencakup beberapa aspek seperti sistem manajemen yang diterapkan dalam internal perusahaan atau sistem kerjasama denga *partner*-nya. Penerapan sistem dengan *partner* yang berbeda maka perlakuannya pun berbeda. Aspek lain yaitu memanfaatkan

potensi dari *supplier*, pelanggan maupun tim produksi yang ada di internal perusahaan. Hal in disampaikan oleh pemilik pada saat wawancara :

"*Jika dengan supplier limbah kayu dari pabrik yang bermacam bentuk & jenis, maka membuat tertantang untuk memanfaatkan seluruhnya agar tidak terbuang, seluruh produk yang kami buat harus menyesuaikan bentuk limbah kayu yang didapat. Dengan pelanggan kami berusaha mengenalkan produk dari limbah kayu namun menjadi barang yang menarik & bermanfaat misalnya pada saat pameran. Dengan tim produksi kami mempercayakan seluruh proses pada tim*"

Adanya perubahan lingkungan maupun permintaan pelanggan maka perusahaan selalu berapaya dalam menjada karakteristik dan kualitas yang dimiliki oleh produk Kelapa Budaya. Adapun untuk merespon kebutuhan pelanggan, perusahaan harus tangkas dalam merespon kebutuhan pelanggan. Admin penjualan mengatakan bahwa :

"Jika ada pesanan dibuatkan sampel dahulu. Jika pelanggan menyetujui akan dibuat sesuai pesanan."

Proses memanfaatkan informasi atau pengetahuna yang didapatkan dalam fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis tersebut dapat dimanfaatkan untuk proses evaluasi, yaitu dengan menerima masukan dan dijadikan pertimbangan untuk perbaikan perusahaan baik produk atau pelayanannya.

Hasil temuan pada langkah *external shaping* yang dilakukan oleh industri kerajinan kayu dirangkum dalam tabel berikut :

Tabel 4.15 Temuan *External Shaping* pada Industri Kerajinan Kayu

external shaping	- Sesuai perjanjian setiap *partner* - Jika sistem konsinyasi, barang yang lama akan ditarik
	- *Supplier* : limbah kayu dari pabrik yang bermacam bentuk & jenis, maka membuat tertantang untuk memanfaatkan seluruhnya agar tidak terbuang - Customer : mengenalkan produk dari limbah kayu namun menjadi barang yang menarik & bermanfaat - Tim produksi : mempercayakan seluruh proses pada tim
	Mempertahankan karakteristik dan tetap menjaga kualitas baik dari bahan baku, desain hingga pewarnaan
	- Jika ada pesanan dibuatkan sampel - Produksi disesuaikan dengan bahan baku kayu yang ada
	Jika ada masukan, melakukan evaluasi untuk perbaikan produk maupun pelayanan terhadap pelanggan

4.4 Industri Kreatif Kerajinan Kulit

Banyaknya kerajinan yang dapat dibanggakan dari Indonesia, bahkan sudah banyak hasilnya yang melanglang buana hingga ke luar negeri, tidak sedikit yang kemudian diberi brand luar dan dijual lagi ke Indonesia. Mulai dari Kerajinan Batik, Kerajinan Tenun, Kerajinan Ukir, Kerajinan Kulit, Kerajinan Perak, Kerajinan Batu, Kerajinan Grabah, Kerajinan Keramik, Kerajinan Anyaman dan masih banyak lagi hasil karya UKM Indonesia yang memiliki nilai jual yang fantastis jika mampu mengembangkan market dan meningkat nilai jualnya. Hal itu yang menjadi kelemahan yang dimiliki oleh Industri Kreatif Indonesia. Bahkan sampai saat ini pun meskipun sudah begitu banyak workshop atau seminar untuk menopang Industri Kreatif yang sedang ramai digalakkan, tetapi ujungnya, mental untuk menciptakan belum bisa dijamin keluar. Masih banyak berkutat ke usaha yang bersifat distribusi, marketing dan bahkan *reseller*. Salah satunya adalah kerajinan kulit yang mempunyai potensi market.

Indeks Produksi Industri Besar dan Sedang menurut Kode Industri 2 Digit, 2010-2015 (2010=100)

Kode Industri	Uraian	2010	2015			
			Triwulan I			Rataan***)
			Januari*)	Pebruari **)	Maret***)	
10	Industri Makanan	100	146.26	144.79	149.13	146.72
11	Industri Minuman	100	116.88	108.56	112.25	112.56
12	Industri Pengolahan Tembakau	100	115.70	109.97	111.85	112.51
13	Industri Tekstil	100	74.50	72.02	71.95	72.82
14	Industri Pakaian Jadi	100	140.06	120.45	120.14	126.88
15	Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	100	135.92	133.84	131.23	133.66
16	Industri Kayu, Barang dari Kayu dan Gabus (Tidak Termasuk Furnitur) dan Barang Anyaman dari Bambu, Rotan dan Sejenisnya	100	74.62	69.77	81.45	75.28
17	Industri Kertas dan Barang dari Kertas	100	90.07	89.14	106.03	95.08
18	Industri Pencetakan dan Reproduksi Media Rekaman	100	121.66	123.19	142.81	129.22
19	Industri Produk dari Batu Bara dan Penglangan Minyak Bumi	100				

Gambar 4.3 Data BPS Untuk Index Produksi Industri Besar dan Sedang per 2015 (www.bps.go.id)

Dari data BPS tersebut diatas dapat dilihat bahwa Industri Kerajinan Kulit masuk kategori industri yang sangat berkembang selain industri makanan dan industri pakaian jadi. Maka potensi pertumbuhannya sangatlah besar untuk dapat dikembangkan.

4.4.1 Industri Kreatif Kerajinan Kulit : M-Joint Leather

Industri kreatif kerajinan kulit yang sebagai objek penelitian ini merupakan industri yang awal memulai sebagai *home industry* yang terletak di desa Klodangan RT.02 RW.26 Sendangtirto, Berbah, Sleman. Industri kreatif ini dengan produk tas, sepatu, dompet, maupun aksesoris yang sudah sejak tahun 1997 dengan kapasitas produksi 45.000 tas per tahun dan 2.400 pasang sepatu per tahun. Industri kreatif tersebut sudah bertahan selama kurang lebih 20 tahun dengan pasar lokal maupun internasional. Perusahaan tersebut pada tahun 2016 telah dilegalkan menjadi PT Jogja Mandiri Internasional yang telah memiliki pasar di Indonesia hingga Eropa, Australia dan Jepang yang dimana distribusi untuk pasar ekspor sebesar 80% sedangkan untuk pasar lokal 20%. Saat ini untuk

pengiriman setiap bulan mencapai kurang lebih 3.600 untuk 4 negara yaitu Indonesia, Belanda, Australia, dan Jepang.



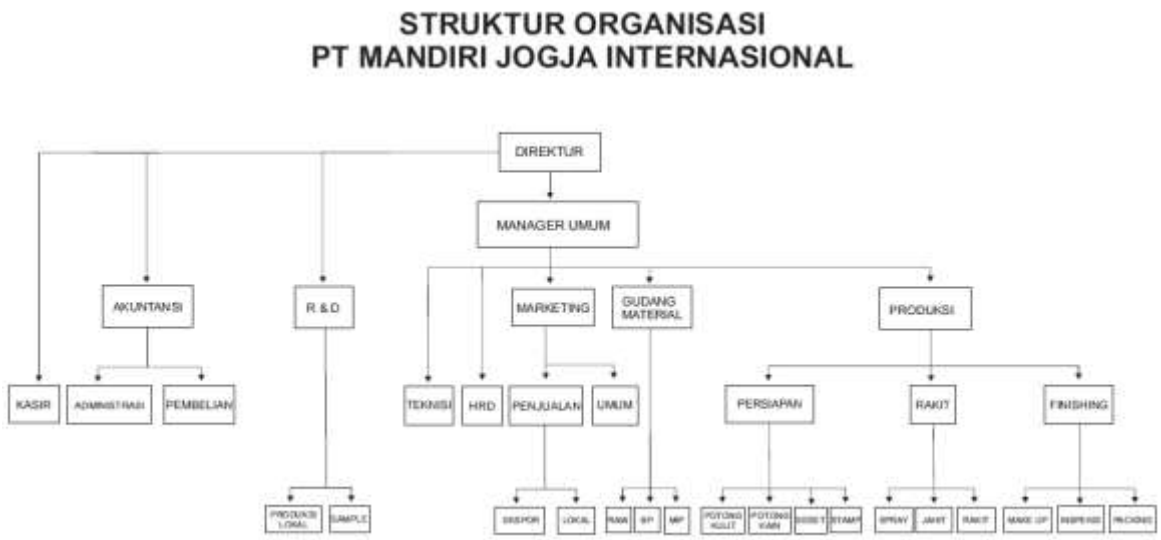
Gambar 4.4 Peta Pemasaran M-Joint Leather

(Sumber : www.mjointleather.com)

4.4.1.1 Struktur Organisasi M-Joint *Leather*

M-Joint *Leather* atau PT. Mandiri Jogja Internasional ini dipimpin oleh Direktur yang merupakan pemilik perusahaan. Secara operasional saat ini dibagi menjadi 2 divisi yaitu untuk produsen tas dan prodsen sepatu. Namun untuk divisi sepatu baru beroperasional beberapa bulan, maka dalam penelitian ini penulis hanya melakukan riset pada divisi produsen tas saja. Susunan organisasi pada M-

Joint *Leather* ini dibuat setelah dilegalkan menjadi Perseroan Terbatas (PT), yang dimana pemilik sebagai Direktur dibantu oleh *General Manajer* dengan beberapa staff dibawahnya. Struktur organisasi PT. Mandiri Jogja Internasional (M-Joint *Leather*) ditunjukkan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 4.5 Struktur Organisasi PT. Mandiri Jogja Internasional

4.4.1.2 Fase-fase Adaptasi Kapabilitas Dinamis dalam Pengembangan Inovasi

Dalam proses pengembangan inovasi dalam industri kreatif ini untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan internal perusahaan maupun lingkungan eksternal perusahaan baik dari pesaing maupun pelanggannya yaitu dengan fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis perusahaan lebih mudah dalam mengidentifikasi maupu melakukan evaluasi dalam melakukan proses pengembangan inovasi tersebut. Yang dimana M-Joint *Leather* ini memiliki market yang sebagian besar di luar negeri dan hanya berperan sebagai produsen atau *supplier* bagi *partner*nya yang berada di luar negeri.

Selain sebagai produsen bagi *partner*-nya yang ada diluar negeri, M-Joint juga mengembangankan produk untuk pasar lokal yang dari proses desain, produksi maupun penjualannya dikerjakan sendiri. Untuk pasar lokal ini M-Joint dapat mengembangkan brand yang dimiliki sendiri yaitu, BUCINI dengan produk seperti tas, sepatu, dompet dan aksesoris lain dengan standar kualitas yang sama untuk pasar ekspornya. Dengan produk dengan brand yang dimiliki sendiri M-Joint dapat berperan penuh dalam melakukan pengembangan inovasi untuk mancapai visi dan misi dari BUCINI. Dengan enam fase-fase sub-kapabilitas dinamis tersebut M-Joint akan lebih mudah dalam memberikan kontribusi untuk proses adaptasi, tergantung pada kondisi internal perusahaan maupun lingkungan eksternal dari perusahaan.

4.4.1.3 Fase *Sensing*

Dalam fase *sensing* ini, proses R&D merupakan dasar untuk adaptasi kapabalitas dinamis untuk melihat informasi-informasi eksternal perusahaan. Dalam proses penggalian informasi eksternal tersebut, R&D dan tim pengambilan keputusan dalam perusahaan harus bepikir keras dalam pengelolaan informasi tersebut untuk pengembangan inovasi. Pada fase *sensing* ini terdapat 2 langkah penting yang menjadi fokus utama, yaitu :

c. *Peripheral Vision*

Langkah ini merupakan kegiatan perusahaan untuk menganalisis tren yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang maupun ancaman yang muncul dari pesaingnya. Kegiatan tersebut yang dilakukan dalam perusahaan ini yang

pertama dengan mengidentifikasi segmen pasar. Proses identifikasi segmen pasar tersebut dinyatakan oleh *General Manajer* :

> "*Awalnya hanya memproduksi barang kemudian dititipkan di toko (sistem konsinyasi) di pasar malioboro. Mulai kerjasama untuk ekspor, akhirnya bertemu dengan buyer dari Australia, dengan merk Henkberg. Tahun 2009 melakukan pameran ke Jerman, dan mendapatkan buyer untuk merk Saccoo sampai sekarang. Hal tersebut sebagai portofolio MJoint untuk membangun Bucini untuk pasar local. Jika yang lain sudah ada buyer (internasional) dengan segmen middle-low. Sedangkan untuk bucini untuk segmen yang lebih eksklusif*."

Hal yang sama disampaikan oleh bagian *marketing* :

> "*Produk fashion itu sangat terpengaruh dengan segmen pasarnya. Jika di eropa dan Australia produknya bukan yang eksklusif tapi merupakan produk yang practicality yaituu yang simple dan harga murah.Segmentasi pasar lokal yaitu middle to high. Segmen eropa adalah untuk kelas menengah*."

Kegiatan dalam *peripheral vision* ini ada dua langkah penting. Yang pertama, *scoping* adalah bagaimana perusahaan untuk memindai dan melihat apa masalahnya. Manajer melakukan proses identifikasi peluang atau ancaman pada perusahaan untuk menghindari kewalahan. Proses tersebut dilakukan perusahaan untuk melihat peluang lain seperti yang diungkapkan oleh *General Manajer* pada wawancara :

> "*Jika yang di luar sudah ada buyer. Namun untuk lokal, M-Joint menjual barang yang sama dengan pasar luar namun lebih menyasar pada kelas menengah ke atas. Orang-orang yang ingin memakai barang branded tapi tidak mampu, namu orang yang suka barang branded namun lebih suka pakai produk local untuk sehari-hari. Namun untuk ekspor pasarnya pun masih kecil. Untuk pasar lokal juga demikian, tetapi dengan memanfaatkan peluang dengan endorse langsung ke pejabat-pejabat, yaitu orang-orang yang mapan. Orang yang mengerti barang branded tapi mengerti barang lokal juga*."

Untuk mengetahui peluang di pasar eksport, disampaikan oleh tim marketing :

> "*Perusahaan kadang mengajukan produk baru untuk mengetahui apakah dapat diterima oleh pasar*."

Industri kerajinan kulit ini melakukan proses pemindaian untuk menjalankan bisnis dengan panduan *frame* yang berfokus pada internal perusahaan yang melakukan produksi untuk produk ekspor maupun produk lokal dengan *brand* yang dimilikanya sendiri. Karena hanya sebagai produsen untuk pasar ekspor, perusahaan cenderung mengabaikan *warning signal* yang ada karena tidak berhubungan langsung dengan konsumen yang ada di luar negeri. Untuk menjalankan bisnis perusahaan melakukan penentuan strategi dari kegagalan yang dialami untuk menguranginya dan menonjolkan potensi yang dimiliki, untuk pasar lokal :

> "*Semakin banyak bermunculan merk baru. Namun Bucini sudah cukup dikenal sebagai merk tas kulit yang cukup diketahui karena keunggulan yang dimiliki*."

Sedangkan untuk menonjolkan potensi yang dimiliki perusaha di pasar eksport, tim marketing menyatakan :

> "*Yang menjadi potensi untuk pasar ekspor yaitu practicality dan durability. Hal tersebut untuk mengambil segmen pasar yang tidak terjangkau oleh kebanyakan pesaing. Yang menentukan hal tersebut melibatkan partner perusahaan. Partner ingin yang seperti apa. Karena dari sisi marketingnya lebih murah, tidak perlu membangun brand awareness yang kuat dengan biaya yang tinggi. Strategi partner yaitu menjual barang yang penting funsinya dan bisa dipakai sehingga tidak peduli dengan merk. Jika terjadi problem dengan partner harus langsung merespon sebagai bentuk tanggung jawab karena tidak ada perjanjian atau kontrak secara resmi*."

Langkah selanjutnya pada *peripheral* vision adalah kemampuan pemindaian dari informasi yang didapatkan dari proses sebelumnya untuk

menentukan proses pengarahan kinerja internal perusahaan. Proses pemindaian tersebut dengan mengumpulkan rasa ingin tahu yang intens untuk melakukan penyelidikan. Pada industri kerajinan kulit ini dengan intens berkomunikasi dan menerima masukan dari *partner* maupun pelanggan untuk melakukan penyelidikan yang dimanfaatkan pada beberapa aspek proses bisnis di internal perusahaan. Hal ini dinyatakan oleh *General Manajer* pada saat wawancara :

> "*Kuncinya selalu menerima masukan dari partner. Karena pasa kami untuk dijual lagi, jadi mesti memikirkan beberapa aspek supaya dapat diterima terutama margin harga supaya dapat dijual lagi. Karena pesaing banyak, bisa saja mereka mencari produsen ke Cina. Keuntungannya yaitu kulit yang kami miliki, produk dengan kulit seperti ini hanya ada kulit yang berasal dari Indonesia. Kami produksi tidak mengambil margin keuntungan yang tinggi sehingga masih dapat dijual lagi*."

Langkah yang dilakukan dalam proses *peripheral vision* pada industri kerajinan kulit disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.16 Temuan *Peripheral Vision* pada Industri Kerajinan Kulit

Scoping	- Tujuan utama usaha untuk ekspor, melalui pameran di Eropa - Menjual dengan sistem konsinyasi pada galeri-galeri seni yang diminati wisatawan asing
	- Untuk pelanggan kelas menengah ke atas, penyuka barang branded tetapi masih au pakai produk lokal - Endorse ke pejabat - Pameran untuk survey peluang & ancaman
	- Menjaga kualitas dari bahan bakunya supaya kualitas produk terjaga - Membangun brand untuk pasar lokalnya untuk dapat lebih dikenal di Indonesia
	Jika ada masalah harus segera merespon, karena tidak ada perjanjian secara resmi
Kemampuan Pemindaian	- Sebagai produsen harus memikirkan semua aspek, bahan baku, cost produksi, kualitas dan keunggulan supaya tidak mudah ditiru pesaing - Menerima masukan dari *partner*

d. *Vigilant Learning*

Langkah ini merupakan proses s*canning* untuk memulai perubahan proses dari penginderaan dalam lingkungan eksternal. Kemampuan penginderaan menafsirkan sinyal bagi perusahaan maka perlu berwaspada. Kewaspadaan dalam konteks ini mengacu pada rasa ingin tahu tinggi. Dengan kewaspadaan, rasa ingin tahu, dan kemauan untuk bertindak atas informasi yang didapatkan. Dalam langkah ini perusahaan dapat belajar lebih cepat dengan beberapa proses berikut :

- ***Fostering a Robust Market Orientation***, merupakan keterampilan memahami pelanggan atau pesaing yang dimanfaatkan untuk membuat keputusan dari luar ke dalam organisasi. Untuk memahami keinginan pelanggan maupun perkembangan pesaing tersebut M-Joint melakukan pameran untuk mengenalkan produknya lebih luas sekaligus survey perkembangan pesaing untuk dimanfaatkan dalam proses evaluasi dan inovasi bagi peruusahaan. Hal demikian disampaikan oleh General Manager bahwa :

  > "*Owner perusahaan rutin ke luar negeri, untuk ke pameran-pameran mengetahui pesaing yang di luar seperti apa, bagaimana. Survey untuk evaluasi juga kami mesti bagaimana*."

- ***Filtering Out the Filterers***, merupakan pertimbangan sebuah organisasi yang "*surprised*" oleh beberapa keadaan atau peristiwa. Pengambil keputusan dengan memberdayakan jaringan-jaringan yang berhubungan dalam proses bisnisnya seperti memanfaatkan hubungan dengan *supplier*. Untuk memanfaatkan hubungan dengan *supplier* tersebut karena sebagai

kunci utama proses produksi berlangsung, maka perusahaan membantu *time schedule* proses pada tim *supplier* bahan baku untuk meminimalisir masalah karena *supplier* yang merupakan home industri masih mmenerapkan sistem yang sangat tradisional. Proses tersebut disampaikan oleh tim *marketing* :

> "*Rekanan supplier yang lebih banyak masalah, lebih sulit mengontrolnya. Kadang tidak sesuai spesifikasi. Misalnya kulit tidak sesuai sampel, ketepatan pemenuhan kebutuhan yang sesuai waktu yang dijanjikan. Karena di supplier (home industri) sehingga sistemnya sangat tradisional, kurang tertata rapi. Untuk hal tersebut M-Joint membantu time schedule*."

Hal yang sama disampaikan oleh *General Manajer* sebagai berikut :

> "*Supplier kulit mentah itu dari magetan dikirim kesini kemudian diproses pewarnaan. Supplier di Magetan sebagai pengrajin kullit mentah kemudian dikirim ke penyamak kulit dan diseleksi kelas-kelasnya. Kemudian pewarnaannya disesuaikan PO produk yang akan diproduksi. Menjalin kerjasama yang baik untuk kerjasama yang kontinyuitas. Estimasi waktu dari supplier kami jadwal, setiap bulan sekitar 50 ribu feet*."

- ***Suppressing Biases***, merupakan kebiasaan berpikir dengan kecenderungan menarik kesimpulan dan kemudian melihat bukti untuk mengkonfirmasi penilaian itu. Dalam hal ini memelukan penilaian dari sudut pandang lain, misalnya dari *partner* atau cabang perusahaan yang lain. Hal itu digunakan untuk proses memanfaatkan hubungan kerjasama dengan *partner* maupun cabang perusahaan lain. Pada M-Joint memanfaatkan hubungan tersebut dengan melakukan kunjungan ke kantor pusat perusahaan *partner* yang ada di luar negeri sehingga dapat berkomunikasi langsung dengan *partner* untuk mengetahui informasi yang digunakan dalam pengambilan

keputusan yang berhubungan dengan *partner*. Seperti yang diungkapkan General Manajer dan tim R&D pada saat wawancara :

> "*Untuk tetap menjaga hubungan dengan partnernya yaitu menjaga komunikasi, langsung merespon jika ada problem/complain, menjaga after sales agar partner tetap percaya terhadap M-Joint. Selain itu juga melakukan kunjungan ke HQ perusahaan partner*"

- ***Triangulating Perspectives on a Complex Issu*e**, merupakan metode penyelidikan untuk memperjelas informasi yang ambigu dan kemudian menyelidiki secara mendalam untuk mempelajari lebih lanjut tentang sudut pandang yang berbeda. Komunikasi dengan bingkai eksplorasi pikiran, dapat membantu mengatasi masalah dalam organisasi. Penyelidikan ini menggunakan sudut pandang yang berbeda terutama dengan *partner*, mengenai keterlibatan *partner* dalam proses inovasi. Pada industri kerajinan kulit ini untuk pasar ekspor seluruh desain ditentukan oleh perusahaan *partner* yang di-*developt* oleh tim R&D M-Joint, namun untuk desain produk lokal sepenuhnya proses inovasi oleh internal tim R&D di M-Joint. Informasi tersebut disampaikan oleh *General Manajer* :

  > **"***Untuk pasar luar seluruh desain itu mengikuti apa yang diminta oleh partner. Kadang mereka minta dengan spesifikasi dan harga, kemudian dari sini nanti mengirim foto alternative beberapa desain kemudian partner memilih. Untuk pasar lokal kami menentukan desain sendiri***"**

  Hal yang sama juga disampaikan oleh bagian R&D pada saat wawancara :

  > "*Penentuan desain melibatkan pertner karena yang mengetahui kondisi pasar yaitu partner yang ada diluar negeri. Misalnya partner membutuhkan model tertentu yang dibutuhkan, mereka hanya memberikan spesifik dengan kantorng atau ukuran tapi detailnya ditentukan oleh produsen kemudian mengirimkan sample baru diproduksi dalam jumlah banyak*."

Perusahaan dapat belajar untuk melihat lebih cepat dengan beberapa proses berikut :

Tabel 4.17 Temuan *Vigilant Learning* pada Industri Kerajinan Kulit

Fostering a robust market orientation	Pameran sekaligus untuk survey perkembangan pesaing untuk melakukan evaluasi & inovasi
	Desain dan spesifikasi dasar dari *partner*, namun dikembangkan oleh tim R&D
Filtering out the filterers	Membantu time schedule, karena *supplier* (home industri) sistemnya sangat tradisional
Suppressing biases	Minimal 1x setahaun melakukan kunjungan ke HQ perusahaan *partner*
Triangulating perspectives on a complex issues	- Seluruh desain produk ekspor dari *partner* uang dikembangkan oleh bag. R&D - Untuk produk lokal desain dikembangkan sendiri

4.4.1.4 Fase *Seizing*

Fase *seizing* merupakan fase dimana perubahan terjadi pada lingkungannya dan memahami lebih dalam tindakan yang harus dilakukan sebagai strategi dasar. Dalam fase ini ada 2 langkah yang perlu diperhatikan antara lain :

c. *Probe-and-Learn Experimentation*

Langkah ini merupakan percobaan kecil, dirancang dengan baik yang mengeksplorasi inisiatif strategis baru memungkinkan untuk menghasilkan *positif results*. Pada langkah ini perusahaan melakukan tindakan lebih lanjut mengenai inisiatif strategi yang dilakukan seperti yang diungkapkan oleh *General Manager* berikut :

> "*Harus mengedukasi konsumen bahwa barang kami unik, kualitas, karakternya. Kami mengedukasi tetang produk yang baik, jika dipakai akan lebih bagus lagi. Kami menjadi badan usaha atau PT baru satu tahun ini. Dari awal harus mendidik mereka untuk kerja professional. Mengubah mindset mereka untuk maju. Tetap memperhatikan kebutuhan karywan, asalkan karyawan dapat mengatur waktuu mereka. Sekarang ada aturan tertulis untuk pekerja*"

Langkah strategi lain juga disampaikan oleh tim *marketing* pada saat wawancara :

> "*Untuk menjaga kompetensi utama untuk pasar ekspor karena tidak memegang bagian marketingnya, tetapi harus mengetahui dan berusaha menyesuaikan dengan permintaan. Jika ekspor lebih diutamakan kualitas sehingga lebih menjaga supplier, managemen karyawan (skill karyawan) karena M-Joint sebagai produsen. Pasar lokal untuk bucini, menjaga kualitas adalah hal yang utama. Sekuat apapun strategi marketing jika produk jelek akan sia-sia. Jika produk yang bagus maka pasar akan mengikuti dan paham. Konsumen tidak segan untuk menceritakan ke temannya. Endorsment ke pejabat, akan datang terus dan tidak hanya sekali. Berarti konsumen masih percaya dengan produknya.*"

Perusahaan melakukan pemilihan target pelanggan dengan *endorse* ke pejabat melalui seniornya lebih dahulu sebagai *key person* sehingga dapat membantu proses marketing dengan WOM (*Word of Mouth*), penilaian terhadap kompetitor dan langkah dalam menghadapi perubahan kompetitor tersebut dengan terus berinovasi dan mempertahankan keunggulan yang dimiliki dari M-Joint. Untuk menyampaikan daya tarik yang dimiliki (produk) perusahaan membutuhkan proses edukasi terhadap konsumen mengenai potensi produknya. Kemudian untuk mempertahankan loyalitas karyawan saat ini M-Joint telah memberlakukan kontrak secara resmi dan memberikan perlindungan hukum karyawan sesuai aturan ketenagakerjaan yang berlaku.

Berikut merupakan beberapa temuan dari langkah *probe-and-learn experimentation* pada industri kerajinan kulit :

Tabel 4.18 Temuan *Probe-and-Learn Experimentation* pada Industri Kerajinan Kulit

probe and learn experimentation	Endorse kepejabat, kepada seniornya dulu maka dengan WOM ke banyak orang
	- Dari banyaknya pesaing derbagai negara produsen, M-Joint mempunyai keunggulan pada kulitnya - Pengrajin lokal mulai bermunculan, namun memiliki target pasar sendiri
	- Berinovasi membuat desain yang mengikuti minat pelanggan - Tidak membatasi dalam melayani pelanggan - Seluruh proses hanya pada 1 tempat sehingga dapat memudah untuk mengontrol
	Melakukan edukasi terhadap konsumen mengenai kelebihan produk
	- Mendidik karyawan untuk kerja professional untuk memajukan perusahaan - Memberi pengertian bahwa prosfesionalisme tersebut sudah ada aturan dan perlindungan bagi karyawan

d. *Deploying Real Options*

Pendekatan untuk menentukan pilihan yang berguna untuk mempertahankan dan membuat langkah strategis lebih lanjut. Langkah untuk pendekatan penentuan strategi yang dilakukan oleh M-Joint yaitu mencakup pengalokasian sumber daya dengan melakukan rekrutmen karyawan yang memiliki *basic* menjahit dan passion yang sesuai perusahaan, sistem manajemen perusahaan yang sederhana sesuai dengan permintaan *partner*, dan proses mempertahankan kompetensi sejak awal dari bahan baku serta tetap menjaga keunggulan produk M-Joint. Langkah tersebut dikemukakan oleh *General Manajer* :

> "*Dalam proses rekrutmen sudah ada spesifikasi karyyawan mencari karyawan yang sudah punya basic jahit. Tingkat keterampilan penjahit ada spesifikasinya. Pemilihan bahan baku proses pemotongan, kira-kira bagian yang kurang bagus nanti untuk bagian2 tas yang tidak begitu terlihat. Tenaga penjahit yang sudah ahli pun harus dapat menyatu*

dengan desain kami, karena membutuhkan taste dalam menjahit tas supaya hasilnya sesuai dan sesuai dengan ritme kerja kami. Untuk mempertahankan kompetensi tersebut, dari proses awal harus sudah dijaga. Dan karyawan harus mempunya fashion yang sesuai dengan pekerjaan disini supaya menghasilkan barang handmade yang sesuai dengan visi misi."

Tabel berikut merupakan hasil temuan dari langkah *deploying real option* pada M-Joint *Leather* :

Tabel 4.19 Temuan *Deploying Real Option* pada Industri Kerajinan Kulit

deploying real option	- Rekrutmen karyawan memiliki basic menjahit sesuai klasifikasi - Pemilihan (pemotongan) bahan baku untuk desain tas yang sesuai
	Menjaga proses sejak awal (bahan baku)
	Hubungan via email, tidak ada perjanjian dan sistem masih manual
	Mempertahankan keunggulan yang ada (nilai-nilai utama) pada M-Joint

e. *Recognizing Values*

Recognizing value merupakan langkah perusahaan untuk mengembangan kemampuan yang potensial dari perusahaan. Proses menentukan nilai utama perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengendalikan aset atau nilai utama perusahaan tersebut sampai ke pasar. Pada industri kerajinan kulit ini memiliki beberapa nilai utama dari perusahaan antara lain seperti yang diungkapkan oleh tim marketing yang dikenalkan kepada *partner* dan pelanggannya adalah sebagai berikut :

"*Practicality dan durability untuk ekspor; Lokal untuk middle to high. Digambarkan sebagai produk yang eksklusif. Karena di Indonesia belum ada produk tas kulit yang mempunyai brand yang kuat. Pecinta tas kulit akan membeli produk luar negeri seperti fossil, coach. Visi bucini yaitu menjadi brand no.1 di indonesia. Membangun brand dengan daya tariknya yaitu practicality, durability, desain; Build quality : durability, kualitas yang awet; Comfort and elegance : desainnya; Enviromentaly friendly : material dengan proses penyamakan kulit yang ramah*

lingkungan, yang disamak dengan bahan alami yaitu dengan kulit kayu akasia. Sehingga kulit yang dihasilkan natural. Jika dengan krom/kimia seperti kulit imitasi."

Berikut merupakan nilai utama yang dimiliki oleh M-Joint *Leather* :

Tabel 4.20 Temuan *Recognizing Value* pada Industri Kerajinan Kulit

recognizing values	- Building quality (kualitas baik, garansi life time) - Design & uniqness (desain unik) - Comfort & elegance (nyaman dipakai & klasik) - Environmentally friendly (proses penyamakan)

4.4.1.5 Fase *Transforming*

Sensing dan *seizing* merupakan fase kapabilitas dinamis yang membantu menciptakan peluang bisnis bagi perusahaan, perusahaan dapat menjalankan strategi baru, yang kemungkinan memerlukan transformasi organisasi.

c. *Organizational Redesign*

Perusahaan mungkin memerlukan beberapa pemisahan organisasi. Namun, pemisahan organisasi dapat membuat atau menghancurkan inisiatif strategis baru. Pada industri kerajinan kulit ini telah melakukan *internal redesign* pada tahun lalu semenjak perusahaan menjadi Perseroan Terbatas. Hingga saat ini perusahaan terus melakukan penyesuaian terhadap beberapa perubahan baik sistem dengan *partner* maupun internal perusahaan. Hal tersebut diunkapkan oleh *General Manager* pada saat wawancara :

"*Kami mempunyai standard kualitas yang sama untuk produk ekspor maupun lokal. Jika ada perubahan permintaan atau inflansi kami harus segera mengantisipasi hal itu.Untuk karyawan tidak ada training khusus, tetapi ada OJT selama 3 bulan sebelum menjadi karyawan tetap kami. Sistem untuk mengontrol perusahaan partner itu rutin untuk menjaga komunikasi terus menerus untuk memperlancar bisnis. Karena produksi untuk dijual lagi oleh partner maka kami harus membuat barang dengan seefisien mungkin, pengiriman tepat waktu. Untuk target konsumen orang*

yang sudah mapan, karena biaya promosi kami hampir nol, jadi konsumen juga sebagai media marketing kami denga pemasaran dari mulut ke mulut. Kenapa menyasar ke pejabat-pejabar atasan, maka nanti anak buahnya akan mengikuti, jadi mesti memegang key person nya dulu. Lebih fokus pada marketing dan produksi supaya menghasilkan barang yang benar-benar bagus."

Berikut ini merupakan tabel hasil temuan dari langkah *organizational redesign* pada M-Joint :

Tabel 4.21 Temuan *Organizational Redesign* pada Industri Kerajinan Kulit

organizational redesign	- Standar produk ekspor atau lokal sama - Jika ada inflansi atau perusabahan harus segera mengantisipasi - Sistem OJT sebagai training karyawan sebelum menjadi karyawan tetap
	- Untuk ekspor harus membuat barang seefisien mungkin karena untuk dijual lagi - Pengiriman harus tepat waktu - Memanfaatkan social media untuk pemasaran *online* (hemat biaya promosi)
	Fokus pada bagian marketing, R&D dan produksi karena proses inovasi kolaborasi pada 3 bagian tersebut
	Bagian R&D, berperan dalam penentuan inovasi produk baru

d. *External Shaping*

Selain *internal redesign*, transformasi ini tentang melakukan negosiasi ulang lingkungan dan membentuk ekosistem perusahaan. Ini dapat dilakukan menciptakan standar industri baru, atau oleh pembentukan kembali ekologi bisnis perusahaan. Pembentukan ekosistem perusahaan tersebut mencakup beberapa aspek seperti sistem manajemen dengan *partner* atau cabang perusahaan yang ada, bagaimana memanfatkan hubungan kerjasama dengan *supplier*, *customer* maupun tim produksi. Selain itu perusahaan juga harus terus berinovasi dalam menghadapi kesulitan bersaing dengan semakin banyak

pesaing produsen kerajinan kulit dari berbagai negara, perusahaan harus tagkas dalam menyikapi perubahan lingkungan yang sangat cepat untu dimanfaatkan perusahaan dalam mengatur internal terhadap perubahan tersebut. Langkah tersebut seperti yang dikemukakan oleh tim marketing :

> "*Persaingan ekspor seluruh dunia. Karena hanya sebagai produsen. Partner ingin barang yang harga sangat murah. MJoint dituntut untuk efisiensi membuat produk yang murah, jumlah banyak, kualitas bagus. Kompetitor banyak negara, seperti India, Pakistan, Turki, Vietnam, Cina. Karena produknya bukan yang punya brand, sehingga konsumen tidak bermasalah harga. Produk practical subtitusinya banyak. Persaingan lokal, lebih bisa bertahan karena memiliki brand. Misalnya inovasi, material yang ramah lingkungan itu lebih mahal karena produksinya bahan baku lebih terbatas, lebih ketat, tidak bisa sembarangan. Sehingga produknya lebih mahal, tetapi konsumen masih bisa menerima karena memiliki brand. Biaya promosi untuk Bucini diminimalkan dengan buat website, media sosial*."

Hal serupa juga disampaikan oleh *General Manajer* pada saat wawancara seperti berikut :

> "*Survey terhadap competitor, misalnya Negara lain dapat mensupplay partner dengan harga lebih rendah. Merespon suatu perubahan tersebut yaitu dengan membuat barang yang benar-benar berkualitas supaya partner tidak berpindah ke pesaing. Harus tangkas menyikapi ancaman tersebut, melakukan analisa, kira-kira apa yang tidak mudah disubtitusi, atau mencari kelebihan yang lain*."

Hasil temuan pada langkah *external shaping* yang dilakukan oleh industri kerajinan kulit dirangkum dalam tabel berikut :

Tabel 4.22 Temuan *External Shaping* pada Industri Kerajinan Kulit

external shaping	Hanya dengan sistem sederhana (via email)
	Hubungan kerja yang baik memiliki peran penting dalam keberlangsungan usaha ini
	- Melihat perkembangan dan tren dalam melakukan inovasi - Proses inovasi tidak sulit dan tidak membutuhkan biaya yang besar

Lanjutan Tabel 4.22 Temuan *External Shaping* pada Industri Kerajinan Kulit

external shaping	- Menerima custom produk dengan minimal order - Memberikan garansi produk seumur hidup - Jika barang catalog tidak ready bersedia membuat walaupun hanya 1 pc - Meningkatkan pemasaran ke instansi-instansi pemerintah & kerja sama beberapa institusi
	- Survey terhadap pesaing - Merespon perubahan agar *partner*/pelanggan tidak berpindah ke pesaing yang lain - Menjaga kualitas dari bahan baku, produk dan pelayanannya

BAB V

ANALISIS ANTAR KASUS

Pada bagian ini dilakukan analisis dengan teknik dan pendekatan *Cross-Case Analysis* terhadap seluruh hasil temuan dari studi kasus. Pendekatan yang digunakan yaitu menggambarkan antara variabel dan penelitian berorientasi kasus sebagai dua pendekatan untuk perbandingan lintas-kasus. Dalam penelitian berorientasi variabel, variabel menjadi pusat perhatian; yaitu, hasil yang diamati dalam kasus bervariasi. Pendekatan berorientasi variabel untuk analisis lintas kasus merupakan tantangan untuk dilakukan karena perbandingan banyak faktor yang terkait. Dalam penelitian yang berorientasi pada kasus dengan membandingkan kasus yang berbeda untuk mencari atau membangun proses yang berbeda maupun proses serupa yang tampak, dimana dalam penelitian ini yaitu proses pengembangan inovasi melalui fase-fase adaptasi kapabalititas dinamis (Khan, Samia; VanWynsberghe, Robert, 2008).

Berikut merupakan hasil *cross-case analysis* terhadap fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis dalam pengembangan inovasi pada industri kreatif di bidang kerajinan kulit, kerajinan batik, dan kerajinan kayu. Hasil perbandingan tersebut akan disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini untuk membantu agar mudah dipahami secara menyeluruh mengenai hasil temuan dalam penelitian ini, sehingga diharapkan pembaca dapat memiliki pemahaman yang sama dengan peneliti.

Tabel 5.1 Komparasi Temuan Antar Kasus

FASE SENSING		Kerajinan Batik	Kerajinan Kayu	Kerajinan Kulit
peripheral vision	Proses analisis tren untuk melihat potensi peluang dan ancaman atau perubahan yang sangat cepat dari pesaing	Proses analisis tren dengan membayangkan masa depan baru, yaitu dengan membuka showroom dan beberapa toko mengenalkan produknya lebih luas. Mengikuti arus dengan berjualan *online* memanfaatkan social media	Proses analisis dengan melihat pengalaman masa lalu, untuk menemukan instruktif membuat industri produk kayu dalam bentuk lain. Karena keterbatasannya memulai dengan sistem konsinyasi dahulu.	Proses analisis hanya fokus pada tim sendiri yang melakukan produksi, nemun cenderung mengabaikan warning signal pada *partner* yang bekerja sama. Karena hanya sebagai produsen dengan lisensi brand milik perusahaan *partner*, maka tidak berhubungan langsung kepada konsumen.
vigilant learning	Perubahan proses dari penginderaan terhadap lingkungan eksternal	Perusahaan melakukan proses penginderaan terhadap lingkungan eksternal : - Memahami pelanggan dan melakukan inovasi untuk produksinya - Komunikasi yang baik dengan *supplier* - Koordinasi dengan cabang, briefing sebelum jam kerja - Mempelajari dari sudut pandang berbeda, masukan karyawan dimanfaatkan untuk proses inovasi	Perusahaan melakukan proses penginderaan terhadap lingkungan eksternal : - Pameran atau datang ke toko untuk survey - Mengeksplore produk yang sering diminta pelanggan - Berkunjung ke toko *partner* berkomunikasi langsung dengan karyawannya - Memanfaatkan laporan atau masukan dari *partner* untuk mengembangkan produk	Perusahaan melakukan proses penginderaan terhadap lingkungan eksternal : - Pameran untuk mengetahui perkembangan pesaing dan untuk evaluasi - Inovasi lebih pada bag. R&D yang mengembangkan ide dari *partner* - Membantu time schedule sistem pada *supplier* - Mengunjungi HQ perusahaan *partner*

Lanjutan Tabel 5.1 Komparasi Temuan Antar Kasus

FASE SEIZING		Kerajinan Batik	Kerajinan Kayu	Kerajinan Kulit
probe and learning experimentation	Eksperimen untuk mengeksplorasi strategi baru	Inisiatif strategi baru : - Tidak ada target pelanggan khusus - Sesama pengrajin saling mendukung untuk growth up bersama - Melihat usaha yang lebih bagus dan sukses untuk belajar mengembangkan - Menjaga kinerja karyawan dengan motivasi saat gathering atau memberi reward kenaikan gaji	Inisiatif strategi baru : - Menyasar pada *partner* yang menyukai produk klasik dan bernilai budaya - Kolaborasi dengan pengrajin lain untuk terus berinovasi - Pameran dimanfaatkan untuk mengenalkan produk langsung ke pelanggan - Tidak ada gap terhadap karyawan untuk menjaga kinerja	Inisiatif strategi baru : - Melakukan endorse terhadap pejabat - Sangat bergantuung pada sistem marketing WOM - Target pelanggan yang berbeda dari pesaing atau pengrajin lain - Melakukan edukasi konsumen mengenai kelebihhan produk - Menjaga kinerja karyawan dengan perlindungan hukum maka akan lebih profesional
deploying real option	Pendekatan penentuan strategi	- Pengalokasian sumber daya dengan menerapkan libur (weekday) jika produksi menurun - Mempertahankan nilai dari segi motif dan warna,selalu menyimpan master setiap produk - Sistem pada seluruh cabang masih manual dengan nota - Inovasi batik hanya fokus pada warna dan motif	- Pengalokasian sumber daya dengan time schedule yang tepat bagu pengrajin yang mengerjakan komponen - Mempertahankan nilai dengan menjaga kualitas setiap tahapan prosesnya walaupun produksi selalu masal - Sistem pada *partner* berbeda sesuai dengan perjanjian - Inovasi mengikuti permintaan pelanggan	- Pengalokasian sumber daya dengan merekrut karyawan yang memiliki basic menjahit dan pasion sesuai perusahaan - Mempertahankan nilai dengan menjaga proses sejak awal dari bahan baku - Sistem sederhana dengan email, tidak ada kontrak resmi - Inovasi dengan tetap mempertahaankan keunggulan pada M-Joint

Lanjutan Tabel 5.1 Komparasi Temuan Antar Kasus

FASE SEIZING		**Kerajinan Batik**	**Kerajinan Kayu**	**Kerajinan Kulit**
recognizing values	Penentuan potensi atau nilai utama perusahaan	Nilai Utama : - Karakteristik batik cap dan tulis - Berinovasi dengan motif lama yang disesuaikan tren	Nilai Utama : - Produk tanpa sambungan kontruksi selain kayu, hanya dengan lem - Pengeringan kayu dengan direbus untuk menghilangkan getah supaya tidah mudah pecah - Pewarnaan klasik dengan finishing anti air	Nilai Utama : - Building quality - Design & uniqness - Comfort & elegance - Enviromentally friendly
FASE TRANSFORMING		**Kerajinan Batik**	**Kerajinan Kayu**	**Kerajinan Kulit**
organizational redesign	Transformasi organisasi	Inisiatif strategi : - Mengembangkan potensi terus berinovasi pada motif & warna batik - Meningkatkan kompetensi dengan meminimalisir kegagalan melalui evalusi setiap proses - Sebagai produsen memanfaatkan kegagalan (reject) untuk produk fashion atau sale - Memfasilitasi karyawan untuk berinovasi pada toko	Inisiatif strategi : - Mengeksplore untuk inovasi produk dengan modifikasi ukiran, batik, anyam rotan/pandan, kulit, dll - Mengikuti pameran dan seminar/pelatihan tentang marketing dan membangun brand - Sebagai produsen memanfaatkan kegagalan (reject) untuk produk fashion atau sale - Karyawan diberi kebebasan dalam proses inovasi produk baru	Inisiatif strategi : - Standar produk ekspor & lokal sama - Pasar ekspor sangat terpengaruh beberapa hal, maka produksi harus efisien, pengiriman tepat waktu - Memanfaatkan sosial media untuk pemasaran *online*, menghemat biaya promosi - Memfasilitasi karyawan bag. R&D berperan dalam penentuan inovasi produk baru

Lanjutan Tabel 5.1 Komparasi Temuan Antar Kasus

FASE TRANSFORMING		Kerajinan Batik	Kerajinan Kayu	Kerajinan Kulit
external shaping	Pembentukan ekosistem perusahaan	- Sistem manajemen dengan *partner*/cabang dengan menjaga komunikasi dan kepercayaan terhadap karywan maupun pelanggan - Menjaga potensi dalam menyikapi ancaman yaitu dengan menerima pesanan sesuai kapasitas untuk menjaga kualitas - Meningkatkan ketangkasan terhadap respon pelanggan dengan tetap menjaga kualitas produksi - Proses tata kelola knowledge tersebut sebagai motivasi untuk selalu berusaha berinovasi dan terus bertahan	- Sistem manajemen sesuai perjanjian setiap *partner* - Menjaga potensi dengan mempertahankan karakteristik dan kualitas bahan baku, desain & fungsi, hingga pewarnaanya - Meningkatkan ketangkasan dengan membuatkan sampel dahulu jika ada pesanan, berinoasi sesuai jenis bahan baku kayu yang ada - Proses tata kelola knowledge dengan menerima masukan untuk evaluasi dalam memperbaiki/mengembangkan produk atau pelayanan	- Sistem manajemen dengan sistem sedrhana hanya menggunakan email - Menjaga potensi dengan berinovasi, biaya inovasi yang dibutuhkan tidak besar dan mudah - Meningkatkan ketangkasan dengan menerima order custom, memberikan garansi - Proses tata kelola knowledge perusahaan terhadap perubahan yang didapat dari survey (pameran) yaitu dengan cepat merespon dan menjaga kualitas bahan baku, produk serta pelayanannya

5.1 Fase-Fase Adaptasi Kapabilitas Dinamis

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam dan observasi langsung, proses pengembangan inovasi melalui fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis pada 3 industri kreatif, yaitu industri kerajinan kulit, industri kerajinan kayu dan industri kerajinan batik dengan karakteristik usaha yang berbeda maka ada beberapa perbedaan yang dilakukan. Perbedaan tersebut karena jenis usaha yang berbeda, cakupan usaha dari masing-masing pun berbeda, maka dalam setiap fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis terdapat perbedaan yang signifikan pada ketiga industri kreatif tersebut. Fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis tersebut antara lain :

5.1.1. Fase *Sensing*

Dalam fase *sensing*, terdiri dari 2 langkah yaitu *peripheral vision* dan *vigilant learning*. Pada langkah *peripheral vision*, merupakan proses analisis tren untuk melihat potensi peluang dan ancaman yang terjadi perubahan sangat cepat dari pesaing atau lingkungan eksternal dari perusahaan. Proses analisis tren ini pada masing-masing industri kreatif berbeda, untuk industri kerajinan batik melakukan proses analis tersebut dengan membayangkan masa depan (*focus on future*), pada industri kerajinan kayu lebih melihat pada pengalaman masa lalu (*focus on the past*), sedangkan pada industri kerajinan kulit melakukan proses analisis hanya fokus pada internal tim perusahaan (*internal focus*).

Langkah selanjutnya pada fase *sensing* adalah *vigilant learning* yang merupakan perubahan proses dari penginderaan perusahaan terhadap

lingkungan eksternalnya. Pada industri kerajinan batik dilakukan proses penginderaan dengan sudut pandang yang berbeda antara *supplier* dan pelanggannya untuk dimanfaatkan dalam proses pengembangan inovasi. Perubahan yang dilakukan dari penginderaan tersebut yaitu dengan proses koordinasi seluruh karyawan melalui *briefing* yang dilakukan setiap hari sebelum bekerja. Sedangkan pada industri kerajinan kayu, melakukan proses penginderaan dengan menjaga komunikasi langsung dengan *partner*nya atau mengunjungi toko yang bekerjasama. Perubahan yang dilakukan dari proses penginderaan tersebut dimanfaatkan oleh industri kerajinan kayu ini mengeksplore produk untuk proses inovasi desain produk yang baru. Adapun dalam industri kerajinan kulit melakukan proses penginderaan terhadap lingkungannya dengan melakukan pameran dan kunjungan ke negara dimana *partner* berasal untuk membantu evaluasi bagi internal perusahaannya. Perubahan yang dilakukan dari proses penginderaan tersebut dimanfaatkan oleh bagian marketing dan bagian R&D perusahaan untuk mengembangkan ide dari *partner*.

5.1.2. Fase *Seizing*

Fase *seizing* ini merupakan fase untuk memanajemen kesempatan yang telah dilihat dari fase *sensing*. Ketika perusahaan telah merasakan perubahan baru di lingkungan mereka dan memahami lebih dalam, kemudian apa yang harus dilakukan dari informasi tersebut. Tindakan dan komitmen menentukan strategi dasar dari informasi yang tidak lengkap atau bias dilakukan pada fase ini. Pada fase ini ada 2 langkah utama yaitu

probe-and-learn experimentation, *deploying real option* dan *recognizing value*.

Pada langkah *probe-and-learn experimentation* merupakan percobaan kecil yang dirancang dengan baik untuk mengeksplorasi inisiatif strategis baru dengan memanfaatkan kemampuan dinamis yang dapat digunakan di banyak bidang. Tindakan yang dilakukan pada industri kerajinan batik sebagai inisiatif strategi berfokus pada beberapa hal yaitu pelayanan terhadap pelanggan, kinerja karyawan dengan melakukan gathering untuk memotivasi dan memberikan *reward* kenaikan gaji, serta saling mendukung antar pengrajin untuk *growth up* bersama dan belajar dari pelaku usaha yang lebih sukses untuk terus berkembang. Kemudian tindakan inisiatif untuk mengeksplore strategi pada industri kerajinan kayu yaitu dengan melakukan kolaborasi pengrajin lain untuk berinovasi, menjaga kinerja karyawan dengan memperlakukan karyawan setara atau tidak ada *gap* senioritas, serta melakukan pameran untuk dapat mengenalkan dan menyasar langsung ke pelanggan yang menyukai produknya. Sedangkan pada industri kerajinan kulit, tindakan inisiatif strategi yang dilakukan berfokus pada meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan perlindungan hukum terhadap karyawan dan bagian marketing untuk mengedukasi pelanggan mengenai daya tarik produknya serta penentuan target pelanggan dan sistem marketing yang digunakan agar sampai pada segmen pasar yang ditentukan.

Langkah selanjutnya adalah *deploying real options* yang dilakukan untuk mendapatkan pasar yang sesuai, pendekatan untuk menentukan langkah strategis yang lebih lanjut. Hal tersebut dilakukan pada langkah ini dengan menentukan pilihan untuk meningkatkan posisi strategis perusahaan dalam menghadapi perubahan eksternal yang tidak pasti. Pada industri kerajinan batik memilih langkah strategi dengan mempertahankan potensi dari batik yaitu motif dan warna dalam proses inovasinya, menyimpan master setiap produk untuk aset. Selain itu memaksimalkan kemampuan karyawan dengan sistem yang masih manual untuk koordinasi seluruh cabang dan menerapkan libur pada *weekday* jika permintaan atau produksi menurun. Sedangkan pada industri kerajinan kayu melakukan penentuan strategi dengan menjaga setiap tahapan proses produksi, mengeksplor untuk terus berinovasi sesuai pelanggan dan menerapkan pelayanan dengan *treatment* yang sesuai sistem yang diberlakukan pada *partner*. Penentuan langkah strategi yang dilakukan oleh industri kerajinan kulit yaitu dengan berinovasi dan tetap menjaga kualitas dari mulai bahan baku hingga *after sales services* pada pelanggan, memilih karyawan yang memliki *basic* menjahit dan passion yang sesuai dengan perusahaan dan tetap menjaga hubungan dengan *partner* meskipun menggunakan sistem yang sederhana dan tidak ada perjanjian kontrak sehingga proses bisnis tidak kaku.

Recognizing value merupakan langkah yang dalam temuan penelitian ini dianggap sebagai proses pengembangan kemampuan yang

potensial dari perusahaan. Langkah strategis kritis yang terkait dengan menangkap nilai dari inovasi adalah kemampuan perusahaan yang berinovasi untuk mengidentifikasi dan mengendalikan aset atau nilai utama perusahaan tersebut sampai ke pasar. Pada industri kerajinan batik mempertahankan potensi utama perusahaan dengan berinovasi menggunakan motif lama yang dimodifikasi disesuaikan tren saat ini dan menjaga karakteristik batik cap dan batik tulis yang "unik". Untuk industri kerajinan kayu memiliki potensi yang dianggap sebagai nilai perusahaan dibanding kompetitornya antara lain produk yang klasik lekat dengan kearifan lokal, warna coklat klasik yang unik dengan *finishing* melamin yang anti air, produk tanpa sambungan kontruksi selain kayu yaitu hanya menggunakan lem, dan proses menghilangkan getah dengan direbus sebelum dikeringkan sehingga kayu tidak mudah pecah. Sedangkan pada industri kerajinan kulit menentukan nilai perusahaan yang merupakan potensi utama yang dimiliki yaitu *building quality* (kualitas baik & garansi produk *life time*), *design and uniqness* (desain dengan karakter kulit yang unik), *comfort and elegance* (nyaman dipakai & elegan) dan *environmentally friendly* (proses penyamakan kulit yang ramah lingkungan).

5.1.3. Fase *Transforming*

Fase *sensing* dan fase *seizing* membantu menciptakan peluang bisnis bagi perusahaan, tetapi potensi penuh komersial hanya dapat terwujud jika perusahaan dapat dengan benar menjalankan strategi baru,

yang kemungkinan memerlukan transformasi organisasi. Pada fase *transforming* ini erat kaitannya dengan *organizational redesign* dan *external shaping*.

Organizational redesign biasanya dilakukan dengan langkah restrukturisasi organisasi baik secara fungsional atau dengan melakukan diversifikasi produk. Langkah pemisahan organisasi dari induk ini banyak dapat membuat atau menghancurkan inisiatif strategi baru. Pada industri kerajinan batik melakukan transformasi organisasi secara fungsional untuk meningkatkan kompetensi dengan meminimalisir kegagalan melalui evaluasi setiap tahapan proses batik, sebagai produsen selalu menanggung resiko *reject* dimanfaatkan dengan membuat produk fashion atau dijual dengan harga diskon. Inisiatif strategi pada industri kerajinan kayu yang berfokus pada internal organisasi dengan mengikuti pameran atau pelatihan untuk meningkatkan kemampuan marketing dan membangun brand, memberikan kebebasan karyawan untuk berinovasi dengan desain produk baru dan mengeksplorasi dengan modifikasi batik, ukiran, anyaman (rotan/pandan), kulit, logam, dll. Sedangkan pada industri kerajinan kulit telah melakukan transformasi struktur organisasi. Inisiatif strategi yang dilakukan saat ini berfokus pada kualitas produk dan pelayanan, mengembangkan sistem *marketing online* dengan memanfaatkan media sosial sehingga menghemat biaya promosi dan tetap memfasilitasi karyawan bagian R&D dalam penentuan inovasi produk khususnya untuk produk lokal. Inisiatif strategi yang dilakukan masing-

masing industri kreatif diatas tergantung pada besarnya perusahaan, kecepatan perubahan, dan apakah strategi baru mengancam untuk melemahkan potensi utama perusahaan. Banyak perusahaan besar mendirikan organisasi terpisah yang didedikasikan untuk mengejar usaha baru yang tidak berjalan dengan baik.

Langkah selanjutnya, selain *internal redesign* yang tidak kalah penting adalah *external shaping*. *External shaping* merupakan langkah pembentukan ekosistem perusahaan yang dapat dilakukan melalui joint, menciptakan standar industri baru, atau pembentukan kembali ekologi bisnis perusahaan. Untuk menjaga sistem kerja yang baik, industri kerajinan batik melakukan transformasi yang disesuaikan dengan jaringan yang berhubungan dengan proses bisnis usahanya yaitu dengan menjaga komunikasi dan kepercayaan terhadap karyawan maupun pelanggan untuk kelancaran sistem kerjanya. Dalam menyikapi ancaman dari jaringan eksternal yaitu dengan meningkatkan ketangkasan dalam merespon dan menerima pesanan sesuai kapasitas untuk tetap menjaga kualitas. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga ekosistem perusahaan untuk terus bertahan. Pada industri kerajinan kayu membentuk ekosistem perusahaan dengan selalu menjaga kompetensi baik dari kualitas bahan baku dari *supplier*, proses produksi dan pelayanannya yang disesuaikan dengan kontrak setiap *partner*. Menyikapi perubahan bahan baku (khususnya kayu) dari *supplier*, perusahaan harus selalu bertransformasi menyesuaikan perubahan tersebut dengan meningkatkan ketangkasan

dalam berinovasi menentukan produk baru sesuai dengan jenis dan bentuk bahan baku kayu. Sedangkan pada industri kerajinan kulit ekosistem perusahaan tidak banyak berubah, sistem manajemen hanya dengan sistem yang sederhana sehingga perusahaan tidak kaku. Untuk transformasi menyesuaikan perubahan jaringan eksternal, merespon permintaan *partner* maupun pelanggan dan perubahan tren tidak membutuhkan biaya yang besar dan proses inovasi pun tidak sulit. Kemampuan transformasi perusahaan bergantung secara ekstensif pada jaringan eksternal. Orang-orang di dalam perusahaan maupun di luar terhubung ke berbagai jaringan. *Partner* atau pelanggan yang terhubung melalui banyak jaringan, perusahaan bergerak dari rantai pasokan untuk memasok jaringan, dan fokus inovasi bergeser di luar perusahaan.

5.2 Komparasi Fase-Fase Adaptasi Kapabilitas dinamis Antar Kasus

Berdasarkan hasil pendekatan *cross-case analysis*, komparasi fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis antar kasus pada industri kerajinan batik, industri kerajinan kayu dan industri kerajinan kulit didapatkan proses yang berbeda dan proses yang serupa dari fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis. Dengan demikian komparasi temuan fase-fase kapabilitas dinamis disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 5.2 Komparasi Fase-Fase Adaptasi Kapabilitas Dinamis Antar Kasus

Fase-Fase Adaptasi Kapabilitas Dinamis		**Industri Kreatif**		
		Kerajinan Batik	**Kerajinan Kayu**	**Kerajinan Kulit**
Fase *Sensing*	***Peripheral Vision***	Berorientasi pada pandangan masa depan	Berorientasi pada pengalaman masa lalu	Berorientasi pada tim internal perusahaan
	Vigilant Learning	Perubahan proses lebih pada koordinasi tim internal	Perubahan proses dengan survey atau komunikasi dengan pelanggan	Perubahan proses tim internal dengan mengeksplor permintaan *partner*
Fase *Seizing*	***Probe-And-Learn Experimentation***	Proses pembelajaran tim internal	Menyerap pengetahuan dari lingkungan eksternal	Mengembangkan produk secara internal berdasarkan tren atau permintaan *partner*
	Deploy Real Option	Manajemen sumber daya sesuai kapasitas	Treatment dan kontrol sesuai sistem dengan *partner*	Mempertahankan nilai/kualitas sejak proses awal
	Recognizing Value	Berinovasi tetap menjaga karakteristik batik	Berinovasi karena keterbatasan sumber daya	Berinovasi dengan tetap menjaga kualitas, desain dan proses yang ramah lingkungan
Fase *Transforming*	***Organizational Redesign***	Memanfaatkan kegagalan dengan membuat produk fashion	Mengeksplore dengan modifikasi kombinasi atau kerjasama pengrajin lain	Meningkatkan strategi khususnya untuk produk lokalnya
	External Shaping	Sistem kerja maupun jual beli yang mengutamakan kejujuran dan kepercayaan	Eksplore untuk inovasi produk sesuai bahan baku yang didapat	Sistem manajemen yang sederhana dalam proses bisnis dan pemberian garansi produk seumur hidup

Dalam tabel 5.2 ditunjukkan bahwa pada fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis pada masing-masing industri kreatif melakukan proses yang berbeda dalam mengembangkan inovasi.

5.3 Adaptasi Kapabilitas Dinamis Dalam Pengembangan Inovasi Pada Industri Kreatif

Berdasarkan hasil pendekatan *cross-case analysis* dan komparasi temuan antar kasus didapatkan proses yang berbeda dan proses yang serupa dari fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis. Dengan demikian temuan analisis fase-fase kapabilitas dinamis dalam pengembangan inovasi pada industri kerajinan batik "Batik Purwanti", industri kerajinan kayu "Kelapa Budaya" dan industri kerajinan kulit "M-Joint *Leather*" yang merupakan industri kreatif pada bidang kerajinan adalah sebagai berikut :

1. Fase *Sensing*, meliputi :
    a. *Peripheral vision*, proses analisis tren untuk melihat potensi peluang dan ancaman atau perubahan yang sangat cepat dari pesaing ada beberapa tipe yaitu membayangkan masa depan (*focus on future*), melihat pengalaman masa lalu (*focus on the past*), dan hanya fokus pada tim internal perusahaan sendiri (*internal focus*). Tipe proses tersebut dapat ditentukan dengan melihat beberapa hal berikut antara lain, identifikasi segmen pasar; identifikasi peluang dan ancaman; penentuan strategi terhadap kegagalan; pengurangan kegagalan dan menonjolkan potensi; dan proses pengarahan kinerja internal perusahaan.
    b. *Vigilant learning*, perubahan proses dari penginderaan terhadap lingkungan eksternal perusahaan yaitu dengan berinovasi sesuai permintaan *partner*/*client*, melakukan pameran atau survey langsung

dengan mengunjungi *partner*, komunikasi yang baik dan membantu sistem kerja pada *supplier*, dan melakukan koordinasi dengan *partner* atau cabang perusahaan. Perubahan proses tersebut dapat dipelajari dari beberapa proses berikut :

- Proses *learning knowledge* di luar perusahaan.
- Proses inovasi untuk kebutuhan pelanggan.
- Proses memanfaatkan hubungan dengan *supplier*.
- Proses memanfaatkan hubungan dengan *partner* atau cabang perusahaan.
- Keterlibatan kerjasama dalam proses inovasi.

2. Fase *Seizing*, meliputi :

   a. *Probe-and-learn experimentation*, merupakan eksperimen yang dilakukan untuk mengeksplorasi inisiatif strategis baru dengan memanfaatkan kemampuan dinamis yang dapat digunakan di banyak bidang. Eksperimen inisiatif strategi baru tersebut antara lain, penentuan target pelanggan; menjaga kinerja karyawan dengan *gathering*, sistem *reward*, dan pemberian perlindungan hukum; penentuan kerjasama dan kolaborasi; dan melakukan edukasi terhadap konsumen. Bentuk eksperimen untuk penentuan inisiatif strategi baru tersebut dapat dilihat dari beberapa kondisi dalam beberapa hal seperti pemilihan target pelanggan, penilaian terhadap kompetitor, langkah menghadapi perubahan kompetitor, penyampaian daya tarik ke pelanggan dan usaha mempertahankan loyalitas karyawan.

b. *Deploying real option*, merupakan proses mendapatkan pasar yang sesuai, pendekatan untuk menentukan langkah strategis yang lebih lanjut dengan menentukan pilihan untuk meningkatkan posisi strategis perusahaan. Pendekatan penentuan strategi terbut dilakukan dengan pengalokasian sumber daya yang tepat baik dalam proses rekrutmen maupun yang sudah bekerja dalam tim produksi, menerapkan sistem yang sesuai dengan keadaan dan kebutuhan perusahaan, menjaga dan meningkatkan inovasi, dan mempertahankan kompetensi yang dimiliki perusahaan baik dari bahan baku, produksi maupun produk atau pelayanannya. Proses penentuan pilihan untuk peningkatan posisi perusahaan dapat dilihat dari beberapa aspek berikut :

   - Pengalokasian sumber daya perusahaan.
   - Penentuan sistem manajemen dengan *partner* atau cabang.
   - Proses inovasi dalam menghadapi kompetitor.
   - Proses mempertahankan kompetensi yang dimiliki perusahaan.

c. *Recognizing value*, merupakan yang dianggap sebagai proses pengembangan kemampuan yang potensial dari perusahaan. Strategis yang terkait dengan menentukan nilai dari perusahaan sebagai aset atau nilai utama perusahaan tersebut hingga dikenal oleh konsumen. Nilai utama perusahaan tersebut mancakup dari bahan baku, desain, kualitas hingga pelayanan *after sales servis* suatu produk. Penentuan nilai utama yang menjadi aset perusahaan tersebut yaitu dengan melihat

keunggulan, karakteristik maupun daya tarik yang dimiliki dari (produk) perusahaan.

3. Fase *Transforming*, meliputi :

   a. *Organizational redesign*, merupakan langkah *internal redesign* atau restrukturisasi organisasi baik secara fungsional atau dengan melakukan diversifikasi produk. Langkah tersebut dapat membuat atau menghancurkan inisiatif strategi baru pada perusahaan. Inisiatif strategi untuk transformasi organisasi yang dibutuhkan dari masing-masing industri berbeda seperti transformasi sistem secara fungsional untuk meminimalkan kegagalan yang terkait dengan kerugian perusahaan, meningkatkan proses inovasi untuk produk baru dan membangun brand, dan meningkatkan proses marketing dengan meminimalkan biaya promosi serta menfasilitasi karyawan untuk berperan dalam penentuan inovasi produk baru. Langkah transformasi organisasi tersebut sangat berkaitan dengan beberapa proses berikut :

      - Proses mengembangkan potensi yang dimiliki perusahaan.
      - Proses peningkatan kompetensi perusahaan.
      - Proses peningkatan nilai pada manajer atau karyawan.
      - Proses fasilitasi karyawan dalam berinovasi.

   b. *External shaping*, merupakan langkah pembentukan ekosistem perusahaan yang dapat dilakukan dengan menciptakan standar industri baru, atau pembentukan kembali ekologi bisnis perusahaan. Pembentukan ekosistem perusahaan ini dengan mengatur sistem

manajemen dan tata kelola perusahaan baik untuk internal organisasis maupun kerjasama dengan *partner* atau cabangnya, mempertahankan keunggulan yang dimiliki perusahaan dan meningkatkan respon terhadap perubahan yang sangat cepat dari kompetitor maupun minat pelanggan. Pembentukan ekosistem perusahaan dan kemampuan transformasi sangat bergantung pada sebagian besar jaringan eksternal dari perusahaan tersebut antara lain sebagai berikut :

- Sistem manajemen dengan *partner* atau cabang perusahaan.
- Manfaat potensi perusahaan untuk *supplier*, *customer* dan tim produksi.
- Proses menjaga potensi untuk inovasi dalam menhadapi kesulitan bersaing.
- Proses peningkatan ketangkasan perusahaan dalam merespon kebutuhan pelanggan.
- Proses tata kelola *knowledge* perusahaan dalam menghadapi perubahan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Bab ini merangkum hasil analisis dari temuan empiris studi kasus dan analisis lintas kasus yang dilakukan yang digunakan sebagai acuan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan di bagian pendahuluan. Melihat kembali pertanyaan yang diajukan di bagian Pendahulan, pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

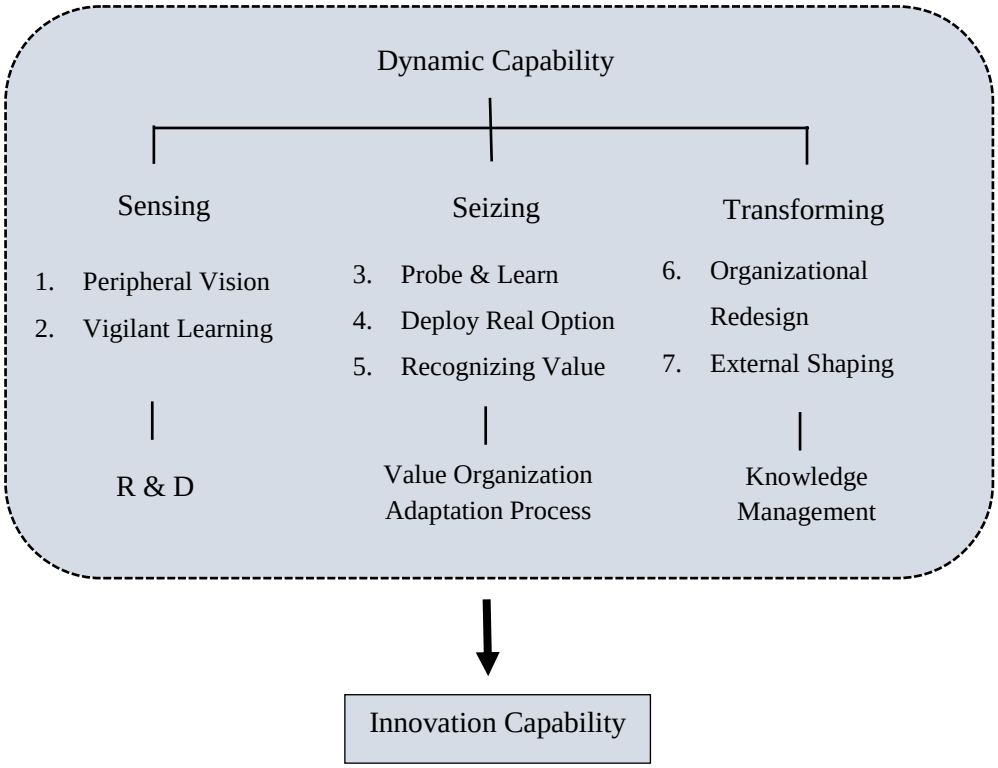
"Bagaimana fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis dalam pengembangan inovasi pada industri kreatif?"

Dari hasil analisis pada bagian sebelumnya, baik analisis temuan empiris studi kasus maupun analisis antar kasus, diperoleh kesimpulan bahwa fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis dalam pengembangan inovasi pada industri kreatif ditentukan oleh beberapa hal berikut :

1. Fase *Sensing*, yang meliputi 2 langkah yaitu *peripheral vision* dan *vigilant learning*.
2. Fase *Seizing*, yang meliputi 3 langkah yaitu *probe-and-learn experimentation*, *deploy real option* dan *recognizing value*.
3. Fase *Transforming*, yang meliputi 2 langkah yaitu *organizational redesign* dan *external shaping*.

Jika pada penelitian sebelumnya penentuan nilai kurang diperhatikan pada fase *seizing.* Dalam penelitian ini penulis memisahkan langkah penentuan nilai perusahaan (rec*ognizing value*) sehingga industri kreatif mengetahui potensi

utama yang dapat dikembangkan dan terus dijaga sebagai nilai utama yang harus dipertahankan dalam proses pengembangan inovasi.



Gambar 6.1 Konsep Fase-Fase Kapabilitas Dinamis dalam Industri Kreatif

Adapun, hasil dari analisis fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis dalam pengembangan inovasi pada 3 industri kreatif yaitu industri kerajinan batik, industri kerajinan kayu, dan industri kerajinan kulit diperoleh bahwa indutri kreatif yang sangat inovatif adalah industri kerajinan kulit dan industri yang kurang inovatif adalah industri kerajinan batik. Sedangkan untuk industri kerajinan kayu kemampuan inovasinya di antara kedua industri kreatif tersebut yaitu industri kerajinan kulit dan industri kerajinan batik.

6.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan-temuan empiris studi kasus yang diperoleh, penelitian ini membuktikan bahwa fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis berperan penting dalam proses pengembangan inovasi pada industri kreatif. Fase-fase adaptasi kapabilitas dinamis tersebut dapat sebagai evaluasi perusahaan yang sebelumnya tidak melakukan riset jika terjadi perubahan pada penjualan maupun proses bisnis yang lain. Hal ini mampu dimanfaatkan oleh industri kreatif untuk mengetahui kemampuan yang dapat dikembangkan sebagai langkah pengembangan inovasi lanjutan pada industri kreatiif. Dari penelitian dapat dilihat tingkat inovatif industri kreatif melalui fase-fase kapabilitas dinamis tersebut. Sehingga industri kreatif dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan dari proses inovasi yang telah dilakukan sebelumnya.

6.3 Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan objek 3 industri kreatif yang berbeda di bidang kerajinan yaitu industri kerajinan batik, industri kerajinan kayu dan industri kerajinan kulit. Dengan melakukan penelitian pada 3 industri kreatif tersebut penelitian ini memiliki kedalaman analisis dan keakuratan data yang baik. Penelitian serupa berikutnya dapat menggunakan beberapa industri kreatif pada bidang kerajinan yang sejenis lebih banyak sehingga dapat memberikan informasi dan analisis tingkat generalisabilitas yang lebih mendalam. Selain itu saran untuk penelitian serupa berikutnya adalah berfokus pada peran fase-fase

adaptasi kapabilitas dinamis terhadap pengembangan inovasi pada masing-masing jenis industri kreatif dalam bidang kerajinan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Ayres, Lioness; Kavanaugh, Karen; Knafl, Kathleen A. *Within-Case and Across-Case Approaches to Qualitative Data Analysis*. Qualitative Health Research. Vol. 13 No. 6. 871-883. 2003.

Day, George S. ; Schoemaker, Paul J.H. *Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies*. California Management Review Vol. 58, No. 4 Summer. 2016.

Eisenhardt, Kathleen M . *Building Theories from Case Study Research*. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 532-550. 1989.

Froehlich, Cristiane; Bitencourt , Claudia Cristina; Bossle, M Bonzanini. *The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company*. Revista de Administração 52 (479–491). 2017.

Hernández, José G. V: Bautista, Gabriela M. *Dynamic Capabilities Analysis In Strategic Management Of Learning And Knowledge Absorption*. RACE, Joaçaba, v. 16, n. 1, p. 227-260, jan./abr. 2017.

Indonesia Kuasai Pasar Batik Dunia. Kelompok Sentra Industri dan Jumlah Unit Usaha Menurut Bidang Usaha Di Kabupaten Klaten. https://klatenkab.bps.go.id/statictable/2015/09/11/93/kelompok-sentra-industri-dan-jumlah-unit-usaha-menurut-bidang-usaha-di-kabupaten-klaten-tahun-2014.html

Kashan, Alireza Javanmardi; Mohannak, Kavoos. *A conceptual analysis of strategic capability development within product innovation projects*. Prometheus, Vol. 32, No. 2, 161–180. 2015.

Kemenperin : Indonesia Kuasai Pasar Batik Dunia. http://hebatnyaukm.org/news/kemenperin-indonesia-kuasai-pasar-batik-dunia

Khan, Samia; VanWynsberghe, Robert. *Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization*. Volume 9. No. 1. Art. 34. 2008.

Krzakiewicz, Kazimierz ; Cyfert, Szymon. *Dynamic capabilities in strategic choice processes within organisations*. Management Vol. 21, No. 1. 2017.

Leite M, Daniel; Borges, A Fernando; Santos, Antônio Carlos Dos; Sugano, Joel Yutaka; Tais Castro Veloso. *Dynamic capabilities in automotive Pollutants reduction technologies : Case study*. Mackenzie Management Review ,18(3), 15-41. Sao Paulo, Sp. May/Jun. 2017.

Profile Industri Kerajinan Kulit M-Joint Leather. http://mjointleather.com/about-us/

Su, Zhongfeng; Ahlstrom, David; Li, Jia;Cheng, Dejun. *Knowledge creation capability, absorptive capacity, and product innovativeness*. R&D Management 43, 5. 2013.

Tallott, Margaret; Hilliard, Rachel. *Developing dynamic capabilities for learning and internationalization A case study of diversification in an SME*. Baltic Journal of Management Vol. 11 No. 3, pp. 328-347, 2016.

Teece, D.J. ; Leih, S. *Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities : An introduction*. California Management Review, 58 (Summer (4)), pg 5–12. 2016.

Teece, David J. *Business models and dynamic capabilities*. Long Range Planning 51. 2018.

Teece, David J. *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfaundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 28: 1319–1350. 2007.

Vernia, Dellia M. *Pengembangan Bisnis Industri Kreatif Bidang Fesyen Dengan Pendekatan Ekspor Untuk Memperkuat Perekonomian Nasional*. Journal of Applied Business and Economics Volume 2 Nomor 2. 2015.

Yin, Robert K. *Case Study Research: design and methods*. Los Angeles: Sage Publication Ltd. 2015.

LAMPIRAN

Lampiran 1

DAFTAR PERTANYAAN

FASE *SENSING*

a. *Peripheral Vision*

1) Coba ceritakan awal mula Anda membangun perusahaan ini dan memulai untuk memasarkan ke luar negeri?
2) Bagaimana proses untuk mengidentifikasi segmen pasar sasaran?
3) Bagaimana proses untuk mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi diluar perusahaan?

b. *Vigilant Learning*

4) Bagaimanakah proses yang dilakukan perusahaan dalam mengarahkan kerja internal di masing-masing negara?
5) Bagaimanakah proses inovasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan?
6) Bagaimanakah proses untuk memanfaatkan hubungan kerjasama dengan *supplier* bahan baku dan pengrajin?
7) Bagaimanakah proses untuk memanfaatkan hubungan kerjasama dengan perusahaan yang di luar negeri?
8) Bagaimanakah keterlibatan kerjasama perusahaan Anda dalam proses inovasi?

FASE *SEIZING*

c. *Probe-and-Learn Experimentation*

1) Coba ceritakan proses pemilihan target pelanggan di perusahaan Anda?

2) Bagaimana penilaian Anda terhadap kompetitor pengrajin yang yang lain?
3) Mohon dijelaskan cara menyampaikan daya tarik produk perusahaan khususnya ketika inovasi dilakukan kepada pelanggan?
4) Bagaimana upaya yang dilakukan perusahaan dalam mempertahankan loyalitas karyawan terutama dalam hal penerapan perubahan inovasi?

d. *Deploying Real Options*

5) Bagaimana Anda menentukan sesuatu yang menjadi ciri atau nilai dari produk-produk perusahaan Anda?
6) Bagaimanakah proses pengambilan keputusan mengenai pengalokasian sumber daya yang digunakan oleh perusahaan?
7) Bagaimanakah proses pengambilan keputusan dalam hal mempertahankan nilai perusahaan dimata pelanggan?
8) Bagaimana pemilihan teknologi atau sistem yang diterapkan saat ini di perusahaan hingga dapat berkerja sama di berbagai negara?
9) Mohon dijelaskan kegiatan inovasi yang dilakukan dalam perusahaan khususnya menghadapi kompetitor?

FASE *TRANSFORMING*

e. *Organizational Redesign*

1) Bagaimana sistem dalam perusahaan Anda dalam mengontrol dengan perusahaan yang diluar negeri?
2) Bagaimana Anda memanfaatkan kompetensi perusahaan Anda baik untuk *supplier*, customer maupun tim produksi?

3) Bagaimana proses integrasi dalam internal perusahaan untuk meningkatkan kompetensi perusahaan?

4) Bagaimana proses meningkatkan nilai tambah khusus yang menjadi ciri perusahaan dalam hal keterampilan manajer?

f. *External Shaping*

5) Bagaimana mengembangkan kompetensi utama yang dimiliki perusahaan Anda?

6) Bagaimana Anda menjaga kompetensi tersebut untuk meningkatkan inovasi perusahaan Anda terhadap kesulitan yang dihadapi supaya tidak mudah ditiru kompetitor?

7) Mohon dijelaskan bagaimana usaha yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan ketangkasan perusahaan dalam meresporns kebutuhan pelanggan?

8) Bagaimana proses yang dilakukan untuk memfasilitasi pengetahuan karyawan khususnya mengahadpi perubahan inovasi dalam di perusahaan?

9) Bagaimana proses tata kelola pengetahuan perusahaan dalam menghadapi perubahan di lingkungan sekitar?