IDENTIFIKASI KAPABILITAS DINAMIS ORGANISASI DI UNIK RESORT DALAM MENERAPKAN OPEN INNOVATION
(Studi Kasus di PT. Pulau Bawah)

Diajukan Oleh:

Natasha Anggia

20911010

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

FEBRUARI 2024

IDENTIFIKASI KAPABILITAS DINAMIS ORGANISASI DI UNIK RESORT DALAM MENERAPKAN OPEN INNOVATION
(Studi Kasus di PT. Pulau Bawah)

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan Oleh

Natasha Anggia

20911010

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

FEBRUARI 2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Natasha Anggia

NIM : 20911010

Program Studi : Magister Manajemen

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis yang berjudul "**IDENTIFIKASI KAPABILITAS DINAMIS ORGANISASI DI UNIK RESORT DALAM MENERAPKAN OPEN INNOVATION: STUDI KASUS DI PT. PULAU BAWAH**" ini tidak terdapat karya yang pernah Diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta, 24 April 2024



Natasha Anggia

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Selasa tanggal 20 Februari 2024 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

NATASHA ANGGIA

No. Mhs. : 20911010

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

IDENTIFIKASI KAPABILITAS DINAMIS ORGANISASI DI UNIK RESORT DALAM MENERAPKAN OPEN INNOVATION: STUDI KASUS DI PT. PULAU BAWAH

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,

maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I	Penguji II
Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.	Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,

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

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I	Dosen Penguji II
Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.	Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

MOTO DAN PERSEMBAHAN

اِحْفَظِ اللهَ يَحْفَظْكَ ، اِحْفَظِ اللهَ تَجِدْهُ تُجَاهَكَ ، إِذَا سَأَلْتَ فَاسْأَلِ اللهَ ، وَإِذَا اسْتَعَنْتَ فَاسْتَعِنْ بِاللهِ. وَاعْلَمْ أَنَّ الْأُمَّةَ لَوِاجْتَمَعَتْ عَلَىَ أَنْ يَنْفَعُوكَ بِشَيْءٍ ؛ لَمْ يَنْفَعُوْكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللهُ لَكَ، وَ إِنِ اجْتَمَعُوْا عَلَى أَنْ يَضُرُّوْكَ بِشَيْءٍ ؛ لَمْ يَضُرُّوْكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللهُ عَلَيْكَ ، رُفِعَتِ الْأَقْلَامُ وَجَفَّتِ الصُّحُفُ». رَوَاهُ التِّرْمِذِيُّ

Jagalah Allah, niscaya Allah akan menjagamu. Jagalah Allah, maka engkau akan mendapati-Nya di hadapanmu. Jika engkau memohon (meminta), mohonlah kepada Allah, dan jika engkau meminta pertolongan, mintalah pertolongan kepada Allah. Ketahuilah, bahwa seandainya seluruh umat berkumpul untuk memberi suatu manfaat kepadamu, maka mereka tidak akan dapat memberi manfaat kepadamu, kecuali dengan sesuatu yang telah ditetapkan Allah untukmu. Sebaliknya, jika mereka berkumpul untuk menimpakan suatu kemudharatan (bahaya) kepadamu, maka mereka tidak akan dapat menimpakan kemudharatan (bahaya) kepadamu, kecuali dengan sesuatu yang telah Allah tetapkan atasmu. Pena telah diangkat dan lembaran-lembaran telah kering.'" [HR. at-Tirmidzi]

Karya ini saya persembahkan kepada :

1. Ayah Mamak dan Bapak Ibu mertua
2. Mr. Jogi Pangabean, Lc , My Husband
3. Adzzahabi Pauli Panggabean, Anakku Tersayang
4. Faza Rivaldi dan Chesa Reginna, Adik-adikku Tercinta

KATA PENGANTAR

بِسْـــــــــــمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيْمِ

Puji Syukur Alhamdulillah saya ucapkan kepada Allah S.W.T yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir dengan judul "*Identifikasi Kapabilitas Dinamis Organisasi di Unik Resort dalam Menerapkan Open Innovation (Studi Kasus di PT. Pulau Bawah).* Shalawat, salam beserta tahlil semoga senantiasa terlimpahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, dan sahabatnya. Semoga kelak kita mendapatkan syafaatnya di Yaumul Qiyamah, amin.

Adapun tujuan kepenulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Selain itu, juga untuk memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu ekonomi dan manajemen sehingga nantinya dapat bermanfaat bagi akademisi maupun praktisi dan semua pihak yang membutuhkan, terkhususnya bagi penulis dalam proses menerapkan ilmu yang didapatkan di bangku perkuliahan.

Dalam proses penyusunan tesis ini tentunya tidak lepas dari bantuan dan dukungan semua pihak. Oleh karena itu, penulis merasa sangat perlu menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang membantu, baik yang telah membimbing, mengarahkan, memberikan petunjuk maupun yang senantiasa memotivasi:

1. Mr. Jogi Pangabean, Lc suami tercinta yang selalu memberikan semangat, doa, cinta dan sayang nya kepada penulis sehingga dapat segera menyelesaikan tesis ini.
2. Ayahanda Aprizal, AMK dan ibunda Hartini yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan kasih sayang serta nasihat yang tak kunjung lelah. Tanpa doa yang ditujukan kepada penulis tidak mampu menyelesaikan penyusunan karya tulis ilmiah ini, Tiada kata-kata yang layak penulis berikan untuk mengemukakan penghargaan dan jasa beliau selain doa dan terimakasih sedalam-dalamnya. Dan tidak lupa pula kepada adik-adik kakak tersayang "Faza Rivaldi dan Chesa Reginna" terimakasih atas doa nya.
3. Bapak dan Ibu Mertua H. Edi Sepen Panggabean, S.Pd.i dan ibu Hj. Elbi yang selalu memberikan semangat, doa dan nasehat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

4. 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 penyusunan tesis ini.
5. Segenap dosen dan staff Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia terima kasih atas ilmu yang diberikan serta pelayanannya.
6. Deputy General Manager dan staff Bawah Reserve yang telah memberikan izin dan keterbukaannya kepada penulis dalam proses pencarian data selama proses penelitian.
7. Kak Erie Rachmadany, Reporter Tim CNN Indonesia yang juga telah turut membantu proses penelitian ini.
8. Teman-teman kuliah di Program Studi Magister Manajemen angkatan yang selalu memberikan dukungan dan bantuannya selama ini.
9. Semua pihak yang sudah membantu dan memberikan dukungan baik materi maupun non materi yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dan penyusun berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua dan menjadi bahan masukan dalam dunia pendidikan.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....i
HALAMAN JUDUL.....ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME……..……iii
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR……iv
HALAMAN PENGESAHAN……v
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....vi
KATA PENGANTAR.....vii
DAFTAR ISI.....2
DAFTAR TABEL.....4
DAFTAR GAMBAR.....5
ABSTRAK.....6
ABSTRACT.....7
BAB 1.....8
PENDAHULUAN.....8
1.1 Latar Belakang.....8
1.2 Rumusan Masalah.....12
1.3 Fokus Penelitian.....12
1.4 Tujuan Penelitian.....12
1.5 Manfaat Penelitian.....12
1.6 Sistematika Penulisan.....13
BAB 2.....15
KAJIAN PUSTAKA.....15
2.1 Konsep Dasar Kapabilitas Dinamis.....15
2.2 Kapabilitas Dinamis Mendukung Inovasi dan Perubahan.....17
2.3 Dimensi Kinerja Kapabilitas Dinamis.....17
2.4 Konsep Dasar *Open Innovation*.....18
2.5 Tahapan-tahapan Dalam Open Innovation.....20
2.5.1 Memperoleh/Mendapatkan Inovasi Dari Sumber Eksternal.....20
5.2.2 Mengintegrasikan Inovasi.....24
5.2.3 Mengkomersialkan Inovasi.....26
5.2.4 Mekanisme Interaksi.....27

BAB 3 30
METODE PENELITIAN 30
3.1 Pendekatan Penelitian 30
3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus 32
3.3 Desain Penelitian Studi Kasus 32
3.4 Objek Penelitian & Subjek Penelitian 34
3.5 Jumlah Kasus 35
3.6 Proses Pengumpulan Data Untuk Studi Kasus 35
3.7 Analisis Data 35
3.7.1 Teknik Keabsahan Data 36
3.7.2 Teknik Analisis Data 36
BAB IV 39
HASIL DAN PEMBAHASAN 39
4.1 Profil PT. Pulau Bawah 39
4.1.1 Gambaran Umum PT. Pulau Bawah (Bawah Reserve) 39
4.1.2 Struktur Organisasi PT. Pulau Bawah 40
4.1.3 Fasilitas dan Ragam Aktivitas di Pulau Bawah 40
4.2 Kapabilitas Dinamis PT. Pulau Bawah dalam Mendukung Inovasi dan Perubahan 42
4.3 Tahapanan-tahapan dalam Open Innovation PT. Pulau Bawah 43
4.3.1 *Obtaining Innovation From External Sources* 43
4.3.2 *Integrating Innovation* 46
4.3.3 *Commercializing Innovation* 49
4.3.4 *Interaction Mechanisms* 52
BAB V 55
PENUTUP 55
5.1 Kesimpulan 55
5.2 Implikasi Manajerial 56
5.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian Lebih Lanjut 56
DAFTAR PUSTAKA 57
Lampiran-Lampiran 64

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Wisatawan Luar Negeri Ke Indonesia 2017-2020 8

Tabel 1.2 Kunjungan Wisman Ke Indonesia Per Bulan Pada Tahun 2017-2021 9

Table 2.1 Key Categories for Research on Leveraging External Sources of Innovation 20

Tabel 3.1 Proses Pembangunan Teori Dari Studi Kasus 30

Tabel 3.2 Pemilihan Jumlah Kasus..... 34

Tabel 4.1 Tipe Kamar dan Harga Bawah Resort 40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empat Fase untuk Memanfaatkan Sumber Inovasi Eksternal 27

Gambar 3. I Desain Penelitian Kasus 33

Gambar 3. 2 Komponen- komponen Analisis Data Model Interaktif..... 37

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Pulau Bawah (Bawah Resort) 40

Gambar 4.2 kesimpulan dari item-item di grafik open innovation yang berasal dari aktifitas-aktifitas dari dynamic capabilities 54

ABSTRAK

Penelitian-penelitian terdahulu dalam bidang *open innovation* dengan menggunakan *unik resort* sebagai obyek penelitian masih jarang dilakukan. Penelitian ini masih belum banyak diteliti saling keterkaitan (interplay) antara kapabilitas dinamis dengan *open innovation*. Penelitian ini menganalisis bagaimana kapabilitas dinamis dapat mendukung inovasi terbuka. Beberapa artikel menyebutkan bahwa kapabiltias dinamis mendukung *open innovation,* tetapi artikel-artikel lainnya justru menyatakan sebaliknya. Sebagian besar penelitian sebelumnya telah menganalisis kapabilitas dinamis dan inovasi terbuka secara terpisah. Interaksi antara keduanya belum banyak didiskusikan. Inilah *research gap* yang dianalisis dalam penelitian ini. Studi kasus pada perusahaan yang beroperasi *di unik resort* dipilih karena sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan di sektor manufaktur.

PT. Pulau Bawah atau dikenal dengan Bawah Reserve mendukung adanya open innovation dalam perkembangan inovasi perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan dengan kapabilitas dinamis yang kuat memungkinkan praktik inovasi terbuka yang efektif. Inovasi terbuka memberikan manfaat bagi keberhasilan dan pengembangan bagi PT. Pulau Bawah.Bentuk kerjasama dilakukan dengan berbagai pihak eksternal seperti tenaga ahli, universitas, pemerintah, agent travel dan Yayasan Anambas (Anambas Foundation) guna mencapai tujuan perusahaan agar terus berkelanjutan. Open innovation memberikan manfaat bagi perusahaan dari sisi efisiensi energy dan finansial, efektivitas dan pada peningkatan kualitas. Studi kasus tunggal memungkinkan para peneliti untuk melakukan analisis yang mendalam dan terperinci, tetapi generalisasinya telah dikritik. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis kerangka kerja yang dikembangkan dalam penelitian ini dengan menggunakan survei dalam sampel berukuran besar.

Keywords: *Dynamic Capability, Open Innovation, Unik resort*.

ABSTRACT

Previous research in the field of open innovation using unique resorts as research objects is still rarely carried out. This research has not yet studied the interplay between dynamic capabilities and open innovation. This research analyzes how dynamic capabilities can support open innovation. Some articles state that dynamic capabilities support open innovation, but other articles state the opposite. Most previous studies have analyzed dynamic capabilities and open innovation separately. The interaction between the two has not been widely discussed. This is the research gap analyzed in this research. A case study on a company operating in a unique resort was chosen because most of the previous research was conducted in the manufacturing sector.

PT. Pulau Bawah or known as Bawah Reserve supports open innovation in the development of company innovation. This research finds that companies with strong dynamic capabilities enable effective open innovation practices. Open innovation provides benefits for success and development for PT. Pulau Bawah. Forms of collaboration are carried out with various external parties such as experts, universities, government, travel agents and the Anambas Foundation (Anambas Foundation) in order to achieve the company's goal of continuing to be sustainable. Open innovation provides benefits for companies in terms of energy and financial efficiency, effectiveness and improving quality. Single case studies allow researchers to conduct in-depth and detailed analysis, but their generalizability has been criticized. Future research could analyze the framework developed in this study using surveys in large samples.

Keywords:*Dynamic Capability, Open Innovation, Unique resort.*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Munculnya wabah pandemi Covid-19 di seluruh dunia menyebabkan sebagian besar industri bisnis mengalami perubahan lingkungan yang sangat dinamis dan bergejolak. Berbagai sektor perekonomian mengalami dilema yang mengharuskan mereka untuk responsif terhadap perubahan, memanfaatkan peluang, serta bertindak secara cepat mengikuti arus perubahan di tengah banyaknya kompetitor yang mulai beradaptasi pada perubahan. Peningkatan kompetisi yang semakin tajam mengharuskan pelaku-pelaku bisnis untuk bergerak melakukan inovasi yang terus berkelanjutan ditengah perubahan bisnis dan persaingan yang semakin ketat. Perubahan dan persaingan bisnis ini dialami dan dirasakan hampir diseluruh sektor perekonomian nasional. Salah satu sektor yang paling berdampak pada perubahan ialah sektor industri pariwisata ditengah banyaknya kebijakan dan regulasi yang di tetapkan oleh pemerintah dimasa pandemi Covid-19. Kebijakan dan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dan pusat dimasa pandemi Covid-19 menjadikan tidak sedikit sektor pariwisata mengalami penurunan jumlah wisatawan baik dalam negeri (domestic) maupun luar negeri (mancanegara). Pemberlakukan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) di sejumlah daerah di Indonesia menjadi salah satu kebijakan yang membuat dilema sebagian besar industri pariwisata. Sebagaimana kebijakan yang ditetapkan, pelarangan segala jenis aktivitas pariwisata telah diatur dalam Surat Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/259/2020.(Herdiana, 2020). Berdasarkan permasalahan tersebut berikut ini rincian jumlah wisatawan luar negeri yang berkunjung ke Indonesia pada tahun 2017 sampai tahun 2020 sebagaimana diakses melalui situs www.bps.go.id disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 1.1 Jumlah Wisatawan Luar Negeri Ke Indonesia 2017-2020

Pintu masuk	2017		2018		2019		2020	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Udara	9.670.655	68,88	10.088.781	63,81	9.834.706	61,06	1.713.572	42,28
Laut	2.782.655	19,82	3.214.420	20,33	4.160.632	25,83	1.024.601	25,28
Darat	1.586.489	11,30	2.507.104	15,86	2.111.616	13,11	1.314.750	32,44
Total	14.039.799		15.810.305		16.106.954		4.052.923	
Rata-rata	15.319.019							

Sumber : www.bps.go.id (2021)

Tabel 1.2 Kunjungan Wisman Ke Indonesia Per Bulan Pada Tahun 2017-2021

	Total Wisman				
Bulan	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Januari	1.107.968	1.097.839	1.201.735	1.290.411	137.230
Februari	1.023.388	1.197.503	1.243.996	872.765	115.765
Maret	1.059.777	1.363.426	1.311.911	486.155	132.597
April	1.171.386	1.302.321	1.274.231	158.066	
Mei	1.148.588	1.242.705	1.249.536	161.842	
Juni	1.144.001	1.322.674	1.434.103	156.561	
Juli	1.370.591	1.547.231	1.468.173	155.742	
Agustus	1.393.243	1.511.021	1.530.268	161.549	
September	1.250.231	1.370.943	1.388.719	148.984	
Oktober	1.161.565	1.291.605	1.346.434	152.293	
November	1.062.030	1.157.483	1.280.781	144.476	
Desember	1.147.031	1.405.554	1.377.067	164.079	
TOTAL	14.039.799	15.810.305	16.106.954	4.052.923	
Rata-rata		15.319.019			
% Kenaikan		12,6	1,9	-74,8	

Sumber : www.bps.go.id (2021)

Berdasarkan data yang merujuk pada tabel diatas, ditemukan bahwa telah terjadi penurunan jumlah wisman sebanyak 74,8% di tahun 2020 jika dibandingkan total kunjungan wisman pada tahun 2019. Penurunan tersebut terus berlanjut hingga awal tahun 2021. Adapun data dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) Republik Indonesia menyatakan bahwa jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia pada tahun 2020 sangat memprihatinkan, yaitu hanya mencapai 4,052 juta orang, atau merosot 75% dari jumlah kunjungan wisman pada tahun 2019. Industri turunan sektor pariwisata juga ikut terpuruk. Data Biro Pusat Statistik menyebutkan bahwa sepanjang tahun 2020 tingkat okupansi akomodasi berbayar di kawasan pariwisata hanya mencapai 12,67%; terjadi pengurangan jam kerja terhadap 12,91 juta pekerja; perumahan 939 ribu orang pekerja; serta hilangnya pekerjaan pada sektor pariwisata bagi 409 ribu orang. Penurunan kunjungan wisatawan ke Indonesia selama Covid-19 di tahun 2020 sangat berdampak hebat dan terus memburuk hingga di tahun 2021 yang diakibatkan oleh munculnya varian Delta yang sangat mengkhawatirkan. Segala bentuk strategi untuk mempersiapkan pemulihan kondisi pariwisata Indonesia telah diupayakan oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) paska pandemi di antaranya menyusun suatu sertifikasi baru berpedoman CHSE (Cleanliness, Health, Safety, dan Environmental Sustainability); sehingga ke depannya sektor pariwisata Indonesia tidak hanya pulih, tetapi juga menjadi lebih sustainable. (Sambutan Dr. Sandiaga Salahuddin Uno, B.B.A., M.B.A., Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia, Kemlu.go.id).

Pemulihan dan kebangkitan industri pariwisata menjadi tantangan besar bagi pemerintah Indonesia dalam memberikan solusi kepada seluruh pelaku industri pariwisata. Hal ini menjadikan pelaku usaha pariwisata untuk dapat memanfaatkan peluang dengan bertindak secara cepat dan tepat dalam pengambilan keputusan. Kapabilitas dinamis di pandang dapat mendukung perusahaan untuk mengidentifikasi peluang baru, dan sampai pada batas tertentu, memperoleh pengetahuan eksternal untuk mengisi kesenjangan kapabilitas. Selain itu, kapabilitas dinamis memfasilitasi perusahaan untuk mengintegrasikan pengetahuan eksternal ke dalam organisasi (Teece, 2020). Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan dapat menerapkan inovasi terbuka untuk mendapatkan sumber daya eksternal dan menggunakan kapabilitas dinamis untuk mengintegrasikannya dengan sumber daya internal (Teece, 2020).

Pemahaman terhadap kemampuan kritis perusahaan untuk mengelola pengetahuan yang datang secara internal dan eksternal dalam praktik *open innovation* menjadi suatu langkah yang sangat diperlukan. *Open innovation* adalah paradigma yang mengasumsikan bahwa perusahaan dapat dan harus menggunakan ide-ide eksternal serta ide-ide internal dikarenakan keinginan untuk memajukan teknologi mereka ”(Chesbrough, 2006a, hlm. 1). Selain konsepsi "paradigma baru", penekanan utama kedua oleh Chesbrough (2003a, 2006b; Chesbrough dan Rosenbloom, 2002) adalah bahwa upaya komersialisasi yang berhasil oleh perusahaan, baik dari sumber internal maupun eksternal perlu diselaraskan dengan tujuan perusahaan dan model bisnis (lih. Zott, Amit, dan Massa, 2011). Terdapat kejelasan mengenai kemampuan yang dikembangkan dalam praktik *open innovation* dan hungannya dengan kemampuan dinamis dalam literatur manajemen strategis.

Kapabilitas dinamis dan inovasi terbuka (open innovation) memiliki banyak kesamaan cukup umum serta memerlukan spesifikasi kontekstual. Keduanya dapat diterapkan di tingkat unit bisnis, perusahaan maupun dalam suatu ekosistem. Namun, *open innovation* dan *dynamic capability* juga memiliki perbedaan kritis dimana *open innovation* pada dasarnya adalah serangkaian proses sedangkan kerangka kapabilitas dinamis adalah teori sistemik manajemen strategis yang mencakup tidak hanya proses tetapi juga berkaitan dengan tata kelola perusahaan, pengambilan keputusan manajerial, dan sumber-sumber keunggulan kompetitif. Meskipun kedua konsep tersebut terkait, bagaimana kapabilitas dinamis mendukung inovasi terbuka belum dianalisis secara ekstensif. Meskipun kedua konsep tersebut berkaitan, bagaimana dynamic capabilities mendukung open innovation belum banyak dilakukan analisi. Penelitian sebelumnya bersifat konseptual dan tidak

menggunakan data empiris (Teece, 2020). Sementara itu, penelitian lainnya yang menggunakan data empiris, lebih menekankan pada kapabilitas apa dari kapabilitas dinamis yang mendukung masing-masing tahapan open innovation (Priyono and Hidayat, 2022).

Berikut ini terdapat empat model fase yang berkaitang dengan tahapan-tahapan dalam *open innovation* tentang bagaimana perusahaan memperoleh, mengintegrasikan, dan mengkomersialkan inovasi dari sumber eksternal, serta jalur interaktif di luar model linier bergaya yang menggabungkan umpan balik dan interaksi berkelanjutan dengan sumber eksternal (dikombinasikan dengan interaksi antara perusahaan dan kolaboratornya). Tahapan pertama yaitu *obtaining innovations from external sources*, bahwa perusahaan memperoleh inovasi dari sumber eksternal memerlukan dua langkah yaitu pertama-tama perusahaan harus menemukan sumber inovasi eksternal dan kemudian membawa inovasi tersebut ke dalam perusahaan. Tahapan kedua adalah *integrating innovation*, yaitu agar perusahaan mendapatkan keuntungan dari sumber inovasi eksternal, maka inovasi harus sepenuhnya diintegrasikan ke dalam kegiatan *research and development* (R&D) perusahaan. Tahapan ketiga adalah *commercializing innovations* yang berkaitan dengan bagaimana perusahaan menghasilkan uang dari inovasi. Dalam pandangan Chesbrough (2003a, 2006a, 2006b), keuntungan tersebut membutuhkan pilihan inovasi dan strategi komersialisasi untuk sepenuhnya selaras dengan model bisnis perusahaan. Tahapan keempat adalah *interaction mechanisms*, berkaitan dengan proses interaktif yang menghubungkan atau menjangkau beberapa fase model komersialisasi. Tahapan ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan memiliki proses inovasi kooperatif yang berkelanjutan dengan individu, perusahaan lain, jaringan, dan komunitas.

Berkaitan dengan beberapa konsep yang telah dijabarkan dapat diketahui bahwa penelitian dalam bidang *open innovation* dengan menggunakan *unik resort* sebagai obyek penelitian masih jarang dilakukan. Penelitian ini masih belum banyak diteliti saling keterkaitan (interplay) antara kapabilitas dinamis dengan *open innovation*. Beberapa artikel menyebutkan bahwa kapabiltias dinamis mendukung *open innovation,* tetapi artikel-artikel lainnya justru menyatakan sebaliknya. Pada konteks ini, penting untuk memahami tingkat analisis yang berbeda baik di tingkat perusahaan yang berkaitan dengan struktur dan proses serta di tingkat individu seperti kemampuan individu dengan memfasilitasi, mengimplementasi atau interdependensi inovasi terbuka antar organisasi dan berbagai pemangku kepentingan dalam skenario ekosistem inovasi (Bogers et al., 2016).

Berdasarkan pemaparan yang telah dijabarkan, penulis melakukan penelitian di PT. Pulau Bawah (Bawah Reserve) terkait dengan bagaimanakah kapabilitas dinamis mendukung *unik resort* yang diperlukan untuk masing-masing tahapan dalam *open innovation (obtaining, integrating, commercialization, and interaction*. Penelitian ini mengidentifikasi sekumpulan kapabilitas dalam praktik *open innovation* terkait kapabilitas dinamis yang menunjukkan pentingnya pengembangan kapabilitas dinamis dalam pengelolaan strategis pengetahuan internal dan eksternal di perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, permasalahan penelitian ini adalah Bagaimanakah kapabilitas dinamis mendukung unik resort dalam melakukan *open innovation*?

1.3 Fokus Penelitian

Fokus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah kapabilitas dinamis mendukung unik resort dalam melakukan open innovation yang diperlukan untuk masing-masing tahapan dalam *open innovation (obtaining, integrating, commercialization, and interaction*) yang dilakukan oleh PT. Pulau Bawah.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah di atas adalah untuk mengetahui bagaimanakah kapabilitas dinamis mendukung unik resort dalam melakukan *open innovation*.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat atau Keuntungan Teoritis :
    a) Diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat dalam berbagai bidang ilmu khususnya dalam bidang manajemen stratejik.
    b) Diharapkan penelitian ini dapat memberikan referensi dan wawasan bagi pembaca dikalangan akademisi dan peneliti selanjutnya.
2. Manfaat atau Keuntungan Praktis :
    a) Hasil penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan performa atau kinerja yang dimiliki oleh PT. Pulau Bawah di berbagai unit bisnis ditengah perkembangan bisnis yang semakin cepat dan kompleks.

b) Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi jajaran *Top Management* PT. Pulau Bawah untuk melihat potensi peluang strategis dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan dibahas dan dilakukan dengan menggunakan sistematika sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bagian ini menguraikan latar belakang masalah yang penting untuk penelitian ini. Peneliti memberikan deskripsi tentang fenomena yang berkembang dan penting untuk dikaji secara menyeluruh. Pada bagian ini penulis juga memaparkan rumusan masalah dan tujuan penelitian sehingga penelitian ini arah dan batasan yang jelas dalam pelaksanaan pengumpulan data. Selain itu, penulis juga memaparkan manfaat penelitian bagi akademisi dan praktisi. Terakhir, pada bagian ini penulis juga memaparkan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II: KAJIAN TEORI/TINJAUAN TEORITIS

Bagian ini menjelaskan konsep dan teori tentang dynamic capability dan *open innovation* yang berasal dari penelitian sebelumnya. Bagian ini juga menjelaskan bagaimana kedua teori ini berhubungan satu sama lain serta mendukung pengembangan dan mengidentifikasi sekumpulan kapabilitas dalam praktik *open innovation* dalam pengelolaan strategis pengetahuan internal dan eksternal di perusahaan. Selain itu, terdapat pula penjelasan mengenai tahapan-tahapan dalam praktek open innovation yang dilakukan oleh perusahaan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan pendekatan penelitian yang digunakan, objek penelitian, pemilihan kasus, desain studi kasus, sumber data, keabsahan data, metode pengumpulan data, alat pengumpulan data dan analisis data untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang proses penelitian.

BAB IV : TEMUAN EMPIRIS

Bagian ini menjelaskan analisis proses dan pengembangan kapabilitas dinamis untuk mengembangkan praktik inovasi terbuka dari setiap unit analisis berdasarkan pengetahuan empiris melalui wawancara dan dokumentasi yang mendukung data penelitian baik dalam bentuk website maupun dokumen pendukung lainnya.

BAB V : ANALISIS KASUS

Bagian ini menjelaskan analisis kasus berdasarkan temuan empiris dari masing-masing unit analisis yang kemudian dibandingkan antar unit terakhir dilakukan proses generalisasi untuk menemukan pola yang dominan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

BAB VI : KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Bagian ini memberikan kesimpulan yang meringkas temuan penelitian dan implikasi yang dapat diidentifikasi oleh praktisi dalam mengidentifikasi sekumpulan kapabilitas dalam praktik *open innovation* terkait kapabilitas dinamis yang menunjukkan pentingnya pengembangan kapabilitas dinamis dalam pengelolaan strategis pengetahuan internal dan eksternal di perusahaan. Bagian ini juga menjelaskan saran yang mencakup kekurangan dan kelebihan penelitian sehingga menjadi landasan atau dasar bagi penelitian yang akan datang.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Kapabilitas Dinamis

Pengertian kapabilitas dinamis (Dynamic Capability) pertama kali diperkenalkan oleh Leonard dan Barton (1992). Buku Sampleno (2013:179) Konsep kapasitas dinamis Leonard dan Barton (1992) adalah kapasitas dinamis yang mencerminkan kemampuan organisasi untuk mencapai inovasi baru dari keunggulan kompetitif yang memberikan ketergantungan jalur dan posisi pasar. Kemampuan dinamis ini dikembangkan lebih lanjut pada tahun 1997 oleh David Teece. Menurut Teece (2016), kapabilitas dinamis organisasi menentukan bagaimana kapabilitas internal dan eksternal terintegrasi, dibangun, dan dikonfigurasi ulang untuk mengatasi perubahan dalam lingkungan bisnis. Dynamic capability terdiri dari *sensing*, *seizing* dan *transformation.*

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

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

Agar suatu aktifitas dapat dipandang sebagai bagian dari kapabilitas, kapabilitas harus memiliki tingkatan tertentu yang telah menjadi rutinitas. Suatu aktifitas dapat dikualifikasikan sebagai kapabilitas apabila telah mampu berperan secara rutin dalam organisasi. Jadi, tidak semua aktifitas dapat dipandang sebagai kapabilitas. Kapabilitas

adalah sesuatu yang dapat diandalkan, yang bersifat terstruktur, terpola dan dapat berulang secara teratur (Helfat & Peteraf, 2003). Kapabilitas dinamis memang memiliki tiga elemen dasar, yaitu sensing, seizing dan transforming (Teece et al., 1997). Sensing merupakan aktifitas untuk mengidentifikasi apa yang terjadi di lingkungan (sensing), yang kemudian diterjemahkan ke dalam aktifitas rutin (seizing), sehingga organisasi mampu berubah atau bertransformasi menyesuaikan kondisi baru tersebut (transforming) (Teece et al., 1997). Namun demikian, dari tiga elemen utama tersebut ternyata memiliki banyak variasi, tergantung pada jenis industri karakter lingkungan bisnis (Teece & Leih, 2016).

Pengembangan kapabilitas atau keterampilan dinamis sangat bergantung pada pembelajaran pengetahuan organisasi yang tertanam dalam keterampilan yang terakumulasi dari waktu ke waktu. Tingkat pembelajaran pada setiap titik waktu tergantung pada jumlah akumulasi pengetahuan (Cohen & Levinthal, 1990). Experimental, learning-by-doing, learning-by-using dan bentuk-bentuk lain pembelajaran yang berbasis eksperimental dengan cara trial-and-error cenderung bersifat lokal. Pengetahuan-pengetahuan dari proses pembelajaran lokal itu hanya ada di perusahaan yang bersangkutan (Levinthal & March, 2008). Konsekuensinya, karena pembelajaran bersifat unik dalam konteks organisasi, maka proses pengembangan kapabilitas juga bersifat unik. Jika proses akumulasi mencakup karakteristik seperti misalnya time-compression diseconomies, terjadi ambiguitas hubungan sebab akibat, atau terjadi saling keterkaitan antar asset (asset interconnectedness), maka akan kemungkinan besar outcome yang dihasilkan juga akan bersifat idiosyncratic. Karena keterampilan dinamis unik untuk konteks organisasi, jalur pengembangan keterampilan dapat bergantung pada ketersediaan sumber daya dan keterampilan yang saling berhubungan dalam sistem organisasi (Pan, et al. 2007).

Dalam proses transformasi, organisasi mencari pembaruan terus menerus, yaitu transformasi atau perubahan (Teece, 2007). Komponen ini berusaha membantu organisasi untuk mengkonfigurasi budaya organisasi untuk menerima perubahan internal tingkat tinggi melalui desentralisasi dan fleksibilitas serta penerapan teknik modern sumber daya manusia, manajemen pengetahuan dan mekanisme pembelajaran (Dobelin & Galina, 2019). Dalam konteks ini, kapabilitas dinamis berhubungan dengan rutinitas kompleks dan mekanisme organisasi, atau dalam rutinitas sederhana dan mekanisme manajemen. Keduanya aktif di perusahaan secara berurutan atau bersamaan dalam bentuk paket dinamis

dan perlu memiliki pandangan yang lengkap dan saling berhubungan secara keseluruhan untuk memahami kemampuan dinamis (Peteraf dkk., 2013).

2.2 Kapabilitas Dinamis Mendukung Inovasi dan Perubahan

Pendekatan strategis yang tepat untuk menganalisis kapasitas beradaptasi dengan lingkungan adalah kapasitas dinamis, yaitu kemampuan untuk mengintegrasikan, mengembangkan, dan mengkonfigurasi ulang kapasitas internal dan eksternal untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Teece, et al. al. 1997). Keterampilan dinamis dianggap penting dalam konteks perubahan karena membantu manajer menciptakan nilai melalui inovasi (Lieberherr & Truffer, 2015). Fitur utama dari kapabilitas dinamis adalah kemampuan organisasi untuk mengubah sumber daya dengan cepat sambil memodifikasi rutinitas mereka sebagai respons terhadap tantangan (Zahra, et al. 2006). Kemampuan dinamis melibatkan penginderaan, perebutan, dan transformasi (Teece,2007). Para sarjana menyarankan bahwa penggunaan teknologi buatan dapat mendukung perusahaan menjadi lebih efisien untuk menawarkan produk dan layanan yang disesuaikan ke pasar (Mathew D, Brintha NC, Jappes JTW, 2023). Dengan demikian, teknologi dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Menganalisis organisasi dalam hal kapabilitas dinamisnya memberi peneliti gambaran komprehensif tentang fase dan proses inovasi yang membentuk suatu organisasi (Lin & Wu, 2014). Penelitian dan pengembangan, rutinitas pengembangan produk baru, struktur organisasi, pengambilan keputusan strategis, modal sosial, dan kemitraan eksternal adalah beberapa kapasitas dinamis yang dapat diadaptasi dan menghasilkan inovasi (Eisenhardt & Martin 2000). Kesinambungan bisnis membutuhkan inovasi tambahan, tetapi kesuksesan jangka panjang membutuhkan inovasi radikal. Hal ini karena inovasi radikal berdampak positif pada daya saing perusahaan dalam jangka panjang (Gaziulusoy, 2015).

2.3 Dimensi Kinerja Kapabilitas Dinamis

Sampai saat ini, ada beberapa alasan mengapa keterampilan dinamis menjadi bagian dari proses inovasi (Eisenhardt & Martin 2000). Pertama-tama, parameter seberapa jauh kemampuan tertentu dapat disebut sebagai kemampuan untuk bergerak secara dinamis tidak terlalu jelas. Kegiatan organisasi sangat beragam, mulai dari pengetahuan rutin dan tacit hingga keterampilan dasar yang digunakan untuk mengubah operasi organisasi sehari-

hari (Helfat & Winter 2011). Bahkan, keterampilan dasar ini pun terdiri dari berbagai kombinasi sumber daya dan keterampilan (Eisenhardt & Martin 2000). Jadi ada beberapa kebingungan antara komponen dan keluaran yang mereka hasilkan (fungsionalitas dinamis). Karena kebingungan ini, Eisenhard & Martin (2000) menyatakan bahwa keterampilan dinamis pada dasarnya adalah ``keterampilan'' untuk menciptakan ``keterampilan baru''. “Keterampilan baru” dalam konteks ini adalah “keterampilan” yang disesuaikan dengan konteks lingkungan yang berubah yang pada akhirnya membantu perusahaan memecahkan masalah dan mendorong inovasi. Selanjutnya, (Zahra, et al. 2006) menunjukkan bahwa dampak keterampilan dinamis terhadap kinerja terkait dengan tingkat perolehan pengetahuan organisasi. Outcome dalam konteks ini adalah banyaknya inovasi yang tercipta.

Kelemahan kedua adalah bahwa peneliti telah berfokus pada struktur dan rutinitas organisasi dan kurang memperhatikan peran individu dalam proses inovasi, terutama sebagai mikrokomponen keterampilan dinamis (Foss & Lindenberg et al. 2013). Bahkan, ada anggapan bahwa penciptaan keterampilan yang dinamis didorong oleh kombinasi antara kepemimpinan pribadi dan rutinitas organisasi. Rutinitas organisasi ini muncul karena tertanam dalam proses struktur organisasi yang ada. Struktur organisasi yang terdiri dari departemen, komite, prosedur, sistem manajemen, dan kemitraan strategis dengan pihak eksternal dapat digunakan oleh para juara inovasi (Gliedt & Parker, 2010). Untuk itu, Foss & Lindenberg (2013) menyarankan untuk melakukan penelitian untuk mengamati hubungan antara individu, struktur organisasi, dan faktor strategis dalam penciptaan nilai perusahaan.

2.4 Konsep Dasar *Open Innovation*

Chesbrough dan Bogers (2014, P. 17) mendefinisikan kembali *open innovation* sebagai "proses inovasi terdistribusi berdasarkan aliran pengetahuan yang sengaja dikelola oleh batas-batas organisasi" yang berada di tingkat organisasi. Boger dkk. (2016) menunjukkan bahwa dalam inovasi terbuka seseorang harus mengidentifikasi elemen pada tingkat analisis yang berbeda seperti intraorganisasional, organisasional, ekstra organisasional, antarorganisasi, industri, sistem inovasi regional dan masyarakat.

Berg dan Alexander (2018) menunjukkan bahwa hubungan antar tingkat ini terkait dengan pencarian hubungan dan kolaborasi, jalur pasar dan aktivitas bersama, dengan tingkat formalisasi dan tingkat pengetahuan di antara para pelaku; pertimbangan kriteria

manajemen pengetahuan dan strategi manajemen dalam dimensi keterbukaan yang berbeda sangat relevan. Lichtenthaler dan Lichtenthaler (2009) menganalisis eksplorasi, eksploitasi dan retensi pengetahuan di dalam dan di luar batas-batas perusahaan yang mengusulkan struktur berbasis kemampuan untuk inovasi terbuka dari identifikasi kemampuan pengetahuan sebagai kemampuan kritis perusahaan untuk mengelola pengetahuan internal dan eksternal dalam proses inovasi. Kemampuan manajemen pengetahuan ini dipahami oleh penulis sebagai kemampuan dinamis yang mengkonfigurasi ulang dan menyelaraskan kembali kemampuan pengetahuan dari waktu ke waktu.

Berg dan Alexander (2018) juga menunjukkan beberapa kapabilitas inovasi terbuka yang relevan, seperti kreasi, negosiasi, hubungan, kerjasama, kolaborasi dan interaksi dalam pengembangan produk dengan mitra mereka. Namun, diperlukan kemampuan untuk menerjemahkan dan mengasimilasi aliran pengetahuan yang dihasilkan untuk ditransfer dari dan dibagikan oleh organisasi. Begitu pulaBoger dkk. (2019)Klaimnya, kapabilitas dinamis diperlukan untuk fokus pada atribut spesifik terkait dengan memanfaatkan dan meningkatkan kapabilitas internal dengan mendongkrak model bisnis itu sendiri melalui inovasi terbuka dari dalam ke luar atau menjajaki model bisnis baru melalui inovasi terbuka dari luar ke dalam.

Teece (2020) mengklaim bahwa inovasi terbuka dan kemampuan dinamis memperkuat satu sama lain. Berdasarkan kajian pustaka yang telah dipaparkan diatas, diketahui bhawa *open innovation* dapat memperkaya basis pengetahuan perusahaan dan kemampuannya untuk mendeteksi dan memahami transformasi dalam sumber daya internal perusahaan. Suatu perusahaan dengan basis kemampuan dinamis yang kuat memungkinkan pula terjadinya praktik *open innovation* yang efektif.

“Inovasi Terbuka adalah paradigma yang mengasumsikan bahwa perusahaan dapat dan harus menggunakan ide-ide eksternal serta ide-ide internal. Dikarenakan mereka ingin memajukan teknologi mereka” (Chesbrough, 2006a, hlm. 1). Selain konsepsi "paradigma baru", penekanan utama kedua oleh Chesbrough (2003a, 2006b; Chesbrough dan Rosenbloom, 2002) adalah bahwa upaya komersialisasi yang berhasil oleh perusahaan baik dari sumber internal maupun eksternal perlu diselaraskan dengan tujuan perusahaan dan model bisnis (lih. Zott, Amit, dan Massa, 2011).

Perusahaan umumnya memperoleh inovasi di luar perusahaan, baik dari individu, pelanggan, pemasok, atau universitas. Perusahaan berbeda dalam tingkat integrasi

organisasi untuk memperoleh R&D eksternal (Granstrand dan Sjölander, 1990; Vanhaverbeke, Duysters, dan Noorderhaven, 2002). Penggerak sumber eksternal menekankan dua jenis motivasi: peningkatan efisiensi melalui skala ekonomi dan akses ke inovasi (atau kemampuan menghasilkan inovasi) yang tidak dimiliki oleh perusahaan fokus. Universitas adalah sumber khusus inovasi eksternal, dan penelitian telah mengukur manfaat teknologi universitas untuk dikomersialkan oleh perusahaan, baik secara agregat (Jaffe, 1989) atau di tingkat perusahaan (Link dan Rees, 1990).

2.5 Tahapan-tahapan Dalam Open Innovation

2.5.1 Memperoleh/Mendapatkan Inovasi Dari Sumber Eksternal

Memperoleh inovasi dari sumber eksternal memerlukan dua langkah: perusahaan pertama-tama perusahaan harus menemukan sumber inovasi eksternal dan kemudian membawa inovasi tersebut ke dalam perusahaan. Perusahaan dapat mencari inovasi aktual, penemuan atau pengetahuan teknis, pengetahuan pasar, komponen, atau manfaat lainnya informasi untuk mendukung upaya inovasi perusahaan (Bogers dan West, 2012).

Table 2.1 Key Categories for Research on Leveraging External Sources of Innovation

Phase	Category	Open Innovation Topic	Representative Articles
1. Obtaining	Seaching Enabling/ Filtering	• Sourcing • Technology scouts • Limits • Brokerage • Contests • Intermediaries • Toolkits • Platforms • Gatekeepers • Incentives to share • Contracting • Nature of the innovation	Dodgson et al. (2006); Laursen and Salter (2006) Jeppesen and Lakhani (2010); Piller and Walcher (2006); Whelan et al. (2010)

	Acquiring		Ceccagnoli et al. (2010); Dushnitsky and Shaver (2009)
2. Integrating		• Absorptive capacity • Culture and "Not Invented Here" • Incentives to cooperate • Competencies	Du Chatenier et al. (2010); Emden et al. (2006); Herzog and Leker (2010)
3. Commercializing		• Commercialization process • Value creation • Value capture	Belderbos et al. (2010); Lau et al. (2010); Rothaermel and Alexandre (2009)
4. Interaction • Dittrich and Duysters (2007); Faems et al. (2010)	Feedback Reciprocal	• R&D feedback • Customer/market feedback • Cocreation • Communities • Value networks	Berkhout et al. (2006); Hughes and Wareham (2010) Dittrich and Duysters (2007); Faems et al. (2010)

A. Mencari Sumber Inovasi Eksternal

Langkah pertama untuk mendapatkan inovasi dari sumber eksternal ke dalam perusahaan adalah proses mengidentifikasi dan mencari sumber inovasi ini. Para peneliti telah mempelajari peran umum dari sumber eksternal inovasi sebagai sarana untuk menambah atau melengkapi basis pengetahuan internal perusahaan (Chuma, 2006; Laursen dan Salter, 2006; Witzeman et al., 2006).

Pertama, untuk memperoleh inovasi dari sumber eksternal, perusahaan dapat memperoleh informasi dari pemangku kepentingan eksternal yang diperoleh perusahaan dengan cara mengidentifikasi atau mencari sumber inovasi eksternal, berkolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan eksternal atau mencari spesialis dengan pengetahuan yang berguna (misalnya, Ili, Albers, dan Miller, 2010; Nieto dan Santamaria, 2007; Tether dan Tajar, 2008); perusahaan juga dapat secara pasif memperoleh inovasi yang "didorong" oleh pemangku kepentingan eksternal (Spaeth, Stuermer, dan von Krogh,

2010). Para peneliti telah mengidentifikasi sumber spesifik dari pengetahuan eksternal termasuk pemasok (Li dan Vanhaverbeke, 2009; Schiele, 2010), pelanggan (Gassmann, Sandmeier, dan Wecht, 2006; Grimpe dan Sofka, 2009), pesaing (Lim, Chesbrough, dan Ruan, 2010), atau universitas (Cassiman, Di Guardo, dan Valentini, 2010; Fabrizio, 2009; Harryson, Kliknaite, dan Dudkowski, 2008). Faktorfaktor yang mempengaruhi penggunaan sumber inovasi eksternal tidak hanya mencakup karakteristik sumber eksternal, tetapi juga faktor internal seperti kemampuan R&D dan aset pelengkap (Ceccagnoli, Graham, Higgins, dan Lee, 2010; Teirlinck, Dumont, dan Spithoven, 2010).

Kedua, perusahaan dapat memfasilitasi pencarian sumber inovasi eksternal. Sementara banyak penelitian mengasumsikan inovasi bersumber melalui proses langsung dan tanpa biaya (lih. Dahlander dan Gann, 2010), beberapa penelitian telah mengidentifikasi cara-cara spesifik perusahaan dapat mencari inovasi dari sumber eksternal, seperti pramuka teknologi (Rohrbeck, 2010) atau perantara. untuk pencarian siaran (Jeppesen dan Lakhani, 2010). Lebih khusus lagi, kebangkitan Internet telah memainkan peran penting dalam memungkinkan pencarian sumber inovasi eksternal, dengan memfasilitasi kecerdasan teknologi (Veugelers, Bury, dan Viaene, 2010), komunitas online (Dahlander dan Wallin, 2006; Füller, Matzler, dan Hoppe, 2008), crowdsourcing atau pencarian siaran (Ebner, Leimeister, dan Krcmar, 2009; Jeppesen dan Lakhani, 2010), dan platform Internet seperti blog dan dunia virtual (Droge, Stanko, dan Pollitte, 2010; Kohler, Matzler, dan Füller, 2009).

Ketiga, Batasan untuk mencari. meskipun pencarian inovasi yang luas dapat bermanfaat (lihat juga Jeppesen dan Lakhani, 2010), namun ada batasan untuk efektivitas dalam pencarian. Selain itu, Stuermer, Spaeth, dan von Krogh (2009) menunjukkan bahwa ketika sebuah perusahaan bergantung pada sumber inovasi eksternal, mungkin menghadapi biaya tersembunyi terkait komunikasi dan kontrol. Jebakan lain yang mungkin terjadi adalah bahwa sikap yang terlalu positif terhadap sumber inovasi eksternal dapat menghambat keefektifan pencarian.

B. Mengaktifkan dan Memfilter Inovasi dari Sumber Eksternal

Perusahaan dapat mengaktifkan dan memfilter inovasi dari sumber eksternal. Perusahaan yang ingin meningkatkan pasokan inovasi eksternal dapat menggunakan aktor pihak ketiga (seperti perantara inovasi) untuk mengaktifkan dan memfasilitasi inovasi tersebut (Jeppesen dan Lakhani, 2010; Lee et al., 2010; Mortara et al., 2010; Sieg, Wallin , dan von Krogh, 2010; Spithoven et al., 2010). Dengan demikian, berbagai jenis perantara dapat berfungsi sebagai sarana untuk menyeimbangkan insentif pemangku kepentingan internal dan eksternal dan dengan demikian mempromosikan hubungan di seluruh rantai nilai (Benassi dan Di Minin, 2009; Jacobides dan Billinger, 2006; Sandmeier, 2009). Para peneliti telah mengidentifikasi dua mekanisme kunci yang mendorong penciptaan inovasi di luar batasbatas perusahaan. Pertama, mendorong inovator eksternal dengan memberikan insentif yang efektif, baik berupa uang insentif (manfaat ekstrinsik) seperti penghargaan dan kontes inovasi (Terwiesch dan Xu, 2008) atau insentif nonmoneter/ motivasi intrinsik seperti yang sering ditemukan pada perangkat lunak open-source (West dan Gallagher, 2006). Yang kedua adalah membangun alat dan proses formal yang menyediakan platform bagi pemangku kepentingan eksternal untuk menghasilkan dan mungkin berbagi inovasi (lih. Gawer, 2010). Sementara platform seperti itu mempercepat proses inovasi, hal ini dapat dikombinasikan dengan pemberian insentif, seperti perangkat inovasi yang mencakup penghargaan yang didistribusikan berdasarkan kualitas pengajuan (Piller dan Walcher, 2006). Tantangan utama bagi perusahaan yang mengandalkan sumber inovasi eksternal adalah bagaimana mengidentifikasi inovasi yang paling berharga secara efektif.

C. Memperoleh Inovasi dari Sumber Eksternal

Perusahaan biasanya memperoleh inovasi dari sumber eksternal biasanya melibatkan kontrak eksplisit dan perjanjian lisensi, yang memberikan peluang lebih kuat untuk eksplorasi teknologi (Ili et al., 2010; Laursen, Leone, dan Torrisi, 2010). Namun, efektivitas lisensi atau cara lain untuk memperoleh pengetahuan tergantung pada faktor-faktor seperti kekuatan rezim perlindungan kekayaan intelektual (Chesbrough, 2003b; Dushnitsky dan Shaver, 2009). Memperoleh inovasi dari sumber eksternal mungkin melalui akuisisi

pengetahuan atau teknologi, atau melalui penggunaan akuisisi pemasok inovasi. Mengakuisisi inovasi eksternal cenderung dilakukan oleh perusahaan yang kurang inovatif, meskipun perusahaan yang mengakuisisi ini cenderung menjadi lebih inovatif setelah diakuisisi (Ceccagnoli et al., 2010; Zhao, 2009).

5.2.2 Mengintegrasikan Inovasi

Agar perusahaan mendapatkan keuntungan dari sumber inovasi eksternal, inovasi sepenuhnya harus diintegrasikan ke dalam kegiatan research and development (R&D) perusahaan. Proses ini membutuhkan budaya yang kompatibel dalam organisasi R&D untuk mengatasi kecenderungan terhadap hambatan serta kemampuan teknis dalam mengasimilasi inovasi yang diperoleh dari sumber eksternal.

Adapun antesedan dan hambatan Integrasi yang dialami perusahaan biasanya terletak pada budaya organisasi yang memainkan peran penting dalam kemauan dan kemampuan organisasi untuk berhasil mendapatkan keuntungan dari sumber inovasi eksternal. Perubahan budaya seringkali diperlukan untuk berhasil memanfaatkan inovasi dari sumber eksternal dan berkolaborasi dengan mitra eksternal, terutama untuk organisasi dengan catatan keberhasilan inovasi internal (Dodgson et al., 2006; Schiele, 2010). Dalam beberapa kasus, cara terbaik untuk mengintegrasikan inovasi eksternal adalah dengan menginternalisasikannya sepenuhnya, menghilangkan interaksi eksternal lebih lanjut. Misalnya, strategi yang paling sukses menggunakan sumber inovasi eksternal di Christensen, Olesen, dan Kjær (2005) diberlakukan oleh perusahaan yang mengakuisisi pemasok eksternal dan kemudian menggunakan akuisisi tersebut sebagai dasar dari strategi inovasi tertutup.

Penelitian tentang sumber inovasi eksternal cenderung mewakili kapasitas penyerapan sebagai intensitas R&D atau total pengeluaran R&D; Li dan Vanhaverbeke (2009) berusaha menggunakan ukuran sebagai proksi untuk kapasitas penyerapan tetapi tidak menemukan efek yang signifikan. Peneliti lain telah melengkapi pengeluaran R&D dengan proporsi karyawan dengan pendidikan pascasarjana atau pendidikan pascasarjana ilmiah-teknis (Grimpe dan Sofka, 2009; Tether dan Tajar, 2008). Para peneliti memiliki prediksi yang bertentangan tentang pengaruh kapasitas penyerapan pada kolaborasi: beberapa menyarankan bahwa kapasitas penyerapan mengurangi kebutuhan akan kolaborasi (Barge-Gil, 2010), sementara yang lain berpendapat bahwa hal itu meningkatkan kemungkinan bahwa perusahaan akan melakukannya (De Faria, Lima, Dan Santos, 2010). Mungkin lebih sering, para sarjana berpendapat bahwa kapasitas serap membuat kolaborasi jarak jauh lebih efektif (de Jong dan Freel, 2010),

dan perusahaan dengan basis pengetahuan yang lebih luas lebih mungkin untuk mencari teknologi "jauh" secara eksternal (Laursen et al., 2010). Hasil daya serap terhadap kinerja lebih konsisten. Kapasitas serap memperkuat manfaat dari sumber inovasi eksternal baik pada inovasi dan kinerja keuangan (Rothaermel dan Alexandre, 2009). perusahaan dengan R&D internal yang kuat cenderung tidak tertarik pada teknologi eksternal. Ini menyajikan hipotesis yang bersaing: kapasitas penyerapan menunjukkan penurunan sumber eksternal atau efektivitas sumber untuk perusahaan R&D rendah, sementara substitusi menunjukkan peningkatan sumber eksternal untuk perusahaan tersebut. Sekali lagi, ada dua jenis efek substitusi: apakah R&D internal yang kuat (diukur dengan pengeluaran, intensitas, keterampilan, atau kemampuan) mengurangi minat untuk menggunakan inovasi dari sumber eksternal, atau apakah hal itu mengurangi nilai penggunaan tersebut? Keduanya bisa terkait, jika perusahaan dengan benar memandang investasi internal dan eksternal sebagai pesaing daripada pelengkap:

Ceccagnoli dkk. (2010) menyimpulkan bahwa sumber eksternal didorong oleh produktivitas R&D yang lebih rendah, dan bahwa sumber tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas tersebut. Implikasi untuk Kompetensi Inovasi sumber eksternal dapat mengubah kompetensi R&D perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung Secara tidak langsung, keputusan untuk mengejar strategi sumber inovasi eksternal biasanya akan menyebabkan perusahaan mencari kompetensi yang diperlukan untuk membuat strategi tersebut efektif. Du Chatenier, Verstegen, Biemans, Mulder, dan Omta (2010) menggunakan wawancara eksplorasi dan kelompok fokus untuk mengidentifikasi keterampilan tingkat individu bagi para profesional yang bekerja dengan inovasi eksternal, termasuk keterampilan interpersonal, manajemen proyek, dan kemampuan untuk mengelola proses inovasi kolaboratif. Perusahaan yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dalam kompetensi mereka akan cenderung menggunakan inovasi internal dan mengabaikan sumber eksternal di area yang tumpang tindih dengan kompetensi inti mereka (Dittrich dan Duysters, 2007). Namun, Christensen (2006) memprediksi bahwa dalam dunia inovasi terbuka, kompetensi teknologi yang mendalam akan kurang berperan dalam keberhasilan perusahaan, tetapi sebaliknya perusahaan akan membutuhkan kompetensi integratif yang diperlukan untuk mengintegrasikan inovasi yang bersumber dari luar.

5.2.3 Mengkomersialkan Inovasi

Perbedaan utama antara pekerjaan atau penelitian sebelumnya dan pandangan Chesbrough tentang penggunaan sumber inovasi eksternal adalah fokus terakhir yang tak tergoyahkan terletak pada bagaimana perusahaan menghasilkan uang dari inovasi. Dalam pandangan Chesbrough (2003a, 2006a, 2006b), keuntungan tersebut membutuhkan pilihan inovasi dan strategi komersialisasi untuk sepenuhnya selaras dengan model bisnis perusahaan. Misalnya, Chesbrough (2003a, hlm. Xxiv) menulis: "Inovasi Terbuka menggabungkan ide-ide internal dan eksternal ke dalam arsitektur dan sistem yang persyaratannya ditentukan oleh model bisnis. "

Untuk mengukur manfaat dari penciptaan nilai untuk keluaran inovasi dan kinerja keuangan, sering menggunakan metrik standar untuk studi pengembangan produk baru. Contohnya termasuk tingkat rilis produk baru (Boudreau, 2010), kinerja produk (Lau et al., 2010), pertumbuhan pendapatan (Chesbrough dan Crowther, 2006), fraksi pendapatan yang disebabkan oleh inovasi radikal (Laursen dan Salter, 2006), bagian dari pendapatan yang diatribusikan pada produk baru (Grimpe dan Sofka, 2009; Laursen dan Salter, 2006), atau pendapatan per karyawan karena produk baru (Frenz dan Ietto-Gillies, 2009). Studi lain menggunakan paten sebagai cara untuk membandingkan keluaran inovasi berdasarkan teknologi eksternal. ogy (Rothaermel dan Alexandre, 2009). Penciptaan nilai juga dipelajari oleh salah satu dari sedikit studi berbasis simulasi tentang sumber inovasi eksternal (Almirall dan CasadesusMasanell, 2010), yang, dalam studi mereka tentang strategi kemitraan oleh integrator sistem, menemukan bahwa kolaborasi eksternal terkadang lebih unggul untuk berbagai macam produk, sementara dalam kasus lain, itu hanya unggul untuk produk yang kurang kompleks.

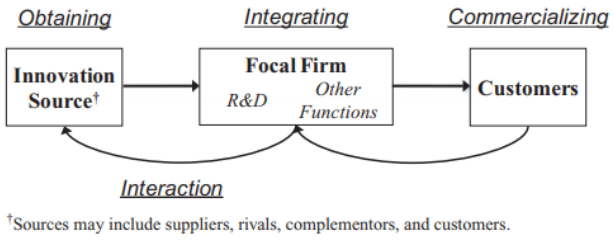
Memanfaatkan sumber inovasi eksternal dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan baik dengan mengurangi biaya atau dengan menaikkan harga. Chesbrough dan Crowther (2006) menemukan bahwa pengurangan biaya adalah motivasi "sekunder", sementara survei perusahaan terhadap 10-500 karyawan menemukan bahwa pengurangan biaya adalah tujuan yang lebih jarang, dibandingkan dengan meningkatkan keluaran inovasi, memperoleh pengetahuan eksternal, atau melacak perubahan. dalam permintaan pasar (van de Vrande et al., 2009). Jika inovasi yang bersumber secara internal unik untuk perusahaan dan dengan demikian berpotensi

menciptakan diferensiasi, maka mengandalkan inovasi yang bersumber dari luar dapat mengurangi diferensiasi itu dan dengan demikian keunggulan kompetitif perusahaan. Cara untuk menghindari masalah ini termasuk membatasi sumber input komoditas (West dan Gallagher, 2006), sumber secara eksklusif (Chesbrough dan Crowther, 2006), atau memperoleh pemasok (Christensen et al., 2005). Dalam survei perusahaan manufaktur AS, Rothaermel dan Alexandre (2009) menyimpulkan perusahaan memiliki pengembalian ekuitas maksimum dengan sekitar 61% sumber eksternal. Sementara itu, Belderbos, Faems, Leten, dan van Looy (2010) menemukan bahwa peningkatan pangsa paten yang dimiliki secara kolaboratifmenurunfikinerja keuangan yang diukur dengan Tobin's Q, menunjukkan pengurangan perolehan nilai dari pendekatan ini ke sumber inovasi eksternal mungkin karena faktor yang tidak teramati yang mendorong perusahaan untuk mencari mitra eksternal.

5.2.4 Mekanisme Interaksi

Banyak penelitian telah meneliti bagaimana perusahaan memiliki proses inovasi kooperatif yang berkelanjutan dengan individu, perusahaan lain, jaringan, dan komunitas. Memanfaatkan sumber inovasi eksternal telah dikembangkan bahwa termasuk umpan balik, interaksi timbal balik dengan mitra cocreation, dan integrasi dengan jaringan dan komunitas inovasi eksternal.

Model lain dari pemanfaatan sumber inovasi eksternal telah berkembang termasuk loop umpan balik, interaksi timbal balik dengan mitra *cocreation,* integrasi dengan jaringan dan komunitas inovasi eksternal. Proses interaktif ini menghubungkan atau menjangkau beberapa fase model komersialisasi yang ditunjukkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1

Model Proses Empat Fase untuk Memanfaatkan Sumber Inovasi Eksternal

Mortara dkk. (2010) menggambarkan proses umpan balik berulang selama fase pencarian untuk mendapatkan inovasi dari sumber eksternal. Demikian pula, Hughes dan Wareham (2010) mencatat bahwa eksploitasi pengetahuan menciptakan loop umpan balik yang sama untuk belajar dalam menggunakan sumber inovasi eksternal seperti halnya untuk strategi inovasi tertutup. Secara lebih umum, Berkhout, Hartmann, van der Duin, dan Ortt (2006) menekankan sifat siklus dari proses inovasi, menggantikan pandangan inovasi yang lebih linier dengan rantai aktivitas.

Sejumlah besar penelitian telah banyak meneliti terkait bagaimana perusahaan memiliki proses inovasi kooperatif yang berkelanjutan dengan individu, perusahaan lain, jaringan, dan komunitas. Jenis penelitian yang paling umum tentang sumber inovasi eksternal adalah interaksi diadik antara dua aktor, biasanya antara pencipta inovasi dan perusahaan yang mencari inovasi dari sumber eksternal (West et al., 2006). Sebagian besar penelitian ini mencoba untuk memperluas perspektif tentang sumber inovasi eksternal dengan mempelajari manfaat dari proses yang digabungkan seperti kolaborasi R&D dan aliansi teknologi (Faems et al., 2010; Un, Cuervo-Cazurra, dan Asakawa, 2010). Ikatan kolaboratif diadik sering diamati untuk pemangku kepentingan seperti pemasok (Aylen, 2010; Li dan Vanhaverbeke, 2009), pesaing (Lim et al., 2010), dan universitas (Bercovitz dan Feldman, 2007; Cassiman et al., 2010); mitra lainnya termasuk organisasi nirlaba (Holmes dan Smart, 2009). Penelitian terbaru meneliti kepentingan relatif dari masing-masing kolaborator (Neyens, Faems, dan Sels, 2010; Un et al., 2010) dan, secara lebih umum, proses pemilihan mitra (Emden, Calantone, dan Droge, 2006; Slowinski dan Sagal, 2010).

Proses inovasi kooperatif yang berkelanjutan selanjutnya ialah perusahaan memiliki kesempatan untuk memanfaatkan jaringan sebagai sumber inovasi eksternal, dan untuk mempekerjakan mereka untuk mempromosikan keberhasilan komersial dari inovasi mereka sendiri yang bersumber secara internal dan eksternal (Vanhaverbeke , 2006). Seperti banyak penelitian berpendapat bahwa jaringan kolaboratif secara positif mempengaruhi kinerja inovatif untuk berbagai jenis perusahaan (Dittrich dan Duysters, 2007; Nieto dan Santamaria, 2007; Zeng et al., 2010), ada minat di antara para peneliti untuk lebih memahami bagaimana membuat yang efektif jaringan dan/atau ekosistem (Birkinshaw, Bessant, dan Delbridge, 2007; Rohrbeck, Hölzle, dan Gemünden, 2009). Beberapa penelitian juga menunjukkan bagaimana manfaat dari jaringan kerjasama

dapat mempengaruhi kinerja inovasi daerah (Belussi, Sammarra, dan Sedita, 2010; Komninos, 2004).

Selain itu, perusahaan dapat memanfaatkan proses inovasi kooperatif melalui komunitas dalam *open innovation* yang didefinisikan sebagai asosiasi sukarela yang berkelanjutan dari individu (atau bahkan organisasi) yang diorganisir atau dimanfaatkan oleh aktor nirlaba (West dan Lakhani, 2008). Mereka berbeda dari jaringan dalam memiliki keanggotaan, identitas, dan loyalitas kelompok (von Hippel, 2007). West dan Gallagher (2006) mengidentifikasi kolaborasi perusahaan-ke-perusahaan sebagai cara untuk mengumpulkan sumber daya inovasi. Peneliti selanjutnya telah mengidentifikasi trade-off untuk perusahaan antara sumber daya yang mereka sumbangkan ke masyarakat dan inovasi yang mereka peroleh dari mereka (Spaeth et al., 2010; Stam, 2009). Perusahaan juga harus menyeimbangkan manfaat dari berbagi terhadap potensi hilangnya informasi, kontrol, dan diferensiasi kepada masyarakat dan saingan potensial (Stuermer et al., 2009). Meskipun komunitas open-source bervariasi secara dramatis dalam tingkat keterlibatan perusahaan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus mulai dari penetapan topik penelitian hingga penarikan kesimpulan berdasarkan fenomena yang terjadi pada subjek penelitian. Metode studi kasus sangat bergantung pada pertanyaan penelitian yang dirancang untuk menggambarkan konteks menjawab pertanyaan "bagaimana" atau "mengapa" dari suatu fenomena sosial, dan metode tersebut memungkinkan pertanyaan yang akan dikonstruksi menjadi luas dan mendalam, relevan serta mencakup penjelasan rinci tentang beberapa fenomena sosial. (Yin, 2014).

Metode ini cocok untuk memahami sifat dan kompleksitas fenomena yang ada dalam organisasi dan merupakan titik awal yang baik untuk membangun teori. Studi kasus merupakan strategi penelitian yang difokuskan untuk memahami dinamika yang ada dalam satu lingkungan (Eisenhardt, 1989). Berikut adalah tahapan-tahapan dalam proses pembentukan teori dengan penelitian studi kasus.

Tabel 3.1 Proses Pembangunan Teori Dari Studi Kasus

Tahapan Proses	Aktivitas	Wawasan
Identifikasi pertanyaan awal peneltian	Mengembangkan pertanyaan yang jelas dan menarik	• Berguna bila teori yang ada tidak memadai untuk menjelaskan fokus fenomena. • Sering berfokus pada pertanyaan "mengapa" atau "bagaimana". • Dapat menjawab pertanyaan tentang kontinnum dari 29 pembangunan teori ke elaborasi teori.
Penulisan tinjauan Pustaka dengan cermat	▪ Mengatur literatur menjadi aliran dan mengidentifikasi celah atau dilema dalam studi literatur. ▪ Menulis ulasan untuk mengklarifikasi	▪ Bermanfaat untuk melampaui peluang tambahan dan sebagai gantinya mengidentifikasi celah utama dan arah

	implikasi dari kesenjangan literatur dan mempertajam pertanyaan	baru dalam studi kasus. ▪ ▪Terkadang membutuhkan beberapa upaya untuk mendapatkan tingkat abstraksi dan pemblokiran alrian yang tepat.
Rancangan studi	▪ Gunakan pengambilan sampel teoritis dan logika replikasi untuk memperkenalkan variasi, control dan varians.	▪ Mungkin berfokus pada proses atau varians. ▪ Varian desain termasuk tetapi tidak terbatas pada tipenya
Pengumpulan data	▪ Mendalami fokus fenomena ▪ Kumpulkan data dari berbagai sumber untuk ditriangulasi	▪ Biasanya kaya wawasan dan longitudinal. ▪ Dapat mencakup wawasan pribadi, observasi, survey, catatan keuangan, artikel berita, arsip web, media sosial dan banyak sumber lainnya.
Analisis data	▪ Menulis kasus ▪ Lakukan analisis pada kasus ▪ Lakukan analisis lintas kasus	▪ Memberikan konstruksi baru, hubungan antar konstruksi, dan logika teoritis yang mendasari hubungan.
Menulis hasil penelitian	▪ Atur makalah berdasarkan teori ▪ Dukung teori dengan bukti dari kasus ▪ Tunjukkan bagaiman teori baru dibangun di atas percakapan sebelumnya dalam studi literature	▪ Seringkali membantu untuk memulai dengan tabel dengan tujuan memperjelas konstruksi dan ukurannya. ▪ Penting untuk mendeskripsikan logika teoirtus untuk hubungan antar konstruksi. ▪ Sebuah seni menyeimbangkan teori dan data.

Sumber: Volmar & Eisendhardt (2020)

Pembangunan teori dari studi kasus adalah strategi penelitian yang penting karena kemampuannya untuk memberikan wawasan teoritis yang kaya dan tepat ke dalam fenomena yang kurang dieksplorasi dan kurang berteori. Studi kasus melibatkan eksplorasi mendalam tentang fenomena Focusing dan sangat cocok untuk menjawab pertanyaan penelitian "bagaimana" (Volmar & Eisendhardt, 2020).

Penelitian ini mengidentifikasi sekumpulan kapabilitas dalam praktik *open innovation* terkait kapabilitas dinamis yang menunjukkan pentingnya pengembangan kapabilitas dinamis dalam pengelolaan strategis pengetahuan internal dan eksternal di perusahaan. Oleh karena itu, penggunaan metode studi kasus sangat cocok digunakan pada penelitian ini. Penulis memilih PT. Pulau Bawah sebagai perusahaan yang bergerak di bidang *unik resort.*

3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus

Tujuan dari penelitian dengan menggunakan metode studi kasus adalah untuk mengetahui dan memahami bagaimanakah kapabilitas dinamis mendukung *unik resort* dalam melakukan *open innovation* di PT. Pulau Bawah. Strategi penelitian studi kasus berfokus pada pemahaman mengenai masa depan yang dinamis di dalam satu setting (Eisenhard, 1989). Lebih lanjut Eisenhard (1989) menyatakan tipikal dari studi kasus adalah metode kombinasi pengumpulan data seperti arsip, wawancara, kuesioner dan observasi. Buktinya bisa berupa kualitatif seperti kata-kata, kuantitatif seperti angka bahkan keduanya. studi kasus bisa digunakan untuk memenuhi beberapa kebutuhan/tujuan antara lain; untuk menyediakan deskripsi, menguji teori dan menghasilkan teori.

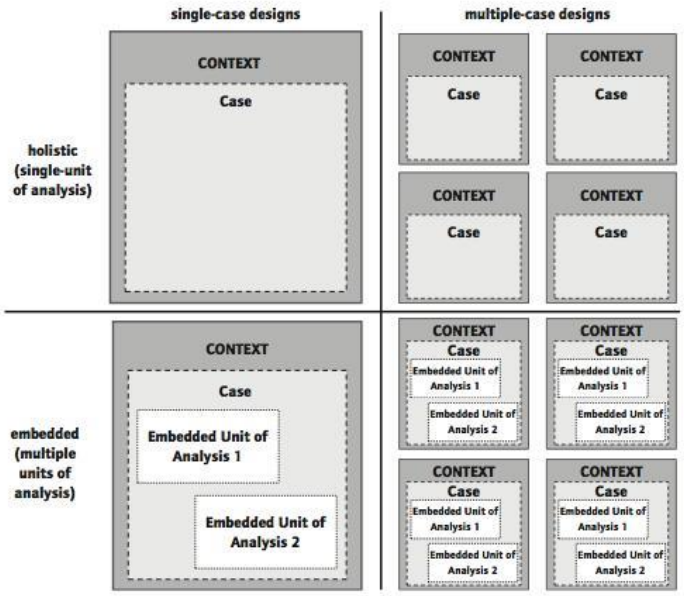
Penelitian pada tesis ini adalah untuk memenuhi beberapa kebutuhan, untuk menyediakan deskripsi mengenai *dynamic capability*, *open innovation* dan bagaimana kapabilitas dinamis mendukung *unik resort* dalam melakukan open innovation yang diperlukan untuk masing-masing tahapan dalam *open innovation (obtaining, integrating, commercialization, and interaction*). Apabila temuan di lapangan pada PT. Pulau Bawah berbeda dari teori yang sedang diujikan maka hasil tesis ini dapat berupa munculnya teori baru atau pengembangan teori yang sudah ada.

3.3 Desain Penelitian Studi Kasus

Untuk desain penelitian, seperangkat prosedur dan teknik yang diusulkan oleh:Charmaz (2009) dikembangkan melalui penelitian kualitatif dan pedoman grounded theory. Grounded theory digunakan karena merupakan metode penelitian kualitatif yang berusaha membuat

skema konseptual dalam pengembangan kategori baru yang ditetapkan secara berurutan dan sistematis dan penggunaan metode komparatif untuk analisis kumpulan data yang dikumpulkan.

Desain penelitian adalah strategi yang digunakan oleh peneliti dalam menghubungkan secara menyeluruh komponen penelitian yang akan dikaji secara sistematis dan logis ketika menganalisis aspek yang menjadi inti dari fokus penelitian yang diteliti. Adapun desain penelitian pada tesis ini menggunakan studi kasus yang di lakukan oleh Yin (2015), seperti yang digambarkan dalam matriks berikut ini:



Gambar 3. I Desain Penelitian Kasus

Sumber: (Yin, 2015)

Pada sisi sebelah kiri merupakan tipe 1 dan 2 dimana kasus yang diambil merupakan single atau satu kasus saja. Sedangkan di sisi sebelah kanan merupakan multiple case atau kasus yang banyak. Pada tesis ini penelitian difokuskan pada tipe 2 dimana akan mengembangkn single atau kasus satu tetapi saling terikat antar unit analisis yang satu dengan yang lainnya.

Gambar diatas juga menjelaskan bahwa penelitian studi kasus ini dapat berupa *single case* atau *multiple case* (Eisenhardt, 1989). Namun, masing-masing memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan sendiri-sendiri dalam penelitian single case maupun multiple case (Voss et al. 2002) yang akan diuraikan pada tabel 3.2 berikut ini:

Tabel 3.2 Pemilihan Jumlah Kasus

Pilihan	Kelebihan	Kekurangan
Single Case	Lebih mendalam	Memiliki keterbatasan generalisasi kesimpulan, terjadi bias seperti salah dalam melakukan representatif dari kasus tunggal dan terlalu melebih-lebihkan ketersediaan data.
Multiple Case	Menambah validitas eksternal, membantu menghindari bias peneliti	Membutuhkan sumber yang lebih banyak, setiap kasus kurang mendalam.
Retrospective Case	Memungkinkan pengumpulan data berdasarkan kejadian historis	Kemungkinan sulit untuk menentukan sebab-akibat, partisipan mungkin gagal me-recall kejadian-kejadian penting.
Longitudinal Case	Mengatasi permasalahan retrospective case	Memiliki tahapan panjang dan kemungkinan sulit dilakukan.

Sumber: (Voss et al., 2002)

Pada perusahaan yang akan diteliti yaitu PT. Pulau Bawah memiliki 36 villa, 32 diantaranya berada pada bibir pantai atau menghadap laut sementara 4 sisanya ada di daratan (ignnews.id, 2020). Pulau Bawah merupakan kombinasi resort mewah yang menawarkan kawasan konservasi laut, hutan hujan tropis serta keindahan laut yang sangat eksotis dan luar biasa. Penggunaan studi kasus tunggal dengan objek yang unik sehingga peneliti dapat menganalisis secara mendalam dan detail satu kasus tertentu. Oleh karena itu, penelitian ini masuk ke dalam type 2 yaitu *embedded single-case* yang dapat diamati lebih komprehensif.

3.4 Objek Penelitian & Subjek Penelitian

Objek penelitian dalam studi kasus ini adalah pembahasan mengenai interaksi antara kapabilitas yang melekat pada inovasi terbuka (open innovation) dan kapabilitas dinamis pada PT. Pulau Bawah. Penelitian ini berkaitan dengan bagaimana kapabilitas dinamis mendukung *unik resort* dalam melakukan open innovation yang diperlukan untuk masing-masing tahapan dalam *open innovation (obtaining, integrating, commercialization, and interaction)* pada PT. Pulau Bawah sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Adapun subjek penilitian pada penulisan tesis ini ialah *General Executive Asistant Manager*, staff PT. Pulau Bawah dan tim CNN Indonesia.

3.5 Jumlah Kasus

Jumlah atau besar sampel untuk penilitian ini adalah satu sampel yaitu PT. Pulau Bawah. Penentuan jumlah sample penlitian merujuk pada dasar bahwa studi kasus dapat mencakup kasus tunggal atau ganda, dapat dibatasi pada bukti kuantitatif, dan dapat menjadi metode yang berguna dalam melakukan evaluasi (Yin, 2014). Sampling acak tidak cocok untuk digunakan dalam studi kasus, karena pengambilan sampel dalam studi kasus ditujukan untuk mengembangkan teori daripada mengujinya (Eisenhardt 1989).

3.6 Proses Pengumpulan Data Untuk Studi Kasus

Menurut (Yin 2011), "Pelaksanaan pengumpulan data memiliki enam sumber: Dokumen, bahan arsip, wawancara, observasi langsung, observasi partisipan, dan perangkat fisik" (Yin 2011). Proses penelitian studi kasus menurut (Yin 2011) adalah: a) Mendefinisikan dan merancang penelitian. Peneliti melakukan kajian pengembangan teori atau konsep untuk menentukan kasus dan merancang protokol pengumpulan data. b) Menyiapkan, mengumpulkan, dan menganalisis data. Peneliti melakukan persiapan, pengumpulan, dan analisis data berdasarkan protokol penelitian yang telah dirancang sebelumnya. c) Menganalisis dan menyimpulkan. Pada kasus tunggal, hasil penelitian digunakan untuk mengecek kembali kepada konsep atau teori yang telah dibangun pada tahap pertama penelitian".

Data yang dikumpulkan dalam studi kasus ini adalah wawancara dan dokumenter. Selain itu, setidaknya tiga anggota organisasinya diwawancarai tentang triangulasi data. Pengumpulan data dalam penelitian ini: wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan *Deputy General Manager*, staff PT. Pulau Bawah dan tim reporter CNN Indonesia. Sumber data lainnya juga berasal dari dokumen perusahaan yang dipublikasikan baik di website perusahaan maupun di media lain. Triangulasi ini dilakukan untuk meningkatkan reliabilitas penelitian (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009) dan menghindari bias (Jick 1979).

3.7 Analisis Data

Setelah proses pengumpulan data dan informasi untuk kepentingan penelitian dilakukan, langkah selanjutnya adalah menganalisis data dan informasi yang diperoleh. Proses analisis data merupakan tahapan yang cukup kompleks dimana peneliti menganalisis dan menghubungkan berbagai sumber data dan informasi untuk mendapatkan wawasan baru dan menyempurnakan pengembangan teori yang ada. Proses analisis meliputi analisis kasus

tunggal dan analisis kasus silang (multiple-case design) untuk mengidentifikasi pola dalam data studi data penelitian (Volmar & Eisendhardt, 2020).

3.7.1 Teknik Keabsahan Data

Triangulasi dalam uji kredibilitas ini diartikan sebagai melihat data dari sumber yang berbeda, menggunakan meode yang berbeda, dan pada waktu yang berbeda. Berikut ini terdapat triangulasi sumber, triangulasi pengumpulan data, dan triangulasi waktu.

1. Triangulasi Sumber

   Triangulasi sumber digunakan untuk menilai keandalan data dengan cara mengecek data dari berbagai sumber.

2. Triangulasi Teknik

   Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas atau kehandalan data dengan cara mengecek sumber data yang sama dengan menggunakan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi berupa web dan dokumen data pendukung lainnya.

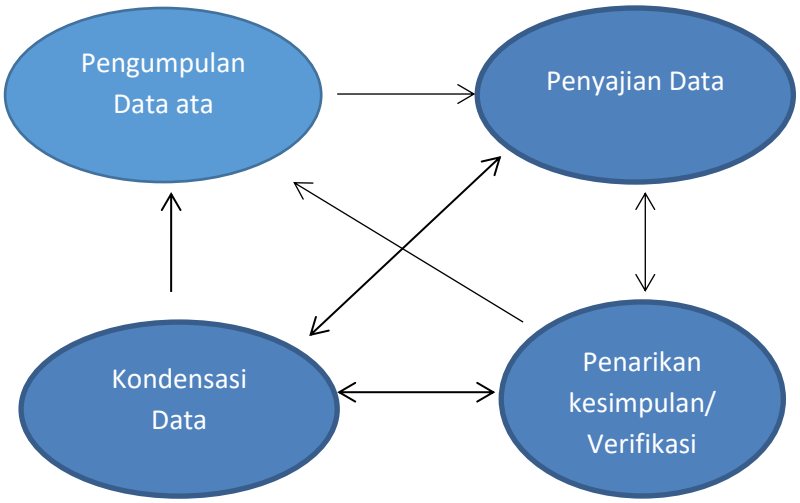
3. Triangulasi waktu

   Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data pada penelitian yang diteliti. Misalnya, jika data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Pengujian keabsahan data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu maupun disituasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan datanya (Yin,2015).

3.7.2 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data. Diantaranya ialah melalui reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah berdasarkan teori Miles, Huberman dan Saldana (2014) yaitu menganalisis data dilakukan dengan tiga langkah: kondensasi data (data condensation), menyajikan data (data display), dan menarik simpulan atau verifikasi (conclusion drawing and verification). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (selecting), pengerucutan (focusing), penyederhanaan (simplifiying), peringkasan (abstracting), dan transformasi data (transforming) (dikutip dari jurnal Andi misna, 2015). Secara lebih terperinci, langkah-

langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Salda (2014) akan diterapkan sebagaimana berikut:



Gambar 3. 2 Komponen- komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles,Huberman (Miles,Huberman dan Saldana,2014:14)

Berdasarkan gambar model analisa data menurut Miles dan Huberman di atas dapat bahwa:

1. Pengumpulan Data

   Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara, dan dokumentasi. Semua jenis data ini memiliki satu aspek penting yang sama. Analisis sangat tergantung pada keterampilan integratif dan interpretatif dari peneliti. Interpretasi diperlukan karena data yang dikumpulkan jarang berbentuk angka, data kaya rincian dan panjang.

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

   Miles dan Huberman (2014 : 10) Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

   a. Pemilihan *(Selecting)*

      Menurut Miles dan Huberman (2018:18) peneliti harus selektif selektif dalam memutuskan dimensi mana yang lebih penting, hubungan mana yang lebih bermakna, dan sebagai hasilnya informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.

   b. Pengerucutan *(Focusing)*

Miles dan Huberman (2014:19) menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analis. Pada fase ini, peneliti fokus pada data yang relevan untuk merumuskan pertanyaan penelitian. Tahap ini merupakan lanjutan dari tahap pemilihan data. Peneliti hanya membatasi data berdasarkan rumusan masalah.

c. Peringkasan *(Abstracting)*

Tahap membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan cukupan data.

d. Penyederhanaan dan Transformasi *(Data Simplifying dan Transforming)*

Data dalam penelitian ini kemudian disederhanakan dan dan ditransformasikan dalam berbagai cara yakni melalui seleksi ketat dengan ringkasan atau deskripsi singkat, klasifikasi data ke dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

3. Penyajian Data

Langkah selanjutnya setelah kondensasi data adalah representasi data yang diinterpretasikan oleh Miles dan Huberman (1992) sebagai sekumpulan informasi terstruktur yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan mencermati penyajian data tersebut, peneliti akan lebih mudah memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Artinya apakah peneliti meneruskan analisisnya atau mencoba untuk mengambil sebuah tindakan dengan memperdalam temuan tersebut.

4. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Dari beberapa tahapan yang telah dilakukan, tahapan terakhir terdiri dari penarikan kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan serta meninjau dengan bukti-bukti yang ditemukan di lapangan. Peneliti akan mengambil kesimpulan yang berkaitan dengan identifikasi kapabilitas organisasi *unik resort* dalam melakukan open innovation di PT. Pulau Bawah berdasarkan bukti, data dan juga temuan yang valid berdasarkan penelitian lapangan yang telah dilakukan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil PT. Pulau Bawah

4.1.1 Gambaran Umum PT. Pulau Bawah (Bawah Reserve)

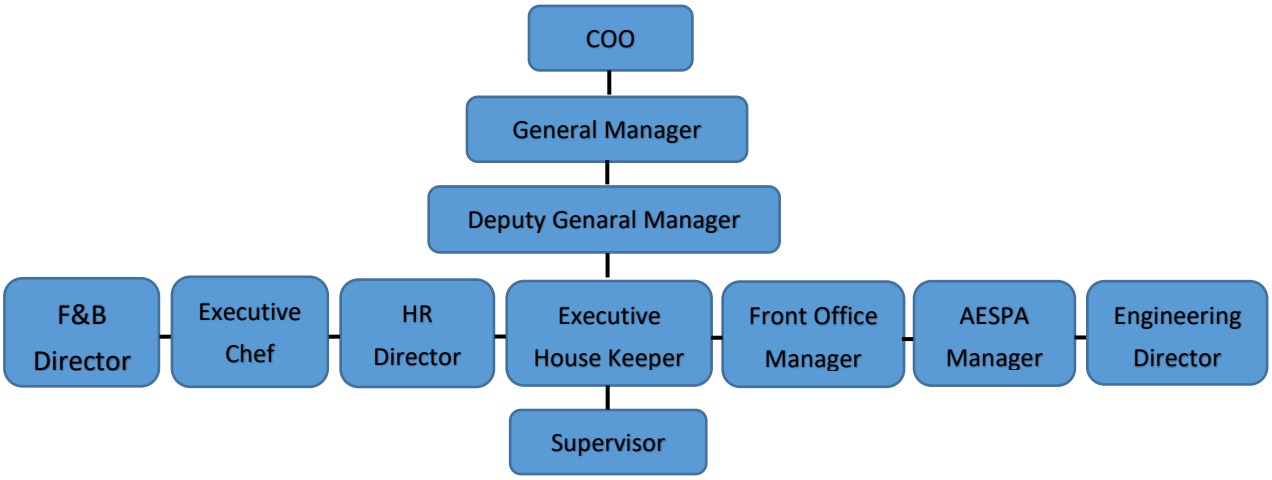
PT. Pulau Bawah (Bawah Reserve), adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang pariwisata dengan konsep sustainability menjaga pelestarian lingkungan. PT. Pulau Bawah atau lebih dikenal dengan Bawah Reserve adalah resort mewah yang menawarkan pariwisata Indonesia dengan konsep berkelanjutan. Secara geografis, pulau bawah berada di kaki Kepulauan Anambas, gugusan berisi 256 pulau di mana hanya 10 persennya yang berpenghuni. Situs berita CNN menuliskan Anambas sebagai salah satu kepulauan tropis terindah di Asia. Dulu, perjalanan ke Bawah Reserve sangat menguras waktu. Dari Batam, tamu melakukan perjalanan terbang ke Bandara Anambas di Pulau Jemaja, kemudian menaiki kapal cepat. Durasinya sekitar empat jam. Sejak Mei 2018, pihak resor telah menyediakan opsi yang jauh lebih singkat, praktis, mungkin juga mendebarkan yaitu dengan adanya pesawat amfibi dari Bandara Hang Nadim Batam dengan waktu tempuh hanya sekitar 80 menit.

Pulau Bawah dibuka pada akhir tahun 2017 oleh Tim Hartnoll bersama dengan delapan rekannya yang menjadi investor. Hartnoll, yang memiliki perusahaan pengiriman global X-Press Feeders, memutuskan untuk mengakuisisi enam pulau, yang merupakan rumah bagi tiga laguna dan lebih dari 12 pantai. Merangkul delapan investor untuk mendapatkan sewa jangka panjang atas kepulauan tersebut. Sebelum membangun hotel, Hartnoll dan rekan-rekannya bekerjasama dengan pemerintah setempat untuk memperbaiki kondisi perairan Pulau Bawah dengan cara melarang penangkapan ikan dengan dinamit serta melarang kapal membuang jangkar terlalu dekat dengan pantai. Mereka membutuhkan lebih dari lima tahun untuk membangun properti Bawah Reserve yang berisi 35 kamar. Salah satu alasannya untuk menghindari lalu lalang alat berat. Hotel ini telah membangun taman permakultur, program daur ulang limbah, panen air hujan, dan sistem penyaringan air. Selain itu, mereka menggunakan botol kaca dan mobil angkut bertenaga surya. Sang arsitek, Sim Boon Yang dari firma Eco-ID asal Singapura merancang Bawah Reserve dengan keseluruhan bangunan supaya bisa beradaptasi dengan lanskap alami pulau. Ciri khas resor ini adalah seluruh bangunan kamar dibangun dari kayu dan bambu.

Visi Pulau Bawah adalah *"Protect and enhance the environmental value of the islands and surrounding marine environment, empowering and enabling the development of local communities on neighbouring islands".*

Pulau Bawah memiliki luas sekitar 300 hektar dan biasanya dikunjungi oleh para kaum *crazy rich* yang mayoritasnya adalah turis asing dengan jumlah pengunjung dibatasi hanya untuk 70 orang. Pulau bawah memiliki tiga laguna dengan air yang bening serta memiliki 13 pantai dengan pasir putih. Perusahaan mengelola 150 karyawan, dimana 120 diantaranya adalah *local people*. PT. Pulau Bawah bermitra dengan Yayasan Anambas (Anambas Foundation) yang berdiri pada tahun 2018 dengan visi yang sejalan dengan Bawah Resort yaitu *sustainability luxury resort*.

4.1.2 Struktur Organisasi PT. Pulau Bawah



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Pulau Bawah (Bawah Resort) Diambil dari hasil wawancara

4.1.3 Fasilitas dan Ragam Aktivitas di Pulau Bawah

Pulau bawah memiliki Resort yang mengusung konsep eco-resort ini memiliki 35 bungalow. Berikut ini detail tarif persuite/villa sudah termasuk pajak dan biaya layanan dimana masa inap adalah minimal 3 malam meliputi makanan sehari-hari, minuman non alkohol, perawatan spa harian, kelas gerakan harian, aktivitas air, aktivitas darat, wifi diseluruh pulau dan cucian. Pengucualiam tarif terdiri dari paket transportasi, selam scuba, minuman beralkohol dan juga pembelian batik.

Tabel 4.1 Tipe Kamar dan Harga Bawah Resort

NO.	TIPE KAMAR	HARGA
1	Tented Garden Suite	1780 USD

2	Tented Beach Suite	2080 USD
3	Overwater Bungalow	2520 USD
4	Treehouse Lodge	3480 USD
5	Two-bedroom Garden Pool Villa	3860 USD
6	Two-bedroom Deluxe Pool Villa	4980 USD
7	Two-bedroom Infinity Pool Villa	4580 USD
8	Three-bedroom Deluxe Pool Villa	6650 USD
9	Four-bedroom Infinity Pool Villa	9160 USD
10	Elang Private Residence	25000 USD

Sumber: Bawahreserve.com

Pengucualiam tarif terdiri dari paket transportasi, selam scuba, minuman beralkohol dan juga pembelian batik. Adapun biaya paket transportasi perjalanan pulang pergi dari Batam ke Pulau Bawah dikenakan biaya US$800 per orang, namun jika tamu datang dari Singapura, maka paket trasnportasi dikenakan biaya US$950 termasuk layanan mobil ke terminal feri, pengantaran dengan feri ke Batam dengan izin paspor juga layanan mobil ke bandara di Batam.

Ada banyak hal yang bisa pengunjung lakukan di Pulau Bawah. Pertama, mulai dari olahraga air seperti snorkeling, menyelam, berenang, maupun mengayuh perahu canoe, bahkan mendaki bukit. Pulau Bawah memiliki beberapa jalur trekking yang bisa pengunjung jajal. Pengunjung juga bisa menjelajahi pulau-pulau kecil di sekitarnya, bermain tenis, bermain volley pantai, bermain pasir, membaca buku di perpustakaan, melakukan permainan board games, menikmati matahari terbenam dari *Treetop Restaurant*, hingga mengikuti kelas yoga, pilates, dan reiki. Di malam hari, pengunjung juga bisa melakukan *stargazing* dan *night snorkeling* bersama tim dari Bawah Reserve. Bila langit sedang cerah, pengunjung dapat melihat indahnya *milky way* di langit luas.

Kedua, layanan spa tengah laut yang bisa dinikmati oleh tamu dengan terapis yang didatangkan dari berbagai wilayah di Indonesia. Ketiga, kuliner yang disajikan sesuai dengan standar hotel bintang lima. Bawah Reserve memiliki perkebunan sendiri yang dikelola oleh mereka sehingga sayuran yang mereka hidangkan sangat segar. Selain Para tamu dapat menikmati hidangan yang disediakan di Treetop restaurant, setiap tamu juga bisa menikmatinya di *Grouper Bar* maupun *Boat House* yang telah disediakan.

4.2 Kapabilitas Dinamis PT. Pulau Bawah dalam Mendukung Inovasi dan Perubahan

Kapabilitas dinamis menjadi bagian penting bagi suatu perusahaan untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan. Hal ini dapat membantu manajer untuk menciptakan nilai dan strategi melalui inovasi. Sebagaimana pada teori yang dijabarkan pada bab 2 dalam proses transformasi, organisasi mencari pembaruan terus menerus, yaitu transformasi atau perubahan (Teece, 2007). Komponen ini berusaha membantu organisasi untuk mengkonfigurasi budaya organisasi untuk menerima perubahan internal tingkat tinggi melalui desentralisasi dan fleksibilitas serta penerapan teknik modern sumber daya manusia, manajemen pengetahuan dan mekanisme pembelajaran (Dobelin & Galina, 2019).

Berdasarkan studi kasus yang dilakukan pada PT. Pulau Bawah dalam menganalisis kemampuan dinamis yang dimiliki perusahaan adalah dengan mendukung inovasi dan perubahan.

Berdasarkan hasil wawancara,

Inovasi itu sangat diperlukan oleh sebuah perusahaan yang mau berkembang dan mau berkompetisi serta strategi yang dilakukan adalah tentunya dengan melek teknologi, update dengan teknologi serta bersikap reseptif dalam arti tidak menolak apa yang menjadi dalam new update, new creation daripada produk inovasi. Artinya begini, setiap ada perkembangan teknologi baru diluar yang bersifat inovatif terhadap perubahan dan bisa di aplikasikan oleh perusahaan kami, kami selalu mengupdate diri." (Asisten General Manager PT. Pulau Bawah).

Berdasarkan penjelasan diatas, PT. Pulau Bawah sangat mendukung inovasi dan perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Perusahaan terus mengembangkan inovasi dan tidak menolak apa yang menjadi *new update* dan *new creation* dalam produk inovasi dengan berupaya melek dan *update* terhadap teknologi. Pembaharuan pengetahuan tepat waktu yang dilakukan oleh PT. Pulau Bawah adalah

bentuk tindakan perusahaan yang mengacu pada terciptanya inovasi yang harus terus di update.

Pernyataan ini juga didukung oleh tim cnn saat meliput ke Pulau Bawah saat ditanya mengenai inovasi yang telah dilakukan di Pulau Bawah:

"Bawah resort ini kan salah satu bentuk contoh resort yang sustainable walaupun belum 100 persen ya. Kalau untuk kebutuhan listrik solar panel yang lumayan terbesar se asean tapi tetap iuntuk kebutuhan listrik mereka masih mengandalkan generator juga Karena gabisa menutupi 100 persen kebutuhan listrik disana juga (Reporter Tim CNN Indonesia).

Sementara itu, menurut salah satu reporter tim cnn juga mengatakan bahwa salah satu bentuk inovasi paling menarik yang telah dilakukan oleh PT. Pulau Bawah adalah:

System Penyulingan air laut. Mereka sudah tidak butuh pengiriman air dengan kapal besar. Mereka menyuling semuanya dari air laut dan air hujan dimana clean water untuk diminum. Itu yang paling impresif. Karena menurut aku untuk remote island air itu liquid cold (Reporter Tim CNN Indonesia).

Kapabilitas dinamis yang dimiliki perusahaan menuntut perusahaan untuk memiliki kepekaan yang tinggi terhadap perubahan lingkungan. Tindakan-tindakan ini kemudian mengharuskan perusahaan untuk melakukan pencarian-pencarian inovasi terbaru serta mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Manajer memiliki peranan penting untuk memastikan apakah sumber daya yang dimiliki perusahaan selaras dan cocok dengan peluang inovasi yang akan dilakukan. Sebagai resort mewah yang keberadaannya sangat jauh dari masyarakat ramai, ramah lingkungan serta berkelanjutan. Maka PT. Pulau Bawah melakukan inovasi pada penyulingan air laut dan juga tenaga solar panel yang dapat memenuhi sebagian besar kebutuhan tamu dan operasional resort.

4.3 Tahapanan-tahapan dalam Open Innovation PT. Pulau Bawah

4.3.1 *Obtaining Innovation From External Sources*

Dalam konteks open innovation, tahap memperoleh umpan balik dari pelanggan, perusahaan memanfaatkan mekanisme seperti survei pelanggan, analisis data perilaku pelanggan, dan menginterpretasikan sikap pelanggan selama berinteraksi langsung dengan staff PT. Pulau Bawah. Data-data primer dari pelanggan tersebut diperoleh langsung dari pelanggan sehingga PT. Pulau Bawah dapat mengidentifikasi kebutuhan yang belum terpenuhi, masalah yang dihadapi oleh pelanggan, dan bahkan peluang baru

yang mungkin belum terpikirkan sebelumnya. Salah satu kunci agar tahapan ini berhasil adalah menghindari syndrome "not invented here". Namun sebaliknya, justru dengan berinteraksi dengan pelanggan itulah PT. Pulau bawah menemukan masukan-masukan yang terkadang bersifat negatif dan bermakna untuk perbaikan layanan. Pentingnya umpan balik ini disampaikan oleh salah satu informan sebagai berikut: `

"Dari segi tamu, tamu itu suka memberikan feedback dan comment mereka datang dan menginap, melihat bagaimana kita memfasilitasi memberikan pelayanan. Salah satu komen inovasi dari tamu yang saat ini belum kami fasilitasi adalah penyediaan transportasi antar pulau dari pulau bawah ke pulau sekitarnya". Kemudian ada juga tamu yang datang mereka pingin kalau massage spa itu tidak hanya di dalam ruangan spa saja tetapi mereka ingin melakukannya di tepi pantai sambil mereka menikmati piknik. Itu kami akomodir ternyata itu adalah masukan yang bagus dan menjadi daripada pelayanan disini" (Deputy General Manager PT. Pulau Bawah).

Customer feedback menjadi bagian penting bagi suatu perusahaan untuk terus melakukan inovasi melalui perbaikan, peningkatan, menjaga kualitas produk serta layanan yang ditawarkan kepada pelanggan. Mendapatkan masukan dari pelanggan justru memberikan dampak pada terciptanya suatu inovasi layanan terbaru yang ditawarkan PT. Pulau Bawah yang sebelumnya belum terpikirkan. Hal ini menggambarkan betapa pentingnya mendengarkan masukan-masukan dari pelanggan agar terciptanya kualitas layanan yang terus berkembang. Selain itu, bentuk masukan dan komen dari para tamu juga dipaparkan oleh salah satu staff PT. Pulau Bawah saat diwawancarai mengenai *feedback* dari pelanggan:

"Keinginan untuk ada jet ski dan kegiatan memancing. Memperbanyak activity seperti jetski harus ada, sebenarnya ada jet ski tetapi PT. Pulau Bawah adalah resort eco sustainability jadi belum bisa memberikan hal tersebut. Begitupun dengan kegiatan memancing bahkan tamu rela membayar uang lebih. Keinginan owner adalah membangun resort yang berbeda daripada yang lain (Staff PT. Pulau Bawah).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa dalam memperoleh inovasi dari sumber eksternal perusahaan PT. Pulau Bawah mendapatkan *feedback* dari pelanggan melalui komen dan saran terkait penyediaan fasilitas transportasi antar pulau bawah dengan pulau-pulau sekitarnya, adanya aktifitas jet ski dan kegiatan memancing yang belum terealisasi. Berdasarkan informasi yang diperoleh, masukan-masukan dari pelanggan tidak semuanya dapat terealisasikan. Masukan-masukan dari pelanggan tentunya mesti selaras dengan visi dan misi perusahaan. Sebagai resort yang menawarkan

konsep yang ramah lingkungan dan berkelanjutan, masukan-masukan yang negatif atau tidak sejalan dengan visi misi perusahaan tidak seharusnya dilakukan demi menjaga konsistensi branding yang dimiliki perusahaan. Selain itu, tersedianya layanan spa di luar ruangan seperti di tepi pantai menjadi inovasi layanan yang ditawarkan oleh PT. Pulau Bawah yang diperoleh melalui feedback dari pelanggan. Bentuk aktifitas ini masuk ke dalam tahapan sensing yang menjelaskan bahwa perusahaan memperoleh inovasi dari sumber eksternal dengan cara mendapatkan *feedback* atau umpan balik dari pelanggan.

Kemudian, perusahaan dapat mencari sumber inovasi eksternal dengan mengidentifikasi dan berkolaborasi kepada pemangku kepentingan eksternal atau spesialis pengetahuan yang ahli di bidangnya. Pencarian inovasi sangat mudah diperoleh dimasa ini dengan adanya teknologi digital yang memberikan kesempatan, dukungan dan peluang bagi perusahaan untuk berinovasi dan mencari tren yang sedang berkembang di pasar. Menemukan dan mencari inovasi di berbagai media sosial memungkinkan perusahaan untuk melakukan proses mengidentifikasi serta melakukan pengembangan ide-ide yang inovatif dan potensial untuk inovasi yang akan dibawa ke dalam perusahaan. Penggunaan media social dalam rangka menarik mitra perusahaan yang tersebar di berbagai lokasi bahkan dunia internasional menjadi lebih mudah dan hemat. Keterlibatan stakeholder yang dilakukan oleh PT. Pulau Bawah dalam studi kasus ini ialah bekerjasama dengan *external expert* perusahaan asal Jerman pada produk solar panel yang dikembangkan dan sudah berjalan di Pulau Bawah. Tujuan inovasi sebagaimana dipaparkan oleh Deputy General Manager Pulau Bawah adalah:

"*Tujuan daripada inovasi adalah efisiensi, profitable dan sebagainya. Penggunaan teknologi baru tetapi memberikan manfaat lebih daripada yang sekarang. Artinya komunikasi kita dengan eksernal expert tentu saja sangat dibutuhkan" (Deputy General Manager PT. Pulau Bawah).*

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa dalam memperoleh inovasi dari sumber eksternal perusahaan PT. Pulau Bawah bekerjasama dengan eksternal expert untuk mendapatkan inovasi. Salah satu bentuk inovasi yang dilakukan Bawah Resort dalam rangka mengurangi penggunaan ketergantungan pada pure energy adalah dengan membangun dan mengoperasikan tenaga solar system (solar panel) dimana energy tersebut di dapat dari matahari. Untuk mendapatkan inovasi terbaik pada sisi operasional maka PT. Pulau Bawah sangat bergantung kepada bagaimana eskternal expert menilai sebuah produk inovasi. Bentuk aktifitas ini masuk ke dalam tahapan

sensing yang menjelaskan bahwa perusahaan melakukan *benchmarking* dengan perusahaan lain.

Kerjasama PT. Pulau Bawah dengan perusahaan asal Jerman pada produk solar panel merupakan tindakan bagaimana PT. Pulau Bawah ingin mewujudkan konsep efisiensi yang ingin dicapai dengan adanya benchmarking terutama pada sisi kualitas, harga dan biaya produksi. Tentunya, dengan adanya solar panel di resort yang amat sangat jauh dari keramaian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dalam memperbaiki kinerja perusahaan, keuntungan finansial, dan tentunya dapat mengurangi dampak lingkungan.

4.3.2 *Integrating Innovation*

Tahapan berikutnya adalah mengintegrasikan umpan balik dari pelanggan ke dalam proses inovasi perusahaan. Sejauh mana inovasi akan dilakukan tergantung pada seberapa terbuka sikap PT. Pulau Bawah dalam menerima masukan. Akan tetapi perlu ditekankan, tidak semua masukan pelanggan harus dilakukan. Dengan alasan ini, perusahaan harus melakukan filtering terhadap masukan-masukan yang diterima. Proses ini juga melibatkan pemilihan ide-ide inovatif yang paling relevan dan berpotensi memberikan nilai tambah kepada pelanggan. PT. Pulau Bawah cenderung menghindari inovasi yang bersifat disruptif atau terlalu eksterim, dan cenderung memilih inovasi incremental dimana inovasi dilakukan dengan perlahan-lahan atau sekedar memodifikasi dari apa yang sudah ada. Sebagai contoh, disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

"*Pertama yang kita lakukan secara internal adalah diskusi terlebih dahulu antara manajemen dengan keputusan-keputusan manajemen dan melakukan tindak lanjut dengan cara menghubungi pihak eksternal. Tidak hanya satu tetapi beberapa penyedia fasilitas inovasi pihak eksternal untuk mendapatkan kualitas produk yang terbaik. Setelah kita memutuskan bahwa ada satu produk terbaik dan kita akan diskusi lanjutan dan duduk bersama serta mengambil keputusan bersama pihak eksternal untuk sebuah perjanjian. Segala sesuatu diputuskan oleh CEO, owner juga pemegang saham secara terpisah. Nah jika CEO sudah memutuskan baru kita mengambil tindakan selanjutnya untuk aplikasi dan penandatangan perjanjian dengan pihak eksternal penyedia barang. Kalau di operasional dalam hal meeting, briefing dan diskusi selalu kami lakukan setiap hari. Terus ada weekly discussion meeting, monthly meeting (Deputy General Manager PT. Pulau Bawah).*

Filtering terhadap masukan-masukan dari pelanggan yang diperoleh dari hasil diskusi manajer bersama staff PT. Pulau Bawah merupakan aktivitas rutinan yang dilakukan. Manajer dapat memilah ide-ide kreatif atau masukan yang inspiratif untuk kemudian dapat diwujudkan dalam sebuah inovasi. Tim manajemen PT. Pulau Bawah berusaha untuk mendapatkan kualitas terbaik dari inovasi yang akan dilakukan dengan ketelitian dalam pemilihan sumber eksternal penyedia fasilitas inovasi.

Sebagaimana hal ini juga dipaparkan oleh salah satu staf PT. Pulau Bawah saat diwawancarai terkait dengan tindakan dan aktivitas ketika adanya asimilasi pengetahuan atau sumber informasi dari pelanggan melalui kegiatan diskusi dan meeting bersama manajer:

"*Setiap 3 bulan atau 6 bulan sekali karyawan diberikan kesempatan untuk review pekerjaan. Karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan saran dan masukan apa yang harus dilakukan supaya perusahaan jadi lebih berkembang. Untuk morning briefing setiap hari. Kalau untuk rapat tahunan seperti General Manager memberikan kesempatan untuk berbicara secara langsung (Staf Bawah Reserve).*

Manajer dan karyawan PT. Pulau Bawah memiliki hubungan yang dekat terlihat dengan adanya aktivitas diskusi dan briefing yang dilakukan setiap hari, diskusi mingguan, bulanan dan juga agenda tahunan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk *mereview* pekerjaan mereka serta memberikan masukan dan saran untuk kemajuan PT. Pulau Bawah. Bagi suatu perusahaan, sangat penting melibatkan karyawan dan staff dalam proses mengintegrasikan inovasi dari pelanggan untuk kemudian dibawa ke dalam ruang diskusi. Selama ini yang dilakukan PT. Pulau Bawah terhadap adanya masukan dari pelanggan adalah tetap menjaga konsistensi dengan tidak menerima semua masukan dan komen dari pelanggan untuk dijadikan suatu inovasi. Manajer harus mampu melakukan filtering terhadap siapa yang dapat di ajak bekerjasama yang mampu menghasilkan sinergi serta ide-ide mana yang cocok untuk dijadikan inovasi.

Sementara itu, dalam proses mengintegrasikan inovasi-inovasi yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan, PT. Pulau Bawah juga bermitra dengan Yayasan Anambas atau *Anambas Foundation* yang bertujuan memperbaiki ekosistem di Anambas secara keseluruhan, baik di bawah laut dan di daratan, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Sebagaimana hal ini dipaparkan oleh Deputy General Manager PT. Pulau Bawah:

"Yayasan pulau bawah adalah entitas terpisah dari pulau Bawah. Dia tidak bagian dari pulau bawah tetapi menjadi partner kerja Pulau Bawah. Misalnya dalam hal penggunaan sampah. Pulau bawah punya program membersihkan sampah. Sampah-sampah yang ada di pulau bawah, kita kumpulkan di pulau bawah kita serahkan ke yayasan Anambas untuk diolah lagi menjadi produk yang bisa dipakai lagi (Deputy General Manager PT. Pulau Bawah).

Kemitraan antara Bawah Reserve dan Yayasan Anambas merupakan bentuk kerjasama antara bisnis komersial dan amal yang saling mendukung dan berdampingan dalam kemitraan yang berkelanjutan. Di pulau Bawah, Yayasan Anambas bekerja untuk melindungi dan merehabilitasi ekosistem laut, melatih staf dalam hal pengelolaan sampah dan daur ulang. Selain itu Bawah Reserve juga memberikan kesempatan dan penawaran kepada para tamu untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan yayasan seperti halnya kegiatan konservasi laut atau mengadopsi terumbu buatan.

Demikian pula hal ini juga disampaikan oleh salah satu reporter tim CNN Indonesia yang secara langsung melakukan liputan ke Pulau Bawah saat di wawancarai mengenai hubungan Yayasan Anambas dan Pulau Bawah:

"Kami (CNN Indonesia) sebenarnya tidak ada kerjasama dengan Pulau Bawah. Kita melakukan kerjasama dengan Yayasan Anambas. Kenapa kita bisa ke pulau bawah karena memang mitra utama Yayasan Anambas itu adalah Pulau Bawah. That's way jadi banyak fokus-fokus utama yang dilakukan di pulau bawah yang berkorelasi dengan tujuan yayasan dan mereka mau. Upaya yayasan yang memang kita harus lihat tidak hanya di pulau-pulau sepeti desa-desa Telaga, Kiabu dan Palmatak yang mereka punya upaya-upaya yang terkait manajemen tetapi di pulau bawah mereka juga mempunyai fokus-fokus kerja yang berdampingan yang mana intinya adalah everything sustainable (Tim CNN Indonesia).

Dalam rangka menyelaraskan tujuan perusahaan, PT. Pulau Bawah bermitra dan berkolaborasi dengan Yayasan Anambas dalam sinergi ekowisata yang berkelanjutan. Kerjasama ini bertujuan mensukseskan *sustainable tourism.* Bentuk aktifitas ini masuk ke dalam tahapan *seizing* yang diterjemahkan sebagai aktifitas rutin yang dilakukan PT. Pulau Bawah dalam proses mengintegrasikan inovasi. Kemudian, PT. Pulau Bawah juga melakukan hubungan kerjasama dengan kampus-kampus yang ada di Batam sebagaimana dikatakan oleh Deputy General Manager PT. Pulau Bawah:

"Kalau kami disini yang sudah dilakukan adalah untuk Penggunan Sumber Daya Manusia kami bekerja sama dengan kampus-kampus di Batam terutama Batam Tourism Polytechnic atau BTP dimana bila kami membutuhkan tenaga untuk training kami bisa menghubungi mereka dan pada saat yang sama juga mereka punya mahasiswa-mahasiswa yang juga butuh training untuk di hotel-hotel jadi ini adalah kerjasama yang menguntungkan kedua belah pihak (Depty General Manager PT. Pulau Bawah).

Dari beberapa pernyataan di atas, dalam mengintegrasikan ide-ide atau masukan-masukan dari berbagai sumber diperoleh bahwa PT. Pulau Bawah bekerjasama dengan mitra yang memiliki visi, misi dan tujuan yang selaras dengan perusahaan. Untuk mencapai pada tujuan tentunya tidak mudah, diantaranya membutuhkan kemampuan sumber daya dan dukungan dari jaringan bersama mitra sebelum memberikan inovasi kepada pelanggan. Kebutuhan akan karyawan dan pencapaian visi misi mendorong perusahaan untuk mencari mitra serta mengeksploitasi pengetahuan dan sumber daya mereka. Asimilasi pengetahuan, penyusunan ulang konfigurasi sumber daya internal dan memberikan training kepada staf/karyawan adalah proses bagaimana perusahaan mengintegrasikan pengetahuan sumber daya untuk kemudian memfilter bagian yang akan menjadi produk inovasi. PT. Pulau Bawah perlu melakukan mobilisasi pengetahuan dan sumber daya eksternal untuk kemudian dirancang serta di atur dengan sumber daya internal. Untuk alasan ini, PT. Pulau Bawah mengalami beberapa tantangan sekaligus manfaat dari keikutsertaan berbagai mitra, perusahaan lain atau partner kerja mereka dalam ekosistem bisnis ini. PT. Pulau Bawah harus memperbarui teknologi dan pengetahuan serta menemukan cara baru dalam melayani pelanggan. Banyak informasi yang bisa didapatkan dari mitra atau partner kerja pada saat perusahaan berpartisipasi dan bersinergi bersama. Tidak semua keinginan atau masukan-masukan pelanggan baik untuk dijadikan inovasi. Kolaborasi antara perusahaan dan sumber daya eksternal sangat dibutuhkan dalam penciptaan inovasi apakah produk atau layanan baru tersebut beresiko atau justeru memberikan peluang serta relevan dengan kebutuhan pelanggan.

4.3.3 *Commercializing Innovation*

Inovasi yang diperoleh dari sumber internal maupun eksternal perusahaan tidak hanya memberikan ide-ide kreatif, pengetahuan atau hal-hal baru bagi perusahaan, namun inovasi ini juga bisa dikomersialisasikan. Tujuannya ialah dapat memberikan

efektivitas, meningkatkan efisiensi atau bahkan keunggulan bersaing. Sebagaimana dikatakan oleh Deputy General Manager PT. Pulau Bawah saat diwawancarai:

"Jadi inovasi itu kita lakukan untuk 3 hal minimal 2 hal pertama dari sisi efisiensi energy dan finansial. Kedua efektif dan ketiga peningkatan kualitas. Dan ini adalah tujuan inovasi dan berpengaruh ada kaitannya (Deputy General Manager PT. Pulau Bawah)".

Sementara itu, PT. Pulau Bawah secara agresif juga melakukan perluasan jaringan ke berbagai dunia internasional melalui sistem kerjasama dengan berbagai *travel agency dan familiarization trip* yang ada di berbagai negara dan kantor pemasaran yang berada di Singapura. Sebagaimana dikatakan oleh salah satu staf PT. Pulau Bawah saat di wawancarai:

"Pulau Bawah mempunyai marketing yang ada di Singapura. Travel agent nya berada di Singapura. Tamu-tamu yang berkunjung ke Pulau Bawah bukan orang-orang biasa mereka mendapatkan info pulau bawah dari familiarizations trip, travel agent, mengundang travel travel agent dari Swiz, Jerman, Spanyol untuk datang ke Pulau Bawah (Staf Bawah Reserve).

Perusahaan terus bergerak melakukan promosi ke berbagai negara melalui *travel agency* dan *familiarization trip* dimana para jurnalis memberikan ulasan mereka selama menginap dan berkunjung ke Pulau Bawah. Pengalaman ini kemudian mereka bagikan ke laman website dan media sosial sebagai strategi pemasaran menarik para wisatawan mancanegara untuk berkunjung ke Pulau Bawah. Tidak hanya media trip luar negeri, beberapa media trip dalam negeri pun ikut membagikan pengalaman selama menginap disana. Dalam perspektif ini PT. Pulau Bawah menekankan pencarian peluang dalam aspek pemasaran dengan melakukan mobilisasi sumber daya dengan menggunakan kapabilitas dinamis yang disertai dengan integrasi pengetahuan yang cukup memadai dan melakukan komersialisasi inovasi.

Sementara itu, dalam hal pengembangan pada produk baru yang ditawarkan oleh perusahaan, PT. Pulau Bawah memberikan penawaran-penawaran baru sebagaimana disampaikan oleh Deputy General Manager PT. Pulau Bawah:

"Dalam hal kompetisi marketing sangat-sangat intens dan sangat up to date. Inovasi-inovasi produk, paket selalu dilakukan oleh pihak marketing. Misalnya kalau tahun lalu kita belum ada paket menikah di pulau bawah. Nah marketing melakukan inovasi-inovasi produk supaya kedepan kita punya paket yang bisa dipasarkan dimana paket ini namanya wedding package kita pasarkan kepada merka-mereka yang ingin menikah di pulau bawah. Yes, jadi inovasi terhadap marketing sangat-sangat cepat pergerakannya dan sekali lagi kalau tidak demikian kita akan ketinggalan (Deputy General Manager PT. Pulau Bawah).

Kemudian, sebagaimana disampaikan oleh General Manager PT. Pulau Bawah saat diwawancarai oleh CNN Indonesia melalui laman Youtube CNN Indonesia:

"Masa pandemi memberikan kami waktu untuk melakukan beberapa perubahan. Banyak wisatawan saat ini yang melakukan perjalanan bersama keluarga misalnya bersama teman-teman, pasangan atau keluarga multigenerasi mereka yang datang dari berbagai negara. Kami memutuskan untuk menyebar jaringan seluas mungkin. Mempromosikan tempat ini ke selutuh dunia (General Manager Bawah Reserve, CNN Indonesia, Youtube Video, 54:49. Aguastus 2023).

Perusahaan yang baik ialah mereka yang dapat menunjukkan bagaimana beradaptasi pada perubahan dalam menerapkan pengetahuan sesuai dengan tren dan kondisi pasar sehingga inovasi yang diperkenalkan dapat dengan mudah diterima oleh pelanggan. Salah satu contoh inovasi yang telah diterapkan oleh Bawah Reserve adalah mengembangkan paket pernikahan dan bulan madu di Pulau Bawah. Staf bagian pemasaran terus bekerja secara intensif mendeteksi lingkungan dan tren pasar yang sedang berkembang.

PT. Pulau Bawah juga terus berupaya melakukan kerjasama dengan berbagai vendor seperti agen travel, media trip dan memiliki kantor pemasaran yang berpusat di Singapura. Sebagaimana informasi yang didapatkan melalui laman *website* bawahreserve.com perjalanan ke pulau bawah dapat ditempuh melalui penerbangan dari Jakarta ke bandara Hang Nadim Batam dan kemudian akan ada pesawat amfibi yang disediakan oleh PT. Pulau Bawah yang akan membawa para tamu ke Pulau Bawah. Begitu juga dengan tamu-tamu yang datang dari Singapura, PT. Pulau Bawah

bekerjasama dengan mitra perjalanan yang akan mengantarkan tamu dari Singapura ke bandara Hang Nadim Batam. Sementara itu, PT. Pulau Bawah juga memberikan beberapa penawaran produk kepada pelanggan seperti adanya paket *weddings & Vow Renewals, Honeymoons, Anniversaries and Marriage Proposals. Kedua aktifitas ini masuk ke dalam tahapan transforming dimana perusahaan mampu berubah dan bertransformasi menyesuaikan kondisi baru* bekerjasama dengan berbagai vendor dan juga menawarkan paket dan layanan-layanan baru. Pemasaran intens dilakukan oleh tim manajemen melalui laman *facebook, Instagram, youtube*, dan *bawahblog* yang tersedia secara lengkap di laman *website* bawahreserve.com milik PT. Pulau Bawah. Bentuk aktifitas pemanfaatan teknologi digital yang dilakukan PT. Pulau Bawah masuk ke dalam tahapan seizing yang diterjemahkan sebagai aktifitas rutin yang dilakukan PT. Pulau Bawah dalam mengoptimalkan penggunaan teknologi digital sebagai bentuk membantu kesuksesan dan kemajuan perusahaan.

4.3.4 *Interaction Mechanisms*

Setiap perusahaan memiliki proses inovasi kooperatif yang berkelanjutan baik dengan individu, perusahaan lain, jaringan, dan komunitas. Proses inovasi kooperatif ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk terus belajar dari pengalaman. Ide inovasi yang diperoleh dari berbagai sumber baik internal maupun eksternal perusahaan yang sebelumnya dapat meningkatkan proses inovasi dimasa mendatang. Sebagaimana dikatakan oleh Deputy General Manager PT. Pulau Bawah:

"Sebagai sebuah entitas perusahaan itu adalah hal yang wajib. Kami bekerjasama dengan yayasan Anambas dengan pulau-pulau terdekat dimana kami ikut serta dalam program-program yayasan yang berhubungan dengan masyarakat Pulau Kiabu dan Mengkait. Selain itu kami juga melakukan kerjasama dengan pemerintah pastinya banyak karena bagaimana pun juga kita beroperasi di daerah yang secara legal berada di bawah Pemerintahan Daerah. Banyak hal yang kami sangat butuhkan dari Pemerintah Daerah misalnya dalam hal penyelesaian izin-izin dan pengoperasiannya seperti aturan pelaksanaan kontrak untuk karyawan kami. Selama ini pemerintah sangat kooperatif dan mendukung dengan program-program yang kami laksanakan. ... mereka mendukung kebijakan; tentu saja, mereka sangat mendukung." Dengan perusahaan lain atau tenaga ahli ketika kami mengambil produk inovasi maka tentu kami pastinya membutuhkan mereka untuk membantu bagaimana produk inovasi ini berjalan dengan baik dengan cara transfer ilmu dengan eksternal expert dengan tim kami yang ada di

pulau. Masuk dalam kontrak kami dengan pihak eksternal dan tentunya itu semua telah menjadi keputusan dalam rapat internal manajemen (Deputy General Manager PT. Pulau Bawah).

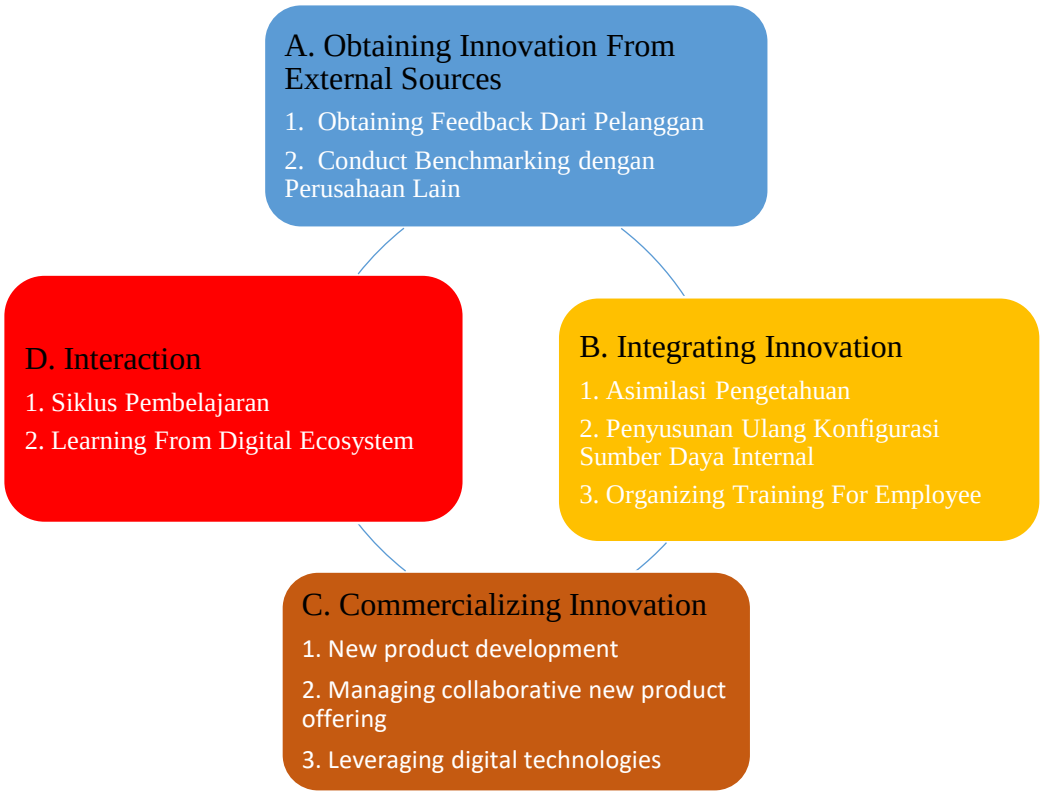
Untuk memperoleh pengetahuan eksternal, PT. Pulau Bawah menyelaraskan produk inovasi dengan cara transfer ilmu, kemudian menyelaraskannya dengan pengetahuan internal tim yang berada di pulau. Bagian ini menjadi penting untuk mendukung inovasi terbuka dan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Proses ini membutuhkan kolaborasi antara perusahaan dan sumber inovasi eksternal dan internal secara iteratif dan simultan di antara tahapan dalam inovasi terbuka. Kemampuan perusahaan dalam hal mengemas ulang penyajian dan pengetahuan kepada pengguna dan segala pihak yang terlibat didalamnya menjadi bagian penting untuk disajikan secara terstruktur dan selaras dengan ide-ide dasar dalam produk inovasi. Sosialisasi tentu saja dilakukan tidak hanya kepada pihak internal yang berinovasi melainkan juga kepada pemangku kepentingan, dalam hal ini adalah pembuat kebijakan. Sementara itu, manajer dan tim juga terus memantau perkembangan yang ada di pasar melalui teknologi digital, media sosial ataupun dari sisi teknologi yang difasilitasi oleh perusahaan. Sebagaimana disampaikan oleh Deputy General Manager PT. Pulau Bawah:

"Kemudian dari segi market nya, marketing dan berkompetisi dengan pasar. Tentunya sebagai sebuah perusahaan yang menyadari sebuah kompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain, maka dalam bidang marketing bagaimana meng guide tamu, kami telah menerapkan konsep misalnya dalam pemberian discount dan telah memperlebar pasar-pasar marketing kami dimana Bawah Resort sudah dikenal oleh masyarakat dari hampir 60 negara. Jadi, kami tidak lagi berperan dalam meng guide market lokal, tetapi kami melakukan inovasi-inovasi di pulau bawah ke dunia internasional. Adapun bentuk komen dari tamu. Kami punya teknologi. Jadi tamu langsung memberikan komen dan masukan atau permintaan kepada manajemen dengan ada gadget atau tab yang kami siapkan dimana mereka memberikan komen secara langsung semacam whatsApp (Deputy General Manager PT. Pulau Bawah).

Sebagai sebuah perusahaan dengan konsep berkelanjutan dan dikenal hampir di 60 negara, perusahaan merasa yakin dengan adanya kompetisi pasar. Untuk itu, pemasaran menjadi aktivitas penting untuk dilakukan terutama pada dunia internasional. Dikenal cukup luas diberbagai negara terbukti dengan banyaknya tamu-tamu berdatangan dari berbagai negara. Mereka adalah orang-orang kaya para *crazy rich* yang ingin menikmati keindahan alam yang ditawarkan oleh perusahaan melalui resort mewah

dengan keunikan dan keaslian yang dapat dirasakan. Meski jauh dari keramaian dan letaknya yang tersembunyi, pengalaman menarik ini yang ditawarkan oleh perusahaan.

Bentuk aktifitas-aktifitas kapabilitas dinamis diatas masuk ke dalam tiga tahapan *sensing, seizing dan transforming* yang saling berinteraksi antar satu dengan lainnya dan terus berkelanjutan.



Gambar 4.2 kesimpulan dari item-item di grafik open innovation yang berasal dari aktifitas-aktifitas dari dynamic capabilities

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana kapabilitas dinamis mendukung perusahaan untuk melakukan open innovation. Mayoritas penelitian di area kapabilitas dinamis dan open innovation dilakukan di industry manufaktur sehingga studi ini dilakukan di *unik resort*. Temuan empiris menemukan bahwa kapabilitas dinamis membantu perusahaan untuk memperoleh pengetahuan, mengintegrasikan pengetahuan ke dalam inovasi, mengadaptasi pengetahuan, dan mengkomersialisasikan inovasi. Kapabilitas dinamis menentukan seberapa besar inovasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan tidak dapat melakukan seluruh inovasi yang diinginkan karena implementasi inovasi dibatasi oleh kapabilitas perusahaan.

Dari data empiris, peneliti mengidentifikasi tahapan-tahapan inovasi terbuka yang berasal dari aktifitas-aktifitas kapabilitas dinamis PT. Pulau Bawah sebagai perusahaan yang bergerak di bidang resort. Keberhasilan dalam penerapan aktifitas-aktifitas yang berasal dari kapabilitas dinamis dan inovasi terbuka telah membuka dan memberikan peluang bagi perusahaan meskipun tidak semua inovasi dapat diterapkan. Masukan-masukan dan kerjasama dari sumber ekstenal memungkinkan PT. Pulau Bawah untuk mengembangkan kemampuan baru atau mengembangkan model bisnis mereka yang disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki. Penelitian ini juga menemukan bahwa perusahaan dengan kapabilitas dinamis yang kuat juga memungkinkan praktik inovasi terbuka yang efektif. Inovasi terbuka memberikan manfaat bagi keberhasilan dan pengembangan bagi PT. Pulau Bawah. Tentunya, kemampuan dinamis merupakan prasyarat bagi PT. Pulau Bawah untuk menerapkan inovasi terbuka.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan empiris yang diperoleh, penelitian ini membuktikan bahwa dynamic capability yang terjadi pada PT. Pulau Bawah (Bawah Reserve) dalam menerapkan open innovation sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Teece (2020). Menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis memfasilitasi perusahaan untuk mengintegrasikan pengetahuan eksternal ke dalam organisasi dimana perusahaan dapat menerapkan inovasi terbuka untuk mendapatkan sumber daya eksternal dan menggunakan kapabilitas dinamis untuk mengintegrasikannya dengan sumber daya internal. Kapabilitas dinamis perusahaan membantu Bawah Reserve mendapatkan pengetahuan dari sumber eksternal yang berasal dari pelanggan, tenaga ahli, universitas, pemerintah dan Yayasan Anambas. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keberhasilan dalam penerapan aktifitas-aktifitas yang berasal dari kapabilitas dinamis dan inovasi terbuka telah membuka dan memberikan peluang bagi perusahaan meskipun tidak semua inovasi dapat diterapkan. Masukan-masukan dan kerjasama dari sumber ekstenal memungkinkan PT. Pulau Bawah untuk mengembangkan kemampuan baru atau mengembangkan model bisnis mereka yang disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki.

5.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian Lebih Lanjut

Bagi manajer, penelitian ini memberikan *guidance* tentang bagaimana mengelola pengetahuan dan ide-ide yang datang dari berbagai sumber inovasi untuk mendorong inovasi. Penelitian ini menggunakan satu perusahaan dengan data mendalam tetapi menghasilkan generalisasi yang sempit. Dengan alasan ini, penelitian berikutnya dapat menggunakan survey untuk menguji hasil penelitian ini. Selain itu, penelitian di masa mendatang dapat memperluas kerangka penelitiannya dengan cara mengeksplorasi berbagai faktor tambahan yang dapat mempengaruhi interaksi antara kapabilitas dinamis dan inovasi terbuka dalam hal budaya organisasi, kolaborasi dan kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

Afuah, A., and C. L. Tucci. 2012. Crowdsourcing as a solution to distant search. Academy of Management Review 37 (3): 355–75.

Almirall, E., and R. Casadesus-Masanell. 2010. Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence. Academy of Management Review 35 (1): 27–47.

A.Michael Huberman, dan Matthew B. Miles. Analisis data kualitatif Terj. Tjejep Rohidi. Jakarta : UI Press, 1992.

Aylen, J. 2010. Open versus closed innovation: Development of the wide strip mill for steel in the United States during the 1920s. R&D Management 40 (1): 67–80

Barge-Gil, A. 2010. Cooperation-based innovators and peripheral cooperators: An empirical analysis of their characteristics and behavior. Technovation 30 (3): 195–206.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Belussi, F., A. Sammarra, and S. R. Sedita. 2010. Learning at the boundaries in an "Open Regional Innovation System": A focus on firms' innovation strategies in the Emilia Romagna life science industry. Research Policy 39 (6): 710–21.

Benassi, M., and A. Di Minin. 2009. Playing in between: Patent brokers in markets for technology. R&D Management 39 (1): 68–86.

Boudreau, K. 2010. Open platform strategies and innovation: Granting access vs. devolving control. Management Science 56 (10): 1849–72.

Bps.go.id. (2021). Jumlah kunjungan wisatawan mancanegara per bulan ke Indonesia menurut pintu masuk, tahun 2017-2021. Diakses 29 Agustus 2022, dari https://www.bps.go.id/subject/16/pariwisata.html#subjekViewTab3.

Cassiman, B., M. C. Di Guardo, and G. Valentini. 2010. Organizing links with science: Cooperate or contract? A project-level analysis. Research Policy 39 (7): 882–92.

Ceccagnoli, M., S. J. H. Graham, M. J. Higgins, and J. Lee. 2010. Productivity and the role of complementary assets in firms' demand for technology innovations. Industrial and Corporate Change 19 (3): 839– 69**.**

Charmaz, K. (2009). *A construção da teoria fundamentada: Guia pratico Para analise qualitativa, Tradução Joice Elias Costa. Porto Alegre*: Artmed.

Chesbrough, H., and R. S. Rosenbloom. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change 11 (3): 529–55.

Chesbrough, H. 2003a. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. 2003b. The era of open innovation. MIT Sloan Management Review 44 (3): 35–41.

Chesbrough, H. 2006a. Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. In Open innovation: Researching a new paradigm, ed. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, and J. West, 1–12. Oxford: Oxford University Press.

Chesbrough, H. 2006b. Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H., and A. K. Crowther. 2006. Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. R&D Management 36 (3): 229–36.

Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation, Oxford: Oxford University Press. doi: https://doi.org/10.1093/acprof: oso/9780199682461.003.0001.

Christensen, J. F., M. H. Olesen, and J. S. Kjær. 2005. The industrial dynamics of open innovation: Evidence from the transformation of consumer electronics. Research Policy 34 (10): 1533–49.

Christensen, J. F. 2006. Whither core competency for the large corporation in an open innovation world. In Open innovation: Researching a new paradigm, ed. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, and J. West, 35–61. Oxford: Oxford University Press.

Chuma, H. 2006. Increasing complexity and limits of organization in the microlithography industry: Implications for science-based industries. Research Policy 35 (3): 394–411.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, 128-152.

Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). *Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships. Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159–201. https://doi.org/10.1177/0001839211428131.

Dahlander, L., and D. M. Gann. 2010. How open is innovation. Research Policy 39 (6): 699–709.

Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. California Management Review, 58(4), 59–78.

De Faria, P., F. Lima, and R. Santos. 2010. Cooperation in innovation activities: The importance of partners. Research Policy 39 (8): 1082– 92.

De Jong, J. P. J., and M. Freel. 2010. Absorptive capacity and the reach of collaboration in high technology small firms. Research Policy 39 (1): 47–54.

Dittrich, K., and G. Duysters. 2007. Networking as a means to strategy change: The case of open innovation in mobile telephony. Journal of Product Innovation Management 24 (6): 510–21.

Dobelin, S., & Galina, S. V. R. (2019). Desagregando as capacidades dinâmicas: Analise conceitual Para melhor compreensão de uma realidade. In A. R. W. Takahashi, & S. Bulgacov, (Eds.) Capacidades dinâmicas e renovação estratégica: Como organizações se reinventam ao longo do tempo, Curitiba: Jurua Editora.

Dodgson, M., D. Gann, and A. Salter. 2006. The role of technology in the shift towards open innovation: The case of Procter & Gamble. R&D Management 36 (3): 333–46.

Droge, C., M. A. Stanko, and W. A. Pollitte. 2010. Lead users and early adopters on the Web: The role of new technology product blogs. Journal of Product Innovation Management 27 (1): 66–82.

Du Chatenier, E., J. A. A. M. Verstegen, H. J. A. Biemans, M. Mulder, and O. S. W. F. Omta. 2010. Identification of competencies for professionals in open innovation teams. R&D Management 40 (3): 271–80.

Dushnitsky, G., and J. M. Shaver. 2009. Limitations to interorganizational knowledge acquisition: The paradox of corporate venture capital. Strategic Management Journal 30 (10): 1045–64

Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? British Journal of Management, 19(3), 235–249. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x

Eisenhardt, K.M. 1989. *Building Theories from Case Study Research. Academy Of Management Review*, Vol 14, No. 4 pp 532-550.

Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities : What are they? Strategic Management Journal, 1105-1121.

Eisenhardt, K.M. & Volmar, E. 2020. Case Study Research: *A State-of-the-Art Perspective*. Oxford Research Encyclopedia, Business and Management.

Emden, Z., R. J. Calantone, and C. Droge. 2006. Collaborating for new product development: Selecting the partner with maximum potential to create value. Journal of Product Innovation Management 23 (4): 330– 41.

Fabrizio, K. R. 2009. Absorptive capacity and the search for innovation. Research Policy 38 (2): 255–67.

Faems, D., M. de Visser, P. Andries, and B. van Looy. 2010. Technology alliance portfolios and financial performance: Value-enhancing and cost-increasing effects of open innovation. Journal of Product Innovation Management 27 (6): 785–96.

Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation. The Academy of Management Perspectives, 27(2), 85–102.

Frenz, M., and G. Ietto-Gillies. 2009. The impact on innovation performance of different sources of knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey. Research Policy 38 (7): 1125–35.

Gassmann, O., P. Sandmeier, and C. H. Wecht. 2006. Extreme customer innovation in the front-end: Learning from a new software paradigm. International Journal of Technology Management 33 (1): 46–66.

Gaziulusoy, A. (2015). A Critical Review of Approaches Available for Design and Innovation Teams Through the Perspective of Sustainability Science and System Innovation Theories. Journal of Cleaner Production, 366-377.

Gawer, A., ed. 2010. Platform, markets and innovation. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

General Manager Bawah Reserve, CNN Indonesia, Sensasi Wisata di Resor Berkelanjutan Anambas, Youtube Video, 54:49. Agustus 2023 dari https://www.youtube.com/watch?v=7JbAlCMKF6

Gliedt, T., & Parker, P. (2010). Dynamic capabilities for strategic green advantage: Green electricity purchasing in North American firms, SMEs, NGOs and agencies. Global Business and Economics Review, 12(3), 171–195.

Graebner, M. E. (2004). Momentum and serendipity: *How acquired leaders create value in the integration of technology firms.* Strategic Management Journal, 25(8–9), 751–777. https://doi.org/10.1002/smj.419**.**

Granstrand, O., and S. Sjölander. 1990. Managing innovation in multitechnology corporations. Research Policy 19 (1): 35–60.

Grimpe, C., and W. Sofka. 2009. Search patterns and absorptive capacity: Low- and high-technology sectors in European countries. Research Policy 38 (3): 495–506.

Harryson, S., S. Kliknaite, and R. Dudkowski. 2008. Flexibility in innovation through external learning: Exploring two models for enhanced industry-university collaboration. International Journal of Technology Management 41 (1–2): 109–37.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. Strategic Management Journal, 24, 997–1010.

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)everchanging world. Strategic Management Journal, 32: , 1243-1250.

Herdiana, D. (2020). Rekomendasi kebijakan pemulihan pariwisata pasca wabah corona virus disease 2019 (covid-19) di kota Bandung. Jurnal Master Pariwisata (JUMPA), 7, 1. Https://doi.org/10.24843/jumpa.2020.v07.i01.p01

Holmes, S., and P. Smart. 2009. Exploring open innovation practice in firm-nonprofit engagements: A corporate social responsibility perspective. R&D Management 39 (4): 394–409.

https://ignnews.id/pulau-bawah-rute-paket-wisata-dan-harga-resortnya/ diakses pada 31 Agustus 2022

https://kemlu.go.id/download/L3NpdGVzL3B1c2F0L0RvY3VtZW50cy9LYWppYW4lMjBCUFBLL1AzSzIlMjBBTUVST1AvQk9PS0xFVCUyMFBVU0FUJTIwU0tLJTIwQU1FUk9QJTIwREFOJTIwU0tTRyUyMFVJJTIwMjAyMi5wZGY= diakses pada 11 Januari 2023

Hughes, B., and J. Wareham. 2010. Knowledge arbitrage in global pharma: A synthetic view of absorptive capacity and open innovation. R&D Management 40 (3): 324–43.

Ili, S., A. Albers, and S. Miller. 2010. Open innovation in the automotive industry. R&D Management 40 (3): 246–55.

Jaffe, A. B. 1989. Real effects of academic research. American Economic Review 79 (5): 957–70.

Jacobides, M. G., and S. Billinger. 2006. Designing the boundaries of the firm: From “make, buy, or ally” to the dynamic benefits of vertical architecture. Organization Science 17 (2): 249–61.

Kohler, T., K. Matzler, and J. Füller. 2009. Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation. Technovation 29 (6–7): 395– 407.

Komninos, N. 2004. Regional intelligence: Distributed localised information systems for innovation and development. International Journal of Technology Management 28 (3–6): 483–506.

Lasagni, A. (2012). “How Can External Relationships Enhance Innovation In Smes? New Evidencefor Europe”. Journal Of Small Business Management. Vol. 50 No. 2, Pp. 310-339.

Laursen, K., and A. Salter. 2006. Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. Strategic Management Journal 27 (2): 131–50.

Laursen, K., M. I. Leone, and S. Torrisi. 2010. Technological exploration through licensing: New insights from the licensee’s point of view. Industrial and Corporate Change 19 (3): 871–97.

Lefebvre, V. M., Hans De Stour. Dan Xavier Gellynck. (2015). “External Sources For Innovation In Food Smes. British Food Journal Vol. 117 No. 1, Pp. 412-430.

Lee, S., G. Park, B. Yoon, and J. Park. 2010. Open innovation in SMEs: An intermediated network model. Research Policy 39 (2): 290–300.

Levinthal, D., & March, J. (2008). The Myopia of Learning. 95-112.

Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). Kerangka kerja berbasis kemampuan untuk inovasi terbuka: Melengkapi kemampuan penyerapan.Jurnal Studi Manajemen, 46(8), 1315–1338. doi: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00854.x.

Li, Y., and W. Vanhaverbeke. 2009. The effects of inter-industry and country difference in supplier relationships on pioneering innovations. Technovation 29 (12): 843–58.

Lieberherr, E., & Truffer, B. (2015). The Impact of Privatization on Sustainability Transitions : A Comparative Analysis of Dynamic Capabilities in Three Water Utilities. Environmental Innovation and Social Transition, 101-122.

Lim, K., H. Chesbrough, and Y. Ruan. 2010. Open innovation and patterns of R&D competition. International Journal of Technology Management 52 (3–4): 295–321.

Lin, Y., & Wu, L. (2014). Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance Under the Resource-Based View Framework. Journal of Business Research, 407-413.

Link, A. N., and J. Rees. 1990. Firm size, university based research, and the returns to R&D. Small Business Economics 2 (1): 25–31.

Mathew D, Brintha NC, Jappes JTW. Artificial intelligence powered automation for Industry 4.0. In: Nayyar A, Naved M, Rameshwar R, editors. New Horizons for Industry 40 in Modern Business Contributions to Environmental Sciences & Innovative Business Technology. Cham: Springer; 2023. p. 1–28

McDonald, R. M., & Eisenhardt, K. M. (2020). *Parallel Play: Startups, Nascent Markets, and Effective Business-model Design*. Administrative Science Quarterly, 65(2), 483–523. https://doi.org/10.1177/0001839219852349.

Meredith, J. (1998). *Building operations management theory through case and field research*. Journal of Operations Management, 16, 441–454.

Miles, M.B, Huberman, A.M, & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.

Misna, Andi, 2015 "Formulasi Kebijakan Alokasi Dana di Desa Kandolo Kecamatan Teluk Pandan Kabupaten Kutai Timur", e-journal Administrasi Negara, Vol. 3, No. 2, 2015.Hlm. 28.

Mortara, L., R. Thomson, C. Moore, K. Armara, C. Kerr, R. Phaal, and D. Probert. 2010. Developing a technology intelligence strategy at Kodak European Research: Scan & target. Research-Technology Management 53 (4): 25–38.

Neyens, I., D. Faems, and L. Sels. 2010. The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on startup innovation performance. International Journal of Technology Management 52 (3–4): 392–410

Nieto, M. J., and L. Santamaría. 2007. The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. Technovation 27 (6–7): 367–77.

Pan, S., Tan, B., Huang, J., & Poulsen, B. (2007). The Development Paths of Non Strategic Capabilities. European Management Journal, 344-358.

Peteraf, M. A., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. Strategic Management Journal, 34(12), 1389–1410. doi: https://doi.org/10.1002/smj.2078.

Piller, F. T., and D. Walcher. 2006. Toolkits for idea competitions: A novel method to integrate users in new product development. R&D Management 36 (3): 307–18.

Pithoven, A., B. Clarysse, and M. Knockaert. 2010. Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. Technovation 30 (2): 130–41.

Poetz, M. K., and M. Schreier. 2012. The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas. Journal of Product Innovation Management 29 (2): 245–56.

Prahalad, C. K., and V. Ramaswamy. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of Interactive Marketing 18 (3): 5–14.

Priyono A, Hidayat A. Kapabilitas dinamis untuk inovasi terbuka: Tipologi jalur menuju penyelarasan sumber daya, strategi, dan kapabilitas. J Buka Innov Technol Mark Complex. 2022;8(4):206.

Rohrbeck, R. 2010. Harnessing a network of experts for competitive advantage: Technology scouting in the ICT industry. R&D Management 40 (2): 169–80.

Rothaermel, F. T., and M. T. Alexandre. 2009. Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. Organization Science 20 (4): 759–80.

Sandmeier, P. 2009. Customer integration strategies for innovation projects: Anticipation and brokering. International Journal of Technology Management 48 (1): 1–23.

Schiele, H. 2010. Early supplier integration: The dual role of purchasing in new product development. R&D Management 40 (2): 138–53.

Sieg, J. H., M. W. Wallin, and G. von Krogh. 2010. Managerial challenges in open innovation: A study of innovation intermediation in the chemical industry. R&D Management 40 (3): 281–91.

Spaeth, S., M. Stuermer, G. von Krogh. 2010. Enabling knowledge creation through outsiders: Towards a push model of open innovation. International Journal of Technology Management 52 (3–4): 411–31.

Stuermer, M., S. Spaeth, and G. von Krogh. 2009. Extending privatecollective innovation: A case study. R&D Management 39 (2): 17.

Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation and dynamic capabilities : An introduction. California Management Review, 5-12.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–50.

Teece, David, Margaret Peteraf and Sohvi Leih. 2016. *Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Strategy in The Innovation Economy. California Management Review* Vol. 58, No. 4. Summer 2016.

Teece, DJ (2020). Bergandengan tangan: Inovasi terbuka dan kerangka kapabilitas dinamis.Strategis Tinjauan Manajemen, 1(2), 233–253. doi:https://doi.org/10.1561/111.00000010.

Teece, D.J. Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. Strateg. Manag. Rev. 2020, 1, 233–253. [CrossRef]

Teirlinck, P., M. Dumont, and A. Spithoven. 2010. Corporate decisionmaking in R&D outsourcing and the impact on internal R&D employment intensity. Industrial and Corporate Change 19 (6): 1741–68.

Tether, B. S., and A. Tajar. 2008. Beyond industry-university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public science-base. Research Policy 37 (6–7): 1079–95.

Turner, S.F., Cardinal, L.B. & Burton, R.M. 2015. *Research Design for Mixed Methods: A Triangulation-bases Framework and Roadmap*. Organizational Research Methods.

Terwiesch, C., and Y. Xu. 2008. Innovation contests, open innovation, and multiagent problem solving. Management Science 54 (9): 1529–43.

Van de Vrande, V., J. P. J. de Jong, W. Vanhaverbeke, and M. de Rochemont. 2009. Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. Technovation 29 (6–7): 423–37.

Vanhaverbeke, W., G. Duysters, and N. Noorderhaven. 2002. External technology sourcing through alliances or acquisitions: An analysis of the application-specific integrated circuits industry. Organization Science 13 (6): 714–33.

Von Hippel, E. 2007. Horizontal innovation networks—by and for users. Industrial and Corporate Change 16 (2): 293–315.

Voss, C., Tsikriktsis, N. and Frohlich, M. (2002) 'Case research in operations management', International Journal of Operations and Production Management, 22(2), pp. 195–219.

West, J., and S. Gallagher. 2006. Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software. R&D Management 36 (3): 319–31.

West, J., and K. Lakhani. 2008. Getting clear about the role of communities in open innovation. Industry and Innovation 15 (2): 223–31.

Witzeman, S., G. Slowinski, R. Dirkx, L. Gollob, J. Tao, S. Ward, and S. Miraglia. 2006. Harnessing external technology for innovation. Research-Technology Management 49 (3): 19–27.

Yin, R.K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE Publication, Inc.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th ed.)*. London, United Kingdom.: Sage Publications, Inc.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Yin, R. K. (2015) 'Case Study Research: design and methods', Sage Publication

Yin, R.K. 2016. *Qualitative Research from Start to Finish (Ed. Ke-2).* New York: The Guilford Press.

Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepeneurship and Dynamic Capabilities : A Review, Model and Research Agenda. Journal of Management Studies, 917-955.

Zeng, S. X., X. M. Xie, and C. M. Tam. 2010. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. Technovation 30 (3): 181–94.

Zhao, X. L. 2009. Technological innovation and acquisitions. Management Science 55 (7): 1170–83.

Zott, C., R. Amit, dan L. Massa. 2011. Model bisnis: Perkembangan terkini opments dan penelitian masa depan.Jurnal Manajemen37 (4): 1019–42.

Lampiran-Lampiran
Interview Guide

PT. PULAU BAWAH (BAWAH RESERVE)

Informan 1 : Deputy General Manager Bawah Resort

No.	Pertanyaan	Respon
1.	Apa yang bapak ketahui tentang open innovation?	Untuk pengoperasian perusahaan seperti hotel ataupun resort tren inovasi pastinya memang mengikuti kehendak market. Secara general, sebuah perusahaan apabila dia tidak berinovasi maka dia akan seperti penumpang yang ketinggalan pesawat. Dia tidak akan bisa berkompetisi di era modern dan keterbukaan seperti saat ini
2.	Bagaimana mendapatkan inovasi yang baik?	Kita harus melek teknologi dan melek perkembangan. Artinya begini, setiap ada perkembangan teknologi baru diluar yang bersifat inovatif terhadap perubahan dan bisa di aplikasikan oleh perusahaan kami, kami selalu mengupdate diri. Artinya inovasi itu sangat diperlukan oleh sebuah

		perusahaan yang mau berkembang dan mau berkompetisi serta strategi yang dilakukan adalah tentunya dengan melek teknologi, update dengan teknologi serta bersikap reseptif dalam arti tidak menolak apa yang menjadi dalam new update, new creation daripada produk inovasi.
3.	Bagaimana perusahaan beradaptasi, mengintegrasikan, dan menggabungkan keterampilan, sumber daya, dan keterampilan fungsionalnya untuk mengembangkan produk dan layanan dalam memenuhi tuntutan pasar?	Pertama melalui diskusi-diskusi dulu secara internal, kita akan melihat terlebih dahulu apakah teknologi baru yang ada di pasar itu cocok atau tidak, memberikan efisiensi atau tidak, memberikan nilai positif atau tidak dalam operasionalnya, apabila secara internal kami merasa hal itu bagus dan penting untuk kita terapkan maka langkah selanjutnya adalah dengan berusaha dan berkomunikasi dengan pihak internal untuk mendapatkan informasi update tentang inovasi tersebut. Karena bagaimanapun juga penilaian-penilaian internal,

		masukan-masukan tenaga ahli yang dari eksternal juga sangat dibutuhkan.
4	Bagaimana proses analisis tren di media sosial dilakukan dan juga bagaimana menganalisis pola perilaku trend setter yang dilakukan oleh perusahaan dan tim manajemen?	Dalam hal kompetisi marketing, sangat-sangat intens sangat up to date. Inovasi-inovasi produk, paket selalu dilakukan oleh pihak marketing. Misalnya kalau tahun lalu kita belum ada paket menikah di pulau bawah. Nah marketing melakukan inovasi-inovasi produk supaya kedepan kita punya paket yang bisa dipasarkan dimana paket ini namanya wedding package kita pasarkan kepada merka-mereka yang ingin menikah di pulau bawah. Yes, jadi inovasi terhadap marketing sangat –sangat cepat pergerakannya dan sekali lagi kalau tidak demikian kita akan ketinggalan. Kemudian dari segi market nya, marketing dan berkompetisi dengan pasar. Tentunya sebagai sebuah perusahaan yang menyadari sebuah kompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain, maka dalam bidang marketing bagaimana meng guide tamu, kami telah menerapkan konsep misalnya dalam pemberian discount dan telah memperlebar pasar-pasar

		marketing kami dimana Bawah Resort sudah dikenal oleh masyarakat dari hampir 60 negara. Jadi, kami tidak lagi berperan dalam meng guide market lokal, tetapi kami melakukan inovasi-inovasi di pulau bawah ke dunia internasional. Adapun bentuk komen dari tamu. Kami punya teknologi. Jadi tamu langsung memberikan komen dan masukan atau permintaan kepada manajemen dengan ada gadget atau tab yang kami siapkan dimana mereka memberikan komen secara langsung semacam whatsaap.
5	Bagaimana perusahaan mendorong inovator eksternal dalam penciptaan inovasi?	Sementara itu dari segi tamu, tamu itu suka memberikan feedback dan comment ya mereka datang dan menginap, melihat bagaimana kita memfasilitasi memberikan pelayanan Dari situ mereka komen. Salah satu komen inovasi dari tamu yang saat ini belum kami fasilitasi adalah penyediaan transpotrtasi antar pulau

		dari pulau bawah ke pulau ssekitarnya.
16	Apakah perusahaan melakukan kontrak, bentuk kerjasama atau kolaborasi bersama pihak lain dalam pertukaran informasi, pengetahuan atau teknologi?	Secara khusus memang tidak ada institusi tertentu yang kita ajak kerjasama. Tetapi kita adalah perusahaan yang bersifat reseptif kita selalu ketika mau berinovasi kita selalu melihat kompetisi-kompetisi di luar. Artinya begini ketika kita ingin membeli barang-barang atau sesuatu terhadap sebuah produk, kita tidak bergantung kepada salah satu institusi atau sebuah perusahaan atau satu grub expert. Tetapi kita lebih condong bekerjasama dengan banyak orang. Kami tidak memiliki pihak khusus atau perusahaan khusus untuk bekerjasama. Solar Panel yang kami lakukan adalah bekerja sama dengan perusahaan Jerman. kami tidak tertutup dengan memilih salah satu saja perusahaan,namun kami mencari perbandingan-perbandingan untuk mendapatkan inovasi terbaik untuk mendapatkan kualitas terbaik daripada produk inovasi.

7	Apakah inovasi yang diperoleh diintegrasikan ke dalam kegiatan R&D perusahaan, bagaimana prosesnya dan apakah terdapat hambatan?	Jadi begini, ketika kita merencanakan untuk melakukan inovasi terhadap produk dan juga asset kita di pulau tentu saja yang pertama kita lakukan secara internal adalah diskusi terlebih dahulu antara manajemen dengan keputusan-keputusan manajemen kita bisa melakukan tindak lanjut dngan cara menghubungi pihak eksternal. Tidak hanya satu tetapi beberapa penyedia fasilitas inovasi pihak eksternal kita hubungi untuk mendapatkan kualitas produk yang terbaik. Setelah kita memutuskan bahwa ada satu produk terbaik dan kita akan diskusi lanjutan dan duduk bersama serta mengambil keputusan bersama pihak eksternal untuk sebuah perjanjian. Segala sesuatu itu diputuskan oleh COO nanti secara yang lain bahwa kalau nanti Coo akan berbicara dengan owner dan pemegang saham secara terpisah ya tetapi untuk operasional hanya sampai kepada Coo saja. Nah jika coo sudah

		8memutuskan baru kita mengambil tindakan selanjutnya untuk aplikasi dan penandatangan perjanjian dengan pihak eksternal penyedia barang
8	Langkah apa yang dilakukan Pulau Bawah dengan adanya masukan-masukan dari pihak internal maupun eksternal?	Masukan, feedback atau komen itu kan tidak semua langsung kita aplikasikan. Jadi kita harus review dulu, kita analisa dulu kalua memang itu bagus kita akan dengan senang hati mengimplementasikannya. Kalaupun itu masih ada tantangan-tantangan sendiri tidak bisa kita aplikasikan dan menjadi catatan-catatan
9	Bagaimana perusahaan berkomunikasi bersama tim untuk menyampaikan inovasi dalam bentuk kolaborasi bersama?	Biasanya kita ada satu tim namanya eksekutif manajemen. Rencana pengembangan dan pengadaan inovasi itu harus melewati meeting daripada eksekutif ini seperti deputi general manajer, coo mereka inilah orang-orang yang akan memutuskan apakah oke atau tidak oke untuk mengambil sebuah produk inovasi

10	Apakah inovasi memberikan keuntungan dan mafaat bagi perusahaan?	Saya pikir iya, saya adalah orang yang sangat setuju dengn OI sangat membantu sebuah perusahaan untuk berkembang lebih pesat.
11	Bagaimana open innovation dapat memenuhi kriteria keberhasilan organisasi?	Tujuan daripada inovasi adalah efisiensi, profitable dan sebagainya. Penggunaan teknologi baru tetapi memberikan manfaat lebih daripada yang sekarang. Artinya komunikasi kita dengan eksernal expert tentu saja sangat dibutuhkan" (Deputy General Manager Pt. Pulau Bawah).
12	Apakah memanfaatkan sumber inovasi eksternal dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan baik dengan mengurangi biaya atau dengan menaikkan harga?	Itu pasti. Jadi inovasi itu kita lakukan untuk 3 hal minimal 2 hal pertama dari sisi efisiensi energy dan finansial. Kedua efektif dan ketiga peningkatan kualitas. Dan ini adalah tujuan inovasi dan berpengaruh ada kaitannya.
13	Bagaimana manfaat dari jaringan kolaborasi/kerjasama dapat mempengaruhi kinerja inovasi? Bagaimana perusahaan melakukan proses inovasi kooperatif yang berkelanjutan dengan individu, perusahaan lain, jaringan, dan komunitas?	Kerjasama dengan pemerintah pastinya banyak karena bagaimana pun juga kita beroperasi di daerah yang secara legal berada di abwah Pemerintahan Daerah. Banyak hal yang kami

		sangat butuhkan dari pemerintah daerah ,misalnya dalam hal penyelesaian izin-izin dan pengoperasiannya. Bahkan tanggal 10 januari kami akan mengirimkan delegasi ke kantor dinas ketenagakerjaan tentang aturan pelaksanaan kontrak untuk karyawan kami.Ketika kami mengambil produk inovasi merka tentu kami pastinya membutuhkan merka untuk membantu bagaimana produk inovasi ini berjalan dengan baik dengan cara transfer ilmu dengan eksternal expert dengan tim kami yang ada di pulau. Masuk dalam kontrak kami dengan pihak eksternal dan tentunya itu semua telah menjadi keputusan dalam rapat internal manajemen.
14	Seperti apakah kolaborasi yang dilakukan oleh perusahaan kepada perusahaan lain (mitra) sebagai cara untuk mengumpulkan sumber daya inovasi?	Sebagai sebuah entitas perusahaan itu adalah hal yang wajib . kami bekerjasama dengan yayasan pulau Anambas dengn pulaupulau terdekat dimana kami ikut serta dalam program-program yayasan yang berhubungan dengan masyarakat pulau kiabu dan mengkait. Yayasan pulau bawah adalah entitas terpisah dari pulau Bawah. Dia tidak

		bagian dari pulau bawah tetapi menjadi partner kerja Pulau Bawah. Misalnya dalam hal penggunaan sampah. Pulau bawah punya program membersihkan sampah. Sampah-sampah yang ada di pulau bawah, kita kumpulkan di pulau bawah kita serahkan ke yayasan Anambas untuk diolah lagi menjadi produk yang bisa dipakai lagi. Kemudian Kalau kami disini yang sudah dilakukan adalah untuk Penggunan Sumber Daya Manusia kami bekerja sama dengan kampus-kampus di Batam terutama Batam Tourism Polytechnic atau BTP dimana bila kami membutuhkan tenaga untuk training kami bisa menghubungi mereka dan pada saat yang sama juga mereka punya mahasiswa-mahasiswa yang juga butuh training untuk di hotel-hotel jadi ini adalah kerjasama yang menguntungkan kedua belah pihak.

Informan 2 : Staff Bawah Resort

No.	Pertanyaan	Respon
1.	Coba ceritakan menurut anda tentang bagaimana mendapatkan inovasi yang baik?	Untuk mendapatkan inovasi yang baik kita harus melihat

		dan memperolehnya dari berbagai sumber.
2.	Umumnya dari mana tamu memperoleh informasi tentang pulau bawah?	Pulau Bawah mempunyai marketing yang ada di Singapura. Travel agent nya berada di Singapura. Tamu-tamu yang berkunjung ke Pulau Bawah bukan orang-orang biasa mereka mendapatkan info pulau bawah dari familiarizations trip, travel agent, mengundang travel travel agent dari Swiz, Jerman, Spanyol untuk datang ke Pulau Bawah.
3.	Saran dan masukan apa yang biasanya disampaikan oleh tamu/customer untuk pengembangan layanan dan produk yang ada di Pulau Bawah?	Keinginan untuk ada jet ski dan kegiatan memancing. Memperbanyak activity seperti jetski harus ada, sebenarnya ada jet ski tetapi PT. Pulau Bawah adalah *resort eco sustainability* jadi belum bisa memberikan hal tersebut. Begitupun dengan kegiatan memancing bahkan tamu rela membayar uang lebih.
4.	Bagaimana bentuk kolaborasi atau kerjasama antara perusahaan dan pelanggan/tamu untuk mewujudkan ide produk dan inovasi?	Yayasan Anambas punya pengaruh besar atau wewenang dengan pulau

		bawah dalam hal menjaga alam, ekosistem dsb nya.
5.	Bagaimana hubungan antara manajer dan karyawan dalam lingkungan kerja (menyangkut pekerjaan)?	jadi merasa ada perbedaan pada setiap manajer. Untuk di departemen sendiri,manajernya santai tidak kaku. Ketika berbuat kesalahan tapi tidak langsung menjudge.
6.	Inovasi apa saja yang telah dilakukan di pulau bawah dan apakah ada kendala atau hambatan?	inovasi dalam hal kecil seperti daur ulang sampah dsb nya. Dan Private activity yang berbayar salah satunya private massage dengan lokasi yang berbeda.
7.	Adakah hubungan kerjasama antara perusahaan dengan pihak eksternal dalam mendukung dan memperoleh inovasi dari pihak eksternal?	dengan Universitas salah satunya dengan ITB, bagaimana membangun bangunan yang kuat pada setiap bangunan-bangunan resort kemudian juga dengan Batam Tourism Politeknik dalam hal training mahasiswa dan jika punya kinerja yang bagus maka langsung ditawarkan untuk bekerja di Pulau Bawah
8.	Bagaimana bentuk komunikasi bersama atasan/manajer jika ada saran dan masukan dari tamu?	Setiap 3 bulan atau 6 bulan sekali karyawan diberikan kesempatan untuk review pekerjaan. Karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan saran dan

		masukan apa yang harus dilakukan supaya perusahaan jadi lebih berkembang. Untuk morning briefing setiap hari. Kalau untuk rapat tahunan seperti General Manager memberikan kesempatan untuk berbicara secara langsung. untuk morning briefing setiap hari. Kalau untuk rapat tahunan seperti GM memberikan kesempatan untuk berbicara secara langsunng.
9.	Apa yang membedakan pulau bawah dari resort-resort mewah lainnya?	jadi karena Pulau Bawah ini adalah ecofunding resort. Pembangunan pulau bawah tidak menggunakan alat-alat Berat sehingga tidak merusak alam. Luxury Resort, Private Resort yang betul-betul menjaga alam.

Informan 3 : Reporter CNN Indonesia saat meliput ke Bawah Resort

No.	**Pertanyaan**	**Respon**
1.	Apa kesan pertama kali saat tiba di pulau bawah?	Is so real moment. Karena indah banget kaya meldive versi Indonesia dan kebetulan kita berjalan

		kesana kita terkendala cuaca. Perjalanan semakin lama berjam-jam delay.hidden island. Bukan experience liburan yang biasanya aku rasain ke pulau-pulau lain seperti Labuan bajo dan bali dan wakatobi.
2.	Dari mana memperoleh informasi tentang pulau bawah?	Background nya liputan, jadi pertama klai dengan Pulau Bawah itu dari Yayasan Anambas. Kalau tidak dari yayasan aku mungkin tidak tau tentang Bawah Island. Yang dikelola oleh foreigner dan punya jam sendiri. Kami sebenernya tidak ada kerjasama dengan pulau bawah. Kita melakukan kerjasama dengan Yayasan Anambas. Kenapa kita bisa ke pulau bawah karena memang mitra utama yayasan anambas itu adalah pulau bawah. That's way jadi banyak focus-fokus utama yang dilakukan di pulau bawah yang berkorelasi dengan tujuan yayasan dan mereka mau "upaya yayasan yang memang kita harus lihat tidak hanya di pulau-pulau

		sepeti desa-desa telaga kiabu dan palmatak yang mereka punya upaya-upaya yang terkait manajemen tetapi di pulau bawah mereka juga mempunya focus-fokus kerja yang berdampingan yang mana intinya adalah everything sustainable.
3.	Bagaimana fasilitas dan layanan yang ada di pulau bawah?	Bawah resort ini kan salah satu bentuk contoh resort yang sustainable walaupun belum 100 persen ya. Kalau untuk kebutuhan listrik solar panel yang lumayan terbesar se asean tapi tetap iuntuk kebutuhan listrik mereka masih mengandalkan generator juga Karena gabisa menutupi 100 persen kebutuhan listrik disana juga. Seperti di ajak tour. Perjalanan ketika ada disana. Kita nyampe mencoba sunset bout mereka di ajak keliling. Pulau bawah ada six smoler island. Kita di ajak zero waste dinner dimana dinner itu beneran tidak diajak

		buang sampah sedikit pun very interesting.
4.	Apa yang membedakan pulau bawah dengan resort-resort mewah lainnya yang pernah anda kunjungi?	Yang bikin beda adalah kebutuhanmu terpenuhi. A very private dan tidak berisik tapi kelas-kelas A. kaya gua butuh listrik ada, butuh internet ada, basic manausia jaman sekarang terpenuhi dan sekalian lo bisa berinteraksi dengan alam yang tidak terganggu apapun. Seperti suara bising kendaraan, suara orang-orang sekitar
5.	Dari sisi harga, layanan yang ditawarkan bagaimana pendapat nya? Apakah ada masukan atau ide yang ingin diberikan ?	Very segmented. Menurut aku semua yang ditawarkan dengan harga segitu worth it tapi aku tidak mau gua mendingan duit untuk buat yang lain. Ketika tamu-tamu yang datang itu mereka melihat oh ada konservasi penyu dan mereka mengeluarkan nyumbangin buat konservasinya.
6.	Apakah ada hubungan kerjasama atau kolaborasi dari tim CNN Indonesia dengan PT.Pulau Bawah? Bagaimana bentuk kolaborasi antara pulau bawah dan cnn untuk mewujudkan ide produk dan inovasi?	Kami sebenernya tidak ada kerjasama dengan pulau bawah. Kita melakukan kerjasama dengan Yayasan

		Anambas. Kenapa kita bisa ke pulau bawah karena memang mitra utama yayasan anambas itu adalah pulau bawah. That's way jadi banyak focus-fokus utama yang dilakukan di pulau bawah yang berkorelasi dengan tujuan yayasan.
7.	Apakah inovasi yang paling menarik yang ditawarkan oleh PT. Pulau Bawah menurut saudara dari tim CNN?	System Penyulingan air laut. Mereka sudah tidak butuh pengiriman air dengan kapal besar. Mereka menyuling semuanya dari air laut dan air hujan dimana clean water untuk diminum. Itu yang paling impresif. Karena menurut aku untuk remote island air itu liquid cold.
8.	Menurut saudara sebagai pihak luar perusahaan, strategi apakah yang harus diterapkan oleh PT.Pulau Bawah agar dapat bertahan dalam persaingan?	Ketika kita mau mempertahankan bisnis itu apa. Identittas yang aku lihat dari pulau bawah adalah sustainable yang di graungkan adalah sustainable tourism. Ketika kita punya identitas orang jadi ingin tahu.