

**ANALISIS TRANSFORMASI DIGITAL BERBASIS *DYNAMIC*
CAPABILITIES UNTUK MENDUKUNG KEBERLANJUTAN USAHA**



Diajukan oleh

RIDHO M. IQBAL

18911069

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

**ANALISIS TRANSFORMASI DIGITAL BERBASIS *DYNAMIC*
CAPABILITIES UNTUK Mendukung Keberlanjutan
USAHA**



**Diajukan oleh
RIDHO M. IQBAL
18911069**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2021**

**ANALISIS TRANSFORMASI DIGITAL BERBASIS *DYNAMIC*
CAPABILITIES UNTUK MENDUKUNG KEBERLANJUTAN
USAHA**

**Tesis S-2
Program Magister Manajemen**



**Diajukan oleh
RIDHO M. IQBAL**

18911069

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

PERYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang 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, 16 Juli 2021



Ridho M. Iqbal



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

- magister manajemen (S-2)
- magister ilmu ekonomi (S-2)
- magister akuntansi (S-2)
- doktor ilmu ekonomi (S-3)

HALAMAN PENGESAHAN REVISI DAN PENJILIDAN TESIS

Nama Mahasiswa : RIDHO MIQBAL
No. Mahasiswa : 18911068
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Strategik
Dosen Pembimbing : Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Judul Tugas Akhir

ANALISIS TRANSFORMASI DIGITAL BERBASIS DYNAMIC CAPABILITIES UNTUK
MENDUKUNG KEBERLANJUTAN USAHA

Yogyakarta, 24 Juni 2022

Dosen Pembimbing

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

CATATAN:

- 2 (dua) Lembar Catatan Revisi Harap Ditunjukkan Ke Dosen Pembimbing



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Kampus Prof. Dr. Asri Purwati
Universitas Islam Indonesia
Cendeky Graha Pajala Yogyakarta 55181
T : 0271-810141, 81015
F : 0271-810146
E : info@uii.ac.id
M : 0811-11111

**BERITA ACARA UJIAN
TUGAS AKHIR**

Pada hari Kamis tanggal 22 Juli 2021, Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah menyelenggarakan ujian tugas akhir yang disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **RIDHO LIQBAL**
No. Mahasiswa : **18911068**
Program Studi : **Magister Manajemen**
Konsentrasi : **Manajemen Strategik**
Dosen Pembimbing : **Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.**
Judul Tugas Akhir :
**ANALISIS TRANSFORMASI DIGITAL BERBASIS DYNAMIC CAPABILITIES UNTUK
MENDUKUNG KEBERLANJUTAN USAHA**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir, maka tugas akhir tersebut dinyatakan :

	Lulus Tanpa Revisi
V	Lulus Dengan Revisi
	Tidak Lulus (Wajib Mengulang)
Dengan Nilai : A-	

Penguji I : **Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.**

Penguji II : **Arif Hantono, SE., M.Ec., Ph.D.**



Agus Harjito, M.Si.

Catatan:

Tugas akhir yang dinyatakan Lulus dengan Revisi, maka waktu revisi maksimum Akhir Pendaftaran Wisuda sejak diterimanya Berita Acara ini, disertai dengan mengumpulkan bukti bebas pengulangan pasal U.II. Apabila tidak selesai, maka kelulusan dan tugas akhir tersebut dinyatakan gugur.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT berkat Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis sebagai tugas akhir yang berjudul “Analisis Transformasi Digital Berbasis *Dynamic Capabilities* Untuk Mendukung Keberlanjutan Usaha”. Shalawat beserta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada keluarganya, sahabatnya, kepada umatnya hingga akhir zaman, amin. Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini sangat jauh dari sempurna, karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Keterbatasan ilmu sebagai manusia membuat penulis sangat mengharap masukan dari berbagai pihak, baik kritik dan saran yang membangun demi peningkatan isi dan mutu yang lebih baik untuk penelitian ini.

Menyadari akan segala kekurangan, penulis tidak akan mampu menyelesaikan penyusunan tesis ini tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasihnya kepada :

1. **Allah SWT** atas segala rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, beserta junjungan Nabi Muhammad SAW atas petunjuknya hingga akhir zaman.
2. **Orang tua** yang tidak pernah lelah dalam memberikan limpahan perhatian, doa, dukungan dan kasih sayangnya dalam segala kondisi dan situasi serta kakak adik yang selalu memberikan semangat.
3. **Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.** selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya serta dengan penuh kesabaran telah membimbing penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
4. Segenap dosen dan staff Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia terima kasih atas ilmu yang diberikan serta pelayanannya.
5. Segenap manajemen PT. Anugrah Mulia Indobel (Coklat Monggo), Amanda Brownies, dan Bakpia Kencana yang telah memberikan izin dan keterbukaannya kepada penulis dalam proses pencarian data selama proses penelitian.
6. Teman-teman kuliah di Program Studi Magister Manajemen angkatan 51 yang selalu memberikan dukungan dan bantuannya selama ini.
7. Semua pihak yang sudah membantu dan memberikan dukungan baik materi maupun non materi yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini banyak terdapat kekurangan ataupun kekeliruan. Untuk itu penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan penulis guna memperbaiki laporan tugas akhir ini. Semoga hasil dari penyusunan tesis ini dapat berguna bagi semua pihak dalam proses menerapkan ilmu yang penulis dapatkan di bangku perkuliahan.

Yogyakarta, 16 Juli 2022

Penulis



Ridho M. Iqbal

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	I
HALAMAN JUDUL	II
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	III
HALAMAN PENGESAHAN	IV
BERITA ACARA UJIAN TESIS	V
KATA PENGANTAR	VI
DAFTAR ISI.....	X
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
ABSTRAK.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1.Latar Belakang.....	1
1.2.Rumusan Masalah.....	5
1.3.Tujuan Studi Kasus.....	6
1.4.Tujuan Umum	6
1.5.Tujuan Khusus	6
1.6.Manfaat Studi Kasus	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1.Konsep Teori.....	8
2.1.1. Perspektif Transformasi Digital.....	8
2.1.2. Panduan Definisi.....	9
2.1.3. Transformasi yang Diaktifkan IT.....	10
2.1.4. Transformasi Digital	11
2.1.5. Pendekatan kemampuan dinamis untuk menyelaraskan (<i>dynamic capabilities approach to aligning</i>)	12
2.2.1. Kemampuan dinamis (<i>Dynamic Capabilities</i>)	13
2.1.6. Membangun kemampuan dinamis untuk transformasi digital....	14
2.1.7. Transformasi digital oleh UKM.....	15

2.1.8. Kemampuan Organisasi	16
2.1.9. Bisnis Model	16
2.2.1. Business Model Canvas	17
2.1.10. Bisnis Model	18
2.1.11. Penelitian terdahulu	19
2.1.11. Kebaruan Penelitian	22
3.1. Jenis Penelitian.....	23
3.1.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus	24
3.1.3 Eksplorasi.....	25
3.1.4 Membangun Teori.....	25
3.1.5 Pengembangan Teori	27
3.1.6 Desain Studi Kasus	27
3.1.7 Metode Pengumpulan Data.....	29
3.1.8 Objek Penelitian.....	30
BAB IV TINJAUAN PUSTAKA	
4.1. Temuan Empiris.....	32
PT. Anugrah Mulia Indobel (Chocolate Monggo)	
4.1.2. Profil Perusahaan Anugrah Mulia Indobel (Chocolate Monggo)	32
4.1.3. Struktur Organisasi PT. Anugrah Mulia Indobel.....	33
4.1.4. Bisnis Model PT. Anugrah Mulia Indobel.....	34
4.2.1. Customer Segments	34
4.2.2. Value Proposition.....	34
4.2.3. Chanel	34
4.2.4. Customer Relationship.....	34
4.2.5. Revenue Streams.....	35

4.2.6. Key Resources	35
4.2.7. Key Activities	35
4.2.8. Key Partnership.....	36
4.2.9. Cost Structure.....	36
PT. Amanda Brownies	
4.2. Profil PT. Amanda Brownies.....	38
4.2.2. Struktur Organisasi PT. Amanda Brownies.....	38
4.2.3. Bisnis Model PT. Amanda Brownies.....	39
4.2.1. Customer Segments.....	39
4.2.2. Value Proposition.....	40
4.2.3. Chanel	40
4.2.4. Customer Relationship.....	40
4.2.5. Revenue Streams.....	41
4.2.6. Key Resources.....	41
4.2.7. Key Activities.....	41
4.2.8. Key Partnership.....	41
4.2.9. Cost Structure.....	42
4.2.4. Inovasi Bisnis Model	42
PT. Bakpia Kencana	
4.3. Profile PT. Bakpia Kencana.....	43
4.3.2. Struktur organisasi Bakpia Kencana.....	44
4.3.3. Bisnis Model PT. Amanda Brownies.....	45
4.3.1. Customer Segments.....	45
4.3.2. Value Proposition.....	45
4.3.3. Chanel	46
4.3.4. Customer Relationship.....	46
4.3.5. Revenue Streams.....	46
4.3.6. Key Resources.....	47
4.3.7. Key Activities.....	47
4.3.8. Key Partnership.....	47
4.3.9. Cost Structure.....	48

4.3.4. Inovasi Bisnis Model	48
4.3.5. Memahami Transformasi Digital.....	49
4.3.6. Membangun Dinamis Kapabilitas untuk Transformasi Digital	50

BAB V Cross Case Analysis

5.1. Temuan dari hasil penelitian.....	52
5.2. Sensing.....	53
5.2.1. Menjalin komunikasi dengan pemangku kepentingan dan semua bagian dalam organisasi	53
5.2.2. Mengantisipasi dan peka terhadap perubahan lingkungan dan berfikir kritis.	53
5.2.3. Proses penereapan transformasi digital kedalam organisasi	53
5.3. Seizing.....	55
5.3.1. Menerapkan bisnis model baru untuk keberlanjutan usaha	55
5.3.2. Menerapkan teknologi atau sistem dalam lini bisnis yang dijalankan.	55
5.3.3. Melakukan kerja sama untuk keberlangsungan usaha	55
5.4. Transforming.....	55
5.2.1. Menjalin komunikasi dengan pemangku kepentingan dan semua bagian dalam organisasi	55
5.2.2. Melakukan pembaruan bisnis model dengan menerapkan teknologi ke dalam lini bisnis.	55
5.2.3. Menerapkan sistem dinamika <i>capabilities</i> untuk keberlanjutan usaha	56
5.2.4. Mengembangkan ide kreatif dan inovasi ke bisnis model serta meningkatkan pelayanan ke customer.....	56

5.5. Membangun Kapabilitas Digital <i>Sensing</i>	56
---	----

BAB VI KESIMPULAN

6.1. Kesimpulan	58
-----------------------	----

6.2.Keterbatasan Penelitian	59
6.3.Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	59
DAFTAR PUSTAKA	



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	19
Tabel 2.1 Kesuaian Tujuan Penelitian dengan Tipe Studi Kasus	24
Tabel 2.3 Proses Membangun Teori dari Penelitian Studi Kasus.....	26
Tabel 5.1 Sensing, seizing dan transforming capabilities untuk transformasi digital ..	53



DAFTAR GAMBAR

Gambar .1 Kerangka Pemikiran.....	19
Gambar .2 Desain Study Kasus	29
Gambar .3 Struktur Organisasi Coklat Monggo	33
Gambar 4. Struktur Organisasi Amanda Brownies.....	38
Gambar .5. Struktur Organisasi Bakpia Kencana	44



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan.....	66
-----------------------------------	----



Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana UKM membangun kapabilitas dinamis dalam menerapkan transformasi kapabilitas dinamis berbasis digital untuk mendukung upaya keberlanjutan. Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Metode pengumpulan data melalui arsip, wawancara, kuesioner, dan observasi langsung ke objek yang dituju. Peneliti menggunakan studi kasus studi kasus multi karena peneliti menggunakan dua objek penelitian antara industri skala besar dan industri pada usaha kecil (UKM). Peneliti akan mengkaji dua jenis industri yaitu industri skala besar (perusahaan mapan) dan industri menengah (UKM) yang akan menjadi objek penelitian berasal dari bidang Food and Beverage. , Brownies Amanda dan Bakpia Kencana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa industri Coklat Monggodo memiliki kapabilitas yang dinamis untuk mendukung transformasi digital sedangkan industri Amanda dan Bakpia Kencana hanya melakukan transformasi digital saja dan sedikit melibatkan peran dinamika kapabilitas sebagai elemen yang mendukung keberhasilan proses implementasi transformasi digital yang mereka jalankan. Dinamika pengaruh kapabilitas dalam proses penerapan proses transformasi digital di suatu perusahaan dapat membantu perusahaan dalam memetakan hal-hal yang dapat membantu perusahaan dalam penyesuaian teknologi yang ada serta membantu perusahaan melihat peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. perusahaan dalam memperoleh keunggulan bersaing.

BAB 1

Pendahuluan

Transformasi digital merupakan sebuah strategi dimana dalam pelaksanaannya memanfaatkan sebuah teknologi digital untuk mengubah suatu pola dalam berbisnis, baik dalam pengoperasian maupun dalam melayani konsumen, dari beberapa perusahaan yang menerapkan transformasi digital, biasanya pemangku kepentingan mengubah secara drastis cara-cara atau pola lama yang dilakukan dengan harapan dapat memberikan hasil yang lebih baik. Selain itu transformasi digital juga merupakan sebuah keharusan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam menjalankan suatu proses atau agenda dalam sebuah proses kepemimpinan yang ada di sebuah perusahaan.

Transformasi digital tidak hanya membahas tentang bagaimana suatu perusahaan menerapkan sebuah teknologi digital, tetapi juga tentang bagaimana cara mereka menggabungkan strategi dengan teknologi saat ini. Rogers (2016) berpendapat bahwa digital transformasi pada dasarnya bukan tentang teknologi tetapi tentang strategi. Dengan demikian, kepemimpinan senior tim atau manager harus dapat menemukan cara untuk memanfaatkan dan menggunakannya untuk membuat sebuah inovasi dan dapat membuat suatu model bisnis baru dan juga dapat mengoptimalkan kebutuhan dan pengalaman pelanggan.

Dalam era yang serba digital saat ini mewajibkan semua pelaku bisnis untuk mulai menerapkan peran teknologi ke dalam ruang lingkup bisnis mereka agar tetap bertahan dan berkembang. Khususnya, telah dilaporkan bahwa perusahaan perlu membangun kemampuan dinamis yang kuat untuk secara cepat menciptakan, menerapkan, dan mengubah model bisnis agar tetap relevan dalam ekonomi digital yang sedang muncul. Menurut para ahli transformasi digital juga dikaitkan dengan praktik beberapa dari perusahaan manufaktur, biasanya digitalisasi atau transformasi digital dikaitkan dengan history atau kegiatan perusahaan sebelumnya (Sandkuhl,dkk., 2019).

Pada saat proses melakukan digitalisasi pada umumnya perusahaan akan menerapkan beberapa kegiatan seperti proses optimalisasi bisnis internal, memaksimalkan dari alur penjualan dan produksi dari produk yang dihasilkan, dan juga untuk mengoptimalkan alur kinerja dari internal agar dapat efektif dan efisien serta peningkatan proses bisnis, pertukaran data dengan

pelanggan dan pemasok dan menggunakan serta memaksimalkan transaksi berbasis online dan melakukan komunikasi pelanggan melalui media sosial, dll (Sandkuhl,dkk., 2019).

Sebuah kemampuan dinamis yang harus dimiliki oleh setiap pemangku kepentingan dalam menjalankan atau menerapkan sebuah inovasi yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh internal dalam sebuah organisasi. Teece (2007) berpendapat bahwa kemampuan dinamis terdiri dari tiga kelompok besar: (1) *merasakan* peluang (dan ancaman), (2) *merebut* peluang, dan (3) *mengubah* model bisnis organisasi dan basis sumber daya yang lebih luas. Dari penelitian terdahulu yang meneliti tentang bagaimana sebuah perusahaan yang berkuasa di industri tradisional mampu membangun kemampuan dinamis untuk informasi digital, pada penelitian tersebut dijelaskan *step by step* yang dilakukan oleh perusahaan hingga mereka mampu dan berhasil mengaplikasikan sebuah digital transformasi ke dalam lini bisnis.

Dari kebanyakan perusahaan yang gagal dalam mengaplikasikan transformasi digital ke dalam lini bisnisnya dikarenakan kurangnya sikap konsisten dari pemangku kepentingan dalam merealisasikan strategi dan mengorganisir kegiatan yang mereka lakukan. Menurut Agarwal dan Helfat (2009), mengatakan bahwa dalam melakukan perspektif pembaruan, ia menyarankan untuk menggunakan sebuah definisi transformasi digital berbasiskan secara empiris. Kami berpendapat bahwa ruang lingkup masing-masing digital transformasi bergantung pada pembaruan strategis dari (1) model bisnis organisasi, (2) pendekatan kolaboratif, dan akhirnya (3) budaya. Pernyataan tersebut juga selaras dengan pendapat dari Album Khitan (2020), bahwa proses penerapan transformasi digital bukan hanya sekedar tentang menerapkan sebuah teknologi baru ke dalam sebuah perusahaan tetapi juga organisasi harus tetap kompetitif dan tidak hanya dapat menanggapi suatu perubahan yang ada tetapi dapat merangsang sebuah inovasi yang ada.

Dari eksperimen yang telah dilakukan di suatu perusahaan, didapatkan hasil bahwa perusahaan yang gagal dalam mengimplementasi transformasi digital adalah perusahaan yang pada tahap awal eksperimennya, tidak dapat dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan digitalnya dan kemudian menggantinya dengan teknologi digital dengan tujuan untuk menggantikan pendekatan kolaboratif dan untuk menyegarkan budaya organisasi. Temuan ini juga selaras dengan yang dikatakan oleh Yoo (2010), bahwa sebuah transformasi digital asli adalah proses penggunaan teknologi digital yang berkelanjutan dalam kehidupan organisasi sehari-hari dan berkontribusi pada sebuah model bisnis dan digital literatur serta dapat memberikan sebuah

konteks yang kaya dengan studi perubahan strategi yang dimiliki. Selain itu kesadaran suatu organisasi yang peka terhadap perubahan akan membantu suatu instansi atau perusahaan dalam proses pengadopsian suatu teknologi digital dan mampu untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kekakuan atau miskomunikasi pada saat teknologi diterapkan (Li, 2019).

Dalam sebuah proses penyesuaian teknologi digital atau biasa dikenal dengan istilah digital transformasi masih menjadi sebuah tugas berat bagi perusahaan besar yang bergerak di industri tradisional, dikarenakan mereka harus melakukan perubahan dalam tatanan struktur strategi bisnis yang semula berbisnis dengan menggunakan metode tradisional berubah menjadi proses bisnis yang menggunakan teknologi digital. Hal ini merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat bertahan dan bersaing dengan para pesaing. Sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Bharadwaj (2013) tentang penyesuaian dalam konteks strategi digital menantang karena beberapa alasan. Pertama, organisasi merasa sulit untuk mengartikulasikan sepenuhnya strategi digital mereka di muka dalam menghadapi dinamika lingkungan. Oleh karena itu keselarasan adalah proses berkelanjutan menyesuaikan ke target bergerak dari strategi yang muncul. Kedua, strategi digital secara inheren multi-fungsional dan penyesuaian membutuhkan pengembangan dan konfigurasi ulang simultan TI dan sumber daya bisnis di berbagai proses organisasi

Secara universal banyak perusahaan besar dan mapan yang gagal dalam merespon adanya perubahan peluang dan tantangan baru, ada beberapa dari mereka yang mengalami kegagalan dalam melakukan mengaplikasi perubahan tersebut kedalam strategi yang mereka miliki, meningkatnya persaingan dan laju perubahan teknologi yang lebih cepat, mungkin mendorong hasil ini mengurangi jumlah waktu yang harus diadaptasi perusahaan (Teece, 2012). Dan para peneliti dalam ekologi organisasi mengumpulkan bukti yang menunjukkan bahwa adaptasi organisasi kurang umum daripada inersia. Mereka menghubungkan inersia dengan tidak fleksibel dalam perusahaan yang tumbuh lebih buruk karena perusahaan bertambah besar (Hannan & Freeman, 1984).

Dalam merancang sebuah sumber daya perusahaan, manajemen hubungan pelanggan atau consumer serta pemeriksaan, dan bagaimana mereka dapat merespon dengan cepat perubahan transformasi digital yang ada, dengan respon yang cepat dapat membantu perusahaan untuk menentukan strategi apa yang bakal mereka lakukan untuk memasuki pasar baru atau lebih

memilih untuk keluar dari pasar yang merugikan mereka. Baru-baru ini banyak temuan yang mengatakan bahwa dengan jangkauan internet yang semakin meluas dan semakin dalam, kami melihat ketinggian dari minat penelitian dalam munculnya perubahan bisnis baru yang dimungkinkan oleh *e-commerce* (Berman, 2015).

Dari temuan yang diperoleh dari penelitian sebelumnya dijelaskan bahwa transformasi digital merupakan sebuah proses perpaduan dari proses bisnis dengan teknologi digital (Lucas et al., 2013). Transformasi semacam itu melibatkan perubahan mendasar dalam bisnis (Venkatraman, 1994), rutinitas operasional dan kemampuan organisasi (Tan, dkk., 2015), serta memasuki pasar baru atau keluar dari pasar saat ini (Dehning, & Zmud, 2003).

Pada penelitian yang akan dilakukan kali ini, penulis akan melakukan sebuah penelitian tentang bagaimana sebuah usaha kecil dan menengah (UKM) dapat mengembangkan *dynamic capabilities* yang mereka miliki yaitu berupa kemampuan *sensing*, *sejong* dan *reconfiguring* untuk melakukan transformasi digital. Misalnya, yang sebelumnya UKM tersebut pada awalnya melakukan kegiatan pemasaran secara tradisional sekarang berubah menjadi menggunakan teknologi dalam pemasarannya, seperti contoh dengan menggunakan media sosial, selain itu juga pada proses produksinya yang awalnya melakukan produksi dengan manual sekarang sudah menggunakan mesin. Untuk mengetahuinya kami melakukan sebuah analisis UKM yang berada di daerah Yogyakarta.

Tujuan dari penggunaan *dynamic capabilities* sebagai suatu instrumen dalam penelitian ini karena *dynamic capabilities* merupakan suatu proses dasar dalam transformasi digital yang akan dilakukan dan yang menjadi pokok utama dalam penelitian kali ini karena *dynamic capabilities* merupakan lensa atau menjadi sebuah tolak ukur yang digunakan perusahaan dalam proses penerapan transformasi yang akan mereka terapkan. *Dynamic capabilities* dapat dengan cepat menciptakan, menerapkan, dan mengubah suatu model bisnis yang relevan dalam ekonomi digital yang berkembang seperti saat ini, sehingga penggunaan *dynamic capabilities* dalam proses penerapan transformasi digital saat ini adalah suatu hal yang tepat dan sekaligus mempercepat proses penerapan teknologi yang dilakukan.

Usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan suatu unit usaha bisnis yang berskala kecil menengah yang turut serta dalam memberikan kontribusi ekonomi untuk Indonesia. Sebuah kontribusi UKM dalam memajukan perekonomian Indonesia adalah dengan kontribusi dalam

perekonomian nasional dari tahun ke tahun, serta pertumbuhan yang meningkat pada tahun 2010, kontribusi yang diberikan oleh UKM sebesar 56,22% lebih besar dari kontribusi yang diberikan oleh usaha besar yang hanya sebesar 43,78%. Hal tersebut memperlihatkan bahwa UKM menjadi salah satu penyumbang perkembangan ekonomi di Indonesia dibandingkan dengan usaha yang lainnya.

Selain itu, UKM juga berkontribusi dalam penyerapan tenaga kerja. Pada tahun 2010 penyerapan tenaga kerja hanya sebesar 6.447. 260 dan mengalami perkembangan pada tahun 2013 sebesar 9.734.111. Dari data tersebut menunjukkan bahwa UKM mampu menciptakan sebuah lapangan pekerjaan yang juga dapat menunjang perekonomian dalam hal pengurangan angka kemiskinan dan jumlah pengangguran yang ada di Indonesia.

Jumlah tersebut terus bertambah seiring kemajuan dari perkembangan sektor usaha lokal yang sangat dinamis. Selain dari faktor yang dinamis, pembinaan, pembelajaran serta pendampingan yang diberikan oleh pemerintah juga menjadi salah satu faktor dari kunci keberhasilan yang diraih oleh UKM yang berada di Jogja, dengan pertumbuhan yang semakin meningkat sehingga terciptalah sebuah persaingan antar UKM dalam mempertahankan keberlangsungan bisnis. Mereka harus dapat menyesuaikan bisnis mereka dengan perkembangan digital yang ada agar mereka tetap dapat mempertahankan bisnis mereka.

Oleh karena itu, untuk mengamati hal tersebut, kami melakukan sebuah studi kualitatif untuk memahami bagaimana transformasi digital pada perkembangan bisnis dan strategi yang dilakukan oleh pelaku bisnis di ruang lingkup yang ada di UKM. Dimana pada transformasi digital berkaitan dengan tentang suatu perubahan yang didasarkan pada perubahan teknologi yang ada. Menurut Hess (2016), transformasi digital berkaitan dengan perubahan digital teknologi dapat menghasilkan model bisnis perusahaan, yang mengakibatkan perubahan produk atau struktur organisasi atau dalam suatu proses otomatisasi.

1.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

Bagaimana perusahaan manufaktur yang telah mapan melakukan adaptasi terhadap teknologi digital untuk mempertahankan kelangsungan bisnis?

1.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada bagaimana suatu usaha menengah dalam menghadapi perkembangan teknologi dan menerapkan teknologi tersebut ke dalam lini bisnis dan strategi yang mereka gunakan untuk dapat bertahan dan memperoleh suatu keunggulan kompetitif. Klasifikasi UKM yang digunakan pada penelitian ini adalah *Fast Moving Enterprise*, merupakan sebuah UKM yang memiliki sebuah jiwa kewirausahaan yang kuat dan keinginan untuk melakukan transformasi agar menjadi suatu usaha yang besar (UB) dan berkembang serta menerapkan teknologi dalam setiap perkembangannya. Penelitian ini dilakukan pada beberapa Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana UKM membangun kemampuan dinamis dalam menerapkan transformasi digital dan strategi bisnis yang mengubah secara fundamental, bisnis proses, kapabilitas perusahaan, produk dan layanan, dan kunci campur tangan hubungan dalam jaringan bisnis yang diperluas (*Dynamic capabilities for digital transformation*).

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk melakukan transformasi digital berbasis *Dynamic capabilities* untuk mendukung keberlanjutan usaha di era digital.

2. Bagi akademisi

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan memberikan kontribusi dalam menambah keilmuan dalam membangun, menguji dan mengembangkan sebuah teori manajemen.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi kajian teoritis dan kajian penelitian sebelumnya. Dalam kajian teoritis berisi tentang teori-teori yang nantinya akan menjadi bagian dari kerangka berpikir peneliti dalam melakukan *brainware* di tahap analisis data. Dalam kajian penelitian sebelumnya berisi gambaran tentang penelitian yang sudah pernah dilakukan pada area topik yang sama.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang alasan pemilihan pendekatan kualitatif, generalisability, metode meningkatkan generalisabilitas, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, teknik penyajian data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan laporan hasil penelitian dan pembahasannya yang mengaitkan dengan kerangka teori dan/ atau penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya.

BAB V PENUTUP

Bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan, implikasi dan saran yang didapatkan dari analisa yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 LANDASAN TEORI

2.1.1 Perspektif Transformasi Digital

Lahirnya sebuah fenomena transformasi digital telah dieksplorasi secara luas dalam berbagai bidang akademik dan domain, sehingga menghasilkan sebuah ikhtisar lapangan. Dalam bagian ini, kami menyajikan sebuah perspektif transformasi digital yang berbeda yang ditemukan dalam sebuah literatur dari sebelumnya.

Dari perspektif di era digital saat ini, digital transformasi menekankan sebuah perubahan yang mendasar di dunia pada sifat meresap dan proliferasi dari sebuah teknologi digital (Anderson & Lanzolla, 2010). Dapat dikatakan bahwa kita telah mencapai sebuah revolusi industri keempat, yang dibangun di atas sebelumnya tiga, tetapi menggunakan teknologi digital baru dengan "kekuatan penuh", dimana pengembangan dan difusi inovasi jauh lebih cepat daripada sebelumnya (Schwab, 2016). Sebuah ekonomi baru ditandai oleh dinamisme, kustomisasi dan intens persaingan, sedangkan perkembangan dan landasan untuk keberhasilan melibatkan penanaman pengetahuan, teknologi dan inovasi ke dalam produk dan layanan (Atkinson, 2005).

Industri perspektif menyoroti bagaimana sifat mengganggu dari sebuah teknologi digital yang telah mengalami sebuah revolusi dengan cara industri beroperasi dan bagaimana batas-batas tradisional dapat dipisahkan sehingga tidak mengganggu dari revolusi yang terjadi. Akhir-akhir ini, dalam industri manufaktur telah mendapatkan popularitas dengan sebuah konsep baru yang mereka gunakan yaitu konsep "Industri 4.0", "pabrik pintar", dan "manufaktur maju" dengan tujuan agar memungkinkan sebuah industri untuk menavigasi jalannya melalui digitalisasi melalui penggunaan sistem cyber - fisik di internet jaringan produksi dan orientasi layanan pada industri tradisional (Lasi, 2014) dan (Blau & Gobble, 2014). Teknologi baru juga menekankan jaringan yang berubah dinamika dari pusat organisasi untuk mengakomodasi pelanggan yang terlibat secara digital, dimana konsumen dan

masyarakat dapat bersinergi bersama dalam menciptakan sebuah nilai dan tatanan dalam sebuah ekosistem digital (Gray, 2013).

2.1.2 Panduan Definisi

Pertanyaan kunci adalah apakah transformasi digital sebagai sebuah topik benar-benar baru. Pekerjaan awal transformasi bisnis berusaha untuk mengintegrasikan dari sebuah konsep yang jangka panjang dan literatur strategi serta sistem informasi (IS). Transformasi Bisnis "Transformasi" menjadi slogan untuk berbagai praktik dalam sebuah organisasi pada tahun 1990-an (Muzyka, 1995). Upaya awal untuk mendefinisikan bisnis transformasi pada konferensi yang diselenggarakan oleh Corporate Renewing Center di Insead sehingga menghasilkan sebuah konsep yang bernama dua dimensi: "Perubahan mendasar dalam logika organisasi, dasar dalam perilaku" (McKeown & Philip, 2003). Membangun definisi yang luas ini, (Muzyka et al., 1995) cluster konsep transformasi menjadi empat konstruksi:

- **Rekayasa ulang:** meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan sementara hanya sebagian mengatasi keterlibatan tenaga kerja yang lebih baik;
- **Restrukturisasi:** meningkatkan efisiensi tanpa perlu memperbaiki kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menangkap peluang;
- **Pembaruan:** mendapatkan peningkatan efisiensi, efektivitas dan inovasi melalui pemberdayaan karyawan tanpa fokus yang jelas pada hasil yang diinginkan;
- **Regenerasi:** memperbaiki proses yang ada dan meninjau kembali secara mendasar arah dan portofolio peluang yang tersedia.

Dari jenis transformasi tersebut, menggambarkan sebuah ketegangan dalam norma dan perilaku antara kompetensi lama dan tantangan sekarang serta di masa depan. Pada tahun 1990-an tambahan terkait transformasi bisnis ke bidang strategi, sebuah penemuan strategi dan proses manajemen harus didorong oleh ide-ide yang baru, serta konsep dan peluang yang juga baru (Prahalad & Oosterveld, 1999). Berdasarkan pada pengalaman mereka pelajari tentang bisnis transformasi. Pertama, melibatkan seluruh anggota organisasi dengan manager puncak dan merubah pandangan pada dunia organisasi. Ini juga akan berkaitan dengan nilai-nilai yang tertanam dalam dan keyakinan dan membutuhkan serangkaian keterampilan baru yang dibangun dalam semua tingkatan yang ada. Akhirnya, akan ditambahkan dengan suatu proses

manajemen baru, termasuk evaluasi kinerja, penghargaan, karier manajemen, pengembangan produk dan logistik.

McKeown dan Philip (2003) mempertimbangkan bisnis transformasi menjadi “konsep menyeluruh yang mencakup serangkaian kompetitif strategi yang diadopsi organisasi untuk menghasilkan perbaikan yang signifikan di performa bisnis”. Strategi-strategi ini merupakan suatu rekayasa ulang dalam sebuah proses bisnis yang akan dilakukan, selain itu strategi juga menjadi suatu kunci dari kesuksesan dari sebuah organisasi atau perusahaan, pengembangan dalam sebuah organisasi, manajemen kualitas total dan penggunaan informasi teknologi. Teknologi menjadi suatu kunci internal dari dimensi yang dapat membantu organisasi dalam melakukan sebuah transformasi digital. Bahkan peran informasi baru dan teknologi komunikasi telah banyak dikenal karena pesatnya pengembangan teknologi dan difusi, yang memicu transformasi bisnis untuk pertimbangan dalam organisasi (Morgan & Page, 2008). Teknologi yang disebut transformasi yang diaktifkan selanjutnya akan dieksplorasi.

2.1.3 Transformasi yang Diaktifkan IT

Domain IS telah memperluas konsep dari transformasi bisnis dengan penuh, investigasi potensi kompetitif dari teknologi informasi dan peran mereka dalam IT dan dalam transformasi yang dimungkinkan (Venkatraman, 1994). Transformasi dirasakan sebagai perubahan yang disebabkan oleh teknologi informasi yang transformasional, dimana kekuatan transformasional IT harus ditunjukkan dalam setidaknya tiga dimensi, antara lain: proses, organisasi baru, hubungan, pengalaman pengguna, pasar, pelanggan dan gangguan (Lucas, 2013).

Banyak peneliti yang telah memahami dasar dari aturan dan kriteria transformasi yang sesuai dengan IT. Dehning (2003) mengatakan bahwa konsep dari teknologi informasi adalah transformasional jika mereka pada dasarnya mengubah cara tradisional dalam berbisnis dengan mendefinisikan kembali kemampuan, proses dan hubungan.

Selain itu mereka juga harus dapat melibatkan antara akuisisi strategis dalam memperoleh sebuah kemampuan baru atau memasuki pasar yang baru. Selain itu, penggunaan IT juga harus secara dramatis dalam mengubah cara tugasnya dalam memungkinkan perusahaan untuk dapat beroperasi dengan berbeda di pasar, melayani

pelanggan yang berbeda sehingga akan memiliki keunggulan yang cukup besar. Hal ini sesuai dengan Gouillart dan Kelly (1995), bahwa transformasi yang memungkinkan oleh IT dikategorikan menjadi empat konstruksi transformasi:

- Membingkai ulang pandangan perusahaan tentang dirinya dan persepsi bisnis;
- Restrukturisasi konfigurasi internal organisasi untuk memungkinkan lebih banyak fleksibilitas;
- Merevitalisasi organisasi sepanjang penyelarasan rantai nilai dengan pasar peluang; dan
- Pembaruan masalah berbasis orang dalam hal peningkatan keterampilan.

2.1.4 Transformasi Digital

Banyak pendapat yang bermunculan tentang konsep dan pengertian dari transformasi digital muncul dalam literatur. Pendapat tentang transformasi digital muncul dari perpaduan antara IT personal dan korporat lingkungan serta dirangkum dalam efek transformasional dari teknologi digital baru seperti sosial, seluler, analitik, cloud, dan Internet of Things (SMACIT) (Kane, G.C., 2017).

Definisi lain juga menggambarkan sebagai integrasi teknologi digital dan proses bisnis dalam ekonomi yang digital (Liu et al, 2011). Sebuah pandangan yang luas atau sama menganggapnya sebagai penggunaan teknologi untuk meningkatkan radial kinerja dari jangkauan perusahaan (Westerman, 2014).

Sebuah pandangan yang lebih dalam tentang transformasi digital adalah dari penggunaan teknologi yang akan mempermudah kinerja organisasi dan eksternal dengan fokus untuk melakukan peningkatan melalui teknologi digital pada pelanggan sehingga meningkatkan pengalaman konsumen dalam siklus pembelian pada produk yang dihasilkan. Secara internal, mempengaruhi operasi bisnis, pengambilan keputusan, dan struktur organisasi. Sedangkan secara holistik, tempat semua bisnis segmen dan fungsi terpengaruh, seringkali mengarah ke model bisnis yang sepenuhnya baru (Hess, 2016).

Dari karakteristik yang diperoleh, transformasi digital dalam sebuah literatur lebih lanjut menunjukkan bahwa tingkat kerumitan yang diperoleh dari merealisasikan transformasi digital dimungkinkan pada penggunaan IT sebelumnya. Hal ini didukung oleh pernyataan bahwa DT dianggap sebagai salah satu tantangan utama dalam semua

industri dalam beberapa tahun terakhir tanpa terkecuali (Schuchmann & Seufert, 2015), bahkan meskipun perusahaan menyadari pentingnya hal ini, mereka masih menghadapi banyak kendala yang menghambat mereka untuk memulai, apalagi mendapat manfaat dari transformasi digital.

Fitzgerald (2013) menyatakan bahwa sebagian kecil perusahaan memiliki tingkat keberhasilan dalam mengembangkan keterampilan manajerial dan teknologi yang tepat untuk diperoleh efek transformasional dari teknologi digital baru. Untuk selanjutnya mereka merekomendasikan untuk menambahkan kepemimpinan tambahan dan tantangan institusional yang sesuai dengan yang dihadapi bisnis saat ini. Dimana tantangan kepemimpinan tersebut meliputi dari kurangnya urgensi, visi, dan arahan. Sedangkan untuk institusionalnya adalah bahwa sebagian besar transformasi yang dimungkinkan oleh teknologi melibatkan tingkat resistensi tertentu pada perubahan terwujud dari perilaku anggota tertentu, yang menolak untuk menerima keadaan yang baru (Lawton, 2015).

Untuk kendala dalam hal budaya sering dianggap sebagai suatu hal yang biasa dan jarang untuk diperhatikan. Secara keseluruhan, disimpulkan bahwa transformasi digital adalah jenis teknologi yang lebih kompleks, transformasi bisnis yang diaktifkan perlu menangani peran strategis baru teknologi dan kemampuan digital untuk inovasi digital yang sukses di dunia digital (Yoo, 2010).

Untuk mencapai kinerja yang lebih unggul serta keunggulan yang kompetitif dan berkelanjutan dapat dilakukan dengan mentransformasikan beberapa dimensi bisnis, seperti model bisnis, pengalaman pelanggan yang terdiri dari produk dan layanan yang diaktifkan secara digital yang secara langsung dapat mempengaruhi seseorang termasuk keterampilan bakat dan budaya dan jaringan termasuk sistem nilai.

2.1.5 Pendekatan kemampuan dinamis untuk menyelaraskan (*dynamic capabilities approach to aligning*)

Suatu opini tentang pendekatan kemampuan dinamis (*dynamic Capabilities*) bermula dari seorang ahli yang bernama Resource Based View organisasi (Peteraf et.al, 2013) terutama berkaitan dengan proses dimana organisasi tidak hanya mengubah sumber daya dan rutinitas mereka tetapi juga produk dan layanan mereka bertahan hidup dalam lingkungan yang berubah (Eisenhardt & Martin,

2000). Teece (1997) pertama kali mendefinisikan kemampuan dinamis sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan yang cepat di lingkungan.

Dengan demikian banyak para ahli yang menegaskan tentang kemampuan dinamis berkaitan dengan kapasitas yang dimiliki oleh suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan Eisenhardt & Martin (2000), bahwa suatu pandangan alternatif yang berfokus pada proses organisasi yang spesifik dalam mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, mendapatkan, dan melepaskan sumber daya untuk mencapai konfigurasi sumber daya yang baru. Banyak para ahli terkemuka mengatakan bahwa kemampuan dinamis dapat mendefinisikan sebuah kemampuan nama dalam istilah yang lebih umum yaitu, “kapasitas organisasi untuk secara sengaja menciptakan, memperluas, dan memodifikasi sumber dayanya” (Helfat et al., 2007). Sementara menurut Teece (2014) kemampuan dinamis dapat dipilah menjadi tiga luas kapasitas merasakan, menangkap, dan mentransformasikan.

Meski banyak para ahli yang mengatakan bahwa kemampuan dinamis berbeda, dan apakah kemampuan tersebut memiliki keistimewaan atau hanya umum di kalangan organisasi, dan apakah kemampuan tersebut memberikan organisasi sebuah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan kepada organisasi. Peteraf (2013) memandang kemampuan dinamis, kami mengonseptualisasikan kemampuan dinamis sebagai terdiri dari kedua organisasi yang luas kapasitas dan tindakan spesifik yang bekerja bersama untuk mempengaruhi perubahan organisasi.

a. Kemampuan dinamis (*Dynamic Capabilities*)

Kemampuan dinamis adalah sebuah kemampuan tentang melakukan sebuah hal yang besar di waktu yang tepat. Pada perlakuannya membutuhkan sebuah penilaian awal dari sebuah lingkungan bisnis dan peluang teknologi, orkestrasi manajerial yang kompleks, dan pembangun budaya organisasi yang berorientasi pada perubahan. Selain itu kemampuan dinamis juga dapat membantu memungkinkan sebuah perusahaan secara menguntungkan dalam hal membangun dan memperbarui sumber daya, aset dan juga kemampuan yang berada di dalam

dan di luar batasan-batasannya, mengkonfigurasi ulang sesuai dengan kebutuhan dalam berinovasi serta merespon atau membawa perubahan di pasar. Mereka sangat penting bagi perusahaan-perusahaan yang menghadapi tidak hanya persaingan pasar buku teks tetapi dinamis persaingan, dimana gangguan pasar terjadi secara teratur dan tanpa menghormati batas-batas industri tradisional (Sidak & Teece, 2009)

Selain itu inovasi juga merupakan bagian dalam keunggulan yang diraih oleh suatu organisasi dengan melakukan inovasi perusahaan atau organisasi dapat mencapai suatu keunggulan dalam bersaing, hal ini sesuai dengan pernyataan dari Baumol (2002) bahwa inovasi dilakukan secara rutin dan independen. Rutinisasi inovasi dilakukan sebagai respon oleh perusahaan besar terhadap tekanan persaingan pasar bebas. Independen inovasi dalam pandangannya adalah lingkup wirausaha yang dituntut untuk menggembalakan ide revolusioner dari mulai penawaran bisnis yang layak. Namun, Baumol tidak menganalisis kemungkinan inovasi independen dilakukan dalam perusahaan besar.

2.1.6 Membangun kemampuan dinamis untuk transformasi digital

Dalam sebuah kerangka kerja dinamis memberikan sebuah pandangan yang kuat tentang bagaimana cara mempelajari perubahan strategi dalam organisasi (Barreto, 2010). Kemampuan dinamis menjelaskan kapasitas perusahaan (a) untuk merasakan dan membentuk peluang dan ancaman, (b) untuk merebut peluang, dan (c) untuk mempertahankan daya saing melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan, dan mengkonfigurasi ulang aset bisnis yang tidak berwujud dan berwujud perusahaan (Teece, 2007). Dinamis kapabilitas berbasis inovasi dapat dibedakan dari kapabilitas operasi perusahaan.

Literatur yang menjelaskan tentang sebuah hubungan antara kemampuan dinamis, strategi, dan bisnis model (Achtenhagen & Velu, 2017). Mengemukakan argumen (Masanell & Ricart, 2010) bahwa model bisnis adalah *refleksi* dari *strategi yang direalisasikan perusahaan*. DaSilva & Trkman (2014) berpendapat bahwa strategi adalah tentang membangun kemampuan dinamis yang ditujukan untuk merespons secara efisien ke masa depan dan yang sudah ada kontingensi. Dengan demikian dapat

dipastikan bahwa kemampuan dinamis adalah kemampuan yang dapat mewakili sebuah perantara antara strategi dan bisnis model, serta memastikan dalam pembaruan strategi organisasi.

Velu (2017) juga menekankan bahwa sebuah perusahaan juga memerlukan sebuah sistem dan kemampuan dinamis untuk mengatur sumber daya dan mengembangkan model bisnis dengan 3 hal yaitu redundansi seimbang, variasi yang diperlukan, dan kebijaksanaan kognitif adalah dinamis kemampuan yang mendukung evolusi model bisnis digital perusahaan baru.

2.1.7 Transformasi digital oleh UKM

Dalam beberapa tahun belakangan ini perkembangan teknologi kian meningkat seiring dengan perubahan perkembangan pasar saat ini, teknologi seperti *e-commerce* dan media sosial telah dengan cepat digunakan oleh perusahaan. Transformasi yang dibekali dengan perkembangan teknologi yang berorientasi pada eksternal. (Besson & Rowe, 2012) jauh melampaui perubahan bisnis internal proses; mereka termasuk perubahan drastis ke model bisnis (Berman, 2012), strategi dan budaya organisasi (Chen & Huang, 2008), dan membangun aliansi bisnis (Ash & Burn, 2003).

Sebuah perusahaan yang besar dapat dengan mudah untuk membangun sebuah platform digital mereka sendiri. Dengan dilengkapi sumber daya yang melimpah dan dengan kemampuan yang handal sehingga mereka dapat mengatur sumber daya yang mereka miliki untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan kritis yang akan memungkinkan mereka untuk mengatasi inersia nasional serta penolakan terhadap sebuah perubahan yang akan terjadi (Chen & Pan, 2015). Namun, sebagian besar UKM harus mengandalkan platform digital pihak ketiga (Banerjee & Ma, 2012).

2.1.8 Kemampuan Organisasi

Kemampuan organisasi biasanya didefinisikan sebagai sebuah kapasitas dimana suatu organisasi melakukan sebuah kegiatan tertentu dan terpercaya dan setidaknya memuaskan dalam hal pelayanan dari produk yang mereka hasilkan (Helfat

& Winter, 2011). Konsep menyeluruh organisasi kapabilitas nasional mencakup sekumpulan kapabilitas yang lebih spesifik yang penting bagi organisasi yang berbeda dalam keadaan yang berbeda. Sebagai contoh, perusahaan yang bersaing dalam pasar dinamis yang cepat berubah harus memiliki kemampuan penginderaan pasar yang unggul.

Untuk terlibat dalam sebuah lini bisnis baru atau bersaing di pasar baru setelah transformasi organisasi, pada penelitian terdahulu dalam sebuah studi yang dilakukan tentang bagaimana industri dalam merealisasikan IT, para ahli juga menyarankan perusahaan untuk tidak hanya membangun kemampuan hanya pada IT saja tetapi juga dalam hal kemampuan sumber daya manusia dalam mengoperasikan IT dan kemampuan dalam pengiriman layanan baru yang dalam pelayanan tersebut sepenuhnya menggunakan IT (Aral & Weill, 2007). Demikian pula transformasi digital yang berhasil mengharuskan perusahaan untuk menumbuhkan organisasi baru serta kemampuan nasional untuk bertahan hidup dan berkembang.

2.9 Bisnis Model

Bisnis model merupakan serangkaian perencanaan atau sebuah konsep yang terdapat dalam sebuah organisasi dalam mencapai, membuat, menyalurkan, dan mendapatkan sebuah nilai dari proses bisnis yang mereka jalankan (Teece, 2010) menyebutkan bahwa hingga saat ini model bisnis belum menemukan pondasi teoritis yang baku dalam ilmu ekonomi. Mengidentifikasi proses dan komponen-komponen dalam model bisnis adalah proses yang tidak mudah, yang mana diperlukan dalam proses bisnis dan yang mampu mendefinisikan proses penciptaan nilai secara komprehensif dan mendasar bagi perusahaan. Menurut Stefan & Richard (2014), beberapa dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa bisnis model sebagai sebuah sistem yang digunakan oleh suatu perusahaan dalam mendapatkan uang atau keuntungan dari bisnis yang mereka jalankan.

Hal ini juga sejalan dengan pendapat dari Hunger & Wheelen (2008), bahwa bisnis model adalah sebuah metode yang digunakan perusahaan untuk pendapatan dalam ruang lingkup bisnis yang mereka jalankan. Hal ini dikarenakan dalam sebuah bisnis model terdapat sebuah kunci struktural dan karakteristik dari

operasional perusahaan dalam menciptakan sebuah keuntungan. Dapat kita simpulkan bahwa konsep dari bisnis model adalah sebuah konsep ekonomi yang dimana di dalamnya terdapat beberapa konsep dari menghasilkan keuntungan berdasarkan dari sebuah kombinasi dari proses bisnis dan teknologi yang digunakan. Atau yang lebih kompleksnya lagi bahwa model bisnis merupakan suatu pandangan yang dapat mempresentasikan sebuah sudut pandang yang lebih kompleks yang terdapat dalam sebuah perusahaan.

2.9.1 Business Model Canvas

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012), lingkungan bisnis pada suatu perusahaan dapat mempengaruhi suatu model bisnis yang digunakan atau yang akan mereka jalankan, agar bisa mendapatkan model bisnis yang kuat dan juga kompetitif. Selain itu bisnis model juga merupakan gambaran hasil dari pemikiran dari pemangku kepentingan dan organisasi, yang dimana disana terdapat sebuah gambaran tentang bagaimana suatu organisasi dapat menciptakan, menggambarkan dan menangkap nilai-nilai suatu bisnis yang sedang dijalankan.

Inti dari sebuah konsep yang ditawarkan dari bisnis model adalah menawarkan sebuah konsep yang sederhana yang mudah untuk direalisasikan oleh organisasi dan secara intuisi mudah untuk dipahami dan dimengerti sehingga inti atau konsep yang dihasilkan dapat dengan mudah untuk dijalankan dan dipahami serta tidak bermaksud untuk menyederhanakan dari fungsi perusahaan yang sangat kompleks (Idam & Gadung, 2020).

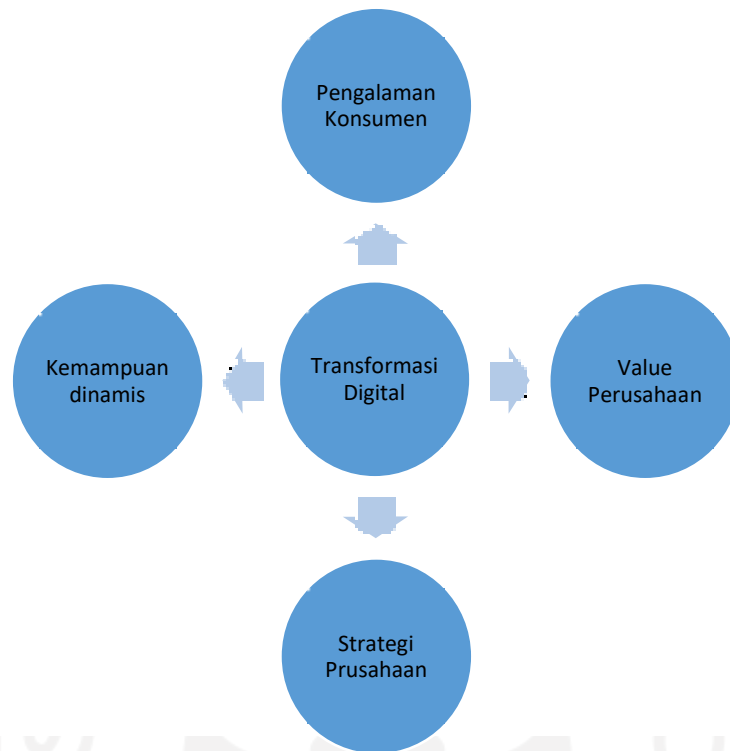
2.10 Kerangka Pemikiran

Dengan menggunakan kemampuan dinamis untuk melakukan transformasi digital, dapat membantu perusahaan untuk berkembang dan lebih inovatif. Selain itu kemampuan dinamis juga bisa digunakan organisasi untuk merealisasikan transformasi digital kedalam lini bisnis dan strategi yang akan mereka gunakan, serta

dapat menciptakan sebuah nilai tambah dalam memenuhi kebutuhan dan memuaskan keinginan pelanggan.

Keterkaitan antara *Dynamic capabilities* dengan transformasi digital yaitu pada *Dynamic capabilities* memiliki sebuah konsep yang dimana dapat membantu dalam proses penerapan transformasi digital yang akan dilakukan, konsep tersebut antara lain adalah seperti, sensing merupakan aktivitas 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). *Dynamic capabilities* juga dapat diklasifikasikan sebagai sebuah kemampuan dalam mengembangkan dan menyusun sebuah konfigurasi sehingga aktivitas sehari-hari tersebut memiliki sebuah tatanan tertentu. Ibarat dalam sebuah permainan sepak bola *Dynamic capabilities* seperti pelatih yang mengatur serangan ke team lawan untuk mencetak goal, jadi keterkaitan antara *Dynamic capabilities* dalam penerapan transformasi digital adalah untuk membantu pemangku kepentingan dalam mengklasifikasi kemampuan setiap individunya dan mengukur seberapa kuat potensi yang dimiliki oleh internal perusahaan, strategi apa yang cocok untuk diterapkan, serata bisnis model seperti apa yang cocok untuk digunakan dalam proses implementasi transformasi digital.





Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.11 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan penulis sebagai bahan acuan untuk melengkapi teori-teori yang digunakan pada penelitian ini. Pada penelitian terdahulu ini, penulis menemukan beberapa judul yang sama dengan penelitian ini. Berikut adalah beberapa judul penelitian yang terkait.

Tabel.1. Penelitian terdahulu

No.	Judul Penelitian	Nama Penulis	Tahun	Hasil Pembahasan
1	Building dynamic capabilities for digital transformation on going process of strategi renewal	Karl S.R. Warner , Naxinilian Wager	2019	Kami melaporkan bahwa transformasi digital sering dimulai dengan pembaruan strategis dari petahana model bisnis dan perubahan dalam model bisnis, cenderung mengarah pada perubahan yang lebih luas dalam kolaborasi pendekatan perusahaan, yang, jika dijalankan dengan benar, pada akhirnya akan mengarah pada perubahan yang lebih dalam dalam budaya organisasi. Oleh karena itu, temuan kami selaras dengan perspektif yang mengakui

				perubahan strategis sebagai proses yang berkelanjutan.
2	Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities	Adrian Yeow, Christina Soh, Rina Hansen	2017	Studi ini berangkat untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana proses menyelaraskan diungkapkan dalam konteks strategi digital melalui organisasi tindakan nasional. Kami menggunakan pendekatan kemampuan dinamis untuk mengkonseptualisasikan tindakan menyelaraskan sebagai terdiri dari serangkaian sensing, seizing dan mentransformasikan tindakan organisasi yang secara interaktif mengkonfigurasi ulang sumber daya organisasi dan strategi yang disempurnakan untuk memperbaiki untuk perubahan lingkungan. Bagaimana suatu organisasi bergerak melalui fase penyelarasan karena memulai pada arah strategi baru dan berkembang konfigurasi daya baru yang lebih selaras dengan strategi baru.
3	Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firmx	David J. Teece	2016	Kerangka kerja kemampuan dinamis menyediakan jaringan dan logika untuk menghubungkan ekonomi, organisasi yang berbeda, studi manajerial, dan psikologis modal manusia, kewirausahaan, dan kognisi. Hal ini dapat dilakukan karena ia menerapkan yayasannya erodoks dan interdisipliner. Ini mencakup disiplin bisnis inti, seperti perilaku organisasi, strategi korporat dan pandangan berbasis sumber daya perusahaan, tetapi juga mengacu pada berbagai sumber lain, termasuk sosiologi dan psikologi perilaku. Ini juga mengacu pada sub-disiplin ilmu ekonomi; ekonomi inovasi, ekonomi evolusi, ekonomi biaya transaksi, dan ekonomi perilaku semua dalam ambisinya. Eklektisme ini membuat kemampuan yang dinamis kerangka kerja yang luas di mana studi perilaku perusahaan dari berbagai perspektif dapat hidup berdampingan di bawah luas payung penyelidikan tentang bagaimana perusahaan mengelola sumber daya internal dan eksternal untuk membangun keunggulan

				kompetitif yang berkelanjutan di bawah ketidakpastian yang dalam.
4	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	a) tingkat kompleksitas dalam transformasi digital melebihi dari IT- sebelumnya transformasi yang dimungkinkan, karena dibutuhkan pendekatan revolusioner secara fundamental, ubah salah satu dimensi yang disebutkan di atas. b) kisaran dampak potensial dan manfaat yang timbul dari transformasi digital juga lebih tinggi dan memiliki dampak eksternal yang jelas melintasi organisasi tradisional batas-batas.
5	Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective	Liang Li. Fang Su. Wei Zhang. Ji-Ye Mao	2018	kami melaporkan bagaimana pengusaha dengan kemampuan yang tidak memadai dan sumber daya yang terbatas mendorong UKM mereka. transformasi digital yang sukses menggunakan layanan dan fungsi yang ditawarkan oleh platform digital pihak ketiga. Prokami model cess membuka kotak hitam transformasi digital dalam konteks penelitian CBEC kami, mengungkapkan langkah-langkah kunci dari prosesnya, termasuk pembaruan kognisi manajerial, pengembangan jejaring sosial manajerial, tim bisnis CBEC membangun, dan membangun kemampuan CBEC organisasi. Tidak hanya berkontribusi pada penelitian digital yang ada transformasi dan kewirausahaan digital, tetapi juga menyoroti apa pengusaha dan layanan platform digital penyedia dapat lakukan untuk mendorong dan mempromosikan transformasi digital.

2.12 Kebaruan Penelitian

Pada penelitian sebelumnya banyak yang meneliti tentang transformasi digital, memaparkan manfaat dan kegunaan transformasi digital jika diterapkan ke dalam bisnis model di sebuah perusahaan, dan masing-masing penelitian tersebut memiliki karakteristik yang berbeda-beda terkait tema tersebut. Baik dalam hal faktor yang mempengaruhi suatu perusahaan untuk menerapkan transformasi digital, tahapan-tahapan dalam menerapkan,

komitmen, hambatan yang dilalui dan kewenangan pihak yang terlibat dalam penerapan transformasi digital tersebut.

Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan ini akan berfokus untuk mengamati tentang bagaimana suatu transformasi digital yang berbasis *dynamic capabilities* dapat membantu UKM untuk tumbuh dan berkembang. Selain itu dalam penelitian ini juga akan melakukan sebuah komparatif studi yang membandingkan dalam penerapan atau penggunaan sebuah transformasi digital yang digunakan pada industri Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah penelitian yang menggunakan studi kasus (*case studies*). Dimana pada penelitian kali ini penulis penelitian sebuah UKM tradisional yang telah mapan dalam menggunakan sebuah kemampuan dinamis dalam menerapkan sebuah transformasi digital dalam model bisnis yang mereka gunakan. Menurut Yin (2009), penelitian yang menggunakan bahan penelitian berupa studi kasus atau sebuah fenomena permasalahan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dimana dalam penelitiannya lebih mendalami tentang latar belakang, kondisi atau keadaan terkini dari organisasi atau perusahaan serta tentang indeks yang sedang terjadi.

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan dalam studi kasus ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain adalah tujuan utama dalam penelitian studi kasus, populasi atau sampel yang dibutuhkan dalam penelitian, kriteria dalam pemilihan kasus yang akan diteliti, metode yang akan digunakan dalam penelitian dan pengumpulan data serta analisis yang akan dilakukan. Hal tersebut menjadi sebuah faktor penentu dari keberhasilan atau tolak ukur dari sebuah kriteria penelitian (Yin, 2009). Tujuan penelitian studi kasus, populasi dan sampel, kriteria pemilihan kasus, metode pengumpulan data, teknik analisis data, temuan penelitian studi kasus dan memastikan kualitas penelitian benar benar memenuhi kriteria ilmiah.

Pada penelitian ini, penulis meneliti tentang bagaimana suatu UKM dapat menggunakan kemampuan kapabilitas dinamis untuk melakukan sebuah transformasi digital. Penelitian studi kasus ini dilakukan di sebuah UKM yang bergerak di industri makanan.

3.2. Tujuan Penelitian Studi Kasus

Dalam saat melakukan sebuah penelitian, peneliti harus dapat memberikan sebuah alasan mengapa dan kenapa mereka melakukan sebuah penelitian tersebut dan apa yang ia peroleh dari hasil penelitian yang dilakukan dari sebuah pendekatan studi kasus yang akan dilakukan. Pada umumnya penelitian studi kasus dilakukan untuk memperoleh sebuah deskripsi tentang suatu kejadian atau untuk menguji dari sebuah teori yang ada (Yunus, 2010). Dengan kata lain sebuah penelitian yang menggunakan sebuah studi kasus diharapkan dapat mengungkap sebuah hal-hal yang dapat menjadi sebuah patokan atau acuan untuk kedepannya dapat dipahami dan memanfaatkan orang banyak.

Beberapa tujuan dari sebuah penelitian yang dilakukan adalah untuk menyediakan sebuah deskripsi tentang sebuah objek yang diteliti dan cara pengujiannya serta menggambarkan hasil yang di dapat dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti.

Tabel.2. Kesesuaian Tujuan Penelitian dengan Tipe Studi Kasus

Tujuan	Pertanyaan Penelitian	Struktur Penelitian
Eksplorasi Menginvestigasi area baru untuk menyusun teori	Apakah ada area yang cukup menarik C untuk dijadikan dasar penelitian?	Studi kasus mendalam, tidak terfokus dan bersifat longitudinal
Membangun Teori • Identifikasi atau deskripsi variabel • Identifikasi hubungan antara variabel • Identifikasi mengapa suatu hubungan dapat terjadi	• Variabel-variabel inti apakah yang digunakan? • Pola apakah yang terjadi antara variabel-variabel? • Mengapa terjadi hubungan antar variabel?	• Studi terfokus pada beberapa kasus • Studi lebih mendalam di lapangan (<i>in-depth field case study</i>) • <i>Multiple case study</i> • Studi kasus dengan subjek area yang diinvestigasi
Pengujian Teori • Pengujian teori yang telah dibangun pada tahapan sebelumnya • Memprediksi keluaran berikutnya	• Apakah teori yang telah dibangun dapat dikonfirmasi dengan data empiris? • Apakah perilaku suatu variabel seperti yang diprediksi teori? • Apakah ada perilaku variabel yang	• Eksperimen • <i>Quasi- experiment</i> • <i>Multiple case studies</i> • Sampel besar dari suatu populasi

	berbeda dan tidak diprediksi sebelumnya oleh teori?	
Pengembangan Teori Untuk memahami teori dengan lebih baik berdasarkan hasil observasi	• Seberapa jauhkah teori dapat digeneralisasikan? • Dalam situasi apakah teori dapat diterapkan?	• Eksperimen • <i>Quasi- experiment</i> • Studi kasus • Sampel besar dari suatu populasi

3.3. Eksplorasi

Pada saat akan melakukan sebuah penelitian, peneliti membutuhkan eksplorasi untuk dapat mencari faktor-faktor yang penting sebagai faktor penyebab dari sebuah timbulnya permasalahan yang terjadi (Mudjiyanto, 2018). Penelitian yang menggunakan tahap eksplorasi ini dapat dianggap sebagai langkah awal untuk merumuskan suatu topik permasalahan, yang mana pada penyelesaiannya menggunakan suatu jenis penelitian lainnya, seperti deskriptif dan eksplantif. Oleh karena itu jenis penelitian yang menggunakan eksplorasi biasanya digunakan untuk mencari ide-ide atau hubungan yang baru, sehingga tidak terdapat suatu perancangan yang formal dalam pengerjaannya, maka dari itu proses pelaksanaannya dalam penelitian berfokus pada tingkah kemampuan atau kepandaianya dan daya imajinasi yang dimiliki oleh peneliti dalam melakukan *research worker* yang akan dilakukan. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Given (2008) bahwa tujuan dari penelitian eksploratif adalah untuk memproduksi suatu generalisasi yang diturunkan atau ditujukan untuk sebuah proses induktif tentang sebuah grup, proses, aktifitas, atau sebuah situasi yang sedang dipelajari.

3.4 Membangun Teori

Secara umum, teori banyak didefinisikan sebagai suatu acuan atau konsep yang menjadi patokan dalam melakukan sebuah penelitian, biasanya teori dapat menggambarkan suatu langkah yang akan dilakukan oleh seorang peneliti dalam membuktikan dari permasalahan atau hal yang akan dibuktikan melalui penelitiannya yang akan dilakukan. Menurut Eisenhardt (1989), dalam penelitian yang menggunakan studi kasus, pengembangan teori sangat tepat jika tema yang

digunakan masih tergolong baru, atau pemahaman terhadap topik yang diteliti masih terbatas atau temuan peneliti bersifat kontradiksi.

Tabel. 3. Proses Membangun Teori dari Penelitian Studi Kasus

Tahapan	Aktifitas	Alasan
Tahap Awal (<i>Getting Started</i>)	• Definisi pertanyaan penelitian • Possibly a priori constructs • Teori dan hipotesis	• Menentukan fokus penelitian • Menyediakan landasan pengukuran konstruksi yang lebih baik • Mempertahankan fleksibilitas teori
Pemilihan Kasus (<i>Selecting Case</i>)	• Melakukan spesifikasi populasi • Sampel berdasarkan teori, bukan random	• Membatasi variabel yang tidak wajar dan mempertajam validitas eksternal • Fokus untuk memperoleh kasus berdasarkan teori, seperti mereplikasi atau memperluas teori
Membuat Instrumen dan Protocol (<i>Crafting Instruments and Protocols</i>)	• Metode pengumpulan data yang bervariasi • Kombinasi kualitatif dan kuantitatif • <i>Multiple investigators</i>	• Memperkuat landasan teori berdasarkan bukti triangulasi • Mensinergikan sudut pandang berdasarkan temuan • Mengembangkan perspektif yang berbeda dan memperkuat landasan
Studi Lapangan (<i>Entering The Field</i>)	• Pengumpulan dan analisis data secara bersamaan, termasuk catatan-catatan di lapangan • Metode pengumpulan data fleksibel dan <i>opportunistic</i>	• Untuk mempercepat analisis dan membantu mengungkap penyesuaian pengumpulan data • Memungkinkan peneliti untuk fokus pada isu/ tema yang muncul dan kasus dengan aspek yang unik
Menganalisis Data (<i>Analyzing Data</i>)	• <i>Within-case analysis</i> • <i>Cross-case patterns search</i> dengan	• Memperoleh pemahaman dengan data dan generasi pendahuluan • Mempercepat peneliti untuk melihat <i>initial impressions</i>

	menggunakan teknik yang berbeda	dan bukti berdasarkan sudut pandang yang berbeda
Membentuk Hipotesis (<i>Shaping Hypotheses</i>)	● Tabulasi iteratif dari bukti untuk masing-masing konstruk ● <i>Replication, not sampling, logic across cases</i> ● <i>Search evidence for "why" behind relationship</i>	● Mempertajam definisi validitas dan terukur ● Mengonfirmasi, memperjelas dan mempertajam teori ● Membangun validitas internal
Menentukan Literatur (<i>Enfolding Literature</i>)	● Membandingkan dengan literatur yang kontradiksi ● Membandingkan dengan literatur yang sama atau mirip	● Membangun validitas internal, memunculkan perdebatan teoritis dan mempertajam definisi konstruk ● <i>Shapens generalisability</i> dan meningkatkan teori
Menentukan Kesimpulan (<i>Reaching Closure</i>)	● <i>Theoretical saturation when possible</i>	● Proses akhir saat pengembangan marjinal semakin kecil

3.5 Pengembangan Teori

Pada umumnya suatu penelitian digunakan untuk meneliti suatu teori yang ada, apakah teori tersebut relevan dan dapat dipercaya. Teori juga dapat disimpulkan sebagai suatu kreasi dalam sebuah proses untuk melakukan suatu pembuktian atau penelitian. Priyono (2018) mengatakan dalam melakukan sebuah pengembangan teori pada suatu penelitian adalah dengan cara melakukan sebuah observasi dan klarifikasi yang dilakukan dengan cara interaktif yang tidak hanya yang terdapat pada literatur, tetapi juga digunakan untuk mencari sebuah anomali yang terdapat di antara teori yang ada dan juga yang terdapat di dunia nyata.

Dari pernyataan yang terdapat diatas, maka peneliti juga bermaksud untuk menguji dan mengembangkan suatu teori yang sudah ada dan peneliti juga bermaksud untuk mengetahui dan menguji bagaimana suatu industri tradisional

yang sudah mapan dalam menyikapi transformasi digital dan menerapkannya ke dalam lini bisnis dan strategi yang terdapat di dalam perusahaan yang mereka jalani.

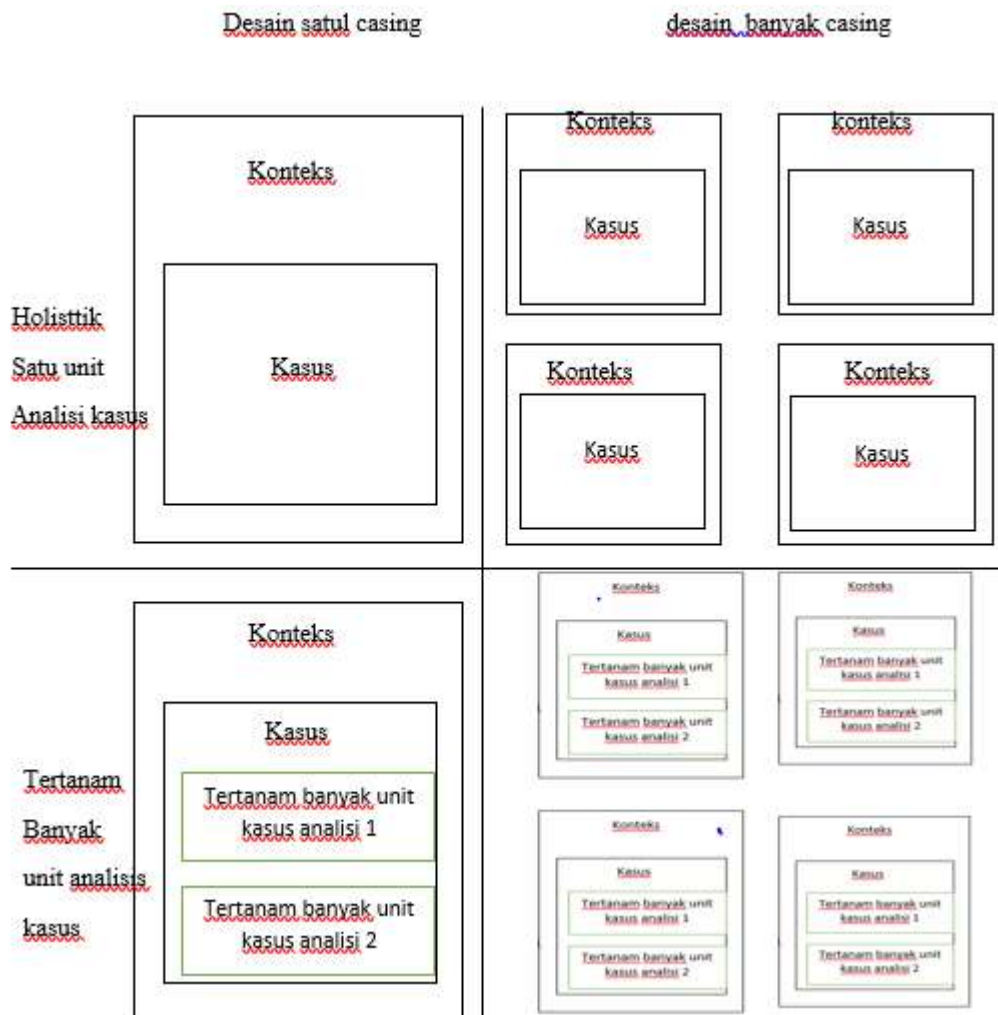
3.6 Desain Studi Kasus

Dalam melakukan suatu penelitian yang dimana dalam penelitian tersebut menggunakan studi kasus (*case studies*) sebagai objek atau bahan yang akan diteliti, tidak terdapat sebuah aturan yang pasti atau yang biasanya disebut *golden rule* dalam menentukan sebuah jumlah objek yang akan diteliti oleh peneliti. Dalam melakukan sebuah penelitian yang menggunakan studi kasus, kualitas yang terdapat pada kasus tersebut menjadi hal yang utama daripada kuantitas kasus. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *multi case study design* sesuai dengan Eisenhardt (1989), bahwa jumlah dari kasus yang digunakan dalam suatu penelitian studi kasus antara 4-10 masih dipandang paling optimal.

Dalam penelitian kali ini, peneliti menggunakan studi kasus *multi case study* karena peneliti menggunakan dua objek penelitian antara industri skala besar dan industri dalam skala kecil (UMKM), dari objek yang berbeda peneliti akan mengevaluasi setiap faktor yang terdapat pada setiap industri tersebut dan mengeksplorasi kesamaan dan perbedaan yang terdapat dari dua industri yang berbeda tersebut. Sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Yin (2015), bahwa sebuah metode yang membandingkan kasus secara sistematis yang berawal dari berfokus pada faktor-faktor yang ada.

Dari desain penelitian studi kasus yang dipilih, peneliti akan meneliti dua jenis industri, yaitu industri skala besar (perusahaan mapan) dan industri menengah (UMKM), yang akan menjadi objek penelitian berasal dari bidang *Food and Beverage*. Dengan skala yang berbeda ini peneliti berharap dapat menggambarkan fase-fase adaptasi dan mengamati bagaimana suatu industri besar dan kecil dalam menghadapi dan menerapkan suatu transformasi digital ke dalam

strategi perusahaan yang mereka jalankan sebelumnya. Berikut merupakan karakteristik umum dari desain penelitian menurut Yin (2015)

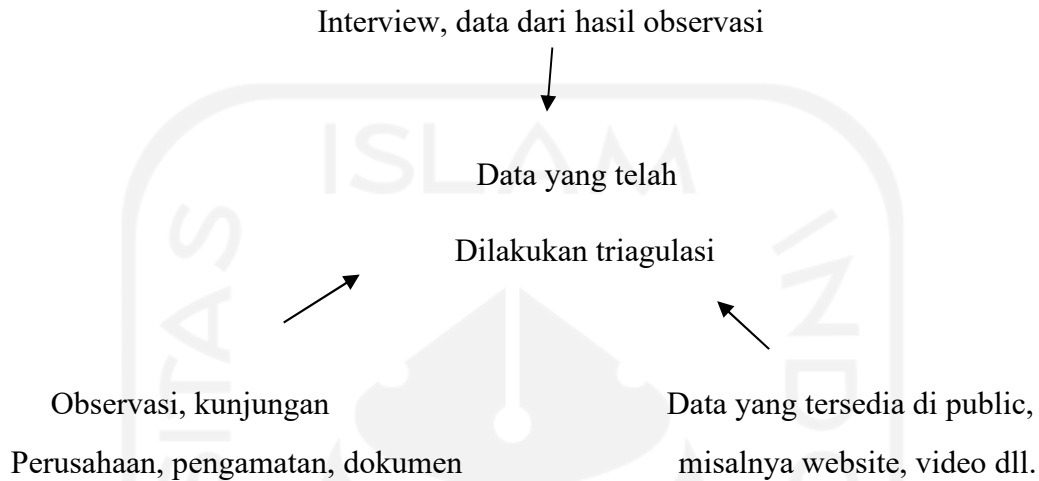


Gambar. 2. Desain Study Kasus

3.7 Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian yang menggunakan studi kasus, biasanya peneliti menggabungkan atau melakukan pengumpulan data melalui beberapa metode seperti arsip, wawancara, kuesioner, dan pengamatan langsung ke objek yang dituju. Dalam proses pengumpulan data yang menggunakan teknik wawancara atau interview, sebagian besar menggunakan sebuah pertanyaan yang bersifat terbuka antara lain menggunakan kata *bagaimana* (How) dan *mengapa* (Why) sebagai kalimat pembukanya. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Meredith (1998) yang mengatakan bahwa kedua jenis pertanyaan yang digunakan dalam proses

pengumpulan data atau penggalian informasi dapat menghubungkan atau menjelaskan kausal yang terdapat dari kedua fenomena yang terdapat dari objek atau kasus yang sedang diteliti sehingga hubungan sebab akibat dapat dijelaskan dengan rinci dan mendetail.



Proses dari pengumpulan data yang akan dilakukan adalah dengan cara melakukan interview kepada pemilik atau pengelola dan juga terhadap *staff floor* untuk di bagian industri kecilnya, sedangkan untuk bagian industri besarnya peneliti akan melakukan wawancara terhadap manager dan staf yang bertanggung jawab dalam hal strategi yang dijalankan oleh perusahaan. Untuk mendapatkan sebuah data yang valid perlu dilakukannya triagulasi data yang bertujuan untuk mengetahui perbandingan antara data yang diperoleh peneliti yang berasal dari sumber yang berbeda dan mencari keabsahan dari sumber tersebut. Menurut Yin (2009), membandingkan suatu data yang bersal dari sebuah metode penelitian yang dilakukan dengan menggunakan wawancara sebagai metode dalam pengumpulan data. Misalnya, dalam membandingkan suatu hasil dari pengumpulan data yang menggunakan metode wawancara dengan data yang didapat dari proses observasi dan dokumentasi.

3.8 Objek Penelitian

Dalam melakukan penelitian studi kasus, pemilihan kasus merupakan suatu bagian yang penting guna untuk menentukan teori yang akan digunakan dalam penyelesaian sebuah kasus yang ada. Selain itu, pemilihan kasus juga harus sesuai dengan populasi dalam mengendalikan varian yang berbeda dan juga berguna untuk membantu kita

dalam menentukan batasan dari generalisasi yang ditemukan. Tujuan dari pengambilan teoritis adalah digunakan untuk memilih kasus-kasus yang cenderung mereplikasi atau memperpanjang dari sebuah temuan teori yang didapat (Eisenhardt. 1989).



BAB IV
TEMUAN EMPIRIS
Within Case Analysis

4.1. PT. Anugrah Mulia Indobel (Chocolate Monggo)

4.1.1. Profil Perusahaan Anugrah Mulia Indobel (Chocolate Monggo)

Chocolate monggo didirikan pada tahun 2001, berawal dari seorang pria Belgia bernama Thierry yang melihat potensi coklat yang ada di Yogyakarta. Ia merasa kecewa akan kualitas coklat yang ia temukan karena sebenarnya coklat disini masih bisa untuk diolah menjadi lebih baik lagi. Dengan berbekal ilmu yang didapatkan dari negara asalnya, ia memutuskan untuk membuat beberapa sampel coklat yang nantinya akan diberikan kepada teman-temannya sebagai *tester* dari produk olahan yang ia buat.

Produk yang pertama ia buat adalah coklat tuffle, setelah mendapatkan respon yang sangat baik dari teman-temannya, Thierry mulai menekuni usaha ini dengan menjajakan produk buatannya menggunakan motor vespa di daerah kampus UGM, pada saat ia mengikuti acara mingguan di UGM yakni acara “SUNMOR (*Sunday Morning*)”, produknya mendapatkan respon yang baik dan menarik banyak perhatian dari konsumen yang ada disana. Perlahan produk olahannya mulai banyak penggemar dan banyak dicari oleh konsumen. Selain cita rasa yang unik dan berbeda dari produk coklat yang lain, produk ini memiliki kemasan yang menarik.

Thierry mulai menseriuskan usahannya dengan membangun CV yang bernama Anugrah Mulia. Selain produk coklatnya yang sangat *eco-friendly* karena menggunakan kertas daur ulang, rasa yang ditawarkan dari produk ini adalah kombinasi rasa timur dan barat. Dengan respon yang semakin hari semakin menunjukkan peningkatan kesukaan dan penjualan yang sangat baik, Thierry mulai mengganti label CVnya menjadi PT. Pada tahun 2005 CV. Anugrah Mulia resmi berganti menjadi PT. Anugrah Mulia Indobel dan memproduksi coklat yang dulunya bernama “Cocomania” berganti nama menjadi yang akrab kita kenal sekarang ini ialah “Coklat Monggo”.

Pada tahun 2010, PT. Anugrah Mulia Indobel memiliki kurang lebih 100 karyawan yang terbagi antara pegawai office, produksi dan pegawai outlet. Coklat Monggo juga memiliki slogan “*The Finest Indonesian Chocolate*”, yang mempunyai misi spiritual, yaitu menciptakan sebuah kenikmatan dalam menikmati sebuah makanan coklat untuk orang Indonesia. Misi lain dari produk ini adalah misi bisnis. Misi bisnisnya adalah membuat sebuah racikan terbaik untuk menciptakan sebuah produk olahan coklat yang baik. Untuk mencapai misi tersebut, Thierry sampai mendatangkan *chocolatier* atau yang biasa disebut sebagai ahli coklat langsung dari Belgia untuk mewujudkan misinya, yaitu prinsip C-U-E-G-S yang artinya (*Care, Unique, Educate, Genuine, dan Share*) yang menjadi landasan utama usahanya.

4.1.2. Struktur Organisasi PT. Anugrah Mulia Indobel

PT. Anugrah Mulia Indobel memiliki struktur organisasi yang telah ditetapkan pada tahun 2005, terlihat keterkaitan antara manajemen dan departemen-departemen saling terkait satu sama lain. Berikut adalah struktur dari organisasi PT. Anugrah Mulia Indobel, ditunjukkan pada gambar sebagai berikut:



Gambar.3. Struktur Organisasi PT. Anugrah Mulia Indobel

4.1.3. Bisnis Model PT. Anugrah Mulia Indobel

Dalam menjalankan bisnisnya PT. Anugrah Mulia Indobel menerapkan model bisnis canvas dengan 9 poin penting yang terdapat di dalamnya. Berikut merupakan poin-poin yang terdapat di dalam model bisnis canvas PT. Anugrah Mulia Indobel.

1. *Customer Segments*

Hal pertama yang diperhatikan dalam sebuah bisnis adalah dalam memilih pelanggan atau tipe pelanggan seperti apa yang akan dituju. Ini merupakan suatu hal terpenting dalam sebuah pembuatan strategi dan pembuatan nilai produk sehingga nilai serta fungsi yang terdapat dari produk dengan mudah diterima oleh pelanggan. Pada saat ini Coklat Monggo berfokus pada penjualan untuk di area Pulau Jawa dan sekitarnya, dan sedang mencoba untuk ekspansi ke luar Pulau Jawa dan mancanegara.

2. *Value Proposition*

Value proposition merupakan sebuah nilai tambah atau manfaat yang terdapat pada suatu produk. Nilai tersebut yang diharapkan perusahaan dapat tersampaikan atau dapat memenuhi dari kebutuhan pelanggannya. Coklat Monggo terbuat dari bahan baku yang telah di seleksi ketat oleh tim dari Coklat Monggo sehingga kualitas produk yang dihasilkan dipastikan memiliki kualitas dan citra rasa yang baik. Selain itu kemasan yang digunakan Coklat Monggo menggunakan bahan kertas daur ulang sehingga ramah lingkungan dan desain serta bentuk kemasan yang unik yang membuat Coklat Monggo beda dari cokelat lainnya.

3. *Channels*

Langkah selanjutnya dari menentukan pelanggan adalah membuat suatu *Channels* yang bertujuan untuk mendukung perusahaan pada saat memberikan atau menyampaikan nilai atau manfaat yang terdapat dari produk yang akan ditawarkan ke konsumen. Dalam penyampaian ini Coklat Monggo menggunakan beberapa media online seperti *Facebook*, *Instagram* serta beberapa media iklan lainnya.

4. *Customer Relationship*

Selain dari memberikan suatu nilai dan manfaat kepada para pelanggan, perusahaan juga harus menjaga hubungan baiknya kepada semua konsumennya agar mereka tetap setia kepada produk kita dan tidak berpindah kepada produk dari competitor. Untuk bagian ini Coklat Monggo memberikan layanan online, seperti menyediakan tanya jawab melalui *whatsapp*, dan juga di beberapa media sosial Coklat Monggo, selain memberikan pelayanan tanya jawab terhadap produk, selain itu juga kita melayani pembelian melalui media *whatsapp* kita. Tujuannya adalah memberikan kemudahan pelanggan dalam melakukan pembelian produk secara online.

5. *Revenue Streams*

Revenue Streams merupakan pendapatan yang diperoleh dari perusahaan, baik itu dari keuntungan maupun manfaat atau nilai yang sudah diberikan kepada pelanggan. Bisa berupa penjualan produk, aset, dll. Dalam hal ini Coklat Monggo memperoleh keuntungan dari penjualan produk seperti B2C (*Business to Customer*) dan B2B (*Business to Business*).

6. *Key Resources*

Sumber daya merupakan suatu hal yang paling memiliki peran yang utama dalam keberlangsungan usaha yang dimiliki oleh Coklat Monggo, tanpa adanya sumber daya yang baik maka aktivitas dari Coklat Monggo tidak dapat berjalan dengan maksimal. Sumber daya dapat berupa fisik dan non fisik. Coklat Monggo memiliki beberapa toko dan gudang yang digunakan untuk melakukan penjualan dan penyimpanan bahan baku serta produk yang akan dipasarkan ke tangan konsumen.

7. *Key Activities*

Merupakan suatu aktivitas atau kegiatan yang dilakukan perusahaan guna untuk menciptakan atau menghasilkan sebuah *value proposisi*. Ada beberapa hal yang dilakukan oleh Coklat Monggo dalam membuat suatu *value proposisi* pada produk yang dihasilkannya, antara lain dengan yang pertama proses seleksi bahan baku buah coklat yang matang sempurna, karena dengan menggunakan coklat yang kematangannya sempurna cita rasa yang dihasilkan dari produk tersebut akan maksimal. Selain bahan baku proses produksi juga perlu di perhatikan, karena

pada proses ini yang akan membuat produk tersebut memiliki nilai jual yang tinggi. Dilanjutkan pada proses pengemasan yang menambah nilai lebih dari produk yang dihasilkan sekaligus yang membuat pembeda antara Coklat Monggo dengan coklat lainnya. Dalam aktivitas ini semua kegiatan diawasi dan diperhatikan dengan baik supaya kualitas yang dihasilkan dapat tetap terjaga.

8. Key Partnership

Dalam melakukan sebuah aktivitas bisnis tidak lengkap jika tidak adanya partner. Partner dalam sebuah kegiatan memiliki dampak dan pengaruh yang cukup signifikan dari sebuah kemajuan bisnis, dengan adanya partner kita jadi lebih mudah dalam proses pengembangan pasar dapat memperoleh bahan baku yang berkualitas selain itu juga dapat mempermudah kita dalam proses pendistribusian serta pengiriman produk ke pelanggan, pada proses ini Coklat Monggo bekerja sama dengan *e-commerce* dan pihak ekspedisi dan beberapa vendor bahan baku lainnya.

9. Cost Structure

Struktur biaya menjadi point utama dalam kemajuan suatu bisnis, dengan struktur pembiayaan yang baik dan tertata. Selain itu struktur biaya juga yang mengatur proses pengeluaran dan pemasukan pada suatu bisnis model yang sudah direncanakan. Pada proses ini proses pembiayaan yang harus dilakukan oleh Coklat Monggo adalah biaya produksi termasuk pada biaya pembelian bahan baku, tenaga kerja serta biaya pendistribusian produk ke beberapa toko dari Coklat Monggo.

4.1.3. Bisnis model PT. Anugerah Mulia Inobel

Di masa era digital seperti sekarang ini, kita sebagai pelaku usaha diwajibkan untuk melakukan sebuah terobosan baru dalam berbisnis baik itu dalam hal manajemen, produk, dan proses pemasaran. Berkembang atau tidaknya pada suatu industri tergantung pada tingkat kemahiran pemimpin dalam merespon kegiatan pasar karena pada dasarnya pasar itu bergerak fluktuatif sehingga perlu adanya kesiapan merespon pasar agar tidak mengalami ketertinggalan dengan cara melakukan sebuah inovasi pada produk yang diedarkan, seperti menciptakan sebuah kemasan yang unik sehingga dapat menarik

perhatian konsumen, atau dengan melakukan sebuah marketing pemasaran yang unik seperti melakukan kolaborasi dengan beberapa konten kreator yang memiliki *followers* yang banyak dengan tujuan untuk mencuri perhatian dari pelanggan.

Setelah mendapatkan perhatian dari pelanggan, kita akan mudah untuk melakukan sebuah promosi atau proses *launching* produk terbaru. Pergeseran tren dalam berbelanja pada saat ini yang awalnya hanya dilakukan secara *offline* dengan cara datang langsung ke toko dengan melihat bentuk serta kualitas produk secara langsung berubah menjadi tren yang melakukan sebuah proses pembelajaran secara *online* dimana kita tidak dapat melihat, merasakan produk yang akan kita beli dengan langsung. Hal ini dapat menimbulkan sebuah permasalahan baru terutama bagi pelanggan yang mana timbul rasa ragu dalam melakukan proses jual beli tersebut.

Untuk menjawab permasalahan yang ada di atas sebagai pelaku bisnis, perusahaan harus melakukan sebuah terobosan atau inovasi yang dimana dalam inovasi tersebut dapat menjawab sebuah permasalahan yang ada, sekaligus dapat digunakan perusahaan untuk dapat memperoleh lebih banyak perhatian dari konsumen. Dalam hal ini Coklat Monggo mengambil suatu langkah dengan menerapkan beberapa inovasi yang dilakukan antara lain:

1. Mengantisipasi dan merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal

- Melakukan pemasaran dan pembelian secara online

Dalam proses ini Coklat Monggo memasarkan produk mereka ke beberapa *e-commerce* seperti Tokopedia, Bukalapak, dan Shopee serta mereka juga memasarkan produknya di beberapa sosial media luar negeri guna untuk memperluas daya cakupan pemasaran. Selain melakukan sebuah inovasi di bagian marketing, mereka juga melakukan sebuah kerja sama dengan beberapa jenis usaha, seperti melakukan kerja sama dengan Gojek dan Grab. Bentuk kerjasama antara Coklat Monggo dengan Gojek dan Grab adalah pada proses penjualan produk, iklan dan pada bagian internalnya seperti jika ada karyawan yang sedang tugas kantor yang mengharuskan mereka bepergian ke beberapa daerah tertentu, karyawan tersebut dapat menggunakan jasa transportasi dari pihak Gojek atau Grab lalu total biayanya akan ditanggung oleh perusahaan.

2. Mengembangkan bisnis dengan menerapkan teknologi untuk keberlanjutan usaha
 - Dalam hal ini Coklat Monggo menerapkan beberapa peran teknologi dalam bisnisnya, untuk bagian manajemen mereka menerapkan aplikasi yang bisa memberikan data yang *real time* sehingga dapat mempermudah kinerja karyawan. Pada bagian produksi, mereka menggunakan beberapa teknologi robot mesin yang berfungsi untuk meningkatkan proses produksi menjadi lebih banyak lagi dan juga dapat menjaga standar kualitas dari produk yang dihasilkan.

4.2. PT. Amanda Brownies

4.2.1. Profil PT. Amanda Brownies

Memulai bisnis di tahun 2000 dengan menggunakan *brand* Amanda, yaitu singkatan dari anak mantu damai yang diawali dengan membuat sebuah ruko kecil dan hanya memiliki beberapa karyawan saja. Seiring dengan perkembangan pasar dan respon yang baik dari konsumen, Amanda Brownies mengalami kemajuan dan mulai membangun banyak cabang di berbagai kota, sampai ia menjadi sebuah *leader* brownies kukus di kota Bandung. Amanda Brownies berusaha untuk konsisten dalam mempertahankan dan menjaga kualitas serta terus melakukan inovasi pada produk yang dihasilkan membuat Amanda Brownies menjadi sebuah perusahaan makanan yang terbilang sukses.

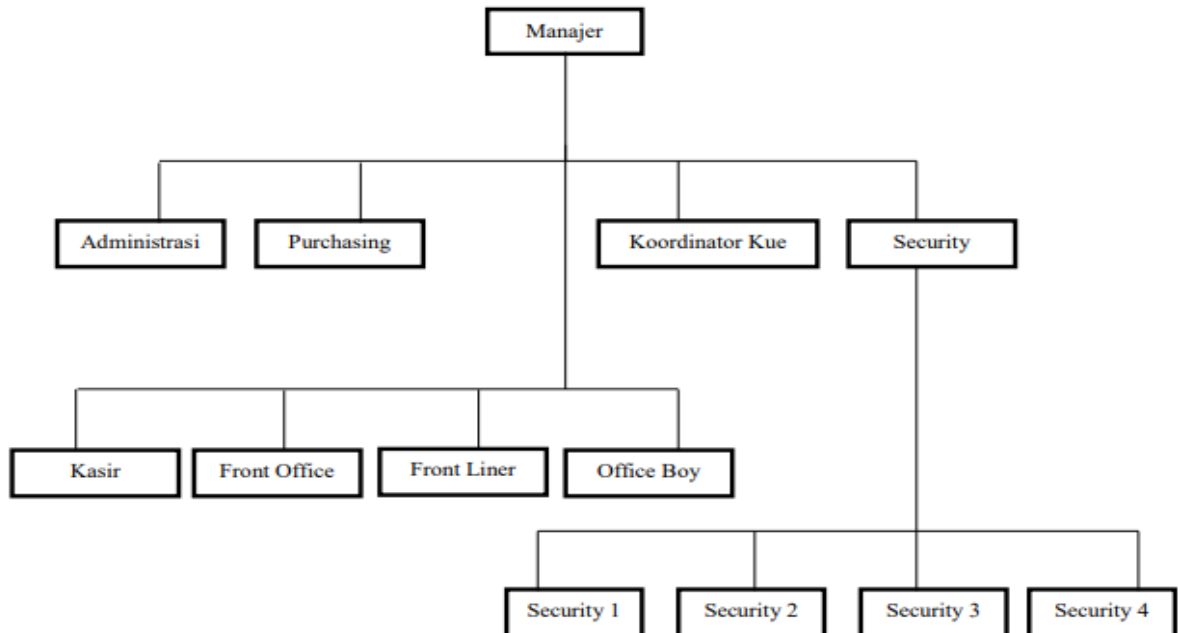
Terbukti dengan adanya bermacam-macam inovasi yang dilakukan seperti dari aneka varian rasa dan varian produk yang mereka produksi. Produk unggulan dari Amanda Brownies adalah brownies kukus rasa original dan coklat. Amanda Brownies juga menambah varian rasa dari brownies mereka, yaitu rasa cream keju, blueberry, tiramisu, choco marble, srikaya pandan, dan banana fiz.

Tidak hanya membuat varian dari brownies kukus aja, Amanda juga membuat brownies lainnya seperti brownies kering dan brownies bakar. Selain produk-produk diatas, kini Amanda Brownies juga mengeluarkan produk baru yaitu cheese stick, sweet stick, bungket duo, pisang bolen keju, pisang bolen coklat, pink marble, cheese roll, chicken pastry, beef pastry, cake bakan sarikaya, cake ketan bakar blueberry.

4.2.2. Struktur Organisasi PT. Amanda Brownies.

Struktur organisasi merupakan sebuah gambaran dari susunan dan hubungan

yang saling keterkaitan satu sama lain. Selain itu struktur menggambarkan suatu bagian-bagian tugas yang terdapat pada suatu perusahaan atau sebuah instansi secara keseluruhan. Dimana setiap divisi memiliki tugas yang kompleks dalam meningkatkan kinerja dari suatu perusahaan tersebut.



Gambar.4. Struktur Organisasi Amanda Brownies.

4.2.3. Bisnis Model PT. Amanda Brownies

Bisnis model yang diterapkan oleh Amanda Brownies adalah bisnis model yang sama pada bisnis pada umumnya akan tetapi Amanda sedikit mencampurkan sistem yang ada di perusahaan, dimana mereka lebih mengedepankan sistem kekeluargaan, selain itu Amanda juga melakukan sebuah analisis yang baik di bagian internal dan eksternal perusahaan dalam penyusunan sebuah strategi-strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan. Berikut merupakan beberapa strategi yang akan dilakukan oleh Amanda Brownies, antara lainya. Sebagai berikut:

1. Customer Segments

Seperti pada umumnya, Amanda Brownies menargetkan segmentasi atau kalangan konsumen seperti apa yang akan menjadi target penjualan mereka.

Amanda menasar pada kalangan dewasa keatas atau lebih tepatnya pada kalangan ibu-ibu yang suka mengadakan suatu acara besar atau sebuah instansi dimana produk mereka akan dijadikan sebagai sebuah bingkisan atau parsel dari sebuah acara.

2. Value Proposition

Value proposition merupakan sebuah nilai tambah atau manfaat yang terdapat pada suatu produk. Manfaat dari nilai ini merupakan faktor yang membuat konsumen rela membayar mahal dari sebuah barang yang mereka beli. Selain itu, hal ini juga menjadi sebuah keunggulan atau jalan agar Amanda Brownies menjadi pembeda dari merek brownies lainnya. Pada produk brownies yang Amanda hasilkan memiliki ciri khas yang beda dari kompetitornya, seperti tekstur yang lembut dan tidak begitu manis serta ia memberikan sebuah garansi produk baru jika pada brownies yang dibeli terdapat benda asing, maka pihak Amanda Brownies akan menukarkan produk yang baru. Maka dari itu, bagi Amanda Brownies kepuasan pelanggan merupakan hal penting dan harus terus diperhatikan.

3. Channels

Untuk menjaga suatu kestabilan usaha, dibutuhkan sebuah *channels* yang digunakan pada suatu perusahaan untuk melakukan sebuah proses penyampaian nilai atau manfaat yang terdapat dari produk yang mereka hasilkan. Pada tahap ini Amanda melakukan dengan menggunakan bantuan media sosial yang akan memudahkan untuk melakukan sebuah penyampaian nilai atau manfaat yang terkandung dari produk yang mereka ciptakan.

4. Customer Relationship

Keberhasilan perusahaan dalam menciptakan suatu produk adalah dengan memiliki banyak peminat atau banyak konsumen yang menyukai produk yang mereka hasilkan, selain menciptakan banyak peminat perusahaan juga harus menjaga konsumennya agar produk yang mereka hasilkan dapat tetap hidup dan tumbuh dipasaran sehingga mereka bisa menjadi sebuah *market leader* atau bisa menciptakan suatu segmentasi pasar sendiri. Pada tahap ini Amanda terus melakukan perbaikan dari segi produk serta mereka selalu meningkatkan kualitas

pelayanan kepada konsumen, baik itu secara *online* maupun secara *offline*. Hal itu mereka lakukan dengan tujuan memanjakan konsumen dan agar konsumen tetap setia dengan produk mereka.

5. Revenue Streams

Revenue Streams merupakan pendapatan yang diperoleh perusahaan, baik itu dari keuntungan maupun manfaat atau nilai yang sudah diberikan kepada pelanggan. Bisa berupa penjualan produk, aset dan lain-lain. Dalam hal ini Amanda Brownies memperoleh keuntungan dari penjualan produk seperti B2C (Business to Customer)

6. Key Resources

Sumber daya utama yang memiliki peranan penting dalam kemajuan suatu usaha, sumber daya tersebut dapat berupa, sumber daya manusia, *financial*, alat produksi, dan lain sebagainya. Dalam melakukan aktivitas bisnisnya Amanda Brownies memiliki beberapa sumber daya yang menunjang keberlangsungan bisnisnya yaitu, karyawan, toko, serta gudang dan tempat produksi.

7. Key Activities

Merupakan suatu aktivitas atau kegiatan yang dilakukan perusahaan guna untuk menciptakan atau menghasilkan sebuah *value proposisi*. Ada beberapa hal yang dilakukan oleh Amanda Brownies dalam membuat suatu *value proposisi* pada produk yang dihasilkannya, antara lain dengan yang pertama proses seleksi bahan baku tepung, perasa makanan dan beberea aneka toping. Selain bahan baku proses produksi juga perlu di perhatikan, karena pada proses ini yang akan membuat produk tersebut memiliki nilai jual yang tinggi. Dilanjutkan pada proses pengemasan yang menambah nilai lebih dari produk yang dihasilkan sekaligus yang membuat pembeda antara Amanda Brownies dengan brownies lainnya. Dalam aktivitas ini semua kegiatan diawasi dan diperhatikan dengan baik supaya kualitas yang dihasilkan dapat tetap terjaga.

8. Key Partnerships

Dalam melakukan sebuah aktivitas bisnis tidak lengkap jika tidak adanya partner. Partner memiliki sebuah peranan yang cukup penting dalam proses pengembangan suatu sektor usaha. Dengan adanya partner beban kinerja akan

sedikit berkurang sehingga kita bisa berfokus kepada pengembangan bisnis, pada hal ini Amanda Brownies melakukan sebuah kerja sama dengan beberapa vendor bahan baku, seperti box kemasan dan beberapa bahan baku. Selain melakukan kerjasama dengan vendor, Amanda juga melakukan sebuah kerjasama dengan beberapa kelompok tani gandum. Untuk bagian pengiriman produk dan bahan bakunya Amanda bekerja sama dengan beberapa pihak ekspedisi yang akan mengantarkan produknya sampai ke tangan konsumennya.

9. Cost Structure

Cost structure merupakan sebuah elemen yang vital dalam sebuah perusahaan karena pada devisi ini yang akan mengatur proses keluar masuknya keuangan yang ada di perusahaan. Oleh karena itu banyak perusahaan yang menggunakan beberapa strategi untuk penghematan biaya dengan tujuan agar uang lainnya digunakan proses perusahaan lainnya. Biaya yang umum dikeluarkan oleh Amanda Brownies adalah seperti biaya perawatan alat produksi dan perawatan toko, gaji karyawan, dan biaya pembelanjaan bahan baku.

4.2.4. Inovasi Bisnis Model

Inovasi merupakan suatu proses perubahan yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mencapai sebuah keunggulan kompetitif. Dari awal didirikan Amanda selalu melakukan pengembangan atau melakukan sebuah inovasi-inovasi baik dari segi varian rasa dan varian produknya. Berikut beberapa inovasi yang dilakukan oleh Amanda Brownies, sebagai berikut:

1. komunikasi antar pemangku kepentingan dan semua jajaran dalam organisasi

Dalam melakukan sebuah inovasi pada perusahaan , komunikasi merupakan suatu hal yang sangat wajib dilakukan karena dengan komunikasi yang baik antar pemangku kepentingan dan jajaran organisasi akan membuat menggapai suatu tujuan yang akan dicapai, dengan demikian perubahan yang dilakukan akan menjadi lebih baik lagi,

Pada dasarnya semua inovasi yang dilakukan oleh perusahaan selalu melibatkan semua kalangan yang ada di sebuah organisasi tersebut. Selain itu kebebasan berpendapat juga diberikan dengan tujuan untuk menyamakan persepsi

sehingga miskomunikasi antar jajaran dapat dihindarkan. Sebagai contoh, pada saat tim dari R&D ingin melakukan sebuah inovasi pada produknya, mereka selalu melakukan komunikasi dengan pemimpin kepentingan dan pihak marketing tentang prospek produk ini kedepan dan bagaimana kondisi market setelah produk dirilis.

2. Menerapkan pola pikir keberlanjutan usaha kepada seluruh bagian organisasi

Pada tahap ini Amanda menerapkan sebuah konsep keberlanjutan kepada semua jajaran di organisasinya dengan melakukan pengamatan dan modifikasi strategi bisnis yang diterapkan oleh pesaing. Selain itu juga Amanda selalu melakukan sebuah riset kepada setiap pesaing yang ada, mereka akan terlebih dahulu mengidentifikasi suatu perubahan atau pola yang dilakukan oleh pesaing apakah pola tersebut dapat diimplementasikan ke dalam bisnisnya atau bahkan mereka bisa melakukan kerja sama dan beberapa produk lainnya.

3. Fokus pada penerapan inovasi dan teknologi untuk pengembangan keberlanjutan usaha

Dalam menciptakan sebuah inovasi pada produk yang akan dihasilkan, biasanya terlebih dahulu melakukan sebuah riset bagaimana respon masyarakat terhadap produk yang dibuat, setelah melakukan sebuah *survey* dan mendapat hasil yang baik, selanjutnya data tersebut dikomunikasikan ke pemangku kepentingan untuk dipertimbangkan akan dipakai atau tidaknya data tersebut.

Selain dari melakukan sebuah inovasi di produk, Amanda juga menerapkan beberapa teknologi di bagian produksi dengan tujuan untuk dapat meningkatkan jumlah produksi dan untuk mempertahankan cita rasa. Selain menerapkan teknologi di bagian produksi Amanda juga menerapkan teknologi di bagian manajemen dengan sistem yang terintegrasi langsung ke semua divisi dan juga dapat memantau jalur pendistribusian produk ke toko-toko yang terletak di seluruh Indonesia.

4.3. PT. Bakpia Kencana

4.3.1. Profile PT. Bakpia Kencana

Bakpia merupakan suatu makanan yang berasal dari negeri China, bakpian pertama kali ditemukan pada tahun 1948 di Kampung Pathok, sehingga sekarang

dikenal dengan sebutan bakpia pathok oleh kalangan wisatawan. Bakpia pertama kali diperdagangkan dengan menggunakan kemasan besek dan tanpa menggunakan sebuah label dengan sistem penjualannya masih dijual secara eceran dan edaran. Bakpia mengalami perkembangan pada tahun 1980, dimana pada tahun ini proses pengemasannya sudah mengalami perubahan yang drastis dimana kemasan sudah menggunakan kertas karton dan sudah memiliki label sesuai dengan nama para penjualnya.

Pesatnya perkembangan bakpia di industri kuliner, banyak produsen yang beranggapan bahwa bakpia merupakan suatu ranah bisnis yang memiliki potensi yang sangat menjanjikan, hal ini dilihat dari respon konsumen yang semakin lama semakin meningkat. Sehingga membuat para pelaku industri bakpia membuat strategi-strategi bagaimana konsumen agar tertarik pada bakpia yang mereka produksi. Strategi yang dijalankan oleh bakpia kencana adalah dengan menonjolkan pada varian keju yang mereka hasilkan, dimana rasa yang mereka tawarkan adalah dengan tekstur yang lembut, tidak bikin seret dan dengan rasa keju yang dominan dari pada rasa rotini dan tidak begitu manis, serta kemasan yang terkesan lebih eksklusif dari bakpia lainnya.

4.3.2. Struktur organisasi Bakpia Kencana

Bakpia kencana merupakan suatu Usaha kecil menengah (UKM), yang dipimpin atau dikelola oleh pemimpin dan dibantu oleh beberapa anggota di bagian produksi, gudang dan beberapa bagian pelayanan. Berikut merupakan struktur organisasi dari bakpia kencana, sebagai berikut:



Gambar.5. Struktur Organisasi Bakpia Kencana

4.3.3. Bisnis Model Bakpia Kencana

Bisnis model merupakan suatu kunci utama dalam keberhasilan suatu bisnis, selain itu, bisnis model juga merupakan suatu elemen yang menjadi tolak ukur untuk mengukur atau menentukan arah bisnis yang akan dijalankan. Model bisnis juga bisa digunakan untuk mendeteksi suatu kondisi pasar atau peluang yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk mengambil suatu perhatian konsumen, yang nantinya perhatian tersebut digunakan perusahaan untuk mengeluarkan suatu produk baru atau juga bisa digunakan untuk meningkatkan nilai value perusahaan. Berikut merupakan beberapa elemen dari bisnis model yang dijalankan oleh bakpia kencana.

1. Customer Segmentation

Ketatnya persaingan industry bakpia di Yogyakarta, membuat pelaku bisnis berlomba-lomba untuk membuat suatu trobosan untuk menarik perhatian konsumennya, oleh karena itu bakpian mensiasatinya dengan menerapkan strategi konstumer segmentasi, dengan melakukan hal tersebut, bakpia kencana denagn mudah melakukan suatu pemsaran yang tepat sesuatu segmentasi yang mereka tuju, contohnya bakpia kencana menerapkan segmentasinya berdasarkan *rage* dari umur untuk konstumernya.

2. Value Proposition

Value proposition merupakan sebuah nilai tambah atau manfaat yang penting yang harus ada di setiap produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. Dengan adanya *Value proposition* memudahkan perusahaan menunjukan nilai atau manfaat yang terkandung dalam produk tersebut. Selain itu *Value proposition* juga yang membuat produk jadi lebih baik dari produk kompetitor. Bakpia kencana menciptakan nilai pada produknya dengan cara membuat bakpia dengan tekstur yang lembut, rasa yang pas di lidah dan tidak begitu manis pada saat dimakan, dan proses pemasakan yang beda dari bakpia kompetitor lainnya, selain itu bakpia kencana juga menyediakan kemasan yang bisa digunakan untuk *customer* yang akan berpergian jauh dan menjadi bakpia menjadi oleh-oleh kenangan dari jogja. Selain dari produk, bakpia kencana juga meningkat

pelayanan yang mereka berikan ke konsumennya, karena bagi mereka pelayanan merupakan hal paling penting dalam industri makanan kecil atau oleh-oleh.

3. Channels

Channels merupakan sebuah element yang digunakan suatu perusahaan atau organisasi untuk melakukan sebuah yang dimana pada tahap ini digunakan pada suatu perusahaan untuk melakukan sebuah proses penyampaian nilai yang atau manfaat yang terdapat dari produk yang mereka hasilkan, untuk tahap ini Amanda melakukannya dengan menggunakan bantuan media sosial yang akan membuatnya mudah untuk melakukan sebuah penyampian nilai atau manfaat yang terkandung dari produk yang mereka ciptakan.

4. Customer Relationship

Selain membangun *channel*, perusahaan juga harus menjalin hubungan baik dengan customernya, hal ini dilakukan dengan tujuan untuk membuat produk yang kita hasilkan tetap bertahan di pasaran. Hal pertama yang bisa dilakukan perusahaan dalam menjalin hubungan yang baik dengan customer adalah dengan memberikan atau menyediakan hal-hal yang dibutuhkan oleh customer tersebut, seperti menyediakan fasilitas yang dapat menampung keluhan atau pertanyaan terkait produk yang mereka beli, seperti cara pengoperasiannya dan sebagainya. Dalam hal ini bakpia kencana menyediakan beberapa fasilitas, seperti melayani seputar pembelian melalui online atau pertanyaan mengenai produk baik itu seperti cara penyimpanan agar produk dapat tahan lama dan sebagainya. Selain itu, bakpia kencana juga melakukan peningkatan mutu pelayanan yang mereka berikan kepada customer dan juga mutu pada produk yang mereka hasilkan, dari segi rasa dan juga kemasan dari produk bakpia kencana itu sendiri.

5. Revenue Streams

Revenue Streams merupakan pendapatan yang di peroleh oleh perusahaan, baik itu dari keuntungan maupun manfaat atau nilai yang sudah diberikan kepada pelanggan. Bisa berupa penjualan produk dan asset dll. Dalam hal ini bakpia kencana memperoleh keuntungannya dari penjualan produk seperti B2C (Business to Constumer)

6. Key Resources

Dalam menjaga kestabilan usaha, perusahaan harus memiliki sumber daya yang mumpuni yang dapat menunjang aktivitas perusahaan dalam melakukan aktivitas bisnis yang mereka jalankan. *Key resources* menjadi suatu hal yang sangat diperhatikan dalam menjalankan suatu lini bisnis, karena melalui dengan sumber daya ini lah yang akan membuat atau mengupgrade value yang terdapat dari perusahaan dan mendelivery kannya langsung ke konsumen. Sumber daya yang dimiliki oleh bakpia kencana adalah, karyawan alat produksi serta outlet yang dapat menunjang aktivitas dari perusahaan dalam mendapatkan keuntungan dari bisnis yang mereka jalankan.

7. Key Activities

Key activities merupakan suatu bagian yang terdapat dalam elemen-elemen model bisnis yang dimana element tersebut yang membantu suatu perusahaan dalam menjalankan bisnis mereka, selain itu, *key activities* juga merupakan suatu kegiatan yang dimana dalam proses kegiatan tersebut bertujuan untuk membuat suatu nilai proposisi atau value pada perusahaan dan juga digunakan untuk menjangkau pasar, mempertahankan customer relationship dan menciptakan pendapatan perusahaan. Kegiatan utama yang dilakukan oleh bakpia kencana adalah melakukan aktivitas produksi, dimana dalam melakukannya membutuhkan beberapa langkah, seperti penyiapan bahan baku, proses produksi sampai proses pendistribusian produk sampai ke tangan customer. Kegiatan tersebut pastinya dilakukan oleh sumber daya yang mumpuni dan berkualitas agar kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh bakpia kencana.

8. Key Partnerships

Key partnerships merupakan suatu bagian yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan. Partner memiliki sebuah peranan yang cukup penting dalam proses pengembangan suatu sector usaha, dengan adanya partner beban kinerja akan sedikit berkurang sehingga kita bisa berfokus kepada pengembangan bisnis, pada hal ini bakpia kencana melakukan sebuah kerja sama dengan beberapa vendor bahan baku, seperti box kemasan dan beberapa bahan baku, selain melakukan kerjasama dengan vendor, bakpia kencana juga melakukan kerja sama dengan Gojek dan Grab yang melayani pembelian dengan skala online.

9. Cost Structure

Cost structure merupakan sebuah model bisnis yang menggambarkan skema keuangan dari suatu perusahaan. Selain itu, *cost structure* juga mencakup tentang proses pendanaan untuk menciptakan dan memberikan suatu *value proposition*, mempertahankan *customer* dan menghasilkan pendapatan. Biaya yang umum dikeluarkan oleh bakpia kencana itu adalah seperti biaya perawatan alat produksi dan perawatan store, gaji karyawan dan biaya pembelian bahan baku dan biaya promosi.

4.3.4. Inovasi Bisnis Model

Di situasi lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini. Perusahaan dituntut untuk melakukan sebuah inovasi bisnis agar bisnis yang mereka jalankan tetap hidup. Inovasi tidak hanya semata-mata hanya tentang produk saja, inovasi juga bisa dilakukan di bagian manajemen, seperti menerapkan teknologi atau sistem yang dapat menunjang kinerja dari setiap divisi yang terdapat di perusahaan tersebut. Berikut beberapa inovasi yang dilakukan oleh bakpia kencana, sebagai berikut:

1. Menjalinkan kerja sama dengan beberapa pihak untuk keberlanjutan usaha yang dijalankan.

Jika awalnya bakpia kencana melakukan penjualan secara offline, sekarang mereka melakukan sebuah inovasi baru dengan melakukan penjualan online dengan bekerja sama dengan perusahaan seperti Gojek dan Grab. Dilakukannya inovasi tersebut dengan tujuan agar dapat meningkatkan tingkat penjualan dari bakpia kencana itu sendiri.

Selain menjalin kerja sama dengan pihak Gojek dan Grab, bakpia kencana juga melakukan beberapa kerja sama dengan beberapa *vendor* untuk memenuhi kebutuhan produksinya, seperti bahan baku dan kemasan *packaging*.

2. Membangun kepercayaan antar team internal

Dalam membangun suatu organisasi yang ada, diperlukannya sebuah kepercayaan dan komitmen yang kuat, agar organisasi tersebut dapat tumbuh dan berkembang dengan baik. Tingkat keberhasilan dari suatu perusahaan ditentukan dari oleh kualitas SDM atau karyawan yang ia miliki, karena dengan memiliki

karyawan yang berkualitas, maka perusahaan akan dengan mudah untuk mencapai tujuan dan visi dan misi yang sudah mereka tetapkan. Dalam hal ini bakpia kencana memberikan suatu pelatihan dengan tujuan agar karyawan memiliki kemampuan yang mumpuni dalam melayani pelanggan, karena bakpia kencana sangat mengedepankan mutu pelayanan yang mereka berikan.

3. Mengantisipasi serta merespon perubahan lingkungan bisnis yang ada

Untuk mengantisipasi suatu ancaman yang bakal diterimanya, bakpia kencana mulai melakukan pemasaran secara online. Pada awal berdirinya hingga beberapa tahun belakangan ini sistem pemasaran dan penjualan yang dilakukan oleh bakpia kencana masih berbasis offline yaitu dari mulut ke mulut atau melalui spanduk, koran dan beberapa media lainnya. Seiring perkembangan teknologi saat ini, bakpia kencana mulai secara bertahap menerapkan beberapa teknologi ke dalam lini bisnis yang mereka jalankan, seperti dengan melakukan marketing online penjualan online dan beberapa sistem yang digunakan untuk bagian manajemen. Diharap dengan menggunakan teknologi yang ada saat ini, dapat membantu serta menaikkan kinerja dari manajemen bakpia kencana dan juga dapat membuat bakpia kencana jadi lebih maju dan berkembang menjadi lebih baik lagi.

4.4. Memahami Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan di era digital saat ini, karena transformasi merupakan suatu proses penerapan suatu teknologi atau sebuah sistem kedalam suatu tatana bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Selain itu transformasi digital tidak semata-mata tentang penerapan teknologi saja, tetapi juga tentang seberapa sigap suatu perusahaan dalam menyikapi suatu perubahan yang terdapat di lingkungan.

Seperti perubahan dalam pola bertransaksi, pemasaran dan juga tentang strategi yang digunakan. Transformasi digital bukanlah hanya tentang teknologi atau keterampilan dari menerapkan teknologi saja, tetapi tentang bagaimana kesadaran baru yang dapat membawa suatu ide-ide baru yang terampil dan dapat mengubah pola berfikir dan bertindak yang kritis dalam sebuah organisasi. Yang dimana hal tersebut yang dibutuhkan oleh setiap perusahaan dalam meningkatkan performanya untuk menjadi sebuah bisnis yang kuat.

Dalam penerapannya, dibutuhkan beberapa tahap yang harus dilakukan antara lain ialah memiliki SDM yang berkualitas dan kemampuan dinamis, berfikir kritis, peka terhadap perubahan yang ada serta proses pengambilan keputusan yang cepat dan dan fleksibel dalam hal bersaing pada suatu keadaan yang tidak pasti. Transformasi digital juga bisa menjadi suatu proses perjalanan dari suatu perusahaan dalam mencapai sebuah kemajuan kegiatan bisnis yang mereka jalankan, dari model berbisnis yang tradisional sampai dengan model bisnis yang modern seperti saat ini.

4.5. Membangun Dinamis Kapabilitas untuk Transformasi Digital

Pada tahap ini, kami melihat bagaimana suatu perusahaan melakukan sebuah identifikasi pada suatu tindakan (proses pengambilan suatu keputusan) yang akan melibatkan suatu perencanaan pada organisasi. Dari meliputi proses pengenalan, penerapan hingga proses penyesuaian kedalam lingkup organisasi.

Disini kita akan melihat bagaimana kesiapan suatu pemimpin kepentingan dalam mengelola suatu perubahan yang ada di organisasinya. Dinamis kapabilitas juga bisa diidentifikasi sebagai suatu kemampuan yang dimiliki tentang bagaimana seseorang dalam melakukan sebuah proses integrasi, kombinasi, mengkonfigurasi serta juga mentransformasi suatu sumber daya organisasi untuk melakukan sebuah perubahan.

Perubahan ini yang nantinya akan membuat perusahaan menjadi suatu nilai pembeda dengan kompetitor lainnya pernyataan ini juga sesuai dengan yang diutarakan oleh (Froehlich & Bossle. 2017). Ia mengatakan bahwa suatu perubahan yang terjadi pada suatu perusahaan atau organisasi, yang dimana perubahan tersebut yang membuat perusahaan memiliki sebuah konsep keunggulan kompetitif dalam melakukan dinamis kapabilitas dengan menggunakan teori *Resource view*. Dimana pada teori ini akan memberikan suatu asumsi yang membuat kepemimpinan kepentingan menyadari bahwa suatu bisnis itu dapat berubah dengan cepat dan terkesan tidak dinamis.

Dinamis kapabilitas memiliki tiga elemen dasar, yaitu *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. Masing dari elemen tersebut memiliki peranan penting dalam pengaplikasiannya. *Sensing* merupakan suatu proses aktivitas untuk mengidentifikasi apa yang terjadi di sebuah lingkungan, yang kemudian ditetapkan kedalam lingkungan organisasi (*seizing*), sehingga perusahaan melakukan sebuah perubahan atau bertransformasi dengan menyesuaikan

lingkungan di sekitar (*transforming*).



BAB V

Cross Case Analysis

5.1. Temuan dari hasil penelitian

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan, bahwa konsep dari sebuah transformasi digital dapat diterapkan oleh industri kreatif dengan menggunakan sebuah perencanaan, dimana perencanaan tersebut yang nantinya dapat membantu industri untuk mencapai sebuah perubahan yang akan mereka lakukan. Dalam sebuah proses perencanaan yang dilakukan, terdapat beberapa langkah yang dilakukan antara lain, seperti proses perbaikan dan penyempurnaan proses bisnis yang dilakukan, baik pada lingkup internal dan eksternal pada perusahaan. Sehingga dapat tercipta sebuah proses kerja yang lebih baik lagi.

Dimana perubahan tersebutlah yang nantinya akan meningkatkan citra perusahaan dan *value proposisi* yang akan menjamin keberlanjutan dari lini bisnis yang dijalankan, dengan menggunakan sebuah alat bantu yang disebut sebagai *dinamika capabilities* yang dimana ini akan membantu perusahaan untuk melakukan sebuah proses pengidentifikasian sebuah peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan baik itu di lingkup internal dan eksternal pada perusahaan.

Untuk menjaga kestabilan dari usaha yang dijalankan, beberapa industri kreatif ini melakukan sebuah transformasi digital. Dari masing-masing industri melakukan transformasi yang berbeda-beda sesuai dengan lini bisnis yang mereka jalankan. Berikut beberapa jenis transformasi digital yang dilakukan untuk menghadapi industri 4.0. Berikut adalah beberapa temuan yang diperoleh dari setiap perusahaan, antara lain:

Tabel.4. Sensing, seizing dan *transforming* capabilities untuk transformasi digital

Dimension	Indicator	Action		
		Coklat Monggo	Amanda Brownies	Bakpia Kencana
<i>Sensing</i>	Menjalin komunikasi dengan pemangku kepentingan dan semua bagian dalam organisasi	√	√	
	Mengantisipasi dan peka terhadap perubahan lingkungan dan berfikir kritis.	√	√	√
	Proses penereapan transformasi digital kedalam organisasi	√	√	√
<i>Seizing</i>	Menerapkan bisnis model baru untuk keberlanjutan usaha	√		
	Menerapkan teknologi atau sistem dalam lini bisnis yang dijalankan.	√	√	
	Melakukan kerja sama untuk keberlangsungan usaha	√	√	√
<i>Transforming</i>	Melakukan pembaruan bisnis model dengan menerapkan teknologi ke dalam lini bisnis	√	√	
	Menerapkan sistem dinamika kapabilitas untuk keberlanjutan usaha	√	√	
	mengembangkan ide kreatif dan inovasi ke bisnis model serta meningkatkan pelayanan ke customer	√	√	√

Dari semua instrument terdapat pada *dynamic capabilities*, coklat monggo menerapkan semua instrument dari sensing hingga transforming dan juga coklat monggo sudah mempersiapkan SDMnya dengan sebaik mungkin sehingga pada saat coklat monggo melakukan tranformasi digital lebih efektif dan efisien, sehingga dapat disimpulkan bahwa coklat monggo memiliki kesiapan yang lebih dalam menerapkan teknologi ke dalam lini bisnis yang dijalankan, dibandingkan dengan Amanda brownies yang baru beberapa saja instrument yang mereka terapkan, instrument tersebut merupakan suatu alat yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk dapat merancang suatu strategi yang akan digunakan untuk mencari suatu keunggulan kompetitif, berikut instrument yang digunakan untuk membantu dalam penerapan transformasi digital.

5.2. Sensing

5.2.1. Menjalin komunikasi dengan pemangku kepentingan dan semua bagian dalam organisasi

Pada tahap ini terjalin sebuah komunikasi yang baik antara karyawan pada semua divisi pada pemangku kepentingan, selain itu juga menerapkan sebuah kebebasan dalam demokrasi atau kebebasan berpendapat bagi semua anggota yang berada di organisasi. Menurut kami dengan begitu bakalan banyak ide-ide yang cemerlang yang akan hadir yang dapat membangun perusahaan. Sistem keterbukaan ini selalu kita terapkan saat proses pengambilan keputusan pada saat ingin melakukan sebuah inovasi atau penerapan strategi baru di perusahaan.

5.2.2. Mengantisipasi dan peka terhadap perubahan lingkungan dan berfikir kritis.

Siklus perubahan aktivitas konsumen (daya konsumsi atau daya beli) membuat suatu bisnis untuk merespon dengan lebih cepat untuk membuat usaha bisnis yang mereka jalan tetap bertahan. Seiringan bergeseran budaya (aktivitas belanja secara online) membuat pelaku bisnis merubah sistem pembelian yang biasanya dilakukan secara offline kini perlahan mengikuti jaman dengan sistem online dengan tujuan untuk mengikuti perkembangan dan juga untuk memanjakan konsumen serta juga dapat melebarkan jangkauan pasar yang dimiliki oleh perusahaan.

5.2.3. Proses penereapan transformasi digital kedalam organisasi

Dengan kemajuan teknologi saat ini membuat semua lini bisnis untuk melakukan perombakan model bisnis yang mereka lakukan, seperti dengan menerapkan beberapa sistem dan teknologi dalam model bisnis yang mereka lakukan, pertama mulai dari proses pemasaran, pembelian hingga ke proses manajemen pun sudah menggunakan teknologi. walaupun sebenarnya sangat membantu perusahaan tetapi membutuhkan SDM yang mumpuni dalam bidang ini dan memiliki waktu yang cukup lama untuk proses penyesuaian.

5.3. *Seizing*

5.3.1. Menerapkan bisnis model baru untuk keberlanjutan usaha

Pada awal memulai usaha semua perusahaan yang diteliti menggunakan tenaga manula (pekerja) dari proses pencampuran bahan baku, pembuatan hingga proses *packaging*, seiring perkembangan dan permintaan semakin meningkat kami mengalami kewalahan dalam memenuhi permintaan konsumen, produk yang dihasilkan selalu kurang hingga akhirnya kami membeli sebuah mesin produksi dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah produksi dan juga untuk memenuhi permintaan konsumen.

5.3.2. Menerapkan teknologi atau sistem dalam lini bisnis yang dijalankan.

Untuk meningkatkan kinerja dari manajemen, Coklat Monggo dan Amanda Brownies menerapkan sebuah sistem yang dapat terintegrasi ke semua divisi yang ada di perusahaan, dengan begitu semua data yang terdapat di perusahaan dapat diakses dengan semua karyawan yang berada di perusahaan. Tujuan dari penerapan sebuah sistem dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja sehingga pekerjaan dapat lebih efektif dan efisien lagi.

5.3.3. Melakukan kerja sama untuk keberlangsungan usaha

Proses penjual kami hanya berfokus berjualan secara offline melalui store-store yang kami miliki, dan beberapa *reseller*. Sehingga pada beberapa tahun belakangan ini kami melihat suatu perubahan dari gaya bertransaksi dari konsumen, yaitu dengan melakukan transaksi dengan melalui online, yang dimana kita bisa melakukan transaksi tanpa harus berinteraksi secara langsung, melihat perubahan itu kami memutuskan untuk menerapkannya ke dalam lini bisnis yang kami jalankan dengan tujuan untuk meningkatkan penjualan dan income perusahaan.

5.4. *Transforming*

5.4.1. Melakukan pembaruan bisnis model dengan menerapkan teknologi ke dalam lini bisnis

Dengan perkembangan zaman pada saat ini sangat memudahkan kita untuk ekspansi ke kaca internasional dan nasional. Seperti yang kita lakukan saat ini kita sudah mulai untuk berjualan ke *e-commerce* luar negeri dan beberapa media sosial lainnya, seperti

saat ini kita sudah mulai ekspor coklat kita ke Singapura, Malaysia dan beberapa negara di kawasan asia lainnya. Hal serupa juga dijalankan oleh Amanda Brownies, bedanya Amanda Brownies masih berfokus untuk penjualan dalam negeri dan mengembangkan unit bisnis di setiap daerahnya.

5.4.2. Menerapkan sistem dinamika *capabilities* untuk keberlanjutan usaha

Langkah pertama yang kita lakukan untuk membuat SDM yang berkompeten ialah dengan melakukan serangkain pelatihan yang akan mengupgrade skill yang mereka miliki, dengan seperti memberikan pelatihan dalam menyelesaikan sebuah studi kasus yang diberikan, tujuan dari pelatihan ini untuk membuat karyawan dapat berpikir kritis, tanggap dalam merespon perubahan yang terjadi sehingga perusahaan dapat menyikapi setiap perubahan yang terjadi dengan cepat.

5.4.3. Mengembangkan ide kreatif dan inovasi ke bisnis model serta meningkatkan pelayanan ke customer

Kreativitas merupakan suatu hal yang paling penting dalam keberlanjutan usaha di industri makanan seperti ini, dengan memiliki kreatifitas yang tinggi dapat menunjang kesuksesan dari produk yang dihasilkan , serta dapat menjadi suatu daya tarik konsumen terhadap produk. Pada hal ini setiap perusahaan melakukan inovasi yang berbeda-beda sesuai dengan tipe bisnis mereka. Pada Coklat Monggo melakukan sebuah inovasi dengan menciptakan varian produk coklat dengan desain kemasan yang unik dan varian rasa yang baru, sedangkan brownies Amanda membuat dua varian produk brownies yaitu brownies kukus dan brownies panggang dan ada yang memakai topping dan adanya memiliki isi dalam browniesnya. Untuk bakpia kencana mereka membuat varian baru dari bakpia yaitu dengan membuat bakpia dengan berwarna hitam dan dengan proses produksi yang berbeda yaitu dengan cara di kukus.

5.5. Membangun Kapabilitas Digital *Sensing*

Membangun sebuah kemampuan dalam menjalankan sebuah transformasi digital sangatlah perlu, karena kemampuan ini yang nantinya akan membantu kita dalam proses pengenalan hingga proses penerapan nantinya. *Sensing* merupakan sebuah proses untuk melihat kembali peluang yang di depan organisasi. Dengan kata lain *sensing* suatu elemen yang

dibutuhkan oleh pemangku kepentingan untuk melihat dan mencermati suatu perubahan yang terjadi serta dengan sigap untuk mencari sebuah peluang yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk mengambil suatu langkah yang dimana langkah tersebut dapat berdampak yang signifikan terhadap perkembangan serta pertumbuhan pada perusahaan.

Peluang tersebut dapat terjadi pada dua hal, pertama peluang terjadi karena sebuah organisasi memperoleh suatu informasi yang sama dari sudut pandang sumber yang berbeda atau organisasi mendapatkan pengetahuan dan informasi baru. Dari kedua hal tersebut yang akan membentuk suatu kesempatan yang nantinya digunakan suatu organisasi dalam melakukan sebuah pemetaan informasi yang nantinya akan menjadi sebuah peluang baru untuk organisasi.

Peranan *sensing* dalam dinamis kapabilitas adalah untuk membantu pemimpin kepentingan dalam mengarahkan bagaimana perusahaan mengarahkan sumber dayanya untuk merespon suatu perubahan eksternal, atau sebuah akibat dari tekanan internal perusahaan. Selain itu kapabilitas dinamis juga dipandang sebagai suatu hal yang penting dalam sebuah konteks perubahan karena kapabilitas dinamis dapat membantu pemangku kepentingan dalam proses penciptaan nilai melalui inovasi. Jadi dengan membangun kapabilitas dinamis *sensing* akan membantu kemampuan kepentingan dalam mengelola lingkungan internal dan eksternal serta juga membantu untuk menciptakan sebuah nilai dari inovasi-inovasi yang dilakukan oleh organisasi dari menciptakan sebuah keunggulan kompetitif.

BAB VI

KESIMPULAN

6.1. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan diperoleh beberapa kesimpulan, bahwa konsep dari sebuah transformasi digital dapat diterapkan di industri kreatif dengan menggunakan sebuah perencanaan yang matang dan menyiapkan beberapa point-point yang dibutuhkan dalam penerapannya. Berikut kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan pada perusahaan Coklat Monggo, brownies Amanda dan bakpia kencana

Dari ketiga jenis industri yang ada diatas, Coklat Monggo lah yang melakukan sebuah *dinamika capabilities* untuk menunjang transformasi digital yang mereka lakukan, sedangkan industry seperti Amanda dan bakpia kencana hanya melakukan transformasi digital saja dan sedikit melibatkan peran *dinamika capabilities* sebagai elemen yang menunjang keberhasilan dari proses penerapan transformasi digital yang mereka jalankan.

Berdasarkan hasil data yang diperoleh dari lapangan dan hasil analisis yang didapatkan, bahwa pengaruh *dinamika capabilities* pada proses penerapan suatu proses transformasi digital pada perusahaan dapat membantu perusahaan dalam memetakan suatu hal-hal yang dapat membantu perusahaan dalam penyesuaian terhadap teknologi yang ada serta dapat membantu perusahaan dalam melihat suatu peluang yang berpotensi dapat meningkatkan suatu nilai atau cela yang dapat digunakan perusahaan dalam memperoleh suatu keunggulan kompetitif.

Dan banyak juga perusahaan yang merasa terbantu dengan adanya transformasi digital yang mereka lakukan, mulai dari lebih bisa untuk memaksimalkan kinerja dari SDM atau manajemen yang mereka miliki, meningkatkan kualitas, serta jumlah produksi yang dapat meningkatkan jumlah omset dari penjualan produk, dan hal yang terpenting adalah dapat melebarkan pangsa pasar yang mereka miliki, sehingga dapat membuat perusahaan menjadi lebih berkembang dan memiliki *value proposisi* yang lebih baik lagi.

Pada penelitian kali ini peneliti menguji bagaimana sebuah elemen-elemen yang terdapat pada mikro kapabilitas dinamis sensing di tiga perusahaan yang bergerak di industri makanan yang berada di kota Yogyakarta. kapabilitas sensing lebih cenderung mengarah pada sebuah kemampuan manajer untuk mengkonseptualisasikan segala keadaan atau situasi yang terjadi di lingkungan bisnis agar menjadi lebih eksplisit.

Kebutuhan seperti ini mengharuskan pemahaman yang mendalam mengenai sensing. Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa terdapat elemen mikro sensing. Bahwa dari ketiga elemen mikro tersebut ditemukan di dua perusahaan yang benar-benar menerapkan semua elemen yang ada, sedang satu perusahaan hanya menerapkan dua element saja. Sehingga pada bab pembahasan peneliti hanya berfokus untuk membahas elemen *sensing* saja.

6.2. Keterbatasan Penelitian

Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh sebuah keterbatasan, meliputi dari keterbatasan pengambilan data dan pemilihan subjek. Data yang diperoleh cukup beragam sehingga mengakibatkan hasil penelitian yang cukup bervariasi. Selain itu subjek yang digunakan pada penelitian ini memiliki cakupan proses bisnis yang cukup variatif dari yang hanya berfokus hanya skala satu daerah saja yaitu kota Yogyakarta hingga yang sudah mulai untuk memulai dengan skala nasional hingga internasional, dari itu saja sudah memiliki perbedaan yang signifikan, yang membuat data yang dihasilkan cukup bervariasi, dibalik dari keterbatasan dan perbedaan dari subjek yang diperoleh didapatkan juga hasil penelitian yang bisa kita jadikan acuan bahwa transformasi digital dengan basis menggunakan *dynamic capabilities* dapat digunakan di lini bisnis mana pun, baik itu bisnis dengan skala yang kecil maupun dengan skala yang besar, yang membedakan hanya di proses bisnis yang mereka jalani, ada yang berfokus pada customer oriented, dimana mereka menyediakan kebutuhan yang diinginkan oleh customer, ada juga yang mereka berfokus pada pengembangan lini bisnis seperti menambah jangkauan pasar yang dimiliki. Dari keberagaman tersebut kita dapat mengetahui bahwa strategi yang mereka gunakan pada setiap proses pencapaian dalam menunjang keberlangsungan dari lini bisnis yang mereka gunakan cukup beragam sehingga dapat digunakan untuk acuan dalam mengklasifikasikan strategi yang cocok untuk mereka gunakan pada lini bisnis yang sesuai dengan gaya bisnis yang mereka jalankan.

6.3. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Dalam penelitian ini penulis membahas tentang bagaimana suatu industri menengah menerapkan suatu transformasi digital kedalam lini bisnis yang mereka jalankan dengan tujuan untuk keberlanjutan usaha yang mereka jalankan.. disini peneliti menggunakan 1 jenis industri dengan 3 jenis bidang yang berbeda yaitu jenis industri coklat, brownies dan bakpia. Dengan melakukan penelitian pada 3 jenis tersebut. Peneliti memperoleh kedalaman analisis dan keakuratan yang baik. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan sampel pada

sebuah perusahaan yang besar seperti PT yang biasanya melakukan transformasi yang lebih kompleks lagi, sehingga hasil dari penelitian dapat lebih kompleks lagi dan tingkat pengaruh dari *dinamika capabilities* dapat lebih banyak tereksplorasi dan juga dapat memberikan suatu informasi dan analisis serta tingkat generalisabilitas yang lebih baik lagi.

Selain itu untuk penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mencari subjek penelitian yang homogen, maksud dari subjek yang homogen adalah kesamaan dari lini bisnis, pangsa pasar, cakupan pasar (skala pangsa pasar, nasional dan internasional) dan model bisnis yang hampir sama. Untuk meningkatkan generalisasi sebaiknya subjek yang digunakan memiliki kesamaan dalam berbagai aspek seperti yang disampaikan dalam kalimat yang ada di atas, dengan begitu data yang didapatkan akan lebih kompleks dan tidak begitu bervariasi.



REFERENSI

- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427–442.
- Agarwal, R., Helfat, C.E., 2009. Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281- 293.
- Agarwal, R., Helfat, CE, (2009). pembaharuan Strategis organisasi. *Organ. Sci.* 20 (2), 281-293 .
- Albukhitan, S. (2020) ‘ Developing Digital Transformation Strategy For Manufacturing’, *Procedia Computer Science*. Elsevier B.V., 170 pp. 664–671. doi: 10.1016/j.procs.2020.03.173.
- Aral, S., & Weill, P. (2007). IT assets, organizational capabilities, and firm performance: How resource allocations and organi- zational differences explain performance variation. *Organization Science*, 18(5), 763–780.
- Ash, C. G., & Burn, J. M. (2003). Assessing the benefits from e-business transformation through effective enterprise manage- ment. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 297–308.
- Atkinson, R., (2005). Prospering in an era of economic transformation. *Economic Development Journal*, Summer, pp.33–38.
- Banerjee, P. K. & Ma, L. C. (2012). Routinisation of B2B e-commerce by small firms: A process perspective. *Information Sys- tems Frontiers*, 14(5), 1033–1046.
- Baumol, W. J. (2002). *The free-market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton university press.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103–124.

- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103–124.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., Venkatraman, N.V., (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Q.* 37 (2), 471–482.
- Blau, J. & Gobble, M.A.M., (2014). News and Analysis of the Global Innovation Scene. *Research Technology Management*, 57(6), pp.2–3.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- Dehning, B., Richardson, V. J., & Zmud, R. W. (2003). The value relevance of announcements of transformational information technology investments. *MIS Quarterly*, 27(4), 637–656.
- Dehning, B., Richardson, V.J. & Zmud, R.W., (2003). The Value Relevance of Announcements of Transformational Information Technology Investments. *MIS Quarterly*, 27(4), pp.637–656.
- Eisenhardt, K. M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *The Academy of Management Review*, 14 No. 4.
- Fitzgerald, M. et al., (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, pp.1–12.
- Froehlich, C., Bitencourt, C. C., & Bossle, M. B. (2017). The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. *Revista de Administração*, 52(4), 479–491. <http://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.007>
- Given, Lisa M (2008) *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Los Angeles, Sage.
- Gouillart, F. & Kelly, J., (1995). *Transforming the Organization*, McGraw-Hill: Maidenhead. Johnson.

- Gray, P. et al., (2013). Realizing Strategic Value Through Center-Edge Digital Transformation in Consumer-Centric Industries. *MIS Quarterly Executive*, 12(1), pp.115–117.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. and Winter, S. G. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Hess, T. et al., (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), pp.123–139.
- Hunger, D. L. & Wheelen, T. L. (2008). *Concepts: Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kane, G.C. et al., (2017). Winning the Digital War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), pp.17–19
- Lasi, H. et al., (2014). Industry 4.0. *Business and Information Systems Engineering*, 6(4), pp.239–242.
- Lawton, L., (2015). The Leader's role in managing change: Five cases of technology- enabled business transformation. *Global Business and Organizational Excellence*, (March/April), pp.28–42.
- Li, H. et al. (2019) 'Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility', *Journal of Business Research*. Elsevier, (February), pp. 1–13. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.10.036.
- Liu, D.-Y., Chen, S.-W. & Chou, T.-C., (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), pp.1728–1742.

- Lucas, H. C. J., Agarwal, R., Clemons, E. K., El Sawy, O. A., & Weber, B. W. (2013). Impactful research on transformational information technology: An opportunity to inform new audiences. *MIS Quarterly*, 37(2), 371–382.
- McKeown, I. & Philip, G., (2003). Business transformation, information technology and competitive strategies: Learning to fly. *International Journal of Information Management*, 23(1), pp.3–24.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16, 441–454.
- Morgan, R.E. & Page, K., (2008). Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Change*, 17, pp.155–168.
- Muzyka, D., Program, M.B.A. & Koning, A.D.E., (1995). On Transformation and Building the Entrepreneurial Corporation. *European Management Journal*, 13(4), pp.346–362.
- Osterwalder, A & Yves Pigneur, (2012), *Business Model Generation*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., Verona, G., (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strat. Manag. J.* 34 (12), 1389–1410.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., Verona, G., (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strateg. Manage. J.* 34 (12), 1389–1410.
- Prahalad, C.K. & Oosterveld, J.P., (1999). Transforming Internal Governance: The Challenge for Multinationals. *Sloan Management Review*, 42(2), pp.31–39.
- Priyono, A. *et al.* (2018) ‘ Identifikasi Elemen-Elemen Mikro Kapabilitas Dinamis Sensing untuk Pengembangan Inovasi di Usaha Kecil dan Menengah Industri Kreatif’.Publication Ltd.

- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Sandkuhl, K., Shilov, N. and Smirnov, A. (2019) ‘Facilitating digital transformation by multi-aspect ontologies: Approach and application steps’, *IFAC-PapersOnLine*. Elsevier Ltd, 52(13), pp. 1609–1614. doi: 10.1016/j.ifacol.2019.11.430.
- Schuchmann, D. & Seufert, S., (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *iJAC*, 8(1), pp.31–40.
- Schwab, K., & Samans, R. (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. In *World Economic Forum* (pp. 1-32).
- Schwab, K., (2016). The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum.
- Sidak, J.G., Teece, D.J., (2009). Dynamic competition in antitrust law. *J. Compét. Law Econ.* 5 (4), 581–631.
- Stefan, S., & Richard, B. (2014). “Analysis of Business Models. *Journal of Competitiveness*”, Vol 6, Issue 4, pp. 19-40.
- Tan, B., Pan, S. L., Lu, X., & Huang, L. (2015). The role of IS capabilities in the development of multi-sided platforms: the digital ecosystem strategy of Alibaba. com. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(4), 2.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D.J., (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Acad. Manag. Perspect.* 28 (4),328–352

- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tersziovski, M. (2007). "Building Innovation Capability in Organizations: An International Cross-Case Perspective". *Series in Technology Management - Vol. 13*.
- Velu, C., (2017). A systems perspective on business model evolution: the case of an agricultural information service provider in India. *Long Range Planning*, 50(5), 603-620.
- Venkatraman, N., (1994). It-Enabled Business Transformation - From Automation To Business Scope Redefinition. *Sloan Management Review*, 35(2), pp.73–87.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A., (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, January, pp.1–6.
- Yin, R. K. (1981). *The Case Study Crisis: Some Answers*. *Sage Publications , Inc . on behalf of the Johnson Graduate School of Management , Cornell University*, 26(1), 58-65.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods, Fourth Edition*. Sage Publication.
- Yin, Robert K. (2015), “*Case Study Research: design and methods*”. Los Angeles: Sage
- Yoo, Y., (2010). Computing in everyday life: a call for research on experiential computing. *MIS Q.* 213–231.
- Yunus, M., Boingeon, B., Lehmann-Ortega, L., (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long. Range Plan.* 43 (2–3), 308–325.

DRAFT WAWANCARA

1. Bagaimana perkembangan perusahaan saat ini ?
2. Bagaimana bentuk ancaman dan hambatan pada perusahaan saat ini ?
3. Apa pendapat anda tentang transformasi digital ?
4. Bagaimana cara anda dalam merespon era digital saat ini
5. Bagaimana cara anda dalam mempertahankan talent atau individu yang berpotensi di perusahaan ?
6. Kendala apa saja yang dialami dalam menerapkan transformasi digital ?
7. Bentuk strategi yang digunakan dalam menghadapi era transformasi digital saat ini ?
8. Hal-hal apa saja yang ditingkatkan pada inovasi dalam menghadapi era saat ini ?
9. Bagaimana situasi internal perusahaan pada saat pengambilan keputusan untuk melakukan transformasi digital ?
10. Bagaimana struktur organisasi perusahaan pada saat implementasi strategi dalam transformasi digital ?
11. Bagaimana perbandingan sebelum dan sesudah menerapkan transformasi digital ?
12. Apa saja competitive advantage yang di dapat dari penerapan transformasi digital ?
13. Analisis peran manajemen terhadap penerapan transformasi digital dalam strategi bersaing ?
14. Bagaimana perusahaan dalam menghadapi persaingan di era digital ?
15. Ceritakan kebutuhan modal yang diperlukan perusahaan dalam mengembangkan perusahaan dan dalam menerapkan transformasi digital ?
16. Manfaat apa yang didapatkan oleh perusahaan setelah menerapkan transformasi digital ?
17. Apakah manfaat penerapan teknologi digital bagi perusahaan ?
18. Teknologi apakah yang diadopsi oleh pesaing ?
19. Apakah sajakah faktor pendorong pengadopsian teknologi digital di dalam perusahaan ?
20. Faktor apakah yang menjadi pemicu sehingga perusahaan mengadopsi teknologi digital ?
21. Perubahan apa yang terjadi antara sebelum dan setelah terjadinya pengadopsian teknologi digital ?
22. Menurut saudara, apakah faktor yang paling menentukan keberhasilan pengadopsian teknologi digital ?

