ANALISA PENGEMBANGAN ELEMEN-ELEMEN MIKRO PADA *DYNAMIC CAPABILITY* UNTUK MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN INOVASI DI PERUSAHAAN KELUARGA

Diajukan Oleh
ANNISA WULANSARI
16911051

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

HALAMAN JUDUL

ANALISA PENGEMBANGAN ELEMEN-ELEMEN MIKRO PADA *DYNAMIC CAPABILITY* UNTUK MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN INOVASI DI PERUSAHAAN KELUARGA

Tesis S-2

Program Magister Manajemen

Diajukan Oleh
Annisa Wulansari
16911051

PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
September 2018

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, 6 September 2015

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing



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

BERITA ACARA UJIAN TESIS

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

ANNISA WULANSARI

No. Mhs. : 16911051

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

ANALISA PENGEMBANGAN ELEMEN-ELEMEN MIKRO PADA DYNAMIC CAPABILITY UNTUK MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN INOVASI DI PERUSAHAAN KELUARGA

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

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

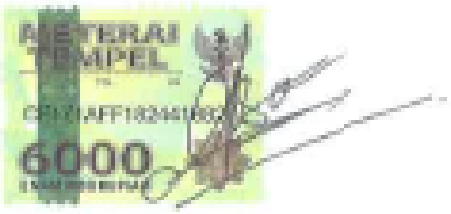
Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,

Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, September 2018



Annisa Wulansari

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan kepada :

1. Papa Mama dan Bapak Ibu mertua
2. Mr. Bonds, My Husband
3. Dannisa Ashadewi Zahida & Adhyastha Hamizan Zahid, 2 little bunch of curiosities

“You guys make everything worth fighting for”

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah saya ucapkan kepada Allah S.W.T yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis dengan judul **"Analisa Pengembangan Elemen-Elemen Mikro Pada *Dynamic Capability* Dapat Mengembangkan Kemampuan Inovasi di Perusahaan Keluarga** dapat terselesaikan. Tesis ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan kelulusan program Magister Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia serta untuk memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu manajemen sehingga bermanfaat bagi praktisi maupun akademisi dan semua pihak yang membutuhkan.

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

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayahNya sehingga dalam proses pembuatan tesis ini selalu diberi kelancaran, kesehatan dan keselamatan.
2. Bapak Anjar Priyono, SE, M.Si, Ph.D selaku dosen pembimbing yang selain membimbing juga menyemangati agar proses pembuatan tesis ini segera selesai. Pesan beliau *"Jangan pernah ngilang dan merasa bersalah kalau progressnya belum banyak, yang penting ngadep dan dikerjakan, nanti juga selesai."*

3. Keluarga di Jogja, Pak Bambang untuk segala kesulitan yang saya dan anak-anak timbulkan selama proses saya sekolah. Bu Ratna, yang sering ketempuan jaga cucu-cucunya karena ditinggal ibunya sekolah
4. Keluarga di Jambi, Bapak Guntoro dan Ibu Netty yang menyemangati akhirnya saya berani ambil sekolah lagi dan *alhamdulilah* bisa selesai.
5. Pak Suami, Bondan Satrio, atas keikhlasanya untuk nambah waktu LDM (*Long Distant Marriage)* jadi setahun lagi.
6. Asha dan Hamiz, anak-anak hebat yang justru lebih *happy* kalau ikut *fullday* di sekolah jadi ibu bisa mengerjakan tesis dengan tenang.
7. Kakak-kakaku, Mbak Galuh dan Mbak Echa. Adik-adikku Berry, Deviana, Camelia, Dhanis, Cinde, Gia, Dhanes, Anjar, Puput dan Ditya untuk doa, dukungan dan semangatnya. Ponakan-ponakan kesayangan Arka, Iroh (Kayra), Ibambimbum, Teo dan calon debay Om cinde.
8. Ibu Rr. Ratna Roostika, SE., MAC., Ph.D sebagai dosen penguji saya yang memberikan masukan, saran dan kritik sehingga tesis saya menjadi lebih baik lagi.
9. Segenap Bapak dan Ibu dosen, pengurus dan staf program pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
10. Bapak Lilik selaku Manager HRD Margaria Grup, pimpinan unit dan supervisor retail batik dan muslim atas keterbukaan, keramahan dan bantuannya dalam proses pengumupulan data tesis ini.

11. Teman-Teman angkatan 47 khususnya 47 B atas segala keakraban, debat-debat tidak penting hanya untuk menentukan mau makan siang dimana dan suara TOA yang membuat semangat untuk kuliah. Teman-teman jurusan Stratejik yang serius tapi santai banyak membuka wawasan saya.
12. Bapak Ibu Guru KB-TK Masjid Syuhada Yogyakarta atas segala bantuannya menjaga anak-anak saya selama saya kuliah.
13. Serta pihak-pihak dan keluarga besar yang mendukung dan membantu namun tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Semoga tesis ini bisa membantu memberikan tambahan referensi serta bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, September 2018

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL 1
HALAMAN JUDUL ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
BERITA ACARA UJIAN THESIS iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME v
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR GAMBAR xiii
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR LAMPIRAN xvi
ABSTRAK xvii
ABSTRACT xviii
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 5
1.3. Fokus Penelitian 5
1.4. Tujuan Penelitian 6
1.5. Manfaat Penelitian 6
1.6. Sistematika Penulisan 7
BAB II 10
TINJAUAN PUSTAKA 10
2.1. *Dynamic Capability* 10
2.2. Penerapan Dynamic Capabilities pada perusahaan Kecil Menengah (UKM) dan Perusahaan Keluarga 17
2.3. Elemen-Elemen Micro (*Microfoundation)* dalam komponen dynamic capability 19
2.4. Inovasi dan Kemampuan Inovasi (Innovation Capability) 21
2.5. *Innovation Capability* (Kemampuan Inovasi) 26

2.6. Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) Pada Perusahaan Keluarga 28
2.7. Penelitan terdahulu mengenai penerapan dynamic capability dalam mengembangkan inovasi 35
2.8. Kerangka Teori 38
BAB III 40
METODE PENELITIAN 40
3.1. Metode Penelitian: Studi Kasus 40
3.2. Tujuan Penelitian Studi Kasus 42
3.3. Desain Penelitian Studi Kasus 43
3.4. Objek Penelitian 44
3.5. Teknik Pengumpulan Data 45
3.6. Teknik Analisis 47
BAB IV 50
ANALISIS KASUS EMPIRIS 50
4.1. Profil dan Gambaran Umum Margaria Group 50
4. 2. Pendekatan Analisa Studi Kasus Empiris (*Within Case Analysis)* 59
4.2.1. Unit Bisnis Batik 60
4.2.2. Unit Retail Muslim 92
BAB V 126
ANALISIS ANTAR KASUS 126
5.1. Tahap *Sensing:* 127
5.2. Tahap *seizing* 135
5.3. Tahap Transforming 142
BAB VI 147
PENUTUP 147
6.1. Kesimpulan 147
6.2. Implikasi Manajerial 149
6.3. Keterbatasan dan Saran Penelitian Lebih Lanjut 151
DAFTAR PUSTAKA 152

Lampiran.....155

DAFTAR GAMBAR

Gambar II. 1. Tahapan *dynamic Capability* 11

Gambar II. 2. Gambaran Penerapan *Dynamic Capability* dalam Perusahaan Keluarga 19

Gambar II. 3. Tiga Plaform Inovasi Nilai 30

Gambar II. 4. Peta Pioneer – Migrator – Settler 34

Gambar II. 5. Kerangka Teori 39

Gambar III. 2. Empat Tipe Desain Studi Kasus 43

Gambar IV. 1. Struktur Organisasi Unit Retail 60

Gambar IV. 2. Struktur Organisasi Unit Retail Batik 61

Gambar IV. 3. Struktur Organisasi dalam 1 unit Retail Batik 62

Gambar IV. 4. Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada Tahap *Sensing* 87

Gambar IV. 5. . Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada Tahap *Seizing* 88

Gambar IV. 6. Pengembangan ELemen-elemen Mikro pada Tahapan *Transforming* 90

Gambar IV. 7. Tahapan *dynamic capability* pada unit retail batik 91

Gambar IV. 8. Struktur Organisasi Seluruh Unit Retail Muslim 93

Gambar IV. 9. Struktur Organisasi 1 buah Unit Retail Muslim 94

Gambar IV. 10. Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada Tahap *Sensing* 119

Gambar IV. 11. Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada Tahap *Seizing* 121

Gambar IV. 12. Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada Tahap *Transforming* 123

Gambar IV. 13. Tahapan *dynamic capability* pada unit retail muslim 124

Gambar V. 1. . Pengembangan Tahap *sensing* di Margaria Grup 133

Gambar V. 2. Pengembangan Tahap *seizing* di Margaria Grup 140

Gambar V. 3. Pengembangan Tahap *transforming* di Margaria Grup 146

DAFTAR TABEL

Tabel IV. 1. Perkembangan Kelompok Usaha Margaria Grup.....57

Tabel IV. 2. Profil Partisipan Wawancara 58

Tabel IV. 3. Tahapan *Sensing* dari *Dynamic Capability* dan Elemen-elemen Mikro...67

Tabel IV. 4. Tahapan *Seizing* dari *Dynamic Capability* dan Elemen-elemen Mikro ...75

Tabel IV. 5. Tahapan *Transforming* dari *Dynamic Capability* dan Elemen-elemen Mikro.....85

Tabel IV. 6. Tahapan *Transforming* dari *Dynamic Capability* dan Elemen-elemen Mikro.....100

Tabel IV. 7. Tahapan *Seizing* dari *Dynamic Capability* dan Elemen-elemen Mikro .108

Tabel IV. 8. Tahapan *Transforming* dari *Dynamic Capability* dan Elemen-elemen Mikro.....114

Tabel V. 1. Perbandingan Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada tahap *sensing* 128

Tabel V. 2. Perbandingan Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada tahap *seizing* 136

Tabel V. 3. Pengembangan Tahap *Transforming* di Margaria Grup 143

DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN 1 I

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis elemen-elemen mikro *dynamic capability* untuk pengembangan inovasi di perusahaan keluarga. Elemen-elemen mikro yang diamati dalam penelitian ini mencakup elemen-elemen mikro pembentuk *dynamic capability* yang terdiri dari 3 tahapan yaitu *sensing*, *seizing* dan *transforming*. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi perusahan dimana dalam menghadapi lingkungan bisnis yang sangat cepat berubah, perusahaan dituntut untuk mampu bersifat fleksibel atau mau untuk berubah cepat. Oleh karena itu perubahan yang dilakukan haruslah tepat sasaran, efektif dan efisien. Adapun pengembangan elemen-elemen mikro ini akan mampu meningkatkan kemampuan inovasi yang akan membantu terciptanya inovasi dalam perusahaan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui serangkaian aktifitas diantaranya wawancara, analisis dokumen, observasi lapangan, dan *desk research*. Triangluasi digunakan untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan dari berbagai sumber yang berbeda konsisten. Hasil dari penelitian ini antara lain; pertama bahwa tahapan dalam *dynamic capability* berjalan dengan linier yaitu melalui proses *sensing, seizing* dan *transforming.* Kedua, sensing atau tahapan pertama merupakan tahapan terpenting dan yang paling berperan dalam pengembangan inovasi di perusahaan. Ketiga, Pengembangan komponen elemen-elemen mikro pada dynamic capability memiliki kaitan yang erat pengembangan kemampuan inovasi di perusahaan keluarga. Penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan mengenai langkah, dan proses yang harus diambil untuk menyerap pengetahuan dan informasi eksternal perusahaan dan mengelola kemampuan unik yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat meningkatkan kemampuan inovasi di perusahaan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini telah memberikan kontribusi terhadap pengembangan elemen-elemen mikro pada *dynamic capability.*

Kata kunci : *dynamic capability, microfoundation, innovative capability, innovation*

ABSTRACT

The purpose of this study is to analize the microfoundation of dynamic capability to develop innovation in the family business company. The microfoundation that being observed in this research is the elements micro of the building of dynamic capability that consist of three stages, which are sensing, seizing and transforming. This research is contributes to the company because in facing the rapid changes in the business environment, a company being forced to be flexible or having a capability to change faster. However, the changing process will not only take long time but also need a budget to spend. Thus the changes that will be done by the company must be effective and efficient. By the development of the microfoundation could improve the innovation capability that could help to create innovation in the company.

The research method in this research is a case study with the qualitative approach method. The data collection method is done through a series of activities such as; Interview, document analysis, field observation and desk research. Triangulation is used to guarantee that the data collected from many sources will be consistent.

There are 3 results in this research, there are: first, the process of dynamic capability approach in this research is running linearly from the stages of sensing, seizing and transforming. Secondly, sensing is the most important stage in the innovation development in the company. Third, the development of microfoundation in the dynamic capability has an important role to the development of innovation capabilityin the family company.

The implication of the research to the company is about the stages and process that have to be taken to absorb knowledge and external information and manage the unique ability in the company to increase the innovation capability in the company. Based in the result, these researches have contributing to the development of microfoundation in dynamic capability.

Kata kunci : *dynamic capability, microfoundation, innovative capability, innovation*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat dinamis dan bergejolak, perusahaan dituntut untuk peka terhadap perubahan dan berubah cepat mengikuti arus perubahan bahkan harus lebih cepat dari pesaing kita. Seperti contoh perusahaan Samsung dalam

penelitian yang disampaikan oleh Lee *et al*., (2016) bahwa ketika Apple pertama kali mengeluarkan Iphone di tahun 2007, Samsung yang selama ini bermain di area barang-barang elektronik mulai melirik pasar *smartphone.* Dengan memberikan respon yang cepat maka Samsung akhirnya berhasil memasuki pasar *smartphone* dan saat ini berhasil mensejajarkan dirinya dengan Apple di pasar *smartphone.* Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk mampu mempelajari perubahan di lingkungan sekitarnya dengan cepat, mampu merebut kesempatan di pasar, dan melakukan perubahan di dalam organisasi dan berinovasi dalam rangka menanggapi perubahan yang terjadi di luar organisasi atau perusahaannya.

Berbicara mengenai perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan menanggapi perubahan tersebut, Cyfert dan Krzakiewicz (2015) berpendapat bahwa "analisis" (yaitu metodologi perencanaan strategis) harus disediakan untuk manajemen

organisasi di lingkungan yang relatif stabil, sedangkan “Sintesis” (yaitu manajemen strategis) harus digunakan dalam lingkungan yang dinamis dan bergejolak. Oleh karena itu munculah pemikiran baru yang dikenal dengan nama *dynamic capability.* Dalam penelitian Joshi dan Srivastava (2014) *dynamic capability* adalah strategi di tingkat perusahaan, dimana perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendapat ini diperkuat lagi oleh Teece *et al.,* (2016) bahwa "*dynamic capability* memungkinkan perusahaan untuk merasakan peluang lebih cepat dari saingan, merebut peluang lebih efektif, dan mendukung transformasi organisasi yang dibutuhkan untuk tetap di depan. Ketika dipandu oleh visi strategis yang jelas, *dynamic capability* memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang tidak pasti”.

Adapun *dynamic capability* memiliki 3 karakter penting yang membentuk proses *dynamic capability* ini, seperti yang disampaikan oleh Teece *et al.,* (2016) antara lain; *sensing* atau kemampuan untuk melakukan penginderaan terhadap perubahan yang terjadi baik diluar maupun di dalam perusahaan. *Sensing* bisa diartikan sebagai kemampuan pembelajaran organisasi. Gomez dan Wojahn (2016) menyatakan bahwa "Kemampuan pembelajaran organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memproses pengetahuan, yaitu, kemampuan menciptakan, memperoleh, mentransfer dan mengintegrasikan pengetahuan dan, juga, memodifikasi perilaku untuk mencerminkan situasi kognitif baru, dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu Hsu dan Fang (2009) juga menyatakan “kemampuan pembelajaran organisasi dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk

menyerap dan mengubah pengetahuan baru dan menerapkannya untuk pengembangan produk baru dengan keunggulan kompetitif dan tingkat produksi tinggi.”

Selanjutnya adalah *seizing* atau bagaimana mengadopsi informasi dari proses *sensing* menjadi suatu tindakan yang akan dilakukan dalam perusahaan dan terakhir adalah *transforming* yang dilakukan 2 arah yaitu internal untuk merubah struktur organisasi menjadi lebih fleksible dan ekternal dengan membentuk lingkungan yang kondusif dan membuat jaringan yang luas.

Dalam mengembangkan usaha, para pengusaha dituntut untuk memenuhi 3 kriteria yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan. Hal ini disampaikan oleh Simon *et al.,* (2015) bahwa "3 karakteristik yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan dalam melakukan import strategy yaitu; Pertama, harus memberikan nilai kepada pelanggan. Kedua, kemampuan organisasi harus lebih baik dari pesaingnya. Ketiga, harus original atau asli karena strategy itu sulit untuk ditiru atau meniru.” Pada akhirnya kelangsungan hidup sebuah usaha bukan semata-mata hanya pada keuntungan profit atau uang semata tapi bagaimana mempunyai keunggulan kompetitif yang tidak hanya bisa memberikan nilai bagi pelanggan tetapi juga bisa lebih baik dari para pesaing.

Oleh karena itu, Joshi dan Srivastava (2014) menyatakan "*Dynamic capability* adalah strategi di tingkat perusahaan, dimana perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif". Lobacz & Glodek (2015) juga menyatakan bahwa, "Sebagai keunggulan kompetitif tergantung pada kedua kemampuan organisasi internal dan faktor eksternal pasar, *dynamic capability* dianggap sebagai proses moderator yang berdiri di belakang kemudi memperoleh, mengkonfigurasi dan

mengintegrasikan sumber dan menentukan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan perilaku ke dalam setting tertentu (internal dan eksternal) perusahaan.

Agar keunggulan kompetitif dan ketiga kriteria diatas bisa dicapai oleh perusahaan, maka perusahaan perlu untuk selalu berinovasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Froehlich *et al.,* (2017) menyatakan bahwa penerapan *dynamic capability* memiliki kontribusi dalam mengembangkan kemampuan inovasi melalui konsolidasi step pertama dalam *dynamic capabilities* yaitu *sensing*, sebagai pendorong terjadinya inovasi, step kedua yaitu *seizing* yang dapat dianggap sebagai kemampuan organisasi yang merupakan hasil dari integrasi antara strategi organisasi dan praktek inovasi dalam keseluruhan organisasi.

Inovasi sendiri adalah suatu upaya untuk mencari, menemukan, eksperimentasi, pengembangan, imitasi dan adopsi dari produk baru, proses produksi dan konfigurasi baru organisasi (Froehlich *et.al.,* 2017). Perusahaan yang inovatif adalah perusahaan yang mampu mengekplorasi potensi yang tidak nampak dari ide-ide baru dan mengkombinasi faktor-faktor penting untuk mengoptimasi bisnis perusahaan. agar inovasi bisa sukses perusahaan perlu engkombinasi berbagai tipe pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan sumber daya. Oleh karena itu dibutuhkan kemampuan inovasi (*innovative capability*)

Seperti yang telah disampaikan diatas bahwa setiap usaha yang berada di dalam lingkungan yang dinamis dan bergejolak harus memiliki kemampuan yang lebih dalam hal strategy manajemen dimana saat ini telah lebih dikhususkan pada *dynamic capability*, Tidak terkecuali untuk perusahaan kecil–menengah khususnya

perusahaan keluarga yang sedang berkembang. Seperti yang disampaikan dalam penelitian Baros *et al.*, (2016) bahwa "*Dynamic capability* memungkinkan perusahaan untuk memperluas, mengubah atau membuat kemampuan yang biasa melalui akses dan rekombinasi pengetahuan, sehingga memungkinkan keberhasilan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk menerapkan *dynamic capability* dalam perusahaannya.

Dalam tesis ini penulis memilih salah satu perusahaan keluarga yang telah berdiri cukup lama di kota Yogyakarta dengan perkembangan usaha yang sangat baik dilihat dari eksistensinya di kota Yogyakarta serta anak perusahaan yang banyak dari berbagai jenis bidang usaha. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis terkait bagaimana penerapan *dynamic capability* di perusahaan keluarga mampu mengembangkan inovasi didalam perusahaan. .

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu: Bagaimanakah pengembangam elemen-elemen mikro dari *dynamic capability* dapat mengembangkan inovasi di perusahaan keluarga?

1.3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada thesis ini adalah pada untuk mengetahui bagaimana penerapan *dynamic capability* dalam perusahaan dapat mengembangkan kemampun inovasi pada perusahaan keluarga di kota Yogyakarta. Adapun penerapan *dynamic capability* dalam perusahaan dapat dilihat dalam 3 tahapan yaitu *sensing, seizing* dan *transforming*. Penerapan dynamic capabilities ini akan mengacu pada konsep

microfoundation yang disampaikan oleh Teece (2007) yang merupakan kombinasi dari perbedaan ketrampilan, proses, prosedur, struktur organisasi, peraturan keputusan dan disiplin.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari perumusan permasalahan diatas, maka dapat dijabarkan tujuan penelitian ini, antara lain: Untuk mengetahui pengembangan penerapan elemen-elemen mikro pada *dynamic capability* dalam mengembangkan kemampuan inovasi di perusahaan.

1.5. Manfaat Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

1. Informasi penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya yang berhubungan dengan analisa strategy bisnis, *dynamic capability* dan *innovation capability*.
2. Dapat dijadikan acuan sebagai penelitian awal bagi para peneliti selanjutnya agar menjadikan penelitian yang selanjutnya lebih baik daripada sebelumnya.
3. Informasi penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk objek studi lainnya.

b. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat membantu perusahaan keluarga dalam merumuskan strategy bersaing dan pengembangan kemampuan inovasi untuk

menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan kompetitor.

1.6. Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan dibahas dengan menggunakan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini berisi latar belakang masalah yang menjadi dasar mengapa penelitian ini penting untuk dilakukan. Peneliti memberikan gambaran-gambaran mengenai fenomena-fenomena yang sedang berkembang dan penting untuk dikaji secara mendalam. Pada bagian ini pula penulis menguraikan rumusan masalah dan tujuan penelitian sehingga penelitian ini arah dan batasan-batasan yang jelas dalam melakukan pengumpulan data. Selain itu, penulis juga menguraikan manfaat penelitian bagi akademisi dan praktisi. Terakhir, penulis juga menguraikan sistematika penulisan laporan penelitian pada bagian ini.

BAB II : KAJIAN TEORI

Pada bagian ini dijabarkan mengenai konsep-konsep dan teori terkait elemen-elemen mikro (*microfoundation)* pada *dynamic capability* dan kemampuan inovasi yang telah diakui secara akademis yaitu berasal dari penelitian-penelitian terdahulu.

Pada bagian ini akan dijelaskan pula mengenai bagaimana kedua teori tersebut saling terkait dan mendukung pengembangan kemampuan inovasi dengan pendekatan dan pengembangan elemen-elemen mikro pada *dynamic capability.*

BAB III : METODE PENELITIAN

Bagian ini menguraikan mengenai pendekatan penelitian yang digunakan, objek penelitian, pemilihan kasus, desain studi kasus, sumber data, keabsahan data, metode pengumpulan data, alat pengumpulan data serta analisis data untuk mengetahui secara lengkap mengenai proses penelitian hingga penulisan hasil penelitian.

BAB IV : TEMUAN EMPIRIS

Bagian ini mendeskripsikan mengenai analisis proses dan pengembangan dari elemen-elemen mikro pada *dynamic capability* untuk mengebangkan kemampuan inovasi dari masing-masing unit analisis berdasarkan temuan empiris di lapangan yang dilakukan dengan wawancara dan observasi langsung pada objek penelitian.

BAB V : ANALISIS ANTAR KASUS

Pada bagian ini akan diuraikan analisis antar kasus yang berasal dari temuan empiris masing-masing unit analisis kemudian saling dibandingkan antar unit dan pada akhirnya dilakukan

proses generalisasi untuk menemukan pola yang dominan sebagai jawaban dari pertanyaan penelitian.

BAB VI : KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Bagian ini berisi kesimpulan yang berisi ringkasan hasil penelitian dan implikasi bagi para praktisi dalam pengembangan elemen-elemen mikro pada *dynamic capability* untuk mengembangkan kemampuan inovasi pada perusahaan. Pada bagian ini juga dijabarkan mengenai saran yang berisi kekurangan dan kelebihan penelitian sehingga dapat menjadi landasan bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

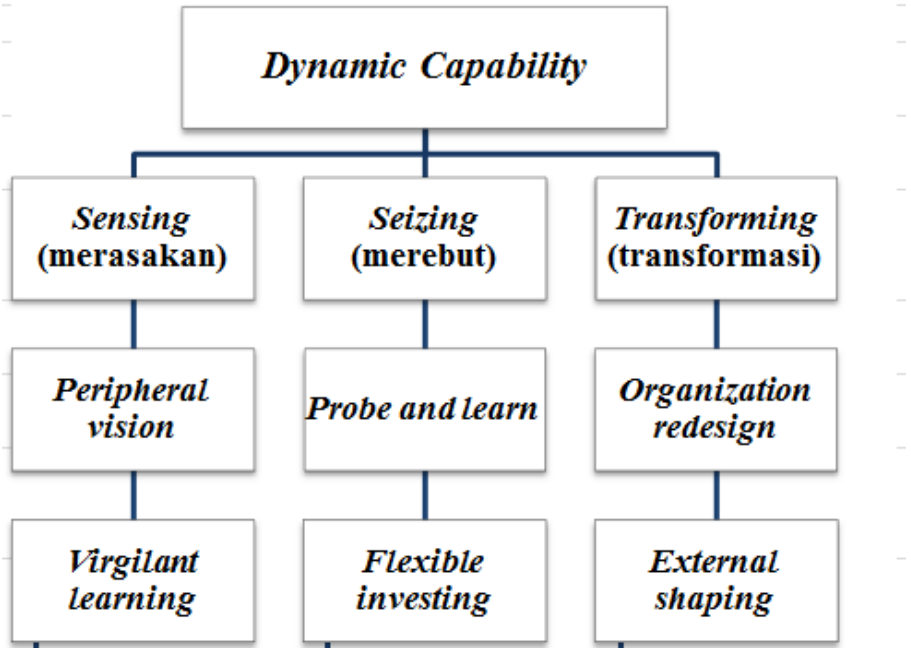
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Dynamic Capability*

Pengertian *Dynamic Capability* pertama kali diperkenalkan oleh Leonard dan Barton (1992). Dalam buku Sampurno (2013:179) di jelaskan pengertian kemampuan dynamic menurut Leonard dan Barton (1992) adalah *dynamic capability* dalam merefleksikan kemampuan organisasi untuk meraih inovasi baru dari keunggulan kompetitif yang memberikan *path dependencies* dan posisi pasar.

Dynamic capability ini kemudian diperdalam oleh David Teece di tahun 1997. Menurut Teece (2016), *dynamic capability* sebuah perusahaan mengatur bagaimana mengintegrasikan, membangun, dan reconfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan bisnis." *Dynamic capability* terdiri dari *sensing, seizing dan transformation*. Hal serupa sudah disampaikan oleh Teece (2007) "*Sensing*, *seizing* dan *transforming* sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan dirinya sendiri dalam jangka panjang sebagai pelanggan, pesaing, dan teknologi perubahan."

Pada penelitian yang dilakukan oleh Day dan Schoemaker (2016) melakukan pengembangan dari 3 alat *dynamic capability* yang dilakukan oleh Teece (2007) yang tampak pada tabel dibawah ini, yaitu;



Sumber data: Day and Schoemaker (2016)

Gambar II. 1. Tahapan *dynamic Capability*

a. *Sensing* (Merasakan)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Teece (2007) *Sensing* adalah langkah awal bagi perusahaan untuk melihat kesempatan di pasaran. Kesempatan tersebut tidak hanya terbuka untuk para pendatang baru (*newcomer)* tetapi juga para pemegang kekuasaan yang sudah lama memegang tanggung jawabnya di perusahaan *(incumbent),* dengan menempatkan arus laba perusahaan kedalam resiko. Kesempatan tersebut dapat berupa 2 macam klasifikasi antara lain pertama informasi yang sudah ada namun para pengusaha ini memiliki perbedaan akses terhadap informasi ini. Kedua, informasi dan pengetahuan ini benar-benar baru baik dari dalam maupun luar perusahaan namun dapat menciptakan kesempatan baru.

Dalam penelitian lanjutannya, Teece (2016) menyatakan bahwa *sensing* adalah identifikasi, pengembangan, pengembangan berkesinambungan, dan penilaian teknologi, peluang (dan ancaman) dalam hubungan dengan kebutuhan pelanggan. Day dan Shcoemaker (2016) mengatakan bahwa sensing atau penginderaan adalah keseimbangan antara control dan kreatifitas. *Sensing* di bagi menjadi 2 yaitu *Peripheral Vision* yaitu "pada pandangan manusia", *peripheral* adalah pandangan diluar batas fokus manusia." Secara organisasi bisa berarti kesulitan untuk melihat sinyal yang merugikan, informasi berlebihan dan hambatan dan *vigilant Learning*: "penekanan pada proses atas hasilnya, memberikan kendali bebas untuk intuisi dan kreativitas, dan bersikap terbuka terhadap informasi dan perspektif baru".

Ilmu pengetahuan dan pengelolaannya mempunyai peran yang sangat penting dalam suatu organisasi/perusahaan. oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk mampu terus meningkatkan kemampuan pembelajaran dalam organisasinya. Pengertian mengenai kemampuan pembelajaran organisasi banyak disampaikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Gomez dan Wojahn (2016) antara lain; kemampuan pembelajaran organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memproses pengetahuan, yaitu, kemampuan untuk menciptakan, memperoleh, mentransfer dan mengintegrasikan pengetahuan dan, juga, memodifikasi perilaku untuk mencerminkan situasi kognitif baru, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu menurut Tseng dan Lee (2014) juga menyatakan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi mengacu pada kemampuan untuk menerapkan

dan mengintegrasikan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan, serta hasil yang diperoleh dari akumulasi interaksi jangka panjang antara berbagai sumber daya.

Salah satu pendekatan manajemen strategi yaitu *Knowledge-Based View*. Dimana pengetahuan atau *knowledge* dipandang sebagai sumber daya perusahaan yang bersifat *intangible* atau tidak kasat mata namun paling signifikan (Tseng & Lee, 2016). Dalam bukunya Sampurno (2013:33) menyatakan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi merupakan pondasi untuk *knowledge-based view*. Pembelajaran (*learning*) dalam hal ini diartikan sebagai suatu proses pola perilaku mereka- meskipun tidak selalu menghasilkan yang lebih baik.

Dalam perkembangannya pengetahuan atau *knowledge* dianggap sumber daya organisasi yang paling *valuable* atau bernilai karena pengetahuan atau *knowledge* terus meningkat peran dan nilainya oleh karena itu perusahaan harus mampu terus mengembangkan kemampuan pembelajaran organisasi (Sampurno, 2013:34). Adapun pengetahuan yang harus dikembangkan dalam organisasi ada 2 macam yaitu; *tacit dan eksplisit knowledge.* Dalam Razak *et al*., (2016) beberapa peneliti menyatakan bahwa, "pengetahuan tacit adalah jenis yang sulit untuk diverbalisasi dan mengkodifikasi karena sudah mendarah daging pada tingkat bawah sadar. pengetahuan tacit membutuhkan tatap muka interaksi dan perdebatan dialektika antar karyawan di tempat kerja." Pengetahuan tacit juga bersifat subjektif, konteks spesifik, dan sulit untuk menangkap dan tidak mudah untuk mengekspresikan atau dikomunikasikan melalui visual atau verbal. Hal ini bersifat subjektif serta sulit untuk meresmikan.

Pengetahuan tacit tertanam di tindakan, komitmen, dan keterlibatan dalam konteks tertentu dan berasal dari pengalaman pribadi.

Sedangkan pengetahuan eksplisit pada dasarnya adalah jenis yang dapat dengan mudah dijelaskan dan dikodifikasi, dan tersedia dalam buku-buku, manual dan jenis-jenis publikasi (Razak *et al.*, 2016). Hal ini umumnya disepakati bahwa menyebarluaskan dan komunikasi pengetahuan eksplisit lebih mudah daripada berbagi pengetahuan tacit. Berbagi pengetahuan eksplisit dapat dilakukan dengan cara buku, manual, klip video, database dan sistem pakar, serta melalui pelatihan formal. Masih dalam Razak *et al.*, (2016), pengetahuan eksplisit adalah tujuan, dapat dikomunikasikan secara visual atau secara lisan, dan lebih mudah dikodifikasikan.

Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk banyak melakukan *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan antar anggota organisasi dan terutama dari top manager yang telah banyak pengalaman dalam melakukan bisnis untuk mendapatkan apa yang dikenal dengan pengetahuan tacit.

b. *Seizing* (merebut)

Seizing menurut Teece (2016) adalah proses mobilisasi sumber daya untuk memenuhi kebutuhan, memberi nilai tambah pada produk, dan menangkap peluang. Ketika organisasi telah merasakan perubahan yang baru mulai di lingkungan mereka dan memahami makna yang lebih dalam dengan lebih baik, pertanyaannya menjadi apa yang harus dilakukan dengan wawasan baru tersebut. Di sinilah aksi dan komitmen memasuki gambaran strategi perusahaan, sementara akuntansi untuk risiko yang sangat nyata dalam mengejar strategi menjadi buntu karena adanya informasi

yang tidak lengkap atau bias. Oleh karena itu dibutuhkan langkah yang tepat dalam mengolah dalam mengolah informasi yang didapatkan ini. adapun langkah-langkah yang tepat ini digambarkan oleh Day dan Schoemaker (2016) dalam 2 cara yaitu; *Probe and Learn* sebagai "percobaan yang dirancang dengan baik yang mengeksplorasi inisiatif strategis baru memungkinkan untuk jenis investasi sekuensial yang paling mungkin untuk menghasilkan hasil yang positif. Langkah kedua adalah *deploying real option*, mencoba hal yang berbeda, menyelidiki pertanyaan yang membingungkan secara mendalam, dan waspada terhadap hal yang tidak terduga adalah semua cara berharga untuk belajar lebih cepat. Terkadang, untuk mendekati wawasan pasar yang benar, diperlukan investasi keuangan yang signifikan.

Ada banyak cara untuk menerapkan proses *seizing* dalam perusahaan termasuk pengaturan sumber yang fleksibel, membangung fleksibilitas ke dalam organisasi itu sendiri, merancang ulang hierarki peraturan, dan mengadopsi proses inovasi terbuka.

c. *Transforming* (transformasi)

Transforming adalah proses pembaharuan berkelanjutan (Teece, 2016). Dalam Day dan Schoemaker (2016) transforming terdiri dari 2 faktor yaitu *organizational redesign* dan *ekternal shaping*. Banyak perusahaan mendirikan usaha baru yang sistem organisasinya terpisah dari sistem organisasi utamanya atau "*parents*". Hal ini bertujuan agar usaha yang baru dapat lebih berkembang dengan fleksibel dan dinamis. Selain mempunyai sistem struktur organisasi yang fleksibel dan dinamis, sebuah

perusahaan atau organisasi harus mampu melakukan negosiasi ulang dan membentuk/*shapping* ekosistem di lingkungan diluar usahanya. Hal ini dapat dilakukan melalui lobi bersama, menciptakan standar industri baru, atau dengan membentuk kembali ekologi bisnis perusahaan. Yang terakhir adalah kemampuan transformasi bergantung kuat pada luas jaringan eksternal. Orang di dalam perusahaan maupun di luar harus mampu terhubung ke berbagai jaringan.

Pendapat Teece (2007) ini diperkuat dengan beberapa penelitian berikutnya seperti penelitian Shastitko dan Golovanova (2016) yang menyatakan "*dynamic capability* adalah syarat atau permintaan kedua tertinggi pada perusahaan untuk melakukan inovasi". D*ynamic capability* merupakan kombinasi dari kegiatan rutin dan best practices perusahaan dengan keunikan perubahan kondisi".

Breznik dan Lahovnik (2016), melakukan penelitian mengenai *dynamic capability* dengan studi kasus perusahaan-perusahaan besar di dunia. Ternyata para eksekutif di perusahaan–perusahaan ini memang mengakui bahwa *dynamic capability* dapat membantu perusahaannya untuk berkembang dan sukses dalam waktu lama. Dan sebenarnya mereka telah lama menerapkan *dynamic capability* hanya dalam versi atau bentuk yang berbeda. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel contoh indikasi dari pengembangan *dynamic capability* yang telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan ini:

Tabel II. 1. Indikasi dari Pengembangan *Dynamic Capability*

Komponen dari Kemampuan Dinamis	Contoh indikasi dari pengembangan kemampuan dinamis
Sensing Capability	"biarkan kompetisi mengekplorasi hal-hal baru, kami akan memakai dan mengekploitasi apa yang sudah kami ketahui" (sales Manager, Omega)
	"Tea/Coffe party di hari Jumat ini - cara terbaik untuk menapatkan informasi yang anda butuhkan" (GE, Sigma)
Seizing Capability	"ketika pesaing menunjukkan anda solusi tetapi anda tidak tahu harus berbuat apa, maka apa inti dari semua penelitian ini?" (GM, Lambda)
	"Ketika kami merekrut, maki tidak merekrut orang yang terbaik di pasar tetapi yang terbaik bagi perusahaan kami." (GM, Kappa)
Kemampuan Rekonfigurasi	"ketika anda memberi hadiah pada orang-orang, hadiah tersebut harusnya berorientasi pada karyawan." (GM, Omega)
	"Inovasi terjadi begitu saja" (GM

Sumber data: Breznik dan Lahovnik (2016)

2.2. Penerapan Dynamic Capabilities pada perusahaan Kecil Menengah (UKM) dan Perusahaan Keluarga

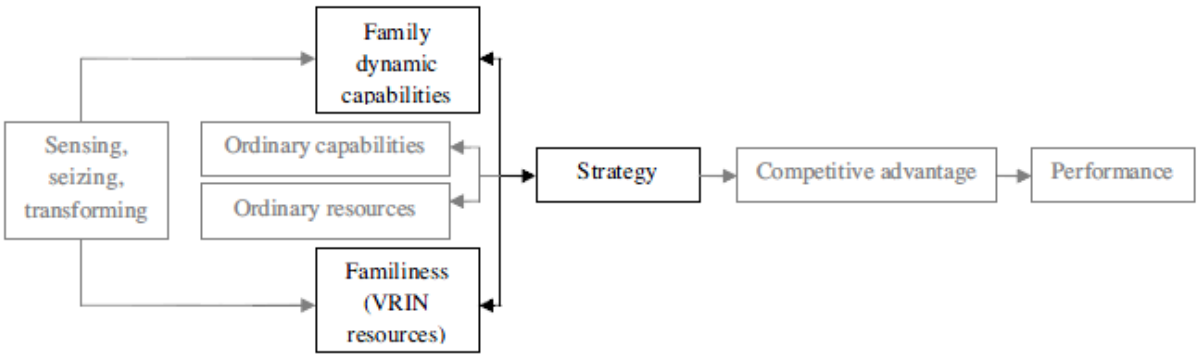
Kebutuhan akan teori managemen strategi untuk perusahaan keluarga pertama kali di sampaikan oleh Sharma *et al.*, (1997). Pada penelitian lanjutan yang dilakukan oleh Sharma *et al., (2005)* menyatakan bahwa tanpa teori, perusahaan keluarga akan kekurangan ikatan yang akan membantu perusahaan keluarga mengatur bisnis mereka lebih baik dan bagi para peneliti akan menjadi acuan di area yang paling banyak dilakukan investigasi. Pendekatan *dynamic capability* pada perusahaan keluarga diambil dalam konteks proses analisis awal (*preliminary analysis*). *Dynamic capability* membuat perusahaan memperpanjang, memodifikasi atau menciptakan kemampuan kemampuan biasa melalui akses dan kombinasi dari pengetahuan yang memungkinkan kesuksesan dalam jangka waktu lama (Barros *et al.*, 2016). Oleh

karena itu pengetahuan dianggap sebagai element yang paling relevan dari *dynamic capability*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Barros *et al.,* (2016) ada 2 karakteristik dari proses pembelajaran dan pengaturan pengetahuan dalam perusahaan. Faktanya proses ini terkait dengan interaksi antara keluarga dan perusahaan. Karena anggota keluarga terikat secara emosional, ekonomi dan sosial dengan perusahaan. Perusahaan keluarga diharapkan mampu meningkatkan keunikan kesulitan untuk di replikasi pada mekanisme pembelajarannya.

Karakteristik kedua adalah keluarga yang dinamis akan mempengaruhi pilihan proses strategik. Secara umum kegiatan rutin keluarga akan menciptakan partisipasi emosional, sejarah kehidupan keluarga, dan penggunaan bahasa khususdalam keluarga akan meningkatkan komunikasi antar anggota keluarga. Mekanisme pembelajaran kekeluargaan yang dihasilkan dari praktek dan eksperimen bersama di dalam keluarga, hasilnya berupa pengaturan strategi yang lebih efektif. Jika digambarkan dengan tabel, mengacu pada teori *dynamic capability* dan perusahaan keluarga yang dilakukan oleh Barros et al., (2016) yaitu;

Tabel II.2. Gambaran penerapan *dynamic capability* dalam perusahaan keluarga.



Sumber data: Barros Iet.al (2016)

Gambar II. 2. Gambaran Penerapan *Dynamic Capability* dalam Perusahaan Keluarga

2.3. Elemen-Elemen Micro (*Microfoundation)* dalam komponen dynamic capability

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Teece (2007), *Microfoundation* adalah cara yang dipakai untuk mencapai desentralisasi dan dekat dekomposibilitas. Setiap sistem terdiri dari subsistem (elemen) yang sampai batas tertentu saling tergantung dan *independen* (bebas). Namun, perusahaan tidak mungkin terus-menerus merespon terhadap pelanggan dan perubahan teknologi. Dengan keputusan terdesentralisasi membuat, manajer yang berbeda akan mengamati informasi yang berbeda dan mengendalikan keputusan yang berbeda, tetapi dengan catatan tidak ada kebutuhan untuk komunikasi terpusat dan pembuat keputusan tunggal, sehingga desentralisasi harus dikejar saat perusahaan berkembang, sebaliknya fleksibilitas dan daya tanggap akan terkikis.

Tentu saja, mencapai desentralisasi bisa mengkompromikan kemampuan organisasi untuk mencapai integrasi. Ada sedikit kerugian dan banyak keuntungan dari

desentralisasi saat pelanggan tidak diuntungkan dari penawaran produk terpadu, atau kapan sumber dan masukan lainnya tidak mendapat manfaat dari integrasi dan atau agregasi. Jika pelanggan dan penawaran pertimbangan memungkinkan dekomposabilitas (karena integrasi yang dibutuhkan antar unit kurang dari dalam unit), maka kemampuan manajemen untuk mengidentifikasi dan menerapkan subunit yang dapat didekomposisi meningkatkan kinerja.

Pada akhirnya, tampak bahwa di lingkungan yang serba cepat unit organisasi harus memiliki otonomi yang cukup besar (untuk membuat keputusan cepat) namun tetap terhubung dengan aktivitas perusahaan utama sehingga tetap harus dikoordinasikan. Untuk mencapai keseimbangan ini, Teece (2007) menyebut sebagai 'dekat dengan dekomposibilitas' dan penting penerapannya dalam microfoundation *dynamic capability*.

Froehlich (2017), melakukan adaptasi dari penerapan microfoundation yang dilakukan oleh Teece (2007) dengan tabel seperti dibawah ini;

Tabel II. 2 Elemen-Elemen Mikro (*microfoundation)* pada *Dynamic Capability*

Kategori kemampuan dinamis	Elemen-elemen Mikro dari *Dynamic Capability* (Teece, 2007)
sensing (merasakan)	1. mengarahkan kerja internal di unit kerja dan memilih teknologi baru
	2. memanfaatkan pemasok dan inovasi pelengkap
	3. menciptakan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi eksogen
	4. mengidentifikasi segmen pasar sasaran, mengubah kebutuhan pelanggan dan inovasi pelanggan
Seizing (merebut)	1. menggambarkan solusi pelanggan dan model bisnis (pemilihan target pelanggan, pengiriman nilai dan penangkapan, pemilihan teknologi, orientasi pelanggan);
	2. memilih batas perusahaan (definisi ruang lingkup kegiatan - definisi norma dan batasan yang memungkinkan keuntungan dari penggerak pertama, bahkan di hadapan peniru);
	3. rutinitas untuk pemilihan pengambilan keputusan protokol (bagaimana mengalokasikan sumber daya, menyeimbangkan portofolio investasi);
	4. rutinitas membangun loyalitas dan komitmen (alignment dari budaya inovasi untuk memastikan kesetiaan dan komitmen karyawan).
Reconfiguring (kemampuan untuk mengatur ancaman dan transformasi)	1. desentralisasi dan dekomposabilitas (desentralisasi keputusan meningkatkan ketangkasan dan kemampuan untuk merespons kebutuhan pelanggan.tuntutan dan teknologi baru yang dapat diperoleh);
	2. cospecialization (digunakan bersama dengan aset unik yang tidak mudah diidentifikasi oleh pesaing dan nilai tambah - keterampilan manajer dalam mengidentifikasi dan menggunakan kombinasi ini sangat khusus pentingnya);
	3. tata kelola dan manajemen pengetahuan (pengembangan proses integrasi eksternal dan internal pengetahuan dan pembelajaran, pembentukan aliansi dan usaha patungan untuk memfasilitasi tata kelola alih teknologi dan intelektual milik).

Sumber data: Froehlich et al., (2017)

2.4. Inovasi dan Kemampuan Inovasi (Innovation Capability)

2.4.1. Innovation (Inovasi)

Pada penelitian yang dilakukan oleh Teece (2007), tantangan bisnis global adalah perusahaan akan menghadapi perubahan teknologi yang sangat cepat dan berbagai macam kompetisi. Namun hal ini tidak hanya berlaku bagi perusahaan yang akan melakukan bisnis *go internasional* saja. Akan tetapi perusahaan-perusahaan yang bersaing secara domestik atau lokal pun menghadapi berbagai tantangan yang cukup berat. Intensitas kompetisi, pendeknya daur hidup suatu produk (*Product life cycle*), akselerasi produk penelitian dan pengembangan (*R&D*), dan adanya pembajakan atau maraknya produk tiruan mengubah aktifitas inovasi sebagai cara perusahaan dalam mempertahankan keunggulan mereka. Pada penelitian yang dilakukan oleh Vicente *et*

al., (2014) menyatakan bahwa inovasi merupakan aktifitas penting dan krusial agar perusahaan dapat bertahan dan mendapatkan kesuksesan jangka panjang. Inovasi adalah kunci penting dalam keunggulan bersaing, peningkatan produktifitas, dan pertumbuhan di pasar internasional.

Inovasi sendiri memiliki berbagai macam pengertian, antara lain sebagai proses pencarian, penemuan, pengembangan eksperimen, imitasi dan adaptasi dari produk baru, proses produksi baru, dan konfigurasi baru organisasi (Froehlich *et al.*, 2017). Perusahaan yang inovatif adalah perusahaan yang mampu mengekplorasi kemampuan tak nampak dari sebuah ide yang baru dan mampu mengkombinasi faktor-faktor penting agar lebih mampu mengoptimizasi cara penerapan inovasi tersebut.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vicente (2014), Saunila (2014) menyatakan bahwa inovasi adalah sebuah generasi, penerimaan dan implementasi dari ide-ide yang baru, berbagai proses, produk-produk dan atau pelayanan. Masih dalam penelitian yang sama, inovasi berarti sebuah generasi dan penerapan baik baru maupun pengembangan dari sebuah proses, pelayanan, produk, metode produksi atau sebuah aksi yang sederhana dalam rangka untuk meningkatkan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Perusahaan yang memiliki orientasi tinggi pada inovasi akan terlibat dalam strategi penciptaan nilai.

2.4.2. Tipe-Tipe Inovasi

Inovasi seperti definisi diatas digambarkan sebagai salah satu cara agar perusahaan dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dari berbagai macam tipe inovasi yang pernah dibahas dalam berbagai literature, akan dibahas beberapa jenis inovasi yang berpengaruh terhadap kemampuan inovasi secara langsung, antara lain:

a. *Radical Innovation* (Inovasi Radikal)

Radical innovation diartikan sebagai keunggulan jangka panjang dari sebuah perusahaan dan implementasi dari inovasi ini menyebabkan perubahan yang besar dan menyebaban perbedaan yang signifikan antara cara kerja yang baru dengan yang lama (Ashok *et a.l,* 2016). Konsep inovasi radikal berasal dari karya Schumpeter (1961). Kemudian studi ini menarik perhatian banyak praktisi walaupun pada kenyataannya, inovasi radikal jarang ada yang berhasil; faktanya, kebanyakan perusahaan mendapatkan keuntungan dari inovasi inkremental yang memperluas keunggulan yang dominan seperti desain, teknologi, produk atau proses.

Ashok *et al.,* (2016) mendefinisikan proses inovasi radikal sebagai metode penyampain "pembaruan ke pasar". Pada inovasi radikal biasanya memiliki ketidakpastian tinggi, perusahaan keluar dari zona nyamannya dengan mencari hal yang baru dari diluar kebiasaan yang selama ini dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu kenapa inovasi yang sukses dilakukan, akan dapat menjadi penopang keberlangsungan perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

b. *Incremental Inovasi* (Inovasi Inkremental)

Berbeda dengan inovasi radikal, inovasi inkremental lebih bersifat tidak merusak. Perusahaan yang mengimplementasikan perubahan inkremental akan bekerja di area pengetahuan yang mereka kuasai, meminimalisir ketidak pastian dan mencoba melindungi pangsa pasar saat ini sehingga terlibat dalam pencarian pengetahuan yang berada di dekat perusahaannya untuk basis pengetahuan mereka saat ini.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh *Ashok et al.,* (2016) mendefinisikan bahwa proses inovasi inkremental sebagai sebagai sebuah peningkatan yang signifikan dan juga metode pembaruan dalam perusahaan. Karena perubahan yang dihasilkannya tidak terlalu besar maka tingkat keberhasilan dari inovasi inkremental ini cenderung lebih tinggi jika dibandingkan dengan inovasi radikal.

c. *Value Innovation* (Inovasi Nilai)

Setiap perusahaan pasti akan selalu melakukan sebuah perubahan baik itu didalam manajemen ataupun berupa inovasi produk dengan tujuan untuk meningkatkan profit perusahaan. Hampir sama dengan kedua jenis inovasi diatas, inovasi nilai juga melakukan perubahan di dalam perusahaan. Semua perusahaan berkinerja tinggi yang kita pelajari menciptakan kurva nilai baru dan unggul secara fundamental. Mereka mencapai itu melalui kombinasi menghilangkan fitur, menciptakan fitur, dan mengurangi dan meningkatkan fitur ke tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya di industri mereka.

Inovasi nilai ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Kim and Mauborgne, (1998). Inovasi nilai adalah tentang menawarkan nilai yang belum pernah

terjadi sebelumnya, bukan teknologi atau kompetensi. Hal ini tidak sama dengan yang pertama dipasarkan. Ketika kurva nilai perusahaan secara fundamental berbeda dari industri lainnya-dan perbedaannya dinilai oleh kebanyakan pelanggan-manajer harus menolak inovasi. Sebagai gantinya, perusahaan harus melakukan ekspansi geografis dan peningkatan operasional untuk mencapai skala ekonomi dan cakupan pasar yang maksimal.

Yang membedakan perusahaan dengan pertumbuhan tinggi dari paket adalah cara para manajer memahami bagaimana bisnis mereka adalah :

1. Keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan bergantung pada asumsi fundamental dan implisit tentang strategi
2. Perusahaan dengan pertumbuhan tinggi tidak terlalu memperhatikan pencocokan atau mengalahkan pesaing mereka, sementara perusahaan yang kurang sukses memiliki strategi yang berlawanan
3. Mereka berusaha membuat pesaing mereka tidak relevan melalui logika strategis dan kami menyebutnya "Inovasi Nilai"

Berikut adalah tabel yang menggambarkan bagaimana perbedaan antara logika konvensional dengan logika inovasi nilai;

Tabel II. 3. Perbandingan 2 Logika Strategi Inovasi

Dua Logika Strategik		
5 Dimensi Strategi	**Logika Konvensional**	**logika Nilai Inovasi**
Asumsi Industri	keadaan industry tidak dapat berubah	keadaan industri dapat dibentuk
fokus strategy	perusahaan harus membangun keunggulan bersaing. Tujuannya untuk memenangkan kompetisi	kompetisi bukan lah benchmark. Perusahaan harus mampu mengikuti quantum leap dalam nilai untuk mendominasi pasar
Pelanggan	perusahaan harus menahan dan memperluas basis pelanggan melalui segmentasi dan customisasi lebih lanjut. Hal ini seharusnya berfokus pada perbedaan dimana nilai untuk pelanggan.	seorang inovasi nilai akan mentargetkan pada pembeli masal dan membiarkan beberapa pembeli setia pergi. Dia berfokus pada kunci persamaan dimana nilai untuk pelanggan.
Aset dan Kemampuan	perusahaan harus mempengaruhi aset dan kemampuan yang dimilikinya	perusahaan seharusnya tidak boleh terhambat oleh apa yang sudah dimiliki. Mereka harus bertanya apa yang akan dilakukan jika kita mulai melakukan pembaharuan?
Penawaran Produk dan Pelayanan	batas tradisional industri menentukan produk dan pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan. tujuannya adalah untuk memaksimalkan nilai dari yang ditawarkan	seorang inovasi nilai akan memikirkan solusi total yang dicari oleh pelanggan, walaupun hal ini akan membawa perusahaan jauh melebihi penawaran tardisional

Sumber data: Kim dan Mauborgne (1998)

2.5. *Innovation Capability* (Kemampuan Inovasi)

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

atau pasara yang baru. Kemampuan inovasi bisa juga diartikan sebagai bagian dari kemampuan strategi organisasi.

Secara lebih spesifik hal ini haruslah sejalan antara praktek inovasi dengan strategi organisasi, dalam rangka untuk menghasilkan nilai bagi perusahaan, bagi pelangganya, dan pemegang saham lainnya. Kemampuan inovasi biasanya dilakukan dengan sengaja, memakai cara yang sistematis dan memanfaatkan satu atau lebih model untuk mengembangakn jenis inovasi radikal atau inkremental.

Kemampuan inovasi dianggap sebagai kunci penggerak inovasi, kemampuan inovasi telah disarankan dalam berbagai bentuk model dan tidak ada cara analisis yang umum untuk mempelajarinya karena berbagai sudut pandang dalam pengelolaan inovasi ini (Saunila, 2015). Kategori yang digunakan pada area kemampuan inovasi sering mengadaptasi pada tipe tertentu saja seperti inovasi produk atau inovasi proses dibandingkan dengan adaptasi terhadap keseluruhan kemampuan inovasi. Kemampuan inovasi banyak dipelajari di beberapa literature seperti yang tampak pada tabel dibawah ini:

Tabel II. 4. Definisi Kemampuan Inovasi

Term	Definisi	Penulis
Kapasitas Inovasi	pengembangan berkelanjutan dari kemampuan dan sumber daya yang di proses oleh perusahaan dalam rangka untuk mengkplorasi dan mengekploitas kesempatan untuk Pengembangan produk baru dalam rangka memenuhi kebutuhan pasar.	Szeto (2000)
Kapasitas untuk menginovasi	potensi untuk menghasilkan hasil yang inovatif	Neely et al. (2001)
Kemampuan Inovasi	kemampuan untuk megubahpengetahuan dan ide secara berkelanjutan menjadi produk, proses dan system baru untuk menguntungkan bagi perusahaan dan pemegang sahamnya.	Lawson & Samson (2001)
Kemampuan Inovasi	faktor penting yang memfasilitasi budaya inovasi organisasi, karakteristik dari aktifitas promosi internal dan keampuan untuk memahami dan merespon dengan benar perngaruh lingkungan diluar.	Akman & Yilmaz (2008)
kemampuan berbasis inovasi	proses yang terintegrasi dalam proses menerapkan berbagai macam pengetahuan, kemampuan dan sumber daya dari perusahaan untuk menunjukkan aktifitas inovasi yang berhubungan dengan inovasi yang teknikal (produk dan atau pelayanan, dan teknologi proses produksi) dan inovasi non-teknikal (managerial, pasar dan pemasaran)	Ngo and O'Cass (2009)
Kemampuan inovasi	kemampuan untuk mengembangkan inovasi berkelanjutan sebagai respon terhadap perubahan lingkungan	Olsson et.al (2010)
Kemampuan Inovasi	kemampuan perusahaan, berhubungan dengan pesaingnya, mendapatkan pengetahuan, kemampuan dan sumber daya secara bersamaan untuk aktifitas inovasi yang berhubungan dengan produt, proses, pelayanan atau menegemen, pemasaran atau sistem kerja organisasi dalam rangka untuk menciptakan nilai lebih bagi perusahaan maupun pemegang sahamnya	Hogan et.al (2011)
Kapasitas Inovasi	mengacu pada ketersediaan sumber daya, struktur yang berkerja sama dan proses untuk menyelesaikan permasalahan	Laforet (2011)

Sumber data: Saunilla (2015)

2.6. Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) Pada Perusahaan Keluarga

Hubungan antara inovasi dan kemampuan inovasi selalu menjadi pembicaraan yang banyak dibahan tidak hanya dikalangan akademisi namun dikalangan praktisi. Dipercaya bahwa hubungan keduanya akan mampu membuat perusahaan bertahan dan mencapai kesuksesan dalam jangka waktu yang lama.

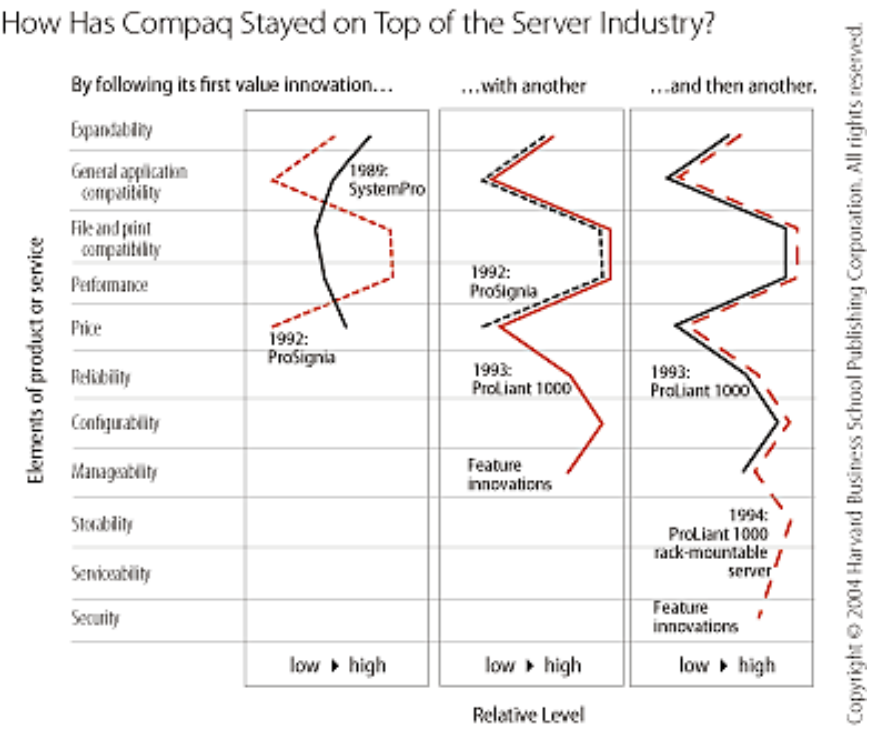
Inovasi dan kemampuan inovasi tidak hanya diperlukan oleh perusahan-perusahaan yang sudah besar dan mapan, akan tetapi perusahaan-perusahaan kecil menengah dan perusahaan keluarga memerlukan inovasi dan kemampuan inovasi yang berkelanjutan demi keberlangsungan usahanya dan dapat diterima oleh masyarakat di pasaran.

Adapun menurut Saunilla (2014) menyatakan bahwa perusahaan UKM dan perusahaan keluarga yang mampu mengembangkan, mengkomunikasikan dan merangkul orientasi inovasi dalam perusahaannya akan mampu mendapatkan manfaatnya dan mendapat keuntungan dari inovasi tersebut. Pada penelitian lanjutan yang dilakukan oleh Saunilla (2015) mendapatkan hasil bahwa penerapan kemampuan inovasi meningkatkan kinerja perusahaan. Dari kedua penelitian diatas Saunilla berhasil mendapatkan hasil yang hampir serupa yaitu bahwa kemampuan inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan dan operasional perusahaan. terutama bagi perusahaan UKM atau perusahaan keluarga dimana struktur organisasi perusahaan lebih kecil dan singkat, sehingga proses aplikasi inovasi dan kemampuan inovasi bisa berjalan maksimal.

Dari penjelasan ketiga jenis tipe inovasi, maka *value innovation* (inovasi nilai) dirasa memiliki tata cara yang dapat membantu perusahaan kecil menengah atau perusahaan keluarga dalam meningkatkan bisnisnya. Berkembangnya sebuah perusahaan tentu tidak lepas dari adanya sebuah inovasi, ketika inovasi nilai tersebut sudah berada pada tahap penurunaan maka ada tawaran tiga platform untuk mengulangi sebuah inovasi nilai. Disini dijelaskan bahwa perusahaan yang sukses

mengulangi inovasi nilainya dengan memanfaatkan tiga platform yaitu produk, layanan dan pengiriman. Pada platform produk lebih kepada produk fisik, platform layanan seperti pemeliharaan, layanan pelanggan, garansi, dan pelatihan untuk distributor dan pengecer, dan platform pengiriman mencakup logistik dan saluran yang digunakan untuk mengantarkan produk ke pelanggan.

Untuk menjelaskan lebih rinci pada tiga platform diambil kisah bisnis server Compaq, bagaimana mereka mampu bertahan dengan terus berinovasi dengan memanfaatkan tiga platform itu tadi secara bergantian dari waktu kewaktu.



Sumber data Kim and Mauborgne, (1998)

Gambar II. 3. Tiga Plaform Inovasi Nilai

Dari gambar diatas dijelaskan bagaimana perkembangan perusahaan Compaq dari platform produk hingga platform pengiriman. Peluncuran awal dari Compaq dengan memperkenalkan servernya *Systempro* pada akhir tahun 1989 yang dirancang menjalankan lima sistem SCO. Dengan banyaknya sistem ini dari pihak Compaq mengamati bahwa konsumen hanya menggunakan sebagian kecil dari kapasitas server itu sendiri atau tidak semua digunakan dari lima itu tadi. Sehingga Compaq memutuskan membuat server yang dioptimalkan hanya pada *NetWare* dan file dan cetak saja yang diluncurkan pada 1992 dengan nama ProSignia. ProSignia ini menjadi platform produk dari bisnis Compaq dengan mengurangi beberapa hal yang dianggap kurang digunakan sehingga menurunkan tingkat biaya produksi.

Dari hasil pengembangan Compaq itu membuat pesaing ikut serta meniru ProSignia, namun Compaq melakukan lompatan lain dengan memanfaatkan platform layanan dengan memunculkan ProLiant 1000 yaitu server yang menggabungkan inovasi antara *software* dan *hardware*, dimana sebelum ini hanya fokus pada *hardware* saja. Dengan melihat bahwa 90% dari pelanggan biaya berada di jaringan servis dan hanya 10% berada di *hardware* server itu sendiri maka dilakukan inovasi layanan tersebut. Yang pertama, SmartStart konfigurasi *hardware* server dan jaringan informasi yang sesuai dengan sistem operasi dan aplikasi program perusahaan. Bagian kedua dari *software, Insight Manager*, membantu pelanggan mengelola jaringan server mereka, misalnya, bercak papan overheating atau *disk drive*

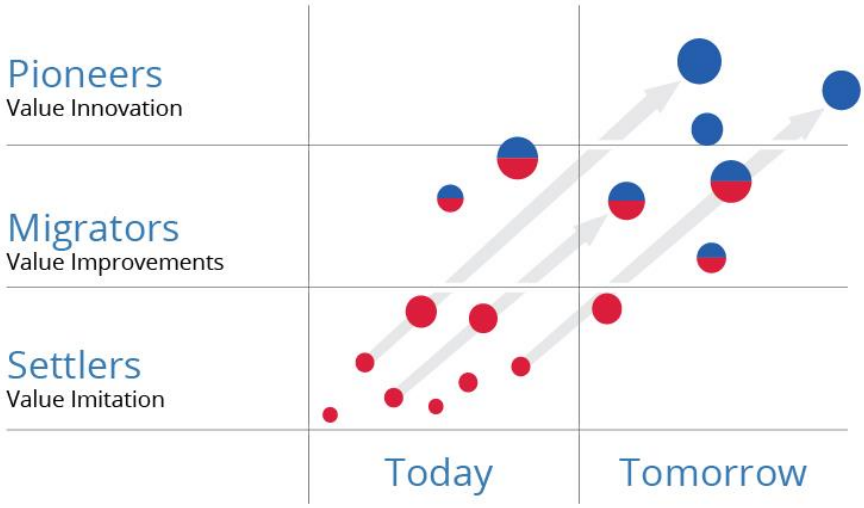
Pada tahap selanjutnya Compaq melihat perlu inovasi produk lagi dikarenakan server yang ada dirasa memberikan efek kurang nyaman bagi pelanggan karna

masalah tempat, oleh karena itu Compaq memperkenalkan ProLiant 1000 *rack-mountable* server, efisiensiproduk membuat penggunaan ruang dan memastikan bahwa mesin dilindungi dan mudah untuk memantau, perbaikan, dan meningkatkan. Compaq sekarang mencari untuk platform pengiriman untuk inovasi nilai yang secara dramatis akan mengurangi lead time antara pesanan pelanggan dan kedatangan peralatan. Compaq percaya bahwa *lead time* yang lebih pendek akan memberikan lompatan kuantum dalam nilai bagi pelanggan. Perusahaan ini sedang mengerjakan sebuah pilihan pengiriman yang akan memungkinkan produk yang akan dibangun dengan spesifikasi pelanggan dan dikirim dalam waktu 48 jam dari pesanan. Nilai bahwa inovasi akan memungkinkan Compaq untuk mengurangi biaya persediaan dan meminimalkan akumulasi saham usang. Dengan mencapai inovasi nilai pada ketiga platform, Compaq telah mampu mempertahankan kesenjangan antara kurva nilai dan orang-orang dari pemain lain.

Bagaimana eksekutif senior dapat mendukung inovasi nilai? Pertama, mereka harus mengidentifikasi dan mengartikulasikan logika strategis perusahaan yang berlaku. Lalu mereka harus merubahnya. Mereka harus berhenti dan memikirkan asumsi industri, fokus pada strategis perusahaan, pendekatan terhadap pelanggan, aset, kemampuan, dan penawaran produk dan layanan yang diberikan sesuai keinginan. Setelah membingkai ulang logika strategis perusahaan seputar inovasi nilai, eksekutif harus mampu melihat faktor mana yang mampu memicu pertumbuhan yang memberikan nilai. Inovasi nilai adalah memberikan nilai yang unggul untuk pembeli dan biaya yang lebih rendah untuk perusahaan.

Bagi para manajer perusahaan yang terdiversifikasi, logika inovasi nilai dapat digunakan untuk mengidentifikasi kemungkinan pertumbuhan yang paling menjanjikan di seluruh portofolio bisnis. Kegiatan yang bermanfaat untuk tim manajemen mengejar pertumbuhan adalah plot perusahaan saat ini dan direncanakan portofolio pada peta pelopor-migrator-pemukim.

Jika portofolio saat ini dan penawaran yang direncanakan terutama terdiri dari pemukim, perusahaan memiliki lintasan pertumbuhan rendah dan perlu mendorong inovasi nilai. Perusahaan mungkin telah jatuh ke dalam pertarungan bersaing. Jika penawaran saat ini dan yang direncanakan terdiri dari banyak migrator, pertumbuhan yang wajar dapat diharapkan. Namun perusahaan tersebut tidak memanfaatkan potensinya untuk pertumbuhan dan risiko dipinggirkan oleh inovator nilai. Latihan ini sangat berharga bagi manajer yang ingin melihat melampaui angka kinerja hari ini. Pendapatan, profitabilitas, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan adalah ukuran dari posisi perusahaan saat ini. Bertolak belakang dengan pemikiran strategis konvensional, tindakan tersebut tidak dapat menunjukkan jalan ke masa depan. Peta pelopor-Migrator-pemukim dapat membantu perusahaan memprediksi dan merencanakan pertumbuhan masa depan dan keuntungan, tugas yang sangat sulit-dan penting-dalam ekonomi yang cepat berubah.



Sumber data: Kim and Mauborgne, (1998)

Gambar II. 4. Peta Pioneer – Migrator – Settler

Pionir dalam sebuah perusahaan adalah bisnis-bisnis yang menawarkan nilai-nilai yang belum ada sebelumnya. Bisnis ini memiliki konsumen yang banyak. Sedangkan pemain mapan (*setter*) kurvanya menyesuaikan bentuk dasar industri, mereka adalah bisnis pengekor. *Settler* secara umum tidak akan banyak memberi sumbangan pada pertumbuhan masa depan perusahaan. Sedangkan potensi dari para migrator terletak pada kedua bisnis ini dengan meluaskan kurva industrinya dan memberi lebih banyak dengan harga lebih murah kepada konsumen, tetapi mereka tidak merubah bentuk dasar kurva tersebut. Memang memberikan nilai lebih baik namun tidak inovatif. Lebih singkatnya settler didefinisikan sebagai bisnis pengekor, migrator sebagai penawar, sedangkan pioner penawaran inovasi nilai anda.

Jika penawaran saat ini maupun penawaran terencana lebih banyak terdiri dari settler, perusahaan memiliki lintasan pertumbuhan yang rendah, dan perlu mendorong inovasi nilai. Meskipun saat ini menguntungkan karna menghasilkan uang, perusahaan bisa terperosok dalam asumsi imitasi dan persaingan harga yang ketat.

Jika penawaran saat ini dan penawaran terencana lebih banyak terdiri dari migrator, bisa diharapkan ada pertumbuhan yang lumayan. Namun, perusahaan tidak mengeksploitasi potensinya akan pertumbuhan dan beresiko terpinggirkan oleh perusahaan yang melakukan inovasi nilai.

Para eksekutif seharusnya menggunakan inovasi nilai sebagai parameter penting untuk mengelola portofolio bisnis mereka. Mereka harus menggunakan inovasi karna jika tidak mereka akan terjebak dalam perbaikan yang kompetitif. Mereka harus menggunakan nilai karena ide inovatif akan menguntungkan ketika ide itu mampu membuat pembeli rela membelanjakan uangnya.

2.7. Penelitan terdahulu mengenai penerapan dynamic capability dalam mengembangkan inovasi

Pada penelitian yang dilakukan oleh Teece (2016) dimana melakukan review mengenai *dynamic capability* yang terdiri dari *sensing* (merasakan), *seizing* (merebut) dan *transforming* (rekonfigurasi/transformasi) diidentifikasi sebagai kontributor yang potensial pada pengembangan kemampuan inovasi di perusahaan. ada beberapa penelitian terdahulu yang telah melakukan investigasi mengenai hubungan langsung

antara penerapan *dynamic capability* dengan perkembangan kemampuan inovasi di dalam perusahaan.

Pada penelitian ini mengadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Froehlich *et al.*,(2017) dimana penelitian tersebut dilakukan di industri bahan kimia pada perusahaan Artecola di Brazil. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *dynamic capability* yang dijabarkan lebih mendalam dalam *microfoundation* memiliki kontribusi dalam mengembangkan kemampuan inovasi di dalam perusahaan melalui proses rutin, proses ditingkat manajerial dan organisasional secara keseluruhan.

Ada beberapa poin yang bisa didapatkan pada penelitian tersebut antara lain; element terbesar yang mampu meningkatkan dan berkontribusi besar dalam pengembangan kemampuan inovasi dalam perusahaan adalah adanya strategi inovasi yang formal dan saling berkaitan sehingga mengarah pada budaya inovasi di dalam perusahaan. Konsolidasi antara budaya inovasi dalam perusahaan dengan step pertama dalam *dynamic capability* yaitu *sensing* ternyata mampu menjadi dorongan terbesar dalam inovasi.

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan *microfoundation*, pada tahapan *sensing* dimana tahapan ini sebagai proses untuk mengatur inovasi pada *strategic level*, didapatkan bahwa proses *sensing* tidak hanya terpaku atau terbatas di kalangan R&D saja tetapi pada seluruh jajaran perusahaan. Pada tahapan kedua yaitu *seizing* dilakukan untuk memperbaiki hubungan kerja sama/*partnership* tidak hanya dengan supplier tetapi membentuk aliansi dengan perusahaan-perusahaan di industry yang sama. Dari penelitian ini didapatkan bahwa *dynamic capability* merupakan kombinasi

dari ketrampilan, proses dan rutinitas yang memungkinkan perusahaan untuk mengatur dan memibilisasi sumber daya dan asset yang dimiiki perusahaan untuk menghadapi kebutuhan dan perubahan di pasar.

Penelitian pendukung lainnya mengenai hubungan langsung antara *dynamic capability* dengan pengembangan inovasi dalam perusahaan adalah penelitian yang dilakukan oleh Michailova dan Zhan (2015) dimana penelitian ini melihat bagaiman penerapan *dynamic capability* pada perusahaan multinasional yang memiliki banyak *subsidiaries* atau anak perusahaan. Hasil penelitian ini adalah bahwa perusahaan *multinasional* yang menerapkan *dynamic capability* secara menyeluruh hingga ke anak perusahaannya akan lebih berinovasi dibandingkan perusahaan yang menerapkan *dynamic capability* pada level-level tertentu saja.

Sedikit berbeda dengan kedua penenlitian diatas, Baross *et al.*, (2016) melakukan penelitian mengenai hubungan antara penerapan *dynamic capability* dengan kemampuan inovasi di perusahaan keluarga, yang hasilnya tidak dirasakan secara langsung oleh perusahaan tersebut. Dimana *dynamic capability* menjadi penunjang terciptanya kemampuan inovasi melalui strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Perusahaan keluarga yang dinamis akan lebih mudah membuat strategi inovasi dan mengimplementasikannya di dalam perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Baross *et al.*, (2016), kedekatan hubungan keluarga akan mempermudah terjadinya transfer ilmu pengetahuan dan segala informasi perubahan yang terjadi diluar perusahaannya. Hal inilah yang menjadi keunggulan dalam proses *sensing* di perusahaan keluarga.

2.8. Kerangka Teori

Berdasarkan teori yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan sebuah kerangka teori yang bertujuan untuk membatasi agar penelitian tetap berfokus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah disampaikan pada rumusan masalah. Kerangka teori ini juga berfungsi sebagai acuan dalam mencari data-data di lapangan sehingga data yang diperoleh mampu berkontribusi untuk membuktikan dan menjelaskan serta memperkaya teori yang telah ada. Akan tetapi dengan kerangka teori tersebut diharapkan data yang akan dicari tidak justru tertutup untuk informasi lain tetapi dapat menambah informasi yang terkait dengan penelitian yang sedang diteliti.

Kerangka teori dalam penelitian ini berawal dari pengembangan 3 tahapan yang mendasari proses terjadinya *dynamic capability* yaitu tahapan *sensing, seizing* dan *transforming*. Masing-masing tahapan tersebut memiliki pondasi dan elemen-elemen mikro yang kemudian dijadikan dasar sebagai pengembangan dari masing-masing tahapan *dynamic capability* tersebut. adapun elemen-elemen mikro atau *microfoundation* ini dikembangkan dari teori yang telah disampaikan Teece (2007).

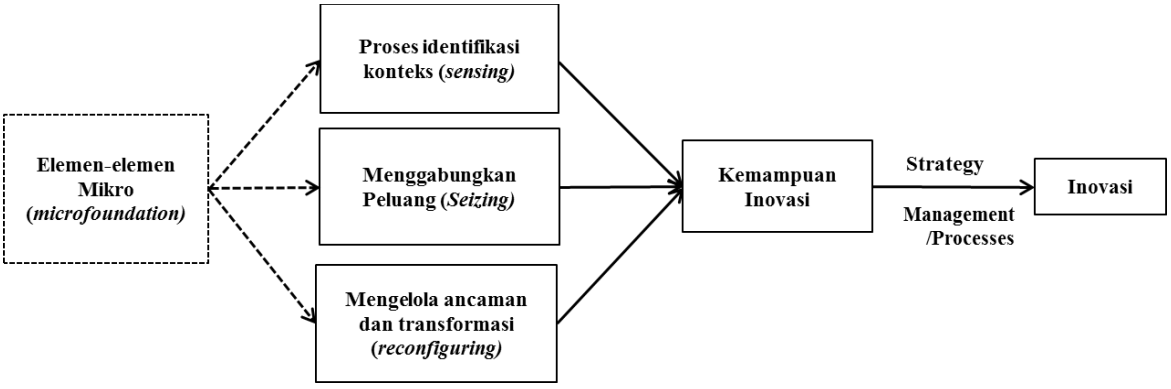
Pengembangan elemen-elemen mikro/*microfoundation* nin merupakan adaptasi dari penelitian pengembangan elemen-elemen mikro yang dilakukan oleh Froelich (2017). Pada penelitian tersebut pengembangan elemen mikro dari tahap *sensing* adalah proses mengatur kinerja unit internal, memanfaatkan hubungan dengan pihak luar dalam rantai nilai perusahaan seperti pemasok dan distributor, proses

mengidentifikasi segmen pasar, proses mengetahui teknologi baru dan perubahan dalam perusahaan untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Pengembangan elemen-elemen mikro pada tahap kedua yaitu *seizing* antara lain menentukan target pasar, membuat batasan perusahaan dalam norma-norma perusahaan terutama dalam menghadapi kompetitor peniru serta bagaimana membangun loyalitas dan komitmen perusahaan dalam budaya inovasi.

Pengembangan elemen-elemen mikro pada tahap yang terakhir yaitu *transforming* antara lain peningkatan ketangkasan perusahaan, penggunaan asset unik dalam perusahaan dan tata kelola pengetahuan dari luar perusahaaan untuk selanjutnya digunakan dalam pengembangan kemampuan inovasi di perusahaan.

Berdasarkan penjesalan diatas maka, kerangka teori tersebut dapat dituangkan dalam gambar bagan seperti di bawah ini :



Sumber : dimodifikasi dari Froelich (2017)

Gambar II. 5. Kerangka Teori

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian: Studi Kasus

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus, studi kasus tepat jika diterapkan untuk menjawab pertanyaan bagaimana *(how)* dan mengapa *(why)* dimana suatu konteks tidak dapat dipisahkan secara jelas dengan fenomena. Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk dapat menemukan kebenaran dalam karakteristik peristiwa kehidupan nyata secara signifikan. Sebagai metode penelitian, studi kasus digunakan di banyak situasi, untuk berkontribusi terhadap pengetahuan dari seorang individu, grup, organisasi, sosial, politik, dan fenomena terkait lainnya. Tidak heran jika studi kasus merupakan metode penelitian yang umum digunakan di dalam penenlitian psikologi, sosiologi, ilmu politik, antropologi, pekerjaan sosial, bisnis, pendidikan, keperawatan dan rencana komunitas (Yin, 2014).

Jika digambarkan studi kasus ibarat sebuah eksperimen atau percobaan di dalam laboratorium sehingga setiap kasus dapat dimaknai sebagai satu ekperimen. Yang membedakan antara ekperimen di laboratorium dilakukan secara terisolasi dari dunia luar sedangkan studi kasus dilakukan untuk meneliti mengenai fenomena di dunia nyata (Yin, 2014). Secara tradisional, penulis biasanya mengembangkan teori dengan melakukan kombinasi pengamatan dari literatur terdahulu, akal sehat dan pengalaman, akan tetapi hasil dirasa kurang kuat atau lemah (Eisenhard, 1989). Eisenhard (1989) juga menyatakan bahwa Hasil dari pengembangan teori dari

penelitian studi kasus memiliki kekuatan yang penting seperti kebaruan (*novel)*, dapat dilakukan perhitungan/pengujian (*testable),* memiliki dasar yang lebih baik (*better grounded),* bisa disamaratakan atau di generalisasi (*generalize)* dan valid karena berasal dari ikatan yang dekat dengan hasil atau bukti empiris di kenyataan.

Yin (2014) menyatakan bahwa studi kasus adalah penyelidikan empiris yang membahas beberapa hal berikut ini;

1. Studi kasus adalah penyelidikan empiris (berdasarkan pengalaman) yang menginvestigasi fenomena kontemporer secara mendalam dan sesuai dengan kenyataan di dunia nyata ketika batas antara fenomena dan konteks tidak dapat dibuktikan dengan jelas.
2. Penyelidikan studi kasus beruppaya atau beradaptasi dengan situasi teknis yang menyimpang dimana akan banyak kepentingan dalam variabel dibandingkan dengan data-data yang dihasilkan.
3. Penyelidikan studi kasus tergantung pada berbagai macam sumber bukti, dengan data yang membutuhkan cakupan model triangulasi dan hasil lainnya.
4. Penyelidikan studi kasus memanfaatkan proposisi pengembangan teori sebelumnya sebagai panduan untuk pengumpulan data dan analisis.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pendekatan studi yang dilakukan oleh Eisenhardt (1989) dan Yin (2014). Terdapat beberapa hal yang perlu ditentukan oleh peneliti antara lain; tujuan penelitian studi kasus, populasi dan sampel, kriteria pemilihan kasus, metode pengumpulan data, teknik analisis data, temuan penelitiuan studi kasus dan memastikan kualitas penelitian memenuhi kriteria ilmiah.

3.2. Tujuan Penelitian Studi Kasus

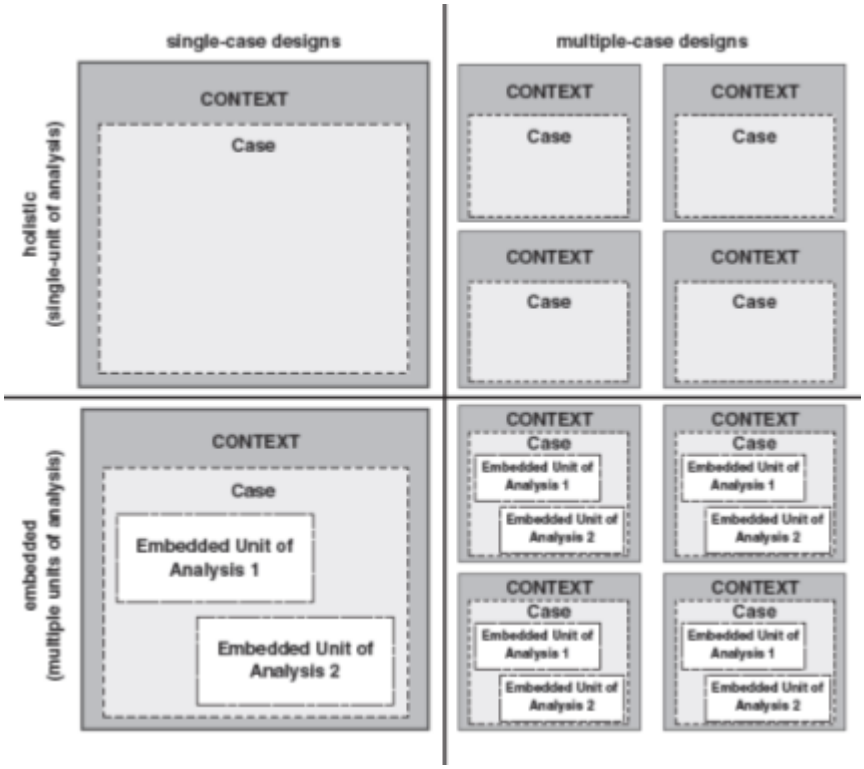
Studi kasus dalam penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis proses penerapan *dynamic capability* secara mendalam dalam mengembangkan inovasi di perusahaan keluarga. Adapun penerapan *dynamic capability* memiliki beberapa tahapan yang harus dilakukan sehingga jika peneliti gagal merangkum semua fenomena yang ada, maka tujuan dari penelitian ini tidak akan terjawab dengan baik.

Strategi penelitian studi kasus berfokus pada pemahaman mengenai masa depan yang dinamis di dalam satu setting (Eisenhard, 1989). Lebih lanjut Eisenhard (1989) menyatakan tipikal dari studi kasus adalah metode kombinasi pengumpulan data seperti arsip, wawancara, kuesioner dan observasi. Buktinya bisa berupa kualitatif seperti kata-kata, kuantitatif seperti angka bahkan keduanya. studi kasus bisa digunakan untuk memenuhi beberapa kebutuhan/tujuan antara lain; untuk menyediakan deskripsi, menguji teori dan menghasilkan teori.

Penelitian di tesis ini untuk memenuhi beberapa kebutuhan, untuk menyediakan deskripsi mengenai *dynamic capability*, *innovative capability* dan bagaimana penerapan *microfaundation* dari *dynamic capability* mampu mengembangkan *innovative capability* di perusahaan keluarga. Apabila temuan di lapangan berbeda dari teori yang sedang diujikan maka hasil tesis ini dapat berupa munculnya teori baru atau pengembangan dari teori yang sudah ada.

3.3. Desain Penelitian Studi Kasus

Penenlitian studi kasus yang masih tradisional biasanya tidak mengikutsertakan ide-idenya kedalam desain format yang formal, seperti yang dilakukan pada penelitian survey atau eksperimen. Menurut Yin (2014) ada 4 tipe desain studi kasus yaitu:



Gambar III. 1. Empat Tipe Desain Studi Kasus

pada sisi sebelah kiri merupakan tipe 1 dan 2 dimana kasus yang diambil merupakan *single* atau satu kasus saja. Sedangkan di sisi sebelah kanan merupakan *multiple case* atau kasus yang banyak. Pada tesis ini penelitian difokuskan pada tipe 2

dimana akan mengembangkn *single* atau kasus satua tetapi saling terikat antar unit analisis yang satu dengan yang lainnya.

Pada perusahaan yang akan diteliti terdiri beberapa unit bisnis seperti unit bisnis batik, busana muslim, salon and spa, dan pendidikan. Oleh karena itu penelitian ini akan mengarah unti-unit bisnis ini akan tetapi hasilnya akan menjadi saling terikat dan terkait satu sama lain sehingga pennelitian ini masuk ke dalam type 2 yaitu *embedded single-case.*

3.4. Objek Penelitian

Memilih kasus adalah aspek yang penting dalam membangun teori dari penenlitian studi kasus. Seperti pada penenlitian pengujian hipotesis, konsep dan populasi merupakan suatu hal yang krusial, karena populasi menentukan jumlah entitas dari sample penenlitian yang akan digambarkan. Pemilian populasi yang tepat akan mengontrol variasi yang tidak berhubungan dan membantu mengatasi penyamarataan (generalisasi) penemuan (Eisenhard, 1989). Objek penelitian dalam thesis ini mengambil pada perusahaan keluarga yang memiliki banyak anak perusahaan di kota Yogyakarta yaitu Margaria Group. Sebagai perusahaan yang masih dikelola oleh keluarga dan belum merupakan perusahaan terbuka, Margaria Group telah bertahan selama puluhan tahun dan saat ini memiliki banyak anak perushaan tidak hanya dalam industry yang sama tetapi dari berbagai industry khususnya industry kreatif Batik dan busana Muslim.

3.4.1. Pemilihan Sampel

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dimana *Human* atau sumber daya manusia adalah alat utama atau instrument utama dalam penelitian ini. berbeda dengan survey dimana sampel dipilih mewakili populasi secara keseluruhan, dalam penelitian studi kasus, tujuan emilihan sampel adalah menggeneralisasi analitis (Yin, 2014). Adapun sasaran yang akan dijadikan objek penelitian adalah manager di unit retail muslim dan unit retail batik.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam studi kasus adalah wawancara, studi literature, dan dokumentasi serta informasi lainnya tentang perusahaan dari sumber ekternal.

a. Wawancara

Pada proses wawancara, responden akan dipandu dalam percakapan dimana pertanyaan-pertanyaan telah dibuat oleh penulis sebagai panduan. Karena wawancara dianggap hanya sebagai laporan lisan dengan demikian mereka bisa tunduk pada masalah bias, artikulasi yang buruk dan penarikan yang buruk atau tidak tepat (Yin, 2003). Oleh karena itu tiangulasi data dari berbagai sumber sangat penting dalam studi kasus. Triangulasi data dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menganalisis dokumentasi perusahaan dan catatan lapangan dan pengamatan lainnya.

b. Studi Literatur

Studi literatur merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan informasi tentang teori dan konsep yang erat hubungannya dengan

permasalahan yang diteliti. Teori dan konsep dalam penelitian ini terkait mengenai pengertian belajar, kesulitan belajar dan faktor - faktor kesulitan belajar.

c. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk mendapatkan informasi atau data yang berkaitan dengan penelitian. Dalam penelitian ini dokumentasi digunakan untuk mendapatkan jumlah unit bisnis yang terdapat di Margaria group dan bagaimana perkembangan bisnisnya dari tahun ke tahun.

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah semua manajer dari semua unit bisnis akan menjadi sasaran bagi peneliti untuk melakukan wawancara.

Untuk meningkatkan obyektifitas dan validitas, perlu dilakukan Triangulasi (Yin, 2014). Karena metode yang digunakan adalah triangulasi sumber, maka jumlah respondent yang digunakan cukup banyak, untuk menghindari adanya bias dan perbedaan pendapat mengenai program inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. selain itu penulis juga ingin mengetahui apakah di Margaria Grup ini penyampaian program inovasi telah berjalan dengan baik dan efektif sehingga perusahaan dapat berjalan sesuai dengan rencana. Setelah melakukan wawancara maka peneliti akan membandingkan data dari sumber-sumber ini. Apabila ternyata terdapat ketidaksesuaian maka akan dihubungi kembali para nara sumber ini hingga mencapai kesepakatan.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan datang berkunjung ke unit-unit retail Margaria Grup Yogyakarta, lalu melakukan wawancara dengan responden yang telah ditetapkan sesuai dengan perjanjian yang telah

ditetapkan sebelumnya. Cara penggalian sumber datanya pun telah dipandu dengan pertanyaan microfoundation penerapan *dynamic capability* yang telah disusun sebelumnya oleh penulis.

Metode triangulasi yang kedua adalah membandingkan data yang berasal dari metode pengumpulan data yang berbeda, misalnya, data yang berasal dari wawancara dibandingkan dengan data yang berasal dari laporan perusahaan atau dokumen.

3.6. Teknik Analisis

Teknik dan mtode analisis data kualitatif dapat dikatakan sebagai inti dari penelitian kualitatif. Ada beberapa hal yang menjadi alasan mengapa proses analisis data kualitatif lebih sulit dilakukan antara lain; pertama, tidak ada sebuah metode khusus yang dapat digunakan secara langsung seperti pada metode penelitian kuantitatif. Meskipun demikian Yin (2014) menjabarkan beberapa teknik analisis data kualitatif yang dapat dilakukan adalah *pattern matching*, *explanation building*, *time series analysis, logic model* dan *cross case synthesis.*

Sedangkan dalam Eisenhard (1989) ada 2 (dua) macam analisis data yaitu *whithin-case analysis* dan *cross-case analysis*.

a. *whithin-case analysis*

pentingya *whithin-case analysis* di dorong oleh realita pada saat melakukan pennelitian studi kasus dimana volume data yang dihasilkan akan menjadi sangat banyak dan tidak terduga. Volume data biasanya menjadi suatu hal yang menakutkan

karena permasalah penelitian kadang merupakan masalah terbuka. Analisis *whithin-case* dapat membantu peneliti untuk mengatasi banyaknya data.

Tipikal dari analisis *whithin data* melibatkan detail studi kasus yang dituliskan pada setiap lapangan. Penulisan ini seringnya merupakan deskripsi simple dan asli, tetapi mereka merupakan inti dari wawasan yang umum yang ada di lapangan. Kerana mereka membantu peneliti untuk mengatasi banyaknya data ini diawal proses analisis. Akan tetapi tidak ada format standart untuk setiap analisis, maksud dari pendekatan ini adalah agar penenliti menjadi lebih familiar dengan setiap kasus sebagai satu entitas yang berdiri sendiri. Dengan kata lain, hal ini akan memberikan peneliti pemahaman lebih pada masing-masing kasus, pada gilirannya akan mepercepat perbandingan lintas kasus (*cross-case).*

b. *Cross-Case analysis*

Penambahan pada analisis *whithin-case* adalah untuk mencari pola lintas kasus atau yang disebut juga dengan *cross-case analysis.* Ada 3 taktik dalam *cross-case analysis,* antara lain; taktik satu adalah dengan memilih kategori atau dimensi dan lalu melihat kedalam grup yang sama ditambah dengan antar grup yang berbeda. Dimensi ini bisa disarankan melalui masalah penelitian atau dari literatur yang sudah ada atau penenlitian tedahulu sehingga akan lebih mudah dalam proses penambahan dimensi.

Taktik kedua adalah memilih pasangan kasus dan lalu membuat list persamaan dan perbedaan dari setiap pasangan. Taktik ini memaksa peneliti utnuk melihat pada perbedaan dan persamaan yang halus antar kasus. Pencarian kesamaan dari pasangan

yang tampaknya berbeda bisa menuntun pemahaman yang lebi modern. Hasil dari perbedaan yang memaksa ini bisa merupakan konsep dan kategori baru yan tidak diantisipasi oleh penenliti.

Taktik ketiga adalah membagi sumber data demi data. Taktik ini mengekploitasi wawasan untik yang mungkin terjadi dari ipe pengumpulan data yang berbeda. Ketika pola dari satu seumber data dikuatkan oleh bukti dari pola lainnya, dasar penentuan akan lebih kuat dan lebih baik. Ketika ada konflik pada bukti peneliti terkadang dapat merekonsialiasi bukti melalui penyelidikan mendalam dari arti perbedaan. Taktik ini mengingkatkan kemungkinan teori yang akurat dan dapat diandalkan, dimana, teori yang cocok dengan data. Selain itu, teknik analisis *cross-case* akan memperbesar kesempatan bagi penenliti untuk mendapatkan kebaruan.

BAB IV

ANALISIS KASUS EMPIRIS

4.1. Profil dan Gambaran Umum Margaria Group

Sejarah perkembangan bisnis Margaria Grup diawali dengan kepemilikan Hj. Siti Djirzanah atas sebuah toko yang menjual tidak hanya batik, tapi juga perlengkapan bayi maupun barang pecah belah pada tahun 1962. Toko tersebut dinamakan Margo Mulyo dan berlokasi di Jalan Achmad Yani no.69, Yogyakarta. Pada tahun 1980, pucuk pimpinanan bisnis diambil alih putra Hj. Siti Djirzanah, yaitu Drs. Heri Zudianto. Dibawah pimpinan Drs. Heri Zudianto, Toko Margo Mulyo mengkhususkan diri pada penjualan batik dan berganti nama menjadi Wisma Batik Margaria. Margaria mengalami perkembangan pesat dengan menjadi kelompok usaha yang bergerak tidak saja pada bisnis batik, tapi juga mengembangkan usaha pada unit-unit bisnis lain yang bernaung di bawah Margaria Group. Margaria yang awal berdirinya bergerak dalam satu bidang retail busana batik kemudian berkembang ke bidang lain, misalnya rumah makan, busana dan perlengkapan ibadah muslim serta salon kecantikan. Citra Margaria sebagai penyedia busana Muslim terlengkap di Yogyakarta sudah terbangun cukup kuat. Bahkan, dari segi mode busana Muslim, Margaria tergolong trend-setter. Rahasianya, karena Margaria Group telah memiliki tim desain mode sendiri, dan bekerja sama pula dengan perancang lain di luar perusahaan. Sejak awal berdiri, Margaria bergerak di bidang retail busana batik, yang hingga saat ini telah memiliki 5 Unit atau gerai toko batik di kota Yogyakarta.

Kelahiran Margaria Batik sungguh kontekstual dan sesuai dengan kondisi masyarakat Yogyakarta yang menghargai batik sebagai identitas budaya sehari-hari. Di Yogyakarta, batik tumbuh sebagai identitas citra diri, yang tak akan dapat ditemui di wilayah geografis manapun. Jenis dan motif batik Yogyakarta begitu khas, menunjukkan identitas pemakainya yang tentu saja menjunjung tinggi sikap berbudaya.

Memilih batik yang khas dimiliki oleh kota Yogyakarta dijadikan pijakan bisnis bagi Margaria Batik dan juga sebagai satu tanggung jawab dalam berupaya melestarikan budaya dan tradisi bangsa. Karenanya, sikap ini layak dipertahankan dan juga dikembangkan. Wujud pengembangan usaha tersebut, tentu saja bisa dilihat dari pelebaran sayap usaha. Variasi usaha batik dari jenis batik print sampai batik tulis dengan bahan sutera bisa dijadikan bukti konkret keberadaan usaha batik "Margaria Batik". Karenanya, dengan semakin berkembangnya usaha Margaria Batik, maka dibentuklah gerai baru yaitu pada tahun 1982 ditandai dengan dibukanya lantai 2 Wisma Batik margaria, tahun 1996 mendirikan cabang batik Margaria di Galeria Mall, Jl. Jenderal Sudirman Yogyakarta dan tahun 1997 mendirikan butik batik Margaria di Jl. Ahmad Yani 65 Yogyakarta. Konsistensi sayap usaha batik yang merambah pada banyak selera motif menjadikan layak jika Margaria Batik dipandang sebagai pelopor Batik Motif Tradisional Yogyakarta.

Selain menjalankan bisnisnya, margaria group juga banyak melakukan kegiatan Corporate Social Responsilbility (CSR) tidak hanya di kota Yogyakarta tetapi juga di daerah sekitarnya. Selain itu Margaria Group juga banyak menggandeng

desainer-desainer muda dan UMKM di Kota Yogyakarta untuk membantu mendukung berjalannya bisnis ini.

Dengan 400 karyawan, Margaria Group menjalin kerja sama dengan sekitar 100 pengrajin (sebagai pemasok) dari seluruh Indonesia. Untuk songkok (peci) misalnya, Margaria Group bekerja sama dengan pengrajin dari Aceh, sedangkan dalam pengadaan jilbab bordir, Margaria Group menggandeng pengrajin dari Padang. Moto yang dicanangkan Margaria Group terdengar cukup bersahaja tapi penuh semangat, yakni: Satu penting untuk semua, dan semua penting untuk satu. Maksudnya, untuk keberhasilan bisnis semua mitra memiliki peran yang sama.

Visi bisnis Margaria Group adalah :

Menjadi perusahaan yang berkualitas, bercitra tinggi dan berinovatif.

Misi perusahaan adalah suatu kebijakan yang dijabarkan dalam strategi, program kerja, dan prosedur kerja agar impian atau visi perusahaan dapat tereralisir. Misi bisnis Margaria Group adalah :

1. Memberikan produk yang berkualitas
2. Memberikan produk yang up to date dan inovatif
3. Memberika produk harga bersaing.
4. Memberikan citra tinggi untuk produk-produknya
5. Menerikan pelayanan ramah, menolong dan cepat.
6. Menyediakan toko di tempat yang strategis.
7. Memberikan suasana artistic dan nyaman
8. Segmen pasar untuk konsumen menengah keatas

9. Memperoleh laba wajar agar perusahaan dapat hidup dan berkembang
10. Mempunyai struktur finansial yang kokoh
11. Memberikan manfaat untuk Syiar/Masyarakat
12. Mengikti dan mengaplikasikan perkembangan teknologi diseluruh aspek.

Margaria Grup juga mempunyai motto untuk selalu meningkatkan semangat dan motivasi bekerja bagi seluruh karyawannya yaitu "Satu Penting Bagi Semua, Semua Penting Bagi Satu". Tujuan perusahaan merupakan arah yang akan menjadi sasaran utama dari proses usaha, dan yang menjadi tujuan perusahaan Margaria Group adalah mengelola perusahaan dengan baik dan memperoleh laba yang wajar untuk survive dan mengembangkan usaha.

Filosofi perusahaan adalah suatu prinsip dasar dan bersifat abadi yang dijadikan landasan dan azas, visi, misi, dan budaya perusahaan. Filosofi Margaria Group melandasi setiap manajemen Margaria Group yaitu pikir, karya dan doa. Manajemen dan gaya operasi di Margaria Group menggunakan gaya operasi yang bersifat desentralisasi dengan meletakkan peran perencanaan dan pengendalian alokasi sumber ekonomi di tangan manajemen menengah dan bawah sehingga diharapkan akan tumbuh suatu sense of control di dalam diri manajemen menengah dan bawah yang akan menyebabkan biaya pengendalian yang rendah pada perusahaan.

Selain memiliki visi dan misi yang mengarahkan perkembangan usaha dari Margaria Grup, Margaria Grup juga memiliki Kode Etik Insan Margaria sebagai pegangan pergaulan semua insan dan karyawan Margaria. Adapun Kode Etik Insan Margaria ini adalah:

1. Bertaqwa kepada Tuhan YME
2. Berlaku dan berkata jujur
3. Mampu menghormati dirinya dan sesamanya
4. Memahami dan berpikiran positif terhdapa pekerjaan
5. Selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik
6. Selalu ingin belajar dan berfikir
7. Mampu menjadi anggota kelompok dengan baik

Kode etik Insan Margaria merupakan sistem nilai yang diterapkan di Margaria Group dengan tujuan untuk mendorong seluruh elemen di Margaria Group senantiasa melakukan hal yang terbaik bagi kemajuan perusahaan. Nilai idealistik kode etik tersebut berasal dari nilai-nilai Islam yang memiliki esensi rahmatan lil ‘alamiin.

Kode etik ini diciptakan oleh Herry Zudianto sebagai founding father dari Margaria Group. Kode etik ini tidak pernah mengalami perubahan dari awal diciptakan sampai saat ini karena kode etik ini identik dengan nilai-nilai dari Margaria Group sehingga susah untuk mengalami perubahan kecuali dalam keadaan yang mengharuskan adanya perubahan karena lingkungan yang sudah mengalami perubahan secara cepat. Proses penanaman nilai idealistik tersebut selalu dilakukan sebelum mulai bekerja dan setelah bekerja dengan diucapkan bersama-sama oleh seluruh elemen di Margaria Group.

Dari proses penanaman nilai idelistik tersebut Margaria Group cukup terbantu kinerja perusahaannya karena dapat menimbulkan perasaan berdosa bagi anggota organisasi yang tidak mengamalkan kode etik tersebut.

Struktur organisasi yang baik diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan demikian juga pada Margaria Group. Dalam rangka pengelolaan 35 perusahaan dan mencapai tujuan, Margaria Group memiliki strukur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Margaria Group bukanlah perusahaan *go public* atau terbuka, oleh karena itu Margaria Group tidak memiliki dewan komisaris. Pengendalian yang dilakukan oleh pemilik terhadap unit-unit yang ada di bawah naungan Margaria Group dengan cara memberikan kewajiban untuk menyerahkan laporan bulanan kepada kantor pusat Margaria Group untuk diteliti keakuratannya dan digunakan sebagai alat pengambilan keputusan.

Portofolio Margaria Group diawal berdirinya menggunakan strategy spesialisasi atau berfokus pada core/inti bisnisnya yaitu fashion. Walaupun agak berbeda dari batik tradisional ke peralatan ibadah dan busana muslim tetapi konsep yang dibawa masih seputar fashion. Setelah sukses membuka usaha busana muslim dan batik, Margaria membuka Mom In tyle dimana menjual produk-produk untuk ibu hamil dan menyusui serta bayi dan anak dimana sebagian besar produknya adalah handmade sehingga tidak pasaran/banyak ditemui di toko-toko lain.

Setelah mantab dengan bisnis fashionnya, Margaria group menciptakan trend dalam dunia packaging dengan membuka Kado Kita dimana pada saat itu belum ada bisnis sejenis untuk membungkus kado dan kreasinya. Sehingga hingga saat ini jika konsumen ingin memberikan hadiah dengan bungkus atau packaging yang bagus dan menarik maka yang terbersit pertama kali adalah ke Kado Kita.

Margaria group semakin berani dan agresif dalam proses pertumbuhannya dengan melakukan beberapa merger atau mengakuisisi perusahan-perusahan lain. Seperti Jogja House beauty and slimming yang sekarang telah berganti nama menjadi DS salon. Kemudian mengambil alih salon Marta Tillaar dan menggantinya dengan nama Hema untuk kalangan menengah keatas.

Selain itu Margaria Group melakukan franchise untuk Master Smart, Pingu dan Direct English dimana projek ini baru berjalan beberapa tahun untuk dunia pendidikan non formal. Margaria group juga merambah ke dunia pendidikan anak usia dini dan TK yang awalnya bekerja sama dengan Lazuardi international School Jakarta, yang memiliki konsep International school namun Fawwas berlandaskan nilai-nilai keislaman. Namun karena perbedaan nilai dan prinsip yang tidak bisa disatukan maka Margaria Group memberhentikan kerja sama dengan Lazuardi International School dan mengelola sendiri Fawwas pendidikan Pra TK dan TK.

Berikut adalah tabel perkembangan kelompok usaha yang dimiliki oleh Margaria Group;

Tabel IV. 1. Perkembangan Kelompok Usaha Margaria Grup

Tahun	Perusahaan	Jenis Layanan
1960	Margaria Batik	batik tradisional yang eksklusif
1989	Alfath	peralatan ibadah, buku-buku muslim, busana muslim keluarga
1996	Annisa	Busana Muslim eksklusif wanita dewasa, peralatan sholat dan hijab
2002	Karita	busana muslim anak muda, peralatan ibadah
2002	Kado Kita	layanan bungkus kado, hantaran pengantin, dekor kamar pengantin dan mobil pengantin
2008	Mom In Style	berbagai produk maternity/ibu hamil, menyusui, perlengkapan bayi
2008	DS Salon / Jogja house of beauty	perawatan salon dan spa khusus wanita untuk kelas mahasiswa dan menengah
2008	Direct English	les bahasa inggris untuk remaja dan dewasa
2010	Almari	berbagai produk dari Margaria Group secara Online
2010	DS Slimming	perawatan untuk membantu wanita dalam menguruskan tubuh
2012	Hema	perawatan salon dan spa khusus wanita untuk kelas menengah keatas
2015	Kezeea	perawatan salon dan spa untuk bayi dan anak-anak
2015	Pingu	les bahasa inggris untuk anak-anak umur 2-10 tahun
2015	Fawwas	Pendidikan anak usia dini dan TK
2015	Master Smart	bimbingan belajar untuk pelajar dari SD, SMP dan SMA
2015	Jendela Jogja	pusat jajanan dan oleh-oleh khas jogja tahun 90an

Sumber: Penulis

Pada penelitian ini difokuskan pada retail unit bisnis Batik dan Muslim. Adapun masing-masing unit telah dilakukan wawancara dengan pimpinan unit dan supervisor sebanyak masing-masing unit 3 orang. Adapun profil dari para partisipan wawancara antara lain:

Tabel IV. 2. Profil Partisipan Wawancara

Nama	Jabatan	Lama Bekerja	Perjalanan Karir
Unit Batik			
Sarah Permata Sari	Pimpinan Unit Batik III - Jalan Urip Sumoharjo	2 tahun	Sebagai salah satu anak dari pemilik Margaria Grup, mengawali karir sebagai supervisor di unit Batik I dan II - Malioboro selama 1 tahun 6 bulan dan saat ini menjabat sebagai Pimpinan Unit Batik III
Mardiyah	Supervisor	28 tahun	mengawali karirnya sebagai Duta Niaga, lalu menjadi supervisor dan sempat menjadi pimpinan unit di Margaria Batik II Malioboro. Lalu saat ini menjadi Supervisor lagi di Unit Batik III
Nia	Pimpinan Unit Batik V – Kotagede	15 tahun	Mengawali karir sebagai Duta Niaga di unit batik II Malioboro selama 10 tahun lalu menjadi supervisor di unit Batik II Malioboro selama 3 tahun lalu di angkat menjadi Pimpinan Unit di Bati V-Kotagede
Unit Muslim			
Atin	Pimpinan Unit Muslim III – Karita	22 tahun	Mengawali karirnya sebagai Duta Niaga hampir selama 15 tahun lalu diangkat menjadi Supervisor di unit muslim II - Annisa selama 5 tahun lalu 2 tahun terakhir menjadi Pimpinan Unit di Muslim III-Karita
Marvi	Supervisor unit muslim III – Karita	7 tahun	Mengawali karirnya sebagai Duta Niaga hampir selama 5 tahun lalu diangkat menjadi supervisor di unit muslim III – Karita
Windu	Supervisor unit muslim I - Al Fadh	15 tahun	Mengawali karirnya sebagai Duta Niaga hampir selama 10 tahun lalu diangkat menjadi supervisor di unit muslim I - Al Fadh.

Dari tabel profil diatas tampak bahwa Margaria Group merupakan sebuah perusahaan keluarga yang dalam pemilihan karyawannya cukup selektif. Untuk posisi jabatan di bagian retail, mereka lebih memilih memberdayakan karyawan yang memang sudah lama bekerja dan berprestasi dibandingkan melakukan pencarian dari

luar perusahaan. Selain mempermudah perusahaan dalam melakukan pelatihan bagi pimpinan baru juga dapat menambah semangat dan meningkatkan loyalitas bagi karyawan serta prestasi dari karyawan itu sendiri. Supervisor unit muslim I – Al Fadh menyatakan:

"Loyalitas ada jenjang karir ya, perusahaan memotivasi karyawanya untuk jenjang karir. Kita kan ada karyawan kontrak dan tetap. Jadi setiap ada pembaharuan SK selalu ada evaluasi-evaluasi SDM nya…"

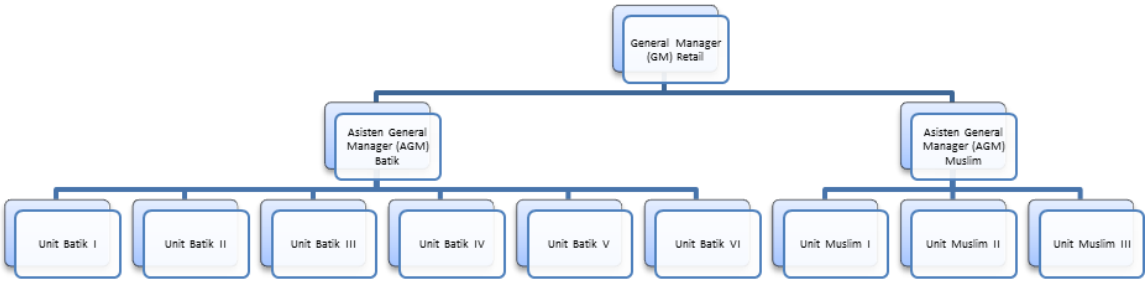
Selain itu pimpinan unit muslim III – Karita juga berpendapat hal yang serupa;

"kalau mengalokasikan SDM ya dilihat betul-betul ya apakah dia itu terampil, dia mampu apakah dia mempunyai kelebihan lainnya, jenjang karir bisa kita naikkan. Jadi untuk jadi PU pun tidak ada syarat pendidikan harus tinggi itu tidak.jadi kita memang memberikan SDM motivasi untuk selalu kreatif, inovatif dan membeaskan mereka untuk berkreasi seperti apa."

4. 2. Pendekatan Analisa Studi Kasus Empiris (*Within Case Analysis)*

Analisa *within case* atau studi kasus empriris merupakan analisa yang didasarkan pada kejadian yang ditemui dilapangan selama proses penelitian berlangsung. Analisa ini melibatkan detail studi kasus yang dituliskan pada setiap lapangan. Penulisan ini seringnya merupakan deskripsi simple dan asli, tetapi mereka merupakan inti dari wawasan yang umum yang ada di lapangan (Eisenhardt, 1989).

Penelitian ini menggunakan kasus tunggal yang terjalin *(embeded)* sehingga dalam penelitian ini unit analisis dibagi menjadi dua yaitu Unit Bisnis Batik dan Unit Bisnis Muslim dengan demikian *within case analysis* dilakukan pada masing-masing unit analis tersebut. Adapun struktur organisasi besar dalam unit retail, yaitu;

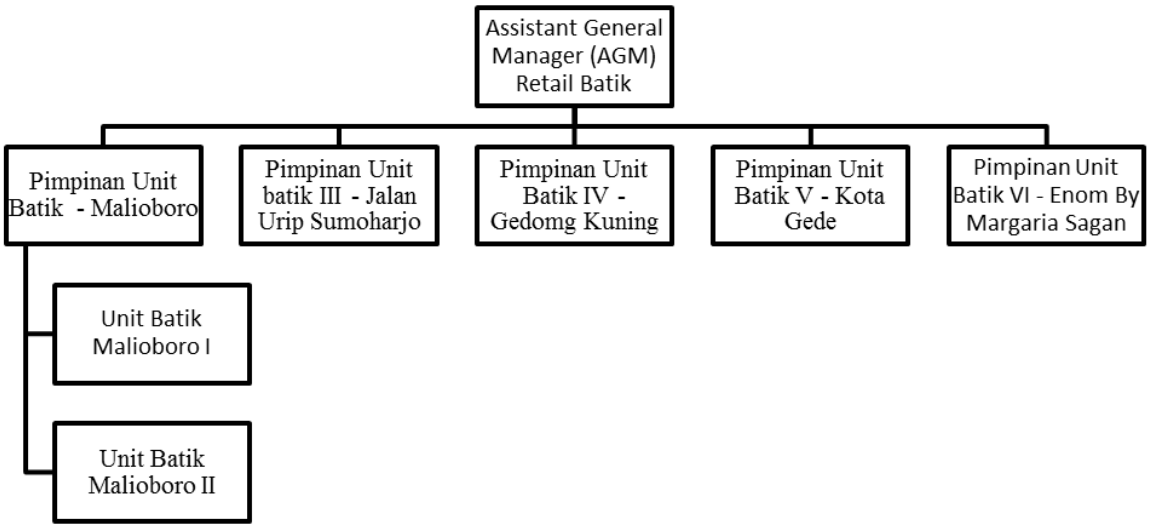


Sumber: Penulis diambil dari hasil wawancara

Gambar IV. 1. Struktur Organisasi Unit Retail

4.2.1. Unit Bisnis Batik

Unit bisnis batik ini merupakan salah satu dari 2 unit bisnis retail yang dijalankan oleh Margaria Grup. Unit bisnis batik merupakan retail pertama dan yang tertua yang dijalani oleh Margaria Grup sekaligus menjadi cikal bakal kesuksesan Margaria Grup. Unit Bisnis Batik ini saat ini telah memiliki 6 unit gerai atau toko di Daerah Istimewa Yogyakarta. Jika digambarkan dengan tabel berikut struktur organisasi unit retail batik sebagai berikut;



Sumber: Penulis diambil dari hasil wawancara

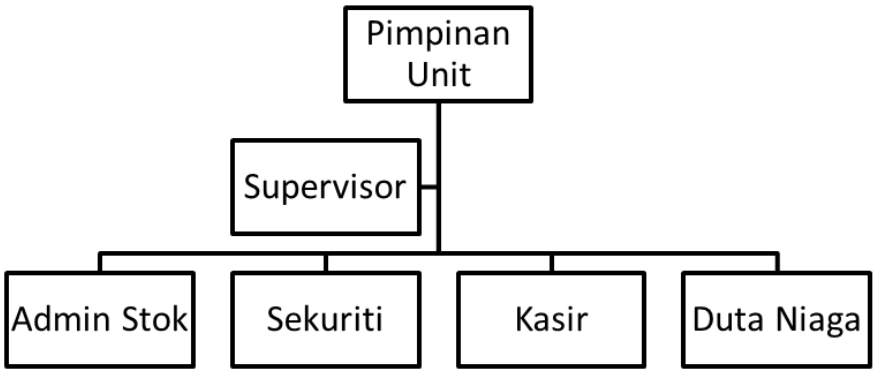
Gambar IV. 2. Struktur Organisasi Unit Retail Batik

Dari bagan diatas tampak bawah retail batik Margaria Grup terdiri dari 6 gerai dengan 5 pimpinan unit. Untuk unit batik I – Malioboro terdiri dari 2 gerai/toko namun dipimpin oleh 1 orang pimpinan unit. Adanya 2 gerai ini dikarenakan Malioboro merupakan pusat berbelanja baik bagi wisatawan lokal maupun mancanegara dan karena tingginya permintaan batik di kawasan inilah membuat Margaria mendirikan 2 buah gerai di kawasan malioboro.

Pada unit batik IV – Gedong Kuning merupakan pusat oleh-oleh Jogja, dimana tidak hanya menyediakan batik saja tetapi juga barang-barang lain seperti; makanan, souvenir, dan produk oleh-oleh lainnya. Sedikit berbeda dengan unit lain dimana batik menjadi satu-satunya produk yang ditawarkan, unit batik IV – Gedong Kuning hanya menjadi tempat bagi produk-produk oleh-oleh lokal yang ingin menitipkan produknya.

Pada unit batik IV ini memiliki strategy yang sedikit berbeda dari unit batik lainnya dimana dalam mendapatkan konsumen mereka harus bersaing dengan pusat oleh-oleh lainnya dengan menyasar *travel agent* dan memberikan insentif atau *fee* yang menarik bagi para travel agent ini. Oleh karena fee yang diberikan kurang bersaing dengan tempat oleh-oleh sejenis di Jogja, maka Margaria grup menyasar travel agent perorangan yang saat ini marak di kota Jogjakarta.

Adapun gambar struktur organisasi dari 1 buah unit retail batik adalah:



Sumber: Penulis dari hasil wawancara

Gambar IV. 3. Struktur Organisasi dalam 1 unit Retail Batik

Dari gambar tabel diatas tampak bahwa pimpinan unit bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang berada di unitnya baik dari operasional, pemasaran sampai juga pada menanggani konsumen, seperti yang disampaikan oleh pimpinan unit batik V,

"kalau saya kan mengampu semua jadi operasional itu dari taman depan itu semua ada SOP nya mbak, seperti pergola kan tidak boleh sampai panjang2, itu saya mengarahkan bagian umum. Kalau spg atau duta niaga saya mengarahkan agar

omzet dan budget bisa terpenuhi. kalau yang manajemen membuat laporan pragaji dan laporan manajemen. sedangkan pemilihan sdm awalnya dari kantor pusat baru nanti kalau unit ini butuh baru interview sama saya. jadi ya saya bertanggung Jawab untuk pemasaran, omzet, penjualan, stok barang itu semua lakukan sendiri."

Pimpinan unit juga memiliki keleluasaan untuk mengatur dan menjalankan kegiatan yang ada di unitnya, bahkan dalam rangka untuk menentukan konsumen VIP pun semua menjadi tanggung jawab dari pimpinan unit. Kantor pusat telah memberikan *guideline* dan SOP sebagai panduan bagi pimpinan unit dalam menjalankan unitnya, hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh pimpinan unit batik III;

"punya keleluasaan, tetapi kita kan sudah punya guideline nya dari pusat. Ada yang bisa dilanggar tetapi bukan yang merugikan perusahaan atau gimana gitu. Tetap gimana disininya gimana, kalau disini kan tergantung dengan customer, jadi apapun keputusannya yang penting pimpinan unit mengetahui. kita disini kan wajib menyenangkan customer, jadi apapun keputusannya kan yang penting customer senang dengan pelayanan kita dan customer mau kembali lagi kesini. lagipula margaria bukan perusahaan yang saklek banget sama peraturan. yang penting gimana karyawanya bisa terampil dan cepat mengambil keputusan dalam melayani customer sehingga pimpinan unit diberi keleluasaan untuk mengelola unit tersebut tetapi kita kan harus membuat laporan kan. lagipula diatas kita masih ada lagi AGM dan GM…"

4.2.1.1. Kemampuan Inovasi Unit Batik

Sebagai unit usaha yang bergerak di bidang fashion batik, dimana perubahan fashion sangat cepat dan beragam, Margaria Grup dituntut harus mampu berubah dengan cepat. Akan tetapi, batik itu sendiri memiliki pakem atau aturan yang sesuai dengan tradisi dan nilai-nilai leluhur yang telah ada oleh karena itu inovasi yang dilakukan oleh Margaria Grup harus mengikuti aturan-aturan tradisi tersebut.

Nilai tambah yang menjadi keunggulan dari batik margaria adalah bahwa unit retail batik ini sudah berdiri dari tahun 1962 di kota Yogyakarta sehingga masyarakat Kota Yogyakarta sudah sangat mengenal batik Margaria. Batik Margaria juga memiliki ciri khas dan menjujung tinggi nilai-nilai tradisi serta mampu memberikan berbagai variasi model pakaian yang *up-to-date* dan bisa diterima semua kalangan. Selain itu Margaria Batik juga selalu memberikan produk yang berkualitas dengan harga yang bersaing, seperti yang disampaikan oleh pimpinan unit batik III:

"*Kita kan masih menganut tradisi ya, jadi apa yang disampaikan ke customer memang masih sesuai tradisi... kalau hal-hal khusus kita lihat dari harga,. Harga di margaria kan cukup bersaing. Dari bahanya, model-modelnya juga kita selalu berubah. Kita bandingkan dengan kompetitor dimana kelebihan dan kekurangan kita tetapi tetap mengacu pada "kita margaria" punya ciri khas sendiri.*"

Sebagai garda depan yang berhubungan langsung dengan konsumen, unit/toko memiliki tanggung jawab sebagai perantara dalam menyampaikan segala masukan yang disampaikan oleh konsumen ke kantor pusat dan sebagai sarana untuk menyampaikan segala perubahan atau inovasi yang telah dilakukan oleh kantor pusat kepada konsumen dan masyarakat. walaupun inovasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi perkembangan usaha khususnya fashion batik, unit retail batik ini tidak banyak memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam hal inovasi.

Kegiatan inovasi banyak dilakukan pada unit kerja *merchandising* dan *purchasing* yang langsung berhubungan dengan *supplier* atau pemasok. Unit retail batik memang berhubungan dengan supplier namun hanya sebatas pada jumlah ketersediaan barang. Selain berhubungan dengan pemasok, unit retail batik juga

berhubungan langsung dengan desainer atau perancang bagi produk yang di pasarkan oleh unit retail batik

Adapun bentuk hubungan dengan desainer melalui kegiatan *inventory monitoring* (IM) yang dilakukan setiap 1 bulan sekali. Dalam kegiatan *inventory Monitoring (IM)* ini unit retail batik akan menyampaikan produk-produk hasil rancangan para desainer yang bersambut maupun kurang bersambut dan memberikan referensi kepada desainer mengenai desain-desain seperti apa yang sedang digemari oleh masyarakat.

Beberapa kegiatan yang dilakukan oleh unit retail batik untuk bisa mendapatkan informasi mengenai trend terbaru ini didapatkan dari kegiatan *benchmark* yang dilakukan oleh para supervisor dan pimpinan unit dengan datang ke toko-toko batik kompetitor lalu berpura-pura untuk datang dan berbelanja di toko-toko tersebut. dari kegiatan *benchmark* itu biasanya akan didapatkan informasi mengenai produk-produk yang sedang banyak diual oleh kompetior, kemudian layout, tata lampu, display dan hal lainya yang dapat digunakan untuk perbaikan di unit retail batik itu sendiri. Selain kegiatan *benchmark*, informasi terkait trend terbaru juga didapatkan dari suara konsumen atau keingginan langsung dari konsumen yang disampaikan ke toko/unit dan juga dari perkembangan fashion batik yang bisa dilihat dari sosial media dan internet. Hal ini disampaikan oleh pimpinan unit batik V:

"…tugas SPV dan PU selalu membikin laporan pragaji. Nah nanti masuk ke tema yang survey. Sebagai referensi produk nah nanti saya nyari ke toko-toko langsung atau dari sosmed saya mencari produk-produk yang bagus tetapi belum masuk ke toko saya nah itu saya serahkan untuk referensi desainer."

4.2.1.2 Identifikasi Dari Dynamic Capability dan Komponen Microfoundation di Unit Retail Batik

4.2.1.2.1. Tahapan *sensing*

Tahapan pertama dari *dynamic capability* adalah kemampuan perusahaan dalam hal ini unit retail batik untuk mengidentifikasi keadaan lingkungan disekitarnya atau yang di sebut dengan proses *sensing.* Proses *sensing* sendiri adalah proses yang digunakan perusahaan dalam melihat kesempatan, hambatan, tantangan serta digunakan sebagai tahapan dalam melihat kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh perusahaan.

Seperti yang disampaikan oleh pimpinan unit batik III:

" Kalau kita adakan survey. Survey setiap bulan kita yang keluar biasanya supervisor dan pimpinan unit yang keluar dibantu sama duta niaga gara mereka bisa belajar. Contoh bulan kemarin semua supervisor dan pimpinan unit melakukan survey ke toko-toko batik yang ada di mlioboro. Kita pakai baju bebas dan pura-pura menjadi pembeli. Itu caranya kita melihat kelebihan dan kekurangan kita yang harus diperbaiki. Tetapi tidak hanya mengenai produknya saja, kita juga melihat pada interior, display, tata lampu dan lain-lain."

Tabel berikut menggambarkan tahapan *sensing* dari *dynamic capability* dan komponen *microfoundation:*

Tabel IV. 3. Tahapan *Sensing* dari *Dynamic Capability* dan Elemen-elemen Mikro

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) - Sensing	Manajerial dan proses organisasi di Unit Retail Batik
1	Mengarahkan kerja internal di unit	Tersedia SOP dari kantor pusat sebagai panduan mengarahkan kerja di unit.
		Tersedia pembagian tanggung jawab dan wewenang yang jelas
		Keleluasaan dari bagi pimpinan unit untuk menjalankan unit bisnisnya
		Tersedianya laporan tertulis setiap 1 bulan sekali yang dilaporkan ke kantor pusat
		Briefing yang dilakukan setiap pergantian shift, 2 kali sehari, Shift pagi dan siang
2	Memilih Teknologi baru	Menambahkan pengembangan dan aplikasi teknologi dalam misi perusahaan
		Mengangkat direktur bisnis baru yang salah satu tugasnya untuk mengembangkan teknologi
		Tersedianya sistem baru bernama "Monday" sebagai alat komunikasi antar pimpinan hingga ke pemilik perusahaan
		Perbaikan sistem perkasiran dengan aplikasi baru bernama Mpost
		Mengembangkan sistem berbelanja dengan secara online
3	Memanfaatkan hubungan dengan pemasok/supplier	Pemasok/supplier di unit retail batik tidak terkait dengan proses inovasi.
4	Memanfaatkan hubungan dengan desainer/perancang busana	Tersedianya kegiatan *Inventory Monitoring (IM)* sebagai sarana komunikasi antara unit dengan desainer
		Supervisor dan pimpinan unit membuat laporan pragaji yang isinya perkembangan mode batik yang diminati konsumen sebagai referensi bagi desainer
		Supervisor dan pimpinan unit membuat referensi trend dengan mencari di social media, kompetitor dan suara konsumen

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) - Sensing	Manajerial dan proses organisasi di Unit Retail Batik
5	Proses mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi eksogen	Memanfaatkan teknologi yang saat ini masih banyak di pakai masyarakat, seperti social media, whatsapp, dll
		Menggunakan sistem "Monday" sebagai sarana komunikasi antar pimpinan di semua unit
		Memperbaiki sistem kasir dan stok barang dengan sistem *barcode*
		Kegiatan pengembangan teknologi di atur oleh bagian *Management Information System (MIS)* di kantor pusat
6	Mengidentifikasi segmen pasar sasaran	Melakukan *benchmark* dengan kompetitor di lingkungan sekitar secara rutin setiap 1 bulan sekali
		Pelaporan hasil *benchmark* akan dilaporkan ke kantor pusat untuk menentukan segmen pasar tiap unit
7	Proses berubah dan inovasi demi kebutuhan konsumen	Proses inovasi dilakukan berdasarkan hasil *benchmark* kompetitor, request konsumen dan proses penciptaan sendiri.
		Tersedianya rancangan tema yang sudah ditentukan selama 1 tahun.
		Desainer menyampaikan gambar desain nya setiap 2 minggu hingga 1 bulan sekali
		Komunikasi yang intens antara desainer dengan pimpinan unit atau supervisor pada saat proses pembuatan desain.
		Setelah produk masuk ke toko/unit akan dilakukan evaluasi setiap 1 bulan sekali melalui *Inventory Monitoring (IM)*

Sumber: Penulis dari hasil wawancara

Dari tabel diatas tampak bahwa komponen *microfoundation* dalam tahapan *sensing* terdiri dari 7 komponen. Komponen pertama adalah mengarahkan kerja internal di unit kerja. Pada unit bisnis batik, pimpinan unit dan supervisor diberikan keleluasaan dan wewenang penuh untuk menjalankan dan mengarahkan kerja di unitnya. Kantor pusat sebagai *parent* dari unit-unit tersebut memberikan *guideline* berupa SOP yang dapat dijadikan tuntunan bagi pimpinan unit dan supervisor dalam mengarahkan kerja di unitnya.

Walaupun diberikan keleluasaan pimpinan unit dan supervisor diwajibkan memberikan laporan tertulis kepada kantor pusat setiap 1 bulan sekali. Laporan tersebut berisi seluruh kegiatan yang berhubungan dengan operasional, pemasaran, pengaturan sumber daya manusia, pengaturan produk, display produk, produk-produk yang bersambut maupun tidak, penjualan dan pengeluaran yang dilakukan oleh unit tersebut. Dalam mengarahkan kerja internal di unit kerjanya, masing-masing pimpinan unit dan supervisor melakukan *briefing* singkat setiap hari pada pergantian shift. Akan tetapi untuk unit kerja yang sumber daya manusianya sedikit seperti yang di batik V, *briefing* dilakukan 3 hari sekali atau setiap ada hal yang perlu disampaikan pimpinan unit ke team di bawahnya.

Komponen kedua adalah memilih teknologi baru. Tidak bisa dipungkiri bahwa perkembangan teknologi yang sangat cepat membuat Margaria Grup harus mau terbuka dalam menerima semua perkembangan teknologi tersebut oleh karena itu, untuk mengikuti segala perubahan teknologi tersebut Margaria grup menambahkan misinya yaitu “mengikuti dan mengaplikasi perkembangan teknologi di seluruh

aspek", selain menambahkan misi perusahaan, Margaria grup juga mengangkat direktur baru untuk meningkatkan bisnis pada Margaria grup khususnya dalam hal teknologi.

Dengan diangkatnya direktur baru, maka Margaria seperti mendapatkan nafas baru khususnya dalam hal perkembangan teknologi. Beberapa kebijakan yang dilakukan oleh direktur baru tersebut antara lain adanya sistem komunikasi antar pimpinan unit yang bernama "Monday". Dengan sistem ini seluruh jajaran pimpinan dari pemilik hingga ke pimpinan masing-masing unit bisa berkomunikasi dengan cepat termasuk apabila membutuhkan persetujuan dari pimpinan tertinggi saat ini bisa dilakukan dengan cepat dan *paperless* melalui aplikasi tersebut.

Perbaikan sistem stok barang dan kasir juga dilakukan, sehingga apabila konsumen berbelanja maka otomatis produk yang ada di gudang akan langsung terkoding dan tercatat perubahan jumlahnya. Hal ini tentu sangat membantu dalam mempercepat pencatatan keluar masuk produk dan mempercepat layanan ke pelangan.

Margaria juga menjawab tantangan perkembangan belanja *online* dengan menyediakan saran berbelanja secara *online*, walaupun saat ini sedang dalam proses perbaikan dan perkembangan terutama bagaimana agar produk yang dimiliki oleh Margaria Batik dapat disampaikan kepada konsumen secara *online*. Walaupun masih banyak yang perlu diperbaiki dan dikembangkan, namun konsumen banyak yang sudah memanfaatkan fasilitas berbelanja *online* ini khususnya bagi konsumen yang berada di luar kota.

Dalam perkembangan bisnisnya, retail batik berhubungan dengan beberapa pihak antara lain; pemasok/*supplier*, desainer/perancang busana, instansi-instansi pemerintah dan lainnya. Dalam memanfaatkan hubungan dengan *supplier*/pemasok, seperti yang terdapat dalam komponen *microfoundation* (Teece, 2007) yang ketiga, unit retail batik hanya sebatas pada hubungan kerjasama dalam memenuhi kebutuhan stok barang. Kegiatan diluar pemenuhan stok barang tidak dilakukan secara langsung oleh unit retail batik.

Sedikit berbeda dengan *supplier/*pemasok, unit retail batik melakukan komunikasi yang cukup intens dengan para desainer/perancang busana yang bekerja dibawah naungan Margaria Grup. Bentuk kerjasama ini melalui kegiatan *inventory monitoring (IM). Inventory monitoring (IM)* ini dilakukan setiap 1 bulan sekali, dimana dalam kegiatan tersebut, desainer akan datang meninjau langsung ke uit retail batik untuk melakukan evaluasi terhadap produk yang telah mereka rancang, apakah produk tersebut bersambut di pasar atau tidak. Selain itu dalam proses penciptaan suatu model, unit retail batik akan memberikan laporan dan referensi produk-produk seperti apa yang sedang diminati, motif seperti apa yang sedang banyak dicari konsumen dan lain sebagainya. Namun karena batik merupakan warisan budaya yang memiliki pakem dan aturan, maka pengembangan *fashion* batik lebih banyak pada pengembangan model pakaiannya saja, motif dan aturan tetap harus sesuai dengan tradisi dan aturan yang sudah berlaku secara turun temurun.

Hal ini disampaikan oleh supervisor batik III:

"Pihak toko itu ada referensi produk. Yang laku seperti ini lalu diserahkan ke bagian produksi dan juga desaienr itu. Lalu di diskusikan kira-kira itu mengena tidak dengan tema dari margaria."

Komponen *microfoundation* yang ke lima adalah proses mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi diluar perusahaannya/eksogen. Tahapan yang dilakukan oleh unit retail batik pada komponen ini antara lain; memanfaatkan teknologi dan aplikasi yang saat ini banyak digunakan oleh masyrakat luas seperti Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp dan lainnya. Hal ini dilakukan selain untuk mengikuti perkembangan perubahan trend dari berbelanja di toko secara *offline* ke berbelanja secara *online.* Selain itu juga sebagai sarana bagi unit retail batik untuk memperluas wilayah pemasarannya, tidak hanya di dalam negeri tetapi juga bisa merambah hingga ke luar negeri.

Mengangkat direktur baru yang memiliki pandangan dan wawasan baru baik dalam masalah bisnis juga terhadap kemajuan teknologi. Direktur baru ini merupakan salah satu anak pemilik Margaria Grup yang baru saja menyelesaikan studi-nya di Amerika. Banyak perubahan-perubahan yang telah dilakukan setelah pengangkatan direktur baru ini mengadopsi hal-hal yang telah ditemuinya setelah beberapa lama tinggal di Amerika, salah saunya adalah adanya aplikasi "Monday".

Komponen keenam dalam *microfoundation* adalah mengidentifikasi segmen pasar sasaran. Untuk unit retail batik pemilihan segmen pasar didasarkan pada kondisi pasar dan kompetitor yang ada disekitar unit atau toko itu berada, oleh karena itu

benchmark penting dilakukan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pemilihan segmen pasar. Sebagai contoh, unit batik III, sebelumnya adalah toko batik Nandiya, yang menyediakan pakaian batik untuk anak muda. Akan tetapi seiring berjalannya waktu, justru lebih banyak kalangan usia dewasa sekitar 40-50 tahun keatas yang datang dan berbelanja di toko batik Nandiya. Oleh karena itu Batik Nandiya akhirnya ditutup dan diganti nama dengan Batik Margaria dengan segmen pasarnya adalah kalangan menengah keatas dengan usia 30-50 tahun.

Berbeda dengan unit batik V dimana lokasinya berada di Kotagede, tidak memiliki kompetitor sejenis di sekitar toko/unit tersebut oleh karena itu Margaria menyediakan produk yang bisa digunakan untuk semua kalangan dengan segala umur.

Komponen yang terakhir adalah proses berubah dan inovasi demi memenuhi kebutuhan konsumen. Seperti sudah dibahas pada point komponen diatas, bahwa dalam unit retail batik, mereka sudah menentukan tema yang akan tampilkan pada produk, suasana, atmosfir dan display toko selama 1 tahun mendatang. Oleh karena itu desainer akan merancang produk yang disesuaikan dengan tema yang berlaku saat itu. Adapun perubahan tema setiap 3 sampai 4 bulan sekali.

Setelah produk yang dirancang disetujui oleh pimpinan tertinggi dari unit retail batik maka produk yang akan masuk pada proses pembuatan dan setelah itu proses distribusi ke unit/toko. Produk akan dievaluasi oleh desainer setiap 1 bulan sekali melalui kegiatan *inventory monitoring (IM).* Hasil dari *inventory monitoring (IM)* ini akan dijadikan patokan pembuatan produk selanjutnya.

4.2.1.2.2 Tahapan *Seizing*

Tahapan kedua dalam *dynamic capability* adalah tahap *seizing* atau merebut kesempatan yang sudah didapatkan dari proses *sensing* sebelumnya. Proses *seizing* initerdiri dari 6 komponen yang dijabarkan kedalam tabel berikut ini:

Tabel IV. 4. Tahapan *Seizing* dari *Dynamic Capability* dan Elemen-elemen Mikro

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) – Seizing	Manajerial dan proses organisasi di Margaria Grup
1	Pemilihan target konsumen	Pembagian target konsumen per unit disesuaikan dari hasil survey dan pembagian segmen konsumen oleh kantor pusat yaitu kalangan menengah ke atas
		Pemilihan target konsumen disesuaikan dengan pasar dan konsumen yang datang ke toko/unit. Margaria segala usia tetapi fokus pada usia diatas 20 tahun. Enom by Margaria berfokus pada anak muda usia 15 – 30 tahun.
2	Penyampaian nilai-nilai inovasi ke konsumen	Penyampaian inovasi/perubahan ke pelaggan melalui sosial media, email, dan message blast melalui whatsapp
		Melalui media-media cetak seperti leaflet, banner, baliho dan spanduk untuk produk baru atau produk andalan dari unit.
3	Norma-norma perusahaan terhadap kompetitor peniru	Memberikan produk dengan kualitas terbaik dan harga bersaing
		Setiap produk memiliki ciri khas dari Margaria
		Memiliki desainer khusus yang hasil karyanya dikhususkan untuk Margaria, sehingga tidak ditemukan di tempat lain
4	Kegiatan Inovasi dalam menghadapi kompetitor peniru	Memberikan produk dengan bahan dan kualitas terutama kualitas jahitan yang bagus dan awet
		Inovasi yang dilakukan masih menjunjung tinggi nilai-nilai tradisi
		Meningkatkan kualitas Duta Niaga dalam melayani konsumen
		Bekerja sama dengan instansi-instansi pemerintah, hotel, bank dan rumah sakit untuk pengadaan seragam batik
5	Pengalokasian sumber daya di unit kerja	Pengalokasian produk dilakukan review per 3 bulan apabila dalam 1 tahun produk tidak laku maka akan dibuat pelaporan untuk ditarik atau di diskon
		Pengalokasian SDM dilakukan dengan observasi baik secara langsung maupun tidak yang dilakukan oleh pimpinan unit dan supervisor kepada teamnya

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) – Seizing	Manajerial dan proses organisasi di Margaria Grup
6	Rutinitas membangun loyalitas dan komitmen karyawan	Jenjang karir yang jelas
		Gaji dan bonus yang semakin lama semakin meningkat
		Tersedianya fasilitas lain seperti keleluasaan cuti, BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan, koperasi simpan pinjam dan kartu diskon untuk semua produk layanan Margaria
		Hubungan dan suasana yang baik dan menyenangkan antara pimpinan unit dan teamnya
		Terdapat kegiatan *employee of the month* yang didapat dari hasil evaluasi kinerja yang dilakukan 1 bulan sekali dengan hadiah yang menarik untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Sumber: Penulis dari hasil wawancara

Pada tahapan *seizing* ini komponen-komponen *microfoundation* terdiri dari 6 komponen. Komponen yang pertama adalah pemilihan target konsumen. Dimana untuk unit retail batik pemilihan tergat dan segmen konsumen pada awalnya ditentukan oleh kantor pusat, lalu dievaluasi sesuai dengan kebutuhan konsumen, seperti di unit batik III, dimana konsumen yang datang rata-rata dari kalangan menengah keatas dengan usia 35 tahun keatas, sehingga produk yang ditawarkan menyesuaiakan kebutuhan konsumen.

Untuk unit batik I dan II – Malioboro, lebih di peruntukkan semua kalangan karena konsumen yang datang ke unit ini lebih beragam dari semua kalangan dan usia. Untuk unit batik IV – Gedong Kuning lebih difokuskan pada kalangan menengah, karena unit ini sedikit berbeda dengan unit yang lain. Unit ini merupakan toko pusat oleh-oleh sehingga tida hanya berfokus pada penjualan batik tetapi juga menerima produk oleh-oleh dari pemasok atau supplier lainnya. Harga yang ditawarkan di unit ini pun berkisar antara IDR 100.000 – IDR 200.000.

Unit Retail batik V – Kotagede diperuntukkan semua kalangan akan tetapi pada unit ini kebaya menjadi unggulan yang ditawarkan kepada konsumen. Untuk saat ini Margaria sedang mengembangkan 1 unit batik baru yaitu Enom by Margaria. Dimana pada unit ini target marketnya adalah anak muda usia 17 – 30 tahun. Motif-motif dan model baju yang ditawarkan disesuaikan untuk kalangan muda yang ceria, aktif dan dinamis, sehingga walaupun memakai batik tetapi kaum muda tetap bisa modis, dan tampil percaya diri.

Komponen kedua adalah penyampaian nilai-nilai inovasi ke konsumen. Setelah proses *sensing* dilakukan dan inovasi dilakukan sesuai dengan proses *sensing* maka tugas unit retail batik untuk menyampaikan perubahan dan perbaikan ini ke konsumen dan pengunjung unit retail batik. Beberapa sarana yang digunakan untuk melakukan penyampaian nnilai nilai inovasi ini antara lain dengan memanfaatkan media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter, aplikasi Whatsapp, email ke konsumen dan *message blast* ke konsumen. Selain melalui media online, unit retail batik juga memanfaatkan media surat kabar, baliho, leaflet maupun video tron yang ada di tempat-tem pat strategis di Kota Yogyakarta.

Dalam menghadapi persaingan tentunya Margaria akan menemui banyak kompetitor baik yang sama-sama memiliki ide dan nilai-nilai orisinil maupun kompetitor yang meniru. Namun, sebagai toko batik yang telah berdiri cukup lama, Margaria memiliki kelebihan yang tidak dimiliki oleh para kompetitornya yaitu kepercayaan masyarakat akan *brand* Margaria. Dan Margaria sendiri berusaha keras untuk menjaga kepercayaan yang telah diberikan masyarakat dengan memberikan kualitas produk yang terbaik, harga yang bersaing sesuai dengan kualitas yang ditawarkan, dan pelayanan yang terbaik dari seluruh karyawan di unit tersebut hal ini masuk dalam komponen *microfoundation* yang ketiga yaitu Norma-norma perusahaan terhadap kompetitor peniru.

Walapun sudah memiliki kepercayaan masyarakat bukan berarti Margaria tidak berinovasi. Hal ini Margaria terus melakukan inovasi dengan memberikan ide-

ide yang segar walapun motif batik yang ditawarkan masih sesuai dengan aturan dan tradisi bukan berarti tidak mengikuti perkembangan jaman dan trend di masyarakat.

Margaria batik memiliki team desainer sendiri yang diberi kebebasan berkreasi dan mengekspresikan ide-idenya. Selain itu desainer yang dimiliki Margaria terdiri usia yang beragam hal ini untuk menyediakan model pakaian yang dapat digunakan oleh semua kalangan dan semua usia tak hanya itu, Margaria juga bekerja sama dengan UMKM lokal untuk meningkatkan perputaran roda ekonomi di Kota Yogyakarta pada khususnya.

Untuk meningkatkan persaingan di pasaran, Margaria juga melakukan kerjasama dengan instansi-instansi pemerintah, hotel-hotel yang saat ini sedang pesat perkembangannya di kota Yogyakarta, rumah sakit dan beberapa sekolah serta universitas dalam hal pengadaan seragam batiknya. Hal ini tentu juga adanya kemudahan akses dan jaringan dari Pemilik Margaria Grup, Bapak Drs Heri Zudianto yang merupakan mantan walikota Yogyakarta.

Komponen kelima adalah bagaimana pengalokasian sumber daya di unit kerja. Untuk unit retail batik, ada 2 macam alokasi yang harus dilakukan oleh pimpinan unit dan supervisor. Yang pertama adalah penglalokasian produk dan stok dan kedua sumber daya manusia di unit nya.

Pada pengelolaan produk dan stok, setiap unit mempunyai admin stok sendiri. tugas mereka adalah mengatur agar stok barang yang ada digudang dan di toko agar ketika konsumen datang mereka bisa mendapatkan produk yang diinginkan dan dibutuhkan. Untuk produk yang kurang bersambut atau tidak diminati oleh konsumen

maka akan dilakukan evaluasi setiap 3 bulan sekali. Apabila ada produk yang dalam waktu 6 bulan masih belum laku, maka keputusan untuk memberikan diskon atau harus ditarik akan dilaporkan oleh pimpinan unit masing-masing unit kepada atasan. Hal ini disampaikan oleh pimpinan unit batik V, sebagai berikut:

"kita nanti lihat produk sudah 6 bulan masih belum laku nanti kita diskon. Itu prosesnya kiita membuat pengajuan dulu, kalau sudah acc baru kita diskon. Toko Cuma menyemapaikan saja barang ini tidak laku, sudah berapa lama. Ada juga titipan mbak, barang lain yang dititipin disini, kalau barang titipan 3 bulan tidak bergerak kami kembalikan."

Pengalokasian berikutnya adalah pengelolaan sumber daya manusia diunit kerja. Hal ini juga sejalan dengan komponen *microfoundation* yang keenam yaitu membangun loyalitas dan komitmen karyawan terutama dalam menghadapi perubahan dan segala inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. upaya pengelolaan sumber daya manusia di unit retail batik tidaklah rumit karena produk yang ditawarkan di unit retail batik cenderung seragam yaitu batik. Akan tetapi pengetahuan mengenai motif-motif batik tradisional perlu dikuasai oleh para karyawan di unit batik sebagai pengetahuan dasar. Pimpinan unit dan supervisoer berperan penting dalam meningkatkan pengetahuan produk dari masing-masing Duta Niaga di Team atau unitnya.

Selain itu beberapa upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempertahankan loyalitas dan komitmen karyawan di teamnya ada beberapa cara antara lain melalui jenjang karir yang jelas dan terpola. Sebagai perusahaan keluarga dan perusahaan yang belum terbuka, pemilihan karyawan di Margaria sangatlah selektif. Oleh karena para pimpinan di Margaria sebagian besar memulai karirnya dari posisi terrendah yaitu Duta Niaga atau *sales promotion.*

Bonus bagi karyawan berprestasi, gaji yang proporsional dan meningkat sesuai dengan prestasi dan lama kerja, pemberian fasilitas ausransi seperti cuti, bpjs kesehatan dan ketenagakerjaan, koperasi simpan pinjam dan kartu diskon berbelanja di semua unit/toko Margaria Grup menjadi hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja, motivasi dan loyalitas karyawan.

Faktor terakhir adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang akrab. Karena rata-rata para atasan mereka berasal dari posisi terbawah, maka para atasan ini dapat merasakan bagaimana menjadi Duta Niaga terutama dalam hal menghadapi konsumen.

4.2.1.2.3 Tahapan *Transforming*

Tahap ketiga dalam *dynamic capability* adalah *transforming.* Sebagai tahapan yang terakhir, *transforming* merupakan tahapan perubahan yang berkelanjutan dari yang telah dilakukan perusahaan pada tahap *sensing* dan *seizing.* Dalam komponen *microfoundation*, *transforming* terdiri dari 5 komponen. Yang pertama adalah upaya-upaya yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan ketangkasan perusahaan. *Desentralisasi* dipilih oleh Margaria Grup dalam menjalankan bisnisnya yang terdiri dari beberapa unit bisnis.

Margaria memilih pimpinan-pimpina unit yang mumpuni untuk mengelola setiap unitnya. Dan para pimpinan unit ini diberi keleluasaan dan kebebasan dalam mengelola unitnya. Kantor pusat bertugas sebagai pengawas kegiatan bisnis tersebut

dan memberikan arahan atau *guideline.* Pimpinan unit bertugas untuk membuat laporan pertanggungjawaban setiap 1 bulan sekali yang dilaporkan ke kantor pusat.

Selain keleluasaan dalam mengatur unitnya, Margaria juga memfasilitasi karyawanya dalam hal pelatihan. Pelatihan wajib diberikan kepada karyawan baru lalu akan diadakan *refreshment* atau pengulangan setiap 1 tahun sekali. Pelatihan berkala juga dilakukan oleh Margaria Grup tergantung dengan kebutuhan dari masing-masing unit. Sebagaiaman sudah dijabarkan sebelumnya bahwa kunci dari bertahannya Margaria Grup adalah karena kemampuannya dalam mengelola dan menjaga hubungan baik dengan konsumennya. Setiap konsumennya tidak hanya raja tetapi bagian dari keluarga besar Margaria, sehingga para Duta Niaga bisa melayani konsumen dengan sepenuh hati.

Komponen kedua adalah bagaimana menjawab tantangan perubahan teknologi dengan cepat. langkah-langkah awal yang dilakukan Margaria dalam menjawab tantanan perubahan teknologi ini dengan mengangkat direktur bisnis baru yang muda, berwawasan luas dan terbuka terhdapa semua perubahan. Selanjutnya menambahkan menanggapi dan mengaplikasikan teknologi baru dalam misi perusahaan, lalu mengangkat para pimpinan-pimpinan unit yang relative masih muda karena lebih mudah menerima perubahan terutama perubahan teknologi. Hal ini disampaikan oleh pimpinan unit batik III, sebagai berikut:

"…sekarang kan kepemimpinannya sudah berpindah ke tangan anaknya, bisnis direktur namanya Mas arif. Beliau juga lulusan luar negeri, jadi mereka berpacu sama teknologi. Tadinya margaria biasa aja sama teknologi dan mungkin itu salah satu cara terobosan baru buat margaria sekarang pimpinan unit nya rata-rata anak muda jadi tidak gaptek…"

Komponen ketiga adalah penggunaan sumber daya yang unik.seperti sudah dibahas sebelumnya, keunikan dari Margaria terdapat dalam produknya yang selalu baru, kualitas produk yang tidak terbaik dengan harga yang bersaing, desainer-desainer yang kreatif dan inovatif serta duta niaga yang mampu memberikan pelayanan yang cepat, responsif dan membantu hal-hal tersebut yang selalu dijadikan andalan bagi Margaria untuk tetap bertahan di pasaran.

Komponen keempat adalah meningkatkan kemampuan manager dalam hal ini supervisor dan pimpinan unit yang langsung berhubungan dengan konsumen. Pelatihan-pelatihan masih dijadikan cara terbaik bagi Margaria Grup untuk meningkatkan kemampuan dari para managernya. Selain itu pelaporan yang wajib diberikan oleh pimpinan unit juga bisa dijadikan acuan mengenai perkembangan bisnis di unit kerjanya.

Komponen terakhir adalah tata kelola dan manajemen pengetahuan baik internal maupun eksternal perusahaan. keuntungan dari perusahaan keluarga adalah adanya keterbukaan terhadap informasi khususnya pengetahuan perusahaan. oleh karena itu Margaria akhirnya menggunakan aplikasi “Monday” sebagai sarana komunikasi bagi seluruh unit bisnis di Margaria tidak hanya untuk unit batik saja tetapi juga untuk unit bisnis lainnya. Walaupun informasi yang diberikan masih dikelola oleh masing-masing pimpinan unit, hal ini sebuah langkah besar bagi Margaria untuk mampu menerima perubahan baik di dalam maupun di luar perusahaannya.

Jika digambarkan dengan tabel, maka tahap *transforming* dan komponen *microfoundation* adalah sebagai berikut:

Tabel IV. 5. Tahapan *Transforming* dari *Dynamic Capability* dan Elemen-elemen Mikro

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) – Transforming	Manajerial dan Proses Organisasi di Unit Retail Batik
1	Upaya peningkatan ketangkasan perusahaan	Keleluasaan bagi pimpinan unit untuk mengatur team nya
		Pelatihan yang dilakukan bagi seluruh karyawan baru
		Refreshment training terutama dalam hal pelayanan setiap 1 tahun sekali
		Memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen
		Membina hubungan baik dengan konsumen
		Responsif dan cepat dalam memenuhi kebutuhan konsumen
2	Menjawab tantangan perubahan teknologi yang cepat	Menambahkan kedalam misi perusahaan agar dapat diikuti oleh seluruh team dibawah Margaria Grup
		Memilih pimpinan-pimpinan Unit yang masih muda sehingga lebih mudah dalam menghadapi perubahan teknologi
		Perubahan teknologi dilakukan bertahap sesuai dengan kebutuhan dan prioritas
3	Penggunaan sumber daya yang unik	Bahan Batik yang awet menjadi unggulan bagi Margaria
		SDM yang mampu melayani dengan baik dan memebri solusi
		Desainer yang diberi kebebasan berkreasi dan hanya bekerja untuk Margaria Grup
4	Cara meningkatkan kemampuan manager	Pimpinan Unit dan supervisor di pilih dari Duta Niaga yang berprestasi
		Pelatihan peningkatan ketrampilan dan wawasan bagi Pimpinan unit dan supervisor
5	Tata kelola dan manajemen pengetahuan baik internal maupun ekternal perusahaan	Unit kerja membuat budget kebutuhan pelatihan dalam 1 tahun
		Fasilitas HP dan laptop yang digunakan pimpinan unit dan supervisor serta akses internet yang bisa digunakan untuk meningkatkan pengetahuan di unit.

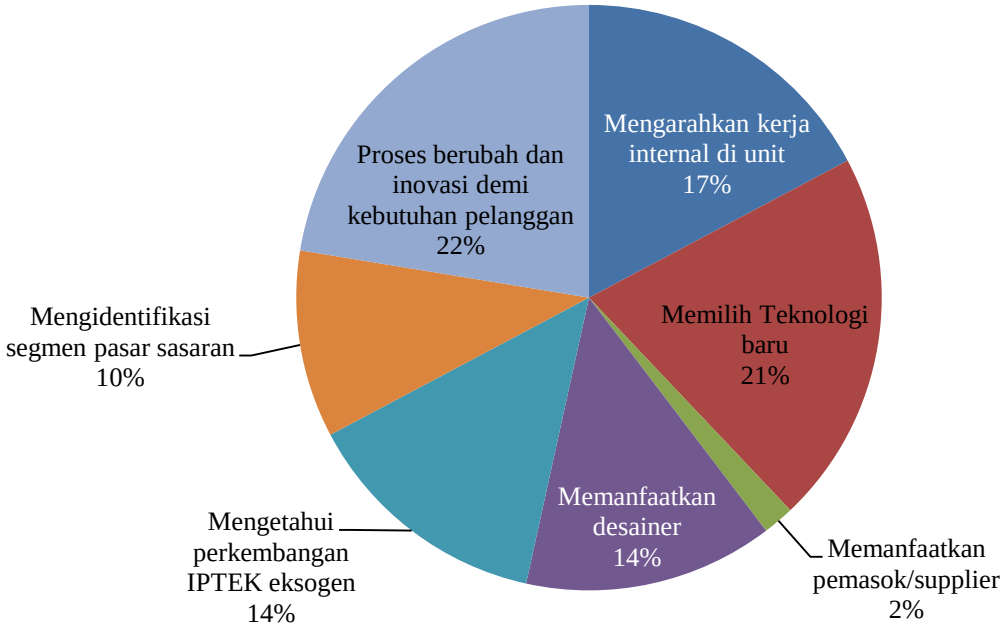
Sumber: Penulis dari hasil wawancara

4.2.1.3. Analisis Temuan Penting Pada Unit Retail Batik

Pada bagian ini akan di jawab mengenai pertanyaan penelitian yang telah dijabarkan pada Bab I yaitu bagaimanakah pengembangan elemen-elemen mikro dari *dynamic capability* dapat mengembangkan inovasi di perusahaan keluarga?

Untuk menjawab pertanyaan diatas maka perlu di jabarkan dengan singkat mengenai pengembangan elemen-elemen mikro atau *microfoundation* dari *dynamic capability* dapat mengembangkan inovasi di perusahaan keluarga khususnya pada unit retail batik adalah dengan melalui grafik dibawah ini yang disajikan secara terpisah pada masing-masing tahapan *dynamic capability.*

Grafik dibawah ini adalah grafik pengembangan elemen-elemen mikro pada tahapan *sensing*, sebagai berikut:



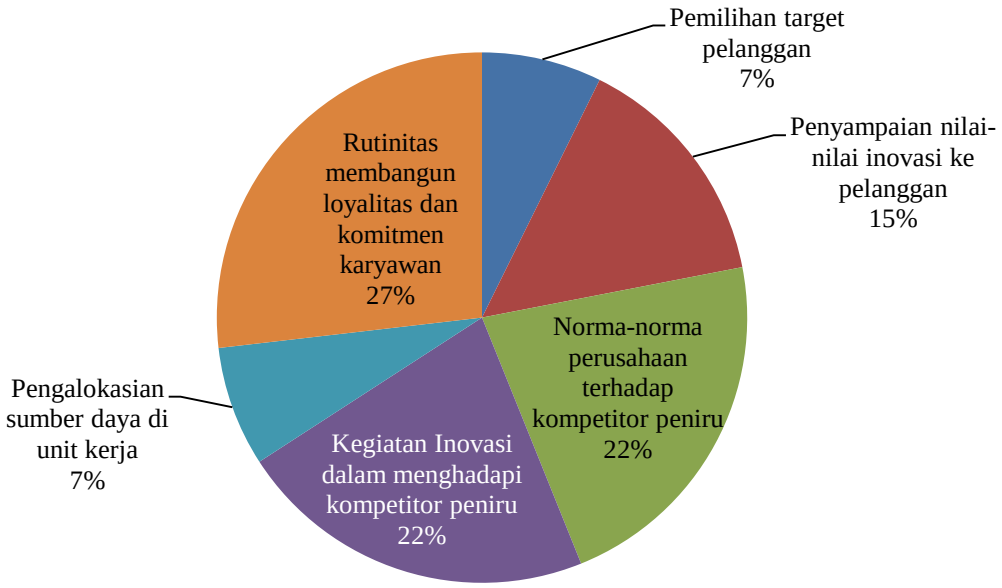
Sumber: Penulis

Gambar IV. 4. Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada Tahap *Sensing*

Dari grafik diatas tampak bahwa dalam tahapan *sensing* komponen *microfoundation* yang memiliki nilai tertinggi adalah pada komponen proses berubah dan inovasi dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Hal ini tentu sejalan dengan misi perusahaan yaitu untuk memberikan produk yang up to date dan inovatif kepada masyarakat. komponen kedua tertinggi adalah memilih teknologi baru. Sangat penting bagi unit retail batik untuk mau terbuka dan menerima segala perubahan teknologi yang berkembang sangat pesat. Pemilihan teknologi yang tepat sasaran akan sangat membantu perkembangan bisnis dari unit retail batik.

Komponen terbesar ketiga adalah mengarahkan kerja internal di unit. Dengan pembagian tugas dan tanggung jawab, keleluasaan yang diberikan kepada pimpinan unit dalam mengelola teamnya (desentralisasi) serta adanya *guideline* dari kantor pusat maka kegiatan yang *business as usual* dapat berjalan dengan baik.

Selanjutnya adalah grafik dari tahap kedua *dynamic capability* yaitu *seizing*:



Sumber: Penulis

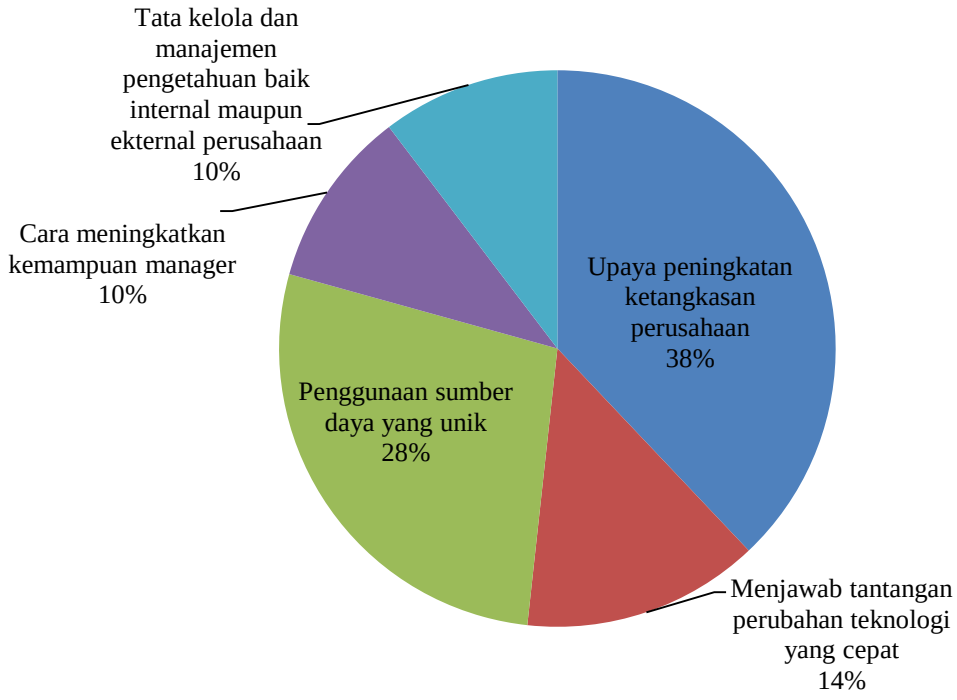
Gambar IV. 5. . Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada Tahap *Seizing*

Dari grafik diatas tampak bahwa membangun loyalitas dan komitmen karyawan merupakan hal yang terpenting dilakukan oleh unit retail batik. Sebagai perusahaan yang tertutup sangat penting bagi unit retail batik menjaga hal-hal unik dari unitnya tersebut. oleh karane itu loyalitas dan komitmen karyawan sangat penting bagi kelangsungan bisnis di unit retail batik. Komponen kedua dan ketiga terbesar dari

tahap *seizing* ini adalah norma-norma dan kegiatan inovasi yang dilakukan dalam rangka menghadapi kompetitor peniru.

Sebagai unit usaha yang menjual produk batik, tidak dapat dipungkiri bahwa kompetitorpun mampu menjual produk yang sejenis. Oleh karena itu memiliki desain yang inovatif dan kreatif serta selalu berubah dalam menciptakan suatu produk akan membuat konsumen selalu penasaran dan puas berbelanja di unit retail batik.

Grafik ketiga menampilkan tahapan ketiga dari *dynamic capability* yaitu *transforming:*



Sumber: Penulis

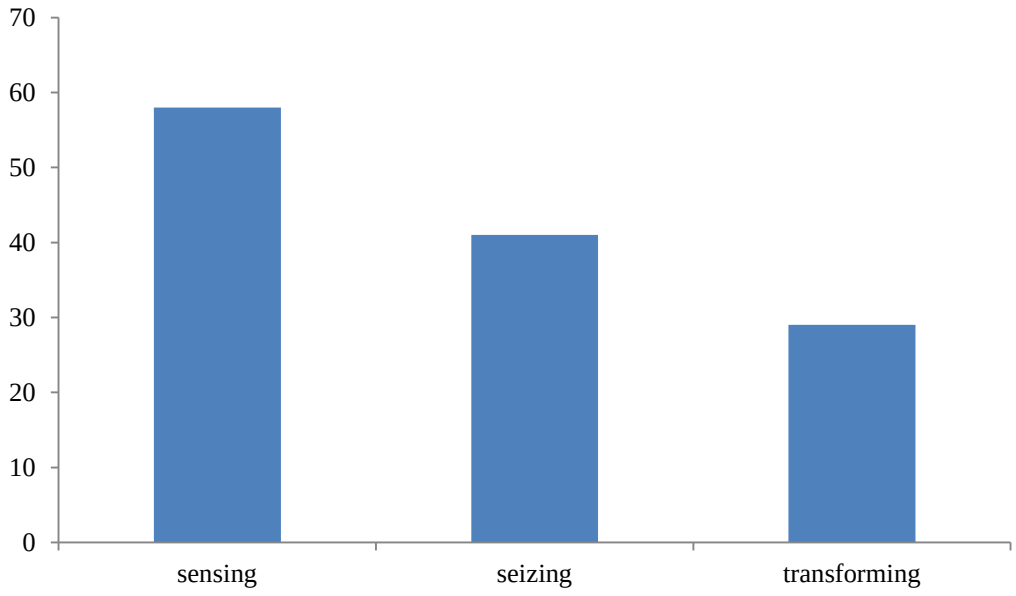
Gambar IV. 6. Pengembangan ELemen-elemen Mikro pada Tahapan *Transforming*

Dari grafik diatas tampak bahwa komponen upaya peningkatan ketangkasan perusahaan memiliki prosi terbesar dalam unit retai batik dalam mengembangkan kemampuan inovasi di perusahaannya. Pengetahun sangat penting batik team unit retail batik dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia terutama duta niaga yang responsif dan dapat memberi solusi pada konsumen.

Komponen kedua adalah penggunaan sumber daya yang unik. Adapun sumber daya yang uniik yang dimiliki oleh unit retail batik adalah kualitas produk yang baik, sumber daya manusia yang cepatn dan responsive serta desainer yang kreatif dan inovatif. Sejauh ini unit retail batik dapat memanfaatkan ketiga sumber daya yang unik

tersebut untuk kemajuan usahanya. Komponen ketiga terbesar adalah menjawab tantang teknologi yang cepat. Dengan memiliki sikap terbuka terhadap segala perubahan teknologi maka unit retail batik dapat mengembangkan usahanya tidak terbatas pada kota Yogyakarta saja tetapi juga bisa sampai di luar kota.

Untuk menarik kesimpulan dari ketiga tahapan *dynamic capability* yang paling berperan dalam proses peningkatan kemampuan inovasi perusahaan akan digambarkan pada tabel dibawah ini:



Sumber: Penulis

Gambar IV. 7. Tahapan *dynamic capability* pada unit retail batik

Untuk menjawab pertanyaan rumusan masalah dari penelitian ini dapat dilihat dari tabel diatas. Tampak bahwa tahap *sensing* merupakan tahap yang paling berperan dalam proses pengembangan kemampuan inovasi di unit retail batik. Hal ini sejalan

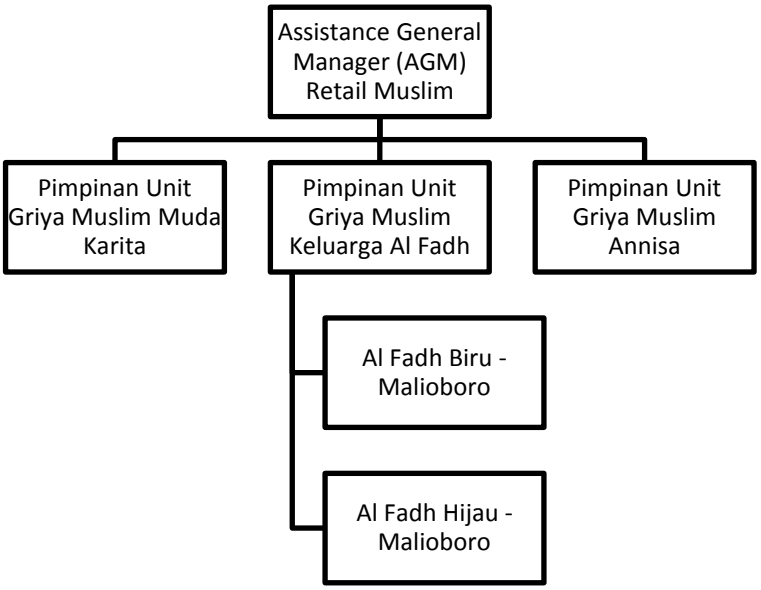
dengan penelitian yang dilakukan oleh Froelich (2017). Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Froelich (2017) komponen microfoundation dalam tahap *sensing* yang paling berpengaruh terhadap pengembangan kemampuan inovasi adalah komponen mengarahkan unit kerja internalberbeda dengan penelitian ini dimana komponen yang paling berpengaruh adalah proses berubah dan inovasi demi memenuhi kebutuhan konsumen.

4.2.2. Unit Retail Muslim

Unit bisnis yang kedua dari Margaria Grup adalah unit bisnis/retail Muslim. Ada 3 unit retail muslim yang dimiliki oleh Margaria, yaitu Griya Muslim Muda Karita, Griya Muslim Keluarga Al-Fadh dan Griya Busana Muslim Annisa. Ketiga griya muslim ini memiliki gaya, segmen pasar dan target pasar yang berbeda-beda. Hal ini dimaksudkan agar mempermudah konsumen dalam berbelanja.

Griya Muslim muda Karita lebih diperuntukkan bagi kaum muda usia 15 – 30 Tahun dimana produk yang ditawarkan lebih bergaya anak muda, Griya Muslim Keluarga Al-Fadh lebih diperuntukkan bagi keluarga, sehingga produk yang ditawarkan lebih beragam untuk semua usia dan Griya muslim Annisa lebih diperuntukkan bagi wanita muda pekerja yang dinamis dan ingin tampil modis.

Jika digambarkan dalam bagan struktur organisasi, maka struktur organisasi dari unit retail muslim secara keseluruhan sebagai berikut:



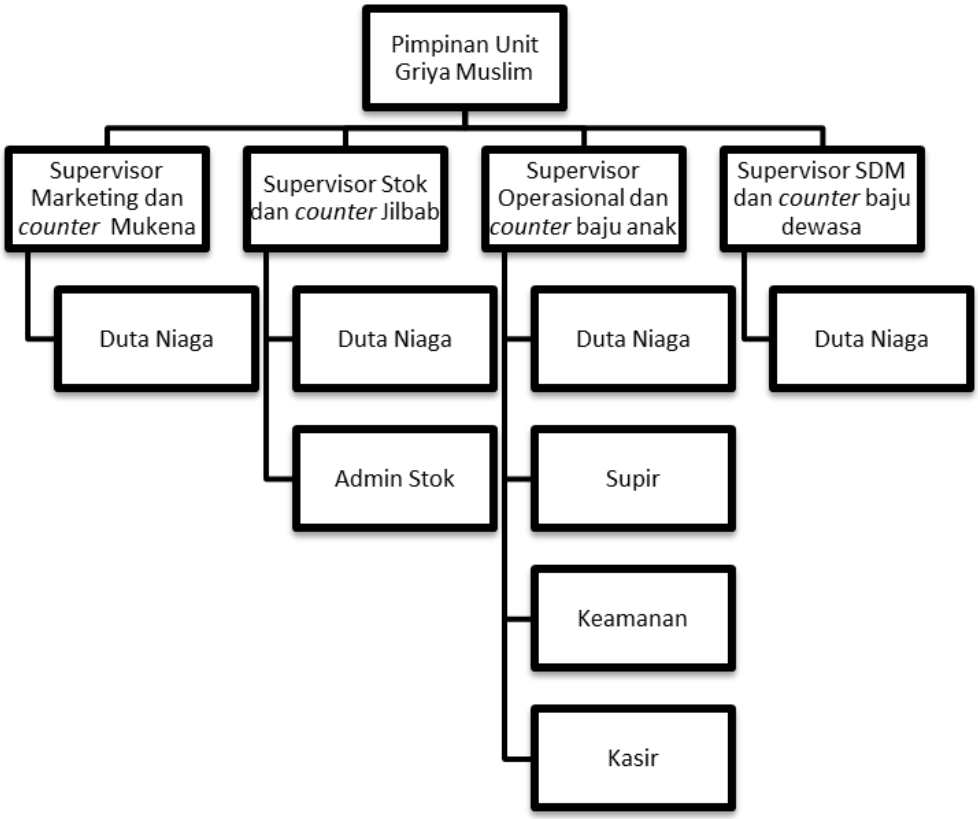
Sumber: Penulis dari hasil wawancara

Gambar IV. 8. Struktur Organisasi Seluruh Unit Retail Muslim

Pada bagan diatas, para pimpinan unit dari masing-masing griya muslim akan memberikan laporan dan bertanggung jawab pada Assistance General Manager (AGM) retail muslim. Pelaporan ini selanjutnya akan diteruskan ke pimpinan tertinggi di retail yaitu General Manager Retail yang mebawahi retail batik dan muslim.

Dari bagan diatas juga nampak bahwa Griya Muslim Keluarga Al Fadh terbagi menjadi Al Fadh Hijau dan Alfadh Biru. Tidak ada perbedaan mendasar dari produk yang ditawarkan oleh kedua unit Al Fadh ini. Al Fadh Hijau sudah terlebih dulu berdiri, lalu karena animo masyarakat yang cukup besar maka Margaria Grup membuat 1 lagi Griya Muslim Al Fadh dengan luas toko yang lebih luas, fasilitas yang lebih baik dan produk yang ditawarkan lebih banyak.

Adapun struktur organisasi yang dimiliki dalam 1 unit griya muslim adalah sebagai berikut:



Sumber: penulis dari hasil wawancara

Gambar IV. 9. Struktur Organisasi 1 buah Unit Retail Muslim

Setiap Griya muslim baik Karita, Annisa maupun Alfadh dipimpin oleh satu orang pimpinan unit. Pimpinan unit ini bertugas mengelola, mengawasi dan memimpin setiap kegiatan baik pemasaran, operasional, dan bisnis dari griya muslim yang dipimpinnya. Pimpinan unit ini di bantu oleh 4 orang supervisor yang memiliki tanggung jawab yang berbeda. Para supervisor ini bertanggung jawab untuk kegiatan

pemasaran, operasional, SDM dan stok barang. Untuk supervisor yang bertanggung jawab pada kegiatan pemasaran maka supervisor tersebut akan mengelola sosial media yang dimiliki oleh unit tersebut, kemudian berhubungan langsung dengan konsumen untuk pemberian informasi ke konsumen, melakukan kegiatan promosi seperti bergabung dengan komunitas hijab modern, atau komunitas *plus size* dan lain-lainnya.

Supervisor yang bertanggung jawab pada kegiatan operasional maka tugasnya adalah mengatur display produk, tata letak banner, pergola, dan segala atribut yang ada di toko. Supervisor yang bertanggung jawab pada kegiatan SDM maka tugasnya adalah mengelola SDM yang ada di unit tersebut dari duta niaga, satpam, petugas kebersihan dan kasir serta segala permasalahan dan hal-hal yang berhubungan dengan SDM seperti jika ada SDM yang mengundurkan diri, sakit, cuti dan lain-lain.

Supervisor yang bertanggung jawab untuk mengelola stok barang sudah barang tentu tugas utamanya mengatur stok atau persediaan barang yang ada di toko. Termasuk membuat laporan produk mana yang bersambut di pasar, produk mana yang kurang bersambut atau tidak laku, produk mana yang suda akan habis namun permintaan masih tinggi dan lain-lainnya.

Selain bertanggung jawab untuk kegiatan tersebut, para supervisor juga memiliki tanggung jawab di *counter* masing-masing seperti di Alfadh pembagian tanggung jawab *counter* dibagi menjadi *counter* jilbab, busana muslim dewasa, busana muslim anak dan mukena, hal ini karena segmen pasar dari Griya Muslim AL Fadh adalah keluarga.

Pada Griya Muslim Muda Karita, pembagian tanggung jawab supervisor selain kegiatan manajerial juga di beberapa *counter* seperti *counter* mukena, busana muslim wanita, busana muslim pria dan jilbab, hal ini karena segmen pasar dari Griya Muslim Muda Karita adalah anak-anak muda.

Hampir sama dengan Karita, Griya Muslim Annisa dimana segmen pasarnya adalah wanita muda pekerja dan untuk pria lebih umum, maka pembagian tanggung jawab supervisornya adalah di *counter* jilbab, busana muslim wanita, busana muslim pria dan mukena.

Keseluruhan tugas dari supervisor ini di atur dan diawasi sepenuhnya oleh pimpinan unit. Hal ini di sampaikan oleh supervisor Griya Muslim AlFadh:

"... Masing-masing SPV dibagi tanggung jawabnya ada stand-stand mukena, baju anak, jilbab, baju dewasa. Selain stand ada tanggung jawab untuk SDM, kemudian, securiti, kasir dan admin stok. marketing tanggung Jawab bersama tetapi dikoordinir oleh Mbak Citra sebagai pimpinan unit ya..."

4.2.2.1. Kemampuan Inovasi Unit Muslim

Dari ketiga narasumber yang diwawancarai pada penelitian ini menyetujui dan sangat meyakini bahwa ketika mereka melakukan suatu inovasi dan penciotaan suatu produk maka produk tersebut akan menjadi trend di masyarakat khususnya di Yogyakarta. Hal ini karena unit muslim memiliki desainer-desainer berbakat yang secara khusus merancang karya-karya mereka di Margaria Grup.

Untuk menjawab tantangan perubahan trend busana muslim yang saat ini berkembang dengan pesat dan sesuai dengan misi perusahaan yaitu "memberikan produk yang *up-to-date* dan inovatif" maka unit retail muslim membuat *brand* atau

merk sendiri yaitu DS Fashion. DS Fashion ini terdiri dari produk busana muslim wanita, busana muslim pria, jilbab dan mukena. Yang saat ini menjadi andalan dalam DS Fashion adalah mukena MURI dimana mukena tersebut bisa dilipat hingga ukuran yang sangat kecil sebesar telapak tangan dewasa

Selain mukena MURI, DS Fashion mengeluarkan seri hijab Diah Suminar yang memiliki motif-motif baru dan segar, serta terdiri dari berbagai jenis kain dengan harga yang terjangkau. Oleh karena itu Hijab Diah Suminar sangat laku dipasaran sejak awal produk tersebut di luncurkan.

Hal ini disampaikan oleh supervisor Griya Muslim Keluarga Al Fadh:

"kita menciptakan trend, jadi kita menciptakan sesuatu lalu menjadi trend. Oleh karena itu kita punya team inovasi sendiri yang menciptakan produk-produk baru yang beda. Seperti contohnya DS hijab itu cukup berhasil dikita, jadi jilbab dengan teknologi printing, kan motif2nya baru dan inovatif jadi kita PD ya menjualnya karena hanya ada di kita."

Dalam proses inovasi, unit retail muslim berperan penting dalam mencari referensi melalui media sosial seperti Facebook, Twitter, Instagram dan website busana muslim artis-artis yang sedang marak di pasaran saat ini. selain itu unit retail muslim juga banyak bergabung dengan komunitas-komunitas hijab modern, bergabung dengan komunitas Plus Size untuk busana muslim ukuran besar, berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan kemahasiswaan di universitas-universitas di Kota Yogyakarta dan beberapa kegiatan-kegiatan lainnya.

Dari kegiatan-kegiatan tersebut unit retail muslim akan banyak mendapatkan masukan mengenai trend yang sedang berkembang di pasaran saat ini. Unit retail Muslim juga mengadakan kegiatan *benchmark* dengan kompetitor-kompetitor yang

berada di kota-kota besar lainnya khususnya Jakarta. Walaupun trend yang berkembang di Yogyakarta lebih lambat dibandingkan dengan yang ada di Jakarta, tetapi berkat kegiatan *benchmark* ini, unit retail muslim menjadi pelopor pergerakan trend busana muslim di Kota Yogyakarta.

Hal ini disampaikan oleh pimpinan unit Griya Muslim Muda Karita:

"Kita kan ada member VVIP, VIP dan member Komunik mengundang para customer itu setiap 2x setahun untuk launching produk dan memaintain customer. kemarin kita baru saja Launching produk di Harper Hotel. Dan juga komunitas big size juga ada. biasanya dari situ mereka memberikan ide saran dan masukan. Selain itu kita lihat dari survey dari jakarta atau luar negeri bisa lewat media sosial atau survey luar negeri. Tapi kalau di Jogja trendnya tidak sama. Kalau misal di jakarta sekarang sedang busana kaftan, 1 bulan berikutnya baru jogja, jadi ga bareng. Kita agak-agak nomer 2 lah ya. biasanya kalau pas survey-survey ada selisih sebulan lagi dari supplier yang menawari."

Setelah kegiatan *benchmark* dan hasil referensi dari kegiatan-kegiatan komunitas tersebut akan disampaikan ke desainer-desainer yang dimiliki oleh Margaria grup melalui kegiatan *inventory monitoring (IM).* Kegiatan *inventory monitoring (IM)* dilakukan setiap 1 bulan sekali dan dalam proses penciptaan produk baru komunikasi antara desainer dengan unit retail muslim akan berjalan dengan intensif.

Agar proses pembuatan rancangan baru dapat menghasilkan produk yang selalu baru dan segar, maka desainer diberi kebebasan untuk berkreasi sesuai dengan perkembangan trend yang ada di masyarakat. Hal ini disampaikan oleh supervisor dari Griya Muslim Muda Karita, sebagai berikut:

"Desainer diberi kebebasan untuk berkreasi tetapi yang jelas tetap mengikuti perkembangan trend ya. Kan kita ada 3 atau 4 bulan sekali ada prduk baru sesuai dengan tema yang sudah ditentukan."

4.2.2.2. Identifikasi Dari *Dynamic Capability* dan Komponen M*icrofoundation* di Unit Retail Muslim

Hampir sama dengan pembahasan pada unit retail batik, maka pada unit retail muslim ini akan dibahas mengenai identifikasi penerapan *dynamic capability* dengan komponen *microfoundation.* Adapun tahapan dalam *dynamic capability* terdiri dari tahap *sensing, seizing* dan *transforming* dengan masing-masing tahapan akan dibahas lebih detail komponen-komponen *microfoundation.*

4.2.2.2.1.. Tahapan *sensing*

Tahap pertama dalam *dynamic capability* adalah *sensing.* Secara singkat *sensing* merupakan suatu proses identifikasi atas segala perubahan-perubahan yang terjadi baik yang berada di lingkungan di luar perusahaan maupun di dalam perusahaan. Oleh karena itu ada beberapa komponen *microfoundation* yang mendukung kegiatan *sensing* ini yang akan dijelaskan dalam tabel dibawah ini:

Tabel IV. 6. Tahapan *Transforming* dari *Dynamic Capability* dan Elemen-elemen Mikro

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) - Sensing	Manajerial dan proses organisasi di Unit Retail Muslim
1	Mengarahkan kerja internal di unit	Membagi SDM ke dalam beberapa *counter*sesuai dengan kemampuan
		Melakukan evaluasi setiap 1-2 bulan sekali untuk melihat kemampuan SDM
		Melakukan perputaran kerja sesuai dengan *counter* - nya untuk melihat kelebihan dan kelemahan dari SDM
		Observasi kinerja SDM yang dilakukan oleh supervisor
		Tersedia SOP dari kantor pusat sebagai panduan mengarahkan kerja di unit.
		Briefing yang dilakukan oleh rutin oleh Pimpinan Unit
		Memanfaatkan aplikasi Whatsapp sebagai sarana komunikasi per grup.
2	Memilih Teknologi baru	Tersedianya sistem baru bernama "Monday" sebagai alat komunikasi antar pimpinan hingga ke pemilik perusahaan
		Perbaikan sistem perkasiran dengan aplikasi baru bernama Mpost
		Mengembangkan sistem berbelanja dengan secara online
		Menggunakan aplikasi Whatsapp sebagai sarana komunikasi dengan konsumen
		Menggunakan aplikasi whatsapp dengan memanfaatkan fiturnya untuk video call bagi konsumen yang ingin belanja dari rumah
		Melakukan *benchmark* dengan kompetitor
		Memanfaatkan teknologi dalam hal marketing seperti pengunaan sosial media, display elektronik dan video tron.
3	Memanfaatkan hubungan dengan pemasok/supplier	Pemasok/supplier di unit retail Muslim tidak terkait dengan proses inovasi.
		Tersedia proses kerjasama dengan pihak luar yaitu dengan instansi atau universitas dalam hal sponsorship (merchandise atau baju)
4	Memanfaatkan hubungan dengan desainer/perancang busana	Tersedianya kegiatan *Inventory Monitoring (IM)* sebagai sarana komunikasi antara unit dengan desainer
		Supervisor dan pimpinan unit membuat laporan pragaji yang isinya perkembangan mode busana muslim yang diminati konsumen sebagai referensi bagi desainer
		Tersedianya up date produk terbaru untuk busana muslim dan jilbab setiap 3-4 bulan sekali
		Menciptakan brand sendiri yaitu DS Fashion
5	Proses mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi eksogen	Memanfaatkan teknologi yang saat ini masih banyak di pakai masyarakat, seperti media sosial, whatsapp, dll
		Menggunakan sistem "Monday" sebagai sarana komunikasi antar pimpinan di semua unit
		Memperbaiki sistem kasir dan stok barang dengan sistem barcode

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) - Sensing	Manajerial dan proses organisasi di Unit Retail Muslim
		Kegiatan pengembangan teknologi di atur oleh bagian *Management Information System (MIS)* di kantor pusat
		Mengadakan kegiatan customer gathering setiap 6 bulan sakali sebagai sarana komunikasi antara toko dengan konsumen
6	Mengidentifikasi segmen pasar sasaran	Sudah Tersedia pembagian segmen pasar langsung dari kantor pusat yaitu kalangan menengah keatas.
7	Proses berubah dan inovasi demi kebutuhan konsumen	Proses inovasi dilakukan berdasarkan hasil benchmark kompetitor, request konsumen, survey melalui media sosial mengenai trend busana muslim baik di dalam maupun diluar negeri, dan proses penciptaan sendiri.
		Hasil survey di kirimkan ke desainer sebagai bahan referensi
		Komunikasi yang intens antara desainer dengan pimpinan unit atau supervisor pada saat proses pembuatan desain.
		Setelah produk masuk ke toko/unit akan dilakukan evaluasi setiap 1 bulan sekali melalui *Inventory Monitoring (IM)*
		Tersedianya *launching* produk baru setiap 3-4 bulan sekali

Sumber: Penulis dari hasil wawancara.

Dari tabel diatas terdapat 7 komponen *microfoundation* dalam proses *sensing* di unit retail muslim. Komponen yang pertama adalah mengarahkan kerja internal di unit retail muslim. Agak sedikit berbeda dengan unit retail batik, unit retail muslim memiliki produk yang lebih beragam. Oleh karena itu pembagian tanggung jawab dari masing-masing supervisor-pun juga berbeda-beda. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa pembagian tanggung jawab supervisor dibagi menjadi masing-masing stand atau *counter*. Hal ini berlaku juga dengan pembagian kerja bagi Duta Niaga atau *sales promotion* yang bertugas melayani konsumen secara langsung.

Setiap Duta Niaga akan dibagi dalam *counter-counter* tertentu seperti dalam Griya Muslim Muda Karita dan Annisa pembagian *counter* antara lain mukena, jilbab, busana muslim wanita dan busana muslim pria. Sedangkan untuk Griya Muslim Keluarga Al Fadh pembagian stand atau *counter* nya antara lain: mukena, jilbab, busana muslim dewasa dan busana muslim anak-anak.

Setiap duta niaga akan ditempatkan di stand atau di *counter* tersebut dan akan dilakukan perputaran posisi setiap 1 sampai 2 bulan sekali. Di setiap stand atau *counter* tersebut para duta niaga akan di observasi kemampuan dan ketertarikan mereka sehingga para supervisor ynang memimpin stand atau *counter* tersebut bisa mengembangkan minat dan kemampuan dari duta niaga yang berada di teamnya. Sedangkan untuk *counter men* atau pria katrena produknya berbeda dengan yang di *counter* lainnya maka proses perputaran duta niaga berlangsung setiap 3 bulan sekali. Hal ini disampaikan oleh pimpinan unit Griya Muslim Muda Karita sebagai berikut:

"*kalau disini kita harus tahu cara memanage SDM nya dulu. Sdm dibagi seuai konternya masing-masing. Contohnya di laniati 2 ini ada konter jilbab, mukena dan men. Pertama dy mampu tidak menguasai product knowledge nya. Kalau disitu tidak mampu kita evaluasi 1 sampai 2 bulan capable tidak di konter itu. contohnya di konter mukena dia tidak menguasai produk knowledgenya sedangkan di pindah ke jilbab ternyata dy kreatif jadi lebih enjoy. sedangkan for men agak sulit krna produknya beda. jadi dibutuhkan keahlian khusus karena produknya beda. jadi evaluasinya butuh waktu agak lama 3 bulan dia mampu tidak mendisplay produk, mengkomunikasina dengan konsumen. kalau dibawahan saya kan ada spv nah mereka harus mampu mengarahkan sister yang ada dibawahnya. sehingga lebih mudah mengarahkannya."*

Komponen kedua dari *microfoundation* adalah memilih teknologi baru. Pemilihan penggunaan teknologi baru pada awalnya digagas oleh direktur bisnis yang baru saja diangkat. Beliau merupakan lulusan luar negeri yang juga merupakan salah satu anak pemilik Margaria Grup. Langkah awal yang dilakukan adalah dengan menambahkan pengaplikasian teknologi baru ini di misi perusahaan yang diharapkan dapat dipahami oleh seluruh jajaran perusahaan.

Setelah selanjutnya mengaplikasikan sistem untuk komunikasi antar pimpinan dengan sistem baru yang bernama "Monday". Dengan sistem baru ini seluruh pimpinan dapat saling berbagi informasi mengehai hal-hal yang sedang terjadi di unitnya, mengajukan proposal kepada pimpinan juga dapat dilakukan melalui aplikasi ini, sehingga bisa lebih menghemat waktu karena prosesnya bisa langsung dan cepat.

Perbaikan juga dilakukan di kasir, dimana sistem yang baru saat ini bernama Mpost sudah langsung terhubung dengan admin stok barang digudang dengan sistem pengkodean. Hal ini tentu sangat mempermudah proses pemeriksaan stok barang, mempercepat kegiatan transaksi karena sudah tidak perlu lagi menulis dengan nota

dan tentunya lebih akurat karena semua perhitungan menggunakan mesin sehingga tidak terjadi lagi kesalahan manusia atau *human error.*

Dalam proses melayani konsumen, teknologi saat ini sudah digunakan dan terus dikembangkan. Tidak bisa dipungkiri bahwa saat ini konsumen sudah dimanjakan dengan kegiatan belanja online. dimana konsumen dapat berbelanja dari rumah tanpa perlu repot keluar rumah, atau bagi konsumen yang tinggal diluar kota hal ini tentu sangat membantu. Oleh karena itu unit retail muslim sangat memanfaatkan teknologi yang saat ini marak digunakan oleh masyarakat seperti Facebook, Twitter, Instagram, website dan Whatsapp. Melalui aplikasi-aplikasi inilah unit retail muslim dapat berkomunikasi dengan konsumennya. Unit retail muslim juga mengembangkan kegiatan berbelanja online dengan memanfaatkan fitur *video call* pada aplikasi-aplikasi yang digunakan tersebut. Hal ini bertujuan agar konsumen dapat merasakan suasana belanja seperti berada di toko. Walaupun belum maksimal penggunaan aplikasi –aplikasi tersebut, akan tetapi karita terus mengembangkannya kearah yang lebih baik.

Pada komponen *microfoundation* yang ketiga dan keempat, unit retail muslim memanfaatkan hubungan kerjasamanya dengan pihak luar. Pada *microfoundation* yang ketiga unit retail muslim memanfaatkan hubungan denga pihak pemasok atau *supplier*. Dalam memanfaatkan hubungan dengan pemasok, unit retail muslim hanya sebatas pada kegiatan pemenuhan kebutuhan akan produk. Kegiatan inovasi mungkin dilakukan di kantor pusat bagian gudang dengan pemasok. Akan tetapi tidak ada kegiatan inovasi antara unit retail muslim dengan pemasok atau *supplier*.

Pada komponen yang keempat yaitu memanfaatkan hubungan dengan desainer. Dalam kegiatan penciptaan produk baru, unit retail muslim berperan aktif dalam memberikan referensi trend yang berlaku kepada desainer. Proses pencarian referensi tersebut bisa didapatkan kegiatan *benchmark* dengan kompetitor baik yang berada di Jakarta maupun di luar negeri khususnya Singapore. Selain itu unit retail muslim aktif dalam membentuk dan bergabung dengan komunitas hijab modern. Dari kegiatan ini unit retail muslim akan banyak dapat masukan dan saran terutama dalam pengembangan produk rancangannya.

Referensi dan pelaporan mengenai produk yang bersambut maupun tidak ini akan diberikan setiap 1 bulan sekali baik kepada desainer melalui kegiatana *inventory monitoring (IM)* maupun ke kantor pusat melalui laporan pragaji. Dari pelaporan dan referensi tersebut akan dijadikan landasan bagi para desainer dalam merancang produk baru bagi unit retail muslim. Untuk memberikan suasana yang selalu baru, segar dan inovatif, maka unit retail muslim akan selalu meluncurkan produk baru setiap 3 sampai 4 bulan sekali. Kegiatan ini dilakukan agar konsumen senang dan selalu merasa penasaran dengan produk-produk yang ada di unit retail muslim.

Komponen *microfoundation* yang kelima adalah proses mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi eksogen atau dari luar perusahaan. Kegiatan ini dilakukan tentunya diawali dari dikembangkannya team *Management Information System (MIS)* dari kantor pusat. Unit retail muslim juga akan memberikan masukan kepada team MIS apabila memerlukan pengembangan teknologi baru, seperti

website yang saat ini dikembangkan oleh Margaria Grup, unit retail muslim berperan dalam proses pengembanganya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing unit.

Dalam pengembangan teknologi dan pengetahuan teknologi ini, unit retail muslim bertgas untuk memberikan referensi kepada kantor pusat. Seperti teknologi seperti apa yang sedang banyak digunakan oleh konsumen dengan tetap menyesuaikan dengan kebutuhan dari unit itu sendiri. Dengan adanya referensi dari unit retail muslim ini diharapkan proses pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi lebih efektif dan efisien.

Komponen yang keenam adalah mengidentifikasi segmen pasar. Segmen pasar di unit retail muslim sudah dipetakan sejak awal oleh kantor pusat. Dimana Griya Muslim Muda Karita ditujukkan untuk kalangan muda usia mulai dari 15 tahun hingga 30 tahun, Griya Muslim Keluarga Al Fadh ditujukan untuk keluarga mulai dari anak-anak hingga dewasa, dan Griya muslim Annisa lebih diperuntukkan bagi wanita pekerja usia 30 tahun keatas. Pembagian segmen pasar ini ditujukan agar tercipta diversifikasi produk dan konsumen tidak bingung ketika akan berbelanja.

Produknya pun juga dibedakan, untuk produk yang lebih bergaya anak muda tidak akan disediakan banyak di Al Fadh dan Annisa, atau jika kita ingin berbelanja pakaian muslim anak-anak tidak akan bisa ditemukan di unit Karita maupun Annisa. Hal ini dilakukan juga agar tidak adanya persaingan yang kurang sehat diantara masing-masing griya muslim tersebut.

Hal ini disampaikan oleh supervisor Griya Muslim Keluarga Al Fadh, sebagai berikut;

"Secara segmen kita memang sudah dipetakan. Kalau alfadh kan untuk keluarga ya. Terkadang kan kita tidak bisa tutup mata ya misal trend sekarang keremaja-remaja ya kita juga sediakan tetapi untuk kapasitas jumlah tidak sebanyak di karita. Jadi kalau mau cari baju koko keluarga ya di Al-Fadh. kita juga ada grup batik jadi kita tidak diperbolehkan menjual yang bermotif batik ya karena sudah ada lahanya masing-masing."

Komponen terakhir *microfoundation* dalam tahapan *sensing* adalah proses berubah dan inovasi demi kebutuhan konsumen. Sebagai perusahaan yang mengedepankan inovasi, proses penciptaan produk pada unit retail muslim bertujuan untuk menciptakan trend, oleh karena itu tahapan *sensing* sangat penting untuk menciptakan suatu produk yang benar-benar baru, segar dan akan menjadi trend nantinya.

4.2.2.2.2. Tahapan *Seizing*

Tahap kedua dalam *dynamic capability* adalah *seizing.* Pada tahap ini perusahaan akan merebut kesempatan yang telah diidentifikasi sebelumnya dari proses *sensing.* Adapun beberapa komponen *microfoundation* dari *dynamic capability* yang ada di dalam tahapan *seizing* tampak pada tabel dibawah ini:

Tabel IV. 7. Tahapan *Seizing* dari *Dynamic Capability* dan Elemen-elemen Mikro

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) - *Seizing*	Manajerial dan proses organisasi di Unit Retail Muslim
1	Pemilihan target konsumen	Pemilihan target konsumen sudah jelas dari kantor pusat yaitu Griya Muslim Muda Karita untuk usia 15 – 30 tahun, Griya Muslim Annisa untuk wanita pekerja usia diatas 30 tahun dan Griya Muslim Keluarga Al Fadh untuk keluarga semua usia.
2	Penyampaian nilai-nilai inovasi ke konsumen	Penyampaian inovasi/perubahan ke pelaggan melalui sosial media, email, dan message blast melalui whatsapp
		Melalui media-media cetak seperti leaflet, banner, baliho dan spanduk untuk produk baru atau produk andalan dari unit.
		Bergabung melalui komunitas-komunitas hijaber dan plus size di Yogyakarta
		Membentuk komunitas gaya muslim muda untuk Karita group.
3	Norma-norma perusahaan terhadap kompetitor peniru	Memberikan produk dengan kualitas terbaik, rapi, nyaman di pakai dan harga bersaing
		Memberikan produk yang selalu berubah dan *up-to-date* sehingga tidak mudah ditiru
		Memiliki desainer khusus yang hasil karyanya dikhususkan untuk Margaria, sehingga tidak ditemukan di tempat lain
4	Kegiatan Inovasi dalam menghadapi kompetitor peniru	Memberikan produk dengan bahan dan kualitas terutama kualitas jahitan yang bagus dan awet
		Berani tampil beda khususnya untuk produk jilbab dan busana muslim.
		Mampu memberikan produk baru yang segar setiap bulannya
		Peningkatan di kemampuan SDM sebagai pemberi solusi bagi konsumen
		Melakukan simulasi dan latihan merangkai hijab secara rutin agar mampu memberikan aplikasi jilbab yang baru setiap bulannya
		Menyediakan tempat berbelanja yang nyaman, bersih dengan fasilitas musholla, toilet, playground, salon, ruang laktasi dan air mineral yang bisa dugunakan secara gratis oleh konsumen yang datang.
5	Pengalokasian sumber daya di unit kerja	Pengalokasian produk dilakukan review setiap 1 bulan melalui *Inventory Monitoring (IM)*, apabila dalam 3 bulan produk tidak bersambut maka akan dilakukan pelaporan untuk dilakukan diskon atau dialokasikan ke cabang diluar kota atau ditarik.
		Pengalokasian SDM dilakukan dengan observasi baik secara langsung maupun tidak yang dilakukan oleh pimpinan unit dan supervisor kepada teamnya
		Pembagian supervisor berdasarkan jumlah *counter* yang ada di toko/unit
		Rolling atau perputaran ke seluruh *counter* bagi setiap duta niaga baik baru maupun lama

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) - *Seizing*	Manajerial dan proses organisasi di Unit Retail Muslim
6	Rutinitas membangun loyalitas dan komitmen karyawan	Jenjang karir yang jelas
		Gaji dan bonus yang semakin lama semakin meningkat
		Tersedianya fasilitas lain seperti keleluasaan cuti, BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan, koperasi simpan pinjam dan kartu diskon untuk semua produk layanan Margaria
		Hubungan dan suasana yang baik dan menyenangkan antara pimpinan unit dan teamnya
		Terdapat kegiatan *employee of the month* yang didapat dari hasil evaluasi kinerja yang dilakukan 1 bulan sekali dengan hadiah yang menarik untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Sumber: Penulis dari hasil wawancara

Komponen pertama dalam *microfoundation* pada tahap *seizing* adalah pemilihan target konsumen. seperti yang sudah dibahas pada bagian pembagian segmen pasar, target konsumen dari unit retail muslim telah dibagi-bagi dari kantor pusat. Untuk Griya Muslim Muda Karita memiliki target konsumen adalah anak-anak muda usia 15-30 tahun sedangkan Griya Muslim Keluarga Al Fadh diperuntukkan untuk keluarga dengan semua usia dan Griya Muslim Annisa diperuntukkan wanita pekerja usia 30 tahun keatas. Pembagian ini dilakukan agar tidak terjadi kerancuan dari konsumen, produk yang di tawarkan juga lebih fokus dan persaingan antar toko juga tetap terjaga dan sehat.

Komponen kedua *microfoundation* dalam tahapan *seizing* adalah penyampaian nilai-nilai inovasi ke konsumen. Pada komponen ini unit retail muslim memiliki tugas untuk melakukan pemasaran dan penyampaian informasi mengenai inovasi perubahan yang dilakukan oleh kantor pusat, desainer dan unit retail muslim sendiri kepada konsumen. Proses penyampaian itu sendiri melalui sosial media, email, dan *message blast* melalui whatsapp selain itu penyampaian juga melalui media-media cetak seperti leaflet, banner, baliho dan spanduk untuk produk baru atau produk andalan dari unit. Selain tentu saja segala informasi akan sangat efektif disampaikan langsung kepada konsumen oleh para duta niaga. Oleh karena itu penting bagi duta niaga untuk memiliki *product knowledge* atau pengetahuan produk yang baik.

Komponen ketiga dan keempat adalah bagaimana dalam menghadapi kompetitor yang meniru. Perlu diakui memang jika busana muslim, mukena maupun jilbab adalah produk-produk masal yang dapat di jual secara bebas dengan motif dan

model mirip atau hampir sama. Diakui memang bahwa kompetitor peniru yang cukup menjadi ancaman adalah para pedagang di Pasar Beringharjo karena mereka menjual produk khususnya jilbab dengan motif-motif sejeni dengan harga yang jauh lebih murah.

Untuk mengatasi hal ini, pelayanan dan kenyaman berbelanja bagi konsumen terus ditingkatkan oleh unit retail batik. Dari segi pelayanan, kemampuan duta niaga selalu ditingkatkan melalui kegiatan pelatihan, role play dan observasi dari para supervisor mengenai kemampuan teamnya. Dari segi kenyamanan berbelanja tentunya fasilitas di masing-masing unit ditingkatkan, seperti menyediakan tempat berbelanja yang nyaman, bersih dengan fasilitas musholla, toilet, playground, salon, ruang laktasi dan air mineral yang bisa dugunakan secara gratis oleh konsumen yang datang.

Unit retail muslim menyediakan produk baru yang unik dan segar serta memiliki kualitas produk, jahitan, bahan dan warna yang lebih baik dari kompetitor sehingga walaupun harus mengeluarkan uang lebih akan tetapi konsumen merasa puas dan senang berbelanja di unit retail muslim. Hal ini disampaikan oleh pimpinan unit Griya Muslim Muda Karita sebagai berikut:

"Kompetitor penitu itu pasti ada ya, dan biasanya harganyy lebih murah ya. Tetapi kita kan yang diperhatikan kualitas produk yang kita sediakan harus nyaman dipakai, sama kenyamanan buat customernya. Kita juga ada kotak saran agar customer bisa menyampaikan jika ada masalah. tetapi satu dua jarang banget. karena pelayanan di margaria grup itu bagi kami customer itu sangat istimewa dan spesial ya. itu mungkin yang membuat customer merasa nyaman, belanja mau nyari ini kita layani sesuai kebutuhannya. intinya adalah customer kesini pasti butuh bantuan, nah kita siap membantu."

Komponen kelima dalam *microfoundation* adalah pengalokasian sumber daya di unit kerja. Adapun sumber daya yang digunakan dan berhubungan langsung dengan konsumen adalah sumber daya manusia dalam hal ini duta niaga dan sumber daya produk yang ditawarkan kepada konsumen. Unit retail muslim mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Mereka memperhatikan kemampuan dan kemauan bekerja dari setiap individu. Observasi dilakukan secara langsung oleh supervisor melalui aktifitas harian yang rutin. Selain itu adanya perputaran atau *rolling* yang dilakukan antara 1 sampai 3 bulan sekali agar para duta niaga bisa memiliki *product knowledge* yang lengkap di semua produk. Selain itu supervisoer bisa melihat dimana kelebihan dan kekurangan dari team-nya.

Untuk sumber daya produk dilakukan monitoring setiap 3 bulan sekali. Untuk produk yang tidak laku atau kurang bersambut adalah produk yang belum terjual dalam waktu 1 tahun, maka akan dilakukan review, apakah produk ini aka di tarik, di diskon atau di alokasikan ke Griya Muslim lainya yang ada di luar kota. Hal ini agar tidak ada penumpukkan barang di gudang.

Komponen terakhir dari tahap *seizing* adalah rutinitas membangun loyalitas dan komitmen karyawan. Tentu penting bagi suatu perusahaan untuk memiliki *turnover* atau tingkat perputaran karyawan yang rendah. Karena semakin sering bagi perusahaan harus melatih karyawan baru untuk mengganti karyawan lama yang mengundurkan diri tentu biaya yang dibutuhkan akan lebih besar.

Oleh karena itu dalam meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan, Margaria Grup memberikan hak-hak yang sangat tepat dan sesuai bagi seluruh ajaran

karyawannya seperti Jenjang karir yang jelas, gaji dan bonus yang semakin lama semakin meningkat dan tersedianya fasilitas lain seperti keleluasaan cuti, BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan, koperasi simpan pinjam dan kartu diskon untuk semua produk layanan Margaria.

Selain itu hubungan dan suasana yang baik dan menyenangkan antara pimpinan unit dan teamnya serta terdapat kegiatan employee of the month yang didapat dari hasil evaluasi kinerja yang dilakukan 1 bulan sekali dengan hadiah yang menarik untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4.2.2.2.3. Tahapan *Transforming*

Tahap ketiga dari *dynamic capability* adalah tahap *transforming* atau perubahan berkelanjutan. Pada tahap ini perusahaan melakukan perubahan terus menerus setelah melalui kedua tahap sebelumnya yaitu *sensing* dan *seizing*. Jika digambarkan dengan tabel komponen *microfoundation* dari tahap *transforming* adalah sebagai berikut:

Tabel IV. 8. Tahapan *Transforming* dari *Dynamic Capability* dan Elemen-elemen Mikro

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) – Transforming	Manajerial dan proses organisasi di Unit Retail Muslim
1	Upaya peningkatan ketangkasan perusahaan	Keleluasaan bagi pimpinan unit untuk mengatur team nya
		Pelatihan yang dilakukan bagi seluruh karyawan baru
		Refreshment training terutama dalam hal pelayanan setiap 1 tahun sekali
		Rolling/perputaran karyawan sesuai dengan counter nya
		Memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen
		Membina hubungan baik dengan konsumen
		Responsif dan cepat dalam memenuhi kebutuhan konsumen
		Selalu memberikan produk baru yang up to date
2	Menjawab tantangan perubahan teknologi yang cepat	Menambahkan kedalam misi perusahaan agar dapat diikuti oleh seluruh team dibawah Margaria Grup
		Memilih pimpinan-pimpinan Unit yang masih muda sehingga lebih mudah dalam menghadapi perubahan teknologi
		Perubahan teknologi dilakukan bertahap sesuai dengan kebutuhan dan prioritas
3	Penggunaan sumber daya yang unik	Bahan Batik yang awet menjadi unggulan bagi Margaria
		SDM yang mampu melayani dengan baik dan memebri solusi
		Desainer yang diberi kebebasan berkreasi dan hanya bekerja untuk Margaria Grup
4	Cara meningkatkan kemampuan manager	Pimpinan Unit dan supervisor di pilih dari Duta Niaga yang berprestasi
		Pelatihan peningkatan ketrampilan dan wawasan bagi Pimpinan unit dan supervisor
5	Tata kelola dan manajemen pengetahuan baik internal maupun ekternal perusahaan	Unit kerja membuat budget kebutuhan pelatihan dalam 1 tahun
		Fasilitas HP dan laptop yang digunakan pimpinan unit dan supervisor serta akses internet yang bisa digunakan untuk meningkatkan pengetahuan di unit.

Sumber: Penulis dari hasil wawancara

Komponen *microfoundation* yang pertama dalam tahapan *transforming* untuk unit retail muslim adalah upaya peningkatan ketangkasan perusahaan. Beberapa cara yang dilakukan oleh Margaria Grup dalam mengelola unit retail muslim adalah dengan memberikan keleluasaan bagi pimpinan unit atau desentralisasi. Desentralisasi dirasa cara paling tepat bagi Margaria Grup dalam mengelola perusahaannya terutama bagi unit-unit kecil dibawahnya.

Pelatihan juga merupakan cara yang dipilih oleh unit retail muslim dalam meningkatkan ketangkasan perusahaan. Bagi unit retail muslim, setiap toko atau kompetitor boleh saja menjual produk-produk yang sejenis, akan tetapi yang membedakan antara unit retail muslim dengan para kompetitornya ada di pelayanan yang diberikan oleh para duta niaganya. Oleh karena itu selain pelatihan yang wajib diikuti oleh setiap karyawan baru, unit retail muslim juga kerap mengadakan *refreshment* atau penyegaran ulang atas pelatihan yang sebelumnya telah dilakukan.

Observasi juga terus dilakukan oleh supervisor terhadap teamnya untuk meningkatkan kemampuan serta pengetahuan terutama mengenai layanan dan produk bagi setiap duta niaga, perputaran posisi jaga *counter* juga dilakukan setiap 2 sampai 3 bulan sekali untuk meningkatkan pengetahuan produk bagi setiap duta niaga.

Dari segala proses pelatihan, *refreshment,* observasi dan perputaran posisi ini diharapkan para duta niaga tidak cepat jenuh dan bosan dengan pekerjaan rutinnya, dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan produk yang pada akhirnya akan dapat mencapai tujuan dari unit retail muslim yaitu menciptakan hubungan yang baik dengan konsumen, dapat memenuhi kemauan dan kebutuhan konsumen, memberikan

layana yang cepat, tanggap dan responsive serta dapat memberikan solusi bagi konsumen.

Komponen yang kedua adalah menjawab tantangan teknologi yang cepat berubah. Hal ini juga merupakan tantangan tersendiri bagi unit retail muslim, terutama saat menghadapi perubahan bisnis menjadi serba *online.* Dengan memanfaatkan teknologi aplikasi yang mudah digunakan dan akrab digunakan oleh masyarakat saat ini, sehingga selain mempermudah akses dari konsumen juga memudahkan admin dan seluruh karyawan dari unit retail muslim untuk menggunakannya. Seperti yang disampaikan oleh supervisor Griya Muslim Keluarga Al Fadh, seperti berikut:

"Dengan sosial media, dengan online shop, untuk membantu konsumen berbelanja"

Komponen ketiga adalah penggunaan sumber daya yang unik. Ada 3 sumber daya yang digunakan dalam meningkatkan kemampuan perusahaan yaitu kualitas produk yang bagus dengan harga bersaing, pelayanan yang membantu dan maksimal serta desainer yang kreatif dan inovatif. Ketiga kekuatan daru unit retail muslim ini digunakan dan dimaksimalkan secara bersama-sama hingga menghasilkan kualitas produk dan layanan yang prima.

Komponen keempat adalah cara meningkatkan kemampuan manager. Manager dalam hal ini pimpinan unit wajib memiliki kemampuan *up selling, public speaking* dan manajemen sumber daya manusia yang bagus. Kemampuan-kemampuan tersebut akan digunakan oleh pimpinan unit dalam menjalin hubungan dengan konsumen, pemasok, desainer dan pihak-pihak yang masuk dalam rantai nilai perusahaan.

Nilai lebih yang dimiliki unit retail muslim adalah karyawan yang menjadi pimpinan unit semuanya berasal dari duta niaga. Sehingga mereka sudah sangat memahami karakter dari konsumen unit retail muslim, karakter dan budaya perusahaan dan memahami bagaimana berada di posisi duta niaga. Kegiatan pelatihan dilakukan untuk memaksimalkan kemampuan dari para pimpinan unit dan juga para supervisor tersebut.

Komponen *microfoundation* yang terakhir dalam tahapan *transforming* adalah tata kelola dan manajemen pengetahuan baik internal maupun ekternal perusahaan. Mengelola pengetahuan terutama mengenai trend yang sedang marak dipasaran tentunya tidak mudah. Disini tugas dari pimpinan unit dan supervisor harus mampu menjembatani antara kebutuhan pengetahuan yang dimiliki oleh para duta niaga yang berada di team nya, referensi produk yang akan digunakan oleh desainer dan kantor pusat. Oleh karena itu kantor pusat pun menyediakan fasilitas h*andphone* dan laptop yang dapat dipergunakan oleh para pimpinan unit dan supervisor dalam melakukan tugasnya tersebut.

Untuk mempermudah kegiatan bisnis online yang sedang gencar digunakan oleh konsumen pun, margaria menyediakan fasilitas handphone tersebut untuk membatu kerja dari para admin *online shopping.* Hal ini disampaikan oleh supervisor Griya Muslim Keluarga Al Fadh, sebagai berikut:

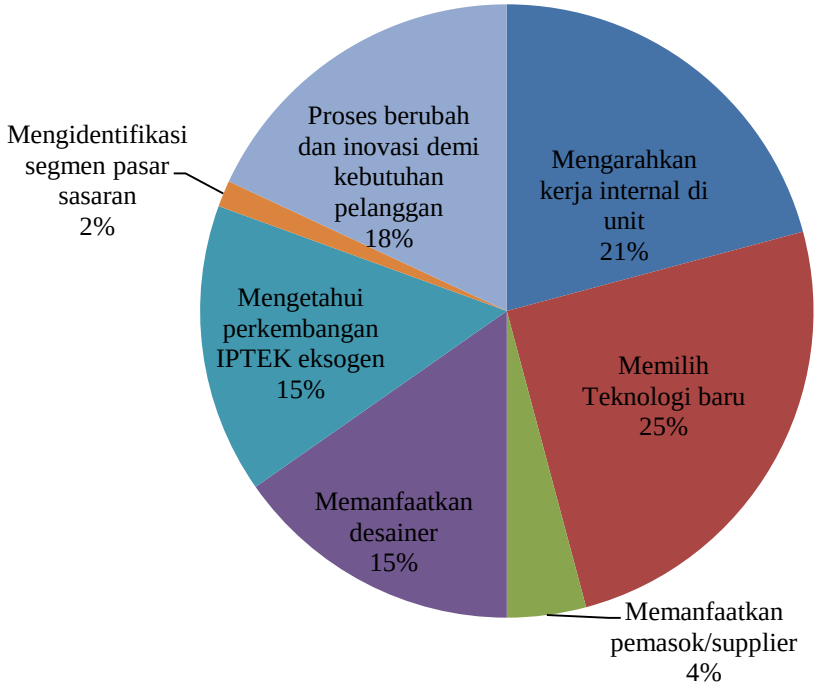
"Kita ada team sosmed ada HP khusus yang bisa dimanfaatkan untuk online shopping, lalu ada laptop."

4.2.2.3. Analisis Temuan Penting Pada Unit Retail Muslim

Pada bagian ini akan di jawab mengenai pertanyaan penelitian yang telah dijabarkan pada Bab I yaitu bagaimanakah pengembangan elemen-elemen mikro dari *dynamic capability* dapat mengembangkan inovasi di perusahaan keluarga?

Untuk menjawab pertanyaan diatas maka perlu di jabarkan dengan singkat mengenai pengembangan elemen-elemen mikro atau *microfoundation* dari *dynamic capability* dapat mengembangkan inovasi di perusahaan keluarga khususnya pada unit retail muslim adalah dengan melalui grafik dibawah ini yang disajikan secara terpisah pada masing-masing tahapan *dynamic capability.*

Grafik dibawah ini adalah grafik pengembangan elemen-elemen mikro pada tahapan *sensing,* sebagai berikut:



Sumber: Penulis

Gambar IV. 10. Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada Tahap *Sensing*

Dari grafik diatas tampak bahwa dalam tahapan *sensing* komponen *microfoundation* yang memiliki nilai tertinggi adalah memilih teknologi baru. Pemilihan teknologi dianggap sebagai salah satu cara untuk memperluas jaringan dan jangkauan terhadap konsumen di seluruh Indonesia. Dengan berkembangnya belanja *online* di masyarakat tentu memilih teknologi yang tepat akan sangat membantu pengembangan usaha di unit retail muslim. Dengan adanya penambahan misi perusahaan yaitu mengikti dan mengaplikasikan perkembangan teknologi diseluruh

aspek, menunjukkan bahwa unit retail muslim semakin terbuka terhadap segala bentuk teknologi baru yang diterapkan di perusahaan.

Komponen terbesar kedua adalah mengarahkan kerja internal di unit. Dengan pembagian tugas dan tanggung jawab, keleluasaan yang diberikan kepada pimpinan unit dalam mengelola teamnya (desentralisasi) serta adanya *guideline* dari kantor pusat maka kegiatan yang *business as usual* dapat berjalan dengan baik. Untuk menambah pengetahuan yang dimiliki oleh para duta niaga, mereka ditempatkan pada *counter* atau stand dengan observasi yang dilakukan oleh supervisor, selain itu juga adanya perputaran duta niaga dalam menempati stand-stand tersebut sehingga menambah pengetahuan dari setiap karyawan dan pemetaan karyawan benar-benar disesuaikan dengan minat dan bakatnya.

Komponen ketiga terbesar adalah proses berubah dan inovasi demi kebutuhan konsumen. Sesuai dengan misi perusahaan dalam menciptakan produk yang kreatif, inovatif dan selalu menjadi *trend setter*, maka proses inovasi dan perubahan di unit retail muslim menjadi komponen yang penting dalam pengembangan usaha.

Selanjutnya adalah grafik dari tahap kedua *dynamic capability* yaitu *seizing*:



Sumber: penulis

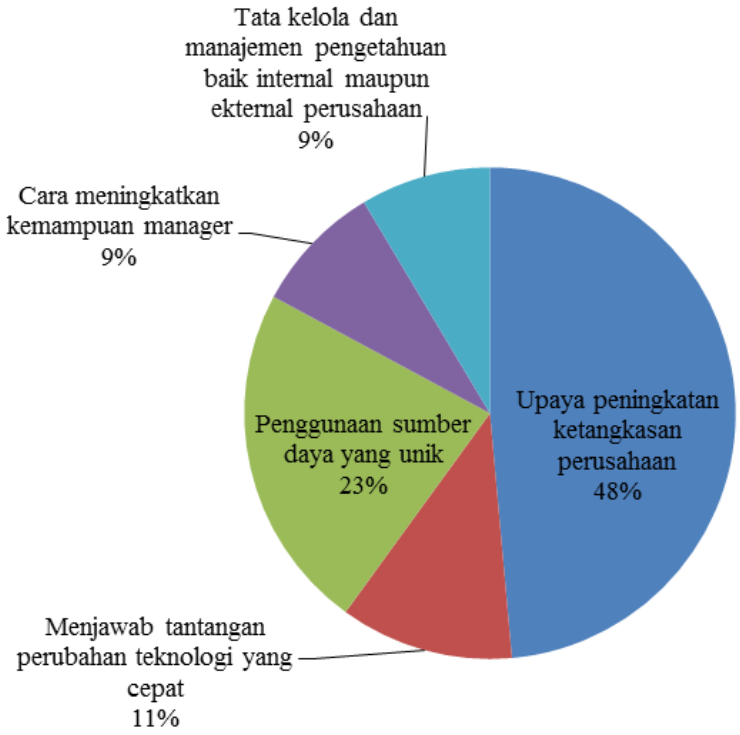
Gambar IV. 11. Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada Tahap *Seizing*

Dari grafik diatas tampak bahwa kegiatan inovasi dalam menghadapi kompetitor peniru merupakan hal yang terpenting dilakukan oleh unit retail muslim. Sebagai unit usaha yang menjual produk busana muslim, jilbab dan semua kebutuhan ibadah lainnya, tidak dapat dipungkiri bahwa kompetitorpun mampu menjual produk yang sejenis. Oleh karena itu memiliki desain yang inovatif dan kreatif serta selalu berubah dalam menciptakan suatu produk akan membuat konsumen selalu penasaran dan puas berbelanja di unit retail muslim. Hal ini sejalan dengan komponen kedua terbesar yaitu penyampaian nilai-nilai inovasi ke konsumen. Hal ini penting karena

setelah melakukan perubahan dan iovasi yang maksimal, apabila tidak bisa tersampaikan dengan baik maka, inovasi tersebut tidak akan bisa di ketahui dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Dalam membangun budaya inovasi dan segala kegiatan inovasi tentunya membutuhkan waktu yang tidak sebentar oleh karena itu apabila unit retail muslim ini memiliki tingkat *turnover* karyawan yang tinggi akan sangat merugikan bagi perusahaan. oleh karena itu komponen ketiga terbesar dalam tahap *seizing* adalah rutinitas membangun loyalitas dan komitmen karyawan.

Grafik ketiga menampilkan tahapan ketiga dari *dynamic capability* yaitu *transforming:*



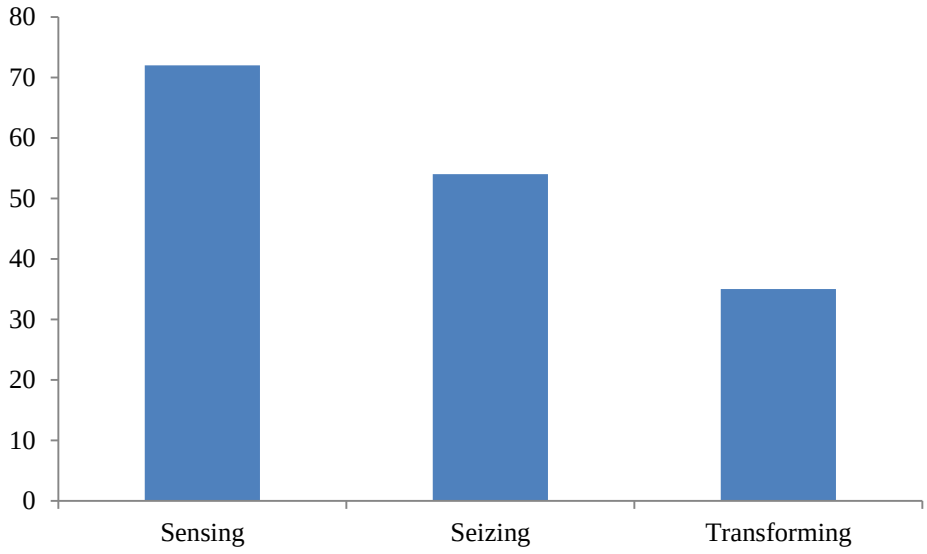
Sumber: penulis

Gambar IV. 12. Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada Tahap *Transforming*

Dari grafik diatas tampak bahwa komponen upaya peningkatan ketangkasan perusahaan memiliki prosi terbesar dalam unit retail muslim dalam mengembangkan kemampuan inovasi di perusahaannya. Pengetahuan sangat penting bagi team unit retail muslim dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia terutama duta niaga yang responsive, kreatif dan dapat memberi solusi pada konsumen.

Komponen kedua adalah penggunaan sumber daya yang unik. Adapun sumber daya yang unik yang dimiliki oleh unit retail muslim adalah kualitas produk yang baik, sumber daya manusia yang cepat dan responsive serta desainer yang kreatif dan inovatif. Sejauh ini unit retail muslim dapat memanfaatkan ketiga sumber daya yang unik tersebut untuk kemajuan usahanya. Komponen ketiga terbesar adalah menjawab tantang teknologi yang cepat. Dengan memiliki sikap terbuka terhadap segala perubahan teknologi maka unit retail muslim dapat mengembangkan usahanya tidak terbatas pada kota Yogyakarta saja tetapi juga bisa sampai di luar kota.

Untuk menarik kesimpulan dari ketiga tahapan *dynamic capability* yang paling berperan dalam proses peningkatan kemampuan inovasi perusahaan akan digambarkan pada tabel dibawah ini:



Sumber: penulis

Gambar IV. 13. Tahapan *dynamic capability* pada unit retail muslim

Untuk menjawab pertanyaan rumusan masalah dari penelitian ini dapat dilihat dari tabel diatas. Tampak bahwa tahap *sensing* merupakan tahap yang paling berperan dalam proses pengembangan kemampuan inovasi di unit retail muslim. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Froelich (2017). Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Froelich (2017) komponen microfoundation dalam tahap *sensing* yang paling berpengaruh terhadap pengembangan kemampuan inovasi adalah komponen mengarahkan unit kerja internal berbeda dengan penelitian pada unit retail muslim dimana komponen yang paling berpengaruh adalah memilih teknologi baru.

BAB V

ANALISIS ANTAR KASUS

Pada Bab IV sebelumnya yaitu analisis kasus empiris dimana telah dijabarkan secara detail mengenai pengembangan elemen-elemen mikro dari *dynamic capability* dapat mengembangkan inovasi pada masing-masing unit retail batik dan unit retail muslim.

Pada bab V ini akan dilakukan analisis antar kasus. Pada analisis antar kasus dapat 3 cara proses analisis, antara lain:

1. Memilih kategori atau dimensi dan lalu melihat kedalam grup yang sama ditambah dengan antar grup yang berbeda.
2. Memilih pasangan kasus dan lalu membuat list persamaan dan perbedaan dari setiap pasangan.
3. Membagi sumber data demi data.

Berikut ini merupakan hasil *cross-case search for patterns* terhadap proses dan pengembangan elemen-elemen micro pada *dynamic capability* di perusahaan keluarga dengan studi kasus di Margaria Grup. Hasil perbandingan tersebut akan dirangkum dan disajikan dalam tabel dan hasil generalisasi pengembangan elemen-elemen mikro pada *dynamic capability* dalam menjawab pertanyaan penelitian disajikan dalam bentuk diagram radar di bawah ini untuk membantu pembaca memahami secara

menyeluruh terhadap hasil temuan dalam penelitian ini, sehingga diharapkan pembaca dapat memiliki pemahaman yang sama dengan peneliti.

Adapun penyajian tabel ini akan dibagi menjadi 3 tahap dalam *dynamic capability* yaitu *sensing, seizing* dan *transforming.*

5.1. Tahap *Sensing:*

Berikut adalah tabel perbandingan proses pengembangan elemen-elemen mikro dari tahap *sensing:*

Tabel V. 1. Perbandingan Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada tahap *sensing*

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) – Sensing	Manajerial dan proses organisasi di Margaria Grup			
		Unit Retail Batik	Intensitas	Unit Retail Muslim	Intensitas
1	Mengarahkan kerja internal di unit	Tersedia SOP dari kantor pusat sebagai panduan mengarahkan kerja di unit.	√√√	Membagi SDM ke dalam beberapa *counter*sesuai dengan kemampuan	√√√
		Tersedia pembagian tanggung jawab dan wewenang yang jelas	√	Melakukan evaluasi setiap 1-2 bulan sekali untuk melihat kemampuan SDM	√√
		Keleluasaan dari bagi pimpinan unit untuk menjalankan unit bisnisnya	√√√	Melakukan perputaran kerja sesuai dengan *counter* - nya untuk melihat kelebihan dan kelemahan dari SDM	√√
		Tersedianya laporan tertulis setiap 1 bulan sekali yang dilaporkan ke kantor pusat	√√	Observasi kinerja SDM yang dilakukan oleh supervisor	√
		Briefing yang dilakukan setiap pergantian shift, 2 kali sehari, Shift pagi dan siang	√	Tersedia SOP dari kantor pusat sebagai panduan mengarahkan kerja di unit.	√√√
				Briefing yang dilakukan oleh rutin oleh Pimpinan Unit	√
				Memanfaatkan aplikasi Whatsapp sebagai sarana komunikasi per grup.	√√√
2	Memilih Teknologi baru	Menambahkan pengembangan dan aplikasi teknologi dalam misi perusahaan	√√	Tersedianya sistem baru bernama "Monday" sebagai alat komunikasi antar pimpinan hingga ke pemilik perusahaan	√√√
		Mengangkat direktur bisnis baru yang salah satu tugasnya untuk mengembangkan teknologi	√√	Perbaikan sistem perkasiran dengan aplikasi baru bernama Mpost	√√√
		Tersedianya sistem baru bernama "Monday" sebagai alat komunikasi antar pimpinan hingga ke pemilik perusahaan	√√√	Mengembangkan sistem berbelanja dengan secara online	√√
		Perbaikan sistem perkasiran dengan aplikasi baru bernama Mpost	√√√	Menggunakan aplikasi Whatsapp sebagai sarana komunikasi dengan pelanggan	√√√

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) – Sensing	Manajerial dan proses organisasi di Margaria Grup			
		Unit Retail Batik	**Intensitas**	**Unit Retail Muslim**	**Intensitas**
		Mengembangkan sistem berbelanja dengan secara online	√√	Menggunakan aplikasi whatsapp dengan memanfaatkan fiturnya untuk video call bagi pelanggan yang ingin belanja dari rumah	√
				Melakukan *benchmark* dengan kompetitor	√√√
				Memanfaatkan teknologi dalam hal marketing seperti pengunaan sosial media, display elektronik dan video tron.	√√√
3	Memanfaatkan hubungan dengan pemasok/supplier	Pemasok/supplier di unit retail batik tidak terkait dengan proses inovasi.	√	Pemasok/supplier di unit retail Muslim tidak terkait dengan proses inovasi.	√
				Tersedia proses kerjasama dengan pihak luar yaitu dengan instansi atau universitas dalam hal sponsorship (merchandise atau baju)	√√
4	Memanfaatkan hubungan dengan desainer/perancang busana	Tersedianya kegiatan *Inventory Monitoring (IM)* sebagai sarana komunikasi antara unit dengan desainer	√√√	Tersedianya kegiatan *Inventory Monitoring (IM)* sebagai sarana komunikasi antara unit dengan desainer	√√√
		Supervisor dan pimpinan unit membuat laporan pragaji yang isinya perkembangan mode batik yang diminati pelanggan sebagai referensi bagi desainer	√√√	Supervisor dan pimpinan unit membuat laporan pragaji yang isinya perkembangan mode busana muslim yang diminati pelanggan sebagai referensi bagi desainer	√√√
		Supervisor dan pimpinan unit membuat referensi trend dengan mencari di social media, kompetitor dan suara pelanggan	√√	Tersedianya up date produk terbaru untuk busana muslim dan jilbab setiap 3-4 bulan sekali	√√
				Menciptakan brand sendiri yaitu DS Fashion	√√√
5	Proses mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi eksogen	Memanfaatkan teknologi yang saat ini masih banyak di pakai masyarakat, seperti social media, whatsapp, dll	√√√	Memanfaatkan teknologi yang saat ini masih banyak di pakai masyarakat, seperti media sosial, whatsapp, dll	√√√
		Menggunakan sistem "Monday" sebagai sarana komunikasi antar pimpinan di semua unit	√√	Menggunakan sistem "Monday" sebagai sarana komunikasi antar pimpinan di semua unit	√√

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) – Sensing	Manajerial dan proses organisasi di Margaria Grup			
		Unit Retail Batik	**Intensitas**	**Unit Retail Muslim**	**Intensitas**
		Memperbaiki sistem kasir dan stok barang dengan sistem *barcode*	√√	Memperbaiki sistem kasir dan stok barang dengan sistem barcode	√√
		Kegiatan pengembangan teknologi di atur oleh bagian *Management Information System (MIS)* di kantor pusat	√	Kegiatan pengembangan teknologi di atur oleh bagian *Management Information System (MIS)* di kantor pusat	√
				Mengadakan kegiatan customer gathering setiap 6 bulan sakali sebagai sarana komunikasi antara toko dengan pelanggan	√√√
6	Mengidentifikasi segmen pasar sasaran	Melakukan *benchmark* dengan kompetitor di lingkungan sekitar secara rutin setiap 1 bulan sekali	√√√	Sudah Tersedia pembagian segmen pasar langsung dari kantor pusat.	√
		Pelaporan hasil *benchmark* akan dilaporkan ke kantor pusat untuk menentukan segmen pasar tiap unit	√√√		
7	Proses berubah dan inovasi demi kebutuhan pelanggan	Proses inovasi dilakukan berdasarkan hasil *benchmark* kompetitor, request pelanggan dan proses penciptaan sendiri.	√√√	Proses inovasi dilakukan berdasarkan hasil benchmark kompetitor, request pelanggan, survey melalui media sosial mengenai trend busana muslim baik di dalam maupun diluar negeri, dan proses penciptaan sendiri.	√√√√√
		Tersedianya rancangan tema yang sudah ditentukan selama 1 tahun.	√√	Hasil survey di kirimkan ke desainer sebagai bahan referensi	√√√√
		Desainer menyampaikan gambar desain nya setiap 2 minggu hingga 1 bulan sekali	√√	Komunikasi yang intens antara desainer dengan pimpinan unit atau supervisor pada saat proses pembuatan desain.	√√√
		Komunikasi yang intens antara desainer dengan pimpinan unit atau supervisor pada saat proses pembuatan desain.	√√√	Setelah produk masuk ke toko/unit akan dilakukan evaluasi setiap 1 bulan sekali melalui *Inventory Monitoring (IM)*	√√√

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) – Sensing	Manajerial dan proses organisasi di Margaria Grup			
		Unit Retail Batik	**Intensitas**	**Unit Retail Muslim**	**Intensitas**
		Setelah produk masuk ke toko/unit akan dilakukan evaluasi setiap 1 bulan sekali melalui *Inventory Monitoring (IM)*	√√√	Tersedianya *launching* produk baru setiap 3-4 bulan sekali	√√

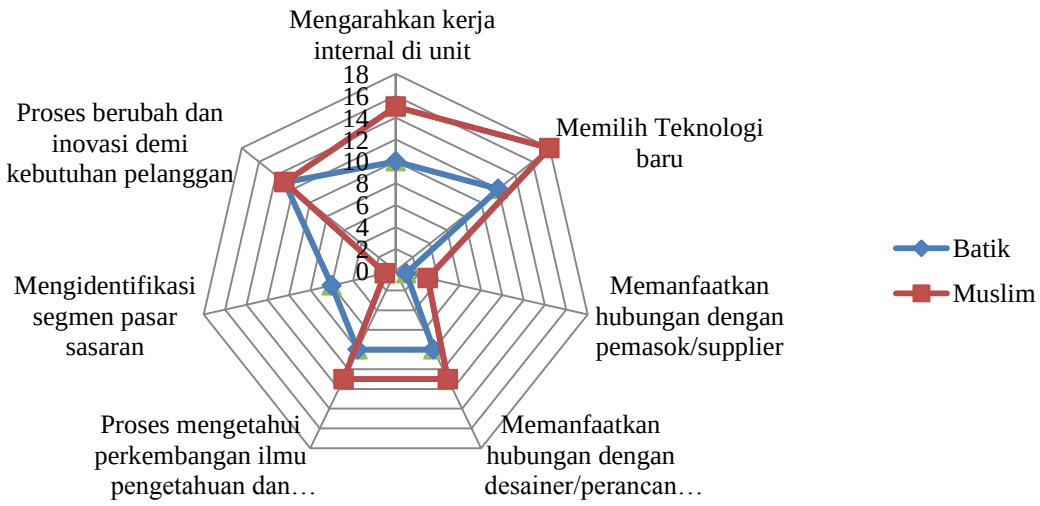
Sumber: Penulis dari hasil wawancara

Pada tabel diatas menggambarkan mengenai pengembangan elemen mikro atau *microfoundation* pada tahap *Sensing*. Pada tabel diatas tampak bahwa kegiatan yang dilakukan oleh kedua unit kerja hampir sama. Hanya saja pada pada unit retail muslim pada tahap *sensing* ini kegiatan yang dilakukan lebih beragam. Hal ini dikarenakan produk yang dijual pada unit retail muslim juga lebih beragam dibandingkan dengan produk yang disediakan oleh unit retail batik.

Produk yang disediakan oleh unit retail batik cenderung lebih seragam serta telah memiliki pola atau motif yang pakem dan sudah diatur sesuai tradisi. Oleh karena itu kegiatan pada tahap *sensing* juga lebih sederhana. Pada unit retail muslim kegiatan mengarahkan kerja internal di unit cenderung lebih beragam. Hal ini karena pada unit retail muslim memiliki beberapa stand atau *counter* dan para duta niaga harus memiliki kemampuan dan pengetahuan produk yang beragam pula. Oleh karena itu perlu dilakukan perputaran posisi setiap 1-2 bulan sekali untuk *counter* mukena, jilbab dan busana muslim wanita serta 3 bulan sekali untuk *counter* pria.

Unit retail muslim menciptakan merk sendiri yaitu DS Fashion untuk produk-produk mukena, jilbab dan busana muslim wanita. Hal ini dimaksudkan agar terlihat jelas keunikan dan ciri khas produk yang dimiliki oleh unit retail muslim dengan kompetitornya. Proses pengembanga merk ini pun melibatkan banyak pihak seperti desainer, komunitas-komunitas hijab modern dan *plus size* serta konsumen sendiri.dengan adanya merk DS Fashion ini terbukti mampu membuat unit retail muslim menjadi *trend setter* dalam fashion muslim di Kota Yogyakarta.

Dibawah ini adalah diagram radar yang menggambarkan tahapan *sensing* yang dilakukan oleh Margaria Grup secara keseluruhan sebagai satu kesatuan perusahaan:



Sumber: penulis

Gambar V. 1. . Pengembangan Tahap *sensing* di Margaria Grup

Pada diagram diatas tampak bahwa memilih teknologi baru membawa perubahan dalam pengembangan kemampuan inovasi diperusahaan. Dengan mengangkat direktur baru yang memiliki wawasan, pandangan dan pengetahuan baru karena merupakan lulusan dari Amerika membawa suasana baru dan pengembangan teknologi baru di Margaria Grup.

Dengan berkembanganya bisnis *online* di masyarakat, Margaria Grup juga mengembangkan bisnisnya hingga ke *online*. oleh karena itu memilih teknologi yang

tepat sasaran sangat membantu pengembangan bisnis Margaria Grup juga. Sebagai perusahaan yang telah lama berdiri, Margaria Grup tentunya pelanggan Margaria juga banyak dan tersebar di seluruh Indonesia, sehingga dengan adanya teknologi sangat membantu Margaria dalam menjangkau para pelanggan dan konsumennya di seluruh negeri.

Proses mengarahkan kerja internal di unit juga menjadi salah satu komponen mikro yang berperan penting dalam pengembangan di Margaria Grup. Tujuan utama dari pengembangan sumber daya manusia di Margaria Grup adalah agar para karyawannya khususnya duta niaga yang langsung melayani konsumen dapat memberikan solusi berbelanja bagi para konsumennya. Selain itu para duta niaga juga dapat memberikan layanan yang cepat dan responsif

Dari kegiatan *sensing* ini Margaria Grup akan mendapatkan banyak masukan, referensi bahkan penilaian mengenai kelebihan dan kekurangan yang ada pada Margaria Grup. Dari segala masukan dan referensi tersebut dijadikan sebagai dasar atau landasan bagi Margaria untuk melakukan inovasi atau perubahan dala rangka memenuhi dan memuaskan pelanggan.

Dengan memiliki team desainer yang kreatif dan inovatif serta team pengembangan inovasi yang bagus, Margaria Grup mampu menciptakan suatu produk yang selalu menjadi *trend* di masyarakat khususnya masyarakat Kota Yogyakarta.

Dari hasil diagram radar diatas maka komponen memanfaatkan teknologi baru merupakan komponen elemen mikro yang paling berkaitan dengan pengembangan kemampuan inovasi di Margaria Grup sedangkan komponen memanfaatkan hubungan

dengan pemasok/*supplier* kurang memiliki keterkaitan dengan pengembangan kemampuan inovasi di Margaria Grup.

5.2. Tahap *seizing*

Tahap kedua dari *dynamic capability* adalah *Seizing.* Berikut tabel perbandingan pengembangan elemen-elemen mikro atau *microfoundation* dari *dynamic capability* pada unit retail batik dan muslim:

Tabel V. 2. Perbandingan Pengembangan Elemen-elemen Mikro pada tahap *seizing*

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) - Seizing	Manajerial dan proses organisasi di Margaria Grup			
		Unit Retail Batik	intensitas	Unit Retail Muslim	Intensitas
1	Pemilihan target pelanggan	Pembagian target pelanggan per unit disesuaikan dari hasil survey dan pembagian segmen pelanggan oleh kantor pusat	√	Pemilihan target pelanggan sudah jelas dari kantor pusat.	√
		Pemilihan target pelanggan disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang datang ke toko/unit.	√√		
2	Penyampaian nilai-nilai inovasi ke pelanggan	Penyampaian inovasi/perubahan ke pelaggan melalui sosial media, email, dan message blast melalui whatsapp	√√√	Penyampaian inovasi/perubahan ke pelaggan melalui sosial media, email, dan message blast melalui whatsapp	√√√
		Melalui media-media cetak seperti leaflet, banner, baliho dan spanduk untuk produk baru atau produk andalan dari unit.	√√√	Melalui media-media cetak seperti leaflet, banner, baliho dan spanduk untuk produk baru atau produk andalan dari unit.	√√√
				Bergabung melalui komunitas-komunitas hijaber dan plus size di Yogyakarta	√√√
				Membentuk komunitas gaya muslim muda untuk Karita group.	√√
3	Norma-norma perusahaan terhadap kompetitor peniru	Memberikan produk dengan kualitas terbaik dan harga bersaing	√√√	Memberikan produk dengan kualitas terbaik, rapi, nyaman di pakai dan harga bersaing	√√√
		Setiap produk memiliki ciri khas dari Margaria	√√√	Memberikan produk yang selalu berubah dan *up-to-date* sehingga tidak mudah ditiru	√√√
		Memiliki desainer khusus yang hasil karyanya dikhususkan untuk Margaria,	√√√	Memiliki desainer khusus yang hasil karyanya dikhususkan untuk Margaria,	√√√

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) - Seizing	Manajerial dan proses organisasi di Margaria Grup			
		Unit Retail Batik	intensitas	Unit Retail Muslim	Intensitas
		sehingga tidak ditemukan di tempat lain		sehingga tidak ditemukan di tempat lain	
4	Kegiatan Inovasi dalam menghadapi kompetitor peniru	Memberikan produk dengan bahan dan kualitas terutama kualitas jahitan yang bagus dan awet	√√√	Memberikan produk dengan bahan dan kualitas terutama kualitas jahitan yang bagus dan awet	√√√
		Inovasi yang dilakukan masih menjunjung tinggi nilai-nilai tradisi	√√	Berani tampil beda khususnya untuk produk jilbab dan busana muslim.	√√
		Meningkatkan kualitas Duta Niaga dalam melayani pelanggan	√√√	Mampu memberikan produk baru yang segar setiap bulannya	√√
		Bekerja sama dengan instansi-instansi pemerintah, hotel, bank dan rumah sakit untuk pengadaan seragam batik	√	Peningkatan di kemampuan SDM sebagai pemberi solusi bagi pelanggan	√√√
				Melakukan simulasi dan latihan merangkai hijab secara rutin agar mampu memberikan aplikasi jilbab yang baru setiap bulannya	√√
				Menyediakan tempat berbelanja yang nyaman, bersih dengan fasilitas musholla, toilet, playground, salon, ruang laktasi dan air mineral yang bisa dugunakan secara gratis oleh pelanggan yang datang.	√√
5	Pengalokasian sumber daya di unit kerja	Pengalokasian produk dilakukan review per 3 bulan apabila dalam 1 tahun produk tidak laku maka akan dibuat pelaporan untuk ditarik atau di diskon	√√	Pengalokasian produk dilakukan review setiap 1 bulan melalui *Inventory Monitoring (IM)*, apabila dalam 3 bulan produk tidak bersambut maka akan dilakukan pelaporan untuk dilakukan diskon atau dialokasikan ke cabang diluar kota atau ditarik.	√√√

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) - Seizing	Manajerial dan proses organisasi di Margaria Grup			
		Unit Retail Batik	**intensitas**	**Unit Retail Muslim**	**Intensitas**
		Pengalokasian SDM dilakukan dengan observasi baik secara langsung maupun tidak yang dilakukan oleh pimpinan unit dan supervisor kepada teamnya	√	Pengalokasian SDM dilakukan dengan observasi baik secara langsung maupun tidak yang dilakukan oleh pimpinan unit dan supervisor kepada teamnya	√√
				Pembagian supervisor berdasarkan jumlah *counter* yang ada di toko/unit	√√
				Rolling atau perputaran ke seluruh *counter* bagi setiap duta niaga baik baru maupun lama	√
6	Rutinitas membangun loyalitas dan komitmen karyawan	Tersedianya fasilitas lain seperti keleluasaan cuti, BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan, koperasi simpan pinjam dan kartu diskon untuk semua produk layanan Margaria	√√	Tersedianya fasilitas lain seperti keleluasaan cuti, BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan, koperasi simpan pinjam dan kartu diskon untuk semua produk layanan Margaria	√√
		Hubungan dan suasana yang baik dan menyenangkan antara pimpinan unit dan teamnya	√√	Hubungan dan suasana yang baik dan menyenangkan antara pimpinan unit dan teamnya	√√
		Jenjang karir yang jelas	√√√	Jenjang karir yang jelas	√√√
		Gaji dan bonus yang semakin lama semakin meningkat	√√√	Gaji dan bonus yang semakin lama semakin meningkat	√√√
		Terdapat kegiatan *employee of the month* yang didapat dari hasil evaluasi kinerja yang dilakukan 1 bulan sekali dengan hadiah yang menarik untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.	√	Terdapat kegiatan *employee of the month* yang didapat dari hasil evaluasi kinerja yang dilakukan 1 bulan sekali dengan hadiah yang menarik untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.	√

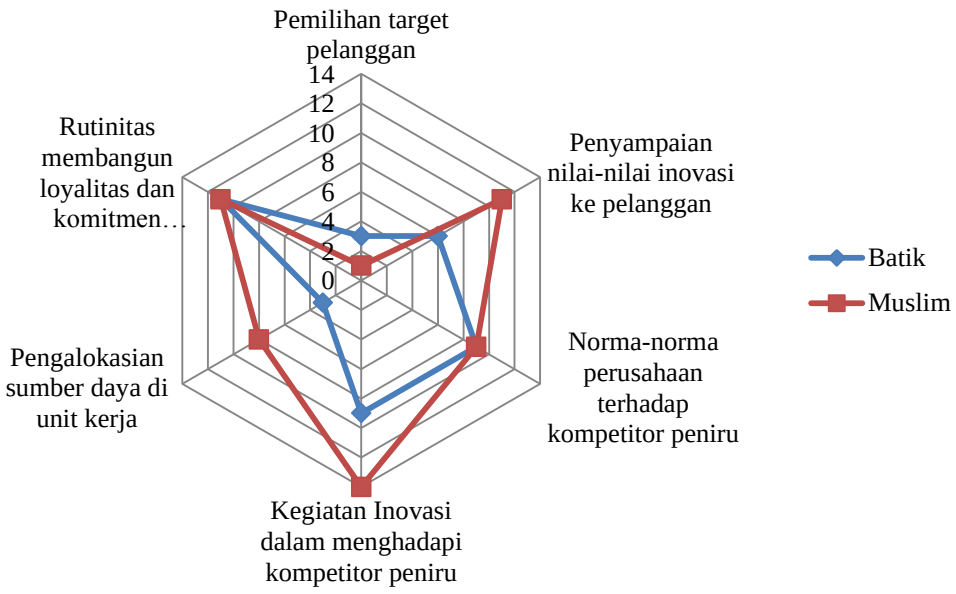
Sumber: penulis dari hasil wawancara

Pada tabel diatas menggambarkan mengenai pengembangan elemen mikro atau *microfoundation* pada tahap *Seizing*. Pada tabel diatas tampak bahwa kegiatan yang dilakukan oleh kedua unit kerja hampir sama. Hanya saja pada pada unit retail muslim pada tahap *seizing* ini kegiatan yang dilakukan lebih beragam, terutama pada komponen penciptaan inovasi dalam menghadapi kompetitor peniru dan penyampaian nilai-nilai inovasi yang dilakukan oleh perusahaan kepada pelanggan. Hal ini dikarenakan produk yang dimiliki oleh unit retail muslim cenderung lebih mudah ditiru atau dapat di tawarkan juga oleh kompetitor sejenis.

Dalam hal menghadapi konsumen peniru dan cara penyampaian inovasi cara yang dilakukan oleh unit retail muslim memang harus lebih inovatif dan kreatif jika dibandingkan dengan unit retail batik. Karena unit retail batik memiliki keunggulan dalam hal kepercayaan masyarakat dari usia unit retail batik ini yang telah cukup lama berdiri.

Pembaharuan selalu dilakukan oleh unit retail muslim, dari adanya kelas kreasi hijab, salon untuk wisuda, terciptanya DS Fashion dan hingga adanya mukena MURI, mukena yang dpat dilipat sangat kecil sehingga berhasil memecahkan rekor Muri. Hal ini tentu karena kerjasama team yang solid, oleh karena itu, upaya peningkatan loyalitas dan komitmen karyawan sangat penting tidak hanya bagi unit retail muslim tetapi juga di unit retail batik.

Dibawah ini adalah diagram radar yang menggambarkan tahapan *seizing* yang dilakukan oleh Margaria Grup secara keseluruhan sebagai satu kesatuan perusahaan:



Sumber: penulis

Gambar V. 2. Pengembangan Tahap *seizing* di Margaria Grup

Pada diagram radar diatas tampak bahwa kegiatan inovasi dalam menghadapi kompetitor peniru merupakan komponen elemen mikro yang memiliki nilai paling tinggi. Hal ini karena produk yang di miliki unit retail Margaria merupakan produk yang dapat dimiliki oleh setiap kompetitor sehingga produknya bisa sejenis oleh karena itu memiliki nilai-nilai yang unik dan berbeda dari kompetitor sangat penting bagi kelangsungan bisnis di Margaria.

Sangat penting bagi Margaria untuk mampu mempertahankan komitmen dan loyalitas dari karyawan. Hal ini karena setiap inovasi membutuhkan waktu yang tidak sebentar dengan biaya yang juga tinggi sehingga kegiatan inovasi haruslah tepat sasaran, efektif dan efisien. Selain itu Margaria membutuhkan orang-orang yang

konsisten dan berkomitmen penuh dalam kegiatan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, sehingga kegiatan inovasi bisa saja terhambat jika tingkat *turn over* karyawan tinggi. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Margaria merupakan kekuatan lain yang dimiliki oleh Margaria Grup. Sebagai perusahaan tertutup yang pemilihan karyawannya sangat selektif dan ketat membuat Margaria Grup harus mampu memanajemen karyawanya dengan baik salah satunya dengan berbagai fasilitas dan kegiatan yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan di dalam perusahaan.

Penyampaian nilai-nilai inovasi perusahaan kepada pelanggan juga sangat penting dilakukan oleh Margaria. Karena tentu akan menjadi usaha yang sia-sia apabila nilai-nilai kegiatan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan tidak bisa disampaikan kepada konsumen dengan baik. Perubahan-perubahan dan pembaharuan lah yang juga menjadi keunikan yang dimiliki oleh Margaria grup dalam mempertahankan eksistensinya di pasaran.

Dari hasil diagram radar diatas maka komponen kegiatan inovasi dalam rangka menghadapi kompetitor peniru merupakan komponen elemen mikro yang paling berkaitan dengan pengembangan kemampuan inovasi di Margaria Grup sedangkan komponen pengalokasian sumber daya di perusahaan kurang memiliki keterkaitan dengan pengembangan kemampuan inovasi di Margaria Grup.

5.3. Tahap Transforming

Tahap ketiga dari *dynamic capability* adalah *transforming.* Berikut tabel perbandingan pengembangan elemen-elemen mikro atau *microfoundation* dari *dynamic capability* pada unit retail batik dan muslim:

Tabel V. 3. Pengembangan Tahap *Transforming* di Margaria Grup

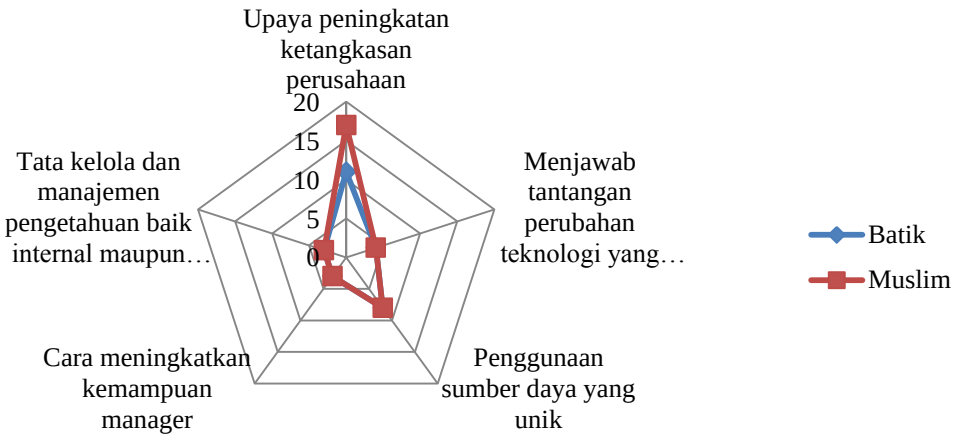
NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) – Transforming	Manajerial dan proses organisasi di Margaria Grup			
		Unit Retail Batik	intensitas	Unit Retail Muslim	intensitas
1	Upaya peningkatan ketangkasan perusahaan	Keleluasaan bagi pimpinan unit untuk mengatur team nya	√√√	Keleluasaan bagi pimpinan unit untuk mengatur team nya	√√√
		Pelatihan yang dilakukan bagi seluruh karyawan baru	√√	Pelatihan yang dilakukan bagi seluruh karyawan baru	√√
		Refreshment training terutama dalam hal pelayanan setiap 1 tahun sekali	√	*Refreshment training* terutama dalam hal pelayanan setiap 1 tahun sekali	√
		Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan	√	*Rolling*/perputaran karyawan sesuai dengan counter nya	√√
		Membina hubungan baik dengan pelanggan	√√	Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan	√√
		Responsif dan cepat dalam memenuhi kebutuhan pelanggan	√√	Membina hubungan baik dengan pelanggan	√√
				Responsif dan cepat dalam memenuhi kebutuhan pelanggan	√√
				Selalu memberikan produk baru yang up to date	√√√
2	Menjawab tantangan perubahan teknologi yang cepat	Menambahkan kedalam misi perusahaan agar dapat diikuti oleh seluruh team dibawah Margaria Grup	√	Menambahkan kedalam misi perusahaan agar dapat diikuti oleh seluruh team dibawah Margaria Grup	√
		Memilih pimpinan-pimpinan Unit yang masih muda sehingga lebih mudah dalam menghadapi perubahan teknologi	√	Memilih pimpinan-pimpinan Unit yang masih muda sehingga lebih mudah dalam menghadapi perubahan teknologi	√
		Perubahan teknologi dilakukan bertahap sesuai dengan kebutuhan dan prioritas	√√	Perubahan teknologi dilakukan bertahap sesuai dengan kebutuhan dan prioritas	√√

NO	Microfoundation of Dynamic capability (Teece, 2007) – Transforming	Manajerial dan proses organisasi di Margaria Grup			
		Unit Retail Batik	intensitas	Unit Retail Muslim	intensitas
3	Penggunaan sumber daya yang unik	Bahan Batik yang awet menjadi unggulan bagi Margaria	√√	Bahan Batik yang awet menjadi unggulan bagi Margaria	√√
		SDM yang mampu melayani dengan baik dan memebri solusi	√√√	SDM yang mampu melayani dengan baik dan memebri solusi	√√√
		Desainer yang diberi kebebasan berkreasi dan hanya bekerja untuk Margaria Grup	√√√	Desainer yang diberi kebebasan berkreasi dan hanya bekerja untuk Margaria Grup	√√√
4	Cara meningkatkan kemampuan manager	Pimpinan Unit dan supervisor di pilih dari Duta Niaga yang berprestasi	√√	Pimpinan Unit dan supervisor di pilih dari Duta Niaga yang berprestasi	√√
		Pelatihan peningkatan ketrampilan dan wawasan bagi Pimpinan unit dan supervisor	√	Pelatihan peningkatan ketrampilan dan wawasan bagi Pimpinan unit dan supervisor	√
5	Tata kelola dan manajemen pengetahuan baik internal maupun ekternal perusahaan	Unit kerja membuat budget kebutuhan pelatihan dalam 1 tahun	√√	Unit kerja membuat budget kebutuhan pelatihan dalam 1 tahun	√√
		Fasilitas HP dan laptop yang digunakan pimpinan unit dan supervisor serta akses internet yang bisa digunakan untuk meningkatkan pengetahuan di unit.	√	Fasilitas HP dan laptop yang digunakan pimpinan unit dan supervisor serta akses internet yang bisa digunakan untuk meningkatkan pengetahuan di unit.	√

Sumber: penulis dari hasil wawancara

Pada tabel diatas menggambarkan mengenai pengembangan elemen mikro atau *microfoundation* pada tahap *transforming*. Pada tabel diatas tampak bahwa kegiatan yang dilakukan oleh kedua unit kerja hampir sama. Karena memang untuk tahap *transforming*, unit retail tidak banyak memiliki peran. Tugas Margaria Grup sebagai *parent* dari unit retail adalah meningkatkan ketangkasan perusahaan dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia terutama duta niaga dan manajer yang memimpin unit retail tersebut yang berhubungan langsung dengan konsumen. Kegiatan pelatihan dan *refreshment* dilakukan secara rutin untuk meningkatkan kemampuan dari para karyawanya tersebut.

Dibawah ini adalah diagram radar yang menggambarkan tahapan *transforming* yang dilakukan oleh Margaria Grup secara keseluruhan sebagai satu kesatuan perusahaan:



Sumber: Penulis

Gambar V. 3. Pengembangan Tahap *transforming* di Margaria Grup

Dari diagram radar diatas tampak bahwa komponen upaya peningkatan ketangkasan perusahaan merupakan komponen elemen mikro yang sangat berkaitan terhadap pengembangan kemampuan inovasi di perusahaan. Sedangkan untuk komponen lain dalam tahap transforming kurang memiliki keterkaitan dengan pengembangan elemen mikro pada dynamic capability untuk mengembangkan kemampuan inovasi di Margaria

BAB VI

PENUTUP

Bagian ini akan menjelaskan ringkasan dari temuan dan hasil analisis studi kasus dari proses pengembangan elemen-elemen mikro pada *dynamic capability* untuk mengembangkan kemampuan inovasi di Margaria Grup. Di samping itu, pada bagian ini akan dijelaskan pula mengenai keterbatasan penelitian sehingga dapat menjadikan saran dan perbaikan untuk penelitian selanjutnya terutama terkait dengan *dynamic capability.*

6.1. Kesimpulan

Pada bagian sebelumnya telah disebutkan bahwa penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui pengembangan penerapan elemen-elemen mikro pada *dynamic capability* dalam mengembangkan kemampuan inovasi di perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis secara studi kasus terhadap temuan-temuan empiris, maka penelitian ini memperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. *Proses pengembangan elemen-elemen mikro pada dynamic capability di Margaria Grup berjalan dengan linier, dari tahap awal sensing, seizing hingga ke tahap transforming*

Meskipun proses *dynamic capability* berjalan secara linier, masing-masing tahapan memiliki intensitas yang berbdeda-beda. Kedua obyek studi menunjukkan

pola yang konsisten dimana *sensing* memiliki intensitas paling tinggi dibandingkan dengan kedua komponen yang lain yaitu *seizing* dan *transforming.*

2. *Tahap sensing meurpakan tahap dari dynamic capability yang memiliki keterkaitan paling erat dengan pengembangan kemampuan inovasi di perusahaan keluarga.*

Dari ketiga tahapan *dynamic capability*, tahap pertama yaitu *sensing* memiliki keterkaitan paling erat dengan pengembangan kemampuan inovasi perusahaan keluarga dalam studi kasus ini adalah Margaria Grup. Sebagai garda depan yang berhubungan langsung dengan lingkungan ekternal perusahaan seperti konsumen dan kompetitor, maka unit retail memiliki kemampuan dan kesempatan melakukan kegiatan *sensing* yang besar. Oleh karena itu hal ini dimanfaatkan oleh unit retail untuk memberikan refeensi sebanyak-banyaknya kepada team pengembangan dan team desainer untuk proses penciptaan produk dan layanan yang maksimal kepada konsumen.

3. *Pengembangan komponen elemen-elemen mikro pada dynamic capability memiliki kaitan yang erat pengembangan kemampuan inovasi di perusahaan keluarga*

Dari analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya maka pada tahap *sensing,* komponen "memanfaatkan teknologi baru" merupakan komponen elemen mikro yang paling berkaitan dengan pengembangan kemampuan inovasi di Margaria Grup sedangkan komponen "memanfaatkan hubungan dengan pemasok/*supplier"*

kurang memiliki keterkaitan dengan pengembangan kemampuan inovasi di Margaria Grup.

Pada tahap *Seizing*, komponen "kegiatan inovasi dalam rangka menghadapi kompetitor peniru" merupakan komponen elemen mikro yang paling berkaitan dengan pengembangan kemampuan inovasi di Margaria Grup. Sedangkan komponen "pengalokasian sumber daya di perusahaan" kurang memiliki keterkaitan dengan pengembangan kemampuan inovasi di Margaria Grup.

Pada Tahap *transforming,* komponen "upaya peningkatan ketangkasan perusahaan" merupakan komponen elemen mikro yang sangat berkaitan terhadap pengembangan kemampuan inovasi di perusahaan. Sedangkan untuk komponen lain dalam tahap *transforming* kurang memiliki keterkaitan dengan pengembangan elemen mikro pada *dynamic capability* untuk mengembangkan kemampuan inovasi di Margaria Grup.

6.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan-temuan empiris yang diperoleh, penelitian ini membuktikan bahwa proses *dynamic capability* yang terjadi pada Margaria Grup sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Froelich (2017) dimana prosesnya terjadi secara linear dengan tahapan yang paling berpengaruh adalah tahap *sensing.* Pada penelitian yang dilakukan oleh Froelich konsolidasi yang baik dengan tahap pertama *dynamic capability* yaitu *sensing* memiliki keterkaitan yang paling erat

dengan proses pengembangan kemampuan inovasi di perusahaan hal ini juga dibuktikan pada penelitian ini.

Pada tahap *sensing,* memanfaatkan hubungan dengan *suuplier* atau pemasok akan lebih baik jika dikembangkan lebih lanjut tidak hanya sekedar hubungan pemenuhan kebutuhan stok barang saja tetapi juga bisa sampai pada hubungan aliansi dan pemanfaatan hubungan untuk meningkatkan kemampuan inovasi pada Margaria Grup. Pada penelitian yang dilakukan oleh Froelich, *dynamic capability* terdiri dari keterampilan, proses dan rutinitas yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola dan memobilisasi sumber daya dan asetnya untuk mengatasi kebutuhan dan perubahan di pasar. Hal ini juga dilakukan oleh Margaria Grup, dimana pengembangan *dynamic capability* ditemukan di lingkungan internal akan membantu dan mendukung proses pengembangan organisasi dan mendukung kemampuan inovasi di perusahaan.

Pada akhirnya,elemen-elemen mikro/*microfoundation* pada *dynamic capability* perlu diperhatikan lebih lanjut dan garis bawahi dengan melakukan pengembangan pada elemen mikro yang masih belum dikembangkan dengan baik, seperti pada tahap *sensing,* komopnen pemanfaatan hubungan dengan supplier/pemasok, pada tahap *seizing*, pengalokasian sumber daya di unit kerja, terutama pemanfaatan teknologi yang saat ini sedang marak digunakan di masyarakat dalam rangka mendukung prses berbelanja *online* yang sedang dikembangkan oleh Margaria Grup dan terakhir pada tahap *transforming,* komponen peningkatan kemampuan manager dan tata kelola pengetahuan dan teknologi baik internal maupun ekternal perlu ditingkatkan kembali oleh Margaria Grup. Pengembangan pada elemen-elemen mikro ini menjadi suatu hal

yang penting terutama dalam menghadapi perkembangan bisnis online di masyarakat dan menjawab tantangan kemajuan jaman.

6.3. Keterbatasan dan Saran Penelitian Lebih Lanjut

Penelitian ini dilakukan dengan metode studi kasus tunggal yang terikat ataua *embeded* dengan menggunakan dua unit analisis yaitu unit retail batik dan unit retail muslim. Pada perusahaan yang menjadi objek penelitian ini, kedua unit kerja merupakan bagian yang terpisah dan tidak saling berkaitan dengan pengelolaan unit yang berbeda-beda. Namun masih dalam 1 bagian unit retail yang memiliki SOP atau *guideline* yang kurang lebih sama. Sehingga yang menjadi kelemahan dalam penelitian ini adalah bahwa penelitian ini tidak dapat menemukan perbedaan yang signifikan proses pengembangan *dynamic capability* yang terjadi pada kedua unit analisis walaupun ada proses yang sedikit berbeda tetapi hasilnya bisa dikatakan sama. Pada penelitian selanjutnya terkait pengembangan *dynamic capability* dengan metode studi kasus *embedded single-case* diharapkan dapat dilakukan pada unit yang berhubungan dengan pengembangan inovasi secara lansung seperti jika pada studi kasus Margaria Grup berada di Unit *Purchasing* dan *Merchandising.* Kelebihan dari penelitian ini yaitu berupa kedalaman analisis karena data yang didapatkan berasal dari wawancara dan observasi secara langsung dan mendalam dengan pertanyaan terbuka sehingga hasil penelitian yang didapatkan sesuai dengan realita yang ada di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

Ashok, Mona, Rajneesh Narula and Andrea Martinez-Noya. 2016. *How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services?. Journal Of Knowledge Management Vol.* 20 NO. 5 2016, pp. 1004-1024.

Barros, Ismael, Juan Hernangómez, and Natalia Martin-Cruz. 2016. *Theoretical Model of Strategic Management of Family Firms. A Dynamic Capabilities Approach. Journal of Family Business Strategy* 7 (2016) 149–159.

Breznik, Lidija and Matej Lahovnik. 2016. *Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Finding From Case Studies*. Management, Vol. 21, 2016, *Special Issue*, pp. 167-185.

Cyfert, Szymon, et al. (2016). *The Role of Opportunity- sensing and learning processes in shapping dynamic capabilities in polish entreprises.* De Gruyter, Management 2016, Vol. 20, No.01

Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research. The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Froehlicha, Cristiane, Claudia Cristina Bitencourtb, and Marilia Bonzanini Bossle. 2017. *The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company*. Revista de Administração 52 (2017) 479–491.

Gomes, Giancarlo, Rafaele Matte Wojahn. (2016). *Organizational Learning Capability, innovation and performance: Study in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)*

Hermano, Victor, Natalia Martin-Cruz. (2016). *The Role of Top Management involvement on Firms Performing Projects: A Dynamic Capabilities Approach. Journal of Business Research*, Elsevier.

http://www.transkerja.com/2016/11/fungsi-manajemen.html, diakses tanggal 15 April, 2017

Joshi, Manoj, Apoorva Srivastava. (2016). *Enhancing Dynamic Capability: A case of Microlit. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economics*. Emerald Publishing Limited.

Lobacz, Katarzyna, Pawel Glodek. (2015). *Development of Competitive advantage of Small Innovative Firm- How to model business advice influence within the process. Procedia Economics and Finance, Elsevier.*

Love, James H, Stephen Roper , Ying Zhou. (2016). *Experience, age and exporting performance in UK SMEs. International Business Review*, Elsevier.

Razak, Norfadzilah Abdul, Faizuniah Pangil, Md Lazim Md Zin, Noor Azlina, Mohamed Yunus, dan Nini Hartini Asnawi. (2015). *Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy. Procedia Economics and Finance,* Elsevier.

Riduwan, (2012). Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, Peneliti Pemula. . Bandung: Alfabeta

Sampurno. 2013. Manajemen Strategik: Menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Gajah Mada University Press. Yogyakarta

Saunila, Minna. 2014. *Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance*. *Journal of Advances in Management Research* Vol. 11 No. 2, 2014.

Saunila, Minna. 2015. *Performance measurement approach for innovation capability in SMEs*. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 65 No. 2, 2016. pp. 162-17.

Shastitko, Andrey, Svetlana Golovanova. *Meeting Blindly…Is Austrian Economics useful for Dynamic Capabilities theory? Russian Journal of Economics,* Elsevier

Simon, Alan *et al*. (2015). *Business Leaders's views on the importantce of strategic and dynamica capabilities for successful financial and non-financial business*

performance. International Journal of Productivity and Performance Management. Emerald Publishing Limited

Sugiyono. (2012, 2013). Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung: Alfabeta

Tseng, Shu-Mei and Pei-Shan Lee. (2014). *The effect of Knowledge Management Capability and dynamic Capabilities on Organizational Performance. Journal Entreprise Information Management*. Emerald Publishing Limited

Todericiu, Ramona & Alexandra stanit. (2015). *Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector. Procedia Economics and Finance*, Elsevier.

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

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

Vicente, Margarida, José Luís Abrantes and Mário Sérgio Teixeira. 2014. *Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE*. *International Marketing Review* Vol. 32 No. 1, 2015. pp. 29-51.

Yin, Robert K. 2014. *Case Study Researc: design and methods – fifth edition.* Los Angeles: Sage Publication Ltd.

Lampiran

DAFTAR PERTANYAAN 1

Capability to identify environmental contexts (sensing)

1. Bagaimanakah proses yang dilakukan perusahaan dalam mengarahkan kerja internal di masing-masing bagian unit bisnis?

2. Bagaimanakah proses untuk memanfaatkan hubungan kerjasama dengan pemasok?

3. Bagaimanakah proses untuk memanfaatkan hubungan kerjasama dengan desainer/perancang busana?

4. Bagaimanakah keterlibatan pemasok dalam proses inovasi?

5. Bagaimana keterlibatan desainer/perancang dalam proses inovasi?

6. Bagaimana proses untuk mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi diluar perusahaan?

7. Bagaimana proses untuk mengidentifikasi segmen pasar sasaran?

8. Bagaimanakah proses untuk berubah dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan?

9. Bagaimanakah proses inovasi dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan?

Capability to seize/incorporate opportunities (seizing)

1. Mohon dijelaskan mengenai proses pemilihan target pelanggan di perusahaan?

2. Mohon dijelaskan mengenai pemilihan teknologi yang diterapkan saat ini di perusahaan?

3. Mohon dijelaskan cara menyampaikan nilai-nilai perusahaan khususnya ketika inovasi dilakukan kepada pelanggan?

4. Mohon dijelaskan bagaimana definisi norma yang diterapkan perusahaan terhadap kompetitor khususnya peniru?

5. Mohon dijelaskan kegiatan inovasi yang dilakukan dalam perusaahaan khususnya menghadapi kompetitor yang meniru?

6. Bagaimanakah proses pengambilan keputusan mengenai pengalokasian sumber daya yang digunakan oleh perusahaan?

7. Bagaimanakah proses pengambilan keputusan dalam hal menyeimbangak portofolio investasi perusahaan?

8. Bagaimana upaya yang dilakukan perusahaan dalam mempertahankan loyalitas karyawan terutama dlam hal penerapan budaya inovasi?

9. Bagaiman upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempertahankan komitmen karyawan terhadap budaya inovasi?

Capability to manage threats and transformations (reconfiguring)

1. Mohon dijelaskan bagaimana usaha yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan ketangkasan perusahaan dalam meresporns kebutuhan pelanggan?

2. Mohon dijelaskan bagaimana usaha yang dilakukan perusahaan dalam menjawab tantangan perubahan teknologi yang sangat cepat?

3. Bagaimana proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang unik sehingga tidak mudah ditiru oleh kompetitor?

4. Bagaimana proses meningkatkan nilai tambah khusus yang menjadi ciri perusahaan dalam hal ketrampilan manajer?

5. Bagaimana proses tata kelola pengetahuan perusahaan dalam menghadapi perubahan di lingkungan sekitar?

6. Bagaimana proses integrasi dalam internal perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan perusahaan?

7. Bagaimana proses integrasi keluar perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan perusahaan?

8. Bagaimana proses yan g dilakukan untuk memfasilitasi pengetahuan karyawan khususnya mengahadpi perubahan teknologi di perusahaan?