

DYNAMIC CAPABILITIES

**Pendekatan Berbasis Sumber Daya untuk Mencapai
Keunggulan Kompetitif Organisasi**

Helen Purwatiningsih
Nurhadi Panca Wibowo
Aisyah Pia Asrunputri
Arif Widodo Nugroho

Dynamic Capabilities: Pendekatan Berbasis Sumber Daya untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Organisasi

Penulis: Helen Purwatiningsih, dkk

Editor: Sriyanti
Layout: Zulfa
Cover: Nita

Diterbitkan oleh:



CV. Harfa Creative

📍 Jl. Cibadak, Astanaanyar, Bandung
☎ +62887-0773-1383 ✉ redaksi.harfa@gmail.com

ISBN: 978-623-8001-76-7

Cetakan pertama, November 2022
14 x 20 cm, 263 hlm

Hak cipta dilindungi undang-undang
All right reserved

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

Kata Pengantar

Konsep *dynamic capabilities* pertama kali digaungkan oleh David Teece, Gary Pisano, dan Amy Shuen pada 1997 dalam paper *Dynamic Capabilities and Strategic Management* sebagai kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Dewasa ini dengan ketidakpastian yang tinggi, penting bagi organisasi secara cepat dan tepat beradaptasi terhadap perubahan di pasar atau perubahan teknologi. *Dynamic capabilities* itu sendiri adalah rutinitas-rutinitas dan proses yang memungkinkan perusahaan mentransformasikan diri seiring waktu mengembangkan kapabilitasnya yang melampaui kapabilitas strategis pada umumnya, sehingga perusahaan menempati posisi yang kuat dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Buku ini ditujukan bagi para pembaca baik itu pembaca umum, akademisi, peneliti maupun pembuat kebijakan. Penulis berharap buku yang mencakup asal usul teori *dynamic capabilities* sampai dengan konsep *dynamic capabilities* dalam sektor publik, dapat bermanfaat dan memungkinkan pembacanya mendapatkan pelajaran dan hikmah tersendiri sehingga buku ini dapat menjadi cahaya penerang dan pembuka jalan bagi problematika khususnya organisasi pada sektor publik serta organisasi pada umumnya.

Jakarta, Agustus 2022

Daftar Isi

Kata Pengantar	3
Daftar Isi	4
Daftar Gambar	9
Daftar Tabel	10
Bab 1: <i>Dynamic Capabilities</i> dan Asal Mula Teori	11
1.1 Asal Mula Teori <i>Dynamic Capabilities</i>	11
1.2 Anteseden <i>Dynamic Capabilities</i>	18
1.3 Bagaimana <i>Dynamic Capabilities</i> Memaksimalkan Basis Sumber Daya Perusahaan.....	26
1.4 Bagaimana <i>Dynamic Capabilities</i> Menghasilkan Sustainable Competitive Advantage	28
1.5 <i>Knowledge-Based Dynamic Capabilities</i>	32
Ringkasan	35
Bab 2: Fondasi Konseptual dan Fondasi Mikro <i>Dynamic Capabilities</i>	37
2.1 Fondasi Konseptual.....	37
2.2 Rutinitas Organisasi Sebagai Fondasi Mikro dari <i>Dynamic Capabilities</i>	40
2.3 Anteseden <i>Dynamic Capabilities</i> – Path Dependency	43
2.4 <i>Dynamic Capabilities</i> dan Kinerja Organisasi	46
Ringkasan	48
Bab 3: <i>Dynamic Capabilities</i> dan Manajemen Stratejik	50
3.1 Model Strategi yang Menekankan pada Eksploitasi Kekuatan Pasar.....	50
3.2 Model Strategi yang Menekankan pada Efisiensi	56
3.3 <i>Dynamic Capabilities Framework</i>	62
Ringkasan	88
Bab 4: <i>Attributes Of Dynamic Capabilities And Its Underpinning Resource Access And Development Activities</i>	90
4.1 Atribut <i>Dynamic Capabilities</i>	90
4.2 Contoh <i>Dynamic Capabilities</i> yang Mendukung Akses Sumber Daya dan Kegiatan Pengembangan	95
4.3 Jumlah dan Keberhasilan Akses Sumber Daya dan Kegiatan Pengembangan.....	98
4.4 Sumber Daya vs. Pengembangan Sumber Daya	100
Ringkasan	103
Bab 5: Peran Individu dalam Membangun <i>Dynamic Capabilities</i>	106
5.1 <i>Dynamic Capabilities</i> dan Keunggulan Kompetitif.....	106
5.2 Piramida Kapabilitas Manusia	108
5.3 Metode Konstruktif	112
Ringkasan	118
Bab 6: Manajemen Jaringan sebagai Perangkat <i>Dynamic Capabilities</i>	120
6.1 Multiplisitas Jaring Strategis – Perspektif Sistem Nilai..	120
6.2 Manajemen Jaringan sebagai Perangkat <i>Dynamic Capabilities</i>	124
Ringkasan	133
Bab 7: <i>Dynamic Capabilities</i> dan Kapabilitas Teknologi	135
7.1 Konsep <i>Dynamic Capabilities</i>	135

7.2	Penyelarasan.....	139	9.7	Kemampuan untuk Menggunakan dan Mengembangkan Teknologi Modern.....	173
7.3	Basis Sumber Daya dan Tingkat dari Basis Kapabilitas ..	140	9.8	Kemampuan untuk Memindahkan Sumber Daya dengan Cepat	174
7.4	<i>Dynamic Capabilities</i> dan Keunggulan Kompetitif.....	144	9.9	Organisasi Kerja yang Optimal dan Perencanaan yang Tepat	175
7.5	Fokus dari <i>Dynamic Capabilities</i>	146	9.10	Kemampuan untuk Mempertahankan dan Mengembangkan Sistem TI yang Efisien.....	176
7.6	Pentingnya Kapabilitas Teknologi dalam <i>Dynamic Capabilities</i>	149	9.11	Kemampuan untuk Menggunakan Hubungan Pribadi	178
	Ringkasan	151		Ringkasan	178
Bab 8:	<i>Higher Order Capabilities</i>.....	153	Bab 10:	<i>Dynamic Capabilities</i> pada Sektor Publik	181
8.1	Rutinitas dan Kapabilitas	153	10.1	<i>Dynamic Capabilities</i> pada Sektor Publik	181
8.2	Dinamika yang Mengkonotasikan Perubahan.....	154	10.1.1	Penelitian Terkait <i>Dynamic Capabilities</i> dalam Sektor Publik	188
8.3	'Zero Level' dalam Hierarki Kapabilitas.....	154		Ringkasan	197
8.4	Terdapat Banyak Cara untuk Berubah	156	Bab 11:	Pembelajaran Organisasi sebagai Proses Kognitif dalam Pembangunan <i>Dynamic Capabilities</i>	199
8.5	Membandingkan Struktur-Struktur Biaya.....	157	11.1	Pembelajaran Organisasi dan <i>Dynamic Capabilities</i>	199
8.6	<i>No 'Rule for Riches' Here</i>	159	11.1.1	Kemampuan Dinamis	200
8.7	<i>Higher-Order Capabilities</i>	160	11.1.2	Mekanisme Pembelajaran.....	202
8.8	<i>Reprise</i>	162	11.1.3	Rutinitas Organisasi dan Akumulasi Pengalaman	203
	Ringkasan	163	11.1.4	Artikulasi Pengetahuan	206
Bab 9:	<i>Dynamic Capabilities</i> dalam Masa-Masa Sulit.....	164	11.1.5	Kodifikasi Pengetahuan	208
9.1	Kemampuan untuk Mendapatkan Pembiayaan	167	11.2	Evolusi Siklus Pengetahuan Organisasi	211
9.2	Kemampuan untuk Bekerja dalam Tim Virtual	168	11.3	Investasi Pembelajaran dan Pengembangan Kapabilitas Dinamis	217
9.3	Delegasi Kekuasaan dan Otonomi Karyawan yang Lebih Besar	169	11.3.1	Pengaruh pada Siklus Evolusi Pengetahuan	221
9.4	Kemampuan untuk Memanfaatkan Peluang yang Muncul Selama Krisis	170			
9.5	Kemampuan untuk Berinovasi dan/ atau Meniru.....	171			
9.6	Kemampuan untuk Membedakan antara Produk dan Pelayanan yang Ditawarkan.....	172			

11.3.2 Fitur organisasi.....	225
11.3.3 Fitur tugas	225
11.3.4 Peran Moderating Fitur Tugas	227
Ringkasan	232
Bab 12: Keterbatasan <i>Dynamic Capabilities</i>	233
12.1 Pengenalan Terhadap <i>Dynamic Capabilities</i> Sebagai Sumber Kinerja Perusahaan	233
12.2 Penjabaran Kerangka Konseptual <i>Dynamic Capabilities</i>	236
12.2.1 Peran Kemampuan Dinamis TPS	242
12.3 Tes Kemampuan Dinamis TPS	245
Ringkasan	253
Kesimpulan	255
Referensi.....	258
Biodata Penulis	260

Daftar Gambar

Gambar 1.	Sifat Siklus dari <i>Dynamic Capabilities</i> . Sumber: Corte dan Gaudio (2012).....	26
Gambar 2.	Proses Spiral dari <i>Dynamic Capabilities</i> . Sumber: Della Corter dan Del Gaudio (2012).	31
Gambar 3.	Pyramid of Human Capabilities. Sumber: Sivasuo dan Takala (2018) Diadaptasi dari Hamel (2007).....	109
Gambar 4.	Quadrangle of Management. Sumber: Sivasuo dan Takala (2018) Diadaptasi dari Sivasuo (2015).....	110
Gambar 5.	<i>Norm and Value-Driven Comparison</i> . Sumber: Sivasuo dan Takala (2018).....	116
Gambar 6.	Value-System Continuum. Sumber: Möller et al. (2002).	123
Gambar 7.	Value Production and Network Capability Base. Sumber: Möller et al. (2002).	129
Gambar 8.	Learning, <i>Dynamic Capabilities</i> and Operating Routines (Zollo dan Winter., 2002).....	202
Gambar 9.	The Knowledge Evolution Cycle (Zollo dan Winter., 2002).....	212
Gambar 10.	Activities in the knowledge evolution cycle (Zollo dan Winter, 2002).....	213
Gambar 11.	Cognitive Intensity in the Knowledge Evolution Cycle (Zollo dan Winter, 2002).....	222
Gambar 12.	Task Frequency and Capacity-Building Mechanism (Zollo dan Winter, 2002).....	228

Daftar Tabel

- Tabel 1.** Definisi Terpenting dari Dynamic Capabilities. Sumber: Corte dan Gaudio (2012)..... 15
- Tabel 2.** Studi terkait anteseden Dynamic Capabilities pada Tingkat Analisis yang Berbeda. Sumber: Corte dan Gaudio (2012).24
- Tabel 3.** Dynamic Capabilities. Sumber: Hawrysz (2018).....185
- Tabel 4.** Penelitian empiris tentang konsep kemampuan dinamis di sektor publik. Sumber: Hawrysz (2018).....189

Bab 1:

Dynamic Capabilities dan Asal Mula Teori

Kunci Pembelajaran:

- | | |
|------------|---|
| 1.1 | <i>Asal Mula Teori Dynamic Capabilities</i> |
| 1.2 | <i>Anteseden Dynamic Capabilities</i> |
| 1.3 | <i>Bagaimana Dynamic Capabilities Memaksimalkan Basis Sumber Daya Perusahaan</i> |
| 1.4 | <i>Bagaimana Dynamic Capabilities Menghasilkan Sustainable Competitive Advantage</i> |
| 1.5 | <i>Knowledge-Based Dynamic Capabilities</i> |

1.1 Asal Mula Teori *Dynamic Capabilities*

Penelitian tentang keunggulan kompetitif perusahaan menempati posisi sentral dalam studi manajemen strategis. Salah satu pertanyaan utama, yang telah mendorong banyak sarjana (Penrose, 1959; Barney, 1991; Peteraf, 1993 ; Corte dan Gaudio, 2012) untuk pengembangan pendekatan teoritis baru, dapat ditelusuri kembali ke yang berikut: bagaimana keunggulan kompetitif yang dihasilkan? Dalam hal ini, intinya adalah untuk mempelajari apakah membuat atau memodifikasi basis sumber daya perusahaan dapat memperbaiki kinerja perusahaan (Teece et al., 1997; Vicari dan Verona, 2000; Vicari et al.,2011; Corte dan Gaudio, 2012). Menurut RBT, ini berarti mencoba memahami apa kemampuan yang mengaktifkan proses perubahan tersebut.

Jawaban atas pertanyaan ini harus dicari melalui analisis dan tinjauan teori-teori yang telah menekankan pentingnya aset perusahaan strategis dan kontribusinya terhadap penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut perspektif ini, Teori Berbasis Sumber Daya (RBT) telah menawarkan penjelasan mendalam tentang mekanisme yang mengarah pada kesuksesan perusahaan, menyoroti pentingnya bundel sumber daya perusahaan endogen untuk keunggulan kompetitif jangka panjang.

Seperti diketahui, istilah "sumber daya strategis" melampirkan makna yang lebih luas yang melampaui akal belaka karena mencakup aset strategis perusahaan, kemampuan, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, dan pengetahuan (Grant, 1991; Bharadwaj, 2000; Corte dan Gaudio, 2012).

Pandangan klasik ini merenungkan visi bahwa kontrol dan eksploitasi sumber daya internal dapat memberikan hasil yang menarik dalam hal sewa ekonomi, jika sumber daya ini berharga, langka, sulit ditiru oleh pesaing (Hoopes et al., 2003; Corte dan Gaudio, 2012), dan dieksploitasi secara efektif oleh organisasi.

Selain itu, pada akhir 90-an abad ke-20, pembalikan perspektif yang disarankan oleh perubahan mendadak dan cepat melintasi batas-batas perusahaan, telah terjadi di bidang manajemen strategis. Memang, kebutuhan bahwa sumber daya internal harus menjawab, mengatasi dan mencocokkan lingkungan yang berubah eksternal telah mendorong banyak sarjana (Teece dan Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Eisenhardt, 2000; Musim Dingin, 2003, Zahra et al., 2006, Zollo dan Winter, 2002; Pilotti dan Belussi, 2006; Corte dan Gaudio, 2012) dalam

memperkenalkan pendekatan baru yang mewakili evolusi teori berbasis sumber daya. Perkembangan teori ini selalu terkait, dalam literatur, dengan pertanyaan di atas karena memberikan bagaimana keunggulan kompetitif diciptakan dengan elemen tambahan, dibentuk oleh kebutuhan akan inovasi dan perubahan.

Oleh karena itu, pendekatan DC (Stadler et al., 2007; Corte dan Gaudio, 2012), seperti yang telah kami garis bawahi, merupakan perpanjangan dari RBT sejak mencoba menjelaskan masalah perubahan sumber daya di depan dinamisme eksternal (Amit dan Schoemaker, 1993; D'Aveni, 1994; Wang dan Ahmed, 2007; Corte dan Gaudio, 2012). Selain itu, Zott (2003) dalam Corte dan Gaudio (2012) menunjukkan bahwa DC lebih dari perpanjangan rbt "karena mereka memanipulasi sumber daya dan kemampuan yang secara langsung menimbulkan sewa".

Teece et al. (1997) dalam Corte dan Gaudio (2012) menekankan perhatian mereka pada makna DC, mendefinisikan mereka sebagai "kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat" (1997, hal. 516).

Meskipun bertahun-tahun telah berlalu dari karya mani pertama tentang masalah ini (Teece et al, 1997; Corte dan Gaudio, 2012), masih ada perdebatan terbuka seputar istilah "dinamis". Memang, sementara banyak sarjana setuju bahwa "dinamis" mengacu pada "dinamisme lingkungan", yang lain (Ambrosini dan Bowman, 2009, hal.35; Corte dan Gaudio, 2012) berpendapat bahwa "dinamis" dapat merujuk pada perubahan basis sumber daya, untuk pembaharuan sumber daya".

Bowman dan Ambrosini (2009) dalam Corte dan Gaudio (2012) menyoroti pergeseran yang sangat penting dalam pendekatan kemampuan dinamis sebagai "dinamisme" dianggap sebagai komponen yang tumpang tindih antara dinamisme lingkungan dan cara melalui mana DC, berinteraksi dengan basis sumber daya perusahaan, memungkinkan untuk memodifikasi basis sumber daya yang sama dalam konteks yang dinamis.

Berbagi perspektif ini, yang menurutnya kemampuan ini dinamis baik untuk dinamisme lingkungan dan untuk sifat intrinsik mereka, pertanyaannya juga apakah mereka ada dan beroperasi hanya dalam konteks yang tidak dapat diubah dan dinamis.

Jawaban atas pertanyaan ini dapat dilacak dalam karya Eisenhardt dan Martin (2000) dan Ambrosini, Bowman dan Collier (2009). Para penulis ini, mulai dari menguraikan fitur khas lingkungan yang stabil, menyarankan pandangan baru dan sangat menarik dari pendekatan DC.

Menurut Duncan (1972) dalam Corte dan Gaudio (2012), lingkungan dapat diukur melalui dua dimensi (Emery dan Trist, 1965; Thompson, 1967; Corte dan Gaudio, 2012): dimensi sederhana / kompleks dan dimensi statis / dinamis. Yang kedua menganggap tingkat perubahan yang dipicu oleh konteks eksternal. Mengenai lingkungan yang stabil, adalah mungkin untuk berpendapat bahwa jumlah perubahan kecil dan sedangkan ini terjadi, mereka lebih dapat diprediksi. Meskipun konteks statis memprediksi kepastian lingkungan, sumber daya perusahaan sama-sama "perlu untuk perbaikan terus-menerus" (Ambrosini, Bowman dan Collier, 2009; Corte dan Gaudio, 2012). Untuk alasan ini, Eisenhardt dan Martin (2000) dan

Ambrosini et al. (2009) dalam Corte dan Gaudio (2012) membedakan kemampuan dinamis inkremental, kemampuan dinamis yang diperbarui dan kemampuan dinamis regeneratif. Kemampuan memperbarui dan yang regenerasi dapat merujuk pada perubahan yang lebih cepat dan radikal di pasar yang relatif stabil. Jika kita mempertimbangkan bahwa Hapag Lloyd digunakan untuk beroperasi di industri berat, yang tidak dinamis tetapi pada tahap jatuh tempo, dan kemudian dikonversi dirinya menjadi sebuah perusahaan wisata, ini menunjukkan bagaimana perubahan yang signifikan dapat terjadi bahkan dalam konteks yang stabil.

DC inkremental memungkinkan untuk mewujudkan perubahan bertahap pada basis sumber daya untuk secara teratur menyesuaikan dan menyesuaikan bundel sumber daya perusahaan (Ambrosini et al., 2009; Eisenhardt, 2000; Zollo dan Winter, 2002; Corte dan Gaudio, 2012). Oleh karena itu, menurut pandangan ini, DC dapat menjelaskan bagaimana organisasi menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di lingkungan yang stabil dan dinamis.

Setelah pembahasan awal ini dibuat, adalah tepat untuk meninjau definisi kontribusi sastra yang paling penting (Tabel 1)

Tabel 1. Definisi Terpenting dari Dynamic Capabilities. Sumber: Corte dan Gaudio (2012).

Studi	Definisi
Teece et al., 1997, p. 515	Kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat.

Eisenhardt dan Martin, 2000	Proses perusahaan yang menggunakan sumber daya - khususnya proses untuk mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, mendapatkan dan melepaskan sumber daya - untuk mencocokkan atau bahkan menciptakan perubahan pasar. Kemampuan dinamis dengan demikian adalah rutinitas organisasi dan strategis dimana perusahaan mencapai konfigurasi sumber daya baru sebagai pasar muncul, bertabrakan, membagi, berevolusi dan mati.
Zollo dan Winter, 2002	Kemampuan dinamis adalah pola aktivitas kolektif yang dipelajari dan stabil di mana organisasi secara sistematis menghasilkan dan memodifikasi rutinitas operasinya.
Winter, 2003	Mereka yang beroperasi untuk memperluas, memodifikasi atau menciptakan kemampuan biasa.
Zahra et al., 2006	Kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya dan rutinitas perusahaan dengan cara yang dibayangkan dan dianggap tepat oleh pembuat keputusan utamanya.
Wang dan Ahmend, 2007	Orientasi perilaku perusahaan untuk terus mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, memperbarui dan menciptakan kembali sumber daya dan kemampuannya, dan yang paling penting, meningkatkan dan merekonstruksi kemampuan intinya dalam menanggapi lingkungan yang berubah untuk mencapai dan

	mempertahankan keunggulan kompetitif.
Stadler et al., 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Kapasitas organisasi untuk sengaja membuat, memperluas atau memodifikasi basis sumber dayanya. - Kapasitas organisasi untuk sengaja membuat, memperluas, atau memodifikasi basis sumber dayanya
Teece, 2007	Dasar keunggulan kompetitif tingkat perusahaan dalam rezim perubahan (teknologi) yang cepat.
Stadler dan Winter, 2011	Dukungan jauh dari perubahan radikal dalam jangka pendek, dan tidak harus di lingkungan yang berubah dengan cepat - yang contoh proliferasi outlet, yang terjadi di lingkungan yang relatif tenang, membuktikan.

Dari analisis ini, dapat disimpulkan bahwa:

1. Para ahli manajemen secara berbeda mendefinisikan mereka sesuai dengan berbagai lensa teoritis yang dipengaruhi oleh latar belakang dan tradisi penelitian mereka. Berdasarkan studi sebelumnya della Corte dan Del Gaudio (2012), muncul bahwa "untuk Teece et al. (1997) dan Zahra et al. (2006) kemampuan dinamis adalah "kemampuan", untuk Eisenhardt dan Martin (2000) "proses", untuk Stadler et al. (2007) "kapasitas", untuk Wang dan Ahmend (2007) adalah "orientasi perilaku" dan mereka menambahkan "DC bukan hanya proses, tetapi tertanam dalam proses", sementara Zollo

dan Winter (2002) dan Winter (2003) mendefinisikannya dalam hal "rutinitas" (Easterby-Smith et al., 2009)",

2. Evolusi definisi Teece (lihat Teece et al., 1997 dan Teece, 2007) menyoroti perlunya menghubungkan "efek dan konsekuensi dari kemampuan dinamis, terutama dalam hal keuntungan pasar dan kinerja perusahaan" (Easterby-Smith et al., 2009)", menandai perubahan objek yang dibandingkan dengan definisi pertama;
3. Belum ada "pemahaman umum" (Easterby-Smith et al., 2009) di sekitar definisi yang berbeda dan, akibatnya, perkembangan yang kuat dari karya empiris dipengaruhi oleh kurangnya kerangka kerja yang unik;
4. "Definisi ini secara implisit secara tautologi" (Zahra et al., 2006.).

1.2 Anteseden Dynamic Capabilities

Hal ini relevan untuk memverifikasi apakah penelitian akademis jelas membedakan dan menemukan anteseden untuk kemampuan dinamis pada tingkat individu, organisasi dan sosial dan jika mungkin untuk menetapkan batas-batas yang jelas dengan tingkat analisis yang berbeda ini. Ini berarti bahwa asal-usul DC mungkin terletak hanya dalam satu tingkat analisis atau melampaui tingkat tunggal untuk tumpang tindih kemudian beberapa perspektif. Jika wacana ini tampaknya koheren dan sederhana, ada beberapa poin dalam praktik yang membuatnya sulit untuk menghadapi karya konseptual dan empiris yang menjelaskan dilema penelitian ini dan dengan jelas menunjukkan pengaruh setiap tingkat pada penciptaan DC.

Untuk memahami apa sumber yang menentukan asal DC, relevan untuk menganalisis beberapa penelitian, menyoroti berbagai tingkat determinan DC.

Mengenai tingkat individu, beberapa sarjana menganggap asal-usul tingkat mikro untuk kemampuan manajerial karena memainkan peran strategis dalam mengidentifikasi peluang dan mengkonfigurasi ulang sumber daya perusahaan (Augier dan Teece, 2009; Chadwick dan Dabu, 2009; Corte dan Gaudio, 2012), dalam menggunakan DC (Ambrosini dan Bowman, 2009; King dan Tucci, 2002; Corte dan Gaudio, 2012) dan mengembangkannya (Adner and Stadler, 2006).

Lebih jauhnya, Rindova dan Kotha (2000) Corte dan Gaudio (2012) menyoroti bahwa anteseden berada di tim manajemen puncak karena dianggap sebagai aktor kunci dalam proses pengembangan DC, didukung oleh visi organisasinya.

Jika kita mempertimbangkan dimensi penginderaan dan merebut (Teece, 2007; Corte dan Gaudio, 2012) kaya dianalisis dalam literatur DC, perlu untuk mengingatkan beberapa penelitian (Harreld et al., 2007; Rosenbloom, 2000; Zahra et al., 2006; Corte dan Gaudio, 2012) saat mereka menggarisbawahi pentingnya kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan tingkat motivasi manajer dalam proses penciptaan DC.

Selain itu, karya-karya lain (Rodenbach dan Brettel, 2012; Corte dan Gaudio, 2012) menentukan bahwa pengalaman CEO (yaitu, usia dan pengalaman internasional CEO) dapat dianggap sebagai atribut penting yang mampu menghasilkan DC.

Jika kita, sampai sekarang, menekankan pentingnya kemampuan individu dalam proses penciptaan DC, juga relevan

untuk menunjukkan bahwa pengembangan DC membutuhkan keterampilan dan kemampuan yang tinggi (Adner dan Stadler, 2003; Corte dan Gaudio, 2012), baik untuk pembaruan basis sumber daya dan untuk regenerasi DC (Ambrosini et al., 2009; Corte dan Gaudio, 2012).

Meskipun tingginya jumlah karya konseptual dan teoritis yang menganalisis tingkat individu, ada peningkatan perhatian dalam menunjukkan bagaimana asal-usul tingkat mikro berada dalam komponen manajerial (Adner dan Stadler, 2006; MacCormack dan Iansiti, 2009, Augier dan Teece, 2009; Rothaermel dan Hess, 2007; Corte dan Gaudio, 2012).

Literatur referensi tampak kurang kaya akan kontribusi akademik yang dengan jelas menjelaskan implikasi dari tingkat analisis organisasi dan sosial.

Memang, para ahli telah lebih memperhatikan tingkat analisis individu daripada pada tingkat organisasi. Salah satu penjelasan yang mungkin, terkait dengan perkembangan literatur yang tidak luas dan jelas tentang masalah ini, dapat menyebabkan pengamatan sederhana ini: "organisasi terdiri dari individu" (Felin dan Foss, 2005; Corte dan Gaudio, 2012).

Jika pernyataan ini dapat dianggap benar, sama pentingnya untuk mengingat aspek lain, menggarisbawahi bahwa organisasi mencakup "berbagai konsep agregat" (Felin dan Foss, 2005; Corte dan Gaudio, 2012).

Oleh karena itu, tingkat organisasi, sebagai sumber generasi DC, harus dianalisis dalam terang "jiwa koetif", ekspresi dari apa yang diperjuangkan organisasi. Dalam arah ini Stadler et al. (2007) dalam Corte dan Gaudio (2012) berpendapat bahwa DC berasal dari tindakan sadar organisasi. Memang, perilaku tegas, perubahan organisasi dan heterogenitas

perusahaan mempengaruhi generasi DC (Rodenbach dan Brette, 2012; Corte dan Gaudio, 2012).

Memang, studi Zollo dan Winter (2002) dalam Corte dan Gaudio (2012) dapat dianggap sebagai karya pertama yang mengeksplorasi mekanisme organisasi atas dasar (akumulasi pengalaman, artikulasi pengetahuan, dan kodifikasi pengetahuan) dari penciptaan DC. Macher and Mowery (2009), dimulai dari studi Zollo and Winter (2002), secara empiris menunjukkan dan mengukur mekanisme pembelajaran dan efeknya (statis dan dinamis) pada kinerja dalam manufaktur semikonduktor. Dalam arah yang sama, Zollo dan Singh (2004) dalam Corte dan Gaudio (2012) menjelaskan bahwa kodifikasi pengetahuan secara ketat terkait dengan akumulasi pengalaman dalam organisasi dan mewakili antesenden DC di tingkat perusahaan.

Studi penting lainnya (Zahra et al., 2006; Corte dan Gaudio, 2012) menjelaskan apa mekanisme berdasarkan penyebaran dan penggunaan kemampuan dinamis. Zahra et al. (2006) dalam Corte dan Gaudio (2012) mengidentifikasi empat komponen: improvisasi, trial and error, dan imitasi. Improvisasi mengacu pada kemampuan untuk membuat atau memberlakukan solusi baru dengan cara yang tidak terduga sehubungan dengan waktu dan modalitas. Mereka juga menggarisbawahi bahwa improvisasi lebih banyak digunakan oleh perusahaan muda

Melalui *trial-and-error*, *learning firm* mampu membangun seperangkat kemampuan setelah menggunakannya secara efektif. Di sini juga mereka menyatakan bahwa *trial-and-error* berguna "untuk pengembangan awal perusahaan".

Oleh karena itu, jika asal-usul DC di tingkat organisasi menekankan pentingnya proses, rutinitas (Zollo dan Winter, 2002; Corte dan Gaudio, 2012), mekanisme pembelajaran dan proses pengetahuan (Easterby-Smith dan Prieto, 2008, Zollo dan Winter, 2002; Corte dan Gaudio, 2012) sebagai sumber penciptaan DC, penting juga untuk memahami bagaimana jaringan dapat menjadi generator DC dan bagaimana perusahaan dapat mengeksploitasi serangkaian peluang, yang timbul dari kemampuan jaringan yang dinamis.

Sebuah studi baru-baru ini dari Agarwal dan Selen (2009) dalam Corte dan Gaudio (2012) menunjukkan bahwa kapasitas inovatif kolaboratif dapat dianggap sebagai anteseden dc. Kemampuan ini mengacu pada kemampuan dalam menggunakan dan mengatur mitra jaringan eksternal dan mengingat konsep "visi jaringan" (Möller dan Svahn, 2003; Corte dan Gaudio, 2012), yaitu kemampuan jaringan dalam mengenali peluang yang mampu meningkatkan nilai jaringan.

Selain itu, jaringan antar-perusahaan memungkinkan menghasilkan peluang yang berada di luar batas-batas perusahaan meskipun ini dapat disesuaikan oleh organisasi, dengan implikasi yang kuat untuk penciptaan nilai. Interaksi semacam itu, yang dimulai dari jaringan dan bentuk DC, mempengaruhi konteks perusahaan dan cara manajer dan organisasi (dalam makna yang lebih luas, termasuk mekanisme organisasi yang disebutkan di atas) rasa, membentuk peluang dan ancaman dan merebutnya melalui pengembangan produk baru, proses, atau layanan (Teece, 2007; Corte dan Gaudio, 2012). Oleh karena itu, generasi DC baru atau pengembangan dan peningkatannya dapat dihasilkan dari asal-usul tingkat mikro, baik individu maupun organisasi, tetapi dipengaruhi oleh dinamika jaringan.

Jika benar bahwa faktor penentu DC di tingkat jaringan memfasilitasi formasi nilai-jaringan (Gebauer et al., 2012; Corte dan Gaudio, 2012), juga relevan untuk mengamati bahwa DC, menghasilkan dari rangsangan eksternal, setelah digabungkan kembali untuk mentransfer pengetahuan eksternal yang diperoleh di dalam perusahaan. Ini merupakan ko-evolusi DC dan menegaskan sifat siklus mereka.

Karya Teece (2007) mengikuti akar yang sama, tumpang tindih semua tingkat analisis, karena menekankan lebih banyak perhatian pada kemampuan konfigurasi ulang terkait dengan kemampuan pengetahuan individu. Selain itu, Teece berpendapat bahwa sumber utama anteseden DC, yang diwakili oleh organisasi, perlu diuraikan sesuai dengan aset strategis, yang membentuk struktur perusahaan.

Studi lain (Rothaermel dan Hess, 2007; Corte dan Gaudio, 2012) menggarisbawahi bahwa faktor penentu DC harus dipahami sebagai kerangka global yang mencakup modal manusia intelektual, kemampuan organisasi dalam mengenali, membentuk dan memperkuat pengetahuan internal dan, akhirnya, efek sosial pada aspek perusahaan yang inovatif dan dinamis.

Oleh karena itu, pentingnya untuk menganalisis, menurut perspektif yang tumpang tindih, ketiga tingkat analisis dihasilkan oleh sifat siklus yang dc sendiri mengejar. Mereka sebenarnya berkembang dari tingkat individu ke organisasi dan jaringan (Hawass, 2010; Corte dan Gaudio, 2012) atau, sebaliknya, dari tingkat jaringan ke organisasi atau / dan yang individu. Dalam arah ini, Zollo dan Winter (2002) dalam Corte dan Gaudio (2012) menjelaskan dengan baik bahwa proses pembuatan DC melintasi lebih banyak tingkatan, di mana

individu atau kelompok mewakili pemain utama anteseden DC untuk kemudian mencocokkan sumber organisasi dan menghadapi kekuatan jaringan, yang akibatnya merupakan penentu DC. Di sisi lain, kurangnya kontribusi yang jelas, baik teoritis maupun empiris, yang menjelaskan bagaimana jaringan dapat memanfaatkan tingkat individu dan organisasi, menyoroti adanya kesenjangan penelitian karena karya-karya akademis tidak menggarisbawahi interaksi berkelanjutan di antara ketiga tingkat ini dan pentingnya mereka dalam mekanisme dalam ko-evolusi DC.

Tabel 2. Studi terkait anteseden Dynamic Capabilities pada Tingkat Analisis yang Berbeda. Sumber: Corte dan Gaudio (2012).

Study	Individu	Organisasi	Sosial
Adner dan Stadler (2006)	*		
Agarwal dan Selen (2009)			*
Augier dan Teece (2009)	*		
Blayer dan Coff (2003)			*
Easteby-Smith dan Prieto (2008)		*	
Harreld et al. (2007)	*		
Hawass (2010)	*		
Stadler et al (2007)	*		
McCormack dan Lansiti (2009)			
Macher dan Mowery (2009)		*	

Rindova dan Kotha (2000)	*		
Rodenbach dan Brettel (2012)	*		
Rosenbloom (2000)			
Rothaermel dan Hess (2007)	*	*	*
Teece (2007)	*	*	*
Zahra et al (2006)	*	*	
Zollo dan Winter (2002)	*	*	*

Jika kita menganggap pendekatan DC sebagai kerangka kerja global yang mampu mencakup ketiga tingkat analisis, penting untuk mengingat pandangan relasional (Dyer dan Singh, 1998; Dyer dan Hatch, 2006; Corte dan Gaudio, 2012) konsep dan menggarisbawahi bagaimana masalah ini dapat tertanam dalam teori DC. Seperti yang ditunjukkan Teece (2007) dalam Corte dan Gaudio (2012) pengembangan pendekatan DC membutuhkan aspek relasional termasuk kemampuan untuk berkolaborasi dengan perusahaan lain.

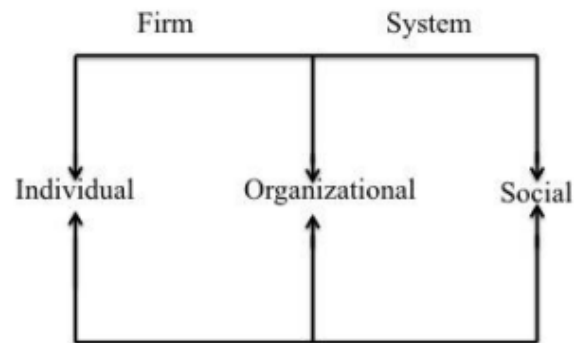
Beralih dari perspektif internal ke perspektif eksternal, kita dapat berpendapat bahwa DC secara internal memanfaatkan basis sumber daya perusahaan dan secara eksternal bertindak atas "sumber daya khas mitra aliansi" yang mampu menghasilkan sewa (Dyer dan Singh, 1998; Corte dan Gaudio, 2012).

Pandangan relasional keluar dari perilaku perusahaan dalam hubungan jaringan karena mereka memungkinkan untuk berbagi pengetahuan dan rutinitas serta sumber daya dan

kemampuan. Perspektif ini menunjukkan bahwa DC yang dihasilkan dari jaringan dapat dibuat di luar batas-batas perusahaan setelah diintegrasikan dalam kegiatan dan rutinitas perusahaan.

Selain pandangan relasional "memfasilitasi kerjasama jangka panjang" (Espino-Rodríguez, dan RodríguezDíaz, 2008; Corte dan Gaudio, 2012) dan memungkinkan perusahaan untuk memperoleh pengalaman dan pengetahuan baru.

Oleh karena itu, DC yang dihasilkan dari jaringan antar hubungan memperkuat mekanisme internal baik di tingkat perusahaan maupun tingkat individu yang mampu menghasilkan kinerja tingkat proses dan kinerja tingkat perusahaan.



Gambar 1. Sifat Siklus dari Dynamic Capabilities. Sumber: Corte dan Gaudio (2012).

1.3 Bagaimana *Dynamic Capabilities* Memaksimalkan Basis Sumber Daya Perusahaan

Seperti yang telah kami antisipasi, asumsi bahwa DC memanfaatkan basis sumber daya, berguna sekarang untuk terlebih dahulu memahami apakah berbagai jenis DC ada atau

jika mereka dapat dipahami sebagai tipologi yang unik; kedua, sedangkan DC membedakan sesuai dengan objek yang mereka manfaatkan, perlu untuk menganalisis cara kemampuan ini beroperasi; dan ketiga, apakah DC hanya dapat memanfaatkan basis sumber daya atau jenis faktor strategis lainnya.

Sebuah excursus sastra membantu kita dalam mengkategorikan typologi saat ini. Untuk tujuan khusus ini, pertama-tama kita mengingat empat kategori Collis dan meskipun studinya berasal dari tahun 1994, penting untuk mengingatkan bahwa karya pertama di DC muncul pada tahun 1997 (Teece et al.1997; Corte dan Gaudio (2012).

Mengenai jenis pertama klasifikasi Collis, kemampuan ini "melakukan kegiatan fungsional dasar perusahaan" (1994, hal.145); yang kedua diperlukan untuk secara dinamis meningkatkan aset dan kegiatan perusahaan; yang ketiga memungkinkan untuk mengenali nilai endogen sumber daya strategis atau mengacu pada kemampuan menjadi proaktif dibandingkan dengan strategi yang diterapkan oleh pesaing; Dan akhirnya, kategori keempat menganggap apa yang disebut "kemampuan tingkat tinggi" atau "meta-kemampuan", terkait dengan kemampuan berbasis pengetahuan dan pembelajaran, yang dapat mewakili sumber keunggulan kompetitif.

Dalam arah yang sama, Winter (2003) dalam Corte dan Gaudio (2012) membedakan tiga typologi: kemampuan biasa atau "zero-level", kemampuan tingkat pertama dan kemampuan lebih tinggi.

Typology pertama membungkus mereka yang memiliki visi jangka pendek karena mereka memungkinkan untuk "mencari nafkah" (Winter, 2003; Corte dan Gaudio, 2012) di masa sekarang. Yang kedua mengacu pada kemampuan "untuk

memperluas, memodifikasi atau menciptakan" kemampuan tingkat nol sementara kategori terakhir melampirkan kemampuan tingkat tinggi yang, akibatnya, bertindak pada kemampuan tingkat pertama.

Selain itu, sistematisasi lain keluar dari karya Ambrosini et al (2009) dalam Corte dan Gaudio (2012). Mereka juga mengkategorikan tiga jenis DC: inkremental, pembaharuan dan regeneratif. Berkenaan dengan DC tambahan, mereka memungkinkan peningkatan bertahap sumber daya perusahaan yang ada dan faktor strategis. Selain itu, undang-undang DC yang diperbarui pada konfigurasi ulang, perubahan, dan modifikasi pada basis sumber daya untuk menghadapi lingkungan yang kompetitif secara dinamis.

1.4 Bagaimana Dynamic Capabilities Menghasilkan Sustainable Competitive Advantage

Banyak peneliti (Teece et al., 1997; Zott, 2003; Jantunen et al., 2005; Wu, 2006; Macher dan Mowery, 2009; Corte dan Gaudio, 2012) setuju bahwa DC memainkan peran kunci dalam menentukan keunggulan kompetitif perusahaan. Pertumbuhan perusahaan, keberhasilannya, manfaat ekonomi dan kinerja yang berbeda di antara perusahaan dari sektor yang sama (Zott, 2003; Corte dan Gaudio, 2012) adalah elemen penting yang membuktikan, menurut hasil yang berbeda, tingkat penggunaan DC.

Lebih tepatnya, Luo (2002) dan Tallman dan Fladmoe-Lindquist (2002) dalam Corte dan Gaudio (2012), menunjukkan bahwa DC memiliki dua dimensi (eksploitasi kemampuan dan peningkatan kemampuan), menunjukkan komponen-komponen ini sebagai elemen yang membutuhkan, yang mempengaruhi, dalam istilah yang berbeda, keunggulan kompetitif perusahaan.

Memang, sementara eksploitasi kemampuan sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, peningkatan kemampuan terkait dengan pertumbuhan dan penyegaran keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Liu dan Hsu, 2011; Corte dan Gaudio, 2012). Ini tergantung pada fitur spesifik dari setiap dimensi DC. Mengenai dua dimensi, yang pertama mengacu pada eksploitasi DC pada basis sumber daya dan yang kedua menganggap kapasitas untuk menghasilkan bundel sumber daya baru.

Jika, di satu sisi, para sarjana menunjukkan bahwa DC berkontribusi dalam mempengaruhi kinerja perusahaan, perlu, di sisi lain, untuk memahami bagaimana DC dapat berdampak pada kinerja dan apa proses yang mengarah pada kesuksesan perusahaan.

Memang, alasan mengapa pemanfaatan, baik pada basis sumber daya dan kemampuan dinamis itu sendiri, dianggap sebagai kegiatan kunci dalam proses penciptaan nilai dapat dijelaskan melalui fakta bahwa DC bertindak pada faktor-faktor strategis untuk mengubahnya dalam sumber-sumber baru keunggulan kompetitif (Henderson dan Cockburn, 1994; Corte dan Gaudio, 2012).

Oleh karena itu, untuk menjawab pertanyaan "Bagaimana kemampuan dinamis menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan?" penting untuk mengidentifikasi semua anteseden yang mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Menurut pandangan ini, seperti yang telah kami garis bawahi, aktivitas leverage merupakan batu pusat dalam proses yang dapat menciptakan kesuksesan perusahaan karena memungkinkan untuk mengkonfigurasi satu set sumber daya

dan strategi baru (Cepeda dan Vera, 2007; Eisenhardt dan Martin, 2000 p. 1107; Corte dan Gaudio, 2012).

Penulis lain (Makadok, 2001) mengeksplorasi anteseden ke DC, mengidentifikasi mekanisme membangun kemampuan sebagai pendorong penting untuk penciptaan sewa, yang bertindak setelah memperoleh aset baru, memanfaatkan basis sumber daya dan efektif menggunakannya.

Definisi pertama DC membantu menggambarkan rute yang mengarah pada penciptaan nilai perusahaan. Memang, definisi Teece (1997) "kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat" menggarisbawahi bahwa penciptaan nilai adalah hasil dari kemampuan manajerial dalam mengidentifikasi peluang dan mengubah basis sumber daya.

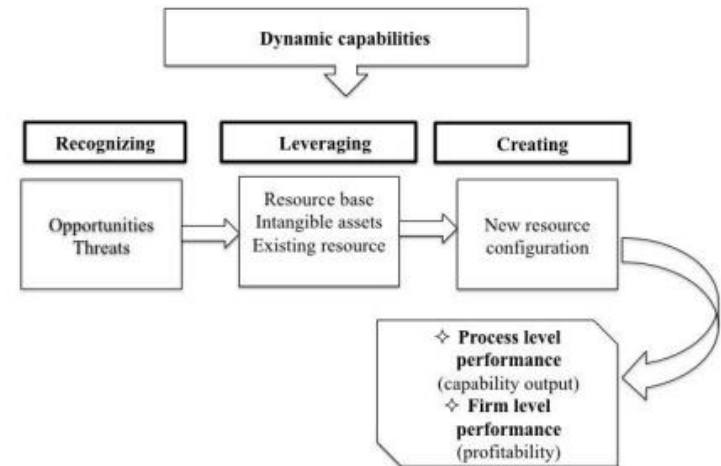
Kebingungan saat ini seputar dampak DC pada kinerja perusahaan dan mekanisme, yang merupakan proses yang mendasari generasi keunggulan kompetitif, adalah karena fakta bahwa para sarjana hanya mengakui dampak pada kinerja tingkat perusahaan.

Meskipun banyak karya konseptual, pendekatan kemampuan dinamis perlu diperkaya oleh basis empiris yang lebih luas yang jelas membedakan hasil kinerja yang berbeda.

Dalam arah ini, Drnevich dan Kriauciunas (2011) telah mengeksplorasi hubungan antara kemampuan dinamis dan kinerja tingkat proses dan kinerja tingkat perusahaan. Memang, penelitian ini dibangun di atas kesadaran bahwa bukan hanya profitabilitas yang harus diukur (kinerja tingkat perusahaan) tetapi juga output kemampuan (kinerja tingkat proses) perlu dipertimbangkan sebagai hasil yang penting, baik dalam hal

ekonomi atau tidak tetapi sesuai faktor inovatif. Memang, pembacaan kunci untuk kinerja tingkat proses dapat ditelusuri kembali dalam atribut yang dianalisis dalam studi Wu (2005): kecepatan inovasi, kecepatan dalam menanggapi pasar, efisiensi produksi, kualitas produk, fleksibilitas manufaktur, kemampuan R &D.

Dampak yang dihasilkan dari DC pada tingkat kinerja yang berbeda mungkin positif untuk kinerja tingkat proses dan negatif (Dampak negatif pada kinerja perusahaan mungkin tergantung dari satu set elemen (Drnevich dan Kriauciunas, 2011): manajemen DC, pengukuran hasil yang diharapkan; penggunaan DC dapat dikaitkan dengan kesediaan dalam mengkompensasi kinerja buruk masa lalu.) untuk kinerja tingkat ketegasan.



Gambar 2. Proses Spiral dari *Dynamic Capabilities*. Sumber: Della Corter dan Del Gaudio (2012).

1.5 *Knowledge-Based Dynamic Capabilities*

Literatur tentang kemampuan dinamis mengakui sumber daya pengetahuan sebagai sumber daya strategis untuk berkontribusi dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Grant, 1996). Komponen pengetahuan dalam kemampuan dinamis menciptakan kemampuan dinamis berbasis pengetahuan karena mereka memanfaatkan sumber daya berbasis pengetahuan dan terdiri dari kegiatan pengetahuan seperti penyerapan pengetahuan, penciptaan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, dan aplikasi pengetahuan (Wang et al., 2007; Corte dan Gaudio, 2012).

Mengingat seperangkat kemampuan dinamis yang sangat spesifik dimana mereka terhubung secara ketat dengan pengetahuan, konsep kemampuan dinamis perlu diperluas sesuai dengan perspektif berbasis pengetahuan. Memang, kemampuan perusahaan "untuk memperoleh, menghasilkan dan menggabungkan sumber daya pengetahuan untuk merasakan, mengeksplorasi dan mengatasi dinamika lingkungan" (Zheng et al., 2011; Corte dan Gaudio, 2012) secara ketat terkait dengan kapasitas absorptif dalam memperoleh pengetahuan dari lingkungan internal dan eksternal.

Meskipun banyak ahli, yang berurusan dengan pendekatan kemampuan dinamis, tidak pernah menggunakan ungkapan "kemampuan dinamis berbasis pengetahuan", namun mereka telah menyebutkan beberapa aspek dari masalah ini tanpa mensealisasi kontribusi tertentu.

Makalah ini bertujuan untuk menganalisis kemampuan dinamis dalam terang perspektif berbasis pengetahuan. Zheng dkk mengidentifikasi tiga komponen kemampuan dinamis berbasis pengetahuan: kemampuan akuisisi pengetahuan

(KAC), kemampuan generasi pengetahuan (KGC), dan kemampuan kombinasi pengetahuan (KCC). Menurut penulis ketiga komponen ini tidak saling eksklusif tetapi sebaliknya, mereka terkait erat satu sama lain.

KAC mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memperoleh pengetahuan eksternal dan internal. Hal ini diterima secara universal oleh para sarjana bahwa DC memungkinkan untuk mengidentifikasi peluang dan membentuk mereka untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Dalam arah ini, penting untuk memahami bagaimana dan sejauh mana komponen pengetahuan dapat mempengaruhi proses identifikasi peluang.

KAC mengingat dua konsep utama: eksploitasi pengetahuan dan eksplorasi pengetahuan (Bierly dan Chakrabarti, 1996; Corte dan Gaudio, 2012). Yang pertama mengacu pada kemampuan perusahaan untuk meningkatkan dan mengeksplorasi kemampuannya saat ini (pengetahuan internal) sedangkan yang kedua didasarkan pada eksplorasi pengetahuan di luar batas-batasnya (pengetahuan eksternal).

Ketika perusahaan mengaktifkan mekanisme pembelajaran dalam batas-batas mereka dari pengetahuan yang berakar dan tidak terpakai dari waktu ke waktu, mereka mencoba untuk memperoleh pengetahuan ini dari sumber internal.

Perusahaan dapat pengetahuan yang tepat membentuk lingkungan eksternal melalui pemahaman tentang perubahan permintaan, dinamisme pasar, kebutuhan pelanggan dan sikap pemasok dan pesaing (Teece, 2007; Corte dan Gaudio, 2012). Kapasitas perusahaan untuk memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal disebut "kapasitas serap": Zahra dan George

(2002, hal. 188; Corte dan Gaudio, 2012) berpendapat bahwa itu adalah kemampuan dinamis yang mampu mempengaruhi penciptaan pengetahuan baru yang memiliki dampak besar pada asal kemampuan organisasi dan, pada saat yang sama, memperluas basis pengetahuannya (López-Sáez et al., 2010; Corte dan Gaudio, 2012).

Dengan demikian, akuisisi pengetahuan eksternal adalah faktor kunci untuk pembaruan strategis perusahaan (Lavie, 2006; Corte dan Gaudio, 2012) dan akuisisi fleksibilitas yang memungkinkan bersaing di lingkungan yang dinamis.

Komponen kedua mengacu pada KGC yang memungkinkan perusahaan untuk membuat / menghasilkan pengetahuan baru (Davenport dan Prusak, 2001; Zheng et al., 2012; Corte dan Gaudio, 2012). Perusahaan harus mengkonversi dan menerjemahkan pengetahuan eksternal dan internal yang diserap dalam rutinitas, sumber daya, dan pengetahuan baru.

Untuk lebih memahami KGC, perlu untuk menolak apa kemampuan berbasis pengetahuan yang berbeda yang dapat dihasilkan perusahaan. Sehingga, Zheng dkk. mengidentifikasi sebagai output dari kegiatan generasi pengetahuan pengetahuan teknologi, pengetahuan pemasaran, pengetahuan manajerial dan pengetahuan itu sendiri.

Memang, generasi pengetahuan teknologi (Blomqvist dan Seppänen, 2003; Corte dan Gaudio, 2012), pengetahuan pemasaran untuk pengembangan produk baru dan pemahaman tentang kebutuhan pelanggan, pelaksanaan prosedur yang diketahui (Zollo and Winter, 2002; Corte dan Gaudio, 2012), akumulasi pengetahuan sebagai salah satu aset tidak berwujud yang paling penting sulit ditiru (Teece, 2007; Corte dan Gaudio, 2012) sangat penting untuk kesuksesan yang kuat.

Selain itu, Zapata (2004) dalam Corte dan Gaudio (2012) menunjukkan bahwa ada faktor-faktor penting dalam generasi pengetahuan karena budaya organisasi, komunikasi, gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam proses ini.

Kemampuan ketiga mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menggabungkan tidak hanya pengetahuan internal dan eksternal tetapi juga pengetahuan dari berbagai sumber pada tingkat yang berbeda. Kemampuan integrasi pengetahuan penting untuk menanggapi konteks yang berubah (D'Aveni).

Kemampuan kombinitif ini (Kogut dan Zander, 2001; Nelson dan Winter, 1982; Corte dan Gaudio, 2012) memungkinkan untuk menggabungkan kembali pengetahuan yang ada dan membentuknya dalam bentuk pengetahuan baru. Memang, seperti Kenney dan Gudergan menunjukkan (2006) "kemampuan kon kombinasi memungkinkan generasi permutasi baru pengetahuan yang ada".

Menurut perspektif berbasis pengetahuan, akuisisi pengetahuan dan generasi pengetahuan merupakan anteseden KCC. Sementara dalam beberapa tahun terakhir beberapa sarjana berpendapat (Powell, 1996; Miles et al., 2000; Corte dan Gaudio, 2012) bahwa interaksi antara akuisisi pengetahuan dan generasi pengetahuan mengarah pada inovasi, penting untuk menunjukkan bahwa simbiosis antara ketiga dimensi merupakan bahan utama untuk inovasi bisnis.

Ringkasan

- Pendekatan DC merupakan perpanjangan dari RBT (*Resource-Based Theory*) yang menjelaskan masalah perubahan sumber daya terkait dinamisme eksternal.

- Teece dalam studinya mengungkapkan bahwa DC merupakan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat.
- Antecedent dari DC meliputi: proses, rutinitas, mekanisme pembelajaran, dan proses pengetahuan.
- Tiga tipologi DC yang menjadi pemungkin bagi perusahaan dalam memaksimalkan sumber dayanya mencakup: kemampuan biasa atau “zero level”, kemampuan tingkat pertama, dan kemampuan lebih tinggi.
- DC memiliki dua dimensi (eksploitasi kemampuan dan peningkatan kemampuan), menunjukkan komponen-komponen ini sebagai elemen yang membutuhkan, yang mempengaruhi, dalam istilah yang berbeda, keunggulan kompetitif perusahaan.
- Mengingat seperangkat kemampuan dinamis yang sangat spesifik dimana mereka terhubung secara ketat dengan pengetahuan, konsep kemampuan dinamis perlu diperluas sesuai dengan perspektif berbasis pengetahuan

Bab 2: Fondasi Konseptual dan Fondasi Mikro *Dynamic Capabilities*

Kunci Pembelajaran:

- 2.1 *Fondasi Konseptual*
- 2.2 **Rutinitas Organisasi sebagai Fondasi Mikro dari *Dynamic Capabilities***
- 2.3 *Antecedent Dynamic Capabilities – Path Dependency*
- 2.4 *Dynamic Capabilities dan Kinerja Organisasi*

2.1 Fondasi Konseptual

Penelitian manajemen strategis berfokus pada bagaimana perusahaan menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam bidang ini, pandangan berbasis sumber daya (RBV) adalah salah satu perspektif teoritis yang paling banyak diterima. RBV didasarkan pada asumsi bahwa sumber daya didistribusikan secara heterogen di seluruh perusahaan dan bahwa heterogenitas tersebut bertahan dari waktu ke waktu karena sumber daya tidak sempurna bergerak (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Kay dan Building, 2007). Secara khusus, untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan Barney (1991) dalam Kay dan Building (2007) mengusulkan bahwa sumber daya harus memenuhi beberapa kriteria nilai, kelangkaan, imitability yang tidak sempurna dan non-substitutabilitas. Dalam hal ini, beberapa penulis

menempatkan penekanan mereka pada perbedaan antara sumber daya dan kemampuan organisasi. Sementara sumber daya mengacu pada masukan untuk produksi yang dimiliki, dikendalikan, atau memiliki akses ke perusahaan secara semi permanen, kemampuan menggambarkan kapasitas perusahaan untuk menyebarkan sumber daya untuk mencapai hasil yang diinginkan (Amit dan Shoemaker, 1993; Stadler dan Peteraf, 2003 dalam Kay dan Building, 2007). Namun, dalam konteks di mana kondisi teknologi, peraturan dan kompetitif berubah dengan cepat, ketekunan dalam kemampuan yang sama dapat menjadi berbahaya (Schreyo'gg dan Kliesch-Eberl, 2007; Zollo dan Winter, 2002; Kay dan Building, 2007). Kemampuan inti dapat berubah menjadi kekakuan inti (Leonard-Barton, 1992; Kay dan Building, 2007). Pengamatan ini telah menyebabkan saran bahwa keunggulan kompetitif hanya dapat dipertahankan jika sebuah organisasi memiliki kapasitas untuk sengaja memperbarui kemampuannya, atau apa yang mungkin disebut sebagai kemampuan dinamis (Teece et al., 1997; Kay dan Building, 2007).

Penelitian telah mengacu pada pembelajaran (misalnya, kegiatan R &D), pengembangan produk dan proses baru, *alliancing*, serta pengambilan keputusan strategis dan pengalokasian sumber daya sebagai contoh kemampuan dinamis karena kemampuan ini memungkinkan perpanjangan dan konfigurasi ulang basis sumber daya perusahaan (Ambrosini dan Bowman, 2009; Stadler et al., 2007; Teece, 2007; Kay dan Building, 2007). Kemampuan perusahaan untuk mengembangkan inovasi produk dipandang sebagai contoh utama dari kemampuan dinamis. Kegiatan inovasi produk digambarkan sebagai proses pembelajaran kolektif yang melibatkan pelaksanaan 'kombinasi baru' pengetahuan dan

sumber daya lainnya. Sebagai organisasi sistematis memperoleh, mengintegrasikan dan mengeksploitasi sumber daya untuk menghasilkan produk baru, kegiatan ini mendorong pengembangan kemampuan baru (Danneels, 2002; Eisenhardt dan Martin, 2000; Kay dan Building, 2007). Secara khusus, kemampuan inovasi produk yang dinamis didasarkan pada kemampuan perusahaan untuk membangun kompetensi pelanggan baru (misalnya, mengidentifikasi pelanggan baru, mengembangkan pengetahuan tentang preferensi mereka, dan menyiapkan saluran distribusi dan penjualan baru) dan kompetensi teknologi (misalnya, mengidentifikasi dan belajar menggunakan teknologi baru, mempekerjakan insinyur di bidang teknis baru dan menerapkan proses produksi baru) (Danneels, Kemampuan untuk mengelola aliansi (misalnya, dengan pemasok atau universitas), usaha patungan, dan akuisisi perusahaan adalah contoh lebih lanjut dari kemampuan dinamis yang memperkuat posisi aset perusahaan dengan mendapatkan akses ke sumber daya dan kemampuan eksternal baru (Eisenhardt dan Martin, 2000; Keil, 2004; Kay dan Building, 2007).

Namun, terlepas dari kontribusi yang berpotensi berharga dari kemampuan dinamis untuk pemahaman kita tentang isu-isu terkait perubahan, banyak sarjana tetap skeptis tentang nilai perspektif teoritis ini (Winter, 2003; Kay dan Building, 2007). Kemampuan dinamis telah dikritik karena tautologis, konseptual samar-samar dan tidak cukup empiris (Arend dan Bromiley, 2009; Wang dan Ahmed, 2007; Kay dan Building, 2007). Meskipun semakin banyak penelitian membahas pertanyaan tentang kemampuan dinamis apa dan bagaimana hal itu penting, ada perselisihan tentang sifat dan fungsi mereka di antara para sarjana (Gavetti, 2005; Stadler et

al., 2007; Kay dan Building, 2007). Mungkin sumber kebingungan terbesar adalah kurangnya kejelasan tentang definisi yang koheren tentang kemampuan dinamis. Dalam mendefinisikan kemampuan ini sebagai kemampuan atau menunjukkan bahwa kemampuan dinamis hanyalah kemampuan yang menghasilkan keunggulan kompetitif, definisi sebelumnya sering secara inheren tautologis (Zahra et al., 2006; Kay dan Building, 2007; Arend dan Bromiley, 2009; Barreto, 2010).

Sebaliknya, Zollo dan Winter (2002: 340) dalam Kay dan Building (2007) mendefinisikan kemampuan dinamis sebagai pola aktivitas kolektif yang dipelajari dan stabil di mana organisasi secara sistematis menghasilkan dan memodifikasi rutinitas operasinya dalam mengejar peningkatan efektivitas'. Dengan jelas membedakan antara kemampuan dinamis dan efeknya (kemampuan dinamis tidak selalu mengarah pada peningkatan kinerja), definisi mereka memiliki keuntungan karena tidak tautologis (lihat Stadler et al., 2007). Berdasarkan definisi ini, fondasi mikro, anteseden dan efek dari kemampuan dinamis dijelaskan di bagian berikut.

2.2 Rutinitas Organisasi Sebagai Fondasi Mikro dari *Dynamic Capabilities*

Kemampuan dinamis melibatkan kegiatan seperti pengembangan produk baru, menggunakan koleksi rutinitas organisasi untuk melaksanakan dan mengkoordinasikan berbagai tugas yang diperlukan untuk melakukan kegiatan (Eisenhardt dan Martin, 2000; Stadler dan Peteraf, 2003; Stadler et al. 2007; Kay dan Building, 2007). Dengan demikian, rutinitas organisasi adalah 'blok bangunan' dari kemampuan dinamis, mekanisme di mana mereka digunakan (Parmigiani dan

Howard-Grenville, 2011; Teece, 2007; Kay dan Building, 2007). Ini tidak berarti bahwa kemampuan dinamis hanyalah rutinitas. Sebagai konstruksi tingkat tinggi, kemampuan dinamis tidak hanya mencakup beberapa rutinitas yang saling berhubungan tetapi juga memerlukan penggunaan sumber daya yang berbeda seperti pengetahuan yang disimpan dalam database atau faktor input lainnya untuk melakukan fungsi yang dimaksudkan (Dosi et al., 2008; Makadok, 2001; Kay dan Building, 2007).

Rutinitas organisasi didefinisikan sebagai 'berulang, pola dikenali tindakan saling tergantung, yang melibatkan beberapa aktor' (Feldman dan Pentland, 2003: 96; Kay dan Building, 2007) atau dapat digambarkan sebagai cara hal-hal yang dilakukan dalam sebuah organisasi (Teece et al., 1997; Kay dan Building, 2007 Becker dan Zirpoli, 2008). Sementara secara tradisional dikonseptualisasikan sebagai respons tanpa berpikir atau otomatis terhadap rangsangan tertentu (Maret dan Simon, 1958; Nelson and Winter, 2002; Kay dan Building, 2007), karya empiris yang lebih baru menunjukkan bahwa rutinitas adalah pencapaian yang sulit (Pentland dan Rueter, 1994; Feldman, 2000; Feldman, 2000; Kay dan Building, 2007). Posisi terakhir menyoroti peran agensi dalam pemberlakuan rutinitas. Secara khusus, Feldman dan Pentland (2003) dalam Kay dan Building (2007) mengusulkan bahwa rutinitas mencakup aspek seolah-olah dan performatif. Sementara aspek seolah-olah adalah struktur atau gagasan abstrak dari rutinitas, aspek performatif mengacu pada rutinitas dalam praktek. Dengan demikian, rutinitas yang sama memungkinkan berbagai pertunjukan tergantung pada cara di mana anggota organisasi memberlakukan rutinitas. Pemahaman tentang rutinitas ini didasarkan pada bidang teori praktik yang muncul yang

menyoroti pentingnya mempertimbangkan praktik mikro-sosial dalam organisasi, yaitu bagaimana praktik atau rutinitas sehari-hari (kedua istilah tersebut digunakan kurang lebih secara sinonim) dicapai dan diubah (Kay dan Building, 2007; Feldman dan Orlikowski, 2011; Parmigiani dan Howard-Grenville, 2011).

Namun, gagasan kemampuan dinamis sebagai bundel rutinitas didasarkan pada premis bahwa suatu kegiatan harus telah mencapai beberapa tingkat aktivitas rutin, yaitu, bekerja dengan cara yang dapat diandalkan untuk memenuhi syarat sebagai kemampuan. Oleh karena itu, improvisasi brilian atau perubahan satu kali bukanlah kemampuan dinamis (Winter, 2003; Stadler et al., 2007; Kay dan Building, 2007). Menurut Teece et al. (1997) dalam Kay dan Building (2007), kemampuan dinamis didasarkan pada rutinitas untuk integrasi dan koordinasi, pembelajaran dan konfigurasi ulang. Pertama, integrasi dan koordinasi rutin melibatkan penggabungan sumber daya. Contoh rutinitas tersebut termasuk pengembangan produk baru di mana manajer membentuk tim multifungsi menggabungkan berbagai keterampilan, keahlian dan aset untuk menciptakan produk baru (Bowman dan Ambrosini, 2003; Kay dan Building, 2007). Kegiatan ini membutuhkan koordinasi yang efektif dari berbagai tugas dan sumber daya serta sinkronisasi kegiatan yang berbeda. Selanjutnya, pembelajaran memungkinkan tugas dilakukan secara lebih efektif dan efisien sebagai hasil eksperimen. Akhirnya, konfigurasi ulang mengacu pada transformasi dan rekombinasi sumber daya organisasi yang ada (Teece et al., 1997; Kay dan Building). Penelitian selanjutnya telah mengidentifikasi rutinitas lebih lanjut yang dapat diakui sebagai menyediakan *microfoundations* tertentu (Teece, 2007; Kay dan Building, 2007) untuk kemampuan

dinamis. Contohnya termasuk rutinitas untuk pengambilan keputusan (Maritan, 2001; Kay dan Building, 2007), komunikasi (Hargadon dan Sutton, 1997; Kay dan Building), serta rutinitas yang diarahkan pada penginderaan (misalnya, R &D), merebut (Pavlou dan El Sawy, 2011; Kay dan Building, 2007), dan kodifikasi pengetahuan (Keil, 2004; Kay dan Building, 2007). Intinya, literatur menunjukkan bahwa kemampuan dinamis yang berbeda didukung oleh set yang berbeda dari rutinitas organisasi (Stadler et al., 2007; Kay dan Building, 2007).

2.3 Anteseden Dynamic Capabilities – Path Dependency

Sehubungan dengan anteseden kemampuan dinamis, diasumsikan bahwa baik penciptaan dan penggunaannya dipengaruhi oleh ketergantungan jalan (Ambrosini dan Bowman, 2009; Lavie, 2006; Teece et al., 1997; Wang dan Ahmed, 2007; Kay dan Building, 2007). Dalam bentuknya yang paling umum, *path dependency* dipahami sebagai pengulangan pernyataan sederhana bahwa 'sejarah penting'. Dengan demikian, organisasi mengikuti lintasan tertentu atau jalur pengembangan kompetensi yang mendefinisikan dan mempersempit pilihan strategis manajemen (Teece et al., 1997; Kay dan Building, 2007). Namun, konseptualisasi *path dependency* seperti yang dikemukakan oleh Teece et al. (1997) dalam Kay dan Building (2007) belum tertandingi. Secara khusus, pemahaman mereka yang agak samar tentang *path dependency* dalam hal masalah sejarah telah dikritik karena pemahaman yang ada di mana-mana dan merangkul semua dekat dengan *truism* (Sydow et al., 2009; Vergne dan Durand, 2010). Pemeriksaan yang lebih tepat dari masalah ini berfokus pada bagaimana ketergantungan jalan membentuk rutinitas yang mendasari kemampuan dinamis. Intinya, tiga faktor utama, yaitu perkembangan historis suatu organisasi, hambatan belajar dan

mikropolitik menjelaskan mengapa rutinitas ini bersifat *path-dependent*.

Pertama, repertoar rutinitas perusahaan dipandang sebagai fungsi dari perkembangan historis organisasi, yaitu pengalaman dan sumber daya yang terakumulasi dari waktu ke waktu (Howard-Grenville, 2005; Nelson dan Winter, 2002). Seperti yang dikatakan Becker (2004: 653): 'Rutinitas membangun masa lalu. Bagaimana mereka akan berkembang adalah fungsi dari mana mereka telah mulai dari.' Pengembangan rutinitas didasarkan pada pembelajaran eksperimental (*learning-by-doing*) dan karena itu membutuhkan eksekusi berulang dari tugas-tugas serupa. Akibatnya, organisasi hanya dapat membangun rutinitas di bidang operasional atau teknis di mana mereka telah bekerja (akumulasi pengalaman) di masa lalu (Zollo and Winter, 2002; Kay dan Building, 2007). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa perusahaan mengembangkan rutinitas seputar penggunaan sumber daya yang ada seperti teknologi, sehingga menimbulkan siklus stabilitas yang memperkuat diri. Investasi masa lalu dalam teknologi atau R &D melibatkan biaya tenggelam yang diasumsikan membatasi ruang lingkup untuk tindakan masa depan (Edmondson et al., 2001; Howard-Grenville, 2005; Kay dan Building, 2007). Hambatan belajar adalah faktor utama kedua yang menjelaskan mengapa rutinitas berubah dengan cara yang bergantung pada jalan (Levitt dan Maret 1988; Becker, 2004; Kay dan Building, 2007). Rutinitas yang mapan bertahan karena pembelajaran organisasi cenderung lokal dan kumulatif, yaitu, perusahaan mencari prosedur pemecahan masalah baru di lingkungan rutinitas yang ada karena pencarian sempit ini menjanjikan hasil yang lebih baik dan lebih dapat diandalkan (Levinthal dan Maret 1993; Ahuja dan Lampert, 2001; Kay dan

Building, 2007). Meningkatkan kembali ke pengalaman, atau apa yang dikenal sebagai efek umpan balik positif, secara luas diakui dalam literatur (Becker, 2004; Kay dan Building, 2009; Sydow et al., 2009; Vergne dan Durant, 2010). Contoh terkenal dari efek *positive feedback* adalah perangkat kompetensi yang mengacu pada situasi di mana 'kinerja yang menguntungkan dengan prosedur yang lebih rendah menyebabkan organisasi untuk mengumpulkan lebih banyak pengalaman dengan itu, sehingga menjaga pengalaman dengan prosedur yang unggul tidak memadai untuk membuatnya bermanfaat untuk digunakan' (Levitt dan Maret, 1988: 322; Kay dan Building, 2009). Karena rutinitas belajar atau mempelajari kembali memiliki biaya langsung dan tidak langsung, diasumsikan bahwa rutinitas bertahan sampai dan kecuali ada dorongan untuk perubahan. Memang, perubahan rutinitas adalah masalah yang diarahkan. Perusahaan lebih cenderung mencari rutinitas alternatif ketika mereka mengalami kegagalan (Nelson dan Winter, 1982; Gersick and Heckman, 1990; Kay dan Building, 2007).

Faktor ketiga dapat dimasukkan di bawah judul mikropolitik. Organisasi dipandang sebagai entitas politik di mana individu dan kelompok dengan kepentingan yang berbeda dan kekuatan yang tidak setara bersaing untuk sumber daya yang terbatas. Aktor-aktor ini cenderung melindungi kepentingan diri mereka ketika tindakan yang saling bertentangan dimungkinkan (Nelson dan Winter, 2002; Kay dan Building, 2007; Espedal, 2006). Metafora rutinitas sebagai 'gencatan senjata' menyoroti bahwa perusahaan tetap dengan rutinitas yang mapan untuk menghindari ketidakpastian dan konflik (Nelson and Winter, 1982; Kay dan Building, 2007; Zbaracki dan Bergen, 2010). Rutinitas merupakan kesepakatan kolektif tentang bagaimana melaksanakan tugas tertentu, dan dengan demikian mengurangi

konflik (Feldman dan Pentland, 2003; Kay dan Building, 2007). Keberangkatan dari rutinitas yang diterima memprovokasi kecemasan yang meningkat dan sering melibatkan taruhan tinggi (Nelson dan Winter, 2002; Kay dan Building, 2007).

2.4 *Dynamic Capabilities* dan Kinerja Organisasi

Akhirnya, efek dari kemampuan dinamis telah dibahas secara kontroversial dalam literatur (Cepeda dan Vera, 2007; Kay dan Building, 2007; Barreto, 2010). Berdasarkan tinjauan literatur Arend dan Bromiley (2009: 76) menyimpulkan bahwa 'para sarjana telah menggambarkan kemampuan dinamis sebagai pendorong langsung keunggulan kompetitif, sebagai prasyarat, moderator, mediator dan pengemudi yang dimediasi atau dimoderasi dari kinerja perusahaan atau perubahan perusahaan, dan sebagai kombinasi daripadanya'. Sekali lagi, banyak definisi kemampuan dinamis secara inheren tautologis karena mereka membingungkan keberadaan kemampuan ini dengan efeknya (Zahra et al., 2006; Wang dan Ahmed, 2007; Kay dan Building, 2007). Misalnya, dengan mengacu pada kemampuan dinamis sebagai 'kemampuan untuk mencapai bentuk-bentuk baru keunggulan kompetitif Teece et al. (1997: 515) menunjukkan bahwa kemampuan dinamis hanya mereka yang mengarah pada kinerja yang unggul (lihat Zahra et al., 2006; Kay dan Building, 2007; Easterby-Smith et al., 2009).

Untuk menghindari tautologi ini, sarjana lain telah mengusulkan hubungan tidak langsung antara kemampuan dinamis dan keunggulan kompetitif (misalnya, Zahra et al., 2006; Stadler et al., 2007; Wang dan Ahmed, 2007; Kay dan Building, 2007). Dengan demikian, kemampuan dinamis tidak melibatkan produksi barang atau penyediaan layanan yang dapat dipasarkan. Sebaliknya, mereka secara tidak langsung

mempengaruhi kinerja organisasi karena mereka memungkinkan mereka untuk memperbarui kemampuan operasional mereka, atau lebih tepatnya, rutinitas yang mendukung kemampuan ini (Zollo dan Winter, 2002; Zott, 2003; Stadler dan Peteraf, 2003; Kay dan Building, 2007; Salvato dan Rerup, 2011). Pada gilirannya, kemampuan operasional memandu kegiatan sehari-hari organisasi seperti logistik, pemasaran atau manufaktur (Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Kay dan Building, 2007; Martin, 2011). Dalam penalaran ini, kemampuan dinamis tidak selalu terkait dengan kinerja yang unggul karena perubahan dalam rutinitas organisasi hanya menyiratkan bahwa organisasi melakukan sesuatu yang berbeda, tetapi tidak mau tidak mau lebih baik, dari sebelumnya (Stadler et al., 2007; Kay dan Building, 2007). Karena kemampuan dinamis sendiri dapat menjadi disfungsional karena perubahan kondisi lingkungan, Stadler et al. (2007) dalam Kay dan Building (2007) berpendapat bahwa satu kemampuan dinamis (misalnya, untuk belajar) dapat membantu mengubah operasional serta kemampuan dinamis lainnya. Namun, asumsi bahwa kemampuan dinamis secara tidak langsung terkait dengan kinerja perusahaan telah menerima beberapa dukungan empiris dalam beberapa tahun terakhir (Pavlou dan El Sawy, 2011; Kay dan Building, 2007).

Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa kinerja kemampuan dinamis dimoderasi oleh faktor konteks, terutama dinamisme pasar (Eisenhardt dan Martin, 2000; Wang dan Ahmed, 2007; Kay dan Building, 2007). Dengan demikian, diasumsikan bahwa penggunaan dan kegunaan kemampuan dinamis lebih besar dalam dinamika daripada di lingkungan yang stabil (Zahra et al., 2006; Zollo dan Winter, 2002; Kay dan Building, 2007). Untuk menjelaskan ketergantungan konteks

ini, Stadler et al. (2007) dalam Kay dan Building (2007) mengusulkan dua tolok ukur untuk mengukur seberapa baik atau buruknya kemampuan dinamis. Di satu sisi, kebugaran evolusioner mengukur seberapa baik kemampuan dinamis memungkinkan organisasi untuk mencari nafkah dengan menciptakan atau memodifikasi kemampuan operasionalnya. Ukuran eksternal ini menangkap seberapa baik kemampuan sesuai dengan persyaratan (misalnya, permintaan pasar) dari konteks tertentu di mana perusahaan beroperasi. Di sisi lain, kebugaran teknis memberikan ukuran internal tentang seberapa efisien kemampuan dinamis melakukan fungsi yang dimaksudkan. Kebugaran teknis tidak hanya tergantung pada kualitas kemampuan tetapi juga pada biaya pengembangan atau penggunaannya.

Singkatnya, kemampuan dinamis dapat digambarkan sebagai bundel rutinitas yang saling terkait yang, dibentuk oleh ketergantungan jalur, memungkinkan organisasi untuk memperbarui kemampuan operasionalnya dalam mengejar peningkatan kinerja.

Ringkasan

- Untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan, sumber daya harus memenuhi beberapa kriteria nilai, kelangkaan, *imitability* yang tidak sempurna dan non-substitutabilitas.
- Rutinitas organisasi adalah 'blok bangunan' dari kemampuan dinamis, mekanisme di mana mereka digunakan
- Rutinitas yang mapan bertahan karena pembelajaran organisasi cenderung lokal dan kumulatif, yaitu,

perusahaan mencari prosedur pemecahan masalah baru di lingkungan rutinitas yang ada karena pencarian sempit ini menjanjikan hasil yang lebih baik dan lebih dapat diandalkan

- Para sarjana telah menggambarkan kemampuan dinamis sebagai pendorong langsung keunggulan kompetitif, sebagai prasyarat, moderator, mediator dan pengemudi yang dimediasi atau dimoderasi dari kinerja perusahaan atau perubahan perusahaan, dan sebagai kombinasi daripadanya

Bab 3: *Dynamic Capabilities* dan Manajemen Stratejik

Kunci Pembelajaran:

- | | |
|-----|--|
| 3.1 | Model Strategi Yang Menekankan Pada Eksploitasi Kekuatan Pasar |
| 3.2 | Model Strategi Yang Menekankan Pada Efisiensi |
| 3.3 | <i>Dynamic Capabilities Framework</i> |

3.1 Model Strategi yang Menekankan pada Eksploitasi Kekuatan Pasar

Kekuatan Kompetitif

Paradigma dominan dalam strategi setidaknya selama tahun 1980-an adalah pendekatan kekuatan kompetitif. Dipelopori oleh Porter (1980), pendekatan kekuatan kompetitif memandang esensi perumusan strategi kompetitif sebagai 'menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya . . . [Aspek kunci dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri di mana ia bersaing.' Struktur industri sangat mempengaruhi aturan kompetitif permainan serta strategi yang berpotensi tersedia bagi perusahaan.

Dalam model kekuatan kompetitif, lima hambatan *force-entry* tingkat industri, ancaman substitusi, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, dan persaingan di antara petahana industri - menentukan potensi keuntungan yang melekat pada industri

atau subsegment suatu industri. Pendekatan ini dapat digunakan untuk membantu perusahaan menemukan posisi dalam industri dari mana ia dapat mempertahankan diri terhadap kekuatan kompetitif atau mempengaruhi mereka dalam mendukungnya (Porter, 1980: 4).

Kerangka kerja 'lima kekuatan' ini menyediakan cara berpikir sistematis tentang bagaimana kekuatan kompetitif bekerja di tingkat industri dan bagaimana kekuatan ini menentukan profitabilitas berbagai industri dan segmen industri. Kerangka kekuatan kompetitif juga berisi sejumlah asumsi yang mendasari tentang sumber persaingan dan sifat proses strategi. Untuk memfasilitasi perbandingan dengan pendekatan lain, kami menyoroti beberapa karakteristik khas dari kerangka kerja.

Sewa ekonomi dalam kerangka kekuatan kompetitif adalah sewa monopoli (Teece, 1984; Teece et al., 1997). Perusahaan dalam industri mendapatkan sewa ketika mereka entah bagaimana mampu menghambat kekuatan kompetitif (baik di pasar faktor atau pasar produk) yang cenderung mendorong pengembalian ekonomi ke nol. Strategi yang tersedia dijelaskan dalam Porter (1980). Strategi kompetitif sering ditujukan untuk mengubah posisi perusahaan di industri vis-a vis pesaing dan pemasok. Struktur industri memainkan peran sentral dalam menentukan dan membatasi tindakan strategis. Beberapa industri atau subsektor industri menjadi lebih 'menarik' karena mereka memiliki hambatan struktural terhadap kekuatan kompetitif (misalnya, hambatan masuk) yang memungkinkan perusahaan peluang yang lebih baik untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sewa sebagian besar dibuat di tingkat industri atau subsektor daripada di tingkat perusahaan. Meskipun ada beberapa pengakuan yang diberikan kepada aset spesifik perusahaan, perbedaan di antara

perusahaan berhubungan terutama dengan skala. Pendekatan strategi ini mencerminkan inkubasinya di bidang organisasi industri dan khususnya sekolah struktur industri Mason dan Bain (Teece, 1984; Teece et al., 1997).

Konflik Strategis

Publikasi artikel Carl Shapiro tahun 1989, dengan percaya diri berjudul 'Teori Strategi Bisnis,' mengumumkan munculnya pendekatan baru untuk strategi bisnis, jika bukan manajemen strategis. Pendekatan ini menggunakan alat teori permainan untuk menganalisis sifat interaksi kompetitif antara perusahaan saingan. Dorongan utama pekerjaan dalam tradisi ini adalah untuk mengungkapkan bagaimana sebuah perusahaan dapat mempengaruhi perilaku dan tindakan perusahaan saingan dan dengan demikian lingkungan pasar. Contoh dari langkah tersebut adalah investasi dalam kapasitas (Dixit, 1980), R & D (Gilbert dan Newberry, 1982), dan iklan (Schmalensee, 1983). Agar efektif, langkah-langkah strategis ini membutuhkan komitmen yang tidak dapat diubah. Langkah-langkah yang dimaksud tidak akan berpengaruh jika mereka dapat dibatalkan tanpa biaya. Ide kuncinya adalah bahwa dengan memanipulasi lingkungan pasar, perusahaan mungkin dapat meningkatkan keuntungannya.

Literatur ini, bersama dengan literatur kontestasi (Baumol, Panzar, dan Willig, 1982), telah menyebabkan apresiasi yang lebih besar terhadap peran *sunk cost*, sebagai lawan dari biaya tetap, dalam menentukan hasil yang kompetitif. Langkah strategis juga dapat dirancang untuk mempengaruhi perilaku saingan melalui pensinyalan. Sinyal strategis telah diperiksa dalam sejumlah konteks, termasuk harga predator (Kreps dan Wilson, 1982a, 1982b) dan batas harga (Milgrom

and Roberts, 1982a, 1982b). Perawatan yang lebih baru telah menekankan peran komitmen dan reputasi (misalnya, Ghemawat, 1991) dan manfaat perusahaan secara bersamaan mengejar persaingan dan kerjasama (Brandenburger dan Nalebuff, 1995, 1996).

Dalam banyak kasus, teori permainan memformalkan argumen intuitif lama tentang berbagai jenis perilaku bisnis (misalnya, harga predator, ras paten), meskipun dalam beberapa kasus telah menyebabkan perubahan substansial dalam kebijaksanaan konvensional. Tetapi dengan merasionalisasi perilaku yang diamati dengan mengacu pada permainan yang dirancang dengan tepat, dalam menjelaskan semua model ini juga tidak menjelaskan apa-apa, karena mereka tidak menghasilkan prediksi yang dapat diuji (Sutton, 1992; Teece et al., 1997). Banyak model teori permainan tertentu mengakui beberapa keseimbangan, dan berbagai pilihan ada untuk desain bentuk permainan yang sesuai untuk digunakan. Sayangnya, hasilnya sering tergantung pada spesifikasi yang tepat yang dipilih. Keseimbangan dalam model perilaku strategis sangat tergantung pada apa yang satu saingan percaya saingan lain akan lakukan dalam situasi tertentu. Dengan demikian, fitur kualitatif dari hasil mungkin tergantung pada cara persaingan harga dimodelkan (misalnya, Bertrand atau Cournot) atau pada ada atau tidak adanya asimetri strategis seperti keuntungan penggerak pertama. Analisis gerakan strategis menggunakan teori permainan dapat dianggap sebagai 'dinamis' dalam arti bahwa analisis multiperiod dapat dikejar baik secara intuitif maupun formal. Namun, kami menggunakan istilah 'dinamis' dalam makalah ini dalam arti yang berbeda, mengacu pada situasi di mana ada perubahan cepat dalam teknologi dan kekuatan pasar, dan efek 'umpan balik' pada perusahaan.

Kami memiliki pandangan khusus tentang konteks di mana literatur konflik strategis relevan dengan manajemen strategis. Perusahaan yang memiliki biaya luar biasa atau keunggulan kompetitif lainnya vis-a-vis saingan mereka tidak boleh terpaku oleh gerakan dan countermoves dari saingan mereka. Kekayaan kompetitif mereka akan berayun lebih banyak pada kondisi permintaan total, bukan pada bagaimana pesaing menyebarkan dan memindahkan aset kompetitif mereka. Dengan kata lain, ketika ada asimetri kotor dalam keunggulan kompetitif antara perusahaan, hasil analisis teori permainan cenderung jelas dan tidak menarik. Pesaing yang lebih kuat umumnya akan maju, bahkan jika dirugikan oleh asimetri informasi tertentu. Yang pasti, perusahaan *incumbent* dapat dibatalkan oleh pendatang baru dengan keuntungan biaya yang dramatis, tetapi tidak ada 'permainan' yang akan membatalkan hasil itu. Di sisi lain, jika posisi kompetitif perusahaan lebih seimbang, seperti halnya Coke dan Pepsi, dan United Airlines dan American Airlines, maka konflik strategis menarik bagi hasil yang kompetitif. Tak perlu dikatakan, ada banyak keadaan seperti itu, tetapi mereka jarang terjadi di industri di mana ada perubahan teknologi yang cepat dan keadaan pasar yang cepat berubah.

Singkatnya, di mana pesaing tidak memiliki keunggulan kompetitif yang mendalam, pergerakan dan countermoves pesaing sering dapat dirumuskan dengan mudah dalam istilah teori permainan. Namun, kami ragu bahwa teori permainan dapat secara komprehensif menerangi bagaimana Chrysler harus bersaing dengan Toyota dan Honda, atau bagaimana United Airlines dapat merespons Southwest Airlines dengan sebaik-baiknya karena keunggulan Southwest dibangun di atas atribut organisasi yang tidak dapat ditiru oleh United dengan mudah.

Memang, sisi kewirausahaan dari strategi - bagaimana aliran sewa baru yang signifikan dibuat dan dilindungi - sebagian besar diabaikan oleh pendekatan teori permainan. Dengan demikian, kami menemukan bahwa pendekatan, meskipun penting, paling relevan ketika pesaing sangat cocok dan populasi pesaing yang relevan dan identitas alternatif strategis mereka dapat dengan mudah dipastikan. Namun demikian, ditambah dengan pendekatan lain kadang-kadang dapat menghasilkan wawasan yang kuat.

Namun, penelitian ini memiliki orientasi yang kami khawatirkan dalam hal pembingkai implisit isu-isu strategis. Sewa, dari perspektif teori permainan, pada akhirnya merupakan hasil dari kemampuan intelektual manajer untuk 'bermain game.' Pepatah ahli strategi yang mendalami pendekatan ini adalah "lakukan kepada orang lain sebelum mereka melakukannya kepada Anda." Kami khawatir bahwa daya tarik dengan langkah-langkah strategis dan trik Machiavellian akan mengalihkan perhatian manajer dari upaya untuk membangun sumber keunggulan kompetitif yang lebih abadi. Pendekatan ini sayangnya mengabaikan persaingan sebagai proses yang melibatkan pembangunan, akumulasi, negara combi, dan perlindungan keterampilan dan kemampuan yang unik. Karena interaksi strategis adalah apa yang mendapat perhatian fokus, kesan yang mungkin diterima seseorang dari literatur ini adalah bahwa kesuksesan di pasar adalah hasil dari permainan dan permainan tandingan yang canggih, ketika ini umumnya tidak terjadi sama sekali.

Dalam apa yang berikut, kami menyarankan bahwa membangun pandangan dinamis dari perusahaan bisnis sesuatu yang hilang dari dua pendekatan yang sejauh ini telah kami identifikasi - meningkatkan kemungkinan membangun teori

strategi deskriptif yang dapat diterima yang dapat membantu praktisi dalam membangun keunggulan jangka panjang dan fleksibilitas kompetitif. Di bawah ini, kita membahas pertama perspektif berbasis sumber daya dan kemudian ekstensi yang kita sebut pendekatan kemampuan dinamis.

3.2 Model Strategi yang Menekankan pada Efisiensi

Perspektif berbasis sumber daya

Pendekatan berbasis sumber daya melihat perusahaan dengan sistem dan struktur yang unggul menguntungkan bukan karena mereka terlibat dalam investasi strategis yang dapat menghalangi masuk dan menaikkan harga di atas biaya jangka panjang, tetapi karena mereka memiliki biaya yang jauh lebih rendah, atau menawarkan kualitas atau kinerja produk yang jauh lebih tinggi. Pendekatan ini berfokus pada sewa yang diperoleh pemilik sumber daya spesifik perusahaan yang langka daripada keuntungan ekonomi dari posisi pasar produk. Keunggulan kompetitif terletak 'hulu' pasar produk dan bertumpu pada sumber daya perusahaan yang istimewa dan sulit ditiru.

Seseorang dapat menemukan pendekatan sumber daya yang disarankan oleh literatur strategi praanalitik sebelumnya. Sebuah teks terkemuka tahun 1960-an (Learned et al., 1969; Teece et al., 1997) mencatat bahwa "kemampuan organisasi adalah kemampuan yang ditunjukkan dan potensial untuk mencapai oposisi keadaan atau persaingan, apa pun yang ditetapkan untuk dilakukan. Setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan yang aktual dan potensial; Penting untuk mencoba menentukan apa itu dan membedakan satu dari yang lain." Dengan demikian, apa yang dapat dilakukan perusahaan bukan hanya fungsi dari peluang yang dihadapinya;

Itu juga tergantung pada sumber daya apa yang dapat dimiliki organisasi.

Learned et al. mengusulkan bahwa kunci nyata keberhasilan perusahaan atau bahkan untuk pengembangan masa depan terletak pada kemampuannya untuk menemukan atau menciptakan 'kompetensi yang benar-benar khas.' Literatur ini juga mengakui kendala pada perilaku tegas dan, khususnya, mencatat bahwa seseorang tidak boleh berasumsi bahwa manajemen "dapat naik ke kesempatan apa pun." Wawasan ini tampaknya sangat mengantisipasi pendekatan berbasis sumber daya yang sejak itu muncul, tetapi mereka tidak memberikan teori atau kerangka kerja sistematis untuk menganalisis strategi bisnis. Memang, Andrews (1987: 46) mencatat bahwa "banyak dari apa yang intuitif dalam proses ini belum diidentifikasi." Sayangnya, literatur akademis tentang kemampuan terhenti selama beberapa dekade.

Dorongan baru telah diberikan kepada pendekatan berbasis sumber daya oleh perkembangan teoritis baru-baru ini dalam ekonomi organisasi dan dalam teori strategi, serta oleh semakin banyak literatur anekdot dan empiris IS yang menyoroti pentingnya faktor-faktor spesifik perusahaan dalam menjelaskan kinerja perusahaan. Cool dan Schendel (1988) telah menunjukkan bahwa ada perbedaan kinerja yang sistematis dan signifikan di antara perusahaan yang termasuk dalam kelompok strategis yang sama dalam industri farmasi AS. Rumelt (1991) telah menunjukkan bahwa perbedaan antara industri dalam keuntungan lebih besar daripada perbedaan antara industri dalam keuntungan, sangat menunjukkan pentingnya faktor-faktor spesifik perusahaan dan ketidakseportasian relatif efek industri. Jacobsen (1988) dan Hansen dan Wemerfelt (1989) membuat temuan serupa.

Perbandingan pendekatan berbasis sumber daya dan pendekatan kekuatan kompetitif (dibahas sebelumnya dalam makalah) dalam hal implikasinya terhadap proses strategi mengungkapkan. Dari perspektif pertama, keputusan masuk terlihat kira-kira sebagai berikut: (1) memilih industri (berdasarkan 'daya tarik strukturalnya'); (2) memilih strategi entri berdasarkan dugaan tentang strategi rasional pesaing; (3) jika belum dimiliki, memperoleh atau mendapatkan aset yang diperlukan untuk bersaing di pasar. Dari perspektif ini, proses mengidentifikasi dan mengembangkan aset yang diperlukan tidak terlalu bermasalah. Proses ini melibatkan tidak lebih dari memilih secara rasional di antara serangkaian alternatif investasi yang terdefinisi dengan baik. Jika aset belum dimiliki, mereka dapat dibeli. Perspektif berbasis sumber daya sangat bertentangan dengan konseptualisasi ini.

Dari perspektif berbasis sumber daya, perusahaan heterogen sehubungan dengan kemampuan / wakaf sumber daya mereka. Selanjutnya, wakaf sumber daya 'lengket:' setidaknya dalam jangka pendek, perusahaan sampai batas tertentu terjebak dengan apa yang mereka miliki dan mungkin harus hidup dengan apa yang mereka kekurangan. Keketaan ini muncul karena tiga alasan. Pertama, pengembangan bisnis dipandang sebagai proses yang sangat kompleks. Sederhananya, perusahaan tidak memiliki kapasitas organisasi untuk mengembangkan kompetensi baru dengan cepat (Dierickx and Cool, 1989; Teece et al., 1997). Kedua, beberapa aset tidak mudah diperdagangkan, misalnya, pengetahuan diam-diam (Teece, 1976, 1980) dan reputasi (Dierickx and Cool, 1989; Teece et al., 1997). Dengan demikian, wakaf sumber daya tidak dapat menyeimbangkan melalui pasar input faktor. Akhirnya, bahkan ketika aset dapat dibeli, perusahaan mungkin berdiri

untuk mendapatkan sedikit dengan melakukannya. Seperti Barney (1986) dalam Teece et al. (1997) menunjukkan, kecuali perusahaan beruntung, memiliki informasi yang unggul, atau keduanya, harga yang dibayarkan di pasar faktor kompetitif akan sepenuhnya memanfaatkan sewa dari aset.

Mengingat bahwa dalam perspektif sumber daya perusahaan memiliki bundel sumber daya heterogen dan lengket, proses keputusan masuk yang disarankan oleh pendekatan ini adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi sumber daya unik perusahaan Anda; (2) memutuskan di mana pasar sumber daya tersebut dapat memperoleh sewa tertinggi; dan (3) memutuskan apakah sewa dari aset tersebut paling efektif digunakan oleh (a) mengintegrasikan ke pasar terkait, (b) menjual output menengah yang relevan untuk perusahaan terkait, atau (c) menjual aset itu sendiri ke perusahaan dalam bisnis terkait (Teece, 1980, 1982; Teece et al., 1997).

Perspektif berbasis sumber daya menempatkan integrasi vertikal dan diversifikasi ke dalam cahaya strategis baru. Keduanya dapat dilihat sebagai cara untuk menangkap sewa pada aset langka dan spesifik perusahaan yang layanannya sulit dijual di pasar menengah (Penrose, 1959; Williamson, 1975; Teece, 1980, 1982, 1986a, 1986b; Wemerfelt, 1984; Teece et al., 1997). Pekerjaan empiris pada hubungan antara kinerja dan diversifikasi oleh Wemerfelt dan Montgomery (1988) dalam Teece et al. (1997) memberikan bukti untuk proposisi ini. Jelas bahwa perspektif berbasis sumber daya berfokus pada strategi untuk mengeksploitasi aset spesifik perusahaan yang ada.

Namun, perspektif berbasis sumber daya juga mengundang pertimbangan strategi manajerial untuk mengembangkan kemampuan baru (Wernerfelt, 1984).

Memang, jika kontrol atas sumber daya yang langka adalah sumber keuntungan ekonomi, maka masalah-masalah seperti akuisisi keterampilan, pengelolaan pengetahuan dan pengetahuan (Shuen, 1994), dan pembelajaran menjadi isu strategis mendasar. Dalam dimensi kedua ini, yang mencakup akuisisi keterampilan, pembelajaran, dan akumulasi aset organisasi dan tidak berwujud atau 'tidak terlihat' (Itami dan Roehl, 1987), yang kami yakini terletak potensi terbesar untuk kontribusi terhadap strategi.

Pendekatan Kemampuan Dinamis: Gambaran Umum

Pertempuran kompetitif global di industri teknologi tinggi seperti semikonduktor, layanan informasi, dan perangkat lunak telah menunjukkan perlunya paradigma yang diperluas untuk memahami bagaimana keunggulan kompetitif dicapai. Perusahaan terkenal seperti IBM, Texas Instruments, Philips, dan lainnya tampaknya telah mengikuti 'strategi berbasis sumber daya' untuk mengumpulkan aset teknologi yang berharga, sering dijaga oleh sikap kekayaan intelektual yang agresif. Namun, strategi ini seringkali tidak cukup untuk mendukung keunggulan kompetitif yang signifikan. Pemenang di pasar global adalah perusahaan yang dapat menunjukkan respons tepat waktu dan inovasi produk yang cepat dan fleksibel, ditambah dengan kemampuan manajemen untuk secara efektif mengkoordinasikan dan memindahkan kompetensi internal dan eksternal. Tidak mengherankan, pengamat industri telah mengatakan bahwa perusahaan dapat mengumpulkan stok besar aset teknologi yang berharga dan masih belum memiliki banyak kemampuan yang berguna.

Kami mengacu pada kemampuan ini untuk mencapai bentuk-bentuk baru keunggulan kompetitif sebagai 'kemampuan

dinamis' untuk menekankan dua aspek kunci yang bukan fokus utama perhatian dalam perspektif strategi sebelumnya. Istilah 'dinamis' mengacu pada kapasitas untuk memperbarui kompetensi sehingga dapat mencapai kesesuaian dengan lingkungan bisnis yang berubah; Tanggapan inovatif tertentu diperlukan ketika waktu ke pasar dan waktu sangat penting, tingkat perubahan teknologi cepat, dan sifat persaingan dan pasar di masa depan sulit ditentukan. Istilah 'kemampuan' menekankan peran kunci manajemen strategis dalam menyesuaikan, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang keterampilan, sumber daya, dan kompetensi organisasi internal dan eksternal secara tepat agar sesuai dengan persyaratan lingkungan yang berubah.

Salah satu aspek dari masalah strategis yang dihadapi perusahaan berinovasi dalam dunia persaingan Schumpeterian adalah untuk mengidentifikasi kompetensi internal dan eksternal yang sulit ditiru yang paling mungkin untuk mendukung produk dan layanan yang berharga. Jadi, seperti yang diperdebatkan oleh Dierickx dan Cool (1989) dalam Teece et al. (1997), pilihan tentang berapa banyak yang harus dibelanjakan (berinvestasi) pada berbagai area yang mungkin merupakan pusat strategi perusahaan. Namun, pilihan tentang domain kompetensi dipengaruhi oleh pilihan masa lalu. Pada setiap titik waktu tertentu, perusahaan harus mengikuti lintasan atau jalur pengembangan kompetensi tertentu. Jalan ini tidak hanya mendefinisikan pilihan apa yang terbuka untuk perusahaan saat ini, tetapi juga menempatkan batas-batas tentang apa repertoar internalnya di masa depan. Dengan demikian, perusahaan, di berbagai titik waktu, membuat komitmen jangka panjang, kuasi-irreversibel untuk domain kompetensi tertentu.

Gagasan bahwa keunggulan kompetitif membutuhkan eksploitasi kemampuan spesifik perusahaan internal dan eksternal yang ada, dan mengembangkan yang baru sebagian dikembangkan di Penrose (1959), Teece (1982), dan Wernerfelt (1984). Namun, baru-baru ini para peneliti mulai fokus pada spesifik bagaimana beberapa organisasi pertama kali mengembangkan kemampuan spesifik perusahaan dan bagaimana mereka memperbarui kompetensi untuk menanggapi pergeseran dalam lingkungan bisnis. Masalah-masalah ini terkait erat dengan proses bisnis perusahaan, posisi pasar, dan jalur ekspansi. Beberapa penulis baru-baru ini menawarkan wawasan dan bukti tentang bagaimana perusahaan dapat mengembangkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dan bahkan memanfaatkan lingkungan yang berubah dengan cepat. Pendekatan kemampuan dinamis berusaha untuk menyediakan kerangka kerja yang koheren yang keduanya dapat mengintegrasikan pengetahuan konseptual dan empiris yang ada, dan memfasilitasi resep. Dengan demikian, itu dibangun di atas fondasi teoritis yang disediakan oleh Schumpeter (1934), Penrose (1959), Williamson (1975, 1985), Barney (1986), Nelson and Winter (1982), Teece (1988), dan Teece et al. (1994).

3.3 *Dynamic Capabilities Framework*

Terminologi

Untuk memfasilitasi pengembangan teori dan dialog intelektual, beberapa definisi yang dapat diterima diinginkan. Kami mengusulkan yang berikut.

Faktor-faktor produksi

Ini adalah input 'tidak berdiferensiasi' yang tersedia dalam bentuk disaggregate di pasar faktor. Dengan tidak berdiferensiasi, kami berarti bahwa mereka tidak memiliki komponen khusus perusahaan. Tanah, tenaga kerja tidak terampil, dan modal adalah contoh khas. Beberapa faktor mungkin tersedia untuk pengambilan, seperti pengetahuan publik. Dalam bahasa Arrow, sumber daya tersebut harus 'non buronan.' Hak milik biasanya didefinisikan dengan baik untuk faktor-faktor produksi.

Sumber daya

Sumber daya adalah aset khusus perusahaan yang sulit jika bukan tidak mungkin ditiru. Rahasia dagang dan fasilitas produksi khusus tertentu dan pengalaman teknik adalah contohnya. Aset tersebut sulit untuk ditransfer di antara perusahaan karena biaya transaksi dan biaya transfer, dan karena aset mungkin mengandung pengetahuan *tacit*.

Rutinitas/kompetensi organisasi

Ketika aset khusus perusahaan dirakit dalam kelompok terpadu yang mencakup individu dan kelompok sehingga memungkinkan kegiatan yang berbeda dilakukan, kegiatan ini merupakan rutinitas dan proses organisasi. Contohnya termasuk kualitas, miniaturisasi, dan integrasi sistem. Kompetensi tersebut biasanya layak di beberapa lini produk, dan dapat meluas di luar perusahaan untuk merangkul mitra aliansi.

Kompetensi inti

Kami mendefinisikan kompetensi yang mendefinisikan bisnis fundamental perusahaan sebagai inti. Kompetensi inti harus diturunkan dengan melihat di seluruh jajaran produk dan

layanan perusahaan (dan pesaingnya). Nilai kompetensi inti dapat ditingkatkan dengan kombinasi dengan aset pelengkap yang sesuai. Sejauh mana kompetensi inti berbeda tergantung pada seberapa baik diberkahi perusahaan relatif terhadap pesaingnya, dan pada betapa sulitnya bagi pesaing untuk mereplikasi kompetensinya.

Kemampuan dinamis

Kami mendefinisikan kemampuan dinamis sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. Kemampuan dinamis dengan demikian mencerminkan kemampuan organisasi untuk mencapai bentuk-bentuk baru dan inovatif keunggulan kompetitif diberikan dependensi jalan dan posisi pasar (Leonard-Barton, 1992; Teece et al., 1997).

Produk

Produk akhir adalah barang dan jasa akhir yang diproduksi oleh perusahaan berdasarkan penggunaan kompetensi yang dimilikinya. Kinerja (harga, kualitas, dll) dari produk perusahaan relatif terhadap pesaingnya pada setiap titik waktu akan tergantung pada kompetensinya (yang dari waktu ke waktu tergantung pada kemampuannya).

Pasar dan Kemampuan Strategis

Pendekatan yang berbeda untuk melihat sumber penciptaan kekayaan dan esensi dari masalah strategis yang dihadapi oleh perusahaan secara berbeda. Kerangka kerja kekuatan kompetitif melihat masalah strategis dalam hal struktur industri, pencegahan masuk, dan penentuan posisi; Model teori permainan melihat masalah strategis sebagai salah satu interaksi

antara saingan dengan harapan tertentu tentang bagaimana satu sama lain akan berperilaku; "perspektif berbasis sumber daya telah berfokus pada eksploitasi aset spesifik perusahaan. Setiap pendekatan mengajukan pertanyaan yang berbeda dan sering saling melengkapi. Langkah kunci dalam membangun kerangka konseptual yang terkait dengan kemampuan dinamis adalah mengidentifikasi fondasi di mana keuntungan yang khas dan sulit ditiru dapat dibangun, dipelihara, dan ditingkatkan.

Cara yang berguna untuk vektor pada elemen strategis dari perusahaan bisnis adalah pertama untuk mengidentifikasi apa yang tidak strategis. Agar strategis, kemampuan harus diasah kepada pengguna yang membutuhkan (sehingga ada sumber pendapatan), unik (sehingga produk / layanan yang dihasilkan dapat dihargai tanpa terlalu memperhatikan persaingan) dan sulit untuk ditiru (sehingga keuntungan tidak akan diselingi). Dengan demikian, setiap aset atau entitas yang homogen dan dapat dibeli dan dijual dengan harga yang ditetapkan tidak bisa semua yang strategis (Barney, 1986). Lalu, apa itu tentang perusahaan yang mendasari keunggulan kompetitif?

Untuk menjawab ini, pertama-tama seseorang harus membuat beberapa perbedaan mendasar antara pasar dan organisasi internal (perusahaan). Inti dari perusahaan, seperti Coase (1937) menunjukkan, adalah bahwa hal itu menggantikan organisasi pasar. Ia melakukannya di utam karena di dalam perusahaan seseorang dapat mengatur jenis kegiatan ekonomi tertentu dengan cara yang tidak dapat digunakan pasar. Ini bukan hanya karena biaya transaksi, seperti yang ditekankan Williamson (1975, 1985), tetapi juga karena ada banyak jenis pengaturan di mana menyuntikkan insentif bertenaga tinggi (seperti pasar) mungkin cukup merusak aktivitas dan

pembelajaran kooperatif. Di dalam suatu organisasi, pertukaran tidak dapat terjadi dengan cara yang sama seperti di luar organisasi, bukan hanya karena mungkin merusak untuk memberikan insentif individu bertenaga tinggi, tetapi karena sulit jika bukan tidak mungkin untuk mengkalibrasi kontribusi individu secara ketat untuk upaya bersama. Oleh karena itu, bertentangan dengan pandangan Arrow (1969) tentang perusahaan sebagai pasar kuasi, dan tugas manajemen untuk menyuntikkan pasar ke perusahaan, kami mengenali batas yang melekat dan kemungkinan hasil kontraproduktif dari upaya untuk membuat perusahaan menjadi hanya kelompok pasar internal. Secara khusus, pembelajaran dan transfer teknologi internal mungkin terancam.

Memang, apa yang berbeda tentang perusahaan adalah bahwa mereka adalah domain untuk mengatur aktivitas dengan cara yang tidak seperti pasar. Dengan demikian, ketika kitamenghilangkan apa yang khas tentang perusahaan, kita menekankan kemampuan kompetensi yang merupakan cara untuk mengatur dan menyelesaikan sesuatu yang tidak dapat dicapai hanya dengan menggunakan sistem harga untuk mengkoordinasikan aktivitas.²⁸ Inti dari sebagian besar kompetensi kemampuan adalah bahwa mereka tidak dapat dengan mudah dirakit melalui pasar (Teece, 1982, 1986a; Zander dan Kogut, 1995). Jika kemampuan untuk merakit kompetensi menggunakan pasar adalah apa yang dimaksud oleh perusahaan sebagai perhubungan kontrak (Fama, 1980), maka kami dengan tegas menyatakan bahwa perusahaan yang kita berteori tidak dapat berguna dimodelkan sebagai perhubungan kontrak. Dengan 'kontrak' kami mengacu pada transaksi yang mendasari perjanjian hukum, atau pengaturan lain yang dengan jelas menguraikan hak, penghargaan, dan tanggung jawab.

Selain itu, perusahaan sebagai perhubungan kontrak menunjukkan serangkaian kontrak bilateral yang diatur oleh koordinator. Pandangan kami tentang perusahaan adalah bahwa organisasi berlangsung dengan cara yang lebih multilateral, dengan pola perilaku dan pembelajaran yang diatur dengan cara yang jauh lebih terdesentralisasi, tetapi dengan operasi markas yang layak.

Poin utamanya, bagaimanapun, adalah bahwa sifat-sifat organisasi internal tidak dapat direplikasi oleh portofolio unit bisnis yang digabungkan hanya melalui kontrak formal karena banyak elemen khas organisasi internal tidak dapat direplikasi di pasar. Artinya, aktivitas kewirausahaan tidak dapat menyebabkan replikasi langsung keterampilan organisasi yang unik hanya dengan memasuki pasar dan menyatukan bagian-bagiannya dalam semalam. Replikasi membutuhkan waktu, dan replikasi praktik terbaik mungkin ilusif. Memang, kemampuan perusahaan perlu dipahami bukan dalam hal item neraca, tetapi terutama dalam hal struktur organisasi dan proses manajerial yang mendukung kegiatan produktif. Dengan konstruksi, neraca perusahaan berisi barang-barang yang dapat dinilai, setidaknya dengan harga pasar asli (biaya). Hal ini tentu terjadi, oleh karena itu, bahwa neraca adalah bayangan miskin kompetensi khas perusahaan.

Apa yang khas tidak dapat dibeli dan dijual pendek membeli perusahaan itu sendiri, atau satu atau lebih subunit. Ada banyak dimensi perusahaan bisnis yang harus dipahami jika seseorang ingin memahami kompetensi / kemampuan yang berbeda tingkat perusahaan. Dalam makalah ini kami hanya mengidentifikasi beberapa kelas faktor yang akan membantu menentukan kompetensi khas perusahaan dan kemampuan dinamis. Kami mengatur ini dalam tiga kategori: proses, posisi,

dan jalur. Inti dari kompetensi dan kemampuan tertanam dalam proses organisasi dari satu jenis atau lainnya. Tetapi isi dari proses ini dan peluang yang mereka mampu untuk mengembangkan keunggulan kompetitif pada setiap titik waktu dibentuk secara signifikan oleh aset yang dimiliki perusahaan (internal dan pasar) dan oleh jalur evolusi yang telah diadopsi / diwarisi. Oleh karena itu proses organisasi, dibentuk oleh posisi aset perusahaan dan dibentuk oleh jalur evolusi dan co-evolusi, menjelaskan esensi dari kemampuan dinamis perusahaan dan keunggulan kompetitifnya.

Proses, posisi, dan jalur

Dengan demikian kami memajukan argumen bahwa keunggulan kompetitif perusahaan terletak pada proses manajerial dan organisasinya, dibentuk oleh posisi aset (spesifik), dan jalur yang tersedia untuknya.³¹ Dengan proses manajerial dan organisasi, kami mengacu pada cara hal-hal dilakukan di perusahaan, atau apa yang mungkin disebut sebagai rutinitasnya, atau pola praktik dan pembelajaran saat ini. Berdasarkan posisi kami mengacu pada wakaf spesifik teknologi saat ini, kekayaan intelektual, aset pelengkap, basis pelanggan, dan hubungan eksternalnya dengan pemasok dan pelengkap. Dengan jalur kami mengacu pada alternatif strategis yang tersedia bagi perusahaan, dan ada atau tidak adanya peningkatan pengembalian dan dependensi jalur petugas.

Fokus kami di seluruh adalah pada struktur aset yang tidak ada pasar siap ada, karena ini adalah satu-satunya aset kepentingan strategis. Bagian akhir berfokus pada replikasi dan imitasi, karena fenomena inilah yang menentukan seberapa mudah kompetensi atau kemampuan dapat dikloning oleh

pesaing, dan karena itu kekhasan kompetensinya dan daya tahan keuntungannya.

Proses dan posisi perusahaan secara kolektif mencakup kompetensi dan kemampuannya. Hierarki kompetensi / kemampuan harus diakui, karena beberapa kompetensi mungkin ada di lantai pabrik, beberapa di laboratorium R &D, beberapa di suite eksekutif, dan beberapa dalam cara semuanya terintegrasi. Kompetensi yang sulit ditiru atau sulit ditiru didefinisikan sebelumnya sebagai kompetensi yang khas. Seperti yang ditunjukkan, fitur utama dari kompetensi yang berbeda adalah bahwa tidak ada pasar untuk itu, kecuali mungkin melalui pasar untuk unit bisnis. Oleh karena itu kompetensi dan kemampuan adalah aset yang menarik karena biasanya harus dibangun karena mereka tidak dapat dibeli.

Proses organisasi dan manajerial

Proses organisasi memiliki tiga peran: koordinasi / integrasi (konsep statis); pembelajaran (konsep dinamis); dan konfigurasi ulang (konsep transformasional). Kami membahas masing-masing secara bergantian.

Koordinasi/integrasi.

Sementara sistem harga seharusnya mengkoordinasikan ekonomi, ³² manajer mengkoordinasikan atau mengintegrasikan aktivitas di dalam perusahaan. Seberapa efisien dan efektif koordinasi internal atau integrasi dicapai sangat penting (Aoki, 1990). Begitu juga dengan koordinasi eksternal. Semakin, keuntungan strategis membutuhkan integrasi kegiatan dan teknologi eksternal. Literatur yang berkembang tentang aliansi strategis, perusahaan virtual, dan hubungan pemasok pembeli dan kolaborasi teknologi membuktikan pentingnya integrasi dan sumber eksternal.

Ada beberapa penelitian empiris berbasis lapangan yang memberikan dukungan untuk gagasan bahwa cara produksi diatur oleh manajemen di dalam perusahaan adalah sumber perbedaan kompetensi perusahaan di berbagai domain. Sebagai contoh, studi Garvin (1988) dari 18 kamar ac tanaman mengungkapkan bahwa kinerja kualitas tidak terkait dengan investasi modal atau tingkat otomatisasi fasilitas. Sebaliknya, kinerja kualitas didorong oleh rutinitas organisasi khusus. Ini termasuk rutinitas untuk mengumpulkan dan memproses informasi, untuk menghubungkan pengalaman pelanggan dengan pilihan desain teknik, dan untuk mengkoordinasikan pabrik dan pemasok komponen. Karya Clark dan Fujimoto (1991) pada pengembangan proyek di industri otomotif juga menggambarkan peran yang dimainkan oleh rutinitas koordinasi. Studi mereka mengungkapkan tingkat variasi yang signifikan dalam bagaimana perusahaan yang berbeda mengkoordinasikan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk membawa model baru dari konsep ke pasar. Perbedaan dalam rutinitas dan kemampuan koordinasi ini tampaknya memiliki dampak signifikan pada variabel kinerja seperti biaya pengembangan, waktu tunggu pengembangan, dan kualitas. Selain itu, Clark dan Fujimoto cenderung menemukan perbedaan tingkat perusahaan yang signifikan dalam rutinitas koordinasi dan perbedaan ini tampaknya telah bertahan untuk waktu yang lama. Ini menunjukkan bahwa rutinitas yang berkaitan dengan koordinasi bersifat spesifik.

Juga, gagasan bahwa kompetensi / kemampuan tertanam dalam cara yang berbeda untuk mengkoordinasikan dan menggabungkan membantu menjelaskan bagaimana dan mengapa perubahan teknologi yang tampaknya kecil dapat memiliki dampak yang menghancurkan pada kemampuan

perusahaan incumbent untuk bersaing di pasar. Henderson dan Clark (1990), misalnya, telah menunjukkan bahwa petahana dalam industri peralatan fotolitografi secara berurutan didevaluasi oleh inovasi yang tampaknya kecil yang, bagaimanapun, memiliki dampak besar pada bagaimana sistem harus dikonfigurasi. Mereka mengaitkan kesulitan-kesulitan ini dengan fakta bahwa inovasi tingkat sistem atau 'arsitektur' sering membutuhkan rutinitas baru untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan tugas-tugas teknik. Temuan ini dan lain-lain menunjukkan bahwa sistem produktif menampilkan saling ketergantungan yang tinggi, dan bahwa mungkin tidak mungkin untuk mengubah satu tingkat tanpa mengubah orang lain. Hal ini tampaknya benar sehubungan dengan model 'lean production' (Womack et al., 1991) yang kini telah mengubah model Taylor atau Ford organisasi manufaktur di industri mobil.³⁶ Lean produksi membutuhkan praktik dan proses rantai toko yang khas serta proses manajerial tingkat tinggi yang khas. Dengan kata lain, proses organisasi sering menampilkan tingkat koherensi yang tinggi, dan ketika mereka melakukannya, replikasi mungkin sulit karena membutuhkan perubahan sistemik di seluruh organisasi dan juga di antara hubungan interorganisasional, yang mungkin sangat sulit untuk dilakukan. Dengan kata lain, imitasi parsial atau replikasi model yang sukses dapat menghasilkan manfaat nol.

Gagasan bahwa ada rasionalitas atau koherensi tertentu terhadap proses dan sistem bukanlah konsep yang sama dengan budaya perusahaan, seperti yang kita pahami yang terakhir. Budaya perusahaan mengacu pada nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang karyawan; Budaya dapat menjadi sistem pemerintahan *de facto* karena memediasi perilaku individu dan menghemat metode administrasi yang lebih formal. Rasionalitas

atau gagasan koherensi lebih mirip dengan gagasan Nelson dan Winter (1982) tentang rutinitas organisasi. Namun, konsep rutinitas sedikit terlalu amorf untuk menangkap kongruensi dengan benar di antara proses dan antara proses dan insentif yang ada dalam pikiran kita. Pertimbangkan organisasi layanan profesional seperti kantor akuntan. Jika ingin memiliki insentif yang relatif bertenaga tinggi yang menghargai kinerja individu, maka ia harus membangun proses organisasi yang menyalurkan perilaku individu; Jika memiliki insentif yang lemah atau bertenaga rendah, ia harus menemukan cara simbolis untuk mengenali pemain berkinerja tinggi, dan harus menggunakan metode alternatif untuk membangun usaha dan antusiasme. Apa yang mungkin orang anggap sebagai gaya organisasi sebenarnya mengandung elemen yang diperlukan, bukan diskresioner, untuk mencapai kinerja.

Mengenali kongruensi dan saling melengkapi antara proses, dan antara proses dan insentif, sangat penting untuk memahami kemampuan organisasi. Secara khusus, mereka dapat membantu kami menjelaskan mengapa inovasi arsitektur dan radikal begitu sering diperkenalkan ke dalam industri oleh pendatang baru. Petahana mengembangkan proses organisasi yang khas yang tidak dapat mendukung teknologi baru, meskipun ada kesamaan mencolok antara yang lama dan yang baru. Kegagalan yang sering dari petahana untuk memperkenalkan teknologi baru dengan demikian dapat dilihat sebagai konsekuensi dari ketidakcocokan yang begitu sering ada antara serangkaian proses organisasi yang diperlukan untuk mendukung produk / layanan konvensional dan persyaratan yang baru. Rekayasa ulang organisasi radikal biasanya akan diperlukan untuk mendukung produk baru, yang mungkin lebih

baik tertanam dalam anak perusahaan yang terpisah di mana satu set baru proses organisasi yang koheren dapat dibentuk.

Pembelajaran

Mungkin yang lebih penting daripada integrasi adalah pembelajaran. Pembelajaran adalah proses di mana pengulangan dan eksperimen memungkinkan tugas dilakukan dengan lebih baik dan lebih cepat. Hal ini juga memungkinkan peluang produksi baru untuk diidentifikasi. Dalam konteks perusahaan, jika tidak lebih umum, belajar memiliki beberapa karakteristik kunci. Pertama, belajar melibatkan keterampilan organisasi maupun individu. Sementara keterampilan individu memiliki relevansi, nilainya tergantung pada pekerjaan mereka, khususnya pengaturan organisasi. Proses pembelajaran secara intrinsik bersifat sosial dan kolektif dan terjadi tidak hanya melalui imitasi dan emulasi individu, seperti halnya guru-siswa atau master-magang. tetapi juga karena kontribusi bersama untuk memahami masalah yang kompleks. Pembelajaran membutuhkan kode komunikasi umum dan prosedur pencarian terkoordinasi. Kedua, pengetahuan organisasi yang dihasilkan oleh kegiatan tersebut berada dalam pola aktivitas baru, dalam 'rutinitas,' atau logika baru organisasi. Seperti yang ditunjukkan sebelumnya, rutinitas adalah pola interaksi yang mewakili solusi sukses untuk masalah tertentu. Pola interaksi ini berada dalam perilaku kelompok, meskipun subrutin tertentu mungkin tinggal dalam perilaku individu. Konsep kemampuan dinamis sebagai proses manajemen koordinasi membuka pintu bagi potensi pembelajaran interorganisasional. Peneliti (Doz dan Shuen, 1990; Mody, 1993) telah menunjukkan bahwa kolaborasi dan kemitraan dapat menjadi kendaraan untuk pembelajaran organisasi baru, membantu perusahaan untuk mengenali rutinitas disfungsi, dan mencegah titik buta strategis.

Konfigurasi ulang dan transformasi

Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, jelas ada nilai dalam kemampuan untuk merasakan kebutuhan untuk mengkonfigurasi ulang struktur aset perusahaan, dan untuk mencapai transformasi internal dan eksternal yang diperlukan (Amit dan Schoemaker, 1993; Langlois, 1994; Teece et al., 1997). Ini membutuhkan pengawasan konstan terhadap pasar dan teknologi dan kesediaan untuk mengadopsi praktik terbaik. Dalam hal ini, benchmarking memiliki nilai yang cukup besar sebagai proses terorganisir untuk mencapai tujuan tersebut (Camp, 1989; Teece et al., 1997). Dalam lingkungan yang dinamis, organisasi narsistik cenderung terganggu. Kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang dan mengubah itu sendiri merupakan keterampilan organisasi yang dipelajari. Semakin sering dipraktekkan, semakin mudah dicapai. Perubahan itu mahal sehingga perusahaan harus mengembangkan proses untuk meminimalkan perubahan pembayaran rendah. Kemampuan untuk mengkalibrasi persyaratan untuk perubahan dan untuk mempengaruhi penyesuaian yang diperlukan akan tampak tergantung pada kemampuan untuk memindai lingkungan, untuk mengevaluasi pasar dan pesaing, dan untuk dengan cepat mencapai konfigurasi ulang dan transformasi menjelang persaingan. Desentralisasi dan otonomi lokal membantu proses ini. Perusahaan yang telah mengasah kemampuan ini kadang-kadang disebut sebagai *'high-flex'*.

Posisi

Postur strategis perusahaan ditentukan tidak hanya oleh proses pembelajarannya dan oleh koherensi proses dan insentif internal dan eksternalnya, tetapi juga oleh aset spesifiknya. Dengan aset tertentu yang kami maksud misalnya pabrik dan

peralatan khusus. Ini termasuk aset dan aset pengetahuan yang sulit diperdagangkan yang melengkapi mereka, serta aset reputasi dan relasionalnya. Aset tersebut menentukan keunggulan kompetitifnya pada setiap titik waktu. Kami mengidentifikasi beberapa kelas ilustrasi.

Aset teknologi

Meskipun ada pasar yang sedang berkembang untuk teknologi (Teece, 1981; Teece et al., 1997), banyak teknologi tidak memasukinya. Ini baik karena perusahaan tidak mau menjualnya atau karena kesulitan dalam bertransaksi di pasar untuk teknologi (Teece, 1980; Teece et al., 1997). Aset teknologi perusahaan mungkin atau mungkin tidak dilindungi oleh instrumen standar hukum kekayaan intelektual. Either way, perlindungan kepemilikan dan pemanfaatan aset teknologi jelas merupakan pembeda utama di antara perusahaan. Begitu juga dengan aset pelengkap.

Aset pelengkap

Inovasi teknologi membutuhkan penggunaan aset terkait tertentu untuk memproduksi dan memberikan produk dan layanan baru. Kegiatan komersialisasi sebelumnya membutuhkan dan memungkinkan perusahaan untuk membangun komplementer tersebut (Teece, 1986b; Teece et al., 1997). Kemampuan dan aset tersebut, meskipun diperlukan untuk kegiatan perusahaan yang mapan, mungkin memiliki kegunaan lain juga. Aset-aset ini biasanya terletak di hilir. Produk dan proses baru dapat meningkatkan atau menghancurkan nilai aset tersebut (Tushman, Newman, dan Romanelli, 1986; Teece et al., 1997). Dengan demikian, pengembangan komputer meningkatkan nilai tenaga penjualan

langsung IBM dalam produk kantor, sementara rem cakram membuat banyak investasi industri otomotif dalam rem drum.

Aset keuangan

Dalam jangka pendek, posisi kas perusahaan dan tingkat leverage mungkin memiliki implikasi strategis. Meskipun tidak ada yang lebih fungible daripada uang tunai, itu tidak selalu dapat dibangkitkan dari pasar eksternal tanpa penyebaran informasi yang cukup besar kepada calon investor. Dengan demikian, apa yang dapat dilakukan perusahaan dalam waktu singkat sering merupakan fungsi dari neraca keuangannya. Dalam jangka panjang, itu seharusnya tidak terjadi, karena arus kas harus lebih menentukan.

Aset reputasi

Perusahaan, seperti individu, memiliki reputasi. Reputasi sering merangkum banyak informasi tentang perusahaan dan membentuk tanggapan pelanggan, pemasok, dan pesaing. Terkadang sulit untuk menguraikan reputasi dari aset dan posisi pasar perusahaan saat ini. Namun, dalam pandangan kami, aset reputasi paling baik dipandang sebagai aset tidak berwujud yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai berbagai tujuan di pasar. Nilai utamanya eksternal, karena apa yang penting tentang reputasi adalah bahwa itu adalah semacam statistik ringkasan tentang aset dan posisi perusahaan saat ini, dan kemungkinan perilaku masa depannya. Karena umumnya ada asimetri yang kuat antara apa yang dikenal di dalam perusahaan dan apa yang diketahui secara eksternal, reputasi kadang-kadang mungkin lebih menonjol daripada keadaan sebenarnya, dalam arti bahwa aktor eksternal harus menanggapi apa yang mereka ketahui daripada apa yang dapat diketahui.

Aset struktural

Struktur formal dan informal organisasi dan hubungan eksternal mereka memiliki pengaruh penting pada tingkat dan arah inovasi, dan bagaimana kompetensi dan kemampuan co-evolve (Argyres, 1995; Teece, 1996; Teece et al., 1997). Tingkat hierarki dan tingkat integrasi vertikal dan lateral adalah elemen struktur spesifik perusahaan. Mode tata kelola yang khas dapat dikenali (misalnya, multiproduk, perusahaan terintegrasi; perusahaan 'flex' tinggi; perusahaan virtual; konglomerat), dan mode ini mendukung berbagai jenis inovasi ke tingkat yang lebih besar atau lebih rendah. Misalnya, struktur virtual bekerja dengan baik ketika inovasi bersifat otonom; Struktur terpadu bekerja lebih baik untuk inovasi sistemik.

Aset institusional

Lingkungan tidak dapat didefinisikan dalam hal pasar saja. Sementara kebijakan publik biasanya diakui penting dalam membatasi apa yang dapat dilakukan perusahaan, ada kecenderungan, terutama oleh para ekonom, untuk melihat ini bertindak melalui pasar atau melalui insentif. Namun, institusi itu sendiri adalah elemen penting dari lingkungan bisnis. Sistem peraturan, serta rezim kekayaan intelektual, undang-undang gugatan, dan undang-undang antimonopoli, juga merupakan bagian dari lingkungan. Begitu juga dengan sistem pendidikan tinggi dan budaya nasional. Ada perbedaan nasional yang signifikan di sini, yang hanya salah satu alasan lokasi geografis penting (Nelson, 1994). Aset tersebut mungkin tidak sepenuhnya spesifik; Perusahaan asal nasional dan regional yang berbeda mungkin memiliki aset institusional yang sangat berbeda untuk dipanggil karena pengaturan kebijakan kelembagaan mereka sangat berbeda.

Aset pasar (struktur)

Posisi pasar produk penting, tetapi seringkali sama sekali tidak menentukan posisi fundamental perusahaan di lingkungan eksternalnya. Bagian dari masalah terletak pada mendefinisikan pasar di mana perusahaan bersaing dengan cara yang memberikan makna ekonomi. Lebih penting lagi, posisi pasar dalam rezim perubahan teknologi yang cepat seringkali sangat rapuh. Ini sebagian karena waktu bergerak pada jam yang berbeda di lingkungan seperti itu. Selain itu, hubungan antara pangsa pasar dan inovasi telah lama rusak, jika pernah ada (Teece, 1996). Semua ini adalah untuk menunjukkan bahwa posisi pasar produk, meskipun penting, terlalu sering terlalu banyak dimainkan. Strategi harus dirumuskan berkaitan dengan aspek yang lebih mendasar dari kinerja perusahaan, yang kami percaya berakar pada kompetensi dan kemampuan dan dibentuk oleh posisi dan jalur.

Batas organisasi

Dimensi penting dari 'posisi' adalah lokasi batas-batas perusahaan. Dengan kata lain, tingkat integrasi (vertikal, lateral, dan horizontal) sangat penting. Batas-batas tidak hanya signifikan sehubungan dengan aset teknologi dan pelengkap yang terkandung di dalamnya, tetapi juga sehubungan dengan sifat koordinasi yang dapat dicapai secara internal dibandingkan dengan melalui pasar. Ketika aset tertentu atau modal intelektual yang kurang dilindungi dipermasalahkan, pengaturan pasar murni mengekspos para pihak untuk men-rekonstruksi bahaya atau bahaya perampasan. Dalam keadaan seperti itu, struktur kontrol hierarkis dapat bekerja lebih baik daripada kontrak *pure-arm's length*.

Jalur

Dependensi jalur Ke mana perusahaan bisa pergi adalah fungsi dari posisinya saat ini dan jalur di depan. Posisinya saat ini sering dibentuk oleh jalan yang telah dilaluinya. Dalam buku teks ekonomi standar, perusahaan memiliki berbagai teknologi yang tak terbatas dari mana mereka dapat memilih dan pasar yang dapat mereka tempati. Perubahan harga produk atau faktor akan ditanggapi seketika, dengan teknologi bergerak masuk dan keluar sesuai dengan kriteria maksimalisasi nilai. Hanya dalam jangka pendek tidak dapat dikenali. Biaya tetap - seperti peralatan dan overhead menyebabkan perusahaan untuk harga di bawah biaya sepenuhnya *amortized* tetapi tidak pernah membatasi pilihan investasi masa depan. "Yang lalu biarlah berlalu." Dependensi jalan sama sekali tidak diakui. Ini adalah batasan utama teori ekonomi mikro.

Gagasan tentang dependensi jalan mengakui bahwa 'sejarah itu penting.' Bygones jarang berlalu, meskipun prediksi teori aktor rasional. Dengan demikian, investasi perusahaan sebelumnya dan repertoar rutinitasnya ('sejarahnya') membatasi perilaku masa depannya.⁴⁵ Ini mengikuti karena pembelajaran cenderung lokal. Artinya, kesempatan untuk belajar akan 'dekat' dengan kegiatan sebelumnya dan dengan demikian akan transaksi dan produksi spesifik (Teece, 1988). Hal ini karena pembelajaran sering merupakan proses trial, feedback, dan evaluasi. Jika terlalu banyak parameter diubah secara bersamaan, kemampuan perusahaan untuk melakukan eksperimen kuasi alami yang berarti dilemahkan. Jika banyak aspek lingkungan belajar perusahaan berubah secara bersamaan, kemampuan untuk memastikan hubungan sebab-akibat dikacaukan karena struktur kognitif tidak akan terbentuk dan tingkat pembelajaran berkurang sebagai hasilnya. Salah satu

implikasinya adalah bahwa banyak investasi jangka panjang daripada yang biasa dipikirkan.

Pentingnya dependensi jalan diperkuat di mana kondisi peningkatan kembali ke adopsi ada. Ini adalah fenomena sisi permintaan, dan cenderung membuat teknologi dan produk yang mewujudkan teknologi tersebut semakin menarik semakin mereka diadopsi. Daya tarik mengalir dari adopsi produk yang lebih besar di antara pengguna, yang pada gilirannya memungkinkan mereka untuk menjadi lebih berkembang dan karenanya lebih berguna. Peningkatan pengembalian adopsi memiliki banyak sumber termasuk eksternalitas jaringan (Katz dan Shapiro, 1985), kehadiran aset pelengkap (Teece, 1986b) dan infrastruktur pendukung (Nelson, 1996), belajar dengan menggunakan (Rosenberg, 1982), dan skala ekonomi dalam produksi dan distribusi. Persaingan antara dan di antara teknologi dibentuk dengan meningkatkan pengembalian. Memimpin awal yang dimenangkan oleh keberuntungan atau keadaan khusus (Arthur, 1983) dapat diperkuat dengan meningkatkan pengembalian. Ini bukan untuk menunjukkan bahwa penggerak pertama harus menang. Karena peningkatan pengembalian memiliki banyak sumber, posisi perusahaan sebelumnya dapat mempengaruhi kapasitas mereka untuk mengeksploitasi peningkatan pengembalian. Dengan demikian, dalam studi Mitchell (1989) tentang pencitraan diagnostik medis, perusahaan yang sudah mengendalikan aset pelengkap yang relevan secara teori dapat dimulai terakhir dan selesai terlebih dahulu.

Dengan adanya peningkatan pengembalian, perusahaan dapat bersaing secara pasif, atau mereka dapat bersaing secara strategis melalui kegiatan yang mensponsori teknologi. Jenis kompetisi pertama tidak berbeda dengan persaingan biologis

antar spesies, meskipun dapat dipertajam oleh kegiatan manajerial yang meningkatkan kinerja produk dan proses. Kenyataannya adalah bahwa perusahaan dengan produk terbaik tidak akan selalu menang, karena peristiwa kebetulan dapat menyebabkan 'penguncian' pada teknologi inferior (Arthur, 1983) dan bahkan mungkin dalam kasus khusus menghasilkan biaya switching bagi konsumen. Namun, sementara beralih biaya dapat menguntungkan petahana, dalam rezim perubahan teknologi yang cepat beralih biaya dapat menjadi cepat dibanjiri oleh beralih manfaat. Dengan kata lain, produk baru yang menggunakan standar yang berbeda sering muncul dengan alacritiy di lingkungan pasar yang mengalami perubahan teknologi yang cepat, dan petahana dapat dengan mudah ditantang oleh produk dan layanan unggulan yang menghasilkan manfaat switching. Dengan demikian, sejauh mana beralih biaya menyebabkan 'lock-in' adalah fungsi dari faktor-faktor seperti pembelajaran pengguna, kecepatan perubahan teknologi, dan jumlah fermentasi dalam lingkungan yang kompetitif.

Peluang teknologi

Konsep dependensi jalur diberikan makna ke depan melalui pertimbangan peluang teknologi industri. Hal ini juga diakui bahwa seberapa jauh dan seberapa cepat daerah tertentu dari kegiatan industri dapat melanjutkan sebagian karena peluang teknologi yang terletak di depannya. Peluang semacam itu biasanya merupakan fungsi yang tertinggal dari foment dan keragaman dalam ilmu dasar, dan kecepatan yang dengannya terobosan ilmiah baru sedang dibuat.

Namun, peluang teknologi mungkin tidak sepenuhnya eksogen untuk industri, tidak hanya karena beberapa perusahaan memiliki kapasitas untuk terlibat dalam atau setidaknya

mendukung penelitian dasar, tetapi juga karena peluang teknologi sering diberi makan oleh aktivitas inovatif itu sendiri. Selain itu, pengakuan peluang tersebut dipengaruhi oleh struktur organisasi yang menghubungkan lembaga yang terlibat dalam penelitian dasar (terutama universitas) dengan perusahaan bisnis. Oleh karena itu, keberadaan peluang teknologi bisa sangat spesifik.

Penting untuk tujuan kita adalah tingkat dan arah di mana batas-batas ilmiah yang relevan sedang digulirkan kembali. Perusahaan yang terlibat dalam R &D mungkin menemukan jalan mati di depan ditutup, meskipun terobosan di bidang terkait mungkin cukup dekat untuk menjadi menarik. Demikian juga, jika jalan mati di depan sangat menarik, mungkin tidak ada insentif bagi perusahaan untuk mengalihkan alokasi sumber daya dari kegiatan tradisional. Kedalaman dan lebar peluang teknologi di lingkungan kegiatan penelitian perusahaan sebelumnya sehingga cenderung mempengaruhi pilihan perusahaan sehubungan dengan jumlah dan tingkat aktivitas R &D yang dapat dibenarkan. Selain itu, kondisi pengalaman masa lalu perusahaan yang dapat dirasakan oleh manajemen alternatif. Dengan demikian, perusahaan di industri yang sama menghadapi 'menu' dengan biaya yang berbeda terkait dengan pilihan teknologi tertentu, mereka juga melihat menu yang berisi pilihan yang berbeda.

Penilaian

Inti dari kompetensi perusahaan dan kemampuan dinamis disajikan di sini sebagai penduduk dalam proses organisasi perusahaan, yang pada gilirannya dibentuk oleh aset perusahaan (posisi) dan jalur evolusinya. Jalur evolusinya, terlepas dari keangkuhan manajerial yang mungkin

menyarankan sebaliknya, seringkali agak sempit. Apa yang dapat dilakukan perusahaan dan ke mana ia bisa pergi dengan demikian agak dibatasi oleh posisi dan jalurnya. Pesaingnya juga dibatasi. Sewa (keuntungan) dengan demikian cenderung mengalir tidak hanya dari struktur aset perusahaan dan, seperti yang akan kita lihat, tingkat penirunya, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan untuk mengkonfigurasi ulang dan mengubah. Parameter yang telah kami identifikasi untuk menentukan kinerja sangat berbeda dari yang ada dalam teori buku teks standar perusahaan, dan dalam kekuatan kompetitif dan konflik strategis. Ini adalah elemen penting dalam pandangan Nelson and Winter (1982) tentang perusahaan dan perubahan teknis. Kami juga menyadari bahwa proses, posisi, dan jalur pelanggan juga penting. Lihat diskusi kami di atas tentang peningkatan pengembalian, termasuk pembelajaran pelanggan dan eksternalitas jaringan. pendekatan ke perusahaan dan strategi.

Selain itu, pandangan teori agensi perusahaan sebagai perhubungan kontrak tidak akan membebani proses, posisi, dan jalur. Sementara pendekatan agensi kepada perusahaan mungkin mengakui bahwa oportunistik dan syirik dapat membatasi apa yang dapat dilakukan perusahaan, mereka tidak mengenali peluang dan kendala yang dikenakan oleh proses, posisi, dan jalur. Selain itu, perusahaan dalam konseptualisasi kami jauh lebih dari jumlah bagian-bagiannya - atau tim yang terikat bersama oleh kontrak. Memang, sampai batas tertentu individu dapat dipindahkan masuk dan keluar dari organisasi dan, selama proses dan struktur internal tetap ada, kinerja tidak akan selalu terganggu. Pergeseran lingkungan adalah ancaman yang jauh lebih serius bagi perusahaan daripada hilangnya individu-individu kunci, karena individu dapat diganti lebih mudah

daripada organisasi dapat diubah. Selain itu, pandangan kemampuan dinamis perusahaan akan menunjukkan bahwa perilaku dan kinerja perusahaan tertentu mungkin cukup sulit untuk ditiru, bahkan jika koherensi dan rasionalitasnya dapat diamati. Masalah ini dan isu-isu terkait yang melibatkan replikasi dan imitasi diambil di bagian berikut.

Replikabilitas dan peniru proses dan posisi organisasi

Sejauh ini, kami berpendapat bahwa kompetensi dan kemampuan (dan karenanya keunggulan kompetitif) dari perusahaan bersandar pada dasarnya pada proses, dibentuk oleh posisi dan jalur. Namun, kompetensi dapat memberikan keunggulan kompetitif dan menghasilkan sewa hanya jika mereka didasarkan pada koleksi rutinitas, keterampilan, dan aset pelengkap yang sulit ditiru.⁵¹ Serangkaian rutinitas tertentu dapat kehilangan nilainya jika mereka mendukung kompetensi yang tidak lagi penting di pasar, atau jika mereka dapat dengan mudah direplikasi atau ditiru oleh pesaing. Imitasi terjadi ketika perusahaan menemukan dan hanya menyalin rutinitas dan prosedur organisasi perusahaan. Emulasi terjadi ketika perusahaan menemukan cara alternatif untuk mencapai fungsional yang sama.

Replikasi

Untuk memahami imitasi, pertama-tama seseorang harus memahami replikasi. Replikasi melibatkan mentransfer atau memindahkan kompetensi dari satu pengaturan ekonomi konkret ke yang lain. Karena pengetahuan produktif diwujudkan, ini tidak dapat dicapai hanya dengan mengirimkan informasi. Hanya dalam kasus-kasus di mana semua pengetahuan yang relevan sepenuhnya dikodifikasikan dan dipahami dapat replikasi runtuh menjadi masalah sederhana

transfer informasi. Terlalu sering, ketergantungan kontekstual kinerja asli kurang dihargai, jadi kecuali perusahaan telah mereplikasi sistem pengetahuan produktif mereka pada banyak kesempatan sebelumnya, tindakan replikasi cenderung sulit (Teece, 1976). Memang, replikasi dan transfer seringkali tidak mungkin tidak ada transfer orang, meskipun ini dapat diminimalkan jika investasi dilakukan untuk mengubah pengetahuan diam-diam menjadi pengetahuan yang dikodifikasikan. Seringkali, bagaimanapun, ini sama sekali tidak mungkin.

Singkatnya, kompetensi dan kemampuan, dan rutinitas di mana mereka beristirahat, biasanya agak sulit untuk ditiru. Bahkan memahami apa semua rutinitas yang relevan yang mendukung kompetensi tertentu mungkin tidak transparan. Memang, Lippman dan Rumelt (1992) berpendapat bahwa beberapa sumber keunggulan kompetitif begitu kompleks sehingga perusahaan itu sendiri, apalagi pesaingnya, tidak memahaminya. Seperti Nelson dan Winter (1982) dan Teece (1982) telah menjelaskan, banyak rutinitas organisasi yang cukup diam-diam di alam. Imitasi juga dapat terhalang oleh fakta bahwa beberapa rutinitas adalah 'berdiri sendiri;' koherensi mungkin mengharuskan bahwa perubahan dalam satu set rutinitas di satu bagian perusahaan (misalnya, produksi) membutuhkan perubahan di beberapa bagian lain (misalnya, R &D).

Beberapa rutinitas dan kompetensi tampaknya disebabkan oleh kekuatan lokal atau regional yang membentuk kemampuan perusahaan pada tahap awal dalam hidup mereka. Porter (1990), misalnya, menunjukkan bahwa perbedaan di pasar produk lokal, pasar faktor lokal, dan lembaga memainkan peran penting dalam membentuk kemampuan kompetitif.

Perbedaan juga ada dalam populasi perusahaan dari negara yang sama. Berbagai studi tentang industri mobil, misalnya, menunjukkan bahwa tidak semua perusahaan mobil Jepang berkinerja terbaik dalam hal kualitas, produktivitas, atau pengembangan produk (lihat, misalnya, Clark dan Fujimoto, 1991). Peran sejarah spesifik perusahaan telah disorot sebagai faktor penting yang menjelaskan tingkat perusahaan tersebut (sebagai lawan dari perbedaan regional atau tingkat nasional) (Nelson dan Winter, 1982). Replikasi dalam konteks yang berbeda mungkin agak sulit. Setidaknya dua jenis aliran nilai strategis dari replikasi. Salah satunya adalah kemampuan untuk mendukung ekspansi geografis dan lini produk. Sejauh kemampuan yang dimaksud relevan dengan kebutuhan pelanggan di tempat lain, replikasi dapat memberikan nilai. Lain adalah bahwa kemampuan untuk mereplikasi juga menunjukkan bahwa perusahaan memiliki dasar di tempat untuk belajar dan perbaikan. Bukti empiris yang cukup besar mendukung gagasan bahwa pemahaman proses, baik dalam produksi maupun manajemen, adalah kunci untuk perbaikan proses. Singkatnya, sebuah organisasi tidak dapat memperbaiki apa yang tidak dipahaminya. Pemahaman proses yang mendalam sering diperlukan untuk mencapai kodifikasi. Memang, jika pengetahuan sangat diam-diam, itu menunjukkan bahwa struktur yang mendasarinya tidak dipahami dengan baik, yang membatasi pembelajaran karena prinsip-prinsip ilmiah dan teknik tidak dapat diterapkan secara sistematis. Sebaliknya, belajar terbatas pada proses melalui trial and error, dan leverage yang mungkin berasal dari penerapan teori ilmiah ditolak.

Imitasi

Imitasi hanyalah replikasi yang dilakukan oleh pesaing. Jika replikasi diri sulit, imitasi cenderung lebih sulit. Di pasar

yang kompetitif, itu adalah kemudahan imitasi yang menentukan keberlanjutan keunggulan kompetitif. Imitasi mudah menyiratkan pembuangan sewa yang cepat.

Faktor-faktor yang membuat replikasi sulit juga membuat imitasi menjadi sulit. Dengan demikian, semakin diam-diam pengetahuan produktif perusahaan, semakin sulit untuk ditiru oleh perusahaan itu sendiri atau pesaingnya. Ketika komponen diam-diam tinggi, imitasi mungkin tidak mungkin, tidak ada perekrutan individu kunci dan transfer proses organisasi utama.

Namun, serangkaian hambatan lain menghambat imitasi kemampuan tertentu di negara-negara industri maju. Ini adalah sistem hak kekayaan intelektual, seperti paten, rahasia dagang, dan merek dagang, dan bahkan pakaian perdagangan. Perlindungan kekayaan intelektual semakin penting di Amerika Serikat, karena sejak tahun 1982 sistem hukum telah mengadopsi postur yang lebih pro-paten. Tren serupa terlihat jelas di luar Amerika Serikat. Selain sistem paten, beberapa faktor lain menyebabkan ada perbedaan antara biaya replikasi dan biaya imitasi. Pengamatan teknologi atau organisasi adalah salah satu faktor penting tersebut. Sementara vista ke dalam teknologi produk dapat diperoleh melalui strategi seperti reverse engineering, ini tidak terjadi untuk teknologi proses, karena perusahaan tidak perlu mengekspos teknologi prosesnya ke luar untuk mendapatkan keuntungan dari itu.⁵⁸ Perusahaan dengan teknologi produk, di sisi lain, menghadapi keadaan yang tidak menguntungkan bahwa mereka harus mengekspos apa yang mereka dapatkan untuk mendapatkan keuntungan dari teknologi. Rahasia dengan demikian lebih dapat dilindungi jika tidak perlu mengekspos mereka dalam konteks di mana pesaing dapat belajar tentang mereka.

Namun, seseorang seharusnya tidak melebih-lebihkan pentingnya perlindungan kekayaan intelektual secara keseluruhan; namun menyajikan penghalang imitasi yang tangguh dalam konteks tertentu. Perlindungan kekayaan intelektual tidak seragam di seluruh produk, proses, dan teknologi, dan paling baik dianggap sebagai pulau di lautan persaingan terbuka. Jika seseorang tidak dapat menempatkan buah dari investasi seseorang, kecerdikan, atau kreativitas di satu atau lebih pulau, maka satu memang berada di laut. Kami menggunakan istilah rezim perampasan untuk menggambarkan kemudahan imitasi. Perampasan adalah fungsi baik dari kemudahan replikasi dan kemanjuran hak kekayaan intelektual sebagai penghalang untuk imitasi. Perampasan kuat ketika teknologi secara inheren sulit untuk ditiru dan sistem kekayaan intelektual memberikan hambatan hukum untuk imitasi. Ketika secara inheren mudah untuk ditiru dan perlindungan kekayaan intelektual tidak tersedia atau tidak efektif, maka perampasan lemah. Kondisi menengah juga ada.

Ringkasan

- Struktur industri sangat mempengaruhi aturan kompetitif permainan serta strategi yang berpotensi tersedia bagi perusahaan.
- Dalam model kekuatan kompetitif, lima hambatan *force-entry* tingkat industri, ancaman substitusi, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, dan persaingan di antara petahana industri - menentukan potensi keuntungan yang melekat pada industri atau subsegment suatu industri.
- Kami memiliki pandangan khusus tentang konteks di mana literatur konflik strategis relevan dengan manajemen strategis. Perusahaan yang memiliki biaya

luar biasa atau keunggulan kompetitif lainnya vis-a-vis saingan mereka tidak boleh terpaku oleh gerakan dan countermoves dari saingan mereka.

- Kekayaan kompetitif mereka akan berayun lebih banyak pada kondisi permintaan total, bukan pada bagaimana pesaing menyebarkan dan memindahkan aset kompetitif mereka. Dengan kata lain, ketika ada asimetri kotor dalam keunggulan kompetitif antara perusahaan, hasil analisis teori permainan cenderung jelas dan tidak menarik.
- Setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan yang aktual dan potensial; Penting untuk mencoba menentukan apa itu dan membedakan satu dari yang lain. " Dengan demikian, apa yang dapat dilakukan perusahaan bukan hanya fungsi dari peluang yang dihadapinya; Itu juga tergantung pada sumber daya apa yang dapat dimiliki organisasi.
- sifat-sifat organisasi internal tidak dapat direplikasi oleh portofolio unit bisnis yang digabungkan hanya melalui kontrak formal karena banyak elemen khas organisasi internal tidak dapat direplikasi di pasar. Artinya, aktivitas kewirausahaan tidak dapat menyebabkan replikasi langsung keterampilan organisasi yang unik hanya dengan memasuki pasar dan menyatukan bagian-bagiannya dalam semalam.

Bab 4:

Attributes Of Dynamic Capabilities And Its Underpinning Resource Access And Development Activities

Kunci Pembelajaran:

- | | |
|------------|--|
| 4.1 | <i>Atribut Dynamic Capabilities</i> |
| 4.2 | <i>Contoh Dynamic Capabilities Yang Mendukung Akses Sumber Daya dan Kegiatan Pengembangan</i> |
| 4.3 | <i>Jumlah dan Keberhasilan Akses Sumber Daya dan Kegiatan Pengembangan</i> |
| 4.4 | <i>Akses Sumber Daya vs. Pengembangan Sumber Daya</i> |

4.1 Atribut *Dynamic Capabilities*

Teece et al. (1997, hal. 516) dalam Stadler dan Verona (2013), awalnya mendefinisikan kemampuan dinamis sebagai "kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal." Mereka menjelaskan bahwa ini termasuk "mengadaptasi, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang keterampilan organisasi internal dan eksternal, sumber daya, dan kompetensi fungsional" (Teece et al. 1997, hal. 515; Stadler dan Verona, 2013). Eisenhardt dan Martin (2000, hal. 1107) kemudian mendefinisikan kemampuan dinamis sebagai "proses perusahaan yang menggunakan sumber daya — khususnya

proses untuk mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, mendapatkan dan melepaskan sumber daya" dan "rutinitas organisasi dan strategis dimana perusahaan mencapai konfigurasi sumber daya baru." Stadler et al. (2007, hal. 4) mensintesis dan menyempurnakan definisi ini dalam mendefinisikan kemampuan dinamis sebagai "kapasitas organisasi untuk sengaja membuat, memperluas, atau memodifikasi basis sumber dayanya."

Dalam definisi Stadler et al. (2007), istilah "basis sumber daya" mencakup sumber daya dan kemampuan (juga sering disebut "kompetensi" atau "keterampilan") dari sebuah organisasi. Selain itu, "kata 'kapasitas' mengacu pada kemampuan untuk melakukan tugas setidaknya dengan cara yang dapat diterima minimal" (Stadler et al. 2007, hal. 5; Stadler dan Verona, 2013), dan "menyiratkan bahwa fungsi yang merupakan kemampuan dinamis per bentuk dapat diulang dan dapat dieksekusi dengan andal setidaknya sampai batas tertentu" (Stadler et al. 2007, hal. 5; Stadler dan Verona, 2013). Oleh karena itu, kemampuan dinamis cenderung meningkatkan pelaksanaan suatu aktivitas, relatif terhadap pemecahan masalah *ad hoc* satu kali (Winter, 2003; Stadler dan Verona, 2013). Stadler and Winter (2011, hal. 1244) menguraikan bahwa "minimal memuaskan" berarti bahwa output dari suatu tugas atau kegiatan adalah "dikenali seperti itu, dan fungsi setidaknya minimal seperti yang dimaksudkan," tetapi "menyiratkan apa-apa tentang kelangsungan hidup ekonomi, apalagi kinerja yang unggul." Selain itu, "karena organisasi bervariasi dalam seberapa baik mereka melakukan suatu kegiatan," definisi kemampuan dinamis tidak merupakan tautologi sehubungan dengan kinerja yang unggul (Stadler et al. 2007; Stadler dan Winter, 2011, hal. 1244; Stadler dan Verona, 2013). Artinya,

meskipun definisi kemampuan dinamis menyiratkan kemampuan untuk melakukan aktivitas tertentu pada ambang kinerja yang minimal memuaskan, perusahaan bervariasi dalam seberapa baik kemampuan dinamis mereka memungkinkan mereka untuk mencapai suatu kegiatan; Untuk mengatakan bahwa perusahaan memiliki kemampuan dinamis mengatakan sedikit tentang seberapa baik kemampuan itu melakukan fungsi yang dimaksudkan di atas beberapa standar fungsi minimal atau tentang kinerja ekonomi yang dihasilkan.

Kemampuan organisasi telah dijelaskan dalam berbagai cara, termasuk sebagai "rutinitas tingkat tinggi (atau pengumpulan rutinitas)" (Winter, 2003; Stadler dan Verona, 2013), hal. Rutinitas organisasi dijalankan oleh tim orang-orang yang memahami rutinitas dan memanfaatkannya bila diperlukan. Karakteristik rutinitas - termasuk prosedur komunikasi dan koordinasi yang terlibat - adalah atribut penting dari suatu kemampuan. Kemampuan dan rutinitas terkait memberikan potensi untuk melakukan suatu kegiatan. Jika dan ketika suatu kemampuan digunakan, kemampuan itu memungkinkan perusahaan untuk melakukan suatu kegiatan, yang pada gilirannya menghasilkan hasil; melalui rute ini, kemampuan mempengaruhi hasil kegiatan. Seperti semua kemampuan, kemampuan dinamis biasanya dipertahankan melalui latihan (Winter, 2003; Stadler dan Verona, 2013). Dan seperti semua kemampuan, kemampuan dinamis mungkin tidak selalu dilakukan pada potensi penuh mereka. Misalnya, tim pengembangan produk yang menjalankan rutinitas yang terdiri dari kemampuan dinamis mungkin perlu mencurahkan lebih banyak usaha ketika mencoba menambahkan banyak fitur baru ke suatu produk daripada ketika ingin menambahkan fitur tunggal yang mudah dikonfigurasi ke produk. Dengan demikian,

sejauh mana suatu organisasi menggunakan kemampuan tertentu (dinamis atau sebaliknya) tergantung pada keadaan, termasuk kesulitan tugas.

Apa yang membedakan dinamis dari kemampuan nondinamik adalah sifat dari kegiatan yang bersangkutan. Kemampuan non-dinamis, sering disebut "operasional" atau "biasa" (Winter, 2003; Stadler dan Verona, 2013), diarahkan untuk mempertahankan status quo. Kemampuan operasional "memungkinkan perusahaan untuk melakukan aktivitas secara on-going menggunakan teknik yang kurang lebih sama pada skala yang sama untuk mendukung produk dan layanan yang ada untuk populasi pelanggan yang sama" (Stadler and Winter 2011, hal. 1244; Stadler dan Verona, 2013). Sebaliknya, kemampuan dinamis diarahkan untuk mengubah bagaimana perusahaan mencari nafkah (Winter 2003, Stadler dan Winter 2011; Stadler dan Verona, 2013). Kemampuan ini memiliki tujuan khusus dan mendukung kegiatan tertentu dalam konteks tertentu; Mereka bukan "kapasitas generik untuk melakukan perubahan" (Winter 2003; Stadler and Winter 2011, hal. 1245; Stadler dan Verona, 2013).

Sebuah perusahaan dapat berusaha untuk mengubah bagaimana ia mencari nafkah dalam berbagai cara, seperti dengan mengubah produk, skala operasi, proses produksi, atau pasar yang dilayani, yang sering memerlukan perubahan dalam skala dan ruang lingkup sumber daya (Winter, 2003, Stadler dan Winter 2011; Stadler dan Verona, 2013). Banyak kegiatan yang diarahkan untuk mengubah skala dan ruang lingkup sumber daya dapat bergantung pada kemampuan dinamis, termasuk kegiatan yang terkait dengan penelitian dan pengembangan (R &D), pengembangan produk baru, investasi, merger dan akuisisi, dan aliansi (Stadler 1997, Eisenhardt dan Martin 2000,

Stadler et al. 2007; Stadler dan Verona, 2013). Perusahaan juga dapat menggunakan kemampuan dinamis dalam upaya untuk membentuk atau membentuk kembali ekosistem eksternal mereka (Teece 2007; Stadler dan Verona, 2013), termasuk dengan mengubah skala atau ruang lingkup sumber daya. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan kemampuan perencanaan strategis (dinamis) untuk membuat dan menerapkan investasi di pabrik baru (sumber daya) dengan maksud mempengaruhi perilaku pesaing (Stadler and Winter, 2011; Stadler dan Verona, 2013). Dalam penelitian ini, kami fokus pada perubahan dalam skala dan ruang lingkup sumber daya, dan kami memeriksa dampak kemampuan dinamis pada jumlah dan hasil dari kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan sumber daya dan, jika diperlukan, untuk lebih mengembangkannya sebelum penggunaan komersial.

Stadler and Winter (2011, hal. 1245) mencatat bahwa "meskipun kemampuan dinamis dan operasional berbeda dalam tujuan mereka dan hasil yang dimaksudkan tidak mungkin untuk menarik garis terang" antara dua jenis kemampuan. Kemampuan mana yang kemudian dapat disebut "dinamis," dalam arti bahwa mereka memiliki aspek dinamis yang penting? Stadler and Winter (2011, hal. 1249) berpendapat bahwa kemampuan yang bertujuan untuk "mempromosikan perubahan yang signifikan secara ekonomi bersifat dinamis, bahkan jika laju perubahan tampak lambat atau tidak dramatis." Mereka memberikan beberapa contoh kemampuan dinamis yang mendukung perubahan sumber daya yang bisa dibilang nonradis namun signifikan secara ekonomi, termasuk kemampuan Intel untuk berulang kali membuat desain semikonduktor baru dan dengan demikian mendukung pengenalan produk baru, kemampuan Walmart untuk berulang kali membuka gerai ritel baru dan

dengan demikian memperluas skala operasi dan ruang lingkup geografis pasar, dan kemampuan perusahaan minyak untuk berulang kali menemukan cadangan baru dan dengan demikian memperluas skala dan karakteristik sumber daya perusahaan. Seperti yang disarankan oleh contoh-contoh ini, "kemampuan dinamis sering mendukung bisnis yang ada" tetapi seiring waktu dapat mengubah "skala dan ruang lingkup sumber daya perusahaan," meskipun laju perubahan yang tampaknya bertahap (Stadler and Winter 2011, hal. 1249; Stadler dan Verona, 2013).

Dalam beberapa kasus, sumber daya berkembang dari waktu ke waktu melalui proses akumulasi sumber daya yang lambat (Dierickx dan Cool, 1989; Stadler dan Verona, 2013). Kemampuan dinamis, bagaimanapun, dapat memungkinkan perusahaan untuk mempercepat proses pengembangan sumber daya, seperti dalam kemampuan Intel untuk menciptakan desain semikonduktor baru yang menghasilkan pengenalan komersial chip baru setiap 18-24 bulan (Stadler dan Winter, 2011; Stadler dan Verona, 2013). Di banyak industri, proses di mana sumber daya bergerak dari awal ke penggunaan komersial terjadi pada tahap yang berbeda. Meskipun perusahaan memperoleh beberapa sumber daya yang tidak memerlukan pengembangan tambahan sebelum penggunaan komersial, seperti peralatan yang dapat digunakan tanpa modifikasi, banyak sumber daya memang memerlukan pengembangan lebih lanjut.

4.2 Contoh *Dynamic Capabilities* yang Mendukung Akses Sumber Daya dan Kegiatan Pengembangan

Industri di mana perusahaan memanfaatkan proses bertahap akses sumber daya dan kegiatan pengembangan termasuk farmasi (Henderson 1994, Severi Bruni dan Verona

2009), semikonduktor (Leiblein dan Madsen 2009), dan industri produk platform (Shane 2009). Misalnya, ketika perusahaan farmasi mencari obat baru untuk produksi dan penjualan komersial, prosesnya dimulai dengan aktivitas penelitian yang diarahkan pada penemuan senyawa molekuler baru, yang disebut "penemuan obat." Perusahaan dalam industri ini secara teratur berusaha untuk mendapatkan sumber daya dalam bentuk senyawa molekuler baru untuk setidaknya dua alasan. Pertama, obat berdasarkan senyawa molekuler baru dapat memberikan sumber pendapatan dan pertumbuhan. Kedua, karena obat-obatan secara signifikan lebih menguntungkan ketika dipatenkan daripada ketika tidak, dan karena paten memiliki masa pakai yang terbatas, perusahaan farmasi secara teratur mencari senyawa molekuler baru. Ini melibatkan skrining sejumlah besar senyawa untuk menemukan senyawa yang dapat mengatasi penyakit atau masalah kesehatan tertentu. Selain itu, perusahaan dapat mencoba untuk membuat senyawa baru melalui manipulasi molekuler. Jika R &D penemuan obat menghasilkan senyawa yang menjanjikan, perusahaan dapat melakukan R &D praklinis tambahan untuk menganalisis lebih lanjut sifat-sifat molekul dan menilai efek samping potensial dan toksisitas, melakukan uji klinis pada manusia, dan mengajukan persetujuan peraturan obat. Istilah "pengembangan obat" sering digunakan untuk merujuk pada kegiatan dalam tahap praklinis dan klinis pengembangan, dan penggunaan istilah kadang-kadang termasuk pengajuan untuk persetujuan peraturan juga.

Ketika perusahaan secara teratur melakukan kegiatan yang diarahkan pada penemuan dan pengembangan obat, mereka cenderung berinvestasi dalam mengembangkan kemampuan yang diperlukan. Kemampuan tersebut dinamis, karena mereka mendukung kegiatan untuk mendapatkan sumber

daya baru (senyawa molekuler dan pengetahuan) melalui penemuan obat dan memodifikasi sumber daya ini melalui pengembangan obat, memungkinkan perusahaan untuk memperluas dan memodifikasi basis sumber daya mereka. Meskipun kemampuan dinamis yang mendukung penemuan obat dan aktivitas pengembangan dapat menghasilkan obat-obatan yang secara fundamental baru, kemampuan ini juga dapat memungkinkan perusahaan untuk memperoleh dan mengembangkan lebih lanjut senyawa molekuler yang mencerminkan perubahan bertahap dari masa lalu - konsisten dengan pengamatan bahwa kemampuan dinamis tidak perlu menghasilkan perubahan radikal atau dalam jenis sumber daya yang baru secara kualitatif.

Industri semikonduktor memberikan contoh lain dari akses sumber daya diikuti oleh pengembangan sumber daya. Menurut Leiblein dan Madsen (2009, hal. 721), "Sepanjang sejarah industri, dan terutama sejak awal 1980-an, inovasi berturut-turut dalam teknologi proses telah meningkatkan kinerja produk dengan mengurangi dimensi fisik perangkat semikonduktor." Sebagian besar keberhasilan industri ini berasal dari memperoleh teknologi proses baru (sumber daya) yang dikembangkan perusahaan lebih lanjut dan dimasukkan ke dalam desain untuk perangkat semikonduktor baru. Sebagai contoh, Leiblein dan Madsen (2009) menggambarkan perusahaan Silicon Storage Technology, Inc. (SST), yang merancang chip memori flash berdasarkan teknologi proses "*SuperFlash*".

Industri lain di mana akses dan pengembangan sumber daya terjadi secara bertahap termasuk banyak bisnis platform produk. Platform produk adalah "basis teknologi umum di mana fitur yang berbeda ditambahkan, untuk menciptakan keluarga

produk yang masing-masing ditargetkan pada pelanggan yang berbeda" (Shane 2009, hal. 151; Stadler dan Verona, 2013). Meskipun deskripsi rinci tentang platform produk berada di luar lingkup analisis ini, dalam deskripsi ringkasan Shane, basis teknologi umum dapat dianggap sebagai sumber daya, yang kemudian dikembangkan lebih lanjut dengan menambahkan fitur yang berbeda. Platform digunakan di banyak industri, termasuk mobil, komputer, kamera, video game, dan situs web.

Contoh-contoh di atas berkisar pada inovasi teknologi proses dan kegiatan pengembangan produk baru, yang sering melibatkan tahap akses dan pengembangan sumber daya. Kegiatan ini umum terjadi di banyak sektor ekonomi, termasuk elektronik, produk konsumen, dan manufaktur yang kompleks. Pengaturan empiris dalam penelitian ini memberikan contoh lain dari akses dan pengembangan sumber daya dalam bentuk cadangan minyak dan gas. Kami mengembangkan hipotesis mengenai kemampuan dinamis yang mendukung kegiatan yang diarahkan pada akses dan pengembangan sumber daya sebelum penggunaan komersial, dan kami kemudian menguji hipotesis ini di industri minyak dan gas AS hulu. Penggunaan komersial yang sedang berlangsung dari sumber daya melibatkan operasional daripada kemampuan dinamis dan bukan subjek dari penelitian ini.

4.3 Jumlah dan Keberhasilan Akses Sumber Daya dan Kegiatan Pengembangan

Dari perspektif ekonomi, perusahaan melakukan kegiatan untuk memperoleh dan mengembangkan sumber daya lebih lanjut untuk menghasilkan keuntungan di masa depan. Ketika memutuskan apakah akan melakukan kegiatan tertentu yang diarahkan pada akses dan pengembangan sumber daya,

perusahaan membuat perkiraan keuntungan yang diantisipasi untuk kegiatan ini (bahkan jika perkiraan kasar apakah kegiatan ini akhirnya dapat membuahkan hasil), dan kemudian mereka memutuskan berapa banyak usaha dan pengeluaran untuk mengabdikan diri kepada mereka. Seperti yang kami jelaskan selanjutnya, kemampuan dinamis dapat mempengaruhi hasil keuangan yang diantisipasi dari melakukan kegiatan yang diarahkan pada akses dan pengembangan sumber daya.

Dalam suatu industri, kemampuan cenderung bervariasi di seluruh perusahaan dalam atribut mereka (Nelson 1991; Stadler 1994a, 1994b; Stadler dan Peteraf 2003; Hoopes et al. 2003; Stadler dan Verona, 2013). Atribut kemampuan dinamis, yaitu karakteristik rutinitasnya, memberikan potensi untuk mencapai hasil tertentu dari melakukan suatu kegiatan. Bahkan ketika perusahaan memiliki jenis kemampuan dinamis yang sama, biaya kemampuan cenderung berbeda di seluruh perusahaan, karena atribut kemampuan berbeda antara perusahaan. Selain itu, perbedaan antara perusahaan dalam atribut kemampuan dinamis cenderung menyebabkan perbedaan nilai potensial output (dari jumlah atau kualitas output) atau biaya melakukan suatu kegiatan (selain biaya kemampuan itu sendiri). Dalam kasus akses atau pengembangan sumber daya, output suatu kegiatan terdiri dari sumber daya atau seperangkat sumber daya yang diperoleh atau dikembangkan, dan biaya termasuk kemampuan dinamis serta melakukan akses sumber daya atau aktivitas pengembangan. Semua yang lain sama, ketika atribut kemampuan dinamis memiliki potensi untuk menghasilkan biaya yang lebih rendah dan / atau nilai output yang lebih tinggi dari suatu kegiatan, perusahaan memiliki insentif ekonomi untuk melakukan lebih banyak kegiatan yang didukung oleh kemampuan.

Kemampuan dinamis dan atribut mereka juga dapat mempengaruhi keberhasilan kegiatan yang diarahkan pada akses dan pengembangan sumber daya, terlepas dari efek pada jumlah aktivitas. Tentu saja, jika semuanya sama, *conducting* lebih dari kegiatan ini cenderung memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan dan lebih mengembangkan lebih banyak sumber daya. Namun, dampak kemampuan dinamis terhadap keberhasilan suatu kegiatan tidak selalu hanya berasal dari dampak pada jumlah aktivitas. Secara khusus, karena perusahaan menghadapi variasi dalam peluang yang tersedia bagi mereka, perusahaan yang berbeda memiliki peluang berbeda untuk melakukan kegiatan akses dan pengembangan sumber daya. Akibatnya, atribut kemampuan dinamis tidak memprediksi dengan sempurna jumlah aktivitas yang akan dilakukan perusahaan untuk memperoleh atau mengembangkan sumber daya lebih lanjut. Sebaliknya, perusahaan dengan jumlah aktivitas yang sama mungkin berbeda dalam atribut kemampuan dinamis mereka. Perusahaan yang kemampuan dinamisnya memiliki atribut yang memberikan potensi biaya yang lebih rendah dan / atau nilai output yang lebih tinggi cenderung memiliki hasil yang lebih sukses dari melakukan suatu kegiatan.

4.4 Sumber Daya vs. Pengembangan Sumber Daya

Akses dan pengembangan sumber daya dapat menimbulkan tantangan yang signifikan bagi perusahaan. Semakin sulit untuk mencapai kegiatan ini, kemampuan dinamis yang lebih berguna mungkin, karena kemampuan ini memberikan kapasitas untuk melakukan kegiatan agak andal. Meskipun kemampuan dinamis memerlukan biaya, perusahaan mungkin bersedia menanggungnya jika pengembalian ke kegiatan terkait dinyatakan akan lebih rendah. Untuk kegiatan

yang lebih sulit, perusahaan mungkin dapat lebih bergantung pada pendekatan *ad hoc* yang tidak memerlukan biaya yang terkait dengan kemampuan dinamis (Winter, 2003; Stadler dan Verona, 2013). Artinya, meskipun pendekatan *ad hoc* mungkin kurang dapat diandalkan, untuk tugas-tugas yang lebih sulit, manfaat yang diberikan oleh kemampuan dinamis mungkin tidak cukup tinggi untuk menjamin biaya tambahan.

Kesulitan relatif kegiatan yang diarahkan pada akses sumber daya versus pengembangan sumber daya tergantung pada banyak faktor. Dalam beberapa kasus, mungkin lebih mudah untuk mendapatkan sumber daya (seperti membeli aset) daripada mengembangkannya menjadi bentuk yang dapat digunakan secara komersial. Dalam kasus lain, mungkin setidaknya sebagai atau bahkan lebih sulit untuk mendapatkan sumber daya (seperti menciptakan teknologi baru-ke-dunia) daripada mengembangkannya lebih lanjut. Namun, dalam setidaknya satu hal, kesulitan mendapatkan sumber daya dan kesulitan mengembangkannya lebih jauh berbeda secara sistematis. Ketika mencari sumber daya baru, perusahaan umumnya tidak memiliki pengetahuan langsung sebelumnya tentang sumber daya yang bersangkutan karena belum mendapatkannya.

Misalnya, dalam industri farmasi, perusahaan yang terlibat dalam penemuan obat tidak memiliki pengetahuan langsung sebelumnya tentang senyawa molekuler baru yang mereka cari tetapi belum menemukan. Sebaliknya, ketika perusahaan melakukan kegiatan untuk lebih mengembangkan atau memodifikasi sumber daya, mereka sudah memiliki beberapa pengetahuan langsung sebelumnya tentang sumber daya yang bersangkutan (bahkan untuk aset yang dibeli, sebagai akibat dari uji tuntas sebelumnya). Dengan demikian, dalam

industri farmasi, aktivitas R &D praklinis untuk lebih mengembangkan obat sebagian bergantung pada pengetahuan tentang senyawa molekuler yang diperoleh selama penemuan obat (Severi Bruni dan Verona, 2009; Stadler dan Verona, 2013). Memegang konstan semua faktor lain, kurangnya pengetahuan langsung sebelumnya ini cenderung meningkatkan kesulitan akses sumber daya (misalnya, penemuan obat) relatif terhadap kesulitan pengembangan sumber daya (misalnya, pengembangan obat). Konsisten dengan logika ini, aktivitas pengembangan obat rata-rata memiliki tingkat keberhasilan yang jauh lebih tinggi daripada penemuan obat; Hal ini sebagian disebabkan oleh pengetahuan langsung sebelumnya tentang senyawa yang bersangkutan selama pengembangan obat (McGahan 1995; Stadler dan Verona, 2013).

Dalam beberapa kasus, perusahaan mungkin memiliki pengetahuan sebelumnya tentang sumber daya yang serupa tetapi tidak identik dengan yang ingin mereka peroleh. Pengetahuan sebelumnya yang tidak langsung semacam ini, bagaimanapun, tidak sepenuhnya menghilangkan pentingnya pengetahuan langsung tentang sumber daya yang bersangkutan. Dalam industri farmasi, misalnya, pengetahuan sebelumnya tentang kategori obat dapat membuatnya lebih mudah untuk merumuskan obat baru dalam kategori ini, tetapi tampaknya tidak sangat meningkatkan pengetahuan tentang apakah obat yang baru diformulasikan benar-benar akan bekerja (Severi Bruni dan Verona 2009; Stadler dan Verona, 2013).

Argumen ini menyiratkan bahwa, jika semuanya sama, perusahaan mungkin kurang perlu memanfaatkan kemampuan dinamis untuk kegiatan yang diarahkan pada pengembangan sumber daya daripada akses sumber daya, karena pengetahuan langsung sebelumnya tentang sumber daya yang bersangkutan

mengurangi kesulitan mengembangkan sumber daya relatif untuk mendapatkannya. Oleh karena itu, kemampuan dinamis dan atribut mereka mungkin memiliki dampak yang lebih kecil pada pengembalian yang diantisipasi untuk kegiatan pengembangan sumber daya daripada pada pengembalian kegiatan akses sumber daya, memegang faktor konstan selain kurangnya pengetahuan langsung sebelumnya tentang sumber daya yang bersangkutan. Jadi, ketika perusahaan memutuskan berapa banyak aktivitas yang harus dilakukan mengingat pengembalian yang diantisipasi, atribut kemampuan dinamis cenderung memiliki dampak yang lebih kecil pada jumlah aktivitas pengembangan sumber daya daripada jumlah aktivitas akses sumber daya.

Akhirnya, dampak dari kemampuan dinamis dan atribut mereka pada keberhasilan suatu kegiatan mungkin berbeda untuk akses sumber daya dan pengembangan sumber daya. Seperti yang hanya diperdebatkan, kemampuan dinamis mungkin kurang penting untuk pengembangan sumber daya daripada untuk akses sumber daya karena perbedaan pengetahuan langsung sebelumnya tentang sumber daya yang bersangkutan. Akibatnya, memegang faktor konstan selain pengetahuan langsung sebelumnya tentang sumber daya dan mengendalikan jumlah aktivitas, dampak inkremental dari atribut kemampuan dinamis pada keberhasilan kegiatan yang diarahkan pada pengembangan sumber daya cenderung kurang dari untuk akses sumber daya.

Ringkasan

- "Basis sumber daya" mencakup sumber daya dan kemampuan (juga sering disebut "kompetensi" atau "keterampilan") dari sebuah organisasi.

- Perusahaan bervariasi dalam seberapa baik kemampuan dinamis mereka memungkinkan mereka untuk mencapai suatu kegiatan; Untuk mengatakan bahwa perusahaan memiliki kemampuan dinamis mengatakan sedikit tentang seberapa baik kemampuan itu melakukan fungsi yang dimaksudkan di atas beberapa standar fungsi minimal atau tentang kinerja ekonomi yang dihasilkan.
- Ketika perusahaan secara teratur melakukan kegiatan yang diarahkan pada penemuan dan pengembangan obat, mereka cenderung berinvestasi dalam mengembangkan kemampuan yang diperlukan.
- Kemampuan tersebut dinamis, karena mereka mendukung kegiatan untuk mendapatkan sumber daya baru (senyawa molekuler dan pengetahuan) melalui penemuan obat dan memodifikasi sumber daya ini melalui pengembangan obat, memungkinkan perusahaan untuk memperluas dan memodifikasi basis sumber daya mereka.
- Kemampuan dinamis dapat mempengaruhi hasil keuangan yang diantisipasi dari melakukan kegiatan yang diarahkan pada akses dan pengembangan sumber daya.
- Kesulitan relatif kegiatan yang diarahkan pada akses sumber daya versus pengembangan sumber daya tergantung pada banyak faktor. Dalam beberapa kasus, mungkin lebih mudah untuk mendapatkan sumber daya (seperti membeli aset) daripada mengembangkannya menjadi bentuk yang dapat digunakan secara komersial.
- Dalam kasus lain, mungkin setidaknya sebagai atau bahkan lebih sulit untuk mendapatkan sumber daya

(seperti menciptakan teknologi baru-ke-dunia) daripada mengembangkannya lebih lanjut.

Bab 5:

Peran Individu dalam Membangun *Dynamic Capabilities*

5.1 *Dynamic Capabilities* dan Keunggulan Kompetitif

5.2 Piramida Kapabilitas Manusia

5.3 Metode Konstruktif

5.1 *Dynamic Capabilities* dan Keunggulan Kompetitif

Dynamic capabilities adalah salah satu fragmen dari manajemen strategis. Persaingan dan perubahan dalam lingkungan bisnis menciptakan tantangan bagi organisasi untuk mempertahankan dan membangun keunggulan kompetitif. Untuk menjadi organisasi yang sukses harus memiliki kemampuan dinamis (Teece, Pisano, dan Shuen 1997; Sivusuo dan Takala, 2018). Teori kemampuan dinamis didasarkan pada teori pandangan berbasis sumber daya (rbv) (Eisenhardt 1989; Sivusuo dan Takala, 2018). Rbv menunjukkan bahwa jika organisasi memiliki sumber daya yang berharga, langka, tak ada bandingannya dan tidak dapat diganti, mereka dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney 1991; Sivusuo dan Takala, 2018). Para sarjana telah melihat bahwa RBV tidak dapat menjelaskan bagaimana organisasi mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang cepat di mana perubahan teknologi yang cepat dan persaingan agresif adalah umum. Kemampuan dinamis mengambil dasar dari pandangan berbasis sumber daya dan menambahkan

beberapakuda com untuk menjelaskan keberhasilan di pasar yang dinamis.

Ada banyak definisi kemampuan dinamis tetapi definisi yang paling umum adalah oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997) dalam Sivusuo dan Takala (2018). Definisi mereka adalah bahwa kemampuan dinamis berarti kemampuan organisasi untuk bereaksi terhadap perubahan yang dihadapi di pasar. Ini termasuk kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang kemampuan internal dan eksternal. Tingkat individu memiliki peran dalam kerangka kemampuan dinamis. Pada tingkat manajemen puncak tindakan kewirausahaan dan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk membangun kemampuan dinamis dalam organisasi (Teece 2012; Sivusuo dan Takala, 2018). Adner dan Stadler (2003) dalam Sivusuo dan Takala (2018) mendefinisikan kemampuan dinamis tersebut adalah tindakan manajerial untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang kemampuan. Itu hampir sama dengan Teece tetapi mengangkat peran penting manajemen. Ini juga membawa fokus pada kemampuan dan properti tingkat individu pada tingkat individu. Zahra, Sapienza, dan Davidsson (2006) lebih lanjut menunjukkan peran individu sebagai bagian dari kemampuan dinamis. Mereka melihat bahwa kemampuan dinamis adalah kemampuan tingkat manajemen untuk mengatur kembali basis sumber daya organisasi dan rutinitas.

Kemampuan dinamis juga terdiri dari elemen yang dapat dilihat sebagai proses. Teece (2007) dalam Sivusuo dan Takala (2018) membagi kemampuan dinamis dalam tiga bagian terpisah juga disebut tiga proses terpisah. Ini adalah penginderaan, merebut dan mengkonfigurasi ulang. Dikatakan bahwa kemampuan dinamis bukanlah tindakan ad hoc, yang

merupakan proses dan rutinitas yang berulang. Eisenhardt dan Martin (2000) dalam Sivusuo dan Takala (2018) juga menggambarkan bahwa elemen proses terkait dengan kemampuan dinamis. Contoh kehidupan nyata adalah pengambilan keputusan strategis dan proses r & d untuk beberapa nama.

Ketika berbicara tentang kemampuan dinamis juga peran pengetahuan dan pembelajaran telah dibesarkan. Zollo and Winter (2002) dalam Sivusuo dan Takala (2018) melihat kemampuan dinamis sebagai rutinitas belajar dan mekanisme pembelajaran. Akumulasi pengalaman, transfer pengetahuan dan kodifikasi pengetahuan dapat dilihat sebagai contoh mekanisme pembelajaran. Mekanisme pembelajaran dapat dilihat sebagai dasar untuk pengembangan kemampuan dinamis dan juga pengembangan rutinitas operasional.

Sebagai kesimpulan, kemampuan dinamis dapat dilihat sebagai kerangka kerja dua dimensi. Dari sudut pandang organisasi, peran proses dianggap penting. Juga, peran individu dan kemampuan mereka membantu membangun kemampuan dinamis. Ada banyak definisi kemampuan dinamis tetapi faktor umum adalah bahwa mereka semua mencoba untuk menjelaskan keberhasilan organisasi di lingkungan yang bergejolak. Juga, kemampuan untuk memperbaiki organisasi dan basis sumber dayanya disebutkan hampir dalam setiap definisi kemampuan dinamis.

5.2 Piramida Kapabilitas Manusia

Piramida Hamel (2007) dalam Sivusuo dan Takala (2018) menjelaskan bahwa kemampuan manusia digunakan sebagai dasar untuk model keunggulan. Hamel membagi fitur dan nilai individu dalam enam bagian terpisah. Gambar piramida ini

ditampilkan dalam gambar. Selanjutnya, kami memiliki ringkasan singkat tentang kemampuan pada piramida kemampuan manusia:



Gambar 3. Pyramid of Human Capabilities. Sumber: Sivusuo dan Takala (2018) Diadaptasi dari Hamel (2007).

1. **Ketaatan.** Ketaatan berarti kemampuan untuk menerima instruksi dan mematuhi aturan. Dalam prakteknya orang-orang semacam ini datang untuk bekerja dan melakukan manuver rutin yang sama mereka harus (muncul dan melakukan pekerjaan).
2. **Kerajinan.** Individu yang rajin dan pekerja keras dapat dipercaya. Mereka dapat mengambil tanggung jawab dan tetap terorganisir. Individu yang rajin dan pekerja keras juga banyak bekerja sambil berfokus pada pekerjaan. Bekerja berjam-jam ditandai pada orang-orang ini.
3. **Intelekt.** Individu yang cerdas bertanggung jawab atas pekerjaan mereka dan mengeluarkan praktik terbaik dalam organisasi. Dengan kata lain, mereka mengubah pengetahuan diam-diam menjadi eksplisit dan dengan itu mereka memberikannya untuk organisasi.

4. **Prakarsa.** Orang inisiatif tidak menunggu instruksi sebelum mereka bertindak. Mereka dapat mengambil tindakan sendiri. Mereka mengambil kepemilikan untuk suatu masalah, kesempatan sebelum bertanya kepada mereka. Mereka tidak dibatasi oleh definisi pekerjaan mereka.
5. **Kreativitas.** Orang-orang kreatif meminta dan juga gigih dalam pekerjaan mereka. Pemikiran inovatif dapat ditemukan dalam karya individu kreatif. Mereka memindai lingkungan di luar organisasi, menemukan inovasi dan solusi. Setelah itu mereka mencoba menerapkan apa yang telah mereka pelajari. Mereka dapat mempertanyakan proses saat ini dan cara kerja. Mereka juga terus-menerus mencoba untuk membuat hal-hal dengan cara yang lebih baik. Normal tidak cukup bagi mereka.
6. **Semangat.** Di atas piramida adalah gairah. Gairah diperlukan jika niat dan tujuan ingin dicapai. Pada tahap ini individu merasa pekerjaan mereka tidak hanya bermakna secara intelektual, tetapi juga memiliki makna spiritual bagi mereka.

Management	Organisation structures
Leadership followership	Organisation culture

Gambar 4. Quadrangle of Management. Sumber: Sivusuo dan Takala (2018) Diadaptasi dari Sivusuo (2015).

Hamel menunjukkan bahwa langkah-langkah dari 1 hingga 3 dapat dibeli dalam organisasi. Juga, langkah-langkah

itu menjadi komoditas global saat ini. Jika organisasi hanya mengembangkan tiga langkah ini dalam kegiatannya, mereka hanya dapat mencapai biasa-biasa saja. Organisasi tidak akan mencapai keunggulan hanya mengembangkan langkah pertama ini. Dengan kata lain, organisasi tidak akan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan hanya mengembangkan tahap dari 1-3. Ini tidak berarti bahwa organisasi tidak boleh memiliki langkah-langkah ini, itu berarti bahwa berkonsentrasi hanya pada mereka yang tidak akan menjamin keunggulan kompetitif. Organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mengembangkan tahap 4-6. Ini pada dasarnya adalah sesuatu yang tidak bisa dibeli dengan uang. Ini adalah karakteristik individu. Dengan demikian, peran organisasi lebih untuk mendukung individu. Ini juga yang paling kompleks dan paling sulit untuk dikelola.

Manajemen tidak dapat memberitahu seseorang untuk bergairah tentang pekerjaan mereka, gairah berasal dari individu itu sendiri (Hamel, 2012; Sivusuo dan Takala, 2018). Di sisi lain, organisasi memiliki kekuatan untuk menghancurkan langkah-langkah 4-6 jika tidak mengenali dan memberikan kesempatan bagi individu. Inisiatif, kreativitas, dan gairah membutuhkan peluang yang dihasilkan dari dalam organisasi. Peluang termasuk platform di mana individu dapat mengemukakan pemikiran mereka dan juga dapat bertindak dengan cara yang inovatif. *Quadrangle* manajemen ditunjukkan pada gambar 2. *Quadrangle* ini membagi unsur-unsur manajemen melalui perbedaan fungsional dan praktis. Gambar 2 membagi elemen dalam dua bagian; bagian atas dan bawah. Bagian atas termasuk struktur manajemen dan organisasi. Ini adalah sesuatu yang dapat ditarik atau ditulis. Contoh yang baik dapat bagan

organisasi, pemetaan proses atau instruksi tertulis untuk model dan praktik manajemen. Bagian bawah quadrangle mewakili entitas yang figuratif. Bagian bawah termasuk kepemimpinan, pengikut, budaya dan juga nilai-nilai. Entitas ini terkait dengan orang-orang dan interaksi mereka. Teori manajemen mengatakan bahwa bagian bawah lebih kuat dalam membantu organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Namun, kedua bagian berkorelasi kuat satu sama lain, dan manajemen yang sukses tergantung pada kontrol yang baik dari korelasi ini. Juga, bagian bawah memberikan kontribusi lebih untuk keunggulan daripada bagian atas (Sivusuo, 2015; Sivusuo dan Takala, 2018). Namun, ada banyak organisasi yang mengembangkan dan mengendalikan hanya bagian atas quadrangle. Dan alasan di balik itu adalah karena itu mudah.

5.3 Metode Konstruktif

Sisi Berbasis Norma

Sisi berbasis norma mencakup entitas yang dapat ditulis atau digambar dalam gambar. Contoh entitas adalah instruksi, bagan proses, dan struktur organisasi tertulis. Organisasi memiliki peran besar dalam sisi yang didorong oleh norma. Ini berarti bahwa organisasi dapat memutuskan jenis instruksi apa yang akan ditulis dan apa yang harus disimpan dalam organisasi yang tidak tercatat. Dari sudut pandang kemampuan dinamis, sisi yang digerakkan oleh norma mencoba memasukkan dinamika ke dalam mode statis dan juga mencoba untuk membawa hal-hal ke bentuk yang lebih dapat dipahami. Namun, norma *driven-side* itu sendiri tidak akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi. Dapat dikatakan bahwa sisi *norma-driven* tidak akan menghasilkan atau mempertahankan kemampuan dinamis

dalam suatu organisasi. Organisasi yang membimbing tindakan mereka melalui norma keras yang didorong tidak dapat membawa pemikiran atau inovasi inovatif di dalam organisasi. Sistem manajemen organisasi didasarkan pada norma jika kegiatannya diinstruksikan banyak. Setiap langkah dan setiap tindakan didasarkan pada beberapa jenis instruksi. Juga sistem pelaporan, kekuatan pengambilan keputusan dan batas respons ditulis dalam instruksi. Ini juga menyoroti fakta bahwa organisasi yang digerakkan oleh norma tidak akan mendorong untuk membangkitkan inovasi radikal apa pun. Dengan demikian, peran inovasi lebih didasarkan pada perbaikan berkelanjutan. Hal ini memungkinkan perbaikan progresif dalam organisasi tetapi bukan inovasi radikal. Beberapa inovasi inkremental dapat dicapai melalui sisi yang digerakkan oleh norma tetapi perubahan besar tidak akan dilaksanakan atau diizinkan. Sisi yang digerakkan oleh norma mencakup tindakan yang menjamin legalitas dan keamanan operasi. Contohnya adalah undang-undang, standar kualitas dan peraturan khusus sektor lainnya. Biasanya, organisasi penting keselamatan memiliki banyak jenis peraturan khusus sektor yang harus diikuti. Dalam pengambilan keputusan sisi norma-driven didasarkan pada fakta, dan hanya pada fakta. Tidak ada kebutuhan atau ruang untuk perasaan. Biasanya, keputusan didasarkan pada perhitungan pembayaran, pengembalian investasi atau beberapa meteran lain yang merupakan fakta. Anda tidak dapat membuat keputusan dengan mengatakan 'Saya merasa bahwa ini adalah arah / keputusan yang benar.'

Pengetahuan dan perkembangannya memiliki peran besar untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengembangan pengetahuan didasarkan pada pelatihan di sisi yang digerakkan oleh norma.

Melalui kegiatan pelatihan organisasi bertujuan untuk mengatakan bagaimana hal-hal bisa dilakukan. Bagian bawah piramida melibatkan kemampuan manusia; ketaatan, ketekunan dan intelek termasuk dalam bagian *norma-driven*. Seperti disebutkan sebelumnya atribut ini dapat dibeli ke dalam organisasi. Tugas mereka dapat dipenuhi dengan instruksi yang diberikan. Pembelajaran didasarkan pada pembelajaran satu putaran dan audit adalah alat utama untuk memeriksa apakah organisasi melakukan bisnis mereka sesuai dengan instruksi. Temuan audit dan tema pengembangan diletakkan di jalur yang benar dengan pembelajaran loop tunggal. Dapat dikatakan bahwa dengan mengikuti tindakan yang digerakkan oleh norma, organisasi dipandu untuk beroperasi pada tingkat standar kualitas dasar. Tindakan yang digerakkan oleh norma tidak cukup untuk mendorong organisasi ke tingkat lanjutan.

Sisi Berbasis Nilai

Kemampuan dinamis menuntut tindakan kewirausahaan dan inovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Persyaratan ini dapat ditemukan dari sisi yang didorong oleh nilai. Sementara sisi *norma-driven* berkonsentrasi pada organisasi, proses dan instruksi, sisi nilai didorong lebih berkonsentrasi pada individu. Praktik manajemen didasarkan pada transparansi, kebebasan dan eksperimental. Pengembangan dengan eksperimental adalah salah satu elemen kunci di sisi *norma-driven*. Manajemen yang didorong oleh nilai yang baik berarti benar-benar belajar dari kesalahan dan juga menerima kegagalan. Organisasi tidak akan mencapai tahap yang didorong oleh nilai jika sangat takut gagal dan membuat kesalahan. Gairah, inisiatif dan kreativitas membutuhkan menciptakan kemungkinan motivasi dari sudut pandang manajemen. Organisasi dapat mengalokasikan kemungkinan dan pilihan

individu adalah untuk merebutnya. Tanggung jawab organisasi adalah untuk mengenali individu yang berinisiatif dan kreatif. Selanjutnya organisasi harus menghasilkan platform terbaik untuk memungkinkan pertumbuhan individu. Ini adalah dasar-dasar untuk model berbasis nilai. Pengambilan keputusan menerima emosi sebagai bagian dari keputusan. Penelitian yang dibenci telah melihat bahwa emosi dan perasaan memiliki peran besar dalam pengambilan keputusan. Emosi individu dapat tumpang tindih dengan fakta-fakta tradisional. Peran organisasi adalah untuk menstabilkan dan mengurangi pengambilan keputusan berbasis emosi selama keputusan. Hal ini terjadi melalui sisi *norma driven*. Pengetahuan dan perkembangannya juga memiliki peran besar di sisi yang didorong oleh nilai. Pelatihan dasar diperlukan tetapi individu harus ditempatkan di bawah proses berpikir. Tidaklah cukup bahwa orang tahu bagaimana melakukan sesuatu; Mereka juga harus mengerti mengapa hal-hal dilakukan dengan cara itu.

Peran organisasi adalah untuk melatih dan peran individu adalah untuk belajar dan memahami. Pemikiran divergen memiliki peran dalam pelatihan dan pemahaman individu. Individu harus dapat mengubah cara mereka berpikir dan melakukan sesuatu. Organisasi dan individu harus mengubah cara mereka berpikir dan bagaimana membuat bisnis di pasar yang bergejolak. Jenis operasi ini membutuhkan budaya organisasi yang sangat maju. Budaya harus responsif terhadap ide-ide baru, pikiran dan perubahan. Budaya organisasi yang maju harus dipertahankan setiap hari. Dari sudut pandang inovasi, model berbasis nilai mendukung juga inovasi radikal. Inovasi radikal adalah sesuatu yang dapat mengguncang model bisnis, manajemen, dan kepemimpinan saat ini. Inovasi dari model berbasis nilai tidak hanya berkonsentrasi pada

peningkatan status saat ini, mereka juga mempertanyakan kegiatan saat ini, proses dan persyaratan operasional. Tujuan pembelajaran adalah untuk meningkatkan tingkat saat ini ke atas di dalam model berbasis nilai. Dengan kata lain, dengan belajar organisasi berusaha untuk mencapai keunggulan. Instruksi dan standar juga diperlukan di sisi yang didorong oleh nilai. Pembelajaran didasarkan pada pembelajaran loop ganda, yang bertujuan untuk membangkitkan percakapan tentang perubahan mengenai instruksi dan standar saat ini.

Theme	Norm-driven	Value-driven
Competitive advantage	Short term	Long term
Value elements	Short term	Long term
Decision making	Traditional, based on facts	Emotional, based on facts and feelings
Knowledge management	Training	Learning
Management/Leadership	Based on written models and decision making powers	Leadership based style
Innovation	Discouraging	Constructive
Learning	Single-loop learning	Double loop learning

Gambar 5. *Norm and Value-Driven Comparison.* Sumber: Sivusuo dan Takala (2018).

Case Study: Project Management Process and the Model of Excellence

Studi kasus ini didasarkan pada sudut pandang manajemen proyek. Ini termasuk satu kasus-organisasi dan model manajemen proyeknya. Studi kasus dilakukan dengan wawancara dengan pemilik proses proyek dari organisasi kasus. Pemilik bertanggung jawab atas seluruh proses dan pengembangan proyek yang terkait dengannya. Model manajemen proyek dalam kasus-organisasi dan juga dalam model manajemen proyek umum mengakui beberapa peran

kunci dari bidang manajemen proyek. Peran-peran ini adalah kelompok pengarah, pemilik proyek, manajer proyek dan tim proyek. Model keunggulan ditunjukkan kepada pemilik proses proyek organisasi kasus. Pertanyaan utamanya adalah bagaimana organisasi mampu menerapkan kompetensi dari model keunggulan hingga peran mereka saat ini dari manajemen proyek. Orang dalam kelompok pengarah harus memiliki kemampuan yang kuat untuk membuat keputusan. Orang-orang ini harus memecahkan masalah yang meningkat dalam proyek. Dari model keunggulan sudut pandang kreativitas dan gairah adalah karakteristik untuk menjadi sukses di bidang manajemen proyek. Ini termasuk juga pemikiran inovatif dan kemampuan untuk mencapai tujuan proyek.

Kompetensi dalam kepemimpinan dan manajemen adalah wajib bagi pemilik proyek dalam proyek-proyek yang sukses. Gairah adalah kunci dari titik model keunggulan. Gairah harus begitu tinggi sehingga pemilik proyek bersedia mengambil kesuksesan proyek di bagian dari target keuntungan pribadinya. Seperti yang kita lihat, kedua peran ini dapat diletakkan di sisi model yang digerakkan oleh nilai. Dua berikutnya, manajer proyek dan tim proyek, menyoroti peran penting untuk sisi yang digerakkan oleh norma. Manajer proyek harus memahami keseluruhan proses proyek, alat, instruksi, dan cara menerapkannya. Tugas manajer proyek adalah untuk mengimplementasikan proyek menuju tujuan dengan sumber daya yang disediakan. Dalam proyek yang sukses manajer proyek adalah bagian dari tim proyek. Ini membutuhkan inisiatif dan kemampuan intelek dari model keunggulan. Last but not least adalah tim proyek. Tim proyek yang sukses mencakup elemen dari sisi yang digerakkan oleh norma. Ketaatan dan ketekunan adalah fitur yang diinginkan. Kasus-organisasi

melihat bahwa model keunggulan dapat diimplementasikan dalam manajemen proyek. Model ini tidak hitam dan putih. Kita dapat menekankan fitur yang berbeda untuk peran yang berbeda dalam manajemen proyek. Menjadi sukses dalam organisasi manajemen proyek harus memiliki semua elemen membentuk model keunggulan. Ini juga harus memahami bagaimana menyeimbangkan elemen-elemen itu sambil memilih individu yang tepat ke posisi yang tepat. Kasus-organisasi juga melihat bahwa menjadi sukses dalam proyek membutuhkan lebih banyak. Deskripsi proses dan template tidak cukup dalam persaingan. Organisasi harus memahami konsep *Model of Excellence* dan menerapkannya dalam operasi sehari-hari mereka.

Ringkasan

- Persaingan dan perubahan dalam lingkungan bisnis menciptakan tantangan bagi organisasi untuk mempertahankan dan membangun keunggulan kompetitif.
- Kemampuan dinamis dapat dilihat sebagai kerangka kerja dua dimensi. Dari sudut pandang organisasi, peran proses dianggap penting. Juga, peran individu dan kemampuan mereka membantu membangun kemampuan dinamis.
- Piramida Hamel menjelaskan bahwa kemampuan manusia digunakan sebagai dasar untuk model keunggulan dimana terdiri atas: ketaatan, kerajinan, inteleg, Prakarsa, kreativitas, dan semangat.
- Organisasi memiliki peran besar dalam sisi yang didorong oleh norma yang berarti bahwa organisasi

dapat memutuskan jenis instruksi apa yang akan ditulis dan apa yang harus disimpan dalam organisasi yang tidak tercatat.

- Organisasi yang membimbing tindakan mereka melalui norma keras yang didorong tidak dapat membawa pemikiran atau inovasi inovatif di dalam organisasi.
- Peran inovasi lebih didasarkan pada perbaikan berkelanjutan yang memungkinkan perbaikan progresif dalam organisasi tetapi bukan inovasi radikal.
- Kemampuan dinamis menuntut tindakan kewirausahaan dan inovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Persyaratan ini dapat ditemukan dari sisi yang didorong oleh nilai.
- Peran organisasi adalah untuk melatih dan peran individu adalah untuk belajar dan memahami.
- Dengan kata lain, dengan belajar organisasi berusaha untuk mencapai keunggulan.

Bab 6:

Manajemen Jaringan sebagai Perangkat *Dynamic Capabilities*

Kunci Pembelajaran:

- | | |
|------------|---|
| 6.1 | Multiplisitas Jaring Strategis – Perspektif Sistem Nilai |
| 6.2 | Manajemen Jaringan sebagai Seperangkat <i>Dynamic Capabilities</i> |

6.1 Multiplisitas Jaring Strategis – Perspektif Sistem Nilai

Penting untuk membedakan antara "jaringan organisasi" dan "organisasi jaringan". Yang pertama mengacu pada setiap kelompok organisasi atau aktor yang saling berhubungan dalam hubungan pertukaran. Menurut INT, setiap pasar dapat digambarkan sebagai jaringan makro semacam ini (Axelsson dan Easton 1992, Håkansson dan Snehota 1995; Möller et al., 2002). Achrol (1997, 59) menunjukkan bahwa: "sebuah organisasi jaringan dibedakan dari jaringan sederhana ... dengan kepadatan, multiplisitas, dan timbal balik ikatan dan sistem nilai bersama yang mendefinisikan peran dan tanggung jawab keanggotaan. Hal ini sejalan dengan Amit dan Zott (2001) dan Gulati et al. (2000), yang melihat jaringan strategis sebagai "hubungan interorganisasi yang stabil, yang secara strategis penting bagi perusahaan yang berpartisipasi". Karena jaringan bisnis dapat diasumsikan untuk mengejar tujuan yang

ditetapkan, kami menambahkan intensionalitas pada definisi ini. Selain itu, kami mencadangkan istilah "jaringan" untuk merujuk ke jaringan makro, dan "jaring" untuk merujuk pada jaring yang disengaja dari sekelompok aktor terbatas.

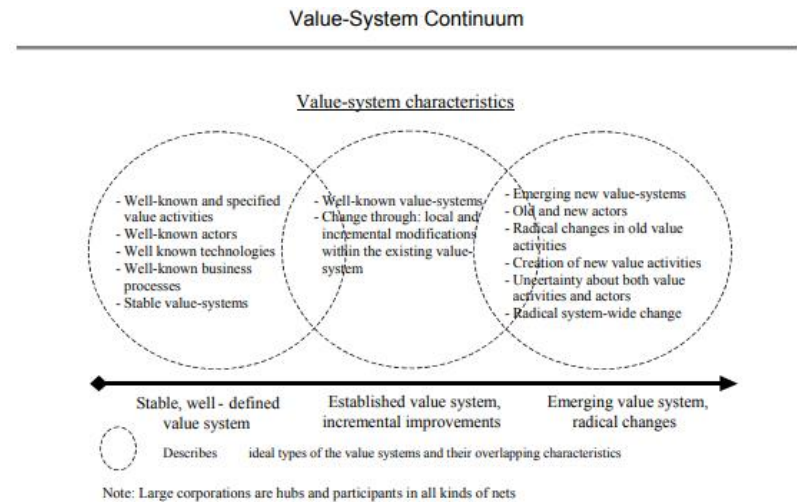
Untuk memahami tantangan manajemen yang ditimbulkan oleh berbagai jenis jaring strategis - jaring pemasok, jaring distribusi, jaring R &D, koalisi kompetitif seperti aliansi maskapai penerbangan, dan jaring koalisi teknologi seperti Bluetooth - kita memerlukan deskripsi sistematis tentang karakteristik mereka. Penting untuk setiap jaring strategis adalah sistem yang mendasarinya menghasilkan nilai. Konstruksi sistem nilai ini didasarkan pada gagasan bahwa setiap produk / layanan membutuhkan serangkaian kegiatan nilai yang dilakukan oleh sejumlah aktor yang membentuk sistem penciptaan nilai, menggunakan istilah Parolini (1999, hal. 59-68). Aspek kuncinya adalah bahwa penciptaan nilai mencakup batas-batas perusahaan dan industri (Amit dan Zott, 2001), dan dapat dikemas dalam sistem nilai. Ini bukan konsep baru, dan telah diberi nuansa makna yang berbeda oleh penulis seperti Håkansson dan Snehota (1995), Normann dan Ramirez (1993), Parolini (1999), Porter (1985), dan Rayport dan Sviokla (1995). Kami berpendapat bahwa tingkat penentuan sistem nilai ini memberikan kunci untuk mengidentifikasi persyaratan manajemen internet. Dengan kata lain, seberapa terkenal aktivitas nilai internet dan kemampuan para aktor untuk melaksanakannya, dan sejauh mana kegiatan nilai ini dapat ditentukan secara eksplisit? Semakin besar tingkat penentuan sistem nilai, semakin sedikit ketidakpastian yang ada dan semakin sedikit menuntut manajemennya, semua hal lain sama.

Gambar dibawah ini menunjukkan kontinum sistem nilai yang disederhanakan (VSC) yang dijelaskan melalui

karakteristik tiga jenis ideal. Ujung kiri menggambarkan sistem yang jelas ditentukan dan relatif stabil. Para aktor yang memproduksi dan memberikan produk tertentu, dan aktivitas dan kemampuan nilainya, pada dasarnya diketahui. Sistem pasokan multi-tier dalam industri mobil memberikan ilustrasi khas (Dyer, 1996; Möller et al., 2002). Benetton, Dell, IKEA dan Nike mengilustrasikan solusi pemasok dan distribusi yang ditentukan dengan baik berdasarkan jaring strategis yang, kami sarankan, umumnya mengejar keuntungan efisiensi dalam hal produksi / logistik dan kompresi waktu, peluang pertumbuhan yang cepat, dan akses ke basis pelanggan yang lebih luas.

Ujung kanan kontinum menggambarkan sistem nilai yang muncul yang bertujuan untuk mengembangkan teknologi, produk, atau konsep bisnis baru. Jaring berorientasi masa depan ini mungkin memerlukan perubahan radikal dalam sistem yang ada dan dalam penciptaan kegiatan nilai baru. Ini adalah lanskap yang Eisenhardt dan Martin (2000) dalam Möller et al. (2002) gambarkan sebagai "pasar berkecepatan tinggi" (orang bisa mengatakan bahwa tidak ada pasar dalam kemunculan awal, karena pasar menganggap struktur yang dibentuk oleh aktor yang relatif dapat diidentifikasi). Misalnya, portal Internet dan layanan seluler yang muncul umumnya dibuat melalui jaring strategis yang melibatkan operator telekomunikasi, beberapa produsen perangkat lunak "tipe *middleware*", dan produsen konten / layanan. Sistem nilai yang muncul melibatkan proses pembelajaran yang kompleks (misalnya, koalisi *Bluetooth*) dan pembentukan hubungan antarorganisasi yang tidak dapat ditentukan sebelumnya. Ketidakpastian yang terkait dengan aktivitas nilai dan aktor dan kemampuan mereka adalah fitur yang melekat. Intinya, jaring yang menciptakan sistem nilai

yang muncul mengejar solusi teknologi dan bisnis yang diucapkan lebih efektif daripada yang sudah ada.



Gambar 6. Value-System Continuum. Sumber: Möller et al. (2002).

Bagian tengah kontinum menggambarkan sistem nilai yang relatif ditentukan dengan baik, tetapi yang sedang dimodifikasi melalui perbaikan inkremental dan lokal. Sebagian besar proyek R&D multi-aktor, serta modifikasi proses bisnis, mencontohkan perubahan semacam ini. Umumnya, jaring ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi sistem yang ada, tetapi juga dapat mengarah pada solusi yang lebih efektif yang dapat berubah menjadi peluang bisnis baru.

Kontinum sistem nilai yang diusulkan adalah kerangka kerja yang sangat abstrak dan statis, dan karakter idealnya harus digarisbawahi. Pada kenyataannya, kita tidak akan pernah menemukan sistem yang sepenuhnya ditentukan atau belum ditentukan. Kontinum mendistorsi dunia jaringan dalam aspek

lain juga. Sebagian besar perusahaan besar memiliki peran dalam berbagai jaring. Selain itu, banyak jaring strategis "membentang" di setidaknya dua jenis yang ideal. Berbagai jaring dapat saling terkait melalui aktor yang memiliki peran dalam beberapa peran. Keterlibatan ganda semacam ini memungkinkan perusahaan inovatif, melalui akumulasi pengetahuan mereka tentang aktor relevan lainnya dan kemampuan dan penghubung mereka, untuk menciptakan jaring strategis temporal untuk tujuan pembangunan tertentu. Akhirnya, "isi" vs jaring strategis, berada dalam evolusi konstan. Setelah jaring yang menciptakan layanan inovatif seperti e-banking dan m-banking ditentukan, mereka "bergerak" menuju ujung kiri kontinum. Analisis singkat ini mengungkapkan variabilitas yang melekat dalam sistem nilai ini. Jelas bahwa kemampuan yang berbeda diperlukan untuk manajemen yang sukses dalam jaring yang stabil dan terinsir dengan baik daripada di jaring kompleks yang muncul yang ditandai dengan ketidakpastian yang tinggi.

6.2 Manajemen Jaringan sebagai Perangkat *Dynamic Capabilities*

Beberapa pedoman harus memperjelas gagasan manajemen jaringan sebagai seperangkat kemampuan dinamis. Pertama, kita harus mengidentifikasi karakteristik khusus yang diperlukan untuk jaringan sebagai lawan dari manajemen intra-organisasi, mengelola hubungan bisnis berbasis pasar, dan dyadic. Kedua, persyaratan yang diidentifikasi harus dibandingkan dengan pengetahuan yang masih ada tentang kemampuan dinamis. Ini adalah masalah yang luas dan kompleks; kami mengatasinya dengan mengandalkan satu set publikasi baru-baru ini dan mempertahankan tingkat abstraksi yang tinggi.

Manajemen di Jaringan - Persyaratan Khusus

Kami mengikuti Möller dan Halinen (1999) dalam menangani isu-isu kunci dalam mengelola jaring strategis pada empat tingkat yang saling terkait: (1) jaringan makro, (2) jaring strategis, (3) portofolio bersih dan hubungan dan (4) hubungan strategis. Tiga yang pertama secara singkat ditangani karena hubungan strategis tercakup dalam literatur yang masih ada (Håkansson 1982, Ring and Van de Ven 1994; Möller and Wilson 1995; Halinen, 1997; Doz and Hamel 1998; Möller et al., 2002). Masalah Manajemen Kunci di Tingkat Makro-jaringan Menurut teori jaringan industri (INT), "industri" atau bidang merupakan jaringan aktor yang terjerat, terhubung melalui hubungan langsung dan tidak langsung. Tidak ada "pasar tak berwajah" dan aktor mengejar kepentingan mereka melalui jaringan koneksi dengan aktor lain (Håkansson dan Snehota 1995; Möller et al., 2002). Hal ini membuat industri tidak transparan dan dinamis. Bagaimana kita bisa mengembangkan pandangan yang valid tentang jaringan yang relevan dan peluang mereka? Bagaimana kita bisa menganalisis jaring strategis dan aktor kunci untuk memahami persaingan jaringan? Bagaimana kita bisa mempengaruhi seluruh jaringan?

Dalam menavigasi lingkungan jaringan, manajemen harus mengidentifikasi dan memahami sistem nilai dan aktor kunci di mana jaringan makro menghasilkan nilai bagi pelanggan akhir. Semakin kompleks dan mudah menguap sistem nilainya, termasuk pengetahuan diam-diam, semakin menantang tugas. Kami memberi label visi jaringan kemampuan ini, dan berpendapat bahwa itu tidak tercakup oleh pemindaian lingkungan tradisional yang mengasumsikan pasar, proses, dan aktor yang relatif konkret dan transparan; Juga tidak gagasan kemampuan relasional yang berfokus pada manajemen

hubungan dyadic melukis seluruh gambar (Dyer and Singh 1998, Lorenzoni dan Lipparini, 1999; Möller et al., 2002). Perusahaan besar dapat mencoba untuk membentuk pengembangan jaringan makro dengan mempengaruhi keyakinan, tujuan dan perilaku aktor kunci lainnya melalui "orkestrasi". Pertanyaan tentang pengaruh ini tidak cukup dibahas dalam kemampuan dinamis yang digerakkan oleh RBV seperti pembentukan aliansi, merger dan akuisisi, dan pensinyalan.

Isu Manajemen Kunci di Tingkat Jaring Strategis

INT menggambarkan bidang bisnis atau cluster (Porter 1990) sebagai beberapa jaring strategis yang tumpang tindih, manajemen yang membutuhkan mobilisasi dan koordinasi kegiatan nilai aktor terkait lainnya. Pertanyaan penting termasuk bagaimana perusahaan hub dapat membangun jaringan nilai, dan posisi dan peran apa yang harus diambil dalam jaring yang berbeda dan tumpang tindih, di berbagai situasi strategis. Strategi bersih dapat dibagi menjadi (i) meningkatkan efisiensi operasional, (ii) meningkatkan leverage kemampuan yang ada, dan (iii) mengembangkan kemampuan baru (Loeser 1999). Strategi ini mungkin melibatkan penggunaan posisi yang ada, memasuki jaring yang ada, atau membangun yang baru. Fakta bahwa beberapa tujuan dapat dikejar melalui satu jaring yang kompleks, atau satu set jaring yang tumpang tindih, semakin mempersulit manajemen mereka. Meskipun ada peningkatan jumlah studi tentang tata kelola jaringan - menangani isu-isu seperti peran kepercayaan dalam hubungan jaringan, berbagi dan co-memproduksi pengetahuan dalam hubungan yang kuat, dan rutinitas koordinasi - kita jauh dari menghasilkan teori mengartikulasikan manajemen bersih (Jones et al., 1997; Blankenburg et al., 1999, Gulati 1999; Ramirez, 1999; Dyer dan

Nobeoka 2000; Möller et al., 2002). Studi yang ada memberikan pemahaman tentang manajemen relasional, tetapi mereka tidak mencakup masalah memobilisasi dan mengkoordinasikan sekelompok aktor otonom tetapi saling bergantung, atau mengenali kompleksitas dalam mencapai efisiensi tingkat bersih (Ford dan McDowell, 1999; Håkansson et al., 1999; Gadde dan Håkansson, 2001; Möller et al., 2002).

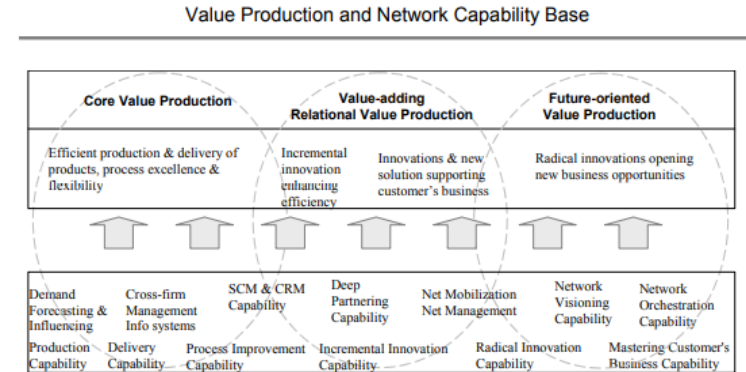
Masalah Manajemen Kunci di Tingkat Net Portfolio

Manajemen jaring strategis dapat dilihat sebagai masalah portofolio. Di jaring mana seseorang harus beroperasi, dan bagaimana seseorang harus mengkoordinasikan posisi bersih seseorang? Menentukan kegiatan mana yang akan dilakukan di rumah dan mana yang akan disalurkan melalui jaring yang berbeda adalah masalah strategis inti dalamvolving tidak hanya alokasi sumber daya yang langka, tetapi juga penciptaan yang baru. Perusahaan-perusahaan besar yang mengejar beberapa, seringkali saling terkait, bisnis umumnya terlibat dalam banyak jaring strategis, baik dalam peran integrator (perusahaan hub) atau dalam berbagai peran kemitraan untuk perusahaan hub lainnya (misalnya, mitra teknologi, pemasok komponen, mitra distributor). Singkatnya, manajemen menghadapi tantangan pengoptimalan yang rumit mengenai di mana jaring beroperasi dan melalui peran dan strategi seperti apa. Ini termasuk isu-isu seperti mengevaluasi pentingnya masa depan jaring nilai dalam hal potensi bisnisnya, mengevaluasi potensi pengaruh sendiri, dan menentukan bagaimana jaring saling terkait dan bagaimana perusahaan harus memperhitungkannya dalam mengkoordinasikan portofolio posisinya. Pertanyaan-pertanyaan ini pada dasarnya tetap tidak terselesaikan dalam diskusi strategi dan kemampuan RBV-driven, dan hanya telah disentuh di INT (Ford dan McDowell, 1999, Gadde dan

Håkanson, 2001, Möller, Rajala dan Svahn 2002; Möller et al., 2002).

Manajemen Net – Perspektif Kemampuan Dinamis

Diskusi kami tentang tantangan dalam pengelolaan jaring strategis tetap agak umum. Hal ini jelas dari Network-capability-base Framework, dijelaskan pada Gambar 2 bahwa jenis jaring memiliki pengaruh yang kuat. Kerangka kerja ini menunjukkan, dengan cara yang disederhanakan, bagaimana kemampuan terkait dengan penciptaan nilai dalam konteks jaringan. Kita harus menunjukkan bahwa kita menggunakan kemampuan istilah seperti yang dilakukan Grant (1998) untuk merujuk pada kapasitas perusahaan untuk menghasilkan aktivitas nilai tertentu. Dengan demikian, kemampuan umumnya menyiratkan seperangkat sumber daya dan pengetahuan tentang penggunaannya. Ekstensi kemampuan dinamis ke RBV mengeksplorasi bagaimana sumber daya berharga diciptakan dan diperoleh dari waktu ke waktu untuk mencapai atau mempertahankan keunggulan kompetitif. Kemampuan dinamis (DC) berakar pada proses manajerial dan organisasi perusahaan yang ditujukan untuk penciptaan, koordinasi, integrasi, konfigurasi ulang atau transformasi posisi sumber dayanya (Teece et al., 1997; Eisenhardt dan Martin, 2000; Eisenhardt dan Martin, 2000; Amit and Zott 2001; Möller et al., 2002) menganggap DC sebagai proses yang dapat diidentifikasi dan spesifik daripada sebagai diam-diam dan istimewa, dan memberikan pengembangan produk, proses transfer sumber daya, penciptaan pengetahuan, pengambilan keputusan strategis, dan pembentukan aliansi sebagai contoh. Kami berbagi pandangan mereka tentang karakter DC yang dapat diidentifikasi, tetapi berpendapat bahwa set saat ini harus diperluas untuk mencakup sejumlah kemampuan jaringan.



Gambar 7. Value Production and Network Capability Base. Sumber: Möller et al. (2002).

Gambar 11 menunjukkan kemampuan yang dibutuhkan dalam produksi nilai jaringan dalam perkiraan atauder kompleksitas naik. Ini tidak berarti bahwa mereka yang berada di ujung kiri kontinum kurang penting. Sebaliknya, mampu menghasilkan nilai inti melalui jaring vertikal yang mapan seringkali merupakan kondisi yang diperlukan untuk mencapai inovasi tambahan melalui jaring perkembangan, yang dapat memulai inovasi yang lebih radikal melalui jaring strategis berorientasi masa depan Kemampuan disajikan pada dua baris. Baris bawah mengacu pada DC yang lebih tradisional (dengan pengecualian kemampuan produksi dan pengiriman yang umumnya tidak dianggap dinamis), dan baris atas untuk yang dibutuhkan dalam mengelola hubungan antar-organisasi strategis dan jaring bisnis. Satu set kemampuan umumnya diperlukan untuk menghasilkan semua jenis nilai. Secara garis besar, semakin kompleks sistem nilainya, semakin multifaset kemampuan yang diperlukan. Jika kita mulai dari kiri dan memeriksa pengelolaanjaring tang sup yang digerakkan oleh

pelanggan yang efisien, jelas bahwa kemampuan untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan nilai setiap anggota bersih sangat penting. Prasyaratnya adalah bahwa hub dapat memobilisasi satu set aktor yang bersedia membentuk pasokan dan jaring saluran yang terkoordinasi dengan ketat. Ini membutuhkan posisi yang mapan di lapangan, dan permintaan pelanggan yang tajam tercermin dalam merek yang kuat seperti yang dicontohkan oleh Nike dan Dell. Posisi permintaan yang kuat sangat penting untuk memberi sinyal kepada vendor komponen penting bahwa mereka dapat memperoleh manfaat dari jaring nilai yang lebih dekat dalam hal volume yang lebih besar dan stabilitas yang lebih besar. Semakin kuat posisi perusahaan hub, semakin selektif dalam memilih aktor neto.

Kemampuan koordinasi dari jenis jaring nilai vertikal ini diwujudkan dalam sistem informasi dan manajemen yang menggabungkan proses bisnis masing-masing aktor dan memantau efisiensi produksi, logistik, dan pengiriman dan layanan pelanggan. Dalam kasus lanjutan, ini akan mengarah pada manajemen terkoordinasi dari sistem nilai lengkap, mulai dari layanan pelanggan hingga produksi komponen, dan akan membutuhkan kombinasi alat Manajemen Rantai Pasokan, Perencanaan Sumber Daya Perusahaan, dan Manajemen Hubungan Pelanggan (lihat misalnya, Means dan Schneider 2000, Lambert dan Cooper, 2000). Ketika jaring strategis digunakan untuk mendorong produk lokal, teknologi produksi atau inovasi proses bisnis, hubungan yang lebih intim dan tepercaya diperlukan. Penciptaan pengetahuan bersama membutuhkan budaya terbuka (Lorenzoni dan Lipparini, 1999; Dyer dan Nobeoka, 2000; Nonaka dan Teece, 2001; Möller et al., 2002). Tuntutan ini menuntut orientasi kemitraan dan personil yang memiliki keterampilan interaksi yang kuat yang

diperlukan dalam tim multipartai dan lintas fungsional. Aktor harus berbagi pengetahuan organisasi istimewa dan dapat melihat kegiatan nilai dan perubahan di dalamnya dari perspektif masing-masing. Akan sangat penting untuk menciptakan apa yang disebut Dyer dan Nobeoka (2000) sebagai identitas jaringan di antara para aktor. Sebuah perusahaan hub juga harus dapat mengevaluasi ini dan kemampuan inovasi dalam kandidat mitranya, diwujudkan dalam rekam jejak perbaikan. Perusahaan mitra harus dapat mengevaluasi jaring mana yang tersedia dan muncul untuk dituju; Yaitu, mana yang memberinya peluang terbaik untuk meningkatkan potensi bisnisnya sendiri. Penciptaan jaring strategis untuk mengembangkan produk baru dan konsep bisnis menuntut beberapa kemampuan yang kompleks. Sebuah perusahaan hub harus dapat membayangkan perkembangan bisnis yang bersangkutan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi mitra bersih potensial dan menetapkan tujuan yang realistis, sebagaimana dibuktikan dalam catatan terobosan teknologi dan / atau bisnis dalam satu atau beberapa bidang.

Mobilisasi jaring membutuhkan posisi yang kuat di lapangan; Perusahaan hub harus memiliki sumber daya dan pengetahuan khusus yang menjadikannya mobilizer yang menarik sehingga mampu memilih mitra otonom dan mengelola jaring strategis yang dihasilkan. Manajemen bersih membutuhkan orientasi pemain jaringan di seluruh organisasi, dengan personil kunci berbagi dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Perusahaan hub juga harus mampu membuat forum organisasi untuk berbagi pekerjaan dan tanggung jawab antara para aktor, untuk membangun mekanisme koordinasi untuk kerjasama bersih, dan menanamkan identitas jaringan (Dyer dan Nobeoka, 2000, Gadde dan Håkansson 2001; Möller et al., 2002). Ini termasuk mengatur kontak bertingkat dan

multifungsi, dan tim pada umumnya, yang melibatkan beberapa aktor dan didukung oleh sistem informasi terpadu. Aspek "makrokultural" ini tetap belum dijelajahi (Jones et al., 1997). Dengan demikian jelas bahwa manajemen bersih, terutama dalam jaring inovatif, melibatkan manajemen pengetahuan.

Pelaku bisnis harus mampu menumbuhkan lingkungan belajar yang memungkinkan penjelasan dan kombinasi pengetahuan diam-diam, dan berbagi pengetahuan baru (misalnya, Nonaka dan Takeuchi 1995). Akhirnya, kemampuan orkestrasi jaringan di ujung kanan kontinum penciptaan nilai mengacu pada kapasitas pelaku bisnis untuk mempengaruhi evolusi jaringan bisnis yang sama sekali baru. Orkestrasi mengandaikan kemampuan untuk membayangkan bidang bisnis yang muncul - yang mungkin sangat kompleks seperti konvergensi bidang ICT menunjukkan - dan aktor utamanya, dan untuk mengidentifikasi lintasan potensial. Terlibat dalam berbagai bagian dari jaringan yang muncul meningkatkan pembuatan rasa manajerial ini, karena memperkenalkan beberapa pengalaman belajar dan perspektif baru. Namun, pengalaman ini hanya dapat diubah menjadi kemampuan visioning jika manajemen puncak mampu menyatukan berbagai pandangan yang tersebar secara organisasi dalam sistem manajemen pengetahuan. Seorang pelaku bisnis utama dengan demikian dapat mengembangkan agenda untuk mempengaruhi lapangan ke arah yang disukai. Pengaturan agenda melibatkan mengkomunikasikan keyakinan atau visi seseorang tentang di mana perkembangan berada dan harus memimpin. Jelas, tidak ada pelaku bisnis yang bisa menjadi orkestra jaringan. Peran ini membutuhkan visi dan komunikasi yang kuat dan keterampilan persuasif, ditambah dengan kredibilitas yang hanya dapat dicapai melalui pemahaman menyeluruh tentang lapangan dan

posisi bisnis yang kuat. Perusahaan dengan peran terkemuka dalam beberapa jaring strategis memiliki dasar yang baik untuk menjadi orkestrator jaringan. Namun, bahkan sumber daya yang luas tidak menjamin hal ini, seperti yang diilustrasikan oleh kegagalan IBM untuk mengantisipasi munculnya komputer pribadi dan perubahan peran sistem operasi yang dimiliki oleh Microsoft dalam sistem nilai industri komputer (Fine, 1998; Möller et al., 2002).

Ringkasan

- "Sebuah organisasi jaringan dibedakan dari jaringan sederhana ... dengan kepadatan, multiplisitas, dan timbal balik ikatan dan sistem nilai bersama yang mendefinisikan peran dan tanggung jawab keanggotaan.
- Untuk memahami tantangan manajemen yang ditimbulkan oleh berbagai jenis jaring strategis - jaring pemasok, jaring distribusi, jaring R &D, koalisi kompetitif seperti aliansi maskapai penerbangan, dan jaring koalisi teknologi seperti Bluetooth - kita memerlukan deskripsi sistematis tentang karakteristik mereka.
- Beberapa pedoman harus memperjelas gagasan manajemen jaringan sebagai seperangkat kemampuan dinamis; Pertama, kita harus mengidentifikasi karakteristik khusus yang diperlukan untuk jaringan sebagai lawan dari manajemen intra-organisasi, mengelola hubungan bisnis berbasis pasar, dan dyadic; Kedua, persyaratan yang diidentifikasi harus dibandingkan dengan pengetahuan yang masih ada tentang kemampuan dinamis.

- Pelaku bisnis membutuhkan visi dan komunikasi yang kuat dan keterampilan persuasif, ditambah dengan kredibilitas yang hanya dapat dicapai melalui pemahaman menyeluruh tentang lapangan dan posisi bisnis yang kuat.

Bab 7: ***Dynamic Capabilities dan Kapabilitas*** **Teknologi**

Kunci Pembelajaran:

- | | |
|------------|---|
| 7.1 | Konsep <i>Dynamic Capabilities</i> |
| 7.2 | Penyelarasan |
| 7.3 | Basis Sumber Daya dan Tingkat dari Basis Kapabilitas |
| 7.4 | <i>Dynamic Capabilities</i> dan Keunggulan Kompetitif |
| 7.5 | Fokus dari <i>Dynamic Capabilities</i> |
| 7.6 | Pentingnya Kapabilitas Teknologi dalam <i>Dynamic Capabilities</i> |

7.1 Konsep *Dynamic Capabilities*

Meskipun DC dan RBV keduanya merupakan sumber daya yang difokuskan sebagai DC dengan berbagi asumsi yang sama dengan RBV (Ambrosini, & Bowman, 2009; Faizal et al., 2011), DC berbeda dari RBV karena dua alasan utama; Pertama, RBV bersifat statis yang berarti tidak peka terhadap perubahan lingkungan sementara DC menangani lingkungan yang berubah, dan kedua, teori RBV berfokus pada cara terbaik untuk memanfaatkan bundel sumber daya perusahaan sementara DC berfokus pada cara terbaik untuk mengintegrasikan, memperbarui, mengkonfigurasi ulang, dan menciptakan kembali bundel sumber daya. Menurut Teece, Pisano dan Shuen

(1997), dari perspektif RBV, perusahaan menciptakan kekayaan melalui pemilihan alternatif rasional di antara potensi investasi (dalam bundel sumber daya). Dalam aspek ini, fokus RBV adalah mengeksplorasi sumber daya atau aset spesifik perusahaan untuk menciptakan kekayaan. Sebaliknya, DC dirancang untuk menciptakan kekayaan bagi perusahaan yang beroperasi di bawah lingkungan perubahan teknologi yang cepat dengan tujuan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan mengubah basis sumber daya. DC bukanlah sumber daya biasa karena dampaknya adalah ke basis sumber daya. Karena itu, arti kemampuan di bawah DC berbeda dari kemampuan yang dipahami di bawah RBV (Ambrosini, & Bowman, 2009; Faizal et al., 2011) karena DC adalah kemampuan tingkat tinggi. Selain itu, DC tidak hanya berfokus pada aspek sumber daya (seperti rbv tidak) tetapi juga aspek lingkungan dari perusahaan yang menunjukkan bahwa DC berfokus pada menciptakan keunggulan kompetitif dengan memperbarui dan memodifikasi sumber daya.

Konsep DC ada karena interaksi dinamis antara lingkungan dan kemampuan perusahaan, dan kebutuhan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui membangun kemampuan. Ini karena DC menilai lingkungan dan menyelaraskan kembali basis sumber daya untuk mendapatkan kinerja masa depan (Arthurs, & Busenitz, 2006; Faizal et al., 2011). Di pasar yang sangat fluktuatif, mempertahankan keunggulan kompetitif sulit dilakukan karena perusahaan terus berurusan dengan struktur yang tidak stabil. Di pasar yang cukup dinamis, keunggulan kompetitif lebih mudah dipertahankan karena rutinitas yang ditetapkan mampu mempertahankan sumber daya dalam proses linier. DCs efektif di bawah lingkungan yang bergejolak di mana efektivitas RBV untuk

keunggulan kompetitif berkurang. Hal ini dibuktikan dengan Wu (2010) dimana DC mampu memperbarui basis sumber daya sesuai dengan perubahan pasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Hasil empiris ini mendukung konsep DC Teece saat ia membedakan DC dan RBV dalam hal lingkungan yang efektif. Dengan kata lain, DC lebih unggul dari RBV di bawah pasar yang sangat fluktuatif di mana akumulasi sumber daya dengan VRIN tidak efektif untuk keunggulan kompetitif (Wu, 2010). Namun, perusahaan masih dapat menghasilkan keuntungan dengan sumber daya bahkan tanpa DC, tetapi untuk waktu yang singkat dan sementara saja (Teece, 2007). Oleh karena itu, untuk mengatasi perubahan kebutuhan pasar yang mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan, konsep DC disarankan karena teori RBV tidak relevan dalam situasi lingkungan yang berubah dengan cepat.

Dengan demikian, tanpa DC, sumber daya saja tidak akan dapat diterjemahkan ke dalam kinerja (Wu, 2006). Ada banyak definisi dalam literatur yang menekankan pada sumber daya sebagai aspek penting dari DC seperti definisi oleh Kaminska-Labbe, Thomas and Sachs (2005), Zahra, Sapienza dan Davidsson (2006), dan Stadler, et al., (2007). Dengan demikian, kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar tercermin oleh kemampuan yang mereka miliki (O'Reilly, & Tushman, 2008) karena mempengaruhi cara perusahaan menggunakan aset mereka seperti sumber daya dan pengetahuan (Forbes, & Wiold, 2008). Kemampuan tidak dapat diterjemahkan (Makadok, 2001) tetapi tidak bertahan lama karena berubah dari waktu ke waktu melalui proses akumulasi dan penipisan (Bayer, & Gann, 2007). Teknologi, proses pembelajaran, rahasia bisnis, dan reputasi adalah contoh kemampuan yang menciptakan keuntungan bagi perusahaan karena kemampuan ini sulit

diperoleh dari lingkungan bisnis eksternal (Chen, & Lee, 2009) dan tidak berwujud di alam (Ayuso, Rodriguez, & Ricart, 2006). Kemampuan organisasi menciptakan keunggulan kompetitif (Bayer, & Gann, 2007) dengan pengenalan frekuensi produk dan / atau layanan baru ke pasar (Yalcinkaya, Calantone, & Griffith, 2007) yang akan menciptakan serangkaian keunggulan kompetitif jangka pendek, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kelangsungan perusahaan keunggulan kompetitif di bawah kondisi lingkungan yang dinamis dapat diyakinkan ketika perusahaan secara konsisten mengembangkan dan memperbarui kemampuan dari waktu ke waktu (Hou, 2008) sebagai tujuan baru muncul (Canibano, Encinar, & Munoz, 2006) untuk menanggapi peluang atau ancaman. Namun, tidak semua perusahaan akan berhasil mengejar kinerja tingkat yang lebih tinggi (Majumdar, 1999) karena perbedaan yang ada antar perusahaan. Selain itu, kemampuan organisasi berbeda dari DC (Lee, & Kelley, 2008) karena DC adalah kemampuan meta (Collis, 1994) atau kemampuan tingkat yang lebih tinggi (Wang, & Ahmed, 2007) yang diperlukan untuk menjadi pemain yang lebih tinggi (Cetindamar, Phaal, & Probert, 2009). Hal ini karena proses membangun DC dijelaskan oleh keanehan perusahaan yang menciptakan ambiguitas kausal yang membuatnya sulit untuk memahami hubungan antara DC dan kinerja, sehingga sulit untuk memberitahu sumber keunggulan kompetitif. Bagaimanapun, dikatakan bahwa DC tidak secara langsung berdampak pada keunggulan kompetitif karena efeknya adalah melalui konfigurasi ulang sumber daya dan kemampuan.

7.2 Penyelarasan

DC bertujuan untuk mencapai bentuk inovatif keunggulan kompetitif. Hal ini untuk menjelaskan sumber keunggulan kompetitif pada tingkat analisis perusahaan. DC membangun kemampuan yang untuk mencapai kebugaran evolusioner yang memungkinkan perusahaan untuk mencari nafkah. Untuk membuat perusahaan hidup harus berhasil mengkomersilkan produk inovatif baru sejalan dengan peluang (Teece, 2007; Faizal et al., 2011). Komersialisasi produk inovatif baru hanya akan berhasil jika aset pelengkap terkait digunakan bersama yang berarti perusahaan harus mengakses aset pelengkap, jika tidak manfaat dari produk baru akan dipanen oleh pengikut, peniru atau pemilik aset pelengkap. Aset komplementer dipilah menjadi aset generik, khusus, dan ko-khusus. Namun, kepemilikan khusus dan / atau co-spesialisasi akan memutuskan siapa yang akan membuat keuntungan paling ketika produk inovatif baru dikomersilkan (Teece, 1986; Faizal et al., 2011). Keselarasan antara sumber daya perusahaan dan permintaan pasar sangat penting untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan dan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Liao, Kickul, & Ma, 2009; Faizal et al., 2011). Strategi perusahaan dan penyelarasan membangun kemampuan akan menciptakan DC yang lebih mampu mencapai kinerja dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Wang, & Ahmed, 2007; Faizal et al., 2011). Hal ini karena konsep DC adalah untuk menanggapi perubahan lingkungan dan untuk mencapai kinerja (Wang, Klein, & Jiang, 2007; Faizal et al., 2011).

Selain itu, bundel sumber daya yang terintegrasi dengan baik adalah sumber kinerja (Stadler, et. al., 2007; Faizal et al., 2011). Oleh karena itu, keselarasan organisasi perlu dilakukan

setiap kali strategi berubah karena keberhasilan eksekusi strategi tergantung pada keselarasan (Harreld, O'Reilly, &Tushman, 2007; Faizal et al., 2011). Selain itu, keberhasilan perusahaan menanggapi permintaan pasar dan untuk menciptakan diferensiasi dicapai dengan penyelarasan informasi, pengetahuan dan sumber daya (Liao, Kickul, &Ma, 2009; Faizal et al., 2011). Selain itu, nilai menciptakan inovasi diciptakan melalui penyelarasan sumber daya pengetahuan (Lee, &Kelley, 2008; Faizal et al., 2011). Dengan demikian, penyelarasan pengetahuan adalah suatu keharusan untuk mencapai kinerja pasar (Pelaez, Hofmann, Melo, &Aquino, 2009; Faizal et al., 2011). Kinerja DCs tergantung pada kinerja semua proses yang berkaitan dengan DC di perusahaan. Kinerja DCs tidak meningkat jika hanya satu atau dua dari proses terkait yang memiliki kebugaran tinggi sementara sisa proses tidak. Kemampuan perusahaan untuk menciptakan kesesuaian antara proses di bawah perubahan adalah bagian penting dari orkestrasi aset ko-khusus (Stadler, et al., 2007; Faizal et al., 2011). Oleh karena itu, penyelarasan proses internal dengan tuntutan dengan cara yang efektif dan efisien akan meningkatkan nilai aset strategis (Oliver, &Holzinger, 2008; Faizal et al., 2011) sebagai pengetahuan yang tersimpan dalam aset tidak berwujud adalah non-tradable dan non-dipindahtangankan yang membuat DC menjadi sulit-untuk-duplikat (O'Reilly, &Tushman, 2008; Faizal et al., 2011).

7.3 Basis Sumber Daya dan Tingkat dari Basis Kapabilitas

Manajemen sumber daya adalah proses komprehensif penataan portofolio sumber daya perusahaan, menggabungkan sumber daya untuk membangun kemampuan, dan memanfaatkan kemampuan tersebut dengan tujuan menciptakan

dan mempertahankan nilai bagi pelanggan dan pemilik, di mana, keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh keterampilan manajerial pada pemilihan dan pengembangan sumber daya (Sirmon, Hitt, &Ireland, 2007; Faizal et al., 2011). Basis sumber daya mengacu pada sumber daya atau aset perusahaan yang terdiri dari aset teknologi, aset pelengkap, aset keuangan, aset reputasi, aset struktural, aset institusional, dan aset pasar (Teece, Pisano, &Shuen, 1997; Faizal et al., 2011) dan dibagi menjadi aset berwujud dan tidak berwujud (Hitt, Irlandia, &Hoskisson, 2005; Faizal et al., 2011) yang dikendalikan atau dinilai oleh perusahaan (Grobler, 2007; Stadler, dan Peteraf, 2003; Faizal et al., 2011). Dalam studi DCs, proses juga diperlakukan sebagai sumber daya (Stadler, et al., 2007; Faizal et al., 2011). Ada berbagai aset berwujud dan tidak berwujud seperti pengetahuan khusus, kemampuan manajemen, pengalaman aliansi dan modal keuangan (aset berwujud) seperti yang disarankan oleh Wu (2010) ketika menyelidiki hubungan sumber daya dengan keunggulan kompetitif di bawah volatilitas lingkungan. Selain itu, koordinasi sumber daya dan rutinitas perusahaan adalah elemen DC (Hong, Kianto, &Kylaheiko, 2008; Faizal et al., 2011) di mana DC berfokus pada memodifikasi sumber daya perusahaan untuk mencocokkan lingkungan yang berubah (Bowman, &Ambrosini, 2003; Faizal et al., 2011).

Karena perubahan posisi sumber daya pada berbagai waktu akan menyebabkan perbedaan dalam kinerja perusahaan (Zott, 2003; Faizal et al., 2011), sumber daya baru atau lebih baik selalu diperlukan setiap kali perubahan besar terjadi di pasar untuk menanggapi tuntutan baru. Namun, sulit untuk memastikan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan memiliki potensi untuk menciptakan nilai di masa depan ketika lingkungan sulit diprediksi (Sirmon, Hitt, &Ireland, 2007; Faizal

et al., 2011). Selain itu, kemampuan strategis dibangun dari sumber daya tetapi memiliki sumber daya tidak menjamin kemampuan membangun bagi perusahaan. Hal ini karena sumber daya dan kemampuan sistem perusahaan yang dinamis di alam dan hubungan mereka selalu berubah (Grobler, 2007; Faizal et al., 2011). Dengan karakteristik VRIN dari aset perusahaan, proses dan upaya internal sangat penting dalam membangun DC daripada upaya eksternal. Dengan demikian, DC adalah orientasi sumber daya internal daripada orientasi eksternal (Zhou, & Li, 2009; Faizal et al., 2011) di mana sumber daya dan kemampuan internal adalah faktor penting bagi keberhasilan perusahaan dalam persaingan (Grobler, 2007; Faizal et al., 2011). Namun, meskipun DC berorientasi pada sumber daya internal, basis sumber daya untuk DC dapat bersifat internal dan eksternal bagi perusahaan selama mereka memiliki akses ke sumber daya bahkan jika sumber daya berada di luar batas perusahaan seperti DC berbasis aliansi dan DC berbasis akuisisi di mana keduanya terkait dengan kemampuan relasional DC (Stadler, et al., 2007; Faizal et al., 2011).

Di antara contoh sumber daya yang telah digunakan dalam penelitian empiris DC adalah teknologi, aliansi, sumber daya manusia, dan perencanaan (Liao, Kickul, & Ma, 2009; Faizal et al., 2011), pengetahuan khusus, modal, kemampuan manajemen operasional, reputasi, dan pengalaman aliansi kooperatif (Wu, 2009, 2006; Wu, Wang, 2007; Faizal et al., 2011), pengetahuan sumber daya, modal, dan kapasitas manajerial (Wu, 2007; Faizal et al., 2011), dan kekhususan aset, prediktabilitas hubungan, kesenjangan pengetahuan pasar, dan jenis pasar (Griffith, & Harvey, 2001; Faizal et al., 2011). Seperti yang disarankan oleh literatur, DC bukanlah sumber daya biasa karena merupakan sumber daya yang mampu

memperbarui sumber daya. Ini berarti basis sumber daya dapat diidentifikasi dalam urutan hierarkis. Sebagai contoh, analisis empiris dari berbagai kategori sumber daya untuk keberhasilan perusahaan ditunjukkan oleh Galbreath (2005) di mana ia telah mengidentifikasi tiga kategori sumber daya yaitu; (1) sumber daya berwujud seperti aset keuangan, (2) aset yang terkait dengan sumber daya tidak berwujud seperti kekayaan intelektual, dan (3) keterampilan yang terkait dengan sumber daya tidak berwujud seperti kemampuan. Namun, ia tidak mengklasifikasikan kemampuan lebih jauh ke dalam kemampuan inti meskipun mereka berbeda dalam efeknya terhadap kesuksesan perusahaan. Selain itu, dikatakan bahwa kemampuan inti lebih baik daripada kemampuan, dan kemampuan lebih baik daripada sumber daya sebagai sumber keunggulan kompetitif dalam hierarki.

Namun demikian, kategori sumber daya yang lebih rinci telah disarankan oleh Wang dan Ahmed (2007). Wang dan Ahmed (2007) mengemukakan bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan berada dalam urutan hierarki ketika menangani keunggulan kompetitif, yang ambrosini dan Bowman (2009) disebut sebagai typologi DC. Wang, dan Ahmed (2007) mengidentifikasi sumber daya sebagai urutan nol, sementara kemampuan sebagai urutan pertama, kemampuan inti sebagai orde kedua, dan DC sebagai urutan ketiga dalam hierarki. Mereka mengklaim DC adalah kemampuan organisasi utama dan karena itu merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, bukan hanya subkelompok (Lopez, 2005) atau subset dari kemampuan (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Faizal et al., 2011). Namun, kategorisasi sumber daya dan kemampuan dalam urutan hierarki bukanlah yang pertama dari jenisnya karena Collis (1994) telah mendefinisikan kemampuan

organisasi dalam tiga kategori setelah ia mengklaim ada begitu banyak versi definisi kemampuan organisasi dalam sastra.

Untuk itu, ia mengategorikan kemampuan organisasi pada kategori pertama, kategori kedua, dan kategori kemampuan ketiga. Disepakati bahwa urutan hierarki Wang dan Ahmed dan kategori kemampuan Collis disebut peringkat dalam kemampuan organisasi di mana DC adalah kategori kemampuan organisasi urutan ketiga (tertinggi) atau ketiga. Karena DC adalah yang terbaik dari kemampuan organisasi, itu berbeda dari kemampuan organisasi lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk berinovasi di luar rutinitas (Lee, & Kelley, 2008; Faizal et al., 2011). Dengan demikian, DC adalah kemampuan tingkat yang lebih tinggi yang mampu memperbarui kemampuan tingkat yang lebih rendah termasuk dirinya sendiri (Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009; Faizal et al., 2011). Berdasarkan literatur, kemampuan urutan kedua dan ketiga adalah DC di alam. Namun, perbatasan fisik antara hierarki sulit untuk ditentukan secara eksplisit (Collis, 1994; Faizal et al., 2011). Dengan demikian, diskusi tentang hierarki kemampuan adalah untuk menciptakan pemahaman yang jelas tentang tingkat kemampuan dan untuk menunjukkan diferensiasi DC dari sisa sumber daya dan kemampuan.

7.4 *Dynamic Capabilities dan Keunggulan Kompetitif*

DC mendapatkan perhatian besar dalam manajemen strategis dan telah menjadi topik penting sejak awal 1990-an di mana diskusi tentang asal-usul konsep dapat dilacak kembali pada awal 1959 oleh Penrose. Konsep DCs dirancang untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Lopez, 2005; Bhutto, 2005; Kylaheiko, Dan Sandstrom, 2007; Teece, 2007; Faizal et al., 2011),

pembuatan sewa (Makadok, 2001; Blyler, & Coff, 2003; Faizal et al., 2011), dan kinerja (Majumdar, 1999; Zott, 2003; Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Kylaheiko, 2005; Arthurs, & Busenitz, 2006; Marsh, & Saham, 2006; Wu, 2006, 2007; Grobler, 2007; Wu, Wang, 2007; Hung, Chung, & Lien, 2007; Pablo, Reay, Dewald, & Casebeer, 2007; Faizal et al., 2011).

Sumber daya perusahaan secara positif mempengaruhi keunggulan kompetitif tetapi efeknya menjadi lemah di bawah lingkungan yang mudah menguap yang menunjukkan penggunaan DC (Wu, 2010; Faizal et al., 2011). Ancaman terhadap keunggulan kompetitif datang dari luar perusahaan ketika dinamisme pasar moderat sementara di pasar yang sangat fluktuatif ancaman datang dari dalam dan luar perusahaan (Eisenhardt, & Martin, 2000). Perusahaan dapat membuat serangkaian sumber daya VRIN baru dengan memperbarui atau memodifikasi basis sumber daya setiap kali perubahan terjadi. Dengan demikian, DC pada dasarnya adalah kemampuan untuk memperbarui kemampuan termasuk memperbarui dirinya sendiri yang disebut sebagai DC regeneratif (Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009; Faizal et al., 2011) di mana pembaruan sumber daya tidak hanya untuk ekspansi tetapi juga untuk keputusan keluar (Stadler, et al., 2007; Faizal et al., 2011). Seperti disebutkan sebelumnya, tujuan DARI DC adalah untuk menjelaskan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun, perusahaan tidak selalu menciptakan keunggulan kompetitif dengan hanya memiliki DC, apalagi memiliki kemampuan melibatkan biaya tenggelam (Stadler, et al., 2007; Faizal et al., 2011).

Oleh karena itu pertanyaannya adalah bagaimana DC memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif? Untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif,

sumber daya tidak berwujud ini harus memenuhi tiga kriteria; (1) harus secara teknis kebugaran, (2) itu harus memenuhi kebutuhan perubahan, dan (3) itu harus langka (Stadler, et al., 2007). DC bersifat kewirausahaan di mana hasil inovatif dari basis sumber daya yang diperbarui adalah untuk menciptakan dan / atau menanggapi peluang dan ancaman pasar dan perubahan teknologi. Kemampuan perusahaan untuk memperbarui basis sumber daya adalah dalam bentuk sumber daya tak berwujud dari proses pembelajaran dan manajemen pengetahuan. DCs mengacu pada rutinitas operasi daripada kompetensi (Zollo, &Winter, 2002; Faizal et al., 2011). Sumber daya tidak berwujud ini (seperti proses, keterampilan, rutinitas) ketika unik dan sulit diduplikasi akan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pada saat yang sama, DC memiliki banyak bentuk dan jenis di mana penggunaannya tergantung pada konteksnya. Oleh karena itu, jelas bahwa beberapa DC adalah untuk mencapai efisiensi (seperti kemampuan teknologi) sementara yang lain adalah untuk mencapai efektivitas (kemampuan pemasaran). Efisiensi dan efektivitas ini dapat diidentifikasi sebagai kebugaran teknis dan evolusi (Stadler, et al., 2007; Faizal et al., 2011). Sebagai basis sumber daya didefinisikan dalam hal efisiensi dan efektivitas, pengukuran untuk kinerja DC adalah pembaharuan basis sumber daya yang secara teknis (efisiensi) dan evolusioner (efektivitas).

7.5 Fokus dari *Dynamic Capabilities*

Literatur telah berkontribusi pada pemahaman dan pengembangan konsep DC, mempromosikan DC sebagai alat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di bawah lingkungan yang dinamis, menggambar pedoman bagi perusahaan untuk membangun DC, menganalisis dan / atau

memeriksa penggunaan DC di berbagai industri, dan menunjukkan bukti keberhasilan implementasi DC melalui studi kasus. Literatur baik dalam empiris dan konseptual menawarkan pengetahuan yang berharga karena mereka mengidentifikasi, mengembangkan, menunjukkan, memeriksa, atau menjelaskan DC di bawah berbagai pengaturan. Penelitian ini telah berlangsung di berbagai industri seperti manufaktur (Kylaheiko, &Sandstrom, 2007; Faizal et al., 2011), teknologi tinggi (Stadler, 1997; Deeds, DeCarolis, &Coombs, 1999; Hung, Chung, &Lien, 2007; Wu, 2007, 2009), produk konsumen (Zhou, & Li, 2009), sektor publik (Pablo, Reay, Dewald, &Casebeer, 2007) dan industri telekomunikasi, teknologi informasi, dan mobilitas (Majumdar, 1999; Bhutto, 2005; Wu, 2006; Wu, Wang, 2007; Cepeda, Vera, 2007; Liao, Kickul, &Ma, 2009).

Tema-tema yang biasanya dipelajari di bawah DC selain manajemen strategis (Teece, Pisano, &Shuen, 1997; Eisenhardt, Dan Martin, 2000; Bowman, Ambrosini, 2003; Stadler, Dan Peteraf, 2003; Winter, 2003; Bhutto, 2005; Lopez, 2005; Menon, 2008; Zhou, &Li, 2009; Faizal et al., 2011) adalah aliansi strategis (Chen, &Lee, 2009; Chen, Lee, &Lay, 2009; Faizal et al., 2011), kewirausahaan (Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, &Kylakeiko, 2005; Wu, 2007), manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi (Zollo, &Winter, 2002; Marsh, & Saham, 2006; Cepeda, Vera, 2007; Pablo, Reay, Dewald, &Casebeer, 2007; Chen, dan Lee, 2009; Chen, Lee, &Lay, 2009; Faizal et al., 2011), pengembangan produk baru (Deeds, DeCarolis, &Coombs, 1999), R &D (Stadler, 1997), dan inovasi (Lawson, &Samson, 2001; Miguel, Franklin, &Popadiuk, 2008; O'Connor, 2008; Liao, Kickul, &Ma, 2009; Faizal et al., 2011).

Konsep DC yang umumnya dibahas dalam sastra adalah lingkungan (Newbert, 2005; Eisenhardt, Dan Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Faizal et al., 2011), aset dan sumber daya (Cavusgil, Seggie, & Talay, 2007; Bowman, Ambrosini, 2003; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Faizal et al., 2011), proses dan kegiatan (Menon, 2008; O'Connor, 2008; Bowman, Ambrosini, 2003; Eisenhardt, Dan Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Faizal et al., 2011), proses pembelajaran (Hou, 2008; Cavusgil, Seggie, & Talay, 2007; Bowman, Ambrosini, 2003), dan kekhususan dan kesamaan DC (Menon, 2008; O'Connor, 2008; Cavusgil, Seggie, & Talay, 2007; Newbert, 2005; Eisenhardt, Dan Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Minat para sarjana di DCs telah bergerak di sekitar perkembangan dan pemahaman teori (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Eisenhardt, Dan Martin, 2000; Musim Dingin 2003; Stadler, Dan Peteraf, 2003; Lopez, 2005; Teece, 2007; Schreyogg, Kliesch-Eberl, 2007; Teece, 2007; Menon, 2008), pengemudi DC (Chen, & Lee, 2009; Chen, Lee, & Lay, 2009), elemen-elemen penting dari DC (Kylaheiko, & Sandstrom, 2007), penentu utama DCs (Deeds, DeCarolis, & Coombs, 1999), mekanisme untuk DC (Zollo, & Winter, 2002), efek / dampak dari DC (Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Kylaheiko, 2005; Bhutto, 2005), untuk memeriksa / menganalisis DC (Wu, 2006, 2009), dan untuk mempromosikan / menunjukkan penggunaan DC (Lopez, 2005; Grobler, 2007; Wu, 2007).

Selain itu, faktor-faktor berpengaruh DARI DC juga beragam sesuai dengan konteks yang diteliti. Di antara contoh-contoh faktor yang dipelajari dalam literatur seperti jaringan, kemitraan, hubungan eksternal (Chen, & Lee, 2009; Chen, Lee, & Lay, 2009; Desai, Sahu, & Sinha, 2007; Wu, 2007, 2006; Wu,

Wang, 2007; Ayuso, Rodriguez, & Ricart, 2006; Ho, & Tsai, 2006), basis sumber daya (Desai, Sahu, & Sinha, 2007; Wu, 2007, 2006; Wu, Wang, 2007; Zott, 2003), perubahan lingkungan dan peluang (Liao, Kickul, & Ma, 2009; Boccardelli, Magnusson, 2006), dan orientasi yang kuat (Zhou, & Li, 2009; Desai, Sahu, & Sinha, 2007), driver DC, seperti konfigurasi ulang sumber daya, kemampuan jejaring sosial, dan orientasi pasar untuk kemampuan CRM (Desai, Sahu, & Sinha, 2007), dan elemen penting dari DC, seperti orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi teknologi untuk kemampuan adaptif (Zhou, & Li, 2009).

7.6 Pentingnya Kapabilitas Teknologi dalam *Dynamic Capabilities*

Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, perusahaan perlu menghadapi gejolak di pasar yang tinggi dan ketidakpastian teknologi (Kylaheiko, & Sandstrom, 2007; Faizal et al., 2011). Dinamika kemampuan teknologi bersama dengan kemampuan ilmiah perusahaan menentukan kemampuan perusahaan untuk terus membangun produk baru karena lingkungan terus berubah (Deeds, DeCarolis, & Coombs, 1999; Faizal et al., 2011). Hal ini memungkinkan transformasi sumber daya menjadi kinerja dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (Wu, & Wang, 2007; Faizal et al., 2011). Membangun hubungan antara kegiatan pengembangan produk baru dan strategi perusahaan sangat penting bagi para manajer (Marsh, & Stock, 2006; Faizal et al., 2011). Ini karena perusahaan melihat kelayakan teknologi tertentu dengan cara yang berbeda dari yang lain karena basis teknologi dan strategi yang berbeda yang mereka miliki (Teece, 2007; Faizal et al., 2011). Perubahan sumber daya teknologi akan membawa

tantangan baru bagi daya saing perusahaan (Chen, & Lee, 2009; Faizal et al., 2011).

Karena perubahan akan membawa tantangan baru bagi perusahaan, DC mampu mengubah sumber daya menjadi kinerja sehingga mampu menghasilkan keuntungan (Wu, & Wang, 2007; Faizal et al., 2011). Dengan demikian, perusahaan harus mengevaluasi bagaimana teknologi berkembang dan menciptakan respons terhadap pelanggan, pemasok, pesaing, dan pembuat kebijakan, dan mengubah sifat peluang dan persaingan. Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah transfer teknologi yang efisien dan efektif baik di dalam maupun di luar perusahaan (Teece, 2007; Faizal et al., 2011). Oleh karena itu, DC sangat penting untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan berbasis teknologi (Wu, 2007; Faizal et al., 2011) dan untuk kelangsungan bisnis perusahaan ketika lingkungan yang mereka hadapi berkembang sangat cepat (Wu, & Wang, 2007; Faizal et al., 2011) dengan pengenalan cepat teknologi baru dan siklus hidup teknologi yang lebih pendek (Wu, 2007; Faizal et al., 2011).

Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, pengenalan teknologi baru sangat cepat sementara siklus hidup menjadi lebih pendek (Wu, 2007; Faizal et al., 2011) di mana globalisasi dan mode operasi digital diidentifikasi sebagai pendorong lingkungan yang berubah dengan cepat yang dikenal sebagai 'revolusi ketiga' (Kylaheiko, & Sandstrom, 2007; Faizal et al., 2011). Selain itu, ketidakpastian adalah tantangan yang signifikan bagi perusahaan dalam mengembangkan produk baru (Marsh, & Stock, 2006; Faizal et al., 2011), oleh karena itu, kemampuan untuk membangun produk baru dengan cepat adalah kunci keberhasilan perusahaan kewirausahaan di lingkungan yang ditandai dengan perubahan teknologi yang

terus menerus dan persaingan ketat pasar global (Deeds, DeCarolis, & Coombs, 1999; Faizal et al., 2011) dengan perubahan yang cepat dari kebutuhan konsumen dan ketidakpastian teknologi (Wu, Untuk mengurangi kesenjangan atau untuk menciptakan keseimbangan antara kemampuan perusahaan dan kebutuhan pasar, perusahaan perlu membangun produk / proses baru yang dapat sesuai dengan perubahan kebutuhan pasar. Sumber daya teknologi dan produk seperti dua wajah dari koin yang sama (Wernerfelt, 1984; Faizal et al., 2011). Dengan demikian, perusahaan harus mengembangkan kemampuan teknologi yang tepat karena ini adalah kemampuan untuk membangun produk / proses baru. Oleh karena itu, untuk membangun produk / proses yang tepat yang dapat mengatasi perubahan kebutuhan pasar berarti membangun kemampuan teknologi yang tepat karena teknologi itu sendiri dapat menjadi produk / proses (Khalil, 2000; Faizal et al., 2011).

Ringkasan

- Dari perspektif RBV, perusahaan menciptakan kekayaan melalui pemilihan alternatif rasional di antara potensi investasi (dalam bundel sumber daya). Dalam aspek ini, fokus RBV adalah mengeksploitasi sumber daya atau aset spesifik perusahaan untuk menciptakan kekayaan.
- Sebaliknya, DC dirancang untuk menciptakan kekayaan bagi perusahaan yang beroperasi di bawah lingkungan perubahan teknologi yang cepat dengan tujuan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan mengubah basis sumber daya.
- Manajemen sumber daya adalah proses komprehensif penataan portofolio sumber daya perusahaan, menggabungkan sumber daya untuk membangun

kemampuan, dan memanfaatkan kemampuan tersebut dengan tujuan menciptakan dan mempertahankan nilai bagi pelanggan dan pemilik, di mana, keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh keterampilan manajerial pada pemilihan dan pengembangan sumber daya.

- Dengan karakteristik VRIN dari aset perusahaan, proses dan upaya internal sangat penting dalam membangun DC daripada upaya eksternal. Dengan demikian, DC adalah orientasi sumber daya internal daripada orientasi eksternal
- DC sangat penting untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan berbasis teknologi dan untuk kelangsungan bisnis perusahaan ketika lingkungan yang mereka hadapi berkembang sangat cepat dengan pengenalan cepat teknologi baru dan siklus hidup teknologi yang lebih pendek.

Bab 8: *Higher Order Capabilities*

Kunci Pembelajaran:

- | | |
|-----|--|
| 8.1 | Rutinitas dan Kapabilitas |
| 8.2 | Dinamika Yang Mengkonotasikan Perubahan |
| 8.3 | 'Zero Level' dalam Hierarki Kapabilitas |
| 8.4 | Terdapat Banyak Cara untuk Berubah |
| 8.5 | Membandingkan Struktur-Struktur Biaya |
| 8.6 | <i>No 'Rule for Riches' Here</i> |
| 8.7 | <i>Higher-Order Capabilities</i> |
| 8.8 | <i>Reprise</i> |

8.1 Rutinitas dan Kapabilitas

Mengikuti proposal saya sendiri (Winter, 2000; Winter, 2003), saya mulai dengan mendirikan konsep kemampuan organisasi pada konsep yang lebih luas dari rutinitas organisasi: Kemampuan organisasi adalah rutinitas tingkat tinggi (atau pengumpulan rutinitas) yang, bersama dengan aliran input pelaksana, menganugerahkan pada manajemen organisasi satu set pilihan keputusan untuk menghasilkan output yang signifikan dari jenis tertentu. Untuk tujuan saat ini, poin-poin yang patut ditekankan di sini adalah konotasi 'rutin' - perilaku yang dipelajari, sangat berpola, berulang-ulang, atau kuasi-berulang-ulang, sebagian didasarkan pada pengetahuan diam-

diam - dan kekhususan tujuan. Improvisasi brilian bukanlah rutinitas, dan tidak ada yang namanya rutinitas tujuan umum.

8.2 Dinamika yang Mengkonotasikan Perubahan

Ada konsensus luas dalam literatur bahwa 'kemampuan dinamis' kontras dengan kemampuan biasa (atau 'operasional') dengan memperhatikan perubahan. Collis (1994) sangat eksplisit dan formal dalam membuat titik bahwa kemampuan dinamis mengatur tingkat perubahan kemampuan biasa. Mengikuti contoh kalkulus diferensial, ia menunjuk pada keberadaan urutan kedua, urutan ketiga, dll kemampuan dinamis dan secara eksplisit membuat ekstensi 'ad infinitum.' Pendekatan terminologis ini diadopsi di sini, tetapi dengan peringatan penting apakah kemampuan tingkat tinggi 'ada' dalam arti yang menarik. Dari sudut pandang logis, 'keberadaan' tingkat perubahan tingkat yang lebih tinggi dipertanyakan hanya dalam arti matematis bahwa beberapa derivatif mungkin tidak ada; dan dari sudut pandang komputasi, urutan waktu nilai $N + 1$ dari variabel cukup untuk menghitung satu nilai tingkat perubahan urutan ke- N . Tetapi jika kemampuan dinamis mirip dengan kemampuan karena melibatkan aktivitas berpola yang berorientasi pada tujuan yang relatif spesifik, maka tidak ada jaminan bahwa proses organisasi yang mengatur perubahan tingkat tinggi sangat berpola, dan alasan substansial untuk berpikir sebaliknya. Dalam pengertian substantif yang penting ini, kemampuan dinamis tingkat tinggi tidak selalu ada.

8.3 'Zero Level' dalam Hierarki Kapabilitas

Konstanta dan masalah teknis samping, semuanya adalah turunan dari integral dan integral dari turunannya. Untuk memanfaatkan secara efektif konsep hierarki tingkat perubahan, kita memerlukan konvensi untuk mengidentifikasi 'tingkat nol,'

analog posisi untuk variabel yang bergerak di ruang angkasa. Karena kemampuan yang kompleks, terstruktur dan multidimensi, pertanyaan ini mungkin tidak memiliki jawaban yang tampaknya jelas dan menarik dalam semua kasus. Namun, ada panduan heuristik yang tersedia yang sesuai dengan akal sehat dan praktik yang ada, setidaknya untuk kemampuan perusahaan yang bersaing di pasar.

Pertimbangkan perusahaan hipotetis 'dalam keseimbangan,' sebuah organisasi yang terus mencari nafkah dengan memproduksi dan menjual produk yang sama, pada skala yang sama dan populasi pelanggan yang sama dari waktu ke waktu. Kemampuan yang dilakukan dalam proses stasioner itu adalah kemampuan tingkat nol, kemampuan 'bagaimana kita mencari nafkah sekarang'. Tanpa mereka, perusahaan tidak dapat mengumpulkan pendapatan dari pelanggannya yang memungkinkannya untuk membeli lebih banyak input dan melakukan semuanya lagi. Sebaliknya, kemampuan yang akan mengubah produk, proses produksi, skala, atau pelanggan (pasar) yang dilayani tidak pada tingkat nol. Pengembangan produk baru, seperti yang dipraktekkan di banyak perusahaan, adalah contoh prototipikal dari 'kemampuan dinamis' kelas satu. Kemampuan yang mendukung pembuatan outlet baru oleh McDonalds atau Starbucks adalah contoh prototipikal lain, berfokus pada domain skala dan pasar (geografis) daripada atribut produk. Contoh-contoh ini adalah protokhas karena mereka tidak diragukan lagi melibatkan perubahan urutan pertama, mengingat definisi tingkat nol, dan sama-sama tidak diragukan lagi bahwa mereka sangat berpola dan 'rutin' dalam banyak hal. Mengingat kerangka terminologis yang sedang dibangun di sini, contoh-contoh ini adalah jawaban konklusif bagi siapa saja yang meragukan 'keberadaan'

kemampuan dinamis. (Tentu saja, keraguan mereka mungkin berhubungan dengan pemahaman yang berbeda tentang 'kemampuan dinamis.'). Perlu dicatat bahwa 'tingkat nol' hanya didefinisikan secara lokal. Untuk perusahaan yang melakukan R &D sendiri, memproduksi dan menjual produk adalah aktivitas zero-order. Untuk laboratorium R&D independen, mengembangkan produk baru adalah aktivitas zero order.

8.4 Terdapat Banyak Cara untuk Berubah

Sangat mungkin untuk berubah tanpa memiliki kemampuan dinamis. Untuk mulai dengan, perubahan sering terjadi dengan *force majeure* dari lingkungan, dapat diprediksi atau tidak, menjadi lebih baik atau lebih buruk. Apakah itu karena tantangan eksternal seperti itu tiba atau karena keputusan otonom untuk berubah dibuat pada tingkat tinggi, organisasi sering harus mengatasi masalah yang tidak dipersiapkan dengan baik. Mereka dapat didorong ke mode 'pemadam kebakaran', pencarian yang serba tinggi, kontingen, oportunistik dan mungkin kreatif untuk perilaku alternatif yang memuaskan. Hal ini berguna untuk memiliki nama untuk kategori perilaku perubahan tersebut yang tidak bergantung pada kemampuan dinamis - perilaku yang sebagian besar non-berulang dan setidaknya 'dimaksudkan rasional' dan tidak hanya reaktif atau pasif. Saya mengusulkan 'penyelesaian masalah ad hoc'. Pemecahan masalah ad hoc tidak rutin; khususnya, tidak berpola tinggi dan tidak berulang-ulang. Seperti yang disarankan di atas, biasanya muncul sebagai respons terhadap tantangan baru dari lingkungan atau peristiwa lain yang relatif tidak dapat diprediksi. Dengan demikian, pemecahan masalah ad hoc dan pelaksanaan kemampuan dinamis adalah dua cara berbeda untuk berubah - atau dua kategori yang terdiri dari berbagai cara untuk berubah.

Tentu saja, studi dekat dari serangkaian kebakaran mungkin mengungkapkan bahwa ada pola bahkan dalam 'pemadam kebakaran.' Beberapa pola dapat dipelajari dan berkontribusi positif terhadap efektivitas, dan dalam hal itu mirip dengan keterampilan atau rutinitas. Dalam improvisasi organisasi, seperti dalam jazz, prestasi kreatif biasanya naik dari dasar kinerja berpola dan dipraktekkan, dan pola mikro yang digabungkan kembali dan diurutkan dengan cara yang kreatif (Miner, Bassoff, dan Moorman, 2001; Winter, 2003). Tanggapan terhadap lingkungan yang sangat dinamis juga dapat berpola pada tingkat yang lebih tinggi, dipandu oleh kepatuhan terhadap aturan yang relatif sederhana dan prinsip-prinsip struktural (Eisenhardt dan Martin, 2000; Winter, 2003). Di ujung lain spektrum, bahkan upaya yang paling bertahap pada modifikasi produk dapat mengalami hambatan tak terduga yang berada di luar lingkup kemampuan dinamis, dan memerlukan dosis komplementer pemecahan masalah *ad hoc*. Untuk mengakui poin-poin ini tidak, bagaimanapun, untuk mengakui bahwa tidak ada perbedaan antara kemampuan dinamis dan pemecahan masalah ad hoc; untuk mengatakan bahwa akan memanjakan diri dalam 'nuansa abu-abu' kesalahan. Agar konsep dan kontras menjadi alat bantu yang berguna untuk dipahami, tidak perlu bahwa bentuk murni ada di dunia, atau bahkan bahwa kita memiliki 'keandalan interrater' yang tinggi dalam menyortir kasus nyata menjadi hanya dua kotak konseptual.

8.5 Membandingkan Struktur-Struktur Biaya

Kemampuan dinamis biasanya melibatkan komitmen jangka panjang untuk sumber daya khusus. Semakin meresap dan rinci pola aktivitas yang terlibat, semakin tinggi biaya komitmen cenderung. Kemampuan untuk mempertahankan

pendekatan berpola tertentu untuk pengembangan produk baru, misalnya, tergantung sampai batas tertentu pada kontinuitas dalam personil teknik yang terlibat; Mungkin ada kontinuitas substansial dalam fasilitas dan peralatan juga. Demikian pula, organisasi replikator yang mapan memiliki staf pusat yang merupakan lokus kemampuannya untuk menyatukan real estat, keterampilan desain, konstruksi, peralatan dan perabotan, kampanye iklan, karyawan baru, dll., Dan membuat outlet baru. Ukuran kemampuan pusat itu menentukan kecepatan di mana outlet baru dapat dibuka. Agar komitmen semacam ini menjadi sehat secara ekonomi, kemampuan harus dilakukan: memiliki kemampuan dinamis dan tidak menemukan kesempatan untuk perubahan hanya untuk membawa beban biaya. Di sisi lain, pencarian agresif untuk acara-acara seperti itu juga bisa menjadi kesalahan.

Mencoba terlalu banyak perubahan - mungkin dalam upaya yang disengaja untuk menggunakan kemampuan dinamis - dapat membebankan biaya tambahan ketika sering gangguan kemampuan yang mendasari melebihi nilai kompetitif dari hal baru yang dicapai. Ada permintaan ekologis untuk keseimbangan antara biaya kemampuan dan penggunaan yang sebenarnya terbuat dari itu. (Tentu saja, memutuskan apakah beberapa kemampuan dinamis diperlukan hanyalah sebagian kecil dari total masalah membuat investasi kemampuan yang menguntungkan; bagian yang lebih besar memutuskan mana di antara banyak investasi yang menjanjikan tetapi tidak pasti harus dilakukan - mengakui kemungkinan ada trade-off atau interaksi lain di antara mereka.) Sebaliknya, biaya pemecahan masalah ad hoc sebagian besar hilang jika tidak ada masalah untuk dipecahkan. Banyak dari biaya tersebut mengambil bentuk biaya

peluang personil yang memiliki peran produktif alternatif dalam kemampuan (tingkat nol).

Benar, sebuah organisasi yang mengandalkan kemampuan dinamis bisa dibayangkan memiliki pola biaya yang sama. Ini berarti bahwa orang dapat melangkah keluar dari peran tingkat nol mereka dan masuk ke peran kemampuan dinamis mereka — peran perubahan mereka yang dipelajari dan bermotif — dan kemudian mundur lagi ketika perubahan selesai. Masuk akal dari gambar ini dilemahkan oleh masalah 'rustiness': pemeliharaan keterampilan atau rutinitas yang sukses biasanya membutuhkan latihan yang sering. Terlepas dari apakah keberatan itu menentukan dalam dirinya sendiri, tampaknya, dalam praktiknya, contoh-contoh menonjol dari kemampuan dinamis umumnya melibatkan banyak personil khusus yang berkomitmen penuh waktu untuk peran perubahan mereka, dan jenis investasi lainnya juga. Kontras dengan beban biaya yang lebih ringan dari pemecahan masalah ad hoc jelas.

8.6 *No 'Rule for Riches' Here*

Sekarang harus jelas bahwa tidak selalu menguntungkan bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam (urutan pertama) kemampuan dinamis. Saingan yang mengandalkan pemecahan masalah ad hoc untuk mencapai perubahan bila diperlukan membawa beban biaya yang lebih rendah. Jika peluang untuk perubahan kompetitif yang signifikan cukup jarang atau cukup mahal untuk direalisasikan, maka biaya tambahan kemampuan dinamis tidak akan dicocokkan dengan manfaat yang sesuai rata-rata - bahkan jika keberhasilan penting sesekali mungkin menunjukkan sebaliknya. Juga, jika lingkungan perubahan mempertahankan kemampuan dinamis relatif terhadap kemampuan biasa (ditambah pemecahan masalah ad hoc),

persaingan di antara banyak perusahaan yang mengejar strategi kemampuan dinamis yang sama dapat bersaing dengan sewa, karena (misalnya) pasar produk jenuh dengan inovasi saingan atau karena gaji para ilmuwan dan insinyur yang menawar. Contoh terkait dan lama akrab dari kemampuan dinamis yang tidak menguntungkan adalah R &D inovatif yang tidak membuahkan hasil di hadapan saingan kuat yang berinvestasi hanya dalam R &D meniru (lihat, misalnya, Nelson dan Winter, 1982). Aturan (deskriptif) untuk kekayaan adalah menempati tempat yang disukai dan relatif tidak terbantahkan dalam ekologi perilaku - misalnya, dengan memiliki unit R &D yang kuat ketika orang lain di industri tidak memiliki kemampuan inovatif dan meniru. Sementara seorang aktor individu dapat memberikan pengaruh pada ekologi itu, mungkin mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi ceruk yang disukai dan tidak terbantahkan, atau dalam mencegah perubahan yang tidak menguntungkan setelah ceruk seperti itu telah dieksploitasi untuk sementara waktu. Oleh karena itu, aturannya memiliki nilai preskriptif kecil.

8.7 Higher-Order Capabilities

Jika perubahan eksogen adalah 'penghancuran kompetensi' pada tingkat kemampuan dinamis tingkat pertama, mereka yang berinvestasi dalam membangkitkan respons terhadap jenis perubahan yang akrab mungkin menemukan diri mereka kurang beruntung dibandingkan dengan pemain yang lebih fleksibel yang telah berinvestasi dalam kemampuan tingkat tinggi. Investasi yang disengaja dalam pembelajaran organisasi dapat, misalnya, memfasilitasi penciptaan dan modifikasi kemampuan dinamis untuk pengelolaan akuisisi atau aliansi (Zollo and Winter, 2002; Winter, 2003). Collis (1994) berpendapat bahwa keberadaan kemampuan orde yang lebih

tinggimemberikan bantahan terhadap klaim bahwa umumnya ada keuntungan yang bisa didapat dari kekuatan pada tingkat kemampuan dinamis tertentu: selalu ada tingkat yang lebih tinggi, dan dalam pandangannya superioritas pada tingkat yang lebih tinggi selalu 'mengalahkan' superioritas pada tingkat yang lebih rendah. Di sini, kesimpulan skeptis yang sama tentang keuntungan terletak pada argumen alternatif bahwa pemecahan masalah ad hoc selalu merupakan pengganti kemampuan dinamis dan mungkin lebih unggul secara ekonomi.

Collis juga membuat, bagaimanapun, saran menarik terkait bahwa ada kecenderungan historis untuk lokus tindakan kompetitif untuk naik dalam hirarki kemampuan. Inovasi strategis sering melibatkan 'mengubah permainan' dengan cara yang 'membawanya ke tingkat yang lebih tinggi' - sebuah frasa yang sering berkonotasi fokus pada penguatan kemampuan perubahan tingkat yang lebih tinggi. Gagasan ini menarik pada tingkat deskriptif dan jelas ada beberapa logika untuk itu. Kemajuan pengetahuan secara kumulatif, imitasi menyebarkan solusi di sekitar, dan masalah yang terlihat, mendesak, dan berulang pada frekuensi tinggi cenderung terpecahkan sebelum masalah dengan atribut yang berlawanan. Tetapi pertimbangan ini tidak cukup untuk membuat perkembangan ke 'urutan' persaingan yang lebih tinggi menjadi kebutuhan logis, karena tingkatnya berbeda dalam keseimbangan biaya-manfaat dari investasi kemampuan, dan perubahan eksogen dapat setiap saat memberi tip keseimbangan yang ada yang mendukung kemampuan tingkat rendah yang dilengkapi dengan pemecahan masalah ad hoc. Argumen untuk perkembangan ke atas tersebut karena itu kehilangan asumsi yang tepat yang membatasi karakter perubahan eksogen sedemikian rupa untuk memastikan bahwa investasi dalam kemampuan tingkat tinggi cenderung

membuahkan hasil, sementara langkah pemotongan biaya ke arah yang berlawanan tidak. Bagaimana asumsi seperti itu dapat dibingkai tidak jelas, tetapi logikanya tidak lengkap tanpa itu.

8.8 *Reprise*

Mungkin beberapa misteri dan kebingungan yang membulatkan konsep kemampuan dinamis muncul dari menghubungkan konsep terlalu erat dengan gagasan efektivitas umum dalam menangani perubahan dan formula generik untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Argumen di sini adalah bahwa kejelasan disajikan dengan melanggar hubungan ini. Tidak ada cara untuk melakukan lindung nilai terhadap setiap kontingensi. Tidak ada aturan umum untuk kekayaan. Bahwa berinvestasi dalam kemampuan dinamis (dari urutan apa pun) dapat menjadi lindung nilai parsial terhadap keusangan kemampuan yang ada, dan kadang-kadang dapat menghasilkan keuntungan yang relatif berkelanjutan, jelas dari sifat 'kemampuan dinamis,' seperti yang didefinisikan di sini. Bahwa ini tidak dapat secara seragam atau pasti menguntungkan sama-sama jelas, dari arti 'investasi:' eksperimen pemikiran untuk menaikkan biaya sambil memegang manfaat kotor konstan membuat manfaat bersih menghilang, dan tentu saja dunia mampu mengubah eksperimen pemikiran seperti itu menjadi eksperimen nyata. Konsep kemampuan dinamis adalah tambahan yang bermanfaat untuk alat analisis strategis, tetapi analisis strategis itu sendiri tetap menjadi masalah memahami bagaimana atribut istimewa dari masing-masing perusahaan mempengaruhi prospeknya dalam konteks kompetitif tertentu.

Ringkasan

- Kemampuan organisasi adalah rutinitas tingkat tinggi (atau pengumpulan rutinitas) yang, bersama dengan aliran input pelaksana, menganugerahkan pada manajemen organisasi satu set pilihan keputusan untuk menghasilkan output yang signifikan dari jenis tertentu.
- Terdapat antithesis yang menyatakan bahwa tidak selalu menguntungkan bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam dynamic capabilities. Terutama dengan hanya berinvestasi dalam R&D yang sifatnya meniru.
- kesimpulan skeptis yang sama tentang keuntungan terletak pada argumen alternatif bahwa pemecahan masalah ad hoc selalu merupakan pengganti kemampuan dinamis dan mungkin lebih unggul secara ekonomi.
- beberapa misteri dan kebingungan yang membulatkan konsep kemampuan dinamis muncul dari menghubungkan konsep terlalu erat dengan gagasan efektivitas umum dalam menangani perubahan dan formula generik untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Bab 9:

Dynamic Capabilities dalam Masa-Masa Sulit

Kunci Pembelajaran:

- | | |
|-------------|--|
| 9.1 | Kemampuan Untuk Mendapatkan Pembiayaan |
| 9.2 | Kemampuan untuk Bekerja dalam Tim Virtual |
| 9.3 | Delegasi Kekuasaan dan Otonomi Karyawan yang Lebih Besar |
| 9.4 | Kemampuan Untuk Memanfaatkan Peluang yang Muncul Selama Krisis |
| 9.5 | Kemampuan berinovasi dan/atau meniru |
| 9.6 | Kemampuan untuk Membedakan antara Produk dan Layanan yang Ditawarkan |
| 9.7 | Kemampuan Untuk Menggunakan dan Mengembangkan Teknologi Modern |
| 9.8 | Kemampuan untuk Memindahkan Sumber Daya Dengan Cepat |
| 9.9 | Organisasi Kerja yang Optimal dan Perencanaan yang Tepat |
| 9.10 | Kemampuan untuk Mempertahankan dan Mengembangkan Sistem TI yang Efisien |
| 9.11 | Kemampuan Untuk Menggunakan Hubungan Pribadi |

Dyduch et al. (2021) menjelaskan bahwa penelitian tentang kemampuan dinamis menyoroti kelangsungan hidup bisnis selama masa-masa penuh gejolak, dan menunjukkan peran kemampuan dinamis dalam proses mempertahankan kinerja. Literatur menunjukkan beberapa bukti berdasarkan tanggapan manajerial selama masa krisis. Battisti dan Deakins, misalnya, ketika memeriksa kemampuan dinamis UKM setelah bencana gempa bumi 2010-2011 di Christchurch, Selandia Baru, menunjukkan pentingnya kemampuan dinamis yang dinyatakan dalam sikap proaktif dan kemampuan untuk mengintegrasikan sumber daya ketika mengidentifikasi peluang baru dalam lingkungan yang ditandai dengan volatilitas tinggi dan meningkatnya ketidakpastian. Pandemi Covid-19, yang muncul pada saat ekonomi dunia lebih salingterhubung dari sebelumnya, merupakan kejutan eksternal yang belum pernah terjadi sebelumnya yang memaksa pemikiran ulang model bisnis. Liguori & Pittz menyarankan bahwa kejatuhan ekonomi dari pandemi ini akan terbukti lebih buruk bagi usaha kecil dan karyawan mereka sebelum menjadi lebih baik. Syriopoulos menunjukkan bahwa banyak UKM diperkirakan akan mengalami krisis Covid -19. Pembatasan yang diberlakukan untuk mencegah penyebaran wabah Covid-19 memiliki efek yang lebih parah pada UKM daripada pada perusahaan yang lebih besar dan global karena mereka memiliki cadangan modal yang lebih rendah, aset yang lebih sedikit dan tingkat produktivitas yang lebih rendah. Kesimpulan serupa mengenai ketahanan UKM dirumuskan oleh Lu et al., yang meneliti dampak epi demic Covid-19 di Provinsi Sichuan dan menyarankan bahwa UKM sering paling rentan ketika ada krisis publik besar karena tingkat kesiapsiagaannya yang lebih rendah.

Dampak negatif dari krisis Covid-19 di Rusia ditunjukkan dalam penelitian oleh Razumovskaia et al., yang menunjukkan bahwa kerentanan sektor ekonomi ini tidak hanya terdiri dari sumber daya yang terbatas, tetapi juga karena tingkat potensi inovasi yang relatif rendah. Mempelajari dampak pandemi Covid-19 terhadap perusahaan Spanyol, Pedraza dkk. mencatat bahwa sementara mempertahankan aktivitas ekonomi menunjukkan sensitivitas yang lebih besar terhadap perilaku perusahaan besar, pekerjaan secara substansial bergantung pada UKM pada umumnya dan mikroenterprises pada khususnya. Gourinchas dkk., yang melakukan penelitian tentang dampak krisis Covid-19 terhadap kegagalan bisnis di kalangan UKM di tujuh belas negara, memperkirakan peningkatan besar dalam tingkat kegagalan UKM selama Covid-19. Para sarjana membedakan lima kategori kemampuan substantif dan enam kategori kemampuan dinamis tingkat tinggi. Kemampuan substantif mencakup kegiatan-kegiatan yang penting untuk kelangsungan hidup organisasi dalam jangka pendek: (1) operasi / proses, (2) produk / layanan / kualitas, (3) sumber daya / aset, (4) struktur organisasi, dan (5) hubungan dengan pelanggan / pembeli. Pada gilirannya, kemampuan dinamis berhubungan dengan kegiatan organisasi yang membentuk dasar untuk pengembangan jangka panjang, yaitu: (1) R &D / inovasi / teknologi, (2) pengambilan keputusan strategis / riset pasar, (3) kerjasama / aliansi / jaringan / hubungan, (4) manajemen pengetahuan, (5) sumber daya / reputasi tidak berwujud, dan (6) manajemen sumber daya manusia strategis. Akan sulit untuk mempelajari kemampuan dinamis tingkat tinggi tanpa mengetahui struktur dan komposisinya.

Untuk mempelajari kemampuan dinamis, penting untuk mengidentifikasi kemampuan dinamis tingkat pertama mana

yang membentuk konstruksi ini di masa-masa penuh gejolak. Sebagai konsekuensi dari tinjauan literatur, kami telah mengidentifikasi kemampuan dinamis tingkat pertama berikut yang dipandang sebagai yang paling penting dalam konteks krisis coronavirus: (a) Kemampuan untuk mendapatkan pembiayaan; (b) Kemampuan untuk bekerja dalam tim virtual; (c) Delegasi kekuasaan dan otonomi karyawan yang lebih besar; (d) Kemampuan untuk memanfaatkan peluang yang muncul selama krisis; (e) Kemampuan untuk berinovasi dan / atau meniru; (f) Kemampuan untuk membedakan antara produk dan layanan yang ditawarkan; Kemampuan untuk menggunakan dan mengembangkan teknologi modern; (h) Kemampuan untuk memindahkan sumber daya dengan cepat; (i) Organisasi kerja yang baik dan perencanaan yang tepat; Kemampuan untuk memelihara dan mengembangkan sistem TI yang efisien; dan (k) Kemampuan untuk menggunakan hubungan pribadi. Di bawah ini, kami mengembangkan dasar-dasar teoritis di balik masing-masing kemampuan ini.

9.1 Kemampuan untuk Mendapatkan Pembiayaan

Pada saat krisis, kekhawatiran umum adalah bahwa akses untuk mendapatkan keuangan merupakan penghalang yang semakin signifikan terhadap pertumbuhan bisnis. Arrfelt et al., yang beranggapan bahwa kompetensi di bidang alokasi modal merupakan bentuk kemampuan dinamis, menunjukkan hubungan yang ada antara tingkat kompetensi di bidang alokasi dan prospek pengembangan perusahaan, serta pentingnya kompetensi di bidang alokasi di pasar yang kompetitif. Penelitian oleh W. Bigler dan Ch. Hsieh juga menunjukkan pentingnya kemampuan dinamis dalam proses mengoptimalkan struktur modal, yang menurutnya penggunaan konstruksi kemampuan dinamis memungkinkan aset perusahaan direnovasi

sedemikian rupa untuk memastikan optimalisasi keuntungan dan nilai perusahaan. Demikian pula, Sammut et al., dalam studi mereka tentang kemampuan untuk mengembangkan spin-off akademik (ASO) di Prancis, menunjukkan empat faktor yang menentukan pertumbuhan ASOs: orientasi kewirausahaan, memperoleh keterampilan dalam proses kewirausahaan, akses ke sumber daya keuangan publik dan swasta, dan peluang teknologi dan program dukungan. D. Townsend dan L. Busenitz menggunakan konstruksi kemampuan dinamis untuk menggambarkan sejauh mana, pada tahap awal pengembangan perusahaan, pilihan yang dibuat antara kualitas tim manajemen, sumber daya teknologi perusahaan dan ketidakpastian permintaan di pasar utama mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk memperoleh sumber daya keuangan.

9.2 Kemampuan untuk Bekerja dalam Tim Virtual

Membangun tim virtual adalah tantangan yang signifikan bagi manajer selama pandemi, penguncian atau kerja jarak jauh. Krisis saat ini telah memaksa perusahaan untuk dengan cepat berinvestasi dalam teknologi online dan mengatur kembali tim mereka menjadi yang virtual. Sampai saat ini, penelitian menunjukkan bahwa tim yang lebih kecil dan erat memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi, tetapi ada juga kebutuhan untuk komunikasi yang lebih baik antara anggota tim virtual dalam hal tujuan dan tugas, di samping aspek sosial dan emosional. Menjadi bagian dari tim yang bekerja dari jarak jauh adalah tantangan bagi para pemimpin, yang taktiknya untuk memberikan pengaruh selama pekerjaan di perusahaan mungkin tidak cukup. Sementara itu, pemahaman dan pengakuan oleh para pemimpin set spesifik anggota tim 'kompetensi pada tahap tertentu dari pengembangan tim, menghasilkan peningkatan efektivitas tim dan memiliki efek positif pada lingkungan sosial.

Brahm dan Kunze menunjukkan pentingnya kepercayaan kelompok sebagai faktor penting dalam mencapai kinerja tinggi di antara tim virtual.

9.3 Delegasi Kekuasaan dan Otonomi Karyawan yang Lebih Besar

Krisis ekonomi dan masa ketidakpastian membutuhkan tanggapan cepat dari organisasi untuk menyiapkan solusi inovatif dan menciptakan nilai baru bagi pelanggan. Tanggapan ini tidak dapat terjadi dalam struktur hierarkis, terkonsentrasi dan terpusat. Untuk merespon dengan cepat terhadap krisis yang tak terduga, perusahaan perlu mengembangkan struktur organik dengan otonomi yang lebih besar, desentralisasi kekuasaan, generasi ide kreatif dan eksperimen bottom-up. Wohlgemuth et al., berpendapat bahwa dalam penelitian tentang kemampuan dinamis, perhatian biasanya difokuskan pada perilaku manajer yang mengidentifikasi dan menerapkan peluang bisnis. Namun, peran keterlibatan dan partisipasi karyawan biasanya diabaikan, yang, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian mereka, berkorelasi positif dengan membentuk kemampuan dinamis. Felin dan Powell menunjuk pada bentuk-bentuk organisasi baru seperti poliarki, bukti sosial dan bentuk-bentuk baru organisasi terbuka, yang, melalui keterlibatan karyawan, memungkinkan organisasi untuk membangun kemampuan dinamis di bidang inovasi berkelanjutan.

Dampak positif keterlibatan karyawan terhadap inovasi proses juga ditekankan oleh Uhlaner dkk., yang mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan penjualan di UKM terkait pengetahuan dan inovasi. Sommer et al. mengeksplorasi pengaruh perilaku pemimpin pada ketahanan anggota tim, dan menunjukkan bahwa delegasi, yang terhubung

dengan kepemimpinan transformasional, dikaitkan dengan tingkat efek positif yang lebih besar dan tingkat efek negatif yang lebih rendah, yang pada gilirannya memprediksi ketahanan yang lebih tinggi di antara anggota tim. Pengamatan serupa dilakukan oleh Klein et al., yang menyarankan bahwa delegasi dinamis meningkatkan kemampuan tim aksi ekstrim untuk tampil andal, sementara juga membangun keterampilan anggota tim pemula mereka. Dirani dkk. menunjukkan fakta bahwa peran kepemimpinan puncak adalah untuk memanfaatkan delegasi tim untuk menghasilkan peta jalan yang efisien untuk mencapai tujuan dan menanggapi krisis. Delegasi selama situasi krisis memperkuat tim, meningkatkan pengambilan keputusan, dan meningkatkan komitmen pemangku kepentingan terhadap organisasi dan kelangsungan hidupnya.

9.4 Kemampuan untuk Memanfaatkan Peluang yang Muncul Selama Krisis

Apa yang mungkin tampak sebagai ancaman bagi satu organisasi dapat menjadi kesempatan bagi yang lain. Krisis biasanya menempatkan organisasi dalam kesulitan keuangan, dan beberapa dari mereka mengalami masa-masa sulit. Peran kemampuan dinamis adalah bereaksi terhadap situasi krisis, merasakan peluang baru dan mengkonfigurasi ulang basis dan sumber daya perusahaan untuk menangkap peluang yang dirasakan. Eksploitasi peluang selama krisis dipahami sebagai jumlah produk dan layanan baru yang diluncurkan, atau pasar baru ditembus. Literatur telah mengidentifikasi hubungan antara kemampuan dinamis dan efektivitas strategi yang diterapkan. Implementasi strategi yang disiplin serta transformasi dinamis dari beberapa dari mereka menunjukkan bahwa perusahaan dapat merasakan perubahan di pasar dan mengambil peluang dengan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kompetensi

mereka, yang merupakan ekspresi dari pengembangan kemampuan dinamis mereka. Kemampuan dinamis mendukung manajemen kewirausahaan berdasarkan peluang penginderaan, mengembangkan model bisnis yang berlaku dan merangsang inovasi. Kemampuan dinamis juga merupakan kondisi penting untuk inovasi perusahaan dan pengembangan produk baru. Ternyata mereka juga merangsang pengembangan keterampilan teknologi dan pemasaran, yang nantinya dapat digunakan untuk pengembangan dan komersialisasi produk baru.

9.5 Kemampuan untuk Berinovasi dan/ atau Meniru

CEO salah satu perusahaan yang kami survei, ketika ditanya apakah dia akan menghemat biaya untuk R &D dan inovasi karena krisis mengatakan "Tidak pernah - kami ingin mengembangkan produk baru sekarang sehingga kami menjadi lebih kuat setelah krisis". Kemampuan untuk berinovasi tampaknya sangat penting bahkan selama masa krisis. Kemampuan untuk berinovasi dan / atau meniru biasanya diidentifikasi dengan kemampuan inovasi, yang berasal dari kemampuan dinamis. Kemampuan untuk berinovasi itu sendiri dirasakan dan dipahami dengan berbagai cara. Lawson dan Samson menunjukkan bahwa kemampuan inovasi adalah kemampuan untuk terus mengubah pengetahuan dan ide menjadi produk, proses, dan sistem baru untuk kepentingan perusahaan dan para pemangku kepentingannya. Berdasarkan teori kemampuan dinamis, Romijn dan Albaladejo memahami kemampuan inovasi untuk menjadi keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk secara efektif menyerap, menguasai dan meningkatkan teknologi yang ada, dan untuk menciptakan yang baru. Zhang dan Merchant menunjukkan bahwa itu adalah kemampuan untuk menciptakan produk, proses, layanan, teknologi, atau ide yang lebih baik atau lebih

efektif yang diterima oleh pasar, pemerintah, dan masyarakat. Namun, Wang percaya bahwa kemampuan inovasi dinamis adalah kemampuan inovasi yang digunakan perusahaan untuk mengembangkan, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kemampuan operasional. Di sisi lain, Mazzucchelli dkk. menyarankan bahwa ada kemampuan inovasi strategis yang dapat dianggap sebagai kemampuan untuk mengembangkan produk baru, menerapkan inovasi dalam proses manufaktur, melakukan perbaikan produk, dan menerapkan inovasi dalam pemasaran dan metode. Perlu juga ditekankan bahwa kemampuan inovasi diindikasikan sebagai salah satu bidang utama yang menentukan inovasi UKM.

9.6 Kemampuan untuk Membedakan antara Produk dan Pelayanan yang Ditawarkan

Kemampuan dinamis orde kedua yang penting yang membentuk kemampuan dinamis secara keseluruhan selama masa-masa penuh gejolak adalah kemampuan untuk membedakan antara produk dan layanan yang ditawarkan, yang sering diperlakukan sebagai elemen dari kemampuan inovasi. Calantone et al. menunjukkan bahwa faktor penentu inovasi perusahaan termasuk kemampuannya untuk menggunakan ide-ide baru atau mencari cara-cara baru dalam melakukan sesuatu. Namun, di sisi lain, Subramaniam dan Youndt menyarankan bahwa elemen kunci dalam menerapkan inovasi kecil adalah kemampuan perusahaan untuk memperkuat lini produk/layanan yang berlaku dan memperkuat keahlian yang ada dalam produk/layanan yang berlaku. Akman dan Yilmaz menunjukkan bahwa untuk inovasi, penting seberapa cepat perusahaan mampu menyesuaikan penawarannya dengan perubahan kondisi pasar. Demikian pula, C. Cheng dan Yang fokus pada peran

kemampuan ini dalam mengembangkan produk baru untuk memenuhi kebutuhan pasar.

9.7 Kemampuan untuk Menggunakan dan Mengembangkan Teknologi Modern

Seperti yang telah disebutkan, krisis virus corona telah memaksa perusahaan untuk bekerja secara online. Bahkan jika perusahaan telah mengembangkan sistem TI mereka sebelumnya, penguncian mempercepat prosesnya. Pada masa normal, perkembangan teknologi berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan, termasuk yang menggunakan 'teknologi hijau', yang memiliki efek positif pada kemampuan mereka untuk bertahan dari krisis. Zagelmeyer dan Heckman menunjukkan bahwa ukuran perusahaan dan masalah bisnis yang terjadi sebelum krisis memiliki efek positif pada kemampuan untuk bertahan dari krisis, sementara struktur pekerjaan yang fleksibel (karyawan sementara atau jangka tetap) tidak mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan selama krisis. Perkembangan teknologi, terutama pengetahuan di bidang teknologi informasi, memiliki dampak positif pada kelangsungan hidup perusahaan dan adaptasinya terhadap perubahan persyaratan lingkungan, juga dalam kasus perusahaan mikro. Mortazavi dkk. menunjukkan legitimasi menggunakan kecerdasan buatan untuk memberikan tingkat keamanan yang lebih tinggi dalam memerangi virus corona Covid-19 dengan menganalisis karyawan mana yang berisiko tinggi tertular virus. Terlebih lagi, kecerdasan buatan juga dapat mendukung bidang-bidang di luar bisnis seperti pendidikan, perawatan kesehatan atau layanan publik dalam memerangi virus corona. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Dalić dan Paunović, semakin banyak UKM yang menggunakan teknologi informasi untuk mencapai hasil yang lebih baik dan

lebih baik, dan mereka yang menggunakan teknologi TI lebih tahan terhadap gangguan eksternal dan lebih mampu bertahan hidup.

9.8 Kemampuan untuk Memindahkan Sumber Daya dengan Cepat

Inti dari kemampuan dinamis adalah kemampuan untuk menemukan peluang, mengkonfigurasi ulang basis sumber daya untuk merebutnya, mengidentifikasi peluang baru, dan mengubah seluruh perusahaan untuk masa depan (Teece, 2007). Terutama selama krisis yang tak terduga, alih-alih tenggelam ke dalam keputusan, perusahaan harus mengubah situasi untuk keuntungan mereka sebanyak mungkin. Dalam kasus ekstrim, ini dapat dilakukan dengan mengubah jenis produksi, memasuki pasar baru atau diversifikasi. Namun, tidak peduli tindakan mana yang dipilih, ketika peluang baru terlihat, itu membutuhkan sumber daya untuk dengan cepat bergeser dan potensi strategis diarahkan untuk merebut kesempatan. Memindahkan sumber daya dengan cepat, atau konfigurasi ulang sumber daya, dipahami sebagai kemampuan dinamis yang mencakup sumber daya yang sesuai dengan keputusan baru. Maritan menjelaskan pergeseran sumber daya melalui perilaku seperti mencari sumber daya, dan pemilihan, investasi, eksploitasi, dan konfigurasi ulang mereka. Hitt, Irlandia, Sirmon dan Trahms, di sisi lain, memahami orkestrasi sumber daya sebagai elemen kunci dari kewirausahaan strategis. Menurut Wilden, Devinney dan Dowling, konfigurasi ulang sumber daya menyangkut investasi dalam bisnis baru, menyebarkan bisnis yang ada, penciptaan aliansi atau adaptasi model bisnis. Kemampuan dinamis, dipahami sebagai membuat respon yang cepat terhadap sinyal yang berasal dari lingkungan dan pergeseran sumber daya dengan cepat, diterjemahkan ke dalam

efektivitas organisasi dalam hal profitabilitas dan produktivitas kerja, terutama jika disertai dengan sistem TI yang efisien.

9.9 Organisasi Kerja yang Optimal dan Perencanaan yang Tepat

Karna dkk. membedakan beberapa kemampuan dinamis, di antaranya mereka menyebutkan struktur organisasi yang tepat dan manajemen sumber daya manusia. D. Ojha, P. Patel dan S. Sridharan menunjukkan bahwa meskipun perencanaan strategis yang dinamis terkait secara negatif atau tidak signifikan dengan hasil keuangan, itu juga memiliki dampak positif pada hasil keuangan melalui kemampuan operasional. J. Schwarz, R. Rohrbeck dan B. Wach, sambil menekankan peran pelatihan kepemimpinan dan membangun praktik peramalan perusahaan dalam membentuk kemampuan dinamis, juga menghargai peran mediasi peluang manajemen dinamis (yaitu, kemampuan para pemimpin untuk mempertanyakan model bisnis saat ini, membuat keputusan selama ketidakpastian, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya organisasi). Penelitian yang dilakukan oleh S. Popadiuk, A. Luz dan C. Kretschmer menunjukkan hubungan antara konsep kemampuan dinamis dan ambidexterity, dan menekankan pentingnya pembelajaran organisasi, sumber informasi, proyek organisasi, pengelolaan sumber daya yang terbatas, pertumbuhan sumber daya melalui outsourcing dan aliansi, peran manajemen puncak dan partisipasi tim dalam pengambilan keputusan, dan pentingnya spesialisasi aset dan manajemen organisasi.

Ketika memeriksa faktor penentu keberhasilan dan kegagalan mengembangkan perusahaan, Messersmith dan Guthrie menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi terkait positif dengan pertumbuhan penjualan dan inovasi

melalui prisma konsep kemampuan dinamis. Ghapanchi dan Aurum menunjukkan bagaimana kemampuan dinamis yang terkait dengan organisasi kerja yang tepat — yaitu penghapusan cacat proaktif dan efektif, serta peningkatan fungsionalitas yang proaktif dan efisien — mempengaruhi efisiensi proyek Perangkat Lunak Open-Source yang lebih tinggi. Desai et al. menunjukkan bahwa sumber keunggulan kompetitif untuk proses CRM dalam hal kemampuan dinamis adalah kemampuan organisasi untuk terus meningkatkan, berinovasi dan mengkonfigurasi ulang sumber daya untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan lingkungan. Selanjutnya, studi oleh Holzweber et al. menunjukkan bahwa pengembangan kemampuan dinamis, ditentukan oleh tindakan manajemen dan klien utama (khususnya di bidang pertukaran informasi dan koordinasi), mempengaruhi peningkatan proses bisnis dan pembentukan kemitraan strategis dengan organisasi klien. Hal ini juga tampaknya bahwa desain organisasi yang tepat memiliki dampak pada pengembangan kemampuan dinamis. Dalam lingkungan yang berubah, itu adalah keterbukaan organisasi, struktur organik longgar dan proses manajemen diri yang penting.

9.10 Kemampuan untuk Mempertahankan dan Mengembangkan Sistem TI yang Efisien

Sistem TI yang efisien menjadi penting untuk kegiatan perusahaan selama krisis ketika kerja jarak jauh, penyimpanan cloud, dan sesi online intensif koneksi diperlukan. Penelitian oleh Wamba et al. menunjukkan dampak kemampuan dinamis berdasarkan analisis data besar (BDA) pada peningkatan efisiensi organisasi dan kinerja organisasi, kelincuhan rantai pasokan (SCAG), kemampuan beradaptasi rantai pasokan (SCAD) dan ukuran kinerja (biaya dan efisiensi operasional).

Wang et al. mengadopsi asumsi kemampuan dinamis sebagai variabel perantara, dan mempresentasikan hasil yang menunjukkan bahwa dukungan TI secara tidak langsung menguntungkan organisasi produksi, yang memaksa perusahaan untuk secara hati-hati menyesuaikan dukungan TI dengan kebutuhan strategis. Juga, Guo dkk berpendapat bahwa digitalisasi memiliki potensi untuk membantu UKM merespons secara efektif krisis publik dengan mengaktifkan kemampuan dinamis mereka. Selain itu, studi oleh D. Desai, S. Sahu dan P. Sinha menunjukkan bahwa kompetensi di bidang TI adalah moderator yang signifikan dari ketergantungan antara kemampuan dinamis dan keunggulan kompetitif. Kesimpulan serupa dirumuskan oleh Wang et al., yang menunjukkan dampak langsung yang signifikan pada peluang pemasaran yang dinamis dari orientasi pasar perusahaan, penggunaan TI untuk mendukung CRM dan fungsionalitas infrastruktur TI.

Yoshikuni dan Albertin menunjukkan bahwa kemampuan operasional dan analitis dinamis yang terkait dengan layanan TI memiliki dampak positif pada peningkatan proses bisnis dan kinerja perusahaan. Dengan memeriksa kemampuan berorientasi proses yang dinamis, Kim dkk. menunjukkan peran strategis TI sebagai penentu kemampuan dinamis dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Pada saat yang sama, penelitian oleh Khatri et al. menunjukkan kelayakan dalam studi kemampuan dinamis berfokus pada kemampuan SDM dan TI daripada praktik SDM atau investasi TI sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena kemampuan membangun lebih cocok dengan definisi 'sumber daya' daripada praktik SDM atau investasi TI.

9.11 Kemampuan untuk Menggunakan Hubungan Pribadi

Bilton dan Cummings menunjukkan bahwa selama masa-masa penuh gejala, kepemimpinan berdasarkan membangun hubungan di dalam dan di luar organisasi sama pentingnya dengan kepemimpinan berdasarkan membangun visi yang kuat. Studi yang dilakukan oleh Sachitra dan Chong pada perusahaan-perusahaan kecil Sri Lanka di sektor agribisnis memberikan bukti hubungan antara keunggulan kompetitif dan kemampuan dinamis seperti pembelajaran organisasi, membangun hubungan, manajemen kualitas dan pemasaran. Namun, penelitian oleh Mitrega menunjukkan kemungkinan menggunakan kemampuan dinamis organisasi dalam proses menciptakan keterampilan interpersonal. Salvato dan Vassolo, dalam mencoba menjelaskan dinamika sumber daya, mengusulkan teori multi-level *Dynamic Capabilities* (DC) yang menunjukkan peran sentral kemampuan karyawan individu untuk menggunakan hubungan interpersonal yang kondusif untuk dialog yang produktif. Juga, Fath dkk. meneliti bagaimana hubungan telah mempengaruhi ketahanan UKM selama krisis Covid-19, dan menunjukkan bahwa ikatan yang kuat meningkatkan ketahanan bahkan ketika ada pandangan negatif, karena mitra jaringan saling mendukung, termasuk melalui pengembangan ikatan baru. Portuguez Castro & Go'mez Zermeño menarik kesimpulan serupa, menunjukkan bahwa modal sosial dan manusia telah meningkatkan ketahanan selama krisis Covid-19.

Ringkasan

- Penelitian tentang kemampuan dinamis menyoroti kelangsungan hidup bisnis selama masa-masa penuh

gejolak, dan menunjukkan peran kemampuan dinamis dalam proses mempertahankan kinerja.

- *Dynamic Capabilities* UKM setelah bencana gempa bumi 2010-2011 di Christchurch, Selandia Baru, menunjukkan pentingnya kemampuan dinamis yang dinyatakan dalam sikap proaktif dan kemampuan untuk mengintegrasikan sumber daya ketika mengidentifikasi peluang baru dalam lingkungan yang ditandai dengan volatilitas tinggi dan meningkatnya ketidakpastian.
- Para sarjana membedakan lima kategori kemampuan substantif dan enam kategori kemampuan dinamis tingkat tinggi. Kemampuan substantif mencakup kegiatan-kegiatan yang penting untuk kelangsungan hidup organisasi dalam jangka pendek: (1) operasi / proses, (2) produk / layanan / kualitas, (3) sumber daya / aset, (4) struktur organisasi, dan (5) hubungan dengan pelanggan / pembeli.
- *Dynamic Capabilities* yang berhubungan dengan kegiatan organisasi membentuk dasar untuk pengembangan jangka panjang, yaitu: (1) R &D / inovasi / teknologi, (2) pengambilan keputusan strategis / riset pasar, (3) kerjasama / aliansi / jaringan / hubungan, (4) manajemen pengetahuan, (5) sumber daya / reputasi tidak berwujud, dan (6) manajemen sumber daya manusia strategis.
- *Dynamic Capabilities* tingkat pertama berikut yang dipandang sebagai yang paling penting dalam konteks krisis coronavirus: (a) Kemampuan untuk mendapatkan pembiayaan; (b) Kemampuan untuk bekerja dalam tim virtual; (c) Delegasi kekuasaan dan otonomi karyawan

yang lebih besar; (d) Kemampuan untuk memanfaatkan peluang yang muncul selama krisis; (e) Kemampuan untuk berinovasi dan / atau meniru; (f) Kemampuan untuk membedakan antara produk dan layanan yang ditawarkan; Kemampuan untuk menggunakan dan mengembangkan teknologi modern; (h) Kemampuan untuk memindahkan sumber daya dengan cepat; (i) Organisasi kerja yang baik dan perencanaan yang tepat; Kemampuan untuk memelihara dan mengembangkan sistem TI yang efisien; dan (k) Kemampuan untuk menggunakan hubungan pribadi.

Bab 10:

Dynamic Capabilities pada Sektor Publik

Kunci Pembelajaran:

10.1 *Dynamic Capabilities* dalam Sektor Publik

10.1 Penelitian Terkait *Dynamic Capabilities* dalam Sektor Publik

10.1 Dynamic Capabilities pada Sektor Publik

Penggunaan konsep kemampuan dinamis dalam organisasi sektor publik memiliki lawan dan pendukung. Lawan menunjukkan karakteristik organisasi publik, yang terutama berkorelasi dengan konsep kemampuan dinamis (Cha, 2014; Hawrysz, 2018). Ini termasuk, antara lain, kebutuhan organisasi, akses terbatas ke sumber daya dan pengaruh politik. Organisasi sektor publik didirikan untuk memenuhi kebutuhan sosial tertentu. Namun, arah evolusi yang disebutkan di atas membuat memenuhi kebutuhan untuk terjadi dengan akses terbatas ke sumber daya eksternal. Akses terbatas adalah konsekuensi dari pertumbuhan konstan yang diamati dari biaya publik, yang berkontribusi pada peningkatan minat dalam penggunaan efektif mereka, bukan dalam mengalokasikan jumlah yang lebih tinggi untuk tujuan ini (Ferlie, 1992; Ferlie, 2016; Hawrysz, 2018).

Bukan tanpa makna juga menjadi tekanan warga untuk mencari solusi yang lebih efektif terhadap masalah sosial dan peningkatan kritik masyarakat terhadap otoritas publik (Kozuch, 2004; Hawrysz, 2018). Inilah sebabnya mengapa organisasi sektor publik harus difokuskan pada sumber daya internal

mereka sendiri dan bidang potensial untuk memperoleh pengetahuan (Nutt, dan Backoff, 1993; Hawrysz, 2018). Pengaruh politik dalam organisasi sektor publik yang dihasilkan, antara lain, dari perubahan kebijakan dan siklus pemilihan jangka pendek menghasilkan tingkat variasi yang tinggi untuk unit-unit ini (Boyne, 2002; Hawrysz, 2018). Kurangnya fokus pada kemampuan dinamis dapat menyulitkan organisasi sektor publik untuk melaksanakan tujuan yang ditetapkan, menciptakan nilai publik yang sebenarnya dan secara efektif bereaksi terhadap perubahan harapan para pemangku kepentingan (Bryson et al., 2007; Hawrysz, 2018). P.G. Klein et al. menekankan bahwa organisasi publik tidak memiliki mekanisme umpan balik dalam bentuk sinyal yang mengalir dari pasar, mengenai untung dan rugi, itulah sebabnya mereka sangat bergantung pada kemampuan dinamis yang berevolusi (Klein et al., 2013; Hawrysz, 2018). Para peneliti memperhatikan fakta bahwa manajer organisasi sektor publik membuang sumber daya publik dan mereka harus melakukan ini dengan cara yang memungkinkan adaptasi yang efektif dari kemampuan organisasi untuk situasi baru dan dengan demikian mengikuti pertumbuhan lingkungan.

Penentang menggunakan konsep kemampuan dinamis dalam organisasi sektor publik, selain dari dampak yang lebih kecil dari manajer sektor ini dalam merumuskan strategi, memperhatikan alasan lain yang dihasilkan dari orientasi aspek-aspek penting dari konsep sumber daya, di mana konsep kemampuan dinamis tertanam, yaitu, persaingan dan peran klien. Seiring dengan NPM, daya saing termasuk dalam glosarium organisasi sektor publik, tetapi memiliki dimensi yang berbeda dari di sektor swasta (Maj, 2012; Maj, 2017; Hawrysz, 2018). Menurut NPM, persaingan harus dimulai

dalam lingkup penyediaan layanan publik antara lembaga publik, perusahaan dan organisasi sosial, sedangkan di antara organisasi sektor publik, terutama yang menyediakan layanan serupa, kebutuhan akan kerja sama ditekankan, terutama untuk meningkatkan kualitas layanan, menghilangkan formalitas yang tidak perlu, tetapi yang paling penting untuk menghindari duplikasi inisiatif yang identik (Frączkiewicz-Wronka, Gagasan kurangnya daya saing di sektor publik tidak dimiliki oleh H. Knutsson, O. Mattisson, U. Ramberg dan T. Tagesson (Knutsson et al., 2008; Hawrysz, 2018). Mereka berpikir bahwa organisasi publik dapat bertindak dalam lingkungan yang kompetitif untuk memperoleh sumber pendanaan kegiatan mereka. Pendanaan jangka panjang tergantung pada kemampuan organisasi untuk presentasi terus menerus dari tujuan dan hasil untuk semua pemangku kepentingan.

Pemangku kepentingan dalam organisasi sektor publik meliputi:

1. semua orang yang akan mempengaruhi strategi yang dirancang oleh organisasi,
2. setiap orang, kelompok atau organisasi yang membutuhkan perhatian organisasi dan sumber dayanya atau mempengaruhi hasilnya,
3. orang atau kelompok kecil yang mampu bereaksi, bernegosiasi atau mengubah masa depan 10 organisasi yang diberikan,
4. orang-orang alami atau kelompok yang bergantung pada organisasi yang diberikan (dan 12 organisasi bergantung pada mereka) ketika mengejar tujuan mereka (Frączkiewicz Wronka dan Maćkowska, 2011; Hawrysz, 2018).

Masalah kedua, yaitu, berfokus pada klien, kontroversial hanya dalam hal model manajemen publik tradisional. NPM, tetapi terutama manajemen publik partisipatif memberikan klien peran sentral dalam organisasi. Kesulitannya adalah pentingnya peran yang dimainkan oleh klien dalam organisasi sektor publik. Alasan untuk ini adalah bahwa klien adalah: penerima manfaat, pengguna dan co-founder, pembeli, pembayar pajak, warga negara, dan juga mempersulit penciptaan nilai. Organisasi sektor publik harus melaksanakan preferensi yang tidak jelas, tidak stabil dan endogen dari klien mereka. Frączkiewicz-Wronka dan K. Szymaniec menyatakan bahwa keunggulan kompetitif, yang sangat penting bagi sektor swasta, di sektor publik berarti kepuasan sejumlah pemangku kepentingan terbesar (Frączkiewicz-Wronka, dan Szymaniec, 2012; Hawrysz, 2018). Kunci keberhasilan organisasi sektor publik dilihat oleh A. Frączkiewicz-Wronka dalam proses mengidentifikasi dan memperkuat kemampuan strategis untuk menciptakan nilai maksimum bagi para pemangku kepentingan dengan asumsi biaya yang wajar.

Tugas ini merupakan tantangan unik bagi manajer organisasi publik karena keterbatasan sumber daya yang dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan publik, menumbuhkan harapan sosial, meningkatkan skeptisisme terhadap lembaga-lembaga publik dan tekanan untuk melaksanakan layanan publik pada tingkat yang memuaskan bagi para pemangku kepentingan. Yang lebih penting, tanpa terus menunjukkan kualitas dan kegunaan sumber dayanya sendiri, organisasi publik tidak dapat melaksanakan tujuan mereka, menciptakan nilai publik dan secara efektif bereaksi terhadap perubahan lingkungan. Argumen lawan menggunakan konsep kemampuan dinamis dalam organisasi sektor publik menekankan kelemahan mereka

yang dapat diatasi secara khusus dengan menggunakan konsep ini. Namun, E.P. Piening menemukan konsep kemampuan dinamis yang berlaku dalam menganalisis perilaku organisasi di sektor publik (Piening, 2013; Hawrysz, 2018). Organisasi sektor publik, mirip dengan organisasi sektor swasta, berfungsi sebagai pengumpulan sumber daya dan rutinitas organisasi, yang memungkinkan pelaksanaan inisiatif dan penyediaan layanan. Selain itu, ia menekankan bahwa definisi kemampuan dinamis yang diusulkan oleh Zollo dan Winter (Zollo, dan Winter, 2002; Hawrysz, 2018), mengacu pada tingkat yang sama untuk organisasi sektor swasta dan publik, karena menekankan perlunya meningkatkan rutinitas organisasi untuk mendapatkan efek aktivitas yang lebih baik. Gambaran umum definisi kemampuan dinamis yang dipilih disajikan dalam tabel 3.

Tabel 3. Dynamic Capabilities. Sumber: Hawrysz (2018).

Peneliti, tahun	Deskripsi	Area-area Perubahan
Teece, Pisano, Shuen (1997)	Mereka memungkinkan organisasi untuk mengembalikan kompetensi yang memungkinkan manajemen strategis keterampilan internal dan eksternal, rutinitas dan sumber daya yang diperlukan untuk mempertahankan hasil dalam menghadapi perubahan kondisi di lingkungan bisnis.	Restorasi, lingkungan yang bergejolak
Eisenhardt, Martin (2000)	Proses yang menggunakan sumber daya untuk menyesuaikan organisasi dengan perubahan pasar, atau	Sumber daya, perubahan

	bahkan untuk meminta perubahan, rutinitas organisasi dan strategis di mana organisasi membuat konfigurasi sumber daya baru.	pasar, rutinitas
Zollo, Winter (2002)	Model aktivitas kolektif yang dipelajari dan stabil yang diterapkan oleh organisasi untuk secara sistematis menghasilkan dan memodifikasi rutinitas operasinya dalam mencari peningkatan kinerja.	Rutinitas, peningkatan efektivitas
Blyler, Coff (2003)	Proses mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, memperoleh dan melepaskan sumber daya untuk bereaksi terhadap perubahan pasar atau memanggil mereka.	Sumber daya, perubahan pasar
Zahra, Sapienza, Davidsson (2006)	Kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya dan rutinitas organisasi dengan cara yang sesuai dengan visi dan konsep kebenaran pembuat keputusan utama.	Sumber daya, rutinitas
Agarwal, Stadler (2009)	Kemampuan organisasi untuk menciptakan, ekstensi, atau mengubah basis sumber dayanya.	Sumber daya
Barreto (2010)	Potensi perusahaan untuk pemecahan masalah sistematis, diciptakan oleh kecenderungannya untuk	Basis sumber daya

	menggunakan peluang dan mendeteksi risiko dan dengan demikian tepat waktu membuat keputusan dan mengubah basis sumber dayanya.	
Drnevich, Kriauciunas (2011)	Kompetensi tingkat tinggi yang menentukan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membuat dan mengkonfigurasi ulang sumber daya / kompetensi internal dan eksternal yang dialokasikan untuk adaptasi terhadap kondisi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat atau membentuk perubahan ini.	Sumber daya, mengubah lingkungan
Krzakiewicz, Cyfert (2014)	Mereka memungkinkan pembentukan dan memodifikasi kompetensi, perilaku, dan sumber daya organisasi yang sebagai konsekuensinya menentukan hasilnya.	Sumber daya, pengaruh

Ikhtisar definisi kemampuan dinamis memungkinkan pernyataan bahwa mereka terutama menekankan gagasan sumber daya dan tekanan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, ini adalah faktor-faktor yang paling sering digunakan oleh para peneliti dalam argumentasi mengenai kesesuaian penerapan konsep kemampuan dinamis di sektor publik. A. Casebeer, T. Reay, J. Deward, A.L. Pablo menyatakan bahwa penerapan

konsep kemampuan dinamis dapat menjelaskan organisasi yang mengembangkan sumber daya internal mereka sehingga proses dan praktik yang dikembangkan meningkatkan efek fungsinya dalam kondisi non-pasar, tetapi dalam situasi tekanan kuat untuk membatasi pengeluaran. Mereka menganggap tekanan keterbatasan, di mana organisasi sektor publik berfungsi, sebagai meniru fluktuasi pasar yang mempengaruhi organisasi sektor swasta (Mayor, dan Sauberer, 2016; Hawrysz, 2018). Dengan cara ini, bukan keunggulan kompetitif yang datang ke garis depan, melainkan perilaku strategis organisasi sektor publik ketika dihadapkan dengan tekanan kinerja (Currie, dan Proctor, 2005; Casebeer et al., 2010; Hawrysz, 2018). Posisi yang sama diwakili oleh E. Ferlie dan A.L. Pablo (Ferlie et al., 2003; Pablo et al., 2007; Hawrysz, 2018). Banyak penulis menekankan perlunya melakukan analisis mendalam tentang konsep kemampuan dinamis di sektor publik, terutama suplementasi studi kualitatif dengan studi kuantitatif (Easterby-Smith et al., 2009; Hawrysz, 2018).

10.1.1 Penelitian Terkait *Dynamic Capabilities* dalam Sektor Publik

Penelitian mengenai penggunaan konsep kemampuan dinamis di sektor publik dilakukan di berbagai negara (misalnya, Inggris, Australia, Jerman, Korea, Israel, Amerika Serikat, dll.) dengan mengacu pada berbagai organisasi sektor publik (misalnya, rumah sakit dan fasilitas lain yang berurusan dengan perawatan kesehatan, pemerintah dan organisasi pemerintah daerah, dll.). Metode yang digunakan dalam penelitian bervariasi, dimulai dengan analisis kasus dan berakhir pada studi *cross-sectional* skala besar. Sebagian besar termasuk studi kuantitatif, namun studi kualitatif dan campuran juga dilakukan (Salge, dan Vera, 2011; Hawrysz, 2018). Gambaran umum dari

studi yang dipilih mengenai kemampuan dinamis dalam organisasi sektor publik disajikan dalam tabel 4.

Tabel 4. Penelitian empiris tentang konsep kemampuan dinamis di sektor publik. *Sumber: Hawrysz (2018).*

<i>Penulis</i>	<i>Sampel Penelitian dan Metode</i>	<i>Kesimpulan</i>
Lee (2001)	195 organisasi pemerintah di Korea, studi survei	Tingkat berbagi pengetahuan antara penyedia layanan dan penerima mempengaruhi keberhasilan outsourcing sistem TI. Hubungan ini dimoderasi dengan tingkat kemampuan untuk menyerap pengetahuan oleh penerima layanan.
Daniel, Wilson (2003)	5 organisasi dari berbagai sektor, termasuk sektor publik, analisis kasus	Untuk memastikan keberhasilan dalam menyediakan e-services, organisasi mengkonfigurasi ulang dan mengembangkan sumber dayanya dengan mengandalkan pengembangan berbagai kemampuan dinamis, misalnya kemampuan organisasi untuk membangun komitmen untuk menerapkan perubahan (baik di dalam maupun di luar organisasi) atau kemampuan untuk

		<i>mengintegrasikan proses e-services dengan aktivitas saat ini. Belajar dengan bertindak adalah mekanisme dasar untuk membangun kemampuan operasi dan dinamis. Peran kunci dimainkan oleh tim yang terorganisir di sekitar proses, bukan fungsi.</i>
Carmeli, Tishler (2004)	<i>99 organisasi sektor publik lokal di Israel, studi survei dan studi sekunder</i>	<i>Sumber daya tidak berwujud, seperti modal manusia, budaya organisasi dan kemampuan manajerial memiliki dampak besar pada hasil unit.</i>
McNulty, Ferlie (2004)	<i>Rumah sakit di Inggris, analisis kasus</i>	<i>Pengenalan perubahan radikal dapat menghadapi perlawanan besar dalam organisasi yang menyediakan layanan publik. Faktor-faktor berikut yang secara substansial menghambat implementasi BPR dibedakan: proses pembelajaran (terutama kurangnya ketidakpuasan dari proses yang ada atau kurangnya tekanan klien), kekakuan struktural, resistensi karyawan terhadap perubahan, konflik.</i>

Jas, Skelcher (2005)	<i>15 organisasi sektor publik lokal, analisis kasus</i>	<i>Organisasi tidak melakukan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerjanya, jika mereka tidak menyadari bahwa efek ini lemah dan ketika sebuah organisasi tidak memiliki kepemimpinan. Kemampuan dinamis ini mengacu pada keterampilan melakukan kegiatan yang memadai jika terjadi sinyal yang memberikan bukti penurunan efek.</i>
Jones et al. (2005)	<i>67 karyawan departemen organisasi sektor publik, studi survei</i>	<i>Konfigurasi ulang sumber daya secara tidak langsung berkontribusi pada keberhasilan memperkenalkan solusi inovatif. Variabel perantara di sini adalah persepsi karyawan tentang kesiapan organisasi untuk perubahan. Konfigurasi ulang sumber daya membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan dengan memungkinkan aliran informasi yang efektif kepada pengguna inovasi atau peserta dalam proses implementasinya.</i>

Ridder et al. (2005)	6 unit sektor publik lokal, analisis kasus	Sumber daya yang terbatas merupakan penghalang yang sangat serius untuk menerapkan perubahan. Proses penerapan perubahan bervariasi dalam organisasi tergantung pada sumber daya manusia, teknis dan modal. Banyak organisasi kurang memiliki kemampuan dinamis yang akan memungkinkan mereka untuk mengubah prinsip atau prosedur baru menjadi rutinitas.
Vera, Crossan (2005)	38 tim di unit sektor publik besar, studi survei, wawancara	Improvisasi mengarah pada inovasi, ketika kita berurusan dengan tim berpengalaman yang memiliki rutinitas yang efektif, terutama dalam hal penyampaian informasi dan komunikasi real-time. Empat faktor dibedakan dalam hal keberhasilan implementasi inovasi: pengalaman, kerja tim, budaya organisasi dan komunikasi. Perhatian juga diberikan pada pelatihan sebagai faktor yang meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasi inovasi.

Pablo et al. (2007)	Unit perawatan kesehatan regional, pengamatan partisipatif, wawancara, analisis data sekunder	Deskripsi pengembangan dan implementasi kemampuan dinamis dalam tiga tahap. Mereka menekankan pentingnya keterampilan manajer dan keterlibatan dalam identifikasi, aktivasi dan manajemen kemampuan dinamis.
Klarner et al. (2008)	World Health Organisation, analisis kasus	Identifikasi faktor-faktor yang menentukan kemampuan organisasi untuk berubah: kepemimpinan transformasi, legitimasi perubahan, kepercayaan, budaya organisasi yang koheren, signifikansi perubahan.
Fernandez, Wise (2010)	532 sekolah umum, studi survei, analisis data sekunder	Kecenderungan organisasi untuk mencari dan menerapkan solusi inovatif lebih kuat jika manajer memperhatikan penurunan hasil organisasi. Implementasi inovasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kurangnya sumber daya, pendekatan dan keterlibatan staf manajerial, lingkungan (unit sektor publik lainnya).
Kim, Lee (2010)	5 sektor swasta dan 5 organisasi	Visi dan tujuan yang jelas, kerja sama sebagai bagian

	<i>sektor publik, studi survei</i>	<i>dari jaringan dan pemanfaatan oleh karyawan aplikasi TI secara positif terkait dengan tingkat akuisisi dan konversi pengetahuan yang tinggi. Sentralisasi memiliki dampak negatif pada akuisisi pengetahuan dan konversi.</i>
<i>Guimarães et al. (2011)</i>	<i>pengadilan banding, analisis kasus</i>	<i>Implementasi inovasi terkait dengan perubahan rutinitas. Dengan menerapkan model manajemen baru, organisasi mengembangkan kemampuan baru.</i>
<i>Salge, Vera (2011)</i>	<i>154 rumah sakit, studi panel</i>	<i>Kecenderungan organisasi untuk mencari dan menerapkan solusi inovatif lebih kuat jika hasil organisasi menurun dan jika memiliki sumber daya yang tersedia.</i>
<i>Pienning (2013)</i>	<i>5 rumah sakit, analisis kasus</i>	<i>Kemampuan dinamis secara tidak langsung mempengaruhi hasil organisasi.</i>
<i>Bruns (2014)</i>	<i>6 unit sektor publik lokal, analisis kasus</i>	<i>Menekankan peran seorang pemimpin dan prosedur implementasi yang memadai sebagai faktor yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menerapkan perubahan. Ancaman bagi proses</i>

		<i>implementasi perubahan adalah pengembangan sumber daya manusia, terutama akuisisi pengetahuan dan konversi.</i>
<i>Chiu, Chen (2016)</i>	<i>2 organisasi sektor publik besar, studi survei</i>	<i>Akuisisi, konversi, aplikasi, dan perlindungan pengetahuan memiliki dampak positif pada efek yang dicapai oleh suatu organisasi. Keterlibatan organisasi memenuhi peran mediator antara kemampuan dinamis dan efek yang dicapai oleh suatu organisasi.</i>
<i>Singh, Rao (2016)</i>	<i>10 bank sektor publik, studi survei</i>	<i>Modal sosial secara positif mempengaruhi pembelajaran dan aliansi. Organisasi harus mengakui pengetahuan yang berbasis dalam hubungan jaringan, aliansi dan kemitraan untuk mengembangkan sumber dayanya serta untuk menciptakan dan mengelola aliansi ini.</i>
<i>Laihonen, Mäntylä (2017)</i>	<i>Perkotaan</i>	<i>Sentralisasi informasi sebagai bagian dari platform untuk berbagi pengetahuan meningkatkan efek yang dicapai oleh organisasi. Platform ini bertujuan untuk meningkatkan hasil,</i>

		<p><i>mengumpulkan dan memberikan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan pembelajaran organisasi. Mencari kemampuan yang akan mengubah prinsip-prinsip ke dalam rutinitas organisasi.</i></p>
--	--	--

Ikhtisar penelitian mengenai penggunaan konsep kemampuan dinamis di sektor publik menunjukkan bahwa konsep tersebut telah digunakan oleh organisasi sektor publik selama bertahun-tahun. Kemampuan dinamis yang mempengaruhi efektivitas kegiatan yang dilakukan, yang paling sering ditekankan oleh para peneliti menyangkut pengetahuan, terutama penyerapan, konversi dan penerapannya, yang diperoleh berkat keterlibatan aktif para pemangku kepentingan. Beberapa peneliti melihat peluang untuk mengembangkan sumber daya organisasi dalam aliansi dan kemitraan. Sumber daya organisasi (manusia, teknis dan modal) paling sering terjadi sebagai pencegahan substansial untuk efektivitas kegiatan yang dilakukan. Para peneliti juga telah memperhatikan kebutuhan melibatkan staf manajerial dan membangun budaya organisasi di mana nilai-nilai baru tertanam. Ini mengacu pada budaya yang memungkinkan perluasan perbatasan organisasi dengan mempertimbangkan pengetahuan semua peserta dalam rantai nilai-nilai (saat ini dan masa depan). Penelitian yang dilakukan memiliki aspek yang sangat penting dari kebutuhan untuk mengukur efek dari aktivitas organisasi. Pengukuran efek aktivitas adalah untuk melayani organisasi sebagai sistem peringatan internal yang memberikan informasi tentang urgensi

kebutuhan untuk perubahan. Hal ini untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari para pemangku kepentingan dan memungkinkan alokasi sumber daya yang optimal agar mereka menjadi elemen yang mendukung kegiatan yang dilakukan dan bukan elemen pembatas.

Ringkasan

- Organisasi sektor publik didirikan untuk memenuhi kebutuhan sosial tertentu. Namun, arah evolusi yang disebutkan di atas membuat memenuhi kebutuhan untuk terjadi dengan akses terbatas ke sumber daya eksternal.
- Inilah sebabnya mengapa organisasi sektor publik harus difokuskan pada sumber daya internal mereka sendiri dan bidang potensial untuk memperoleh pengetahuan.
- Para peneliti memperhatikan fakta bahwa manajer organisasi sektor publik membuang sumber daya publik dan mereka harus melakukan ini dengan cara yang memungkinkan adaptasi yang efektif dari kemampuan organisasi untuk situasi baru dan dengan demikian mengikuti pertumbuhan lingkungan.
- Tugas ini merupakan tantangan unik bagi manajer organisasi publik karena keterbatasan sumber daya yang dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan publik, menumbuhkan harapan sosial, meningkatkan skeptisisme terhadap lembaga-lembaga publik dan tekanan untuk melaksanakan layanan publik pada tingkat yang memuaskan bagi para pemangku kepentingan.
- Kemampuan dinamis yang mempengaruhi efektivitas kegiatan yang dilakukan, yang paling sering ditekankan oleh para peneliti menyangkut pengetahuan, terutama

penyerapan, konversi dan penerapannya, yang diperoleh berkat keterlibatan aktif para pemangku kepentingan.

- Beberapa peneliti melihat peluang untuk mengembangkan sumber daya organisasi dalam aliansi dan kemitraan.

Bab 11:

Pembelajaran Organisasi sebagai Proses Kognitif dalam Pembangunan *Dynamic Capabilities*

Kunci Pembelajaran:

11.1 Pembelajaran Organisasi dan *Dynamic Capabilities*

11.2 Evolusi Siklus Pengetahuan Organisasi

11.3 Investasi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapabilitas Dinamis

11.1 Pembelajaran Organisasi dan *Dynamic Capabilities*

Tujuan pertama kami adalah mengembangkan kerangka kerja yang menggambarkan keterkaitan di antara proses yang ingin kami pelajari. Kami menggambarkan serangkaian mekanisme pembelajaran yang mencakup proses pengalaman belajar yang relatif pasif ("dengan melakukan") dan proses kognitif yang lebih disengaja yang berkaitan dengan artikulasi dan kodifikasi pengetahuan kolektif. Proses pembelajaran ini bertanggung jawab atas evolusi dalam waktu dua set kegiatan organisasi: satu diarahkan pada fungsi operasional perusahaan (baik kegiatan staf maupun lini) yang akan kita sebut sebagai rutinitas operasi; yang lain didedikasikan untuk modifikasi rutinitas operasi, yang kami identifikasi dengan gagasan kemampuan dinamis.

Di bawah ini, kami memberikan deskripsi yang lebih rinci tentang bagaimana kami memahami kemampuan dinamis, dan fungsi mekanisme pembelajaran yang diidentifikasi.

11.1.1 Kemampuan Dinamis

Membangun pandangan Nelson dan Winter tentang organisasi sebagai seperangkat rutinitas operasional dan administrasi yang saling bergantung, yang perlahan-lahan berkembang berdasarkan umpan balik kinerja, Teece, Pisano dan Shuen (1997) mendefinisikan konsep "kemampuan dinamis" sebagai "kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat". Meskipun ini menunjukkan sesuatu tentang untuk apa kemampuan dinamis itu dan bagaimana mereka bekerja, itu membuka pertanyaan tentang dari mana mereka berasal.

Juga, definisi tersebut tampaknya membutuhkan kehadiran "lingkungan yang berubah dengan cepat" untuk keberadaan kemampuan dinamis, yang kontras dengan pengamatan yang jelas bahwa perusahaan mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi mereka bahkan di lingkungan yang tunduk pada tingkat perubahan yang lebih rendah. Kami mengusulkan alternatif berikut:

Definisi. *Kemampuan dinamis adalah pola aktivitas kolektif yang dipelajari dan stabil di mana organisasi secara sistematis menghasilkan dan memodifikasi rutinitas operasinya dalam mengejar peningkatan efektivitas.*

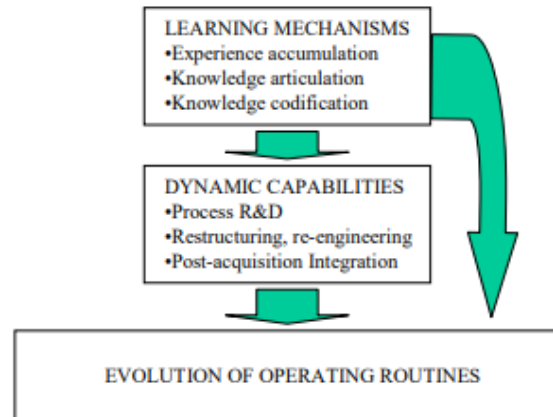
Selain menghindari hampir tautologi mendefinisikan kemampuan sebagai kemampuan, definisi ini memiliki keuntungan untuk secara khusus mengidentifikasi rutinitas

operasi, sebagai lawan dari "kompetensi" yang lebih umum, sebagai objek di mana kemampuan dinamis beroperasi. Juga, ia mulai menjabarkan beberapa karakteristik konstruksi ini. Kata-kata "pola yang dipelajari dan stabil" dan "secara sistematis", menyiratkan poin bahwa kemampuan dinamis terstruktur dan persisten; organisasi yang beradaptasi dengan cara yang kreatif tetapi terputus-putus untuk sukseksi krisis tidak menjalankan kemampuan yang dinamis.

Kemampuan dinamis dicontohkan oleh organisasi yang mengadaptasi proses operasinya melalui aktivitas yang relatif stabil yang didedikasikan untuk perbaikan proses. Contoh lain diberikan oleh organisasi yang berkembang dari pengalaman awalnya dengan akuisisi atau usaha patungan suatu proses untuk mengelola proyek-proyek tersebut dengan cara yang sistematis dan relatif dapat diprediksi. Kemampuan untuk merencanakan dan melaksanakan proses integrasi pasca-akuisisi secara efektif adalah contoh lain dari kemampuan dinamis, karena melibatkan modifikasi rutinitas operasi baik di unit yang diperoleh maupun yang diperoleh.

Gambar 8 di bawah ini menawarkan gambaran umum tentang proses organisasi yang sedang dipertimbangkan dan keterkaitan di antara mereka. Kemampuan dinamis muncul dari pembelajaran; mereka merupakan metode sistematis perusahaan untuk memodifikasi rutinitas operasi. Sejauh mekanisme pembelajaran itu sendiri sistematis, mereka dapat (mengikuti Collis, 1994) dianggap sebagai kemampuan dinamis "orde kedua". Mekanisme pembelajaran membentuk rutinitas operasi secara langsung maupun dengan langkah menengah dari kemampuan dinamis. Diskusi kami mengasumsikan bahwa konteks pembelajaran disusun sebagai urutan tugas diskrit yang serupa. Beberapa situasi pembelajaran memiliki struktur yang

berbeda; misalnya, dalam pengembangan obat beberapa proyek dilakukan secara paralel. Pengaturan berurutan adalah fokus kami di sini karena lebih sederhana dan lebih mudah diakses untuk dianalisis (Winter, 2000).



Gambar 8. Learning, Dynamic Capabilities and Operating Routines (Zollo dan Winter., 2002)

11.1.2 Mekanisme Pembelajaran

Mekanisme apa yang terlibat dalam penciptaan dan evolusi kemampuan dinamis? Fitur apa yang membedakan organisasi yang mampu secara sistematis mengembangkan pemahaman baru dan ditingkatkan tentang hubungan sebab akibat antara tindakan yang diambilnya dan hasil kinerja yang diperolehnya? Dalam semangat menjembatani pendekatan perilaku dan kognitif terhadap fenomena pembelajaran organisasi (Glynn, Lant dan Milliken, 1994), kami memperhatikan baik untuk proses akumulasi pengalaman dan proses kognitif yang lebih disengaja yang melibatkan artikulasi dan kodifikasi pengetahuan yang berasal dari refleksi pada

pengalaman masa lalu. Tentu saja, ini bukan untuk mengatakan bahwa perusahaan tidak mengartikulasikan dan mengkodifikasi pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan eksternal. Seperti yang kita ketahui, kegiatan pemindaian lingkungan adalah anteseden penting untuk proses variasi generatif. Namun, kami berpendapat bahwa kegiatan semacam itu biasanya lebih dipahami sebagai rangsangan untuk inisiasi proposal untuk memodifikasi rutinitas yang ada, daripada sebagai mekanisme yang secara langsung membentuk pengembangan kemampuan dinamis.

Sebagai ilustrasi, pemahaman yang baik tentang apa yang dilakukan pesaing dan keinginan pelanggan merupakan elemen penting dari strategi kompetitif perusahaan mana pun, tetapi, dengan sendirinya, tidak membuatnya lebih mampu menciptakan dan memodifikasi serangkaian rutinitas operasinya sendiri. Selain itu, rutinitas operasi biasanya melibatkan pengetahuan diam-diam; oleh karena itu mereka sangat tidak mungkin untuk dikembangkan atau dibentuk hanya dengan pengamatan pesaing, pemasok, pelanggan atau konstitusi eksternal lainnya. Pengetahuan semacam itu harus dikembangkan "di rumah" melalui serangkaian kegiatan dan proses kognitif yang berfokus pada rutinitas organisasi itu sendiri. Tiga mekanisme fokus untuk analisis ini diperkenalkan dan dibahas secara terpisah di bawah ini.

11.1.3 Rutinitas Organisasi dan Akumulasi Pengalaman

Rutinitas adalah pola perilaku stabil yang mencirikan reaksi organisasi terhadap rangsangan yang beraneka ragam, internal atau eksternal. Setiap kali pesanan diterima dari pelanggan, atau keputusan dibuat untuk meningkatkan proses produksi, misalnya, sejumlah tindakan yang dapat diprediksi

dan saling terkait (berurutan dan / atau simultan) dimulai, yang pada akhirnya akan diakhiri dengan pengiriman barang yang dipesan (dan penerimaan pembayaran yang sesuai) atau dengan peluncuran sistem produksi baru. Terlepas dari kesamaan dangkal antara kedua contoh ini, kedua pola perilaku tersebut menghadirkan perbedaan yang relevan secara teoritis. Jenis rutinitas pertama melibatkan pelaksanaan prosedur yang diketahui untuk tujuan menghasilkan pendapatan dan laba saat ini, sedangkan yang kedua berusaha untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam rangkaian operasi yang ada - dalam hal ini, produksi - rutinitas, untuk tujuan meningkatkan laba di masa depan. Yang terakhir secara tradisional diidentifikasi sebagai rutinitas pencarian dalam ekonomi evolusioner (Nelson dan Winter, 1982), dan di sini dianggap sebagai konstitutif dari kemampuan dinamis. Rutinitas kedua jenis tersebut memiliki efek yang berbeda pada generasi dan alokasi sewa, tergantung pada laju perubahan lingkungan.

Tentu saja, rutinitas operasi yang efektif selalu menjadi kebutuhan, dan rutinitas operasi yang unggul selalu menjadi sumber keuntungan. Dalam lingkungan yang relatif statis, satu episode pembelajaran mungkin cukup untuk memberkahi organisasi dengan rutinitas operasi yang memadai, atau bahkan sumber keuntungan, untuk waktu yang lama. Peningkatan inkremental dapat dicapai melalui akumulasi pengalaman diam-diam dan tindakan kreativitas sporadis. Kemampuan dinamis tidak diperlukan, dan jika dikembangkan mungkin terbukti terlalu mahal untuk dipertahankan. Tetapi dalam konteks di mana kondisi teknologi, peraturan, dan persaingan dapat berubah dengan cepat, kegigihan dalam rutinitas operasi yang sama dengan cepat menjadi berbahaya. Diperlukan upaya perubahan sistematis untuk melacak perubahan lingkungan; baik

superioritas maupun viabilitas akan terbukti sementara bagi organisasi yang tidak memiliki kemampuan dinamis. Kemampuan seperti itu sendiri harus dikembangkan melalui pembelajaran.

Jika perubahan tidak hanya cepat tetapi juga tidak dapat diprediksi dan bervariasi ke arahnya, kemampuan dinamis dan bahkan pendekatan pembelajaran tingkat tinggi itu sendiri perlu diperbarui berulang kali. Kegagalan untuk melakukannya mengubah kompetensi inti menjadi kekakuan inti (Leonard Barton, 1992). Sepengetahuan kita setidaknya, literatur tidak mengandung upaya apa pun untuk jawaban langsung atas pertanyaan tentang bagaimana rutinitas—apalagi di mana kemampuan dinamis—dihasilkan dan berkembang. Itu tidak mengherankan, karena tampak jelas bahwa rutinitas sering terbentuk pada konjungsi proses kausal dari berbagai jenis - misalnya, desain teknik, pengembangan keterampilan, pembentukan kebiasaan, kekhasan konteks, negosiasi, kebetulan, upaya imitasi dan ambisi untuk kontrol menghadapi aspirasi untuk otonomi. Namun, secara umum, literatur yang relatif eksplisit pada pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa "rutinitas mencerminkan kebijaksanaan pengalaman karena itu adalah hasil dari pembelajaran coba-coba dan pemilihan dan retensi perilaku masa lalu" (Gavetti dan Levinthal, 2000, 113).

Pandangan ini terkait dengan penekanan pada pentingnya pengetahuan tacit, karena tacitness muncul ketika belajar adalah pengalaman. Ini juga terkait dengan gagasan bahwa rutinitas organisasi disimpan sebagai memori prosedural (Cohen dan Bacdayan, 1994), dan dengan citra respons routinized sebagai quasi-otomatis. Dan itu konsisten dengan pandangan tradisional tentang pembelajaran organisasi sebagai pengembangan keterampilan berdasarkan pelaksanaan berulang

dari tugas-tugas serupa yang tersirat dalam banyak literatur empiris tentang kurva pembelajaran (lihat, misalnya, Argote (1999)).

Kami menggabungkan pandangan ini dalam diskusi kami di sini, menggunakan istilah "akumulasi pengalaman" untuk merujuk pada proses pembelajaran pusat yang dengannya rutinitas operasi secara tradisional dianggap berkembang. Dalam mengadopsi penggunaan ini, kami berusaha memberikan dasar yang jelas untuk analisis kami terhadap beberapa proses pembelajaran lain yang membentuk rutinitas dan kemampuan dinamis. Sehubungan dengan yang terakhir, tampak jelas bahwa teori perkembangan dan evolusi mereka harus memanggil mekanisme yang melampaui proses respons stimulus semi-otomatis dan akumulasi pengalaman diam-diam.

11.1.4 Artikulasi Pengetahuan

Salah satu keterbatasan yang diakui dari tradisi perilaku dalam studi pembelajaran organisasi terdiri dari kurangnya apresiasi terhadap proses musyawarah di mana individu dan kelompok mencari tahu apa yang berhasil dan apa yang tidak dalam pelaksanaan tugas organisasi tertentu (Cangelosi dan Dill, 1965, hal 196; Levinthal dan Maret 1981, hlm. 208; Narduzzo et. al., 2000).

Pembelajaran kolektif yang penting terjadi ketika individu mengekspresikan pendapat dan keyakinan mereka, terlibat dalam konfrontasi konstruktif dan menantang sudut pandang satu sama lain (Argyris dan Schon, 1978; Duncan dan Weiss, 1979). Kompetensi organisasi meningkat ketika anggota organisasi menjadi lebih sadar akan implikasi kinerja keseluruhan dari tindakan mereka, dan merupakan konsekuensi langsung dari upaya kognitif yang kurang lebih secara eksplisit

diarahkan untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang hubungan sebab akibat ini. Oleh karena itu, kami mengarahkan perhatian pada mekanisme kedua pengembangan kompetensi kolektif, proses di mana pengetahuan implisit diartikulasikan melalui diskusi kolektif, sesi de-briefing dan proses evaluasi kinerja. Dengan berbagi pengalaman individu mereka dan membandingkan pendapat mereka dengan rekan-rekan mereka, anggota organisasi dapat mencapai tingkat pemahaman yang lebih baik tentang mekanisme kausal yang mengintervensi antara tindakan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu dan hasil kinerja yang dihasilkan.

Proses organisasi sering mengalami ambiguitas kausal yang signifikan sehubungan dengan implikasi kerjanya (Lippman dan Rumelt, 1982), dan khususnya dalam konteks lingkungan yang berubah dengan cepat. Upaya kognitif tingkat tinggi dan fokus kolektif yang lebih disengaja pada tantangan belajar dapat membantu menembus ambiguitas – meskipun beberapa bagian darinya selalu bertahan. Penting untuk dicatat bahwa hanya sebagian kecil dari pengetahuan yang dapat diartikulasikan yang benar-benar diartikulasikan, dan bahwa organisasi berbeda secara substansial pada sejauh mana mereka mengubah pengetahuan yang berpotensi dapat diartikulasikan menjadi pernyataan yang diartikulasikan (Winter, 1987; Kogut dan Zander, 1992; Cowan, et. al., 2000). Meskipun berpotensi membutuhkan upaya dan komitmen yang signifikan dari anggota organisasi, upaya artikulasi tersebut dapat menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan tindakan-kinerja yang baru dan berubah, dan oleh karena itu menghasilkan penyesuaian adaptif terhadap serangkaian rutinitas yang ada atau dalam peningkatan pengakuan akan perlunya perubahan yang lebih mendasar.

11.1.5 Kodifikasi Pengetahuan

Tingkat upaya kognitif yang lebih tinggi diperlukan ketika individu mengkodifikasi pemahaman mereka tentang implikasi kinerja dari rutinitas internal dalam alat tertulis, seperti manual, cetak biru, spreadsheet, sistem pendukung keputusan, perangkat lunak manajemen proyek, dll. Kodifikasi pengetahuan adalah langkah di luar artikulasi pengetahuan.

Yang terakhir diperlukan untuk mencapai yang pertama, sedangkan yang sebaliknya jelas tidak benar. Fakta bahwa dalam kebanyakan kasus pengetahuan yang diartikulasikan tidak pernah dikodifikasikan menjadi saksi biaya tambahan yang dikeluarkan ketika meningkatkan upaya pembelajaran dari berbagi pengalaman individu yang sederhana hingga mengembangkan manual dan alat khusus proses lainnya. Perhatikan bahwa, sementara beberapa alat ini sengaja ditujukan untuk mengungkap keterkaitan antara tindakan dan hasil kinerja (seperti penilaian kinerja, audit post-mortem, dll.) kebanyakan dari mereka dimaksudkan hanya untuk memberikan pedoman untuk pelaksanaan tugas di masa depan. Apa pun niat yang memotivasi upaya kodifikasi, proses di mana alat-alat ini dibuat dan diperbarui secara konsisten menyiratkan upaya untuk memahami hubungan sebab akibat antara keputusan yang akan dibuat dan hasil kinerja yang diharapkan, meskipun proses pembelajaran mungkin bukan tujuan yang disengaja dari upaya kodifikasi.

Melalui proses penulisan, seseorang dipaksa untuk mengekspos langkah-langkah logis dari argumennya, untuk menggali asumsi-asumsi tersembunyi dan untuk membuat keterkaitan kausal eksplisit. Demikian pula, sekelompok individu yang sedang dalam proses menulis manual atau seperangkat pedoman tertulis untuk meningkatkan pelaksanaan

tugas tertentu (pikirkan pengembangan produk baru, atau manajemen proses integrasi pasca-akuisisi) kemungkinan besar akan mencapai tingkat pemahaman yang jauh lebih tinggi tentang apa yang membuat proses tertentu berhasil atau gagal, dibandingkan dengan hanya menceritakan "kisah perang" atau mendiskusikannya dalam sesi de-briefing. Kodifikasi pengetahuan, dalam pandangan kami, adalah elemen penting dan relatif kurang ditekankan dalam gambaran pengembangan kemampuan. Literatur telah menekankan bahwa kodifikasi memfasilitasi difusi pengetahuan yang ada (Winter, 1987; Zander dan Kogut, 1992; Nonaka, 1994), serta koordinasi dan pelaksanaan kegiatan yang kompleks. Setelah mengidentifikasi dan memilih perubahan dalam rutinitas operasi atau rutinitas baru yang akan ditetapkan, organisasi harus membuat manual atau alat untuk memfasilitasi replikasi dan difusinya.

Manfaat utama dari upaya kodifikasi dipandang berasal dari keberhasilan penggunaan manual atau alat. Meskipun gambaran ini jelas akurat dalam banyak kasus, itu mungkin melebih-lebihkan beberapa manfaat kodifikasi sambil mengabaikan yang lain. Ini mengabaikan hambatan penting untuk jenis kesuksesan ini, seperti kesulitan memastikan bahwa panduan yang dikodifikasikan memadai dan benar-benar dilaksanakan. Lebih penting lagi, penilaian ini mengabaikan manfaat pembelajaran dari kegiatan yang diperlukan untuk pembuatan dan pengembangan alat. Untuk mengembangkan manual untuk pelaksanaan tugas yang kompleks, individu-individu yang terlibat dalam proses perlu membentuk model mental tentang tindakan apa yang harus dipilih dalam kondisi apa. Dengan melalui upaya itu, mereka kemungkinan besar akan muncul dengan definisi yang lebih tajam tentang apa yang berhasil, apa yang tidak berhasil, dan mengapa. Kodifikasi, oleh

karena itu, berpotensi penting sebagai elemen dari proses seleksi internal; itu dapat memfasilitasi identifikasi kekuatan dan kelemahan dalam variasi yang diusulkan untuk serangkaian rutinitas saat ini.

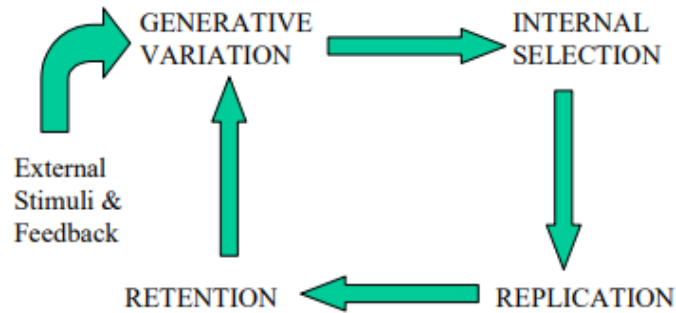
Penyederhanaan kognitif yang melekat dalam tindakan mensintesis di atas kertas (atau dalam program komputer) logika di balik serangkaian instruksi oleh karena itu dapat mewakili ekonomisasi pada persyaratan pemrosesan data yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih efektif (Boisot, 1998; Gavetti dan Levinthal, 2000) dan bentuk yang kurang lebih disengaja dari pembuatan akal retrospektif sehubungan dengan implikasi kinerja dari serangkaian kegiatan tertentu (Weick, 1979, 1995). Pembuatan akal ini biasanya mengacu pada bahasa khusus dan pemahaman kausal yang dikembangkan untuk dan oleh upaya kodifikasi lain dari jenis yang sama (Cowan dan Foray, 1997; Cowan, et. al., 2000). Yang pasti, keuntungan ini tidak datang secara gratis. Ada biaya khusus yang melekat pada proses kodifikasi pengetahuan. Biaya langsung termasuk waktu, sumber daya dan perhatian manajerial yang akan diinvestasikan dalam pengembangan dan pembaruan alat khusus tugas, sementara biaya tidak langsung termasuk kemungkinan peningkatan dalam tingkat "misfire" atau penerapan rutinitas yang tidak tepat (Cohen dan Bacdayan, 1994) dan peningkatan yang lebih umum dalam inersia organisasi yang disebabkan oleh formalisasi dan penataan pelaksanaan tugas. Kekhawatiran dengan biaya ini sah dan akrab.

Perdebatan panjang, sejak karya Weber, telah melibatkan para ahli teori organisasi sehubungan dengan kelebihan dan kekurangan formalisasi, sebuah fenomena yang sama untuk kodifikasi pengetahuan. Untuk waktu yang lama, para skeptis

tampaknya berada di atas angin. Baru-baru ini, tampaknya ada peningkatan kesediaan untuk melihat formalisasi rutinitas operasi secara positif, misalnya, karena kadang-kadang mampu menghasilkan birokrasi yang "memungkinkan" daripada "memaksa" (Adler dan Borys, 1996). Dalam literatur terapan, argumen serupa telah dibuat dalam konteks pengembangan perangkat lunak mengenai kondisi di mana proses kodifikasi dan alat manajemen proyek dapat digunakan secara bijak (Yourdon, 1996). Pendekatan kontingensi ini konsisten dengan dorongan analisis saat ini: alih-alih menolak proses kodifikasi pengetahuan yang disebut-sebut-pengadilan sebagai produsen kekuatan inersia, tujuan kami adalah untuk menentukan kondisi di mana keuntungan pembelajaran dan difusi yang melekat pada kodifikasi dapat lebih dari sekadar mengimbangi biayanya. Kami mengakui, tentu saja, bahwa ini tidak mungkin benar dalam semua kasus – dan bahwa kodifikasi, seperti banyak hal lainnya, cenderung menghasilkan hasil yang buruk ketika dilakukan dengan buruk. Di bagian penutup, kita membahas apa yang tampaknya terlibat dalam melakukannya dengan baik.

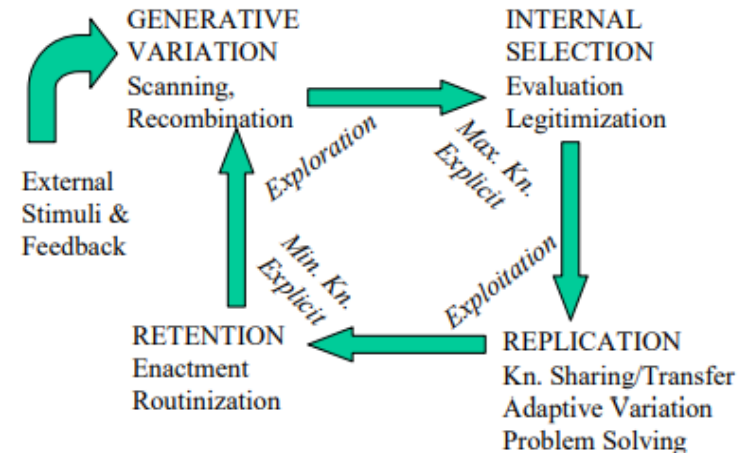
11.2 Evolusi Siklus Pengetahuan Organisasi

Setelah menawarkan pandangan kami tentang gagasan kemampuan dinamis dan proses pembelajaran yang mungkin mendukung evolusi mereka, kami sekarang memberikan deskripsi yang lebih rinci tentang cara di mana kemampuan dinamis dan rutinitas operasi berkembang seiring waktu. Menawarkan pandangan grafis tentang "siklus evolusi pengetahuan". Ini adalah akun sederhana tentang pengembangan pemahaman kolektif mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diberikan. Kami telah mengadaptasi untuk tujuan kami paradigma evolusi klasik dari variasi-seleksi-retensi .



Gambar 9. The Knowledge Evolution Cycle (Zollo dan Winter., 2002)

Pengetahuan organisasi di sini digambarkan berkembang melalui serangkaian tahap, dirantai dalam siklus rekursif. Titik keberangkatan logis untuk setiap siklus terletak pada tahap variasi, di mana individu atau kelompok dari mereka menghasilkan serangkaian ide tentang bagaimana mendekati masalah lama dengan cara baru atau untuk mengatasi tantangan yang relatif baru. Ini terjadi atas dasar kombinasi rangsangan eksternal (inisiatif pesaing, perubahan normatif, penemuan ilmiah, dll.) dengan informasi yang dihasilkan secara internal yang berasal dari rutinitas organisasi yang ada, dan mungkin melibatkan kreativitas substansial. Kumpulan ide-ide ini, awalnya dalam bentuk embrionik dan sebagian diam-diam, kemudian tunduk pada tekanan seleksi internal yang ditujukan untuk evaluasi potensi mereka untuk meningkatkan efektivitas rutinitas yang ada atau kesempatan untuk membentuk yang baru (Nonaka, 1994).



Gambar 10. Activities in the knowledge evolution cycle (Zollo dan Winter, 2002)

Tekanan-tekanan ini muncul ketika ide-ide baru dipertimbangkan dalam kaitannya dengan pemahaman bersama tentang pengalaman organisasi sebelumnya, serta dalam konteks struktur kekuasaan yang mapan dan proses legitimasi yang ada. Hipotesis mengenai keuntungan yang diharapkan dari penerapan perubahan yang diusulkan diselidiki melalui investasi kolektif dalam artikulasi, analisis, dan perdebatan tentang manfaat dan risiko yang terkait dengan inisiatif. Fase ketiga dari siklus ini mengacu pada serangkaian kegiatan yang diberlakukan oleh suatu organisasi untuk tujuan menyebarkan inisiatif perubahan yang baru disetujui kepada pihak-pihak terkait dalam perusahaan. Proses difusi ini membutuhkan replikasi spasial dari solusi baru untuk memanfaatkan kebijaksanaan yang baru ditemukan dalam konteks kompetitif tambahan (lihat Winter dan Szulanski, di media). Mekanisme ini adalah tambahan yang relatif baru untuk tiga serangkai variasi-seleksi-retensi standar

pemodelan evolusi yang dipinjam dari biologi evolusioner (Campbell, 1969).

Alasan untuk ini adalah pengamatan sederhana bahwa organisasi berbeda dengan cara yang penting dari entitas biologis karena mereka bertindak secara bersamaan dalam konteks yang beragam secara spasial, mengajukan pertanyaan tentang bagaimana hal-hal baru (ide atau proposal perubahan dalam kasus kami) yang bertahan dari proses seleksi internal menyebar ke yang tersebar secara spasial, bagian-bagian dari organisasi di mana pendekatan baru dapat digunakan. Fase replikasi, bagaimanapun, tidak hanya melayani fungsi menyebarkan pengetahuan yang baru dicetak ke tempat-tempat dan waktu di mana ia diperlukan. Yang penting untuk keperluan makalah ini, difusi pengetahuan melalui proses replikasi juga menyumbangkan informasi baru (mentah) yang dapat memberikan keragaman yang diperlukan untuk memulai fase variasi dari siklus pengetahuan baru. Penerapan rutinitas dalam konteks yang beragam menghasilkan informasi baru mengenai implikasi kinerja dari rutinitas yang digunakan. Hipotesis yang dibangun melalui upaya kognitif fase seleksi sekarang dapat (secara teori) diuji dengan bukti empiris. Bukti ini, jika dikumpulkan dan diproses dengan benar, dapat lebih lanjut menerangi hubungan sebab-akibat yang bergantung pada konteks antara keputusan dan hasil kinerja. Dengan demikian dapat menjadi prima inisiasi siklus pengetahuan baru .

Kualifikasi mengenai pengumpulan dan pemrosesan penting karena proses replikasi dan pengulangan cenderung membuat pengetahuan berkembang menuju bentuk yang lebih diam-diam karena menjadi sangat tertanam dalam perilaku individu yang terlibat dalam beberapa pelaksanaan tugas. Pengulangan mengarah pada otomatisitas dalam pelaksanaan

tugas yang diberikan, dan pengurangan yang sesuai dalam kesadaran individu dan pemahaman kolektif tentang hubungan tindakan-kinerja, serta tujuan dari kriteria eksekusi yang diikuti. Banyaknya informasi mentah yang berpotensi tersedia karena pelaksanaan berulang dari tugas-tugas baru, pada kenyataannya, biasanya tidak dapat digunakan tanpa upaya kognitif yang signifikan yang bertujuan untuk mengevaluasi, mengklasifikasikan, menganalisis, dan akhirnya menyaring hasilnya menjadi inisiatif baru untuk menciptakan rutinitas baru atau memodifikasi yang sudah ada. Lingkungan eksternal memainkan dua peran yang dapat dibedakan dalam prosesnya. Ini menyediakan beragam rangsangan dan substansi untuk refleksi internal pada kemungkinan aplikasi untuk peningkatan rutinitas yang ada. Tentu saja, ini juga berfungsi sebagai mekanisme seleksi dalam pengertian evolusi klasik karena memberikan umpan balik tentang nilai dan kelayakan perilaku organisasi saat ini. Sementara kita sepenuhnya mengakui relevansi mendasar dari kedua peran ini, fokus dari makalah ini adalah pada serangkaian proses internal yang terletak, dari sudut pandang temporal, di antara keduanya. Beberapa pengamatan lagi dapat dilakukan dengan memasukkan beberapa elemen tambahan dalam kerangka dasar. Gambar 3 menunjukkan kegiatan dasar yang mendasari perbedaan proses evolusi dijelaskan, dan memberikan kesempatan untuk menghubungkan diskusi kita dengan literatur yang diterima tentang proses pembelajaran organisasi.

Pertama, siklus pengetahuan berlangsung, dalam istilah Maret (1991), dari fase eksplorasi ke fase eksploitasi, berpotensi memberi makan kembali ke fase eksplorasi baru. Sedangkan kegiatan eksplorasi terutama dilakukan melalui upaya kognitif yang bertujuan untuk menghasilkan berbagai intuisi dan ide baru

yang diperlukan (variasi) serta memilih yang paling tepat melalui proses evaluasi dan legitimasi, kegiatan eksploitasi lebih bergantung pada mekanisme perilaku yang mencakup replikasi pendekatan baru dalam konteks yang beragam dan penyerapannya ke dalam rangkaian rutinitas yang ada untuk pelaksanaan tugas tertentu. Kami menyarankan bahwa eksploitasi dapat menjadi eksplorasi utama, dan bahwa ini lebih mungkin terjadi ketika membahas konteks yang beragam (Adner, 1999). Dengan demikian, kami mengusulkan bahwa, selain tradeoff yang akrab antara proses eksplorasi dan eksploitasi, mungkin ada hubungan rekursif dan ko-evolusioner di antara mereka. Ini mungkin menunjukkan cara untuk mengkonseptualisasikan tantangan manajerial dalam menangani kedua proses secara bersamaan (Nooteboom, 1999). Pengamatan kedua adalah bahwa sifat pengetahuan organisasi berubah selama siklus. Pada fase pertama variasi generatif dan seleksi internal, ide awal atau wawasan baru perlu dibuat semakin eksplisit untuk memungkinkan perdebatan tentang manfaatnya, dan pengetahuan mencapai puncak eksplisitas saat siklus mencapai tahap seleksi. Melalui fase replikasi dan retensi, kemudian, pengetahuan menjadi semakin tertanam dalam perilaku manusia, dan kemungkinan memperoleh efektivitas sambil menurun dalam abstraksi (karena diterapkan pada berbagai situasi lokal yang lebih luas) dan dalam eksplisit (karena bahkan orang-orang yang terlibat dalam penerapannya mengalami kesulitan dalam menjelaskan apa yang mereka lakukan dan mengapa). Perubahan sifat pengetahuan sepanjang siklus evolusi adalah masalah yang menjadi perhatian utama bagi kita serta beberapa sarjana lainnya (Nonaka, 1994; Nonaka dan Takeuchi, 1995). Kami di sini mengidentifikasi sebagai sumber variasi tersebut berbagai tingkat intensionalitas yang diperlukan pada berbagai tahap siklus, dan membangun

argumen teoretis tentang kondisi yang menjamin peningkatan upaya untuk mengubah implisit menjadi pengetahuan eksplisit .

11.3 Investasi Pembelajaran dan Pengembangan Kapabilitas Dinamis

Kami sekarang memusatkan analisis kami pada interaksi kompleks mekanisme pembelajaran dengan proses perubahan yang berada di bawah judul kemampuan dinamis. Proposisi berikut merangkum pandangan kita tentang proses pembangunan kemampuan dinamis: Proposisi. Kemampuan dinamis muncul dari evolusi bersama proses akumulasi pengalaman diam-diam dengan artikulasi pengetahuan eksplisit dan kegiatan kodifikasi. Referensi untuk evolusi bersama menandakan pentingnya melihat pengaruh dari ketiga mekanisme dalam hal interaksi yang berkelanjutan dan penyesuaian timbal balik. Penekanan kami adalah, bagaimanapun, tidak begitu banyak pada hubungan kausal di antara tiga mekanisme pembangunan kemampuan karena pada cara interaksi mereka mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk meningkatkan serangkaian rutinitas operasi yang ada. Dengan kata lain, perusahaan mempelajari cara-cara sistematis untuk membentuk rutinitas mereka dengan mengadopsi campuran oportunitas dari proses perilaku dan kognitif, dengan belajar bagaimana mengartikulasikan dan mengkodifikasi pengetahuan sementara pada saat yang sama mereka memfasilitasi akumulasi dan penyerapan kebijaksanaan pengalaman. Ambisinya di sini adalah untuk memulai upaya analitis yang bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang apa arti campuran proses pembelajaran yang "tepat".

Di bagian ini, kami membongkar hubungan di antara mekanisme dalam hal berbagai tingkat investasi dalam kegiatan pembelajaran yang disengaja. Kami kemudian mencoba mengidentifikasi biaya yang terkait dengan aktivitas ini. Akhirnya, kami mengidentifikasi beberapa kontinjensi terpenting yang perlu dipertimbangkan untuk memahami bagaimana biaya dan manfaat bervariasi dalam konteks yang berbeda. Investasi Pembelajaran. Untuk mempelajari hubungan di antara ketiga mekanisme pembelajaran, kami mempertimbangkan posisi mereka pada kontinum dalam investasi sumber daya (keuangan, temporal dan kognitif) yang diarahkan pada tujuan meningkatkan pemahaman kolektif tentang hubungan tindakan-kinerja. Tingkat investasi dalam mengembangkan kemampuan dinamis akan menjadi yang terendah ketika perusahaan mengandalkan proses akumulasi pengalaman, karena pembelajaran terjadi dengan cara yang pada dasarnya semi-otomatis berdasarkan adaptasi yang diberlakukan individu sebagai reaksi terhadap kinerja yang tidak memuaskan. Efektivitas mekanisme pembelajaran ini membutuhkan "hanya" stabilitas personel yang terpapar pada peristiwa yang dialami, sistem pemantauan kinerja yang baik dan insentif yang cukup kuat untuk memastikan bahwa individu akan memulai rutinitas pencarian ketika tingkat kinerja membusuk. Contoh kegiatan yang terutama bergantung pada jenis mekanisme pembelajaran ini termasuk penciptaan fungsi atau departemen tertentu yang bertanggung jawab atas proses yang akan dipelajari, dan perekrutan "spesialis" dalam pelaksanaan tugas di bawah pengawasan (misalnya membuat tim M&A, mempekerjakan seorang ahli TQM, mendefinisikan fungsi Chief Knowledge Officer).

Tindakan ini dapat dipahami sebagai upaya untuk menyediakan lokus organisasi tertentu di mana pengalaman dapat terakumulasi. "Investasi pembelajaran" kemungkinan akan lebih tinggi ketika organisasi (atau unit yang relevan) bergantung pada proses artikulasi pengetahuan untuk mencoba menguasai atau meningkatkan aktivitas tertentu. Selain tindakan yang disebutkan di atas sebagaimana diperlukan untuk memfasilitasi proses akumulasi pengalaman, organisasi harus mengeluarkan biaya karena waktu dan energi yang dibutuhkan orang untuk bertemu dan mendiskusikan pengalaman dan keyakinan masing-masing (Ocasio, 1997). Pertemuan yang diselenggarakan untuk memberi pengarahan kepada para peserta dalam proyek yang kompleks dapat mahal dalam hal biaya langsung dan, yang paling penting, biaya peluang yang berasal dari pengorbanan waktu yang didedikasikan untuk mengerjakan proyek aktif. Pertimbangan biaya peluang memiliki efek yang agak paradoks dari cenderung menekan pembelajaran ketika itu paling berharga dan dibutuhkan: semakin tinggi tingkat aktivitas dalam pelaksanaan tugas tertentu, semakin tinggi biaya peluang untuk investasi pembelajaran yang didedikasikan untuk tugas tertentu, dan oleh karena itu semakin rendah kemungkinan bahwa tim hiper-aktif akan memberikan waktu untuk de-brief, terlepas dari keuntungan yang jelas dari identifikasi potensial perbaikan proses (Tyre dan Orlikowski, 1994). Investasi waktu, upaya, dan sumber daya akan menjadi yang tertinggi dalam hal proses kodifikasi pengetahuan. Di sini, tim yang terlibat dalam pelaksanaan tugas tidak hanya harus bertemu dan berdiskusi, tetapi juga harus benar-benar mengembangkan dokumen atau alat yang ditujukan untuk distilasi wawasan yang dicapai selama diskusi.

Jika alat (manual atau perangkat lunak) sudah ada, tim harus memutuskan apakah dan bagaimana memperbaruinya, dan kemudian melakukannya. Jelas bahwa, mengingat tugas tertentu, organisasi mungkin berbeda secara substansial dalam sejauh mana mereka memutuskan untuk berinvestasi dalam kegiatan pembelajaran yang disengaja, intens secara kognitif, semacam ini. Pertimbangkan, sebagai contoh, pendekatan yang diambil oleh Hewlett Packard dan Corning dalam mengembangkan kompetensi internal mereka dalam pengelolaan aliansi strategis. Kedua perusahaan dianggap sebagai salah satu pemain paling berpengalaman dan canggih di arena aliansi strategis. Namun, cara mereka mengelola proses pengembangan kemampuan mereka berada pada titik ekstrem yang berlawanan dari kontinum investasi pembelajaran kami. Sementara Corning membuat titik untuk menghindari kodifikasi praktik aliansinya, lebih memilih untuk mengandalkan sistem pembelajaran dan magang berbasis pengalaman, HP memutuskan untuk berinvestasi dalam berbagai macam mekanisme pembelajaran kolektif untuk mengidentifikasi dan menyebarkan praktik terbaik dalam tugas khusus ini.

Mereka mulai dengan pembuatan database dari semua aliansi masa lalu mereka, untuk masing-masing mereka meminta analisis postmortem tertulis. Mereka kemudian melanjutkan untuk membuat apa yang menjadi pengikat setebal 400 halaman dengan kebijaksanaan suling pada kriteria yang harus diikuti dan jebakan yang harus dihindari dalam setiap fase proses aliansi. Selanjutnya, tim ahli yang bertanggung jawab atas praktik aliansi memprakarsai serangkaian lokakarya /seminar internal yang terbuka untuk setiap manajer HP, untuk memastikan difusi praktik manajemen aliansi mereka. Dalam bahasa kerangka kerja kami, HP menggabungkan dukungan mekanisme

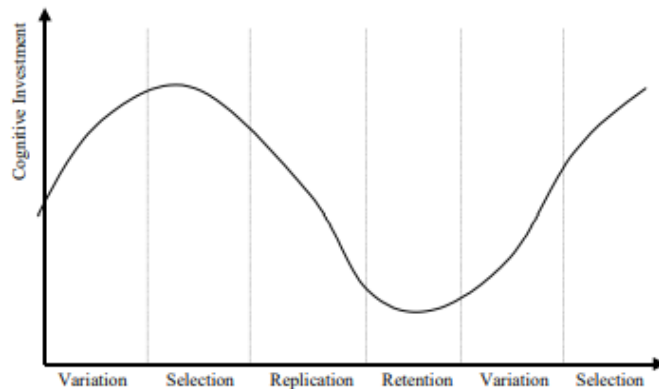
pembelajaran perilaku (pembangunan tim ahli aliansi yang stabil) dengan investasi yang disengaja dalam artikulasi pengetahuan (sesi de-briefing reguler) dan kodifikasi (analisis post-mortem tertulis dan pembaruan manual aliansi). Dalam hal investasi pembelajaran, komitmen HP terhadap sumber daya manajerial jauh lebih tinggi daripada Corning. Tetapi apakah investasi itu berharga? Pengembalian seperti apa yang dapat diperoleh organisasi dari tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap proses pembelajaran kognitif? Dan, yang paling penting, faktor-faktor apa yang mempengaruhi pengembalian tersebut? Bobot apa yang harus diberikan pada fakta bahwa pendekatan Corning, yang sangat bergantung pada akumulasi diam-diam, lebih rentan terhadap pergantian personel?

Ex-post, kedua pendekatan tampaknya berhasil, menunjukkan beberapa tingkat kesetaraan, tetapi mana yang lebih disukai, ex-ante, untuk perusahaan yang mencoba mengembangkan kompetensi yang sama? Untuk mulai menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, kita perlu memeriksa dua set masalah. Pertama, kita membutuhkan pemahaman yang lebih baik tentang konsekuensi dari tingkat investasi yang lebih tinggi dalam kegiatan kognitif pada fungsi siklus evolusi pengetahuan. Kedua, kita harus mengidentifikasi kontinjensi di mana tingkat upaya kognitif yang lebih tinggi cenderung dapat dibenarkan dalam hal efektivitas belajar yang lebih besar.

11.3.1 Pengaruh pada Siklus Evolusi Pengetahuan

Salah satu pengamatan yang kami lakukan mengenai siklus evolusi pengetahuan menyangkut pengaruh timbal balik dari kegiatan eksplorasi dan eksploitasi dalam berbagai fase siklus. Kegiatan eksplorasi, karakteristik dari fase variasi dan seleksi, digambarkan melibatkan aktivitas kognitif tingkat

tinggi. Praktik eksploitasi pengetahuan, sebaliknya, dipandang terutama didorong oleh difusi dan pemberlakuan wawasan baru, yang membutuhkan tingkat upaya kognitif yang disengaja yang relatif lebih rendah. Pengamatan ini sekarang dapat disusun kembali dalam kerangka kontinum investasi pembelajaran yang dirumuskan di atas. Mempelajari investasi dalam siklus tipikal dapat dilihat mencapai tingkat maksimum dalam fase seleksi, dan minimum selama fase retensi, seperti yang digambarkan oleh Gambar 4 di bawah ini. Ini konsisten dengan pengamatan tentang perubahan sifat pengetahuan sepanjang siklus, yang digambarkan mencapai puncak eksplisit selama fase seleksi, dan berubah menjadi pengetahuan tentang tipe yang paling implisit selama fase retensi.



Gambar 11. Cognitive Intensity in the Knowledge Evolution Cycle (Zollo dan Winter, 2002)

Namun, ini hanya representasi generik dari tingkat investasi kognitif di masing-masing berbagai fase siklus. Kita harus berharap bahwa perusahaan akan sangat berbeda dalam

besarnya investasi pembelajaran mereka sepanjang seluruh siklus, dan bahwa ini mungkin banyak berkaitan dengan efektivitas yang dengannya mereka dapat memanipulasi rutinitas operasi mereka dalam mengejar peningkatan kinerja (yaitu mengembangkan kemampuan dinamis). Pertanyaan yang sangat relevan mengenai pengaruh kegiatan kodifikasi pengetahuan pada tahap awal siklus pada efektivitas tahap selanjutnya (replikasi dan retensi). Efeknya pada replikasi sudah diketahui dengan baik: pengetahuan yang sangat terkodifikasi dapat direplikasi dengan kecepatan yang lebih besar dan lebih presisi (Zander dan Kogut, 1995). Kelemahannya termasuk bahaya terhadap perampasan (Winter, 1987; Kogut dan Zander, 1992). Lebih penting lagi, kekuatan inersia yang lebih berat yang dihasilkan oleh pengetahuan yang sangat diartikulasikan dan dikodifikasi mungkin membuatnya lebih sulit untuk menyesuaikan rutinitas baru (atau disesuaikan) dengan persyaratan lokal.

Dalam hal ini, proses replikasi yang ditingkatkan akan gagal meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Tentu saja, jika kodifikasi "dilakukan dengan baik" (lihat Adler dan Borys, 1996), maka adaptasi terhadap persyaratan lokal sebenarnya akan difasilitasi oleh fakta bahwa alasan untuk panduan tersebut telah dibuat eksplisit, dan dengan demikian akan lebih mudah untuk menilai relevansi perbedaan lingkungan. Selain itu, keberadaan versi standar "boilerplate" akan membuat pengenalan penyesuaian lokal lebih mudah, asalkan penerima panduan berhak dan diizinkan untuk mengusulkan dan meneruskan penyesuaian yang relevan. Penerapan analisis ini pada proses retensi, dan khususnya pada hubungan antara retensi dan generasi inisiatif perubahan baru, kurang mudah. Di sini sekali lagi, kami menemukan trade-off.

Investasi yang lebih tinggi dalam artikulasi pengetahuan dan kodifikasi pada fase pertama siklus dapat memfasilitasi analisis informasi yang dihasilkan oleh penerapan pengetahuan yang dipertahankan, dan oleh karena itu meningkatkan kemungkinan produksi wawasan baru, yang merupakan babak baru dari siklus tersebut. Namun, dengan cara yang sama, kodifikasi kemungkinan menghasilkan inersia yang lebih besar daripada proses akumulasi pengalaman sederhana. Ini akan menekan kemungkinan menghasilkan proposal penyesuaian baru berdasarkan akumulasi bukti, dan kemungkinan bahwa proposal baru akan dipertimbangkan dan dievaluasi secara memadai. Serangkaian masalah kedua yang mempengaruhi manfaat bersih dari investasi pembelajaran melibatkan identifikasi kontinjensi utama untuk efektivitas investasi tersebut.

Tiga kategori besar faktor sangat relevan dengan tujuan kami: Kondisi lingkungan, seperti kecepatan perkembangan teknologi atau kelambatan waktu ke pasar yang diperlukan oleh pelanggan. Pertimbangan akhir berkecepatan tinggi: apakah investasi dalam artikulasi pengetahuan dan kodifikasi lebih dapat dibenarkan dalam konteks industri teknologi tinggi? Trade-off lain relevan di sini. Di satu sisi, penyederhanaan kognitif yang diberikan oleh kodifikasi pengetahuan telah dikatakan menguntungkan dan lebih disukai daripada adaptasi perilaku dalam jenis industri ini (Eisenhardt dan Brown, 1997). Di sisi lain, persyaratan kecepatan dalam rutinitas operasi meningkatkan biaya peluang investasi pembelajaran yang disengaja, terutama kodifikasi. Dalam lingkungan yang tidak terlalu bergejolak, proses pembelajaran berdasarkan keahlian, seperti dalam gagasan Brown dan Duguid (1991) tentang komunitas praktik, tampaknya lebih efektif dan lebih murah daripada alternatif mereka yang sangat inersia.

11.3.2 Fitur organisasi

Organisasi berbeda dalam kemampuan dinamis mereka sebagian karena mereka menghuni lingkungan dengan tingkat perubahan yang berbeda, tetapi juga sebagian karena mereka menempatkan taruhan yang berbeda, secara implisit atau eksplisit, pada kepentingan strategis perubahan di masa depan. Organisasi yang secara budaya cenderung bertaruh pada perubahan, atau yang manajemennya telah berhasil menanamkan penerimaan praktik perubahan terus-menerus, cenderung memperoleh pengembalian yang lebih tinggi dari pembelajaran pada tingkat investasi pembelajaran tertentu karena mereka lebih efektif dalam mengubah perilaku untuk mengeksploitasi pemahaman baru. Dari sudut pandang desain, kehadiran hambatan struktural di antara berbagai kegiatan, khas misalnya perusahaan multi-divisi, akan meningkatkan pengembalian dari investasi pembelajaran yang disengaja, karena proses pengalaman akan cenderung tetap terlokalisasi ke sumber wawasan baru kecuali dimobilisasi melalui proses pembelajaran eksplisit. Akhirnya, skala ekonomi dalam penggunaan informasi tentu relevan juga, seperti yang ditekankan oleh pandangan standar kodifikasi. Oleh karena itu, organisasi yang lebih besar, lebih terbelah dan terdiversifikasi, serta perusahaan akan memiliki budaya rawan perubahan yang lebih kuat, cenderung memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan manfaat dari investasi pembelajaran yang disengaja.

11.3.3 Fitur tugas

Pengembalian ke investasi dalam mekanisme pembelajaran yang disengaja cenderung dipengaruhi juga oleh sejumlah dimensi yang mencirikan tugas yang coba dikuasai organisasi. Tugas yang lebih penting secara ekonomi, misalnya,

akan jelas membenarkan investasi yang relatif lebih tinggi dalam kegiatan kognitif yang bertujuan mengembangkan kompetensi dan menghindari kegagalan di masa depan.

Dimensi lain yang relevan adalah ruang lingkup tugas, yang menentukan apakah suatu kelompok, departemen atau seluruh organisasi bertanggung jawab atas pelaksanaannya. Semakin besar ruang lingkungannya, semakin menarik jalan menuju mekanisme pembelajaran yang lebih disengaja, karena individu dapat mengalami, dan karenanya memahami, hanya sebagian kecil dari tugas tersebut. Yang kurang jelas adalah efek dari fitur lain dari tugas yang harus dipelajari. Tugas yang sangat sering dan relatif homogen, misalnya, mungkin memerlukan tingkat investasi pembelajaran yang lebih rendah, karena adaptasi perilaku mungkin cukup untuk menghasilkan penyesuaian pada rutinitas yang ada. Mencapai keseimbangan yang tepat untuk meningkatkan proses pengembangan kemampuan dinamis dalam hal ini adalah pertanyaan tentang membandingkan efektivitas relatif dari mekanisme pembelajaran perilaku dan kognitif di sepanjang dimensi ini. Pada bagian berikut, kami memeriksa secara lebih rinci kelas terakhir penentu pengembalian untuk mempelajari investasi. Kami melihat potensi substansial dalam studi tentang bagaimana akumulasi pengetahuan, artikulasi, dan proses kodifikasi berinteraksi dengan fitur tugas.

Pertama, analisis berada pada tingkat yang dapat menerima tindakan strategis dari pihak perusahaan (sementara ada relatif sedikit yang dapat dilakukan perusahaan untuk beroperasi pada fitur budayanya sendiri, atau mengubah konteks lingkungannya). Kedua, penekanan ini cenderung mengoreksi bias yang bisa dibilang telah mendistorsi literatur pembelajaran organisasi: organisasi biasanya dianggap terlibat dalam jenis

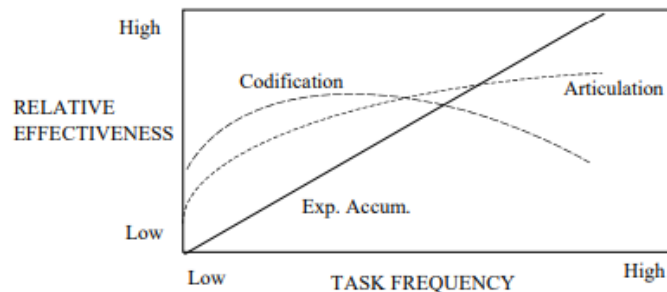
tugas yang sangat sering, relatif homogen, didefinisikan dengan cukup baik dalam alternatif keputusan mereka dan kadang-kadang bahkan dalam hubungan tindakan / kinerja mereka. Ini adalah kasus dengan sebagian besar studi pembelajaran yang dilakukan sejauh ini dalam pengaturan organisasi, di mana tugas yang biasanya diamati terdiri dari operasi manufaktur atau layanan.

11.3.4 Peran Moderating Fitur Tugas

Prinsip utama dari bagian ini adalah bahwa efektivitas relatif dari mekanisme pembelajaran tergantung pada karakteristik tugas-tugas yang organisasi coba pelajari dan rutinitas operasi yang tertarik untuk menyesuaikan atau mendesain ulang secara radikal. Kami akan memusatkan perhatian kami pada tiga dimensi spesifik dari tugas atau rutinitas operasi yang ada. Yang pertama berkaitan dengan frekuensinya, atau seberapa sering itu dipicu dan dieksekusi dalam periode waktu tertentu. Yang kedua adalah tingkat heterogenitasnya, atau seberapa baru tugas itu muncul setiap kali ke unit yang harus mengeksekusinya. Ini adalah masalah dispersi dalam sifat-sifat yang menentukan tugas di berbagai kejadian. Dimensi ketiga berkaitan dengan tingkat ambiguitas kausal dalam tautan tindakan-kinerja, atau betapa mudahnya untuk mendapatkan indikasi yang jelas tentang apa yang harus atau tidak boleh dilakukan dalam pelaksanaan tugas.

Kami akan menguraikan masing-masing ini secara bergantian. Frekuensi. Jelas bahwa tugas organisasi sangat bervariasi pada dimensi ini. Pada prinsipnya, semuanya, dari frekuensi yang sangat tinggi, seperti pemrosesan cek di bank, hingga peristiwa langka seperti reorganisasi atau proses pencarian CEO tunduk pada mekanisme pembelajaran.

Pertanyaan tentang mekanisme apa yang bekerja lebih baik pada tingkat frekuensi yang berbeda telah diabaikan secara substansial, meskipun March, Sproull dan Tamuz (1991) telah dengan wawasan mengeksplorasi situasi di bagian paling bawah spektrum. Berdasarkan model yang disajikan di atas, kami berpendapat bahwa pada tingkat frekuensi yang meningkat, mekanisme pembangunan kemampuan berdasarkan akumulasi pengalaman diam-diam dalam pikiran personil "ahli" menjadi semakin efektif sebagai mekanisme pembelajaran relatif terhadap investasi yang lebih eksplisit dalam artikulasi pengetahuan dan proses kodifikasi pengetahuan. Pada tingkat frekuensi yang lebih rendah, sementara semua mekanisme akan menderita kerugian yang signifikan dalam kekuatan pembangunan kemampuan mereka, kami berpendapat bahwa invert peringkat efektivitas relatif, dan kodifikasi pengetahuan menjadi semakin efektif relatif terhadap artikulasi pengetahuan, yang, pada gilirannya, menjadi lebih efektif daripada akumulasi pengalaman diam-diam. Gambar 5 di bawah ini mencerminkan proposisi ini.



Gambar 12. Task Frequency and Capacity-Building Mechanism (Zollo dan Winter, 2002)

Alasannya adalah sebagai berikut. Memori individu. Mekanisme akumulasi pengalaman bergantung pada memori individu yang terpapar kejadian sebelumnya. Hal-hal lain yang sama, ini menunjukkan semakin sering peristiwa itu, semakin tinggi kemungkinan bahwa individu akan mempertahankan kesan mereka tentang apa yang berhasil dan apa yang tidak berhasil dalam pengalaman sebelumnya. Memang, keberhasilan upaya kodifikasi mungkin terbatas karena hasil pembelajaran diam-diam terlalu mengakar dan orang-orang mungkin percaya konsultasi dan penerapan alat khusus tugas menjadi berlebihan. Biaya koordinasi. Mekanisme artikulasi pengetahuan dan kodifikasi menjadi semakin kompleks dan mahal untuk dikoordinasikan, karena frekuensi peristiwa meningkat. Individu perlu bertemu untuk bertukar pikiran, dan biasanya memerlukan kontak tatap muka untuk mengoordinasikan penyelesaian atau peningkatan manual atau sistem pendukung keputusan Biaya peluang. Melakukan sesi de-briefing dan memperbarui alat setelah menyelesaikan tugas tidak dapat dilakukan terlalu sering tanpa mengalihkan perhatian dari operasi sehari-hari. Keseimbangan antara kegiatan pembelajaran eksplisit dan kegiatan eksekusi, antara berpikir dan melakukan sangat penting (Maret 1991; Mukherjee, Lapré dan Van Wassenhove, 1999). March, Sproull dan Tamuz (1991) berpendapat bahwa dengan peristiwa yang sangat jarang terjadi, organisasi dapat belajar dari sejarah semu (yaitu peristiwa "hampir terjadi") atau dari analisis skenario.

Kedua mekanisme memerlukan sejumlah besar investasi dalam upaya kognitif dan, kemungkinan besar, bergantung pada penciptaan output tertulis atau pada penggunaan sistem pendukung elektronik untuk mengidentifikasi dan membuat semua asumsi eksplisit. Perbandingan hasil yang diperoleh oleh

beberapa penelitian terbaru tentang efektivitas proses pembelajaran dalam tugas frekuensi yang relatif rendah tampaknya memberikan dukungan pada argumen kontingensi hipotesis. Ketika frekuensi tugas meningkat berpindah dari proses rekayasa ulang (Walston, 1998) ke akuisisi (Zollo dan Singh, 1999) ke aliansi (Kale, 1999) dan akhirnya ke proyek peningkatan kualitas (Mukherjee, Lapré dan Van Wassenhove, 1999), efektivitas relatif akumulasi pengalaman sehubungan dengan artikulasi pengetahuan dan proses kodifikasi tampaknya meningkat. Sedangkan dalam proses rekayasa ulang, pengalaman sebelumnya tidak mempengaruhi kinerja proyek saat ini (sementara upaya untuk membuat pedoman tertulis, lihat Walston, 1998), dalam kasus upaya peningkatan kualitas yang relatif lebih sering, mekanisme pembelajaran kognitif (pemodelan dan simulasi) dan pengalaman (yaitu eksperimen) menunjukkan efektivitas yang sebanding (dan signifikan secara statistik) (Mukherjee, Lapré dan Van Wassenhove, 1999).

Akuisisi dan aliansi biasanya terjadi pada tingkat frekuensi menengah dibandingkan dengan rekayasa ulang dan proses peningkatan kualitas. Kale (1999), Zollo dan Singh (1999), Zollo dan Leschchinskii (1999) menunjukkan hasil yang konsisten yang menunjukkan peran yang lemah namun positif untuk mekanisme akumulasi pengalaman, dan efek kinerja yang lebih kuat untuk proksi kodifikasi pengetahuan (jumlah alat khusus tugas yang dikembangkan oleh perusahaan fokus)⁵. Heterogenitas. Varians dalam karakteristik tugas karena muncul dengan sendirinya dalam kejadian yang berbeda menghadirkan jenis tantangan yang berbeda, meskipun terkait, sehubungan dengan masalah frekuensi. Masalahnya di sini adalah bahwa individu harus membuat kesimpulan tentang penerapan pelajaran yang dipetik dalam konteks pengalaman masa lalu

untuk tugas yang ada saat ini. Ketika heterogenitas tugas meningkat, kesimpulan menjadi lebih sulit untuk dibuat dan, ketika dibuat, mereka lebih cenderung menghasilkan generalisasi yang tidak tepat dan kinerja yang lebih buruk (Cormier dan Hagman, 1987; Gick dan Holyoak, 1987; Belanda dkk. 1986; Holyoak dan Thagard, 1995). Bagaimana tingkat heterogenitas tugas mempengaruhi efektivitas relatif dari mekanisme pengembangan kemampuan? Kami menyampaikan bahwa mekanisme yang lebih eksplisit berdasarkan artikulasi pengetahuan dan proses kodifikasi akan relatif lebih efektif dalam mengembangkan kemampuan dinamis, dibandingkan dengan akumulasi pengalaman diam-diam, pada tingkat heterogenitas tugas yang lebih tinggi. Alasannya adalah bahwa bahaya generalisasi yang tidak tepat hanya dapat dilemahkan melalui upaya kognitif eksplisit yang bertujuan untuk mengungkap saling ketergantungan antara dimensi heterogenitas dan hubungan aksi-kinerja. Misalnya, perusahaan yang telah melakukan beberapa akuisisi di berbagai sektor mungkin akan merasa lebih sulit untuk mengekstrapolasi aturan perilaku dalam mengelola proses akuisisi, dibandingkan dengan perusahaan lain yang secara konsisten memperoleh di domainnya sendiri.

Yang pertama mungkin merasa relatif lebih berguna untuk berinvestasi dalam sesi de-briefing dan dalam analisis post-mortem terperinci dibandingkan dengan hanya mengandalkan kelompok ahli M&A-nya. Kebutuhan untuk memahami apa yang berhasil dan apa yang tidak dalam konteks yang berbeda yang dialami memerlukan investasi eksplisit dalam pembuatan indera retrospektif, yang mendorong pengembangan kemampuan khusus untuk mengatasi konteks yang berbeda di mana akuisisi dapat diselesaikan di masa depan.

Bukti empiris yang digali dalam beberapa studi terbaru tentang kinerja akuisisi tampaknya mendukung garis penalaran ini. Haleblan dan Finkelstein (1999) dan Zollo dan Leschchinskii (1999) menemukan kurva belajar berbentuk U yang menghubungkan pengalaman akuisisi sebelumnya dengan kinerja akuisisi fokus. Hasil yang awalnya berlawanan dengan intuisi yang diwakili oleh bagian yang menurun dari kurva U secara masuk akal ditafsirkan sebagai konsekuensi dari heterogenitas tinggi dalam tugas organisasi semacam ini, yang meningkatkan kemungkinan generalisasi yang salah. Konsisten dengan interpretasi ini, proses kodifikasi pengetahuan telah terbukti sangat terkait dengan kinerja dalam kondisi ini, dan oleh karena itu relatif lebih efektif daripada proses akumulasi pengalaman sederhana (Zollo dan Singh, 1999; Zollo dan Leschchinskii, 1999).

Ringkasan

- Bab ini mengusulkan struktur yang koheren untuk studi tentang pembentukan dan evolusi kemampuan dinamis dalam organisasi.
- Didukung dengan adanya gambaran pada argumen yang berasal dari tradisi perilaku dan kognitif dalam studi pembelajaran organisasi. Mulai dari karakterisasi kemampuan dinamis sebagai pola sistematis kegiatan organisasi yang ditujukan untuk generasi dan adaptasi rutinitas operasi.
- Kami telah mengusulkan agar mereka berkembang melalui evolusi bersama dari tiga mekanisme: akumulasi diam-diam dari pengalaman masa lalu, artikulasi pengetahuan dan proses kodifikasi pengetahuan.

Bab 12: Keterbatasan *Dynamic Capabilities*

Kunci Pembelajaran:

- | | |
|------|---|
| 12.1 | Pengenalan terhadap <i>dynamic capabilities</i> sebagai sumber kinerja perusahaan |
| 12.2 | Penjabaran kerangka konseptual <i>dynamic capabilities</i> |
| 12.3 | Tes penciptaan nilai <i>dynamic capabilities</i> |

12.1 Pengenalan Terhadap *Dynamic Capabilities* Sebagai Sumber Kinerja Perusahaan

Konsep kemampuan dinamis menarik dasar teoretisnya dari dua tradisi klasik dalam bidang strategi – pandangan berbasis sumber daya perusahaan (RBV) (Wernerfelt, 1984) dan pemosisian pasar (Porter, 1996) 1 . Kemampuan dinamis memenuhi syarat sebagai sumber kinerja perusahaan heterogen yang berkelanjutan dalam kerangka kerja RBV karena muncul dari rutinitas organisasi tertanam yang terakumulasi dalam proses yang bergantung pada jalur - penjelasan "stok" tentang keuntungan yang tahan lama (Barney, 1991). Karena kemampuan dinamis seperti itu memungkinkan perusahaan untuk terus memposisikan dirinya dalam ruang pasar produk, ia memenuhi penjelasan "aliran" tentang keunggulan kompetitif saat ini dengan memastikan bahwa perusahaan selalu mempertahankan kesenjangan yang lebih luas antara kesediaan

untuk membayar dan biaya daripada pesaing (Brandenburger dan Stuart, 1996).

Memang, kemampuan dinamis tampaknya memunculkan kemampuan yang patut ditiru untuk "selalu memiliki keunggulan kompetitif dalam industri yang menarik" dan terus-menerus memberikan kinerja keuangan yang unggul terlepas dari keadaan eksternal. Namun, sebelum mencapai kesimpulan ini, kita harus mengklarifikasi konsep teoretis dari kemampuan dinamis dan menggambarkan keberadaan fenomena di dunia nyata. Makalah ini berusaha untuk mencapai tugas-tugas ini, pertama, dengan membongkar konsep kemampuan dinamis dan menghadapi jenis dan tingkat kemampuan sehingga diidentifikasi dengan tes penciptaan nilai yang ditimbulkan oleh kedua tradisi strategi. Kesimpulan terpenting makalah ini adalah bahwa meskipun kemampuan dinamis (dari semua jenis dan tingkatan) dapat berharga, mereka bukanlah sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sementara mengembangkan kemampuan seperti itu diinginkan, ada batasan penting untuk efektivitasnya. Secara khusus, makalah ini akan berpendapat ada batasan teoretis untuk nilai kemampuan dinamis. Bahkan jika kemampuan tertentu, tidak dapat ditiru secara langsung karena melibatkan ambiguitas organisasi, itu dapat digantikan oleh sistem kemampuan yang sedikit berbeda (mencapai keunggulan kompetitif) atau metodologi proses 80/20 ITW, yang dengan sendirinya muncul dari proses tergantung jalur yang unik dan tak ada bandingannya.

Karena kemampuan dinamis muncul dari pilihan tentang kegiatan internal yang tidak menarik dari pasar faktor kompetitif, tidak ada batasan jumlah pesaing yang dapat mengembangkan versi kemampuan mereka sendiri. Selain itu,

semakin mampu perusahaan dalam mengidentifikasi pasar, sumber daya, dan kombinasi baru, semakin ia bersaing dengan perusahaan lain dengan versi kemampuan mereka sendiri. Ironisnya, karena kemampuan dinamis membuka peluang tambahan bagi perusahaan (yang merupakan salah satu daya tarik utama dari kemampuan tersebut), maka kumpulan pesaing yang harus lebih unggul juga berkembang – pikirkan bagaimana Alphabet sekarang bersaing dengan Apple, Microsoft, Amazon, dan Facebook di banyak bagian ekosistem online yang lebih luas. Sayangnya, itu tidak hanya memiliki kemampuan dinamis yang diperlukan, ia memiliki kemampuan yang lebih baik daripada setiap pesaing yang mungkin. Agar kemampuan dinamis benar-benar langka dan berharga, itu pasti kemampuan luar biasa yang pada akhirnya hanya dapat dimiliki oleh satu perusahaan di alam semesta! Lebih pragmatis, membuat komitmen yang diperlukan untuk mengejar kemampuan dinamis apa pun melibatkan membuat pilihan yang tunduk pada trade-off yang sama seperti strategi pasar produk tradisional (Porter, 1996).

Semua kegiatan dan setiap aspek desain organisasi – struktur, proses, metrik, insentif, dll. – harus diselaraskan jika perusahaan ingin menerapkan kemampuan dinamis secara efektif. Karena setiap pilihan membatasi apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan perusahaan, mengejar kemampuan yang dinamis tidak dapat menghasilkan organisasi yang mampu melakukan segalanya pada saat yang bersamaan. Trade-off yang jelas adalah dikotomi eksplorasi/eksploitasi klasik (Ghemawat dan , Ricart, 1993, O'Reilly dan Tushman, 2004) yang akan kita tafsirkan secara lebih umum sebagai konflik antara kemampuan tingkat yang lebih tinggi dan yang lebih rendah. Menyusun kombinasi aktivitas baru untuk mengeksplorasi posisi yang

diinginkan tetapi baru, yang merupakan daya tarik dari versi asli Teece, Pisano dan Shuen dari kemampuan dinamis (Teece et al 1997, selanjutnya disebut sebagai TPS), melibatkan tradeoff dengan membangun kemampuan tingkat yang lebih rendah yang diperlukan untuk memberikan efisiensi statis (atau kemampuan tingkat yang lebih rendah) yang diperlukan untuk secara efektif mengeksekusi posisi pasar produk apa pun.

12.2 Penjabaran Kerangka Konseptual *Dynamic Capabilities*

Bagian pertama menjabarkan kerangka konseptual untuk menjelaskan peran kemampuan dinamis dalam keunggulan kompetitif. Ini berlangsung dengan mengidentifikasi kondisi yang membuat kemampuan dinamis berharga dengan membangun hubungan mereka dengan sumber daya dan posisi pasar; dan kemudian menggambarkan dua jenis dan berbagai tingkatan fenomena. Ini menyimpulkan dengan menunjukkan teoretis keterbatasan untuk semua berbagai gagasan tentang kemampuan dinamis ini, khususnya tradeoff yang terjadi ketika mengejar kemampuan dinamis dari jenis yang sangat dianjurkan oleh Teece et al (Teece, Pisano dan Shuen 1997, Teece 2013).

a) Sumber Daya dan Kemampuan

Kami mulai dengan mengikuti pandangan berbasis sumber daya perusahaan (RBV) dan mengamati bahwa sahamlah yang merupakan inti dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perbedaan kinerja intra-industri yang tahan lama muncul karena perusahaan adalah bundel heterogen dari stok sumber daya yang sulit diperoleh dan membutuhkan waktu untuk mengubah sewa yang timbul dari faktor-faktor

dalam pasokan yang tidak elastis (Barney 1991, Barney dan Clark 2007, Dierickx dan Cool 1989, Peteraf 1993, Wernerfelt 1984). Kami mencatat ada tiga jenis sumber daya: aset berwujud, seperti lokasi real estat atau jaringan fisik kabel optik; aset tidak berwujud yang mewakili akumulasi stok pengetahuan, seperti paten dan pengetahuan teknologi, atau kesadaran pelanggan, dan pengalaman dengan suatu merek; dan kemampuan organisasi yang mewakili efisiensi yang dengannya entitas mengubah input menjadi output – F khusus perusahaan dari fungsi produksi (Collis dan Montgomery 2005), atau apa yang disebut Teece sebagai "kapasitas untuk memanfaatkan sumber daya untuk melakukan tugas atau aktivitas" (Teece 2014). Seperti saham lainnya, kemampuan organisasi ini terakumulasi dari waktu ke waktu, dalam hal ini melalui pengalaman orang-orang dalam organisasi, rutinitas mereka, dan interaksi yang bergantung pada jalur (Barney 1986). Yang penting, RBV mengidentifikasi kondisi yang membuat sumber daya apa pun, termasuk kemampuan dinamis, sumber profitabilitas abnormal. Kami mungkin mengikuti serangkaian kriteria yang paling diterima - VRIN Barney (berharga, langka, tak ada bandingannya, dan tidak dapat diganti²) - dan berpendapat bahwa, untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, kemampuan dinamis harus lulus tes tersebut. Berharga menyiratkan bahwa kemampuan menciptakan sesuatu yang konsumen memiliki

kemauan untuk membayar. Rare mengakui bahwa produk dari kemampuan tersebut harus unggul secara kompetitif³ – saya mungkin memiliki lokasi mal yang diinginkan, tetapi pesaing dengan lokasi jalan sudut yang menghasilkan lebih banyak lalu lintas pejalan kaki sebenarnya akan memiliki keunggulan kompetitif. Inimitabilitas menguji kemudahan replikasi langsung kemampuan oleh pesaing, dan non-substitutabilitas kerentanannya terhadap penggantian dengan kemampuan atau sumber daya yang berbeda yang memenuhi permintaan konsumen yang sama dengan biaya yang lebih rendah atau dengan kemauan membayar yang lebih tinggi.

b) Dynamic Capabilities Dan Positioning Pasar

Untuk memahami bagaimana kemampuan dinamis memengaruhi kinerja saat ini, kami kembali ke kerangka kerja yang menggambarkan keunggulan kompetitif pada suatu titik waktu – analisis pemosisian Porter. Ini melengkapi perspektif sumber daya dengan menunjukkan bagaimana stok sumber daya yang disukai menghasilkan aliran keuntungan saat ini dari kinerja kombinasi kegiatan yang unik. Kedua perspektif tersebut adalah ganda satu sama lain karena tingkat stok menentukan aliran yang diperlukan atau dihasilkan dalam setiap periode, dan aliran (termasuk penyusutan dalam stok) menentukan tingkat stok periode berikutnya – metafora tingkat (stok) air dalam bak mandi dan

aliran yang masuk di keran dan keluar melalui saluran pembuangan. Perusahaan membuat pilihan strategis tentang di mana harus memosisikan diri mereka di pasar dengan mengadopsi kombinasi unik dari kegiatan yang memberikan proposisi nilai yang khas kepada pelanggan (Collis dan Rukstad 2008, van den Steen 2012) dan yang membuka irisan yang lebih luas antara kesediaan pelanggan untuk membayar dan biaya peluang pemasok daripada pesaing (Brandenburger dan Stuart 1996). Yang penting, seperti yang telah diidentifikasi Porter, apa yang membuat pilihan kegiatan menjadi strategis adalah bahwa masing-masing melibatkan tradeoff.

Pilihan yang meningkatkan kesediaan untuk membayar dan mengurangi biaya, seperti menggunakan pencahayaan LED di dalam mobil, hanyalah efisiensi yang menggeser batas produksi ke luar (Pameran 1) (Porter 1996). Sebaliknya, menawarkan mesin yang lebih besar di dalam mobil dapat meningkatkan kesediaan untuk membayar beberapa segmen pasar, tetapi melibatkan tradeoff dengan biaya yang lebih tinggi. Setelah memilih posisi yang kompetitif, tantangan pertama bagi suatu organisasi adalah memberikan ini dengan cara yang seefisien mungkin saat ini. Efisiensi statis (apa yang disebut Porter sebagai efektivitas operasional) mewakili kemampuan untuk mencapai batas produktivitas saat ini di sepanjang vektor yang

mewakili pilihan strategis. Pada titik ini kita berada di dunia yang sepenuhnya statis di mana kemampuan organisasi mewakili seberapa dekat perusahaan dapat beroperasi dengan batas produktivitas (gagasan lama tentang inefisiensi-X, Liebenstein 1966, diberikan bukti modern oleh Bloom et al 2010). Mengingat kombinasi input tertentu, seberapa efektif organisasi dalam mengubahnya menjadi output yang diinginkan? Kemampuan organisasi ini dapat dianggap sebagai hasil dari rutinitas statis perusahaan – di mana menemukan mesin di lantai toko, formulir apa yang harus diisi untuk memesan bagian – dan hasil dari proses spesifik yang digunakan oleh perusahaan mana pun dan sejarah unik serta pengalaman pribadi yang istimewa dari karyawannya. Memperkenalkan dinamika pada representasi pemosisian kompetitif ini, kami mengidentifikasi jenis kemampuan dinamis pertama sebagai kemampuan untuk memindahkan perbatasan produksi ke luar. Kemampuan dinamis orde pertama dari jenis ini adalah kemampuan untuk mendorong perbatasan di sepanjang vektor yang dipilih dengan meningkatkan efisiensi dengan mana set aset dan kemampuan yang ada dikerahkan yaitu praktik perbaikan berkelanjutan.

Dalam hal ini, mungkin ada sedikit persyaratan untuk menambahkan sumber daya baru, menggabungkan kegiatan baru atau banyak perubahan yang diperlukan untuk cara operasi

atau model bisnis saat ini. Kemampuan dinamis ini dapat dianggap sebagai perubahan rutinitas statis. Lokasi mesin di lantai toko diubah untuk membuat pemindahan suku cadang ke langkah selanjutnya dalam proses menjadi lebih mudah. "Cc" ditambahkan ke formulir pemesanan sehingga bagian lain dari organisasi secara otomatis mengetahui permintaan tersebut. Seorang karyawan baru dipekerjakan untuk menggantikan seseorang yang tidak muncul untuk bekerja secara teratur. Setelah pengalaman yang tidak menguntungkan di pasar luar negeri, aturan M&A ditetapkan bahwa perusahaan tidak akan mengejar target luar negeri, dan sebagainya. Kemampuan dinamis orde yang lebih tinggi dari jenis ini adalah pengembangan dan penerapan rutinitas untuk memastikan peningkatan efisiensi terus dilakukan.

Proses semacam itu mungkin pemetaan aliran nilai, atau metode enam sigma yang dapat diterapkan pada aktivitas apa pun. Atau bisa juga sistem manajemen kinerja yang memotivasi karyawan, mungkin dengan mengganti 10% personel terendah setiap tahun – peringkat paksa Jack Welch yang terkenal di GE. Masing-masing kemampuan ini dapat dianggap sebagai memastikan perusahaan selalu "melakukan hal-hal dengan benar" karena menerapkan posisi strategis yang dipilihnya dan terus meningkatkan cara melakukannya. Makalah sebelumnya pada dasarnya menggunakan representasi ini untuk

berpendapat bahwa tidak ada sumber utama keunggulan kompetitif dari kemampuan dinamis karena tingkat perubahan peningkatan akan menjadi kemampuan orde kedua; kemampuan untuk meningkatkan tingkat perubahan kemampuan orde ketiga dan seterusnya, karena kemampuan varietas "belajar belajar belajar untuk belajar" saling menggantikan (Collis 1994, Winter 2003, Bolton? 2014).

12.2.1 Peran Kemampuan Dinamis TPS

Kami membedakan jenis kemampuan dinamis (TPS) lain yang mungkin lebih mewakili gagasan Teece et al asli. Alih-alih menangkap momen yang lebih tinggi dari tingkat perubahan di sepanjang vektor tertentu, ini mewakili kemampuan untuk pindah ke lokasi baru di perbatasan produksi ketika keadaan eksternal berubah (Eisenhardt dan Martin 2000, Teece et al 1997). Dalam salah satu pernyataan ulang terbarunya tentang gagasan tersebut, Teece menegaskan bahwa kemampuan dinamis "memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya internal dan eksternal untuk mengatasi dan membentuk lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat" (Teece 2013 hal 4.) Perbedaan penting adalah bahwa kemampuan dinamis TPS menghasilkan pergeseran ke posisi strategis baru dan karenanya memerlukan konfigurasi ulang pilihan aktivitas daripada hanya peningkatan dalam cara aktivitas tertentu dilakukan. Akibatnya, perusahaan tidak lagi terikat dengan posisi pasar sebelumnya, tetapi dapat mengidentifikasi dan mengeksplorasi sumber keunggulan kompetitif baru dengan memperoleh atau membangun kombinasi sumber daya baru. Ini adalah kemampuan Schumpeterian untuk menggabungkan kembali,

mengkonfigurasi ulang, dan menciptakan aset baru untuk mewujudkan peluang kewirausahaan dan dapat dianggap sebagai menjawab pertanyaan strategis sebelumnya tentang "melakukan hal yang benar" daripada hanya melakukan hal yang sama dengan cara yang lebih baik.

Dalam bahasa wirausaha saat ini, ini adalah kemampuan untuk "berputar" ke model bisnis baru yang sangat penting untuk kemampuan dinamis TPS (Reis 2011). Perhatikan bahwa meskipun mudah untuk melihat bagaimana startup kecil dapat mempengaruhi peralihan ini karena belum berkomitmen pada model bisnis apa pun, lebih sulit untuk membayangkan perubahan yang diperlukan dalam perusahaan yang lebih besar yang telah mengejar model bisnis selama bertahun-tahun dan telah membangun seluruh struktur organisasinya, sistem, proses, dan budaya di sekitar pendekatan itu. Kemampuan dinamis TPS orde pertama akan menjadi kemampuan satu kali untuk mengubah industri di mana kemampuan yang ada diterapkan, atau untuk mengakumulasi sumber daya tambahan yang memungkinkan perusahaan untuk memposisikan dirinya kembali di perbatasan produksi. Yang pertama akan mengeksplorasi fungibilitas kemampuan dengan memperluas ruang lingkup perusahaan ke segmen atau industri baru yang lebih menarik, karena GE keluar dari bisnis elektronik konsumen yang dikomodifikasi dengan cepat sebagai imbalan untuk mengakuisisi bisnis elektronik medis yang jauh lebih menguntungkan dari Thomson (Collis 1989).

Yang terakhir akan menjadi kemampuan untuk menambahkan satu keterampilan baru, seperti ketika Babcock dan Wilcox mengembangkan keterampilan manajemen proyek untuk beralih dari sekadar produsen boiler menjadi perusahaan layanan teknik, atau untuk mengembangkan teknologi baru,

seperti pengembangan OLED LG untuk layar datar. Dengan cara ini, perusahaan berkembang dengan lanskap eksternal dan meningkatkan portofolio bisnis dan sumber dayanya. Memang, yang lain melihat "kelincahan strategis" seperti itu sebagai kunci keberhasilan jangka panjang dan menggambarkan pentingnya dalam nasib kontras pesaing yang mengejar jalur paralel sebelum menyimpang, seperti, misalnya, terjadi pada Walmart dan K-Mart (Wells 2012). Teece mengidentifikasi tiga keterampilan yang diperlukan untuk membangun kemampuan dinamis – merasakan, merebut, dan mengubah (Teece 2007). Dari jumlah tersebut, keterampilan transformasional – pembaruan berkelanjutan – yang paling berharga dan sulit dibangun karena memerlukan metaproses "orkestrasi aset" (Teece 2007) untuk "membangun, menyebarkan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya" (Teece 2013 hlm. 8).

Hal ini dapat diartikan sebagai kemampuan dinamis TPS tingkat kedua, tingkat yang lebih tinggi, yang merupakan kemampuan berkelanjutan untuk menyesuaikan diri dengan peluang baru. Mungkin kemampuan ini tertanam dalam rutinitas, seperti keterampilan pengembangan produk baru IDEO yang terus mencari ide-ide baru, atau dalam budaya tantangan dan perdebatan strategis, seperti di Intel dan IBM, yang memaksa manajemen untuk terus memeriksa asumsi dan arah strategis mereka. Meningkatnya tingkat kemampuan dinamis TPS ini akan memungkinkan perusahaan untuk terus mengubah arah dan secara teratur membangun kombinasi kemampuan baru - mungkin dengan kegiatan outsourcing dan menggabungkan kembali upaya pihak ketiga, karena kaleidoskop terus-menerus mengatur ulang gambar. Atau kemampuan tersebut dapat meningkatkan proses pengembangan posisi baru, mungkin dengan memperkenalkan cara baru untuk

membangkitkan masalah strategis, karena menerapkan kerangka kerja "disrupsi" mengarah pada identifikasi peluang dan ancaman baru bagi banyak perusahaan (Christensen 1997, Grove 1999). Either way, seperti halnya jenis kemampuan dinamis "peningkatan berkelanjutan", jelas ada beberapa tingkat kemampuan TPS - masing-masing memungkinkan konfigurasi ulang aset yang lebih cepat, lebih baik, dan lebih radikal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berpotensi lebih baru, tumbuh lebih cepat, dan lebih bernilai tinggi.

12.3 Tes Kemampuan Dinamis TPS

1. VRIN

Setiap kemampuan organisasi (dari jenis atau tingkat apa pun) harus lulus tes untuk sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika ingin menjadi sumber penciptaan nilai. Apakah kemampuan dinamis TPS lulus tes VRIN? Ini jelas berharga karena memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan eksogen, untuk mengubah posisinya untuk mengakomodasi tuntutan baru, dan mendukung fleksibilitas untuk menanggapi imitasi, substitusi atau kejenuhan. Bagaimanapun, ini adalah daya tarik kemampuan bagi setiap praktisi, dan yang secara berbahaya hampir menjadi kemampuan tertinggi "untuk selalu memiliki keunggulan kompetitif". Apakah kemampuan TPS jarang terjadi? Hanya memiliki kemampuan tidak akan mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan kecuali jika secara kompetitif lebih unggul dari semua kemampuan serupa lainnya.

Dengan demikian harus benar bahwa kemampuan dinamis TPS "lebih baik" daripada yang dimiliki orang lain, yang mungkin juga ingin mengejar kesempatan yang sama. Ini adalah ujian yang jauh lebih sulit untuk dilewati daripada hanya memiliki kemampuan untuk merespons secara fleksibel terhadap perubahan keadaan. Bukan lagi hanya memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan revolusi digital yang diperlukan, tetapi kemampuan itu harus lebih baik dari pesaing. Sayangnya, karena kemampuan TPS menjadi kemampuan untuk menyesuaikan kembali dengan keadaan baru dan ketika perusahaan lain berusaha untuk membangun kemampuan yang sama, serangkaian pesaing potensial di mana kemampuan perusahaan harus dievaluasi, diperluas. Pada titik ekstrem, set menjadi setiap perusahaan yang ada karena versi pamungkas dari kemampuan dinamis ini akan memungkinkan perusahaan mana pun untuk mengejar peluang bisnis baru. Dalam beberapa hal inilah yang terjadi sebagai Alphabet, Facebook, Apple, Tesla, Amazon, Microsoft, masing-masing dari bisnis yang sangat berbeda dan masing-masing dengan strategi dan penentuan posisi masa lalu yang sangat berbeda, bertemu pada peluang pasar berkembang yang sama, seperti drone atau mobil tanpa pengemudi.

Mereka seperti McGrath dengan "akhir dari keunggulan kompetitif" (2013), D'Aveni "hypercompetition" (1994), Kim dan Mauborgne "blue ocean" (2005), dan Teece sendiri "kompetisi generasi berikutnya" (Teece 2012) yang berpendapat bahwa batas-batas industri tradisional dan gagasan posisi

menjadi tidak relevan ketika ekosistem yang lebih luas muncul dan pesaing terus-menerus menyesuaikan kembali batas-batas dan kemitraan mereka, hanya menyoroti tantangan ini terhadap kemampuan dinamis. Jika ini memang lanskap saat ini, tantangannya adalah membangun satu-satunya kemampuan dinamis langka yang lebih baik daripada setiap perusahaan lain! Mengingat persaingan hari ini di antara FAANG, jelas bahwa kelangkaan menjadi masalah nyata, bahkan untuk perusahaan yang luar biasa sukses! Apakah kemampuan dinamis TPS tidak ada bandingannya? Seperti yang diakui Teece, imitabilitas adalah kunci untuk setiap sumber daya atau kemampuan yang menjadi sumber kinerja unggul jangka panjang (Teece 2013 hal 42). Aturan atau rutinitas sederhana, seperti untuk mendapatkan pemain nomor satu, dua atau tiga dalam suatu industri sangat bisa ditiru. Rutinitas tingkat tinggi, seperti yang dicatat Teece, mungkin lebih sulit untuk ditiru dan karenanya lebih diinginkan.

Selain itu, seperti yang telah diamati oleh Rumelt dan yang lainnya, kemampuan organisasi adalah salah satu sumber daya yang lebih sulit untuk ditiru karena sifatnya yang ambigu (Lippman dan Rumelt 1982, Barney 1986). Tertanam dalam rutinitas organisasi yang sulit didokumentasikan, bergantung pada pengetahuan diam-diam dan jalur tergantung karena mereka mewakili interaksi kompleks dari waktu ke waktu dari orang dan proses, setiap kemampuan TPS tunggal mungkin sulit untuk ditiru secara langsung. Tanpa identifikasi yang jelas tentang sumber kemampuan organisasi, imitasi merosot menjadi "pembelajaran takhayul" di mana

tindakan yang tampaknya sepele atau tidak relevan diidentifikasi sebagai kritis dan disalin. Memang, mungkin di sinilah para pemimpin individu ikut bermain. Apple tanpa Steve Jobs tidak akan seefektif mengembangkan produk terobosan betapapun sulitnya perusahaan menggunakan Apple University untuk menangkap budaya yang mendorong kesuksesan masa lalunya. Dengan demikian tiruan langsung dari kemampuan dinamis cenderung sulit, jika bukan tidak mungkin. Namun, kita sekarang harus mengatasi uji nilai yang tidak dapat diganti. Meskipun kemampuan dinamis tertentu mungkin tidak ada bandingannya karena ambigu, setiap perusahaan tetap dapat membangun versi kemampuan TPS yang tak ada bandingannya.

Samsung mungkin tidak akan pernah bisa menyalin kemampuan TPS Apple dengan tepat, tetapi dapat membangun versi kemampuan TPS yang istimewa. Substitusi oleh beberapa versi serupa dari kemampuan asli layak karena kemampuan tersebut tidak diambil dari pasar faktor kompetitif, tetapi dibuat secara internal oleh masing-masing perusahaan di sepanjang jalur istimewa mereka sendiri. Tidak ada batasan jumlah perusahaan yang dapat memiliki kemampuan dinamis yang serupa (meskipun tidak persis sama), karena tidak mengacu pada aset atau sumber daya yang kekurangan pasokan yaitu faktor langka yang menghasilkan sewa. Pada prinsipnya, oleh karena itu dapat ada pasokan kemampuan dinamis yang tak ada habisnya, yang semuanya dapat menggantikan satu sama lain dan dengan demikian menciptakan tantangan untuk kelangkaan kemampuan.

2. Tradeoff Dengan Kemampuan Tingkat Rendah

Membangun kemampuan TPS tidak dapat melibatkan tradeoff dengan kemampuan tingkat yang lebih rendah atau perusahaan dengan kemampuan dinamis mungkin kalah dari pesaing yang mungkin kurang fleksibel dalam pindah ke posisi baru tetapi lebih efisien dalam mengeksekusi terhadap posisi tertentu dan lebih efektif dalam memajukan batas produksi di sepanjang vektor itu pada tingkat yang lebih cepat. Kemampuan dinamis TPS tidak bisa hanya memosisikan ulang perusahaan, mereka harus memosisikan ulang perusahaan dan secara bersamaan memungkinkannya untuk mengeksekusi lebih baik daripada pesaing yang juga mengejar posisi itu.

Bahkan jika ada keuntungan penggerak pertama di pasar baru, jika peserta kemudian (dengan kemampuan dinamis TPS yang lebih rendah karena hanya menyalin daripada berinovasi posisi baru) memiliki kemampuan tingkat rendah yang unggul, itu akan, pada waktunya, menyalip penjelajah. Sekali lagi, ini jauh lebih menuntut daripada hanya memiliki kemampuan untuk beralih posisi, karena perusahaan juga harus dapat secara efisien menggabungkan kembali sumber daya dengan cara baru dan kemudian secara konsisten mendesain ulang semua kemampuan tingkat yang lebih rendah. Ini setara dengan kesulitan mengganti mesin di pesawat saat terbang di ketinggian 36,000 kaki. Memang, ini adalah tantangan yang sama yang ditimbulkan dari organisasi ambidextrous karena berjuang untuk menggantikan tradeoff antara eksplorasi dan eksploitasi (O'Reilly dan Tushman 2004, Ghemawat

dan Ricart I Costa 1993, Maret 1991). Sementara beberapa penulis menyimpan harapan untuk kemampuan untuk melampaui tradeoff yang terlibat sebagai "organisasi membuat pilihan eksplisit dan implisit antara keduanya" (Maret 1991, hal.71), dan menawarkan saran untuk bagaimana melakukannya (O'Reilly et al 2009 Christensen 1997), fakta bahwa mereka berjuang untuk menemukan ilustrasi dan menawarkan kompromi organisasi yang kompleks sebagai solusi, menunjukkan kesulitan mencapai tujuan ini. Meskipun menarik secara intelektual, menggantikan trade-off yang melekat secara pragmatis sulit.

Jika seseorang memeriksa seperti apa beberapa investasi sederhana yang diperlukan untuk dapat terus memposisikan ulang dan mengkonfigurasi ulang perusahaan, kita dapat, misalnya, mencatat trade-off yang jelas dengan efisiensi biaya ketika berinvestasi dalam kemampuan TPS dinamis. Opsi yang memberikan fleksibilitas selalu mahal. Mungkin perusahaan berinvestasi dalam aset yang memiliki nilai di negara-negara masa depan yang lebih potensial di dunia – boiler yang dapat menggunakan bahan bakar minyak dan gas – untuk melindungi risikonya. Mungkin perusahaan memegang cadangan uang tunai untuk dapat melakukan akuisisi ketika orang lain tidak dapat bertindak. Mungkin itu berinvestasi lebih banyak dalam membangun merek daripada efisien secara statis sehingga nama merek dapat diregangkan untuk menutupi posisi yang berbeda di kemudian hari. Mungkin salesman dipekerjakan yang memiliki keterampilan yang lebih baik daripada yang saat ini diperlukan sehingga mereka dapat mendukung

penjualan "solusi" yang lebih luas daripada hanya memiliki kemampuan sempit untuk menjual satu titik diferensiasi produk. Terlepas dari itu, berinvestasi dalam sumber daya atau kemampuan yang mendukung fleksibilitas tentu melibatkan tradeoff dengan efisiensi saat ini (atau kemampuan dinamis yang masuk akal bahkan dari tipe pertama yang mendorong peningkatan berkelanjutan di sepanjang vektor atau arah strategis tertentu), atau seperti yang dinyatakan Maret, "sistem adaptif menunjukkan terlalu banyak ide baru yang belum berkembang dan terlalu sedikit kompetensi khas" (Maret 1991 hlm.71). Kami juga dapat mengidentifikasi inkonsistensi dinamis antara persyaratan organisasi dari kemampuan dinamis TPS dan kemampuan dinamis tingkat statis atau tingkat yang lebih rendah.

Memang, tradeoff itu muncul dari kekuatan kemampuan organisasi yang sulit untuk ditiru. Vesting dalam rutinitas yang kompleks dan interaksi pribadi membuat kemampuan organisasi sulit untuk dikembangkan dan begitu sulit untuk diubah dan dibangun kembali (Leonard-Barton 1992). Kita semua tahu bagaimana organisasi menolak inisiatif "flavor of the month", yakin bahwa "ini juga akan berlalu". Jika, misalnya, diketahui bahwa serangkaian proses dan rutinitas alternatif akan digunakan dalam waktu dekat ketika perusahaan telah beralih ke posisi baru, komitmen organisasi terhadap proses saat ini akan kurang. Mengapa saya harus berinvestasi untuk mempelajari atau menyempurnakan sistem saat ini, ketika akan ada satu lagi yang harus dikuasai tahun depan? Kemampuan dinamis TPS yang dibangun dengan harapan bahwa

semuanya dapat berubah kapan saja, akan menghambat pengembangan dan pelaksanaan prosedur yang diperlukan untuk sukses saat ini. Di Pixar, misalnya, Steve Jobs berpendapat bahwa integrasi teknologi dan kreativitas yang muncul dari pencampuran ilmuwan Phd dan animator yang terlatih dalam mendongeng membutuhkan setidaknya sepuluh tahun (Collis dan Alcacer 2009). Menciptakan budaya yang diperlukan bukan hanya masalah mempekerjakan dua jenis personel dan menyatukannya di sebuah ruangan.

AG Lafley, CEO di Procter & Gamble, mengatakannya dengan cara lain. Ketika pendahulunya dipecat karena gagal implementasi struktur organisasi matriks baru (O2005), salah satu pengumuman pertama Lafley adalah bahwa ia mempertahankan struktur itu. Untuk membuat struktur ini efektif, ia menyadari bahwa organisasi perlu melalui sejumlah "pengulangan" (Bartlett 2014) untuk menidurkan proses baru dan rutinitas informal yang akan membuat garis formal otoritas dan pelaporan yang dijelaskan dalam struktur menjadi hidup. Jika kemampuan dinamis TPS mencegah organisasi melalui iterasi yang diperlukan untuk menjalankan posisi baru, atau bahkan jika itu dianggap mungkin oleh karyawan, maka tidak ada pemosisian yang akan pernah diterapkan secara efektif. Kemampuan tingkat rendah dihasilkan dari penerapan yang konsisten dari serangkaian rutinitas selama periode waktu tertentu, dan kemampuan dinamis TPS adalah antitesis dari pendekatan itu. Kehadiran tradeoff yang mendasari antara jenis dan tingkat kemampuan dinamis, membawa kita kembali ke

kebutuhan tradisional untuk membuat pilihan di antara strategi yang berbeda. Kemampuan dinamis tidak memungkinkan perusahaan untuk secara efektif memenuhi semua kebutuhan pelanggan potensial di semua negara bagian yang mungkin di dunia.

Ringkasan

- Diskusi teoretis menggambarkan bahwa kemampuan dinamis dapat menjadi berharga ketika memenuhi tes VRIN untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
- Sementara kemampuan dinamis TPS, dalam beberapa hal, lebih berharga dan diinginkan, itu bukan keunggulan kompetitif tertinggi. Dalam contoh pertama, orang lain dapat mereplikasi hasilnya bahkan jika mereka tidak dapat meniru rutinitas spesifiknya dan struktur yang sama persis.
- Bahkan, keberadaan kemampuan memperluas kumpulan pesaing potensial yang harus diunggulkan. Tetapi yang lebih penting, seperti halnya trade-off antara eksploitasi dan eksplorasi ada trade-off antara tingkat kemampuan dinamis.
- Membangun kemampuan yang membutuhkan membuang sumber keuntungan sebelumnya yang mempertahankan efisiensi statis, kemungkinan akan mengurangi keuntungan apa pun yang timbul untuk mengejar posisi strategis baru yang tidak dapat dieksekusi secara efektif.
- Hanya kemampuan untuk memposisikan ulang dan secara bersamaan menghasilkan serangkaian proses yang sama sekali baru untuk mendorong efisiensi dinamis

tingkat yang lebih rendah yaitu, variasi DBS yang sama sekali baru yang akan menghindari kritik terakhir ini.

- Ini menjadi sangat dekat dengan nirwana di mana sebuah perusahaan mengembangkan kemampuan terbaik dari semuanya - kemampuan untuk selalu memiliki keunggulan kompetitif - yang muncul dari contoh Danaher secara pragmatis tidak dapat dicapai. Sayangnya, seperti yang diamati Porter, di dunia pilihan strategis dan pengorbanan, membangun kemampuan ini tidak mungkin, jika bukan tidak mungkin.

Kesimpulan

Kapabilitas dinamis menjadi daya tarik baru bagi organisasi dalam menyediakan sarana untuk tercapainya keunggulan kompetitif organisasi. Pandangan klasik seperti ditinjau dari *resource-based theory* memaparkan bagaimana kontrol dan eksploitasi sumber daya internal dapat memberikan hasil yang menarik dimana apabila sumber daya tersebut berharga, langka dan sulit ditiru oleh pesaing, maka sumber daya tersebut dapat dieksploitasi secara efektif oleh organisasi.

Manajemen strategis memang pada sifatnya berfokus pada bagaimana perusahaan menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Apabila sebelumnya, kami menjelaskan mengenai *resource-based theory*, dari sudut pandang RBV atau *resource-based value* diasumsikan bahwa sumber daya harus memenuhi empat kriteria nilai seperti kelangkaan, imitability yang tidak sempurna, dan non-substitutabilitas. Namun, keunggulan kompetitif itu sendiri dapat dipertahankan jika sebuah organisasi memiliki kapasitas untuk sengaja memperbarui kemampuannya dengan *dynamic capabilities*.

Dari sudut pandang hubungan antara *dynamic capabilities* dan *strategic management*, terdapat tiga model yang dapat ditelusuri yakni *models of strategy emphasizing the exploitation of market power*, *models of strategy emphasizing efficiency*, *toward a dynamic capabilities' framework*. Ketiga model tersebut memiliki paradigma dominan tersendiri. Oleh karena itu para business owners dan stakeholders harus dapat siap bertarung dalam persaingan terbuka untuk meraih kesuksesan bisnis.

Menariknya, *dynamic capabilities* diperoleh dengan menjalankan rutinitas organisasi. Kemampuan dan rutinitas memberikan potensi untuk melakukan suatu kegiatan. Jika dan ketika suatu kemampuan digunakan, kemampuan itu memungkinkan perusahaan untuk melakukan suatu kegiatan, yang pada gilirannya menghasilkan hasil; melalui cara ini, kemampuan mempengaruhi hasil kegiatan. Dan pada akhirnya, kemampuan dinamis dapat dipertahankan melalui latihan.

Dalam piramida Hamel dijelaskan bahwa kemampuan manusia digunakan sebagai dasar untuk model keunggulan. Hamel membagi fitur dan nilai individu dalam enam bagian terpisah yakni *obedience*, *diligence*, *intellect*, *initiative*, *creativity*, dan *zeal/passion*. Dibutuhkan ketaatan, kerajinan, kerja keras, intelek, Prakarsa, kreativitas serta semangat dalam membangun kemampuan dinamis dengan demikian organisasi mampu memperbaharui diri dan basis sumber dayanya bukan hanya demi pengembangan rutinitas operasional dalam keseharian organisasi namun juga nasib organisasi dalam jangka panjang.

Selain itu, penting juga bagi organisasi untuk membangun jaringan organisasi seperti dimulai dari jaring pemasok, jaring distribusi, jaring R&D, koalisi kompetitif, serta jaring koalisi teknologi. Serta pengenalan terhadap pembelajaran organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Konstruksi sistem nilai ini didasarkan pada gagasan bahwa setiap produk / layanan membutuhkan serangkaian kegiatan nilai yang dilakukan oleh sejumlah aktor yang membentuk sistem penciptaan nilai.

Dynamic capabilities dinilai perlu dan penting untuk dipelajari meski terdapat keterbatasan dimana terdapat faktor-

faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pengembangannya. Mulai dari tradisi perilaku dan kognitif sampai dengan adaptasi rutinitas operasi.

Tugas para manajer adalah mengatasi keterbatasan sumber daya yang dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan publik, menumbuhkan harapan dan melaksanakan pelayanan publik pada tingkat yang memuaskan. Ditambah dengan riset-riset yang dilakukan di sector public lintas negara seperti Inggris, Australia, Jerman, Korea, Israel, dan Amerika Serikat dapat menjadi acuan bagi penerapan konsep kapabilitas dinamis di negeri ini.

Referensi

- Collis, D. J., & Anand, B. N. (2018). The Limitations of Dynamic Capabilities. *Harvard Business School, Working Paper No-20-029*, 2–28.
- Corte, V. della, & Gaudio, G. del. (2012). Dynamic Capabilities: A Still Unexplored Issue with Growing Complexity. In *Corporate Ownership & Control* (Vol. 9, Issue 4).
- Dyduch, W., Chudziński, P., Cyfert, S., & Zastempowski, M. (2021). Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland. *PLoS ONE*, 16(6 June 2021). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252423>
- Faizal, M., Zaidi, A., & Othman, S. N. (2011). *Understanding Dynamic Capability as an Ongoing Concept for Studying Technological Capability*. www.ijbssnet.com
- Hawrysz, L. (2018). The Concept of Dynamic Capabilities as The Answer to The Changing Expectations Towards Public Sector Organisations. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*.
- Kay, N., & Building, W. D. (2007). *Dynamic Capabilities as Context: the Role of Decision, System and Structure*.
- Möller, K., Svahn, S., Rajala, A., & Tuominen, M. (2002). Network Management as a Set of Dynamic Capabilities Network Management as a Set of Dynamic Capabilities 1. In *18 th Annual IMP Conference*.
- Sivusuo, J., Sivusuo, H., & Takala, J. (2018). Model of Excellence: From Individuals to Dynamic Capabilities. *Management*, 97–109. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.13.97-109>
- Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2013). The impact of dynamic capabilities on resource access and development. *Organization Science*, 24(6), 1782–1804. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0810>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. In *Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 7).
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Biodata Penulis



Helen Purwatiningsih, Dr. M.E

lahir di Jakarta 29 Juni 1980. Menamatkan SD, SMP, dan SMU di Jakarta. Lulusan Sarjana Ekonomi di UNS Solo, Magister Ekonomi di UI dan, Doktor Teknologi Pendidikan di UNJ. Sebagai Analis Teknologi Pembelajaran pada Bidang Pengembangan Teknologi Pembelajaran Berbasis Multimedia dan Web Pustekkom Kemendikbud tahun 2015 sampai tahun 2019 dan Analisis Teknologi Pembelajaran Pusdatin Kemendikbudristek tahun 2020 sampai sekarang. Seminar yang pernah diikuti di antaranya *International Symposium on Open, Distance, and e-Learning* di Yogyakarta 2009, *International Seminar on Integrating Technology Education* di Jakarta 2010, *International Seminar Instructional Design: Theory and Application* di Jakarta 2011, *Global Symposium on ICT in Education 2015: Innovation in Schools in Incheon – Korea Selatan* 2015, dan Seminar *International Education Transformation and 21st Century Learning* di Jakarta 2016. Tahun 2017 mengikuti Summer School tentang *Blended Methodology* di *Utrecht University – Netherlands*.

Email penulis: helenpnurdin80@gmail.com



Nurhadi Panca Wibowo, SE, MSE.

Lahir di Jakarta pada 1 Juni 1983. Pada tahun 2008, beliau lulus dengan gelar Strata-1 dari Universitas Padjajaran dengan fokus studi Ekonomi Pembangunan. Beliau menyelesaikan Pendidikan Strata-2 pada tahun 2018 dari Universitas Indonesia Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi. Pada awal karir, beliau menjadi pelaksana pada Biro Perniagaan Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi (Bappebti). Pada Desember 2015, beliau menjabat sebagai Analis Akuntansi dan Persediaan (Fungsional Umum) pada Sekretariat Bappebti. Lalu beliau diangkat menjadi Kepala Subbagian Program pada Sekretariat Bappebti. Saat ini beliau menjabat sebagai Perencana Ahli Muda (Fungsional Tertentu) pada Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Beberapa pengalaman beliau diantaranya, pernah menjadi *liaison officer (LO) of Minister of Peru* pada *Ministers Responsible for Trade – Asian Pasific Economic Cooperation (APEC)* di Surabaya 16-20 April 2013, menjadi Panitia Pelaksana Satuan Tugas *World Trade Organization (WTO) IX* Tahun 2013 di Nusa Dua, Bali September 2013, dan Staff Panitia pada Konferensi Tingkat Menteri *World Trade Organization (KTM WTO) Ke-9* di Nusa Dua Bali Desember 2013. Selain itu, beliau juga pernah terpilih mengikuti *on the job training* di *Group School of Futures*, Chicago, Illinois, Amerika Serikat pada Juli 2012, terpilih dalam mengikuti Program Percepatan Akuntabilitas Keuangan Pemerintah (PPAKP) yang diselenggarakan oleh Kementerian Keuangan RI pada Agustus 2012, mengikuti *Certified Information Systems Auditor (CISA)* pada Oktober 2015, dan

pernah menjabat sebagai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) pada Januari 2017.

Email penulis: nurhadipw@hotmail.com



Aisyah Pia Asrunputri, B.A. (Hons), M.M. lahir di Jakarta pada 4 Agustus 1992 dan merupakan lulusan dari *Staffordshire University/ Asia Pacific University of Technology and Innovation (Dual Degree)* pada tahun 2014 dengan fokus studi *International Business* dan memperoleh gelar

magister dari Universitas Pancasila pada tahun 2020 dengan fokus studi Manajemen Sumber Daya Manusia. Waktunya di isi dengan menjadi tenaga pengajar di Universitas Islam As-Syafi'iyah. Selain mengajar, penulis juga menjadi *reviewer* untuk lebih dari 30 *high impact Scopus journals*. Selain itu beberapa buku dalam ranah manajemen juga telah ditelurkannya yang diantaranya berjudul “Membangun Paradigma dari Organisasi Pembelajar Berkelanjutan” (2019), “Industri Organisasi: Pendekatan Integratif dalam Menghadapi Perubahan” (2020), “Fundamental Organisasi Pembelajar Berkelanjutan: Upaya Organisasi dalam Berakselerasi terhadap Perubahan Strategis” (2021), “Biografi Fatmawati Soekarno, Merajut Merah Putih dari Bengkulu, Perspektif Sosio-Legal” (2021), dan “Membangun Kinerja Berkelanjutan Pada Era Ketidakpastian – *VUCA – Advanced Strategic Management*” (2021). Sejumlah artikel terakreditasi SINTA juga telah ditulis dengan fokus multidisiplin. Mulai dari *total quality management, strategic management* sampai dengan *human*

resource management. Saat ini penulis sedang menempuh studi doktoralnya di Universitas Trisakti dengan konsentrasi Manajemen Strategik.

Email penulis: aisyahpia@gmail.com



Arif Widodo Nugroho, SE, MM.

lahir di Jakarta 25 Juni 1988. Menyelesaikan pendidikan Strata-1 di Universitas Padjajaran Bandung dengan studi konsentrasi akuntansi pada tahun 2013. Lulus pada tahun 2018 dengan gelar magister manajemen keuangan dari

Universitas Negeri Jakarta. Saat ini beliau menjabat sebagai Kepala Program Studi D3 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Beliau juga meraih kompetensi sebagai *Certified Accurate Professional (CAP)*. Selain itu, berbagai peran dalam proyek-proyek besar juga beliau pernah prakarsai salah satunya sebagai *expert service* untuk Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah (BAPPENDA) DKI Jakarta. Pada tahun 2021 beliau menjadi panel speaker untuk P2A Virtual Mobility untuk Student e-Xchange ASEAN. Sejumlah artikel juga sudah dipublikasikan oleh beliau beberapa diantaranya meliputi “*Is Valued-Based More Associated with Stock Return than Accounting-Based Measures? The ASEAN-5 Evidence*” yang dimuat dalam *International Journal of Recent Technology and Engineering* serta “*The Effect of Digital Banking Innovation on the Performance of Conventional Commercial Banks in Indonesia*” dan dimuat dalam *International Journal of Economic and Business Applied*.

Email penulis: arifwidodo.nugroho@uhamka.ac.id