

**ANALISIS PENGEMBANGAN ELEMEN – ELEMEN MIKRO SENSING
DENGAN KAPABILITAS DINAMIS DALAM PROSES PENCIPTAAN
INOVASI INDUSTRI JASA
(Studi kasus di RS HERMINA YOGYA)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



Oleh :

NURSIH HANDAYANI

NIM : 16911033

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

JULI 2018

HALAMAN JUDUL

**ANALISIS PENGEMBANGAN ELEMEN – ELEMEN MIKRO SENSING
DENGAN KAPABILITAS DINAMIS DALAM PROSES PENCIPTAAN
INOVASI INDUSTRI JASA**

(Studi kasus di RS HERMINA YOGYA)

Tesis S-2

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



Oleh :

NURSIH HANDAYANI

NIM : 16911033

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

JULI 2018

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 30 Juli 2018

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Anjar Priyono', is written over a horizontal line.

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

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 30 Juli 2018 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

NURSIH HANDAYANI

No. Mhs. : 16911033

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

ANALISIS PENGEMBANGAN ELEMEN-ELEMEN MIKRO SENSING DENGAN KAPABILITAS DINAMIS DALAM PROSES PENCIPTAAN INOVASI INDUSTRI JASA (STUDI KASUS DI RS HERMINA YOGYA)

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

Penguji I



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

Penguji II



Rr. Ratna Roostika, SE., MAC., Ph.D.



Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana


Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, Agustus 2018



Nama : Nursih Handayani
NIM : 16911033
PS : Magister Manajemen

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan kepada :

1. Ibu ku yang selalu mendoakan aku setiap saat , suamiku Hardi dan anakku tercinta Tania Widhi Tsalsabilla , Nico Jagat Gilang
2. Bapak/Ibu Dosen Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UII yang telah memberikan bekal ilmu dan pengetahuan selama penulis menempuh studi.
3. Teman-teman seperjuangan di Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UII Angkatan 47 atas dukungan, persahabatan dan motivasinya selama ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kami ucapkan kepada Allah S.W.T yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis dengan judul **“Analisis Pengembangan Elemen – Elemen Mikro Sensing Dengan Kapabilitas Dinamis Dalam Proses Penciptaan Inonasi Industri Jasa : Studi Kasus di RS HERMINA Yogya ”** dapat terselesaikan. Tesis ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan kelulusan program Magister Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia serta untuk memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu manajemen sehingga bermanfaat bagi praktisi maupun akademisi dan semua pihak yang membutuhkan.

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

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayahnya sehingga kami selalu diberi kelancaran, kesehatan dan keselamatan.
2. Suamiku Hardi dan Ananku tercinta Tania Widhi Tsalsabilla yang selalu memberikan do'a & dukungan
3. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si, Ph.D selaku Dosen Pembimbing
4. Segenap manajemen RS HERMINA Yogya yang telah memberikan masukan dan data kepada penulis selama proses penelitian.

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

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

Yogyakarta, Juli 2018

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
BERITA ACARA UJIAN TESIS	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
<i>Keywords: Sensing, Dynamic Capability, Innovation, Hospitals</i>	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Fokus Penelitian	10
1.4. Tujuan Penelitian.....	11
1.5. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II	11
TINJAUAN PUSTAKA	11

2.1. Teori Kapabilitas Dinamis.....	11
1) Kapabilitas Dinamis (<i>Dynamic Capability</i>)	11
2) Elemen dalam Kapabilitas Dinamis	14
3) Faktor yang Mempengaruhi Kapabilitas Dinamis.....	15
2.2. Kemampuan Inovasi.....	27
2.2.1 Pengertian Inovasi.....	27
2.2.2. Pentingnya Inovasi	32
2.2.3. Faktor Penentu Inovasi.....	33
2.2.4 Indikator Inovasi	35
2.3. Rumah Sakit	45
Gambar 2 : Kerangka konsep penelitian	48
BAB III.....	48
METODE PENELITIAN	48
3.1. Metode Studi Kasus.....	48
3.2. Pengembangan Teori	49
3.3. Sumber Data	50
3.4. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian	52
3.5. Analisis Data	54
BAB IV	57
HASIL DAN PEMBAHASAN	57
4.1. Hasil Penelitian.....	57
1) Gambaran Umum RS Hermina Yogya.....	57
2) Produk.....	59

3) Elemen Mikro Sensing	62
4) Tahapan Sensing.....	65
5) Analisis dengan penelitian terdahulu.....	69
6) Temuan-temuan inti.....	73
4.3. Pembahasan	77
BAB V.....	84
PENUTUP	84
5.1. KESIMPULAN	84
5.2. IMPLIKASI.....	86
5.3. SARAN.....	87
DAFTAR PUSTAKA	88

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Mikrofondasi Kapabilitas Sensing	43
Tabel 2. Elemen Mikro Sensing	63
Tabel 3. Temuan elemen Sensing dengan Dinamika Kapabilitas di RS Hermina Yogya.....	73
Tabel 4. Temuan dalam Proses Penciptaan Inovasi	75-76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Proses Dynamic Capabilities	43
Gambar 2. Kerangka Konsep Penelitian	48
Gambar 3. Ada dua tahapan sensing yang saling berkaitan	64
Gambar 3. Temuan Empiris Proses Sensing dalam Menciptakan Inovasi Jasa RS Hermina Yogya.....	74

ABSTRAK

Jika diperhatikan dinamika lingkungan usaha rumah sakit terjadi hampir diberbagai penjuru dunia . Metafora organisasi rumah sakit sebagai mahluk hidup juga terlihat di rumah sakit – rumah sakit di Yogyakarta, dan bahkan diseluruh dunia Tingginya persaingan dalam pasar global menuntut organisasi rumah sakit untuk mampu memberikan reaksi yang tepat dan cepat dalam mengelola bisnis. Salah satunya dengan cara memperbarui sumberdaya dan kapabilitas dengan cepat (dynamic capability). Dynamic capability adalah kemampuan untuk membentuk, membentuk ulang, mengkonfigurasi, dan merekonfigurasi kapabilitas perusahaan sehingga dapat menanggapi perubahan lingkungan dengan baik. Terdapat tiga komponen dalam kapabilitas dinamis yaitu sensing, seizing dan reconfiguring. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi tahapan yang harus dilakukan oleh perusahaan dari suatu organisasi bisnis untuk bisa melakukan penyesuaian dari berbagai aspek yang dibutuhkan dalam proses penciptaan inovasi dengan menggunakan tahapan sensing.

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal holistik yaitu suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata bilamana batas-batas antra fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Prosedur analisis data melalui tahapan sebagai berikut: reduksi data, penyajian data, penafsiran data, dan pengambilan kesimpulan.

Kata Kunci: Sensing, Dinamic Capability, Inovasi, Rumah Sakit

ABSTRACT

If the observed dynamics of the business environment of the hospital occurred almost in different parts of the world. Metaphor hospital organization as living creatures were also seen at the hospital - a hospital in Yogyakarta, and even around the world

The high competition in the global market demand for the hospital organization is able to react appropriately and quickly in managing the business. One of them by updating the resources and capabilities quickly (dynamic capability). Dynamic capability is the ability to shape, reshape, configure, and reconfigure the capability of the company so that it can respond to changes in the environment well. There are three components in dynamic capability that is sensing, seizing and reconfiguring. This study aims to identify the steps that must be performed by a company of a business organization in order to make adjustments on the various aspects required in the creation process of innovation by using sensing phases

This study uses a holistic single case study design that is an empirical inquiry that investigates the phenomenon in the context of real life when the boundaries between multiple phenomena and invisible firmly context in which multiple sources of evidence used. Data analysis procedures through the following steps: data reduction, data presentation, interpretation of data, and conclusions.

Keywords: Sensing, Dynamic Capability, Innovation, Hospitals

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peluang-peluang bisnis dalam lingkungan global selalu terbuka baik bagi perusahaan baru maupun perusahaan lama. Oleh karena itu untuk dapat menangkap peluang tersebut, maka perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam memberikan reaksi yang tepat waktu dan cepat dengan menunjukkan kemampuan-kemampuannya dalam mengelola bisnis. Perubahan yang dinamis memerlukan kemampuan untuk memperbarui sumberdaya dan kapabilitas dengan cepat (*dynamic capability*).

Dynamic capability adalah kemampuan untuk membentuk, membentuk ulang, mengkonfigurasi, dan merekonfigurasi kapabilitas perusahaan sehingga dapat menanggapi perubahan lingkungan dengan baik (Teece dkk, 1997). Teece dkk. (1997) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing. Untuk dapat memiliki kapabilitas dinamik, menurut Wang dan Ahmed (2007) perusahaan perlu memiliki tiga kemampuan, yakni *adaptive capability*, *absorptive capability*, dan *innovative capability*.

Salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh perusahaan dalam hal membentuk, membentuk ulang, mengkonfigurasi, dan merekonfigurasi kapabilitas perusahaan sehingga dapat menanggapi perubahan lingkungan dengan baik yaitu dengan melakukan inovasi produk yang fleksibel, yang dipadukan dengan kapabilitas

manajemen untuk melakukan koordinasi yang efektif serta menempatkan kompetensi internal maupun eksternal secara tepat. Kapabilitas ini yang dirujuk sebagai kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*), yang menekankan pada dua aspek kunci yaitu “*dynamic*” dan “*capabilities*”.

Perkembangan industry jasa Rumah Sakit saat ini berjalan dengan sangat pesat baik di lingkungan Nasional maupun Internasional. Pesatnya perkembangan industry jasa rumah sakit tersebut menyebabkan timbulnya persaingan yang semakin ketat antar Negara, atau antara rumah sakit. Akibat persaingan tersebut, maka Rumah Sakit dituntut untuk lebih peka, kritis, dan responsive terhadap perubahan yang terjadi, baik dari sisi politik, sisi sosial budaya, maupun ekonomi.

Persaingan tersebut juga menuntut rumah sakit untuk kreatif dan intensif. Salah satu cara yang harus dilakukan oleh rumah sakit yaitu dengan menunjukkan kemampuan-kemampuannya dalam mengelola bisnis. Perubahan yang dinamis memerlukan kemampuan untuk memperbarui sumberdaya dan kapabilitas dengan cepat (*dynamic capability*). *Dynamic capability* adalah kemampuan untuk membentuk, membentuk ulang, mengkonfigurasi, dan merekonfigurasi kapabilitas perusahaan sehingga dapat menanggapi perubahan lingkungan dengan baik (Teece dkk, 1997). Teece dkk. (1997) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing.

Salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh perusahaan dalam hal membentuk, membentuk ulang, mengkonfigurasi, dan merekonfigurasi kapabilitas perusahaan sehingga dapat menanggapi perubahan lingkungan dengan baik yaitu

dengan melakukan inovasi produk yang fleksibel, yang dipadukan dengan kapabilitas manajemen untuk melakukan koordinasi yang efektif serta menempatkan kompetensi internal maupun eksternal secara tepat. Kapabilitas ini yang dirujuk sebagai kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*), yang menekankan pada dua aspek kunci yaitu “*dynamic*” dan “*capabilities*”.

Kemampuan dinamik (*Dinamic capability*) bagi perusahaan sangat penting dimiliki. Kemampuan dinamik yang mengarah pada inovasi mutlak dibutuhkan jika perusahaan tersebut ingin terus konsisten dalam mengejar pendapatan. Hasil penelitian Teece, dkk. (1997); Teece, dkk. (2016); Teece & Leih (2016) tentang High-tech industry yang menganalisis tiga elemen kapabilitas dinamis yaitu Sensing, seizing dan transforming menunjukkan adanya hubungan pilar yang paling generik dari kapabilitas dinamis.

Selanjutnya, hasil penelitian Day & Schoemaker (2016) tentang Peripheral vision, vigilant learning, probe & learn, probe & learn, flexible investing, organizational redesign, dan external shaping. Penelitian ini dilakukan Day & Schomaker dalam konteks penelitian *High tech industry* dan industri turbulen (cepat berubah). Dalam penelitiannya, Day & Schomaker secara umum menjabarkan secara lebih detail dari konsep yang dikembangkan oleh Teece, dkk.. (1997), meskipun beberapa konsep bersifat overlapping.

Kemudian, penelitian Teece (2007) dalam Dong, dkk. (2016) Industri Asuransi tentang Elemen Sensing terdiri dari : Scanning, creation, learning, dan aktifitas interpretasi (*interpretative activity*) menghasilkan konstruk yang dibangun

lebih menekankan aktifitas yang memiliki kandungan knowledge, dan kurang memperhatikan tindakantindakan strategis (*strategic action*). Terakhir hasil penelitian Oura, dkk. (2016); Pinho & Prange (2016) tentang Innovation capacity, internationalisation capabilities dengan konteks penelitian mayoritas perusahaan multinasional yaitu tidak berkaitan langsung dengan kapabilitas dinamis tetapi dapat dijadikan referensi karena menyangkut inovasi dan internasionalisasi .

Wang & Ahmed (2007) menyebutkan pentingnya perusahaan memiliki kapabilitas dinamis. Menurut Wang & Ahmed, untuk memiliki kapabilitas dinamis, perusahaan harus memiliki tiga kemampuan, yaitu: *adaptive capability* (kemampuan adaptif), *absorptive capability* (kemampuan absorptif), dan *innovative capability* (kemampuan inovatif). Kapabilitas adaptif yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengkapitalisasi peluang yang muncul dari pasar, kapabilitas adaptif diukur dari kemampuan untuk merespon peluang, memonitor pasar, pelanggan dan pesaing, serta mengalokasikan sumberdaya untuk kegiatan pemasaran. Kapabilitas absorptif yaitu kemampuan untuk mengevaluasi dan menggunakan pengetahuan dari luar organisasi, kapabilitas absorptif diukur dari intensitas kegiatan penelitian dan pengembangan. Kapabilitas inovatif yaitu kemampuan untuk mengembangkan produk atau pasar baru. Kapabilitas Inovatif diukur dari jumlah inovasi produk atau jasa, inovasi proses, dan solusi permasalahan yang baru.

Menurut Teece (2007), proses kapabilitas dinamik dalam perusahaan terdiri atas tiga hal, yaitu kemampuan memaknakan, kemampuan mengintegrasikan, dan kemampuan perusahaan dalam melakukan operasionalisasi. Sementara menurut Neo

& Chen (2007), terdapat dua faktor penting yang mendorong kapabilitas dinamik yaitu orang yang mampu (*able people*) dan sistem yang padu (*agile process*). Rothaermel & Hess (2007) menyebutkan tiga faktor yaitu orang, organisasi, dan jejaring organisasi. Kedua penelitian ini berbeda pada konteks penelitiannya. Pada penelitian pertama memiliki lingkungan homogen dan aktor yang terbatas dan penelitian kedua memiliki lingkungan heterogen dan multi aktor.

Kapabilitas dinamis yang dimiliki oleh perusahaan memungkinkan perusahaan untuk melakukan tahap *sensing* lebih cepat dibanding perusahaan yang sudah ada sebelumnya. Perusahaan juga dapat melakukan tahap *seizing* dengan lebih efektif dan mendukung tahap *transformation* yang dibutuhkan untuk tetap bisa bersaing (Day & Schoemaker, 2016). Pada praktiknya, terdapat kemiripan proses *sensing* di segala jenis industri. Berbeda dengan *sensing*, tahapan *seizing* dan *reconfiguring* memerlukan kapabilitas yang berbeda diantara perusahaan. Jadi, masing-masing perusahaan memiliki kemiripan dan keunikan dalam tahapan kapabilitas dinamis (Helfat & Peteraf, 2003).

Perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sama cenderung membangun praktek yang hampir sama untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis. Karenanya, manajer seharusnya tidak semata-mata hanya menyesuaikan strategi internal untuk merespon perubahan lingkungan tetapi juga harus mampu mengembangkan kapabilitas unik yang tidak dimiliki oleh pesaing (Helfat & Peteraf, 2003).

Berdasarkan ketiga komponen kapabilitas dinamis di atas, tahapan sensing merupakan tahapan awal yang harus dipahami dengan baik oleh perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena proses sensing merupakan proses untuk mengembangkan hipotesis yang valid dan akurat mengenai apa yang terjadi di lingkungan bisnis. Proses sensing merupakan proses dimana perusahaan berusaha melihat kembali peluang yang ada di depan organisasi. Berdasarkan pendapat Kirzner (1973 dalam Teece, 2009), bahwa peluang tersebut dapat terjadi melalui dua hal yaitu: *pertama* karena organisasi mendapat informasi yang sama dari sudut pandang sumber yang berbeda; *kedua* karena organisasi mendapatkan pengetahuan dan informasi baru.

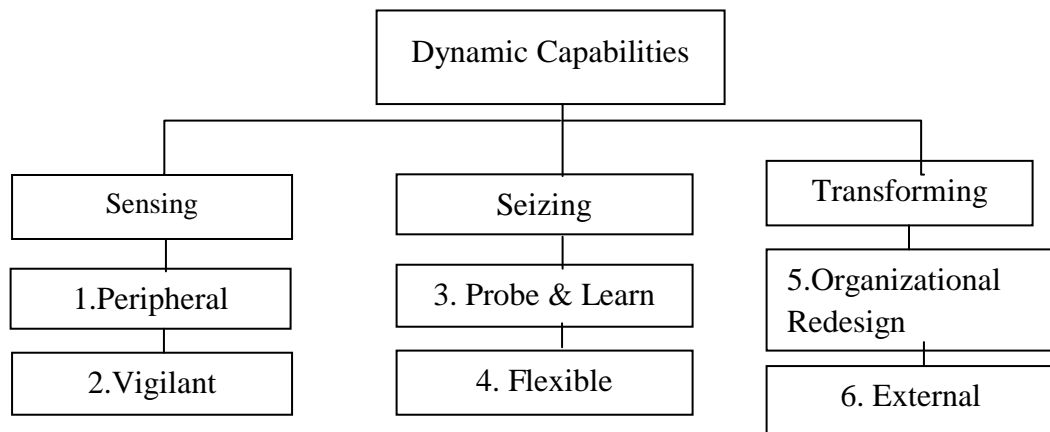
Perusahaan yang melakukan kesalahan dalam menginterpretasikan lingkungannya, maka akan berdampak pada kesalahan pada fase berikutnya. Akibatnya, perusahaan akan salah menerapkan strategi dan tidak akan bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Proses penciptaan inovasi jasa rumah sakit masih terus dikembangkan, dan hal tersebut memberikan kesempatan bagi rumah sakit untuk bisa menganalisa kondisi lingkungan lebih valid sehingga proses restrukturisasi bisa membawa dampak yang positif bagi perusahaan.

Kemampuan lensa dinamis memungkinkan perusahaan untuk merasakan peluang yang lebih cepat dari perusahaan lain, merebut pasar mereka dengan lebih efektif dan mendukung transformasi organisasi yang dibutuhkan untuk tetap di depan. Kemampuan dinamis dengan menunjukkan bagaimana strategic kepemimpinan dapat membuat kemampuan pilihan yang bijaksana tentang yang mana untuk dikembangkan, dalam memberikan kontribusi dalam teori kontingensi embrio dari

peran dan fungsi kemampuan dinamis yang berbeda dan membantu menentukan spesifik sub-kemampuan yang dibutuhkan untuk berkembang. Dengan berfokus pada enam sub-kemampuan khusus yang berasal dari teori deduktif dan studi praktek terbaik yang ada, serta induktif dari dua kasus longitudinal yang mewakili domain yang sangat berbeda.

Teece et.al mengusulkan hubungan antara enam sub-capabilities dan tiga kluster menyeluruh (*three overarching cluster of sensing, seizing and transforming*) dari penginderaan, merebut peluang dan mengubah. Banyak kemampuan dinamis lainnya juga akan bermain tergantung pada situasi dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kondisi tidak pasti lainnya.

Merasakan ancaman yang muncul dan peluang merupakan dasar kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan pasar, ketidakpastian teknologi, dan pesaing yang tak terduga.



Gambar 1. Proses Dynamic Capabilities

Merasakan (*sensing*) telah diusulkan dalam literature manajemen , dimuali dengan eksplorasi versus eksploitasi pada perbedaan byMarch dan gagasan organisasi ambidextrous yang menyatakan bahwa kreatifitas keseimbangan dan control.

Hasil penelitian kasus yang dilakukan oleh Dupont dan Novartis dengan judul *Adapting to fast-Changing Markets and Tehnologies* : George.S.day , Paul J.H. Schocmaker menunjukan bahwa penginderaan (*sensing*) sukses dapat dipahami melalui dua pembelajaran yang saling terkait proses yang berfungsi sebagai dinamis sub-kemampuan. Mereka melihat sekeliling (*peripheral vision*) dalam hal ini untuk mendeteksi sinyal lemah dari batasan–batasan bisnis yang ada dan (*virgilant learning*) belajar waspada dalam rangka untuk menafsirkan implikasi dari sinyal–sinyal yang lemah. Makna yang lebih dalam sebelum memutuskan bagaimana untuk merebut peluang atau mengatasi ancaman. Melalui pengindraan (*sensing*) sangat penting untuk proses adaptasi bahwa meskipun sub-kemampuan relative tersebut dapat bervariasi.

Sub-kemampuan ini lebih dari kegiatan kejelian perusahaan dalam menganalisis trend implikasi yang di indentifikasi, sebaliknya, tujuannya adalah untuk melihat sinyal potensi peluang dan ancaman yang baru lahir yang lebih cepat dari saingan. Seperti pada manusia visi pinggiran adalah zona kabur luar dari daerah focus utama. Untuk organisasi zona pinggiran sulit untuk melihat dan sulit untuk memindai.

Scanning atau pemindaian sinyal yang lemah dimulai pada proses perubahan penginderaan (*sensing*) di lingkungan eksternal. Sub-kemampuan penginderaan

(sensing) berikutnya membutuhkan menafsirkan sinyal dalam eksplorasi serta cara bagaimana untuk waspada. Kewaspadaan dalam konteks ini mengacu pada meningkatkan keadaan kesadaran dan rasa ingin tahu, ditandai dengan kewaspadaan, rasa ingin tahu, dan kesediaan untuk bertindak atas informasi parsial.

Berdasarkan uraian di atas, sensing dapat dilakukan oleh perusahaan baru yang akan memulai bisnis, maupun perusahaan lama yang akan menemukan peluang-peluang bisnis di masa mendatang. RS Hermina Yogya sebagai rumah sakit yang baru berusia 3 tahun dan tipe C dengan unggulan Ibu dan Anak, membutuhkan proses penciptaan inovasi secara terus-menerus guna memenangkan persaingan. Oleh karena itu, sebagai unit bisnis yang bergerak di bidang jasa, maka RS Hermina selalu membutuhkan proses sensing guna melakukan penyesuaian dari berbagai aspek yang dibutuhkan dengan tahapan melakukan *Sensing*.

Merasakan ancaman yang muncul dan peluang merupakan dasar kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan pasar, ketidakpastian teknologi, dan pesaing yang tak terduga. Banyak proses merasakan (sensing) telah diusulkan dalam literatur manajemen, dimulai dengan eksplorasi versus eksploitasi pada perbedaan by March dan gagasan organisasi ambidextrous yang menyatakan bahwa kreativitas keseimbangan dan control. Penelitian kami menemukan bahwa penginderaan (sensing) sukses dapat dipahami melalui dua pembelajaran yang saling terkait proses yang berfungsi sebagai dinamis sub-kemampuan. Mereka adalah melihat sekeliling (peripheral vision) dalam hal ini untuk mendeteksi sinyal lemah dari batasan-batasan bisnis yang ada dan (vigilant learning) belajar waspada dalam rangka untuk

menafsirkan implikasi dari sinyal-sinyal yang lemah. Yang terakhir juga termasuk menyelidiki mereka untuk makna yang lebih dalam sebelum memutuskan bagaimana untuk merebut peluang atau mengatasi ancaman. Dengan melihat bahwa penginderaan (*sensing*) sangat penting untuk proses adaptasi bahkan meskipun kepentingan relatif dari dua sub-kemampuan ini dapat bervariasi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian tersebut, maka dalam penelitian ini, penulis merumuskan rumusan permasalahan penelitian yaitu: “Bagaimana proses pengembangan elemen-elemen mikro *sensing* dengan kapabilitas dinamis dalam proses penciptaan inovasi industri jasa Rumah Sakit”.

1.3. Fokus Penelitian

Penelitian ini memiliki cakupan yang luas, oleh karena itu, peneliti membatasi fokus penelitian ini pada tahapan *sensing* dari proses kapabilitas dinamis. Tahapan *sensing* merupakan tahapan penting karena merupakan awal dari suatu perusahaan untuk bisa mengidentifikasi perubahan yang terjadi dan rencana strategis lain yang akan dipakai suatu perusahaan untuk bisa bersaing.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yaitu untuk mengidentifikasi tahapan yang harus dilakukan oleh rumah sakit untuk dapat melakukan penyesuaian dari berbagai aspek yang dibutuhkan dalam proses penciptaan inovasi. Tahapan penyesuaian diri tersebut dimulai dengan tahapan melakukan *sensing* yang menjadi acuan utama untuk melakukan proses kapabilitas dinamis tahapan berikutnya, kesalahan dalam melakukan proses *sensing* maka kegagalan bagi perusahaan untuk menerapkan strategi bersaing dalam menghadapi perubahan.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam pembahasan masalah tahapan *sensing* perusahaan, sehingga dapat menjadi acuan bagi penelitian berikutnya dalam pembahasan tema kapabilitas dinamis.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis hasil penelitian ini yaitu untuk mengidentifikasi tahapan yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi perubahan dalam suatu organisasi sehingga dapat beradaptasi dan menentukan strategi bersaing yang akan diterapkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Kapabilitas Dinamis

1) Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capability*)

Teori *dynamic capabilities* dipergunakan sebagai pedoman utama studi ini, teori ini sangat relevan mendukung penelitian inovasi yang berbasis kompetisi, sedangkan kajian lainnya mencakup teori dan kajian empiris tentang *absorptive capacity*, *knowledge sharing*, dan *creative leadership*. Teori dan kajian tersebut selanjutnya dijelaskan sebagai berikut.

Teori *dynamic capabilities* pertama kali dicetuskan Teece dan Pisano (1994). Teori ini terkait dengan bagaimana sebuah organisasi mampu menciptakan; membentuk kembali; mengasimilasi pengetahuan dan keterampilan; dan berada tetap di depan dalam lingkungan persaingan yang selalu berubah dengan cepat. Teece dan Pisano (1994) menganggap penting untuk selalu melakukan pengembangan sebuah paradigma untuk menjelaskan bagaimana keunggulan kompetitif diperoleh dan dipertahankan.

Upaya meraih kompetisi tersebut seperti mengakumulasi aset teknologi berharga, dan pekerja dengan kekayaan intelektual yang agresif, maka perusahaan dibutuhkan pengembangan strategi berbasis sumber daya. Melihat perkembangan pada pasar global, bahwa pemenang persaingan diperlihatkan oleh perusahaan

dengan respons yang tepat waktu, produk inovasi yang fleksibel. Hal itu juga didukung oleh kemampuan manajemen yang efektif mengoordinasikan dan menyebarkan kompetensi internal dan eksternal. Kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dalam mengkoordinasi dan menyebarkan kompetensi, membedakan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan dalam mencapai kemampuan dalam menciptakan sesuatu yang khas dan sulit ditiru.

Pada dasarnya, teori *Dynamic Capabilities* yang dikembangkan Teece & Pisano, yaitu mengacu pada kemampuan dinamis sebagai sumber keunggulan bersaing. Istilah dinamis yang digunakan dalam teori ini yaitu mengacu pada pergeseran karakter lingkungan, respon strategis tertentu, dan waktu yang diperlukan diterima pasar untuk mempercepat inovasi. Adapun istilah kemampuan dalam teori *dynamiz capability* ini menekankan peran penguasaan manajemen strategis beradaptasi dengan tepat, mengintegrasikan, dan rekonfigurasi keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya, dan kompetensi fungsional terhadap perubahan lingkungan.

Secara singkat, Teece (2009) mendefinisikan *dynamic capabilities* yaitu kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah cepat. Sementara Menurut Zollo dan Winter (2002), *dynamic capability adalah "a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating*

routines in pursuit of improved effectiveness.” Sementara itu, Helfat (2007) mendefinisikan kapabilitas dinamik dengan kemampuan suatu organisasi untuk menciptakan, memperpanjang, atau memodifikasi basis sumber dayanya untuk maksud-maksud tertentu.

Menurut Hitt et al (2005) kapabilitas yaitu seperangkat *integrated resources* yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas penting. Kapabilitas ini menyatu dalam *skill* dan *knowledge* pekerja yang ada di perusahaan. Kompetensi perusahaan berbasis pada kapabilitas, rutinitas organisasional, dan kemampuan untuk belajar. Oleh karena itu, perusahaan harus mengembangkan kompetensi intinya secara terus menerus dan atau menyiapkan perubahan dan mengembangkan sumber daya yang baru lainnya, untuk mempertahankan daya saing.

Berdasarkan beberapa definisi yang disebutkan ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kapabilitas dinamik yaitu menunjuk pada kemampuan organisasi untuk meraih bentuk baru keunggulan kompetitif yang inovatif sebagai hasil (*given*) *path dependencies* dan posisi pasar. Menurut Teece dan Pisano (1997) berasal dari kemampuan dinamik yang berakar di dalam kegiatan rutin perusahaan tersebut, melekat dalam proses-proses kegiatan perusahaan, dan terkondisikan selama beroperasinya atau berdirinya perusahaan.

2) Elemen dalam Kapabilitas Dinamis

Secara konseptual, kapabilitas dinamis terdiri atas tiga elemen dasar, yaitu sensing (menangkap peluang), seizing dan transforming (Teece, 2007; 2009). Secara sederhana sensing didefinisikan sebagai aktifitas untuk mengidentifikasi apa yang terjadi di lingkungan (sensing). Sementara seizing yaitu menjadikan aktifitas tersebut sebagai aktifitas rutin. Sedangkan transforming yaitu kemampuan sebuah organisasi untuk berubah atau bertransformasi menyesuaikan kondisi baru (Teece, 2007; 2009).

Sense atau menangkap peluang dapat dianalisis dengan mendeskripsikan solusi pelanggan dan model bisnis perusahaan, memilih batas pengelolaan komplemen dan kontrol perusahaan, memilih protocol pengambilan keputusan dan membangun loyalitas dan komitmen perusahaan. Mengidentifikasi peluang, perusahaan perlu terus memindai lingkungan mereka dan mencari peluang yang terus terbuka, di dalam dan di luar batasan perusahaan. Kegiatan atau praktik khas yang terdiri dari penginderaan kemampuan adalah kegiatan pemindaian untuk penemu baru atau menjelajahi pasar kebutuhan, praktik dalam proses R & D yang memungkinkan pembuatan baru atau meningkatkan pengetahuan, kegiatan yang menghasilkan pemahaman teknologi transformasi, dan lain-lain.

Kemampuan merebut: ketika peluang dirasakan, mereka kemudian harus disita dan nilai serta potensi mereka harus diakui. Kemampuan merebut berarti memilih teknologi 'benar' atau mengenali target pelanggan.

Kemampuan rekonfigurasi: ketika peluang dirasakan dan disita, maka mereka perlu dikonfigurasi. Mengkonfigurasi kemampuan berarti kemampuan untuk bergabung kembali dan mengkonfigurasi ulang basis sumber daya untuk mengatasi perubahan dan peluang di lingkungan perusahaan. Kemampuan konfigurasi dapat dianalisis dengan menganalisis struktur desentralisasi perusahaan, tata kelola dalam perusahaan, Cospecialization dalam perusahaan, dan Knowledge management dalam perusahaan.

3) Faktor yang Mempengaruhi Kapabilitas Dinamis

Menurut Teece dan Pisano (1997), kemampuan dinamik perusahaan dipengaruhi oleh berbagai factor. Teece dan Pisano (1997), menyebutkan factor-faktor yang mempengaruhi kemampuan dinamik perusahaan yaitu: proses, posisi, dan alur (*path*). Proses manajerial dan organisasional yaitu segala sesuatu diselesaikan di perusahaan, atau mengacu kepada hal yang secara rutin dilakukan, atau pola-pola pembelajaran (*learning*) dan praktik atau kegiatan perusahaan saat ini. Sementara posisi dapat diartikan yaitu sumbangan teknologi dan hak kekayaan intelektual saat ini, sumbangan konsumen, serta hubungannya dengan pemasok. Terakhir, alur atau *path* yaitu mengacu pada alternatif strategi yang tersedia untuk perusahaan, dan seberapa menarik peluang yang ada pada masa yang akan datang.

Teece (2009) berpendapat bahwa keunggulan kompetitif perusahaan terkait dengan aspek manajerial dan proses organisasional, yang diperkuat oleh posisi aset spesifik dan bagaimana alur (*path*) untuk mencapainya. Aspek manajerial dan proses organisasional mengandung pengertian bagaimana hal itu dilaksanakan dalam perusahaan atau terkait dengan pola praktik dan pembelajaran yang ada pada saat ini. Proses organisasional mempunyai tiga peranan: koordinasi/integrasi (konsep *static*), pembelajaran (konsep dinamis), dan rekonfigurasi (konsep transformasional).

Identifikasi dan eksploitasi sumber daya *strategis* tersebut memungkinkan untuk mengembangkan strategi persaingan yang berbasis pada sumber daya perusahaan. Untuk itu penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi, mengetahui, dan menganalisis sumber daya dan kemampuan mereka untuk menemukan yang superior atau berbeda (*different*). Lebih lanjut mereka dapat menciptakan kegiatan yang unik atau aktivitas yang superior dibandingkan dengan pesaingnya dengan hasil yang lebih baik (Barney, 2003).

Teece (2009) berpendapat bahwa, untuk memperoleh sumber daya yang bernilai dan heterogen, perusahaan harus melakukan akuisisi atau mengembangkannya sendiri. Untuk mengembangkan sumber daya nirwujud, sebagai yang tersulit untuk ditiru memerlukan pembelajaran (*learning*) yang kuat dan membangun *knowledge*. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan harus mempunyai kapabilitas untuk belajar agar memiliki *absorptive capacity* yang

tinggi/kuat. Seberapa lama perusahaan memiliki keunggulan kompetitif berkaitan langsung dengan kekuatan *isolating mechanism* (Rumelt, 1984), termasuk spesifitas perusahaan, *causal ambiguity*, kompleksitas sosial, *path dependence*, dan *time compression diseconomies* yang melindungi sumber daya (*resources*) dari imitasi (Dierickx & Cool, 1989).

Dalam hal ini, manajemen dituntut untuk terus proaktif guna meningkatkan kapabilitas yang ada. Hal tersebut juga sekaligus untuk memperbaiki implementasi strategi sekaligus mengembangkan kompetensi dan kapabilitas baru menghadapi perubahan dan tantangan eksternal perusahaan. Pendekatan dalam *dynamic capabilities* merupakan versi evolusi dari *resource-based view* dengan pendekatan *inside* dan *eksternal*. Perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang berubah memerlukan struktur dan praktik yang memiliki fleksibilitas dan kemampuan respons yang cepat.

Perusahaan harus secara kontinu melakukan perbaikan (*improvement*) pada proses maupun produknya, termasuk mengembangkan produk baru sesuai dengan dinamika kebutuhan pasar. Keberhasilan dalam merespons perubahan pasar tergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengonversikan *knowledge* ke arah inovasi yang dapat memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan. Menurut *dynamic capabilities view*, perusahaan memerlukan kapabilitas dinamik dalam bentuk aset, proses, dan struktur yang memungkinkan perusahaan memiliki fleksibilitas *strategic* dalam menghadapi turbulensi lingkungan.

Aktifitas dalam mengidentifikasi dimensi kapabilitas spesifik oleh perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan penting untuk dilakukan. Selain itu, perlu dipahami bagaimana kombinasi antara kompetensi dan sumber daya dapat dikembangkan, ditempatkan, dan dilindungi untuk menciptakan daya saing yang berkelanjutan. Perspektif “*dynamic capabilities*” menekankan eksploitasi kapabilitas spesifik yang ada, baik internal maupun eksternal agar dapat menghadapi lingkungan yang berubah cepat.

Menurut Wang dan Ahmed (2007), terdapat tiga elemen utama yang dapat dianalisis dari kapabilitas dinamik yaitu *adaptive capabilities* (kemampuan adaptif), *absorptive capabilities* (kemampuan absorptif), dan *innovative capabilities* (kemampuan inovatif).

a) Kemampuan adaptif (*adaptive capabilities*)

Kemampuan adaptif adalah kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan pasar yang sedang berkembang, serata kemampuan perusahaan dalam mengadaptasi lingkup produk pasar mereka untuk merespons peluang eksternal, memindai pasar, memantau pelanggan dan pesaing serta mengalokasikan sumber daya untuk kegiatan pemasaran, dan untuk merespons perubahan kondisi pasar secara cepat. Kemampuan adaptif juga merujuk pada kemampuan perusahaan dalam mengevaluasi kemampuan sistem manajemen perusahaan dalam merespons perubahan dan

perkembangan pasar secara cepat dalam menanggapi pergeseran prioritas bisnis.

b) Kemampuan Absortif (*Absorptive capabilities*)

Cohen dan Levinthal (1989) mendefinisikan kemampuan absortif yaitu kemampuan perusahaan dalam mengenali nilai informasi baru eksternal, memahaminya, dan memanfaatkannya untuk tujuan komersial. Kemampuan absortif merupakan kemampuan dalam mengevaluasi dan memanfaatkan pengetahuan di luar yang sebagian besar merupakan fungsi dari tingkat pengetahuan sebelumnya. Dalam perusahaan, kegiatan pengembangan kemampuan absortif, menjadi aspek tersendiri yang menuntut suatu investasi terus menerus untuk mempertahankan kemampuan teknis dalam bidang tersebut. *Absorptive capabilities* sering tercermin dalam inovasi perusahaan dan kemampuannya dalam memanfaatkan pengetahuan baru dan penting untuk kegiatan inovatif perusahaan (Cohen & Levinthal, 1989).

c) Kemampuan Inovatif (*Innovative capability*)

Menurut Wang & Ahmed (2004), kemampuan inovatif yaitu kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk dan atau pasar baru, melalui penyelarasan orientasi inovasi yang strategis dengan proses dan perilaku inovatif. Sementara menurut Dodgson et al (2008), kemampuan inovatif yaitu seperangkat keahlian yang digunakan oleh perusahaan untuk

memformulasikan dan mengimplementasikan suatu strategi inovasi yang melibatkan kreasi, ekstensi, dan modifikasi dari semua sumber daya yang digunakan untuk inovasi.

Menurut Pekka dan Thomas (2006), *innovative capabilities* mencakup di samping kemampuan teknologi juga aspek-aspek manajemen dan organisasi agar berpindah dari kesempatan teknologi menjadi inovasi. Menurut mereka *innovative capability* suatu perusahaan tergantung pada system inovatif, yang ada dalam *resource* perusahaan. *Innovative capability* perusahaan tergantung pada sistem inovasinya, yang melekat pada *resource* perusahaan, sistem manajemen, struktur organisasi dan kegiatan rutin perusahaan. Kapabilitas inovatif dinyatakan sebagai kapabilitas perusahaan untuk menciptakan nilai pelanggan dengan mengembangkan dan mengenalkan kepada pasar produk-produk dan jasa-jasa baru atau mengurangi biaya-biaya yang menjadi beban proses penciptaan nilai.

4) Dimensi-Dimensi Kapabilitas Dinamis

Hingga saat ini masih terus terjadi perdebatan mengenai kapabilitas dinamis apakah sebagai bagian dari proses inovasi karena beberapa alasan (Eisenhardt & Martin 2000). Pertama, parameter seberapa besar agar suatu kapabilitas dapat dikatakan sebagai kemampuan untuk mampu bergerak dinamis belum begitu jelas. Aktifitas perusahaan sangat beragam, dari yang bersifat rutin dan tacit knowledge, hingga kemampuan dasar yang digunakan untuk merubah rutinitas organisasi tersebut (Helfat & Winter 2011). Bahkan, kemampuan dasar tersebut juga disusun dari

berbagai kombinasi sumber daya dan kapabilitas (Eisenhardt & Martin 2000). Jadi, ada semacam kerancuan antara komponen penyusun dan output yang dihasilkannya, yaitu kapabilitas dinamis. Karena kerancuan ini, maka Eisenhard & Martin (2000) menyatakan kapabilitas dinamis pada dasarnya adalah 'kapabilitas' untuk menciptakan 'kapabilitas yang baru'.

'Kapabilitas yang baru' dalam konteks ini adalah 'kapabilitas' yang telah disesuaikan dengan konteks lingkungan setelah adanya perubahan (Zahra, dkk. 2006), yang pada akhirnya akan membantu perusahaan untuk memecahkan masalah dan mendorong inovasi. Lebih lanjut (Zahra, dkk. 2006) menyatakan bahwa efek dari kapabilitas dinamis terhadap kinerja berhubungan dengan tingkat penguasaan pengetahuan organisasi. Kinerja dalam konteks ini adalah jumlah inovasi yang berhasil diciptakan. Kelemahan kedua, para peneliti memfokuskan pada struktur dan rutinitas organisasi dan kurang memperhatikan peran individu dalam proses inovasi, khususnya individu sebagai elemen mikro kapabilitas dinamis (Foss & Lindenberg, 2013).

Padahal, terdapat pendapat bahwa terciptanya kapabilitas dinamis disebabkan oleh adanya perpaduan antara kepemimpinan individual dengan rutinitas organisasi. Rutinitas organisasi ini tidak lain muncul karena bersifat 'menempel' (embedded) dalam prosedur yang ada dalam struktur organisasi. Struktur organisasi yang terdiri dari departemen, komite, prosedur, sistem manajemen, dan kemitraan strategis dengan pihak eksternal dapat dimanfaatkan oleh pendorong inovasi (Gliedt & Parker, 2010). Dengan alasan inilah maka Foss & Lindenberg (2013) menyarankan untuk

melakukan penelitian untuk mengamati keterkaitan antara individu, struktural organisasi, dan elemen strategik dalam penciptaan nilai organisasi.

2.1. Proses Sensing dalam Kapabilitas Dinamis

Menurut Teece (2007), kapabilitas sensing terdiri dari beberapa kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan pemindaian (scan), menciptakan (create), mempelajari (learn) dan menginterpretasikan (interpret). Kapabilitas-kapabilitas tersebut juga harus didukung dengan investasi dengan melakukan penelitian dan aktifitas yang terkait. Sensing yang dilakukan individu dalam organisasi memberikan manfaat dan sekaligus memberikan kontribusi terhadap perusahaan yang berupaya mencari informasi. Teece (2007) menjelaskan bahwa kapabilitas sensing terdapat dalam proses organisasi, yaitu di dalam kegiatan operasional perusahaan itu sendiri.

Aktifitas yang dapat dikategorikan sebagai enterprise-level sensing dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Proses bisnis hingga penelitian dan pengembangan (R&D)
- b. Proses untuk mengidentifikasi segmen pasar
- c. Proses mengubah kebutuhan pelanggan
- d. Proses inovasi pelanggan
- e. Proses untuk menciptakan inovasi pelengkap.

Dalam aktifitas ini, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan untuk mengembangkan mekanisme pengolahan informasi yang mampu mendeteksi trend, peristiwa, pesaing, pasar dan pengembangan teknologi yang relevan. Tipe informasi,

frekuensi sensing dan mekanisme penyaringan akan tergantung pada tingkat dinamis lingkungan-biasanya pada area dan seberapa sering perubahan diharapkan. Untuk mempelajari mekanisme sensing, Weick (2001) menyampaikan kerangka berdasarkan dua parameter : tingkat gangguan organisasi (pasif atau aktif) dan asumsi mengenai lingkungan (bisa dianalisa atau tidak).

Pada dasarnya, sensing merupakan proses untuk melihat kembali peluang yang ada di depan organisasi. Menurut Kirzner (1973 dalam Teece, 2009). peluang tersebut dapat terjadi melalui dua hal yaitu: *pertama* karena organisasi mendapat informasi yang sama dari sudut pandang sumber yang berbeda; *kedua* karena organisasi mendapatkan pengetahuan dan informasi baru.

Berdasarkan dua kondisi tersebut di atas, maka akan membentuk satu kesempatan dan tantangan kepada organisasi. Proses Sensing merupakan proses pemetaan informasi menjadi peluang dan tantangan terhadap keberlangsungan organisasi. Proses organisasi diperlukan untuk mendukung agar kapabilitas sensing mencakup individu karena individu memiliki keterbatasan perhatian terhadap lingkungan.

Individu memiliki kemampuan terbatas dalam melakukan aktifitas pemindaian terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, Teece (2007) menekankan perlunya untuk memfokuskan pada informasi, dari pada memusatkan perhatian terhadap keragaman stimuli (*diverse stimuli*). Keragaman stimuli menurunkan kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara event-event yang terjadi di lingkungan dengan strategi internal perusahaan.

Tantangan utama dalam kapabilitas sensing adalah bahwa efektifitas kapabilitas ini sangat tergantung pada lensa kognitif yang digunakan untuk mengobservasi dan menginterpretasikan kejadian-kejadian di sekitar lingkungan kita. Trade-off fundamental yang terjadi adalah antara minimalisasi risiko, dan memanfaatkan kesempatan yang seringkali bersifat anomali atau terkadang bersifat ambigu.

Dari tiga elemen dalam kemampuan dinamik, sensing merupakan bagian terpenting. Sensing dapat mengarahkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk merespon perubahan lingkungan eksternal, ataupun akibat dari tekanan dari internal perusahaan. Manfaat utama dari kapabilitas sensing yaitu dimana perusahaan mampu untuk mengidentifikasi masalah. Perusahaan melakukan identifikasi masalah melalui serangkaian upaya dengan mengolah data, mengorganisasikan data, mencari pola-pola tertentu yang muncul dari data, dan sekaligus melakukan penyaringan dari data yang ada. Dalam proses pengidentifikasikan masalah ini, perusahaan dituntut untuk tidak berpikir linier karena tuntutan permasalahan yang muncul tidak beraturan.

Proses identifikasi masalah ini pun bersifat iteratif, dan dalam tahap tertentu bersifat concurrent dengan identifikasi pemecahan masalah sekaligus. Untuk melakukan pembatasan terhadap masalah yang berpotensi muncul, perusahaan menetapkan batasan yang disebut dengan frame. Frame inilah yang memberikan batasan sehingga proses sensing dapat berjalan lebih terfokus. Kapabilitas sensing terletak pada persepsi dan atensi yang diambil oleh eksekutif perusahaan dalam memahami tekanan dalam lingkungan, kemudian dikontribusikan di dalam proses

level organisasi yang bertujuan untuk memperoleh informasi dan kemudian menguji ide baru.

Kapabilitas dinamis dikembangkan sebagai respon terhadap berbagai kondisi bukan hanya dinamisasi lingkungan, hal tersebut dikembangkan sebagai respon terhadap perubahan eksternal yang tidak dapat secara komplit dijelaskan melalui fakta objektif, pembelajaran mengenai kondisi eksternal untuk pertama kalinya dan tekanan internal menghadapi perubahan. Dong, dkk. (2016).

Tabel 2. 3: Mikrofondasi Kapabilitas Sensing

Mikrofondasi sensing	Sistem analitis dan kapabilitas individu untuk mempelajari dan sense, menyaring, mempertajam dan mengkalibrasikan peluang
	Pengembangan hipotesis, “pengujian” hipotesis dan sintesis berdasarkan pemahaman informasi yang diperoleh mencari proses pencarian
	Argumen internal dan diskusi mengenai perubahan pasar dan teknologi baik secara induktif maupun deduktif
	Mengidentifikasi dan menciptakan peluang melalui pencarian, sintesa dan menyaring informasi dari interaksi diantara refleksif (intuisi, alasan implisit) dan reflektif (alasan eksplisit) kognitif dan kapabilitas emosional
	Manajerial Kognisi : 1. Struktur pengetahuan : mental representative, mental model, kepercayaan, mental proses dan skema strategi 2. Kapabilitas kognitif : atensi, persepsi, interpretasi dan alasan 3. Emosi
	Manajerial Sumber Daya : 1. Pendidikan : latar belakang tingkat dan jenis 2. Pengalaman kerja : posisi, perusahaan, industry, internasional, area fungsional, manajemen dan orientasi entrepreneur
	Kapabilitas manajerial dinamis terdiri dari : 1. Persepsi, yang terdiri dari aktivitas mental atau proses yang mengorganisir sensory image dan menginterpretasikan hal tersebut sebagai hasil pengaruh dunia luar 2. Atensi

Sumber : Teece (2007), Hodgison & Healey (2011), Helfat & Martin (2015) dalam Dong, dkk. (2016)

Bagi suatu perusahaan, sensing menjadi tahap awal untuk melakukan identifikasi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi setiap saat. Ketika suatu organisasi/perusahaan akan memasuki tahap perubahan dari operasional bisnis yang selama ini berjalan maka harus terlebih dahulu mampu mengidentifikasi dan memindai berbagai ancaman dan peluang yang akan dihadapi. Salah satu contoh yang terjadi pada perusahaan adalah proses restrukturisasi yang tujuan intinya adalah untuk menjadikan perusahaan bisa mendapatkan strategi bersaing yang unggul.

Perusahaan baru maupun perusahaan yang sudah lama berdiri tetapi bisnisnya stagnan dan memiliki keinginan untuk memenangkan persaingan di pasar, maka harus pintar dalam menangkap peluang yang ada di luar. Menangkap peluang-peluang bisnis di masa depan membutuhkan proses penginderaan agar mendapatkan informasi objektif yang terjadi pada lingkungan bisnis. Hanya dengan mencari informasi yang objektif tentang lingkungan bisnis, maka perusahaan dapat masuk ke dalam pasar.

Proses sensing membantu perusahaan sebagai *guidance* atau petunjuk agar perusahaan tidak gegabah masuk ke lingkungan bisnis baru. Tahapan Sensing dalam capabilitas dinamis merupakan proses pemetaan informasi menjadi peluang dan tantangan terhadap keberlangsungan suatu perusahaan. Proses sensing diperlukan untuk mendukung agar kapabilitas sensing membantu organisasi dalam melakukan penginderaan.

Adapun deksripsi elemen mikro *Sensing* kapabilitas untuk mengidentifikasi kesempatan dan tantangan dalam konteks lingkungan elemen utama sensing yaitu terdiri atas (Anjar, 2018):

- a. Aktifitas untuk mengarahkan pada aktifitas penelitian dan pengembangan.
- b. Proses untuk melibatkan pemasok dalam proses inovasi.
- c. Proses untuk mengarahkan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melibatkan pihak eksternal.

proses untuk mengidentifikasi segment pasar, melakukan perubahan kebutuhan pelanggan, dan inovasi pelanggan.

2.2. Kemampuan Inovasi

2.2.1 Pengertian Inovasi

Dalam sebuah industry, inovasi memiliki peran penting. Inovasi dibutuhkan oleh perusahaan agar terus menerus dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Apabila dapat menghasilkan produk berkualitas dan kinerja yang bagus, maka perusahaan akan dapat bertahan dari tekanan persaingan yang berat (Kafetzopoulos & Psomas, 2013; Lawson & Samson, 2001; Rosenbusch *et al.*, 2010).

Dalam kegiatan bisnis, perusahaan tidak dapat menghindari masa-masa sulit. Oleh karena itu, dibutuhkan kreativitas, kemampuan dinamis, penciptaan pengetahuan, dan keterampilan baru sehingga terwujud baik produk, maupun proses

baru (Esteve & Sanchez, 2012; Hana, 2013; Parthasarathy *et al.*, 2011). Kemampuan dinamis untuk inovasi dibutuhkan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah dan kompetisi yang ketat, agar dapat menjadi pemenang dalam persaingan yang didasarkan pada sumber daya manusia dan/atau sumber daya material (Srivastava & Gupta, 2007; Parthasarathy *et al.*, 2011).

Ruang lingkup inovasi sangat luas. Terdapat dua bidang kajian inovasi, yaitu difusi dan adopsi (Damanpour, 1991). Difusi inovasi merupakan pengkomunikasian proses inovasi melalui saluran tertentu dari waktu ke waktu di antara para anggota suatu sistem sosial, terkait penyebaran pesan yang dianggap ide baru. Adopsi inovasi adalah konsep untuk memahami generasi, perkembangan, dan implementasi sebuah ide atau perilaku.

Menurut pendapat ilmuwan Gopalakrishnan dan Damanpour (1997), inovasi dapat dipahami sebagai suatu proses yang terdiri atas beberapa tahap, yaitu generasi dan adopsi. Generasi inovasi didefinisikan dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam pengembangan produk dan proses baru. Adopsi inovasi dipandang sebagai proses perubahan organisasi yang secara langsung memengaruhi sistem teknis dan sosial suatu organisasi.

Proses adopsi terdiri atas dua tahap utama yaitu inisiasi dan implementasi. Tahap inisiasi terdiri atas semua kegiatan yang berkaitan dengan persepsi masalah, pengumpulan informasi, pembentukan sikap dan evaluasi, serta pencapaian sumber

daya yang mengarah kepada keputusan untuk mengadopsi. Tahap implementasi terdiri atas semua peristiwa dan tindakan yang berkaitan dengan modifikasi dalam inovasi organisasi, pemanfaatan awal, dan penggunaan inovasi secara terus menerus, sehingga menjadi rutinitas organisasi. Amabile (1996) mendefinisikan inovasi sebagai keberhasilan mengimplementasikan ide-ide kreatif dalam organisasi.

Menurut pendapat para peneliti seperti Lawson & Samson (2001), inovasi merupakan mekanisme dalam organisasi untuk menghasilkan produk, proses, dan sistem baru yang dibutuhkan agar dapat beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, dan persaingan. Demikian pula Crossan & Apaydin (2010), menyatakan bahwa inovasi adalah kebaruan produksi atau adopsi, asimilasi, dan eksploitasi di bidang ekonomi dan sosial yang memberikan nilai tambah, pembaruan dan perluasan produk, jasa, dan pasar. Disamping itu, juga pengembangan metode produksi baru dan pembentukan sistem manajemen baru.

Inovasi dalam penelitian ini merupakan mekanisme untuk menghasilkan, baik produk, proses maupun sistem manajemen baru yang berasal dari ide-ide baru dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Disamping itu, penciptaan pengetahuan baru dari sumber pengetahuan eksternal agar dapat beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, dan persaingan (Thomas, 2006).

Sementara itu, Hagedoorn dan Duysters (2002) berpendapat bahwa kapabilitas inovatif yaitu menyangkut keahlian dan kompetensi tertentu yang berhubungan dengan pengembangan dan pengenalan proses dan produk baru. Kapabilitas inovatif dapat diklasifikasikan dalam dua tipe yang berbeda, yaitu inkremental dan radikal

(Subramanian dan Youndt (2005), Sen dan Egelhoff (2000)). Kapabilitas inovasi inkremental berfokus pada perbaikan proses dan produk sekarang; kapabilitas inovasi radikal berfokus pada pengembangan produk-produk baru berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang berbeda secara menyeluruh.

Inovasi merupakan keberhasilan sosial dan ekonomi berkat diperkenalkannya atau ditemukannya cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam menstransformasikan input menjadi output sedemikian rupa sehingga berhasil menciptakan perubahan besar atau perubahan drastis dalam hubungan antara nilai guna atau nilai manfaat (yang dipersepsikan oleh konsumen dan/atau pengguna) dan nilai moneter atau harga (Fontana, 2011).

Berdasarkan definisi di atas, bahwa inovasi tidak saja berarti kebaruan atau sesuatu yang baru, barang dan/atau jasa baru atau sistem produksi baru atau cara memasarkan yang baru. “Kebaruan” itu perlu disertai dengan dampak positif bagi konsumen dan produsen; “kebaruan” itu harus menciptakan nilai guna bagi konsumen dan nilai tambah bagi produsen; “kebaruan” yang menghasilkan kesuksesan ekonomi dan sosial, pada konteks inovasi dan penciptaan nilai tingkat individu, organisasi, dan masyarakat (*society*).

Perusahaan berinovasi untuk menciptakan relasi antara nilai guna dan harga (nilai moneter) yang lebih tinggi atas produk yang dihasilkannya bagi konsumen (*consumers*) dan/atau pengguna (*users*) yang ditargetkan, yang pada akhirnya produk tersebut tidak hanya akan bermanfaat bagi konsumen dan/atau pengguna tetapi juga produsen. Proses inovasi didorong oleh kebutuhan untuk memahami bagaimana

sesuatu bekerja atau mengapa tidak bias; untuk menumbuhkan pendapatan, mengurangi biaya, atau meningkatkan produktivitas; untuk memecahkan masalah pelanggan; atau untuk menjaga orang-orang hidup sehat dan aman (Estrin, 2009).

Menurut Estrin (2009), terdapat lima nilai inti dari inovasi yaitu *questioning*, *risk taking*, *openness*, *patience*, dan *trust*. Adapun dimensi-inovasi adalah sebagai berikut. Inovasi produk adalah perubahan-perubahan dalam segala hal (produk/jasa) yang ditawarkan perusahaan; inovasi proses adalah perubahan-perubahan dalam cara-cara yang diciptakan dan disampaikan; inovasi posisi adalah perubahan-perubahan dalam konteks pengenalan produk/jasa; dan inovasi paradigma adalah perubahan-perubahan yang mendasari mental model yang menggambarkan hal yang dilakukan perusahaan (Tidd & Bessant, 2009). Menurut Fontana (2011), terdapat dua prinsip inovasi, yaitu proses penciptaan nilai dilakukan secara bekerja sama dengan konsumen; dan tidak satu pun perusahaan yang memiliki pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sumber daya yang cukup untuk melakukan penciptaan nilai secara bersama dengan konsumen sehingga setiap perusahaan harus belajar untuk mengakses sumber daya dari berbagai sumber.

Oleh karena itu kemampuan inovasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk terus mentransformasikan pengetahuan dan ide-ide menjadi produk baru, proses dan sistem untuk kepentingan perusahaan dan para pemangku kepentingannya. Kemampuan inovasi tidak hanya kemampuan untuk menjadi sukses dalam menjalankan sebuah *newstream* bisnis, atau untuk mengelola kemampuan *mainstream*. Kemampuan inovasi adalah tentang sintesis kedua paradigma operasi.

Inovator yang berprestasi harus memahami hubungan ini. Tantangan untuk semua *entrepreneur* adalah membangun organisasi yang efektif dan inovatif. Organisasi yang efektif mampu menstransformasi kegiatan *entrepreneurial* korporat kedalam strategi perusahaannya, yang merupakan hal mendasar dalam mengembangkan pendekatan-pendekatan yang kreatif dan inovatif yang didesain untuk mengembangkan ide-ide dan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu (Hisrich & Kearney, 2013).

2.2.2. Pentingnya Inovasi

Saat ini pasar global ditandai dengan perubahan besar di bidang sosial, ekonomi, dan teknologi. Perubahan terjadi di mana-mana. Inovasi memfasilitasi proses adaptasi dengan banyak perubahan. Akibatnya, inovasi berperan dalam memelihara perekonomian, meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi perusahaan dalam membangun daya saing industri, meningkatkan standar hidup, dan menciptakan kualitas hidup yang lebih baik (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Kemampuan inovasi menggambarkan kemampuan inovator berperforma tinggi untuk mencapai kinerja yang efektif. Lawson dan Samson (2001) menyarankan penyelidikan lebih lanjut tentang inovasi dan variable antesedennya.

Menurut temuan Rosenbusch *et al.* (2010) menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja UKM ketika mendedikasikan lebih banyak sumber daya untuk input proses inovasi (misalnya dana yang dikeluarkan untuk penelitian dan pengembangan). Hasilnya menunjukkan bahwa inovasi menyebabkan

peningkatan besar dalam kinerja UKM. Temuan studi yang dilakukan Kafetzopoulos dan Psomas (2013) juga menunjukkan bahwa kemampuan inovasi secara langsung memberikan kontribusi pada kualitas produk dan kinerja operasional, berpengaruh tidak langsung melalui peran moderasi kinerja operasional terhadap kinerja perusahaan. Crema *et al.* (2014) juga menemukan pengaruh strategi perusahaan terhadap inovasi dan kinerja UMKM.

Beberapa sumber inovasi menurut Drucker (2002) dan Kuratno (2009) yaitu: (1) kemunculan yang tak terduga, (2) *incongruities*, artinya sebuah keganjilan ketika terjadi kesenjangan antara harapan dan hasil dapat membuka kemungkinan untuk inovasi, (3) kebutuhan proses, (4) perubahan industri dan pasar, (5) perubahan demografi, peluang inovasi dimungkinkan oleh perubahan dalam jumlah orang, distribusi umur, pendidikan, pekerjaan, dan lokasi geografis, (6) perubahan persepsi, (7) pengetahuan baru.

2.2.3. Faktor Penentu Inovasi

Dalam memahami perilaku penerimaan organisasi dan mengidentifikasi faktor penentu inovasi perlu diketahui jenis inovasi. Terdapat tiga jenis inovasi inti yang mendapatkan perhatian luas, yaitu administrasi dan teknis, produk dan proses, *serta* radikal dan inkremental (Damanpour, 1991). Wang dan Ahmed (2004) mengidentifikasi lima bidang utama yang menentukan inovasi keseluruhan organisasi, yaitu (1) inovasi produk, (2) inovasi pasar, (3) inovasi proses, (4) inovasi perilaku, dan (5) inovasi strategi. Dari penelusuran beberapa studi sebelumnya

diketahui bahwa dimensi inovasi yang harus dieksplorasi yang berhubungan dengan industri rumah sakit adalah inovasi produk dan inovasi proses. Dikatakan demikian, karena menurut Liao (2007) selain inovasi produk, harus dilakukan lebih banyak usaha pada perubahan prosedur karena siklus hidup produk menjadi lebih pendek. Disamping itu, efek inovasi manajemen tidak sejelas inovasi produk dan proses karena ruang lingkup inovasi manajemen yang dihadapi sangat luas. Perubahan manajerial baru membutuhkan perencanaan yang tepat dan pertimbangan konsekuensi.

Dalam penelitian ini dibahas inovasi produk dan inovasi proses, namun inovasi manajemen dituangkan dalam inovasi proses, oleh karena perubahan manajemen juga diperlukan pada industri kerajinan perak di Bali. Determinan organisasi yang memengaruhi inovasi menurut Damanpour (1991) adalah spesialisasi, perbedaan fungsional, profesionalisme, formalisasi, sentralisasi, perilaku manajerial terhadap perubahan, sifat manajer.

Selain itu, juga sumber daya pengetahuan teknis, intensitas administratif, keterbatasan sumber daya, komunikasi eksternal, dan komunikasi internal. Antecedent inovasi yang ditemukan oleh Murat dan Baki (2011) yaitu top management support karena inovasi merupakan proses yang panjang dan kompleks sehingga manajemen puncak memiliki peran penting dalam keberhasilannya; creative capability, kreativitas merupakan kemampuan untuk mengembangkan ide atau produk/ jasa baru, berfungsi untuk tujuan pengembangan inovasi; organizational learning capability, organisasi

belajar memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi baru dan memperbarui diri sesuai dengan tuntutan lingkungan.

2.2.4 Indikator Inovasi

Terdapat tujuh indikator/butir pernyataan dimensi inovasi produk berdasarkan indikator yang dikembangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Wang & Ahmed (2004) yaitu pengenalan produk baru, produk baru dipersepsi sangat baru, sedikit perubahan pada produk baru, memunculkan pesaing baru, memperkenalkan produk yang lebih inovatif, lebih cepat meluncurkan produk baru, dan tingkat keberhasilan produk baru. Dimensi inovasi proses menjadi ujung tombak teknologi, teknologi alat produksi utama, investasi peralatan produksi baru, adopsi inovasi teknologi lambat, kegiatan riset dan pengembangan produk baru, proses produksi dibandingkan dengan pesaing utama, meningkatkan proses bisnis, metode produksi berubah lebih cepat, dan mengembangkan manajemen baru.

Wan et al. (2005) mengukur inovasi melalui jumlah produk baru atau proses yang dikembangkan oleh perusahaan dalam setahun. Perusahaan inovatif diasumsikan akan mengembangkan lebih banyak produk dan proses baru dibandingkan dengan perusahaan non inovatif; persentase penjualan dikaitkan dengan produk baru atau proses; lebih banyak sumber daya dikeluarkan pada proyek-proyek penelitian dan pengembangan oleh perusahaan yang lebih inovatif. Butir-butir inovasi meliputi (1) jumlah produk atau proses-proses baru yang telah dikembangkan perusahaan selama

tiga tahun terakhir (2) jumlah produk atau proses baru yang dikembangkan perusahaan dalam tahun berjalan.

Lin (2007) mengukur kemampuan inovasi perusahaan dengan menggunakan enam butir dan berfokus pada tingkat adopsi inovasi perusahaan. Keenam butir yang dimaksud adalah sering mencoba ide baru, mencari cara baru dalam melakukan sesuatu, kreatif dalam metode operasi, sebagai perusahaan pertama yang memasarkan produk dan layanan baru, dan pengenalan produk baru meningkat selama lima tahun terakhir. Liao (2007) mengukur inovasi perusahaan dengan menggunakan indikator/butir pernyataan pengembangan produk dan layanan baru diterima dengan baik oleh pasar, serta memiliki kemampuan yang lebih baik dalam penelitian dan pengembangan produk baru. Murat dan Baki (2011) mengukur inovasi dengan indikator berfokus pada inovasi produk dan berfokus pada inovasi proses. Pratoom & Savatsomboon (2012) mengukur inovasi dengan indikator mengintegrasikan teknologi baru dengan kearifan lokal.

Pengukuran inovasi dalam penelitian ini dilakukan pada tingkat unit bisnis karena unit mungkin memiliki prioritas strategis. Indikator/butir yang digunakan untuk mengoperasionalkan konstruksi terutama diadaptasi dari tujuh indikator/butir pernyataan dimensi inovasi produk, sembilan indikator dimensi inovasi proses berdasarkan indikator yang dikembangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Wang & Ahmed (2004), karena indikator oleh peneliti lain yang tepat dipergunakan dalam penelitian ini juga mengacu indikator oleh Wang & Ahmed (2004), dapat

dipergunakan dalam konteks knowledge sharing, creative leadership, dan absorptive capacity.

(1) Knowledge Sharing

Inovasi merupakan dasar untuk keunggulan kompetitif, sedangkan pengetahuan merupakan dasar untuk inovasi. Sebuah organisasi harus fokus pada perluasan basis pengetahuan organisasi, baik dengan cara belajar dari orang lain maupun menciptakan pengetahuan baru (Srivastava & Gupta, 2007). Hal ini didukung oleh Grant (1996) yang menyatakan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya paling strategis yang dimiliki organisasi. Pengetahuan harus memiliki karakteristik dapat dipindahkan, dan berbagi pengetahuan merupakan wujud karakteristik ini. Knowledge sharing sebagai sarana dasar, yaitu karyawan dapat saling bertukar pengetahuan dan berkontribusi terhadap aplikasi pengetahuan, inovasi, dan akhirnya kepada keunggulan kompetitif organisasi (Wang & Noe, 2010). Inovasi teknologi perusahaan dapat menurunkan biaya\ sekaligus meningkatkan diferensiasi. Penurunan biaya dapat diperoleh melalui biaya patungan aset tak berwujud seperti berbagi pengetahuan (Porter, 2008).

Potensi munculnya ide-ide baru dari bekal pengetahuan yang dimiliki setiap perusahaan praktis tak terbatas, terutama jika orang-orang di perusahaan diberikan kesempatan untuk berpikir, belajar, dan berbicara satu sama lain. Organisasi dapat secara efektif mengelola sumber daya pengetahuan saat karyawan bersedia bekerja sama dengan rekan-rekan untuk

menyumbangkan pengetahuan bagi perusahaan (Davenport & Prusak, 1998). Pengetahuan dapat dikelola dalam organisasi melalui knowledge management (Srivastava and Gupta, 2007). Knowledge management (KM) muncul pada awal tahun 1990-an, karena terdapat kesulitan menghadapi kompleksitas persaingan dalam lingkungan yang semakin meningkat yang dipicu oleh kecanggihan teknologi dan tuntutan pelanggan.

KM bermanfaat untuk kepentingan manajer dalam mengembangkan kompetensi inti, transfer pengetahuan, sehingga informasi dalam suatu organisasi dapat dikelola (Beijerse, 2000; Kalpic~& Bernus, 2006). Upaya knowledge sharing merupakan proses sentral dari KM, dapat meningkatkan kinerja inovasi dan mengurangi biaya pembelajaran berlebihan (Calantone et al., 2002; Matzler & Mueller, 2011). Seperti halnya perusahaan besar, perusahaan kecil juga mengelola pengetahuan, tetapi melalui proses informal, bukan formal. UMKM harus memiliki kemampuan mencari dan berbagi pengetahuan (terutama melintasi batas perusahaan), mensintesis pengetahuan yang sudah ada, dan menggunakan kembali atau menerapkan pengetahuan baru (Hutchinson, 2008).

Menurut Hendriks (1999), knowledge sharing merupakan sesuatu yang terkait dengan komunikasi. Untuk membangun pemahaman tentang knowledge sharing dimulai dengan membahas definisi akhirnya, yaitu pengetahuan (Sharratt & Usoro, 2003). Davenport dan Prusak (1998), pengetahuan adalah gabungan yang mudah berubah (fluid) antara

pengalaman, nilai-nilai, dan kontekstual informasi. Kalpic dan Bernus (2006) menyatakan bahwa pengetahuan dibuat dari data yang menjadi informasi sebagaimana ditafsirkan dan diingat oleh orang dengan keterampilan yang diberikan, pengalaman, dan kemampuan. Sharing adalah suatu proses, yaitu sumber daya diberikan oleh satu pihak dan diterima oleh orang lain. Proses ini memfasilitasi penciptaan pemahaman yang diperlukan oleh penerima dan memungkinkan pengembangan solusi suatu masalah (Sharratt & Usoro, 2003). Seseorang akan menyumbangkan pengetahuannya apabila memiliki pengalaman berbagi dan tertanam dalam struktur jaringannya (Wasko & Faraj, 2005).

Knowledge sharing terjadi pada tingkat individu dan organisasi. Tingkat individu, knowledge sharing terjadi dengan jalan berbicara kepada rekan-rekan untuk membantu mereka bekerja dengan lebih baik, lebih cepat, atau lebih efisien. Untuk sebuah organisasi, knowledge sharing adalah memperoleh, mengatur, menggunakan kembali, dan mentransfer pengalaman berdasarkan pengetahuan yang dimiliki organisasi dan menyediakan pengetahuan bagi orang lain dalam bisnis (Lin, 2007). Dalam penelitian ini definisi knowledge sharing merupakan kombinasi pendapat para ahli (Hendriks, 1999; Lin, 2007; Sharratt & Usoro, 2003), yaitu suatu proses pertukaran informasi, pengetahuan, dan keterampilan, yang meliputi pemberian maupun penerimaan.

(2) Creative Leadership

a. Creative Leadership

Menurut Amabile (1997), kreativitas merupakan langkah pertama dalam inovasi. Kreativitas di tempat kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan seseorang dalam menciptakan gagasan generasi baru atau kombinasi dari ide-ide yang telah ada ke dalam konsep baru yang berguna di dalam memecahkan masalah serta memuaskan kebutuhan pelanggan. Kreativitas merupakan dasar untuk perbaikan terus-menerus, sedangkan pembelajaran organisasi adalah dukungan untuk perbaikan terus-menerus (Dahlgaard et al., 1997). Selain itu, kreativitas juga dapat berarti menggunakan berbagai keterampilan yang merupakan diversifikasi dari kemampuan, pengetahuan, pandangan, dan pengalaman untuk menghasilkan ide-ide baru dalam membuat keputusan, pemecahan masalah, dan penyelesaian tugas dengan cara yang efisien (Cheung & Wong, 2011).

Jain dan Sharma (2012) menyatakan dimensi kreativitas terdiri atas empat yaitu kemampuan kreatif, asosiasi pendekatan pemecahan masalah, mengoptimalkan pendekatan pemecahan masalah dan ideation non-konvensional. Dimensi kemampuan kreatif terdiri atas kemampuan kreatif yang diukur dengan rasa ingin tahu, sensitivitas, kewirausahaan, berani, reality contact, dan kemandirian.

Dalam penelitian ini dimensi kreativitas yang diadopsi adalah kemampuan kreatif yang diukur dengan rasa ingin tahu, kewirausahaan,

berani, reality contact, dan mandiri. Sensitivitas tidak diadopsi, namun diganti dengan individualized consideration dimensi kepemimpinan transformasional. Sebuah perusahaan akan berinovasi ketika manajer mengeluarkan potensi kreatif dengan memotivasi karyawan, mengalokasikan sumber daya, memungkinkan praktik manajemen yang tepat untuk membangun iklim organisasi yang kondusif untuk kreativitas.

Di samping itu juga untuk mengoordinasikan, mendistribusikan, dan mempromosikan berbagi pengetahuan di antara unit-unit organisasi sehingga membantu memfasilitasi aliran pengetahuan dan mengalokasikan waktu khusus untuk pengembangan ide dan kreativitas (Basadur, 2004; Cokpekin & Knudsen, 2011; Denti & Hemlin, 2012; Matthew & Sternberg, 2006; Nonaka et al., 2006).

Menurut Dahlgaard et al. (1997), pemimpin kreatif adalah pemimpin penuh ide yang digunakan untuk memecahkan masalah dan perbaikan berkelanjutan, memiliki gambaran yang jelas tentang masa depan perusahaan dan memahami bagaimana bekerja efisien untuk mencapai visi. Pemimpin memiliki keberanian dan siap menanggung risiko kegagalan. Dia tidak takut mengintervensi konflik di antara staf. Sebagai pemimpin yang sangat inspiratif, intervensinya dalam konflik personel memberikan hasil yang baik.

Menurut Tsai (2012), creative leadership adalah seorang pemimpin yang memiliki kemampuan berfikir dan bertindak out of the box, otonomi, berbagi keahlian baru agar mampu memecahkan masalah, merekonstruksi ide-

ide baru menjadi inovasi. Dari kedua pengertian creative leadership tersebut, maka dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang penuh ide, berbagi keahlian baru untuk memecahkan masalah dan perbaikan berkelanjutan, serta memiliki kapasitas berpikir dan bertindak outside the box dalam melakukan inovasi.

b. Pentingnya Creative Leadership

Menurut Matthew dan Sternberg (2006), inovasi membutuhkan pemimpin kreatif yang memiliki pemahaman mengembangkan sumber daya untuk kreativitas, proses inovasi, dan lingkungan yang dipersyaratkan. Untuk melakukannya, seseorang harus (1) menghasilkan ide-ide yang tidak dipikirkan orang lain, (2) mengetahui apa yang telah dilakukan dan tidak dilakukan orang lain dalam bidang usaha (knowledge), (3) suka berpikir dan bertindak kreatif, (4) bersedia mengambil risiko dan mengatasi hambatan (kepribadian), (5) memiliki dorongan untuk bertindak atas ide-ide kreatif; dan (6) memilih lingkungan yang mendukung (Matthew & Sternberg, 2006).

Menurut Rickards dan Moger (2000), perilaku pemimpin kreatif terkait dengan peran fasilitator tim dalam pelaksanaan sistem pemecahan masalah kreatif tim desain dan tim pengembangan produk baru. Pemimpin kreatif selalumengupayakan exploring shared knowledge. Perkembangan kepemimpinan kreatif yang efektif meliputi proses dua langkah. Pertama, pemimpin baik secara individual maupun kolektif, berhubungan dengan

kemampuan berpikir kreatif mereka sendiri dalam rangka memahami dan menangani kompleksitas. Kedua, organisasi harus mengembangkan budaya kepemimpinan kreatif, yaitu iklim yang mempromosikan dan mengakui proses kreatif (Hort dan Vehar, 2012).

Temuan Mathisen et al. (2012), menunjukkan bahwa para pemimpin kreatif langsung meningkatkan kreativitas organisasi ketika menampilkan perilaku kreatif, yang akan meningkatkan iklim inovatif. Dalam lingkungan bisnis yang tidak stabil dan penuh ketidak pastian, tren berubah dengan cepat. Fleksibilitas dalam mengambil keputusan, mengambil pandangan yang berbeda, dan kemauan untuk mengambil risiko dengan ide-ide baru dan inovasi menunjukkan bahwa karakteristik pemimpin kreatif dapat membuat posisi organisasi bisnis menjadi baik (Bosiok & Sad, 2013).

c. Dimensi dan pengukuran Creative Leadership

Menurut Rickards dan Moger (2000), gaya kepemimpinan kreatif memiliki banyak kesamaan dengan kepemimpinan transformasional oleh Bass dan Avolio (1990, 1995). Kepemimpinan kreatif penting mengingat sisi gelap kepemimpinan karismatik yang disampaikan oleh Robbins dan Timothy (2008) bahwa tidak semua pemimpin yang karismatik bekerja demi kepentingan organisasi. Bahkan banyak yang menggunakan kekuasaan untuk membangun perusahaan sesuai dengan citra mereka sendiri. Mereka tidak suka dikritik, dikelilingi oleh orang-orang yang senantiasa patuh, dan

menciptakan iklim yang membuat orang takut menentanginya. Menurut Mesu et al. (2013), meskipun banyak digunakan, konsep kepemimpinan transformasional menciptakan beberapa masalah. misalnya dari perspektif teori, perbedaan antara pengaruh ideal/karisma dan inspiratif motivasi terdapat masalah karena para pemimpin karismatik cenderung menginspirasi orang melalui visi.

Sehubungan dengan itu maka, dimensi-dimensi creative leadership pada industri rumah sakit dalam penelitian ini perlu dikembangkan dengan mensintesis dan mengombinasikan dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass (1990), Avolio dan Bass (1995) yang meliputi empat dimensi dengan konsep “4I” dengan dimensi kemampuan kreatif oleh Jain dan Sharma (2012) menjadi tiga dimensi. Artinya idealized influence, dan intellectual stimulation disintesis menjadi dimensi kemampuan kreatif seperti berikut ini.

- (1) Kemampuan kreatif diukur dengan pemimpin memiliki rasa ingin tahu yang besar, memiliki kemampuan kewirausahaan, yaitu menggabungkan berbagai masukan/faktor secara inovatif untuk menghasilkan nilai kepada pelanggan, dan saling berbagi risiko. Reality contact mengambil inisiatif dalam mencari tahu kendala operasi dan mengelola krisis dengan keyakinan. Mandiri, yaitu percaya diri ketika beroperasi dalam situasi asing dan menolak status quo, serta berani.
- (2) Inspirational motivation tercermin dalam perilaku pemimpin yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang

yang dipimpin, termasuk di dalamnya mampu menyampaikan ekspektasi yang jelas. Selain itu, komit terhadap sasaran organisasi dan menyampaikan visi yang menarik agar bawahan menjadi fokus.

- (3) Individualized consideration, yaitu pemimpin selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, memberikan perhatian khusus pada kebutuhan prestasi orang-orang yang dipimpinnya, serta peka terhadap perasaan dan minat orang lain.

2.3. Rumah Sakit

Rumah sakit dalam perjalanan sejarahnya mengalami perkembangan yang berpengaruh terhadap fungsi dan perannya. Rumah sakit berfungsi untuk mempertemukan dua tugas prinsip yang membedakan dengan lembaga lainnya yang melakukan kegiatan pelayanan jasa. Pada prinsipnya rumah sakit merupakan institusi yang mempertemukan tugas yang didasari oleh dalil-dalil etik medik, karena merupakan tempat bekerjanya para profesional para penyandang lafal sumpah medik yang diikat dali-dalil Hipocrates dalam melakukan tugas profesionalnya (Endang Wahyati Yustina. 2012).

Selain itu, rumah sakit juga bertindak sebagai institusi yang bergerak dalam hubungan-hubungan hukum dengan masyarakat atau pasien yang tunduk pada norma hukum dan norma etik masyarakat. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam Kode Etik Rumah Sakit Indonesia 2001 ditegaskan, bahwa rumah sakit sebagai

sarana pelayanan kesehatan merupakan unit sosio ekonomi, yang harus mengutamakan tugas kemanusiaan dan mendahulukan fungsi sosialnya dan bukan mencari keuntungan semata. Yang dimaksud dengan fungsi sosial rumah sakit adalah bagian dari tanggung jawab yang melekat pada setiap rumah sakit, yang merupakan ikatan moral dan etik dari rumah sakit dalam membantu pasien khususnya yang kurang/tidak mampu memenuhi kebutuhan akan pelayanan kesehatan.

Pada dasarnya rumah sakit merupakan salah satu sarana atau fasilitas pelayanan kesehatan yang tugas utamanya adalah melayani kesehatan perorangan di samping pelayanan lainnya. Selanjutnya yang dimaksud dengan fasilitas pelayanan kesehatan adalah suatu alat dan/atau tempat yang digunakan untuk menyelenggarakan upaya pelayanan kesehatan baik promotif, preventif, kuratif maupun rehabilitatif yang dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah dan/atau masyarakat (Pasal 1 angka 7 UU K No. 36 Tahun 2009).

Dalam kaitan ini yang dimaksud dengan rumah sakit menurut ketentuan Pasal 1 angka 1 UU RS No. 44 Tahun 2009 adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Pelayanan kesehatan paripurna yang dimaksud adalah pelayanan kesehatan yang meliputi promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif. Pelayanan tugas kesehatan perorangan secara paripurna tersebut, pada dasarnya rumah sakit mempunyai fungsi menyelenggarakan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.

Fungsi utama rumah sakit menurut ketentuan Pasal 5 UU RS No. 44 Tahun 2009 adalah:

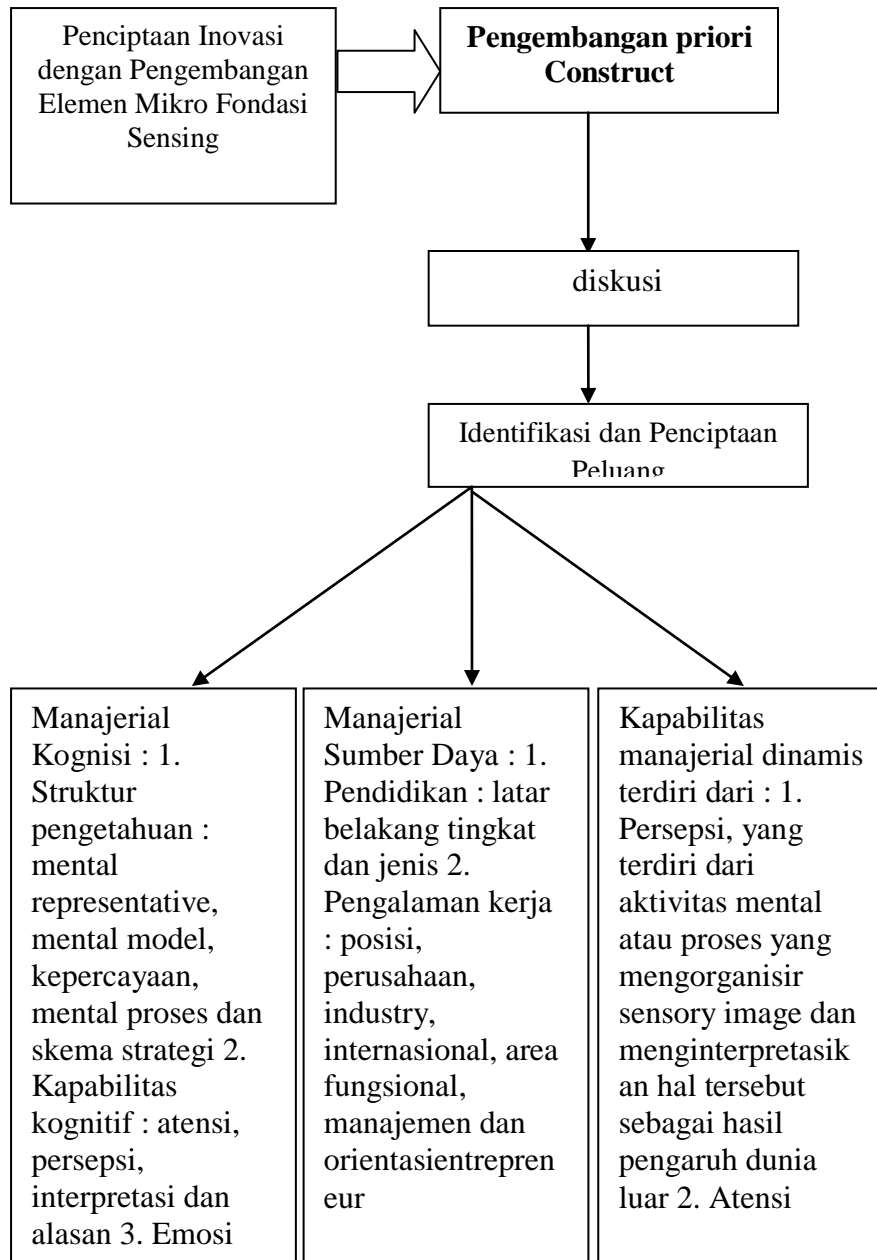
1. penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit;
2. pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis;
3. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan; dan
4. penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan;

Yang dimaksud dengan pelayanan kesehatan paripurna tingkat kedua adalah upaya kesehatan perorangan tingkat lanjut dengan mendayagunakan pengetahuan dan teknologi kesehatan spesialisik. Selanjutnya, yang dimaksud dengan pelayanan kesehatan paripurna tingkat ketiga adalah upaya kesehatan perorangan tingkat lanjut dengan mendayagunakan pengetahuan dan teknologi kesehatan subspecialistik.

Konsil Kesehatan Indonesia memberikan pengertian rumah sakit sebagai sarana pelayanan kesehatan yang memiliki sarana rawat inap. Picard mengemukakan bahwa rumah sakit pada masa dahulu merupakan tempat untuk mengatasi penyakit atau sebagai suatu lembaga dimana calon tenaga medis meningkatkan kemahirannya.

Kerangka Konsep

Adapun kerangka konsep dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 : Kerangka konsep penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Studi Kasus

Menurut Arikunto (2013), metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian. Penelitian yang dilakukan penulis dengan judul analisis pengembangan elemen mikro sense dengan kapabilitas dinamis untuk inovasi jasa rumah sakit adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan kasus. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang menghasilkan data yang bersifat deskriptif (penggambaran yang berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari setiap perilaku orang-orang yang diamati).

Adapun penelitian studi kasus adalah strategi penelitian yang berfokus pada pemahaman dinamika sederhana dengan seting tunggal. Menurut Robert K Yin (1984), studi kasus dapat melibatkan satu atau beberapa kasus, dengan banyak tingkat analisis. Selain itu, studi kasus dapat menggunakan desain tertanam, yaitu, beberapa tingkat analisis dalam satu studi tunggal. Dalam proses pengumpulan data, penelitian studi kasus pada umumnya menggabungkan beberapa metode yaitu metode seperti arsip, wawancara, kuesioner, dan pengamatan. Bukti-buktinya mungkin kualitatif (misalnya, kata-kata), kuantitatif.

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal holistik yaitu suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata

bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Desain penelitian studi kasus holistik dipilih dalam penelitian ini berdasarkan pertimbangan bahwa service inovasi yang ada di rumah sakit meliputi berbagai dimensi struktur yang ada di rumah sakit.

3.2. Pengembangan Teori

Penelitian studi kasus berbeda dengan penelitian yang lain. Dalam penelitian studi kasus, definisi awal dari pertanyaan penelitian, setidaknya dalam hal luas, adalah penting dalam membangun teori dari studi kasus. Mintzberg (1979, p. 585) mencatat: "Tidak peduli seberapa kecil sampel kami atau apa minat kami, kami selalu mencoba untuk masuk ke organisasi dengan fokus yang terdefinisi dengan baik - untuk mengumpulkan jenis data spesifik secara sistematis." Dasar pemikiran untuk mendefinisikan pertanyaan penelitian adalah sama seperti dalam penelitian pengujian hipotesis. Tanpa fokus penelitian, mudah menjadi kewalahan oleh volume data. Misalnya, Pettigrew dan rekan (1988) mendefinisikan pertanyaan penelitian mereka dalam hal strategis perubahan dan daya saing dalam perusahaan besar Inggris, dan Leonard-Barton (1988) fokus pada inovasi teknis teknologi yang layak.

Definisi semacam itu dari pertanyaan penelitian dalam topik yang luas diizinkan para peneliti ini untuk menentukan jenis organisasi yang akan didekati, dan, begitu ada, jenis data yang akan berkumpul. Spesifikasi konstruksi a priori juga dapat membantu membentuk desain awal dari pembuatan teori penelitian. Meskipun jenis

spesifikasi ini tidak umum dalam studi teori-bangunan hingga saat ini, itu berharga karena memungkinkan para peneliti untuk mengukur konstruksinya secara lebih akurat. Jika konstruk ini terbukti penting saat penelitian berlangsung, maka para peneliti memiliki landasan empiris yang lebih kuat untuk muncul teori.

Adapun pendekatan dalam penelitian yang digunakan peneliti yaitu menggunakan pendekatan *Dynamic Capability Framework* dengan focus *sense* (Teece et al., 2007) dalam mencapai penciptaan inovasi. Peneliti menetapkan menggunakan pendekatan ini karena pendekatan ini sangat sesuai dengan lingkungan bisnis yang terus berubah dan bergerak dinamis. Mengerti bentuk peluang dan ancaman (*Sense*) dapat dianalisis dengan menganalisis proses *Research & Development (R&D)* internal dan pemilihan proses manajemen baru,

3.3. Sumber Data

Pemilihan kasus merupakan aspek penting dari teori bangunan dari studi kasus. Seperti dalam penelitian pengujian hipotesis, konsep suatu populasi sangat penting, karena populasi mendefinisikan himpunan entitas dari mana sampel penelitian harus ditarik. Juga, pemilihan yang sesuai populasi mengendalikan variasi asing dan membantu menentukan batas untuk generalisasi temuan. Studi Warwick tentang perubahan strategis dan daya saing mengilustrasikan ide-ide ini (Pettigrew, 1988). Dalam studi ini, para peneliti memilih kasus dari populasi perusahaan besar Inggris di empat sektor pasar. Seleksi dari empat pasar tertentu memungkinkan para

peneliti untuk mengendalikan variasi lingkungan, sementara fokus pada perusahaan besar membatasi variasi karena perbedaan ukuran di antara perusahaan. Dengan demikian, spesifikasi populasi ini mengurangi variasi asing dan mengklarifikasi domain temuan sebagai perusahaan besar yang beroperasi di lingkungan jenis tertentu.

Sampling kasus dari populasi yang dipilih tidak biasa ketika membangun teori dari studi kasus. Penelitian semacam itu bergantung pada teoritis sampling (yaitu, kasus dipilih karena alasan teoretis, bukan statistik, Glaser & Strauss, 1967). Kasus-kasus dapat dipilih untuk mereplikasi sebelumnya kasus atau memperluas teori yang muncul, atau mereka dapat dipilih untuk mengisi kategori teoritis dan memberikan contoh jenis kutub. Sedangkan kasus dapat dipilih secara acak, pemilihan acak tidak diperlukan, atau bahkan lebih baik

Seperti yang dicatat Pettigrew (1988), mengingat terbatasnya jumlah kasus yang biasanya dapat dipelajari, masuk akal untuk memilih kasus seperti situasi ekstrem dan jenis kutub di mana proses bunga "transparan dapat diamati." Demikian, Tujuan dari sampling teoritis adalah untuk memilih kasus-kasus yang mungkin mereplikasi atau memperluas teori yang muncul. Sebaliknya, studi pengujian hipotesis tradisional dengan eksperimental bergantung pada sampling statistik, di mana peneliti secara acak memilih sampel dari populasi. Di jenis penelitian ini, tujuan dari proses sampling adalah untuk memperoleh bukti statistik yang akurat tentang distribusi variabel dalam populasi. Beberapa penelitian mengilustrasikan pengambilan sampel teoritis.

3.4. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Dalam penelitian studi kasus, para peneliti pada umumnya menggabungkan beberapa metode pengumpulan data. Sedangkan wawancara, observasi, dan sumber arsip sangat umum, peneliti induktif tidak terbatas pada pilihan-pilihan ini. Beberapa peneliti hanya menggunakan sebagian dari kumpulan data ini metode (mis., Gersick, 1988, hanya menggunakan observasi untuk paruh pertama studinya), atau mereka dapat menambahkan yang lain (mis., Bettenhausen & Murnighan, 1986, menggunakan data laboratorium kuantitatif). Alasannya sama dengan penelitian pengujian hipotesis. Artinya, triangulasi yang dimungkinkan oleh beberapa metode pengumpulan data memberikan pembuktian kuat dari konstruk dan hipotesis.

Meskipun istilah kualitatif dan studi kasus sering digunakan secara bergantian (misalnya, Yin, 1981), penelitian studi kasus dapat melibatkan data kualitatif saja, hanya kuantitatif, atau keduanya (Yin, 1984). Selain itu, kombinasi tipe data bisa sangat sinergis. Bukti kuantitatif dapat menunjukkan hubungan yang mungkin tidak menonjol kepada peneliti. Itu juga bisa membuat para peneliti terbawa oleh tayangan yang jelas, tetapi palsu dalam data kualitatif, dan dapat meningkatkan temuan ketika menguatkan temuan tersebut dari bukti kualitatif. Data kualitatif berguna untuk memahami pemikiran atau teori hubungan yang mendasarinya terungkap dalam data kuantitatif atau mungkin menyarankan teori langsung yang kemudian dapat diperkuat dengan kuantitatif dukungan (Jick, 1979).

Dalam studi kasus ini juga pada umumnya melibatkan banyak simpatisan. Beberapa peneliti memiliki dua kunci keuntungan. Pertama, mereka meningkatkan potensi kreatif dari penelitian. Anggota tim sering memiliki wawasan pelengkap yang menambah kekayaan data, dan perspektif mereka yang berbeda meningkatkan kemungkinan memanfaatkan wawasan baru yang mungkin ada dalam data. Kedua, konvergensi pengamatan dari banyak peneliti meningkatkan kepercayaan diri temuannya. Persepsi konvergen menambah landasan empiris dari hipotesis, sementara persepsi yang bertentangan menjaga kelompok dari penutupan prematur. Dengan demikian, penggunaan lebih banyak simpatisan membangun kepercayaan pada temuan dan meningkatkan kemungkinan temuan yang mengejutkan.

Salah satu strategi untuk mempekerjakan banyak peneliti adalah membuat kunjungan ke lokasi studi kasus dalam tim (misalnya, Pettigrew, 1988). Ini memungkinkan Kasus harus dilihat dari perspektif yang berbeda dari beberapa pengamat. Variasi pada taktik ini adalah memberi individu peran unik tim, yang meningkatkan peluang bahwa penyidik akan melihat bukti kasus dengan cara yang berbeda. Misalnya, wawancara dapat dilakukan oleh dua orang tim orang, dengan seorang peneliti menangani pertanyaan wawancara, sedangkan catatan catatan dan pengamatan lainnya (misalnya, Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Pewawancara memiliki perspektif interaksi pribadi dengan informan, sementara pencatat tetap memiliki pandangan yang berbeda dan lebih jauh. Taktik lain adalah membuat beberapa tim penelitian, dengan tim yang ditugaskan untuk mencakup beberapa situs perkara, tetapi tidak yang lain (misalnya, Pettigrew, 1988). Dasar pemikiran di balik

taktik ini adalah bahwa para penyelidik yang belum bertemu dengan informan dan belum tenggelam dalam perincian kasus dapat membawa mata yang sangat berbeda dan mungkin lebih objektif terhadap bukti. Bentuk ekstrim dari taktik ini adalah untuk membuat beberapa anggota atau anggota tim peneliti keluar dari lapangan sama sekali dengan secara eksklusif menetapkan kepada mereka peran pendukung setan penduduk (misalnya, Sutton & Callahan, 1987).

3.5. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Pentingnya analisis dalam-kasus didorong oleh salah satu realitas penelitian studi kasus: volume data yang mengejutkan. Analisis dalam-kasus biasanya melibatkan penulisan studi kasus terperinci untuk setiap situs. Tulisan-tulisan ini sering hanya deskripsi murni, tetapi mereka pusat untuk generasi wawasan (Gersick, 1988; Pettigrew, 1988) karena mereka membantu peneliti untuk mengatasi proses analisis awal dengan volume data yang sering sangat besar. Namun, tidak ada format standar untuk analisis semacam itu.

Quinn (1980) mengembangkan kasus pengajaran untuk masing-masing perusahaan dalam studinya tentang pengambilan keputusan strategis di enam perusahaan besar sebagai pendahuluan untuk pekerjaan teoretisnya. Mintzberg dan McHugh (1985) menyusun catatan sejarah 383 halaman Dewan Film Nasional Kanada. Penulis ini menggabungkan deskripsi naratif dengan penggunaan ekstensif

grafik longitudinal yang melacak pendapatan, film sponsorship, staf, subjek film, dan sebagainya. Gersick (1988) menyiapkan transkrip tim pertemuan. Leonard-Barton (1988) menggunakan tabular menampilkan dan grafik informasi tentang masing-masing kasus.

Abbott (1988) menyarankan menggunakan urutan analisis untuk mengatur data longitudinal. Faktanya, mungkin ada banyak pendekatan sebagai peneliti. Namun, ide keseluruhannya adalah menjadi sangat akrab dengan setiap kasus sebagai entitas yang berdiri sendiri. Proses ini memungkinkan pola unik setiap kasus muncul sebelumnya peneliti mendorong untuk menyamaratakan pola-pola kasus. Selain itu, ini memberi simpatisan yang kaya keakraban dengan setiap kasus yang, pada gilirannya, berakselerasi perbandingan lintas kasus.

Adapun tahapan dalam analisis data yaitu dilakukan dengan proses reduksi data yang terfokus pada pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar dari catatan lapangan. Dalam proses ini dipilih data yang relevan dengan fokus penelitian. *Tahap kedua* adalah penyajian data, yaitu penyusunan sekumpulan informasi menjadi pernyataan yang memungkinkan penarikan kesimpulan. *Tahap ketiga* adalah penarikan kesimpulan berdasarkan reduksi dan penyajian data. Rangkaian proses ini menunjukkan bahwa analisis data kualitatif dalam penelitian ini bersifat menggabungkan tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara berulang dan bersiklus. Data hasil penelitian yang telah

dikumpulkan sepenuhnya dianalisis secara kualitatif berdasarkan tiga tahapan analisis tersebut.

Analisis data dilakukan setiap saat pengumpulan data di lapangan secara berkesinambungan. Diawali dengan proses klarifikasi data agar tercapai konsistensi, dilanjutkan abstraksi-abstraksi teoritik terhadap informasi di lapangan, dengan mempertimbangkan menghasilkan pertanyaan-pertanyaan yang sangat memungkinkan dianggap mendasar dan universal. Gambaran atau informasi mengenai perusahaan yang dikaji tetap mempertimbangkan derajat koherensi internal, masuk akal, dan berhubungan dengan fokus penelitian.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

1) Gambaran Umum RS Hermina Yogya

Rumah Sakit Umum Hermina Yogya adalah institusi swasta milik PT. Medika Loka Yogya yang merupakan anggota ke 22 Hermina Hospital Group (HHG) yang saat ini telah berubah menjadi PT Mediklola Hermina . RS Hermina Yogya yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan bagi masyarakat umum yang dikelola secara profesional dan selalu mengutamakan mutu pelayanan dan keselamatan pasien.

Visi RS Hermina Yogya :

“ Menjadikan Rumah Sakit Hermina Yogya sebagai Rumah Sakit yang terkemuka di wilayah cangkupannya dengan unggulan pelayanan kesehatan ibu dan anak serta mampu bersaing di era globalisasi.”

Adapun misi RS Hermina Yogya adalah: 1) Melakukan upaya yang berkelanjutan untuk meningkatkan mutu pelayanan pada pelanggan; 2) Melakukan pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan agar mampu memberikan pelayanan yang professional; 3) Melakukan pengelolaan rumah sakit secara profesional agar tercapai efisiensi dan efektifitas.

Tujuan RS Hermina Yogya adalah mewujudkan derajat kesehatan yang setinggi tingginya bagi semua lapisan masyarakat melalui pemeliharaan kesehatan secara promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif yang dilaksanakan secara menyeluruh *dan* menjadi rumah sakit umum dengan unggulan kesehatan ibu dan anak.

RS Hermina Yogya beralamat di Jl. Selokan Mataram RT.06 RW.50 Ringinsari Maguwoharjo Depok Sleman D.I Yogyakarta. RS Hermina Yogya adalah Rumah Sakit Swasta Kelas C. Luas Tanah: 6.570 M² / Bangunan : 6.090 M². Diresmikan pada tanggal 03 Agustus 2015 melalui Surat ketetapan Bupati Sleman. RS Hermina Yogya dilengkapi oleh prasarana dan sarana yang lengkap dan didukung oleh sumberdaya manusia yang handal dan kompeten di bidangnya. Fasilitas pelayanan terdiri dari pelayanan Instalasi Gawat Darurat (IGD), Instalasi rawat jalan (poliklinik apesialis), Instalasi rawat inap, Instalasi kamar operasi dan kamar bersalin, Instalasi rehabilitasi medk dan klinik Tumbuh kembang (KTK), Instalasi farmasi , Instalasi laboratorium, Instalasi radiologi dan Instalasi gizi klinik. Dengan layanan unggulan Fetomaternal, Perinatologi, Klinik Tumbuh Kembang (KTK) Gigi Spesialistik, ICU /NICU/PICU. Pelayanan konsultasi Dokter Spesialis dan Sub Spesialis Kebidanan dan Penyakit Kandungan (Fetomaternal dan Obstetri Sosial), Kesehatan anak, Penyakit dalam (Ginjal- Hipertensi) , Bedah (Bedah umum, Bedah Digestif, Bedah tulang /Orthopedi.

2) Produk

a) Poli Saraf

RS Hermina Yogya memberikan pelayanan saraf yang prima, efektif dan efisien terhadap pasien dengan keluhan atau masalah seperti nyeri kepala, leher, pinggang, vertigo, cedera kepala, perdarahan otak, stroke dan organ saraf lainnya. Seperti Terapi Osteoarthritis (OA) yaitu salah satu penyakit kronis yang paling sering terjadi pada orang lansia. Pada OA terjadi kerusakan tulang rawan (kartilago) sendi yang ditandai dengan adanya kemunduran kartilago sendi dan tulang di dekatnya, yang bisa menyebabkan nyeri dan kekakuan sendi.

b) Fetomaternal (Kandungan dan Kebidanan)

Merupakan salah satu bagian Kandungan dan Kebidanan yang mampu mendeteksi kelainan pada janin / ibu pada usia dini. Poli ini dilengkapi dengan dua bidang yaitu: Pertama, PMO (Personal Maternity Officer) yang bertanggung jawab sebagai sahabat ibu hamil yang melayani keluhan, curhat tentang kehamilan yang dilayani selama 24 jam di RS Hermina Yogya terdapat satu Petugas PMO yang bisa dihubungi sewaktu waktu. Kedua, Laparoscopi yaitu tindakan operasi tanpa pembedahan, dengan luka kecil

c. Klinik Tumbuh Kembang

Klinik tumbuh kembang merupakan Klinik multidisiplin yang bertujuan memantau / menangani masalah pertumbuhan dan perkembangan pada anak sejak lahir. Yang dapat dilakukan di Klinik Tumbuh Kembang ini diantaranya :

(1) Terapi Wicara (TW)

Merupakan Terapi untuk membantu seseorang yang menderita gangguan perilaku komunikasi seperti kelainan kemampuan bahasa, bicara, suara, irama, kelancaran sehingga orang tersebut mampu berinteraksi dengan lingkungan secara wajar.

(2) Okupasi Terapi (OT)

Merupakan Terapi bagi pasien yang mengalami gangguan fisik atau mental menggunakan latihan / aktivitas mengerjakan sasaran (OKUPASI) untuk meningkatkan kemandirian Pasien tersebut dalam beraktivitas sehari – hari.

(3) Sensori Integrasi (SI)

Merupakan gangguan yang diakibatkan oleh ketidakmampuan otak anak dalam mengintegrasikan, memproses, dan merespon informasi yang diterima dari panca indra, posisi atau gerak tubuh.

Ketiga klinik ini dilengkapi dengan terapis-terapis yang mumpuni bagi ketiga kegiatan tersebut diatas maupun fisioterapi.

d. Hemodialisa

Hemodialisa adalah proses pembersihan darah dari akumulasi hasil metabolisme tubuh seperti ureum dan zat beracun lainnya. Hemodialisis diindikasikan bagi pasien dengan tahap akhir gagal ginjal atau pasien berpenyakit akut yang membutuhkan dialysis waktu singkat

e. ICU, NICU, dan PICU

RS Hermina yogya merupakan salah satu Rumah Sakit di Yogya yang memiliki pelayanan :

(1) Intensive Care Unit (ICU)

Intensive Care Unit (ICU) merupakan unit perawatan khusus yang dikelola untuk merawat pasien sakit berat dan kritis, cedera dengan penyulit yang mengancam serta melibatkan tenaga kesehatan terlatih, didukung dengan kelengkapan yang memadai.

(2) NICU (Neonatal Intensive Care Unit)

NICU (Neonatal Intensive Care Unit) adalah ruangan khusus di rumah sakit, untuk merawat bayi baru lahir sampai usia 30 hari yang memerlukan pengobatan dan perawatan khusus di bawah pemantauan tim dokter.

(3) PICU (Pediatric Intensive Care Unit)

Pediatric intensive care unit (PICU) adalah ICU untuk anak dengan usia 29 hari sampai 18 tahun. Sama seperti pemantauan dan tindakan invasif dan non-invasif yang dapat dilakukan di ICU dewasa, semua hal tersebut dapat dilakukan di NICU/PICU.

f. Poli Anak

Poli anak merupakan keseluruhan pelayanan untuk bayi dan anak dalam memberikan konsultasi bagi segala kelainan penyakit yang biasa diderita oleh bayi dan anak. Konsultasi akan dilayani oleh dokter spesialis anak (Pediatric) dengan bantuan para perawat yang ramah dan terlatih.

3) Elemen Mikro Sensing

Berdasarkan teori pada BAB II, secara umum kapabilitas dinamis terdiri dari tiga elemen utama, yaitu *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring*. Penelitian ini akan menekan pada elemen-elemen mikro kapabilitas *sensing*. Keterkaitan antara dimensi-dimensi dan elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis. Elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis ini dipandang penting bagi perusahaan untuk menciptakan inovasi. Hal ini disebabkan elemen-elemen tersebut tidak hanya menciptakan rutinitas tetapi juga menciptakan tindakan-tindakan kewirausahaan (Teece, 2012).

Dalam pengembangan kapabilitas dinamis perusahaan, manajer memiliki peran yang sangat penting. Manajer juga sekaligus berperan dalam

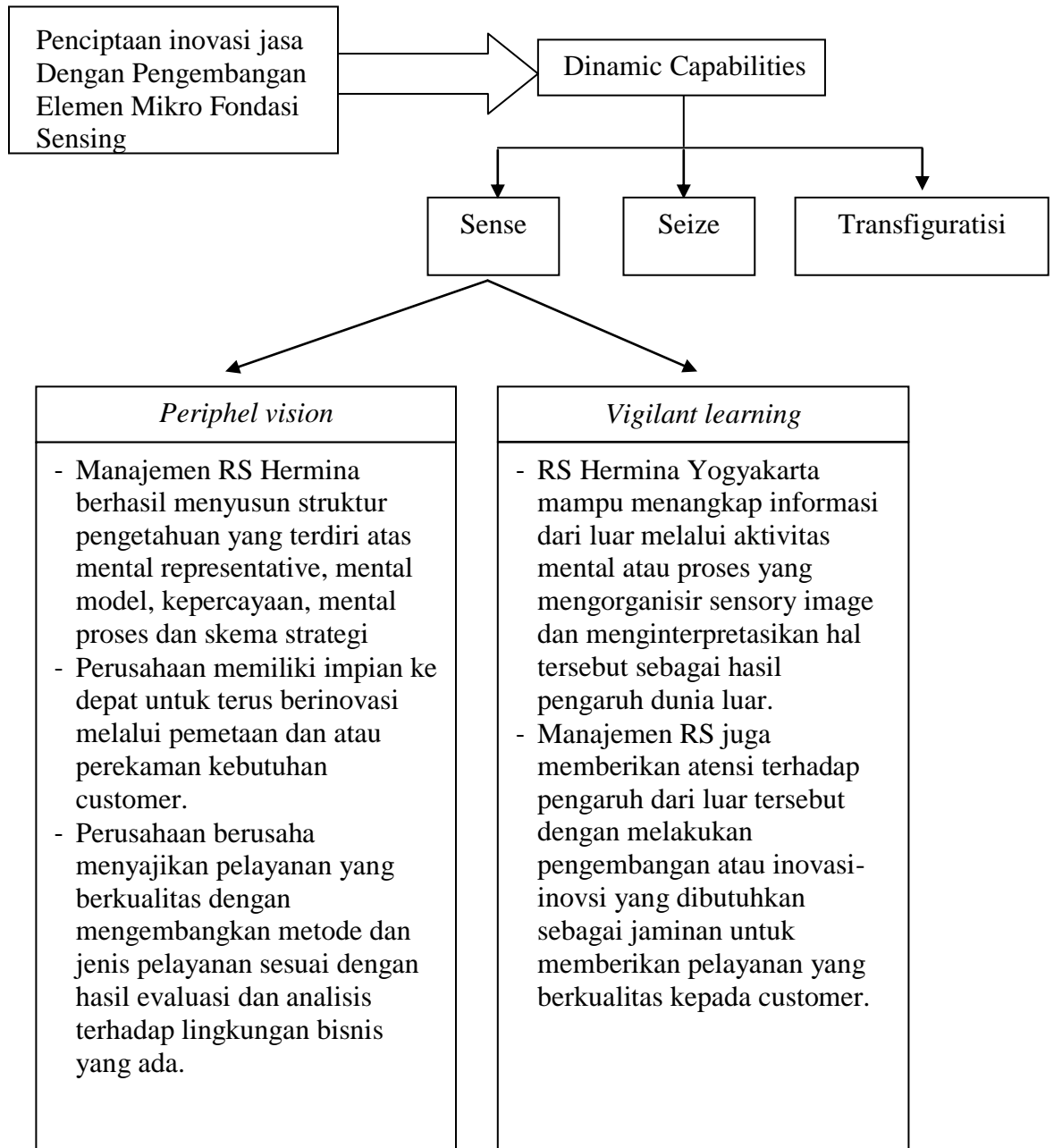
menciptakan peluang (Teece & Leih, 2016; Teece *et al.*, 2016). Dalam konteks ekosistem dimana perusahaan beroperasi, manajer berperan dalam membentuk perusahaan dan mengarahkan ekosistem untuk menuju tren yang baru. Menurut Teece (2012), peran tersebut berkebalikan dengan peran yang biasa dilakukan oleh manajer di perusahaan yaitu dalam menjalankan rutinitas.

Dalam penelitian ini, elemen mikro kapabilitas dinamis dikembangkan dari Teece (2007) yang kemudian dijadikan dasar pijakan oleh penelitian-penelitian berikutnya, diantaranya Day dan Schoemaker (2016), Dong, Garbuio, dan Lovallo, (2016) dan Priyono, Nursyamsiah, Darmawan (2018). Pengembangan teori berdasarkan konsep yang ada sebelumnya akan memberikan hasil yang lebih baik.

Tabel 2. Elemen Mikro Sensing

Elemen Utama	Deskripsi	Elemen Mikro
Sensing	Kapabilitas untuk mengidentifikasi kesempatan dan tantangan dalam konteks lingkungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktifitas untuk mengarahkan pada aktifitas penelitian dan pengembangan. 2. Proses untuk melibatkan Bidan (Plus) dalam Proses Inovasi 3. Proses untuk mengarahkan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melibatkan pihak eksternal 4. proses untuk mengidentifikasi segment pasar, melakukan perubahan kebutuhan pelanggan, dan inovasi pelanggan.

Tahapan sensing di RS Hermina Yogya



Gambar 3 : ada dua tahapan sensing yang saling berkaitan

4) Tahapan Sensing

a) *Peripheral Vision*

Periphel vision adalah kemampuan ini yang tidak sekedar aktivitas tinjauan ke depan perusahaan secara umum untuk menganalisis implikasi dari tren yang dapat diidentifikasi. Sub-kemampuan ini lebih dari kegiatan kejelian perusahaan yang akrab menganalisis trend implikasi yang di indentifikasi, sebaliknya, tujuannya adalah untuk melihat sinyal potensi peluang dan ancaman yang baru lahir yang lebih cepat dari saingan. Seperti pada manusia visi pinggiran adalah zona kabur luar dari daerah focus utama. Untuk organisasi zona pinggiran sulit untuk melihat dan sulit untuk memindai. Untuk mengatasi kesulitan ini, kemampuan kekuatan dalam pandangan di sekeliling (*peripheral vision*) membutuhkan dua langkah penting :

(1) Langkah pertama, *scoping* (buat cakupan), seberapa luas kekhawatiran untuk memindai dan apa masalah yang menjadi tujuan pertama. Manajer dapat menggunakan berbagai panduan untuk memastikan bahwa ruang lingkup mereka yang tidak terlalu luas atau terlalu sempit, dan dengan demikian menghindari kewalahan dengan terlalu banyak sinyal lemah atau bagian penting yang hilang. Panduan bingkai itu dan memperluas ruang lingkup muncul dari tiga bidang :

(a) Belajar dari masa lalu, melalui analisis terakhir *blind spot* atau menemukan analogi instruktif dari industri lain.

- (b) Memeriksa saat ini untuk fokus pada sinyal yang tepat di depan tim kepemimpinan tetapi belum memperhatikan atau dihargai.
 - (c) Membayangkan masa depan baru.
- (2) Langkah kedua dalam pandangan sekeliling atau peripheral vision adalah sub-kemampuan memindai atau scanning. Ada perbedaan penting antara metode scanning aktif dan pasif. Semua manajer memindai, tetapi sering melakukannya pasif. Mode pasif scanning cenderung tidak memperkuat daripada mempercayai tantangan yang berlaku, membatasi scan dan menumpulkan rasa ingin tahu. Scanning aktif mencerminkan rasa ingin tahu yang kuat dan mendorong penyelidikan di sekelilingnya. Scan aktif sering didorong hipotesis, dan setiap kali isu-isu kritis terlibat, hipotesis bersaing harus diuji.

Berdasarkan studi kasus yang dilakukan pada RS Hermina Yogya ditemukan aktivitas dalam menganalisis tren yang terjadi di eksternal lembaga ini. Dalam perakteknya, informasi external di peroleh melalui tim divisi pengembangan riset and development.

Berdasarkan hasil wawancara,

“Pelayanan yang berkualitas terhadap customer merupakan prioritas kami, oleh karena itu kami terus menerus mengupayakan adaptasi dengan mengembangkan teknologi” (Direktur RS Hermina Yogya).

“di sini kita membangun system pelayanan , yang tidak hanya berorientasi pada uang, tetapi pada kepuasan customer atas pelayanan yang kami sediakan” (Direktur RS Hermina Yogya).

Berdasarkan penejelasan di atas, manajemen RS Hermina berhasil menyusun struktur pengetahuan yang terdiri atas mental representative, mental model, kepercayaan, mental proses dan skema strategi dalam proses sensing guna menangkap peluang bisnis. Perusahaan memiliki impian ke depan untuk terus berinovasi melalui pemetaan dan atau perekaman kebutuhan customer sehingga tetap dapat memberikan pelayanan yang dibutuhkan oleh customer.

Perusahaan berusaha menyajikan pelayanan yang berkualitas dengan mengembangkan metode dan jenis pelayanan sesuai dengan hasil evaluasi dan analisis terhadap lingkungan bisnis yang ada.

b) Vigilant Learning (Belajar Waspada)

Vigilant learning adalah kewaspadaan dalam konteks mengacu pada kesadaran dan keingintahuan yang meningkat, ditandai oleh kewaspadaan, keingintahuan, dan kemauan untuk bertindak berdasarkan informasi parsial. Scanning atau pemindaian sinyal yang lemah dimulai pada proses perubahan penginderaan (*sensing*) di lingkungan eksternal. Sub-kemampuan penginderaan (*sensing*) berikutnya membutuhkan menafsirkan sinyal dalam eksplorasi serta cara bagaimana untuk waspada.

Kewaspadaan dalam konteks ini mengacu pada meningkatkan keadaan kesadaran dan rasa ingin tahu, ditandai dengan kewaspadaan, rasa ingin tahu, dan kesediaan untuk bertindak atas informasi parsial. Menjadi sadar, sebagaimana didefinisikan dalam Ellen Langer yang terkenal pada subjek

bukunya, mengacu pada penekanan proses atas hasilnya, memberikan bebas kendali untuk intuisi dan kreativitas, dan bersikap terbuka terhadap informasi baru dan perspektif organisasi. Pembelajaran untuk melihat lebih cepat dengan:

- (1) *Fostering a Robust Market Orientation* (Membina Kekuatan Orientasi Pasar Perusahaan) - Sukses memiliki keterampilan unggul dalam memahami pelanggan dan pesaing, dan dalam menarik serta mempertahankan pelanggan yang sangat berharga. Dengan demikian, mereka mampu membuat keputusan dari luar ke dalam.
- (2) *Filtering Out the Filterers* (Penyaringan Out filterers) - Pertimbangan sebuah organisasi yang “terkejut” oleh beberapa keadaan atau peristiwa.
- (3) *Suppressing Biases* (Menekan Bias) - Berlaku pada kebiasaan berpikir yang dapat menghambat sebuah pikiran terbuka pada interpretasi informasi yang ambigu.
- (4) *Triangulating Perspectives on a Complex Issue* (Triangulasi Perspektif pada Kompleks Isu) -Leonardo da Vinci, yang berbakat pada seni renaissance dan pencipta, menekankan kebajikan dengan melihat hal-hal dari setidaknya tiga titik yang berbeda dari view atau pandangan. Sama seperti GPS yang menggunakan tiga koordinat untuk menempatkan Anda pada peta, manajer harus menggunakan beberapa metode inquiry untuk memperjelas sinyal ambigu, dan kemudian menyelidiki secara mendalam untuk mempelajari lebih lanjut tentang pola yang menjanjikan.

Berdasarkan studi kasus yang di lakukan di RS Hermina Yogyakarta tidak ditemukan indikator ini, hal ini disebabkan lembaga ini memiliki regulasi yang kuat atas dasar kelembagaan yang menaungi lembaga-lembaga lain yang sejenis.

“RS Hermina Yogya sebagai unit pelayanan kesehatan senantiasa harus memahami kehendak dari customer. Karena itu, kami perlu memantau customer dengan membangun system yang memungkinkan untuk membuat data base yang fungsional, dengan system tersebut nanti kami bisa mengetahui keinginan daripada customer sehingga terus bisa dipantau dan dimaintenance (Direktur RS Hermina Yogya). “RS Hermina terus menerus mengembangkan dan berinovasi dalam pelayanan yang berkualitas dengan kreatifitas yang lebih diferensiasi yang bisa dirasakan oleh customer dengan membuat inovasi periode Emas “

Berdasarkan temuan di atas, RS Hermina Yogyakarta mampu menangkap informasi dari luar melalui aktivitas mental atau proses yang mengorganisir sensory image dan menginterpretasikan hal tersebut sebagai hasil pengaruh dunia luar. Pengaruh dari luar yang dimaksud yaitu kebutuhan customer yang terus dipantau oleh RS.

Selanjutnya, manajemen RS juga memberikan atensi terhadap pengaruh dari luar tersebut dengan melakukan pengembangan atau inovasi-inovasi yang dibutuhkan sebagai jaminan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada customer.

5) Analisis dengan penelitian terdahulu

Bagian ini menjelaskan temuan-temuan inti yang diperoleh dari RS Hermina Yogya. Temuan-temuan itu kemudian dianalisis dan dibandingkan

dengan literatur untuk dapat mengkonfirmasi tujuan dari penelitian studi kasus.

a) *Periphel vision*

Berdasarkan hasil identifikasi atas perubahan eksternal, ditemukan bahwa RS Hermina Yogya melakukan pencarian informasi berdasarkan perubahan eksternal. Kemudian untuk mengantisipasi kegagalan inovasi maka organisasi melakukan pembenahan dengan melakukan manajemen risiko, salah upaya yang dilakukan adalah melakukan koordinasi dengan menggunakan teknologi.

RS Hermina Yogya melakukan pendekatan bisnis model yang berbeda-beda sesuai dengan kondisi eksternalnya masing-masing. Perusahaan ini melakukan pemisahan antara program utama dengan program yang isidentil. Tujuannya agar tidak terjadi kesalahpahaman kepada investor. Kemudian pada setiap program utama terdapat hubungan yang erat dengan program utama lainnya, hal ini bertujuan untuk mengcover program yang lain bila tidak lagi dibutuhkan.

Berdasarkan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa aktivitas dalam menganalisis tren yang terjadi di eksternal perusahaan ini sesuai dengan literatur Day & paul (2016).

b) *Vigilant learning*

RS Hermina Yogya tidak hanya melakukan kolaborasi antara semua tim unit, dalam rangka mengurangi resiko yang ditemui di

kemudian hari, melainkan juga melibatkan institusi yang memiliki wewenang dalam menyetujui keputusan yang akan dipilih.

Pada perusahaan ini memiliki hubungan yang erat dengan lembaga pusat, hal ini dikarenakan RS Hermina Yogya merupakan anggota dari PT Medikaloka Hermina.. Pada proses pengambilan keputusan tidak dilakukan secara terpisah-pisah, hal tersebut dikarenakan perusahaan memiliki segmentasi pasar yang tetap walaupun tetap menerima secara umum.

Kewaspadaan dalam konteks mengacu pada kesadaran dan keingintahuan yang meningkat, ditandai oleh kewaspadaan, keingintahuan, dan kemauan untuk bertindak berdasarkan informasi parsial (Day & paul 2016)

Berdasarkan analisis di atas, setelah dibandingkan antara literature dan temuan penelitian, maka penulis menemukan poin-poin penting pada studi kasus terkait dengan pertanyaan yang di ajukan pada Bab I yaitu: *Pertama*, bahwa microfondasi sensing pada perusahaan harus terus dilakukan untuk menciptakan sesuatu yang unik di hadapan perusahaan lain yang bergerak di bidang bisnis sejenis; *Kedua*, Perusahaan ini memiliki hubungan yang kuat dengan kebijakan yang diambil di pusat; *Ketiga*, Dalam hal segmentasi perusahaan non swasta bersifat tidak mencakup seluruh segmentasi, tetapi tetap memilah-milah berdasarkan kategori-kategori tertentu.

Berdasarkan data di atas, proses sensing menjadi kunci penting dalam menciptakan inovasi pada lembaga ini. Hal tersebut terbukti bahwa proses sensing secara umum telah dikonfirmasi oleh kasus yang terjadi RS Hermina Yogya. Pada prakteknya RS Hermina Yogya memiliki kapabilitas sensing yang bagus untuk mempersiapkan inovasi di rumah sakit tersebut, Hal tersebut juga disebabkan oleh lembaga ini sangat dipengaruhi oleh kebijakan regulasi pemerintahan. Alasan selanjutnya, RS Hermina Yogya memiliki sumber daya yang khusus untuk menghadapi situasi eksternal yang terus terjadi secara dinamis.

RS Hermina Yogya dalam menghadapi situasi eksternal mengkombinasikan antara kemampuan tradisional dan modern dalam mengkoordinasikan segala macam ide yang berasal dari para pimpinan, yaitu dengan melakukan rapat pertemuan seminggu sekali.

Tahap terakhir dalam melakukan pendesainan kembali organisasi serta mempengaruhi eksternal RS Hermina Yogya sudah sangat modern. RS Hermina Yogya juga sangat memperhatikan kemampuan secara internal organisasi serta mampu mempengaruhi lingkungan eksternal dengan pendekatan yang lebih modern.

6) Temuan-temuan inti

Pada bagian ini akan dijabarkan poin-poin penting yang ditemukan pada studi kasus terkait dengan pertanyaan yang diajukan pada Bab 1 disamping itu , disajikan beberapa poin temuan

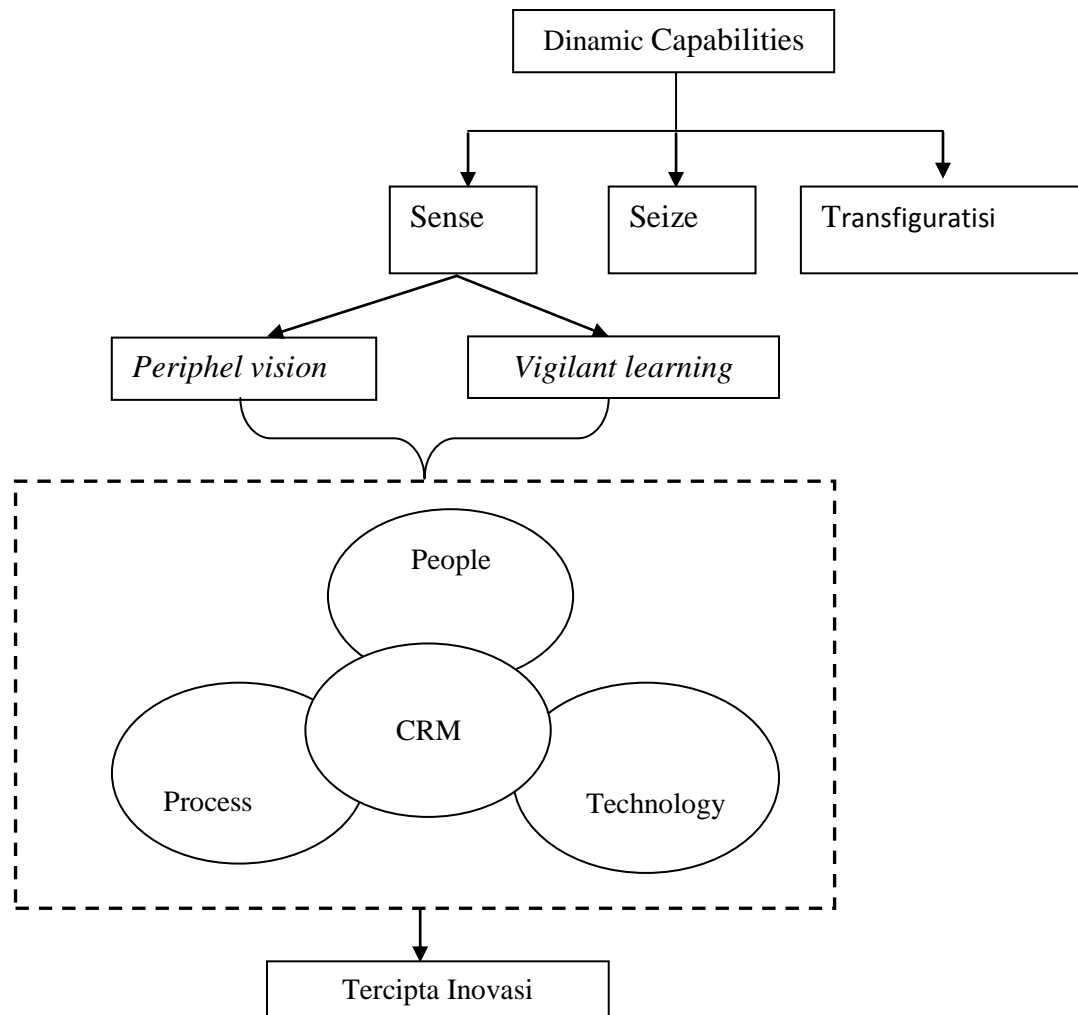
Tabel 3. Temuan elemen sensing dengan Dianmika Kapabilitas di RS Hermina Yogya

Kasus ini memberikan dukungan empiris terhadap teori dan literatur yang ada , bahwa :

- Dalam mengidentifikasi perubahan eksternal RS Hermina Yogya melakukan pencarian informasi berdasarkan perubahan eksternal
- Kemudian untuk mengantisipasi kegagalan inovasi makan organisasi melakukan pembenahan dengan melakukan manajemen resiko, salah satu upaya yang dilakukan adalah melakukan koordinasi dengan menggunakan tehnologi
- RS Hermina Yogya melakukan pemisahan antara program utama dengan program yang isindetil. Tujuannya agar tidak terjadi kesalah pahaman kepada investor. Kemudian pada setiap program utama terdapat hubungan yang erat dengan program utama lainnya, hal ini bertujuab ubtuj mencakup program yang lain bila tidak dibutuhkan
- Microfondasi sensing pada RS Hermina Yogya harus terus dilakukan untuk meciptakan sesuatu yang unik dihadapan perusahaan yang sejenis
- Dalam hal segmentasi RS Hermina Yogya bersifat tidak mencakup seluruh segmentasi, tetapi tetap memilih – milih berdasarkan kategori – kategori tertentu

4.2. Temuan Empiris dalam Proses Sensing

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis menemukan beberapa temuan empiris dalam proses sensing di RS Hermina Yogyakarta yang disajikan dalam gambar di bawah ini:



Gambar 4. Temuan Empiris Proses Sensing dalam Menciptakan Inovasi Jasa RS Hermina

Tabel 4. Temuan dalam Proses Penciptaan Inovasi

Elemen dalam Proses Sensing	Tindakan /Strategi
<p>Manusia (People)</p> <p>Dari segi petugas: <i>Personal Maternity Officer</i> (PMO)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. PMO merupakan unit organisasi yang bertugas sebagai palang pintu bagi rumah sakit dalam berhubungan pertama kali dengan Customer di RS Hermina Yogya 2. Sebagai unit organisasi palang pintu, tuntutan terhadap PMO sangat besar, antara lain yaitu harus mampu memotivasi ibu hamil sampai mau memutuskan untuk registrasi. 3. Selain sebagai frontline, PMO juga dituntut untuk memiliki kemampuan kreatif guna menangkap dan menghandle keinginan atau nilai yang ekspektasi customer terhadap produk layanan yang diinginkan. 4. PMO bertanggungjawab dalam memberikan respon, membangun interaksi yang inntensif, dan memaintanance ekspektasi customer selama proses interaksi dengan rumah sakit. 5. PMO sebagai petugas garis depan dalam menjalin kontak dengan ibu hamil dengan: <ul style="list-style-type: none"> • memberi respon yang lebih cepat terhadap kebutuhan • memberi respon yang lebih cepat terhadap keluhan-keluhan • membangun interaksi lebih antusias dan lebih hangat dengan • Pemeliharaan hubungan yang sangat kuat . 6. PMO juga dibekali dengan kemampuan agar dapat meningkatkan antusiasme ibu hamil. Pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan kepekaan dalam penanganan keluhan serta kebutuhan

	7. PMO dituntut untuk mampu menguasai <i>product knowledge</i> rumah sakit, bisa komunikasi dengan baik, dan mempunyaikemampuan memotivasi pasien ibu hamil untukmelahirkan di RS Hermina Yogya.
Proses (Process)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghubungkan pengetahuan yang dimiliki dengan pengetahuan baru di pusat dan unit cabang . 2. Melakukan penyelidikan terhadap tren yang ada di lingkungan eksternal. 3. Kolaborasi antara semua tim unit guna meminimalkan resiko kegagalan inovasi 4. Pengembangan teknologi media komunikasi sebagai sarana untuk memaksimalkan hasil guna inovasi.
Teknologi (Technology)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan tehnologi infrastruktur dan aplikasi CRM yang diterapkan di RS Hermina Yogya digunakan untuk membantu aktivitas PMO dalam mengelola hubungan dengan customer. 2. Program aplikasi CRM operasional mencakup system <i>database</i> ibu hamil, sistem otomatisasi SMS kepada ibu hamil sesuai dengan <i>database</i> dan media komunikasi yang digunakan untuk berinteraksi dengan ibu hamil

Berdasarkan tabel di atas, keberadaan *Personal Maternity Officer* (PMO) sebagai unit organisasi pelayanan di RS Hermina Yogya memiliki peran penting yaitu sebagai jembatan antara customer dengan pihak rumah sakit. Peran PMO sebagai fornligne perusahaan bertindak sebagai wajah dari rumah sakit. Kreatifitas PMO dalam menjalin kontak pertama terhadap customer dapat mengikat customer dan memilih RS Hermina. Selain itu,

melalui PMO juga dapat meningkatkan loyalitas ibu hamil terhadap RS Hermina.

Posisi PMO sebagai unit organisasi dalam mekanisme kerja di rumah sakit selain bertindak sebagai bidan, juga sekaligus berperan sebagai advokator, edukator dan pendamping pasien ibu hamil dalam memberikan informasi mengenai masalah seputar kehamilan dan program yang akan didapatkan apabila customer tersebut melahirkan di RS Hermina Yogya.

4.3. Pembahasan

1. Aktifitas yang terkait dengan penelitian dan pengembangan

Mikrofondasi kemampuan dinamis yang terdiri atas keterampilan, proses, prosedur, struktur organisasi, aturan keputusan, dan disiplin yang berbeda-beda guna mendukung penginderaan tingkat perusahaan, merebut, dan mengkonfigurasi ulang kapasitas sulit untuk dikembangkan dan diterapkan. Pengembangan mikrofondasi dalam suatu perusahaan berguna untuk mengidentifikasi apa yang diinginkan oleh pelanggan dan bagaimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tersebut, dan dibayar untuk melakukannya.

Pengembangan mikro fondasi pada perusahaan jasa yaitu dengan cara merangkul: (1) teknologi dan fitur apa yang harus ditanamkan dalam produk dan layanan; (2) bagaimana pendapatan dan struktur biaya suatu bisnis harus

'dirancang' dan jika perlu 'didesain ulang' untuk memenuhi kebutuhan pelanggan; (3) cara di mana teknologi harus dirakit; (4) identitas segmen pasar yang akan ditargetkan; dan (5) mekanisme dan cara bagaimana nilai ditangkap.

Identifikasi mikro fondasi berfungsi untuk mengartikulasikan proposisi nilai, memilih teknologi dan fitur yang tepat, mengidentifikasi segmen pasar yang ditargetkan, menentukan struktur rantai nilai, dan memperkirakan struktur biaya dan potensi keuntungan (Chesbrough dan Rosenbloom, 2002: 533-534). Secara sederhana, model bisnis dalam pengembangan mikrofondasi adalah rencana untuk 'arsitektur' organisasi dan keuangan suatu bisnis.

Model ini membuat asumsi tentang perilaku pendapatan dan biaya, dan kemungkinan perilaku pelanggan dan pesaing. Ini menguraikan kontur solusi yang diperlukan untuk mendapatkan keuntungan, jika keuntungan tersedia untuk diperoleh. Setelah diadopsi, hal itu mendefinisikan cara perusahaan bersaing di pasar. Kesuksesan mensyaratkan bahwa model bisnis dibuat dengan cermat. Jika tidak, inovasi teknologi tidak akan menghasilkan kesuksesan komersial untuk perusahaan yang berinovasi.

Berdasarkan hasil penelitian dengan direktur *RS Hermina Yogya* menyampaikan bahwa pihaknya menganggap kebutuhan terhadap teknologi adalah hal yang sangat mendesak. Manajemen *RS Hermina Yogya* menyadari pentingnya teknologi untuk menunjang pelayanan kepada customer. Oleh karena itu, *RS Hermina Yogya* terus menerus mengembangkan dan berinovasi dalam membangun pelayanan yang berkualitas. Pelayanan yang berorientasi

pada pemenuhan kebutuhan customer. Inovasi yang dikembangkan juga untuk memenangkan persaingan di antara rumah sakit sejenis. Tekad untuk berinovasi dalam menyediakan pelayanan yang berkualitas tersebut juga disampaikan dalam pertemuan-pertemuan dengan pegawai. Manajemen selalu menekankan kepada pegawai untuk memberikan pelayanan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan . Pegawai dituntut untuk kreatif dan inovatif selama proses pemberian pelayanan

2. Proses untuk melibatkan Bidan (Plus) dalam Proses Inovasi

Sebagai respon terhadap perkembangan lingkungan pesaing, serta ekspektasi customer terhadap pelayanan yang semakin berkualitas, maka RS Hermina Yogya membangun inovasi pada tiga elemen yaitu petugas, proses dan teknologi. Dari segi petugas, manajemen melengkapi petugas tambahan yaitu *Personal Maternity Officer* (PMO). PMO sebagai frontline dalam merespon, berinteraksi, dan memaintenance keinginan customer selama proses interaksi dengan rumah sakit.

PMO adalah seorang bidan yang berperan sebagai advokator, edukator dan pendamping pasien ibu hamil dalam memberikan informasi mengenai masalah seputar kehamilan dan program yang akan didapatkan bila melahirkan di RS Hermina Yogya. Seorang petugas PMO dituntut untuk mampu menguasai *product knowledge* rumah sakit, bisa komunikasi dengan baik, dan mempunyai

kemampuan memotivasi pasien ibu hamil untuk melahirkan di RS Hermina Yogya.

Dalam struktur tugas di RS Hermina Yogya , PMO adalah petugas yang pertama kali menjalin kontak dengan ibu hamil. Keberadaan *Personal Maternity Officer* (PMO) selama ini dalam proses pelayanan di RS Hermina Yogya berperan sebagai agen perubahan dalam meningkatkan loyalitas ibu hamil di RS Hermina Yogya.

Sebagai petugas yang bertugas di garis terdepan, petugas PMO dituntut untuk mempunyai antusiasme guna memotivasi ibu hamil. Dalam menjalankan tugasnya, petugas PMO harus menunjukkan sikap ramah dalam menanggapi keinginan ibu hamil dan memiliki kemampuan menginformasikan fasilitas serta program untuk ibu hamil. Selain itu, petugas PMO juga dituntut untuk kreatif dalam handle keinginan atau nilai yang diinginkan oleh pelanggan.

Guna meningkatkan kemampuan petugas PMO, RS Hermina Yogya mengadakan pendidikan dan pelatihan secara berkala. Keterampilan petugas PMO dalam menjalin kontak dengan ibu hamil di RS Hermina Yogya berguna untuk: 1) memberi respon yang lebih cepat terhadap kebutuhan ibu hamil; 2) memberi respon yang lebih cepat terhadap keluhan-keluhan ibu hamil; 3) membangun interaksi lebih antusias dan lebih hangat dengan ibu hamil; 4) Pemeliharaan hubungan yang sangat kuat dengan ibu hamil; dan 5) Timbulnya promosi dan rekomendasi ibu hamil terhadap pelayanannya. Petugas PMO juga dibekali dengan kemampuan agar dapat meningkatkan antusiasme ibu hamil.

Pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan kepekaan petugas PMO dalam penanganan keluhan serta kebutuhan ibu hamil.

3. Proses pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melibatkan pihak eksternal

Proses penciptaan inovasi oleh RS Hermina Yogya yaitu dengan menghubungkan pengetahuan yang dimiliki dengan pengetahuan baru di pusat dan unit cabang. Melakukan penyelidikan terhadap tren yang ada di lingkungan eksternal. Kolaborasi antara semua tim unit guna meminimalkan resiko kegagalan inovasi Pengembangan teknologi media komunikasi sebagai sarana untuk memaksimalkan hasil guna inovasi.

Sementara itu, dari segi teknologi, teknologi yang dikembangkan yaitu dengan menyediakan media komunikasi. Penelitian di lapangan sesuai dengan penelitian Hidayat, bahwa tersedianya media komunikasi CRM akan memberikan keuntungan kepada rumah sakit karena akan memperoleh pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan (pasien) (Hidayat, Suprpto & Akhmad 2012).

Pengembangan teknologi sebagai infrastuktur dan aplikasi CRM yang diterapkan di RS Hermina Yogya digunakan untuk membantu aktivitas PMO dalam mengelola hubungan dengan customer. Program aplikasi CRM operasional mencakup system *database* ibu hamil, sistem otomatisasi SMS kepada ibu hamil sesuai dengan *database* dan media komunikasi yang

digunakan untuk berinteraksi dengan ibu hamil. Namun sistem *data base* dan SMS otomatis yang digunakan saat ini masih rendah.

RS Hermina Yogya masih perlu ditingkatkan lagi program sistem *data base* ibu hamil sesuai dengan identifikasi profil usia kehamilannya. Program SMS secara otomatis sesuai dengan system aplikasi *data base* juga perlu dilakukan perbaikan setiap saat. RS Hermina Yogya perlu membuat sistem teknologi yang menyediakan sarana bagi ibu hamil untuk melakukan akses 24 jam. Aplikasi operasional CRM dalam bentuk *website* bisa memberikan kemudahan dan kenyamanan ibu hamil untuk memperoleh informasi seputar kehamilan dan fasilitas-fasilitas yang tersedia di RS Hermina Yogya.

4. Identifikasi segment pasar, inovasi dan pergeseran kebutuhan pelanggan

Salah satu elemen mikro dari kapabilitas *sensing* adalah identifikasi kebutuhan pelanggan. Kebutuhan pelanggan inipun bersifat dinamis. RS Hermina Yogya pada awalnya hanya melayani pelanggan yang membutuhkan tempat control dan persalinan. Ternyata, fungsi rumah sakit dapat mengalami pergeseran posisi dari sudut pandang kebutuhan pelanggan, melalui bidan-bidannya dapat menjadi sahabat dan tempat berkonsultasi mengenai permasalahan yang dihadapi selama proses kehamilan.

RS Hermina Yogya juga menjadi tempat edukasi bagi para ibu hamil dalam masa-masa kehamilan, bahkan pasca kehamilan, dengan demikian tidak

hanya menjadi tujuan untuk mendapatkan pelayanan pada saat melahirkan semata, tetapi untuk mendapatkan edukasi mengenai pra kehamilan, kehamilan dan pasca kehamilan.

Selain itu, rumah sakit juga di kalangan pelanggan mengalami pergeseran. Misalnya, Rumah sakit pada awalnya hanya menjadi tempat bersalin. Akan tetapi, seiring dengan perjalanan waktu, rumah sakit bersalin mengandung unsure kemewahan.

RS Hermina Yogya membentuk *marketing channel* dengan mengikat pelanggan melalui program-program yang memanjakan pelanggan. Selain itu, RS Hermina Yogya juga melakukan intelegensi untuk mengamati strategi yang dilakukan oleh pelaku bisnis yang sama yang ada di Sleman D.I Yogyakarta. Salah satu strategi yang patut untuk selalu dicermati adalah program-program promo khusus paket untuk pelayanan komplit (pra persalinan, persalinan dan pasca persalinan).

BAB V

PENUTUP

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, dapat penulis simpulkan mengenai pengembangan elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis di RS Hermina Yogya adalah sebagai berikut:

1. *Peripheral Vision*

RS Hermina Yogya melakukan aktivitas dalam mengalisis tren yang terjadi di eksternal lembaga ini. Dalam perakteknya, informasi external di peroleh melalui tim divisi pengembangan riset and development. Manajemen RS Hermina berhasil menyusun struktur pengetahuan yang terdiri atas mental representative, mental model, kepercayaan, mental proses dan skema strategi dalam proses sensing guna menangkap peluang bisnis.

Perusahaan memiliki impian ke depan untuk terus berinovasi melalui pemetaan dan atau perekaman kebutuhan customer sehingga tetap dapat memberikan pelayanan yang dibutuhkan oleh customer. Perusahaan berusaha menyajikan pelayanan yang berkualitas dengan mengembangkan metode dan jenis pelayanan sesuai dengan hasil evaluasi dan analisis terhadap lingkungan bisnis yang ada.

Untuk mewujudkan impian tersebut, RS Hermina Yogya berusaha terus menerus melakukan pencarian informasi berdasarkan perubahan eksternal. Kemudian untuk mengantisipasi kegagalan inovasi, organisasi melakukan pembenahan dengan melakukan manajemen risiko, salah upaya yang dilakukan adalah melakukan koordinasi dengan menggunakan teknologi. RS Hermina Yogya melakukan pendekatan bisnis model yang berbeda-beda sesuai dengan kondisi eksternalnya masing-masing. Perusahaan ini melakukan pemisahan antara program utama dengan program yang isidentil. Tujuannya agar tidak terjadi kesalahpahaman kepada investor. Kemudian pada setiap program utama terdapat hubungan yang erat dengan program utama lainnya, hal ini bertujuan untuk mengcover program yang lain bila tidak lagi dibutuhkan.

2. *Vigilant Learning (Belajar Waspada)*

Berdasarkan temuan penelitian, tidak ditemukan kewaspadaan yang perlu diperhatikan pada RS Hermina Yogya. Hal tersebut disebabkan lembaga ini memiliki regulasi yang kuat atas dasar kelembagaan yang menaungi lembaga-lembaga lain yang sejenis. Namun demikian, RS Hermina Yogya menunjukkan kemampuan menangkap informasi dari luar melalui aktivitas mental atau proses yang mengorganisir sensory image dan menginterpretasikan hal tersebut sebagai hasil pengaruh dunia luar. Pengaruh dari luar yang dimaksud yaitu kebutuhan customer yang terus dipantau oleh

RS. Manajemen RS juga memberikan atensi terhadap pengaruh dari luar tersebut dengan melakukan pengembangan atau inovasi-inovsi yang dibutuhkan sebagai jaminan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada customer.

RS Hermina Yogya tidak hanya melakukan kolaborasi antara semua tim unit, dalam rangka mengurangi resiko yang ditemui di kemudian hari, melainkan juga melibatkan institusi yang memiliki wewenang dalam menyetujui keputusan yang akan dipilih.

RS Hermina Yogya dalam menghadapi situasi eksternal mengkombinasikan antara kemampuan tradisional dan modern dalam mengkoordinasikan segala macam ide yang berasal dari para pimpinan, yaitu dengan melakukan rapat pertemuan seminggu sekali. Tahap terakhir dalam melakukan pendesainan kembali organisasi serta mempengaruhi eksternal RS Hermina Yogya sudah sangat modern. RS Hermina Yogya juga sangat memperhatikan kemampuan secara internal organisasi serta mampu mempengaruhi lingkungan eksternal dengan pendekatan yang lebih modern.

5.2. IMPLIKASI

Penelitian ini mempunyai implikasi untuk berbagai pihak yang terkait dengan perusahaan khususnya rumah sakit. Adapun implikasi-implikasinya sebagai berikut

- a) Perlu memperhatikan kedisiplinan dalam monitoring serta evaluasi program, karena sangat berdampak pada keberhasilan program. Program yang berhasil akan memberikan keuntungan bagi peserta program, maka keberlanjutan program yang kuat berdampak keberlangsungan hidup sebuah organisasi.
- b) Bagi penelitian selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran secara umum kapabilitas dinamis yang dimiliki oleh perusahaan yang bergerak di bidang layanan kesehatan ini.

5.3. SARAN

- 1) Untuk penelitian selanjutnya yang mengambil tema serupa maka diharapkan dapat memperluas riset dengan mengambil tiga komponen dalam kapabilitas dinamis, yaitu sensing, seizing dan transformation, kemungkinan akan diperoleh gambaran kapabilitas dinamis yang lebih lengkap.
- 2) Untuk menciptakan inovasi, maka agar dibangun sistem teknologi yang menyediakan sarana bagi ibu hamil untuk melakukan akses 24 jam, sehingga akan meningkatkan performa pelayanan dari RS Hermina Yogya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, R. and Selen, W. (2007) 'Elevated service offering in service value networks : Building dynamic capability', pp. 1–35.
- Agarwal, R. . and Selen, W. . (2009) 'Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation', *Decision Sciences*,40(3), pp. 431–475.
- Agarwal, R., Selen, W. and Scerri, M. (2014) 'Dynamic Capability Building in Service Networks : An exploratory case study', 12(1), pp. 27–41.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17, 99-120.
- Cabral, J. E. de Oliveira. (2010). Firm's Dynamic Capabilities, Innovative Types and sustainability: A Theoretical Framework. *XVI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Brazil.
- Chang, A., et al. (2012). Dynamic Capabilities and Innovation Performance of Publishing Firms in Digital Age. *International Journal*.
- Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. (1989). Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. *The Economic Journal*. 99, 569-596.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990) 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35(1), p. 128.
- Collins, J. D. and Hitt, M. A. (2006) 'Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital', *Journal of Engineering and Technology Management-JET-M*, 23(3), pp. 147–167.
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1998) 'Creating corporate advantage.', *Harvard business review*, 76(3), pp. 70–83.
- Den Hertog, P. (2000) 'Knowledge Intensive Business Services As Co-Producers of Innovation', *International Journal of Innovation Management*, 4(4), pp. 4–6.
- den Hertog, P., van der Aa, W. and de Jong, M. W. (2010) 'Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework', *Journal of Service Management*, 21(4), pp. 490–514.

- Eisenhardt, K. M. (1989) '(1989) Building theories from case study research', *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (1991) 'BETTER STORIES AND BETTER CONSTRUCTS: THE CASE FOR RIGOR AND COMPARATIVE LOGIC.', *Academy of Management Review*, 16(3), pp. 620–627.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000) 'Dynamic capabilities: what are they?' *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Estrin, J. (2009). *Closing the Innovation Gap: Reigniting The Spark of Creativity in a Global Economy*. New York: McGraw-Hill.
- Fisk, P. (2006). *Marketing Genius*. England: Capstone (A Wiley Company).
- Fontana, A. (2011). *Innovate We Can! How to Create Value Through Innovation in Your Organization and Society*. Edisi Revisi. Bekasi: Cipta Inovasi Sejahtera.
- Gera, S., and Gu, W. (2004). The Effect of Organizational Innovation and Information Technology on Firm Performance. *International Productivity Monitor*, 9, Canada. Gibson, C., and Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gunday, G., et al. (2010). Effects of Innovation Types on Firm Performance. *International Journal*. Turkey.
- Hagedoorn, J., and Duysters, G. (2002). External Sources of Innovative Capabilities: The Preference
- Helfat, C. E. et al. (2007) 'Dynamic capabilities and organizational processes.', in *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, pp. 30–45.
- Helfat, E., dan Peteraf, M. A. (2009). *Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path*. Sage.
- Helfat, C. E., et al. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell.
- Teece, D. J., and Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-56. Teece, D.J., Pisano, G and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Teece, D.J., Pisano, G and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods / Robert K. Yin, Applied social research methods series: 5*.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish, The Guilford Press*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods / Robert K. Yin, Applied social research methods series: 5*.
- Zollo, M., and Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), pp. 339-351.

Lampiran Form 1

FORM INTERVIEW GUIDE
(WAWANCARA DENGAN MANAJEMEN)

Nama :

Pendidikan :

Jabatan :

Masa Kerja :

A. *Periphel vision*

1. Bagaimana perusahaan mengidentifikasi kondisi internal perusahaan?
2. Apa yang digunakan sebagai instrument mempelajari masa lalu perusahaan?
3. Bagaimana proses analisis terhadap blind spot?
4. Bagaimana proses penemuan analogi instruktif dari industri lain?
5. Bagaimana proses pemeriksaan sinyal yang ada di depan tim kepemimpinan tetapi belum memperhatikan atau dihargai?
6. Bagaimana proses imagine masa depan perusahaan?
7. Instrument apa aja yang digunakan untuk membayangkan masa depan perusahaan?
8. Bagaimana metode scanning aktif dan pasif yang digunakan perusahaan?
9. Bagaimana manajemen melakukan pemindaian terhadap situasi lingkungan bisnis di luar?

10. Apa saja yang diindera dari lingkungan luar perusahaan?

11. Bagaimana proses pemindaian tersebut?

B. *Vigilant Learning (Belajar Waspada)*

1. Apa saja yang menjadi kewaspadaan perusahaan?

2. Apa yang membuat perusahaan memiliki kesadaran dan keingintahuan yang tinggi terhadap lingkungan bisnis?

3. Bagaimana perusahaan Membina Kekuatan Orientasi Pasar Perusahaan?

4. Bagaimana perusahaan melakukan Penyaringan atas situasi bisnis di luar?

5. Bagaimana perusahaan membangun Triangulasi Perspektif pada Kompleks Isu?

6. Bagaimana perusahaan memahami kehendak customer yang berkembang dan berubah-ubah?

7. Strategi apa yang digunakan perusahaan dalam menangkap dan memberikan pelayanan kepada customer?