

**ANALISIS DESAIN MODEL BISNIS BERBASIS TEKNOLOGI  
DIGITAL DALAM PERSPEKTIF *DYNAMIC CAPABILITIES***

**DI INDUSTRI KREATIF**

**Tesis S-2**

**Program Magister Manajemen**



ACC, tesis sudah direvisi sesuai  
masukan pada saat ujian  
16 November 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Anjar Priyono', is written over a faint, larger version of the UII logo.

Dosen pembimbing  
Anjar Priyono, PhD.

**Diajukan oleh :**

**Muhammad Ridwan Jauhary**

**17911068**

**Program Studi Magister Manajemen**

**Pasca Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika**

**Universitas Islam Indonesia**

**November 2020**

## Bab I. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Yogyakarta dikenal sebagai kota pelajar dan pendidikan karena terdapat berbagai macam institusi pendidikan yang tersebar mulai dari tingkat pendidikan usia dini sampai pendidikan pasca sarjana sehingga akses bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan dapat terpenuhi, sebagai contoh Universitas Islam Indonesia sebagai salah satu universitas yang bernafaskan Islam yang memiliki visi sebagai Universitas yang *rahmatan lil 'alamin* mampu mendatangkan mahasiswa pendatang dari berbagai daerah di Indonesia sehingga memberikan kontribusi ekonomi dan non ekonomi kepada Yogyakarta. Selain itu Yogyakarta juga dikenal sebagai kota pariwisata karena banyaknya wahana wisata yang mampu menyerap kunjungan wisatawan baik wisatawan domestik maupun mancanegara. Sektor pariwisata memberikan kontribusi bagi perekonomian Yogyakarta karena mampu memberikan *multiplier effect* yang nyata bagi sektor perdagangan dan jasa karena okupansi wisatawan yang cukup signifikan, seiring berkembangnya pariwisata di Yogyakarta maka mulai bermunculan perusahaan yang terikat dan terkait dengan industri pariwisata ini. Kehadiran industri pariwisata juga memantik munculnya industri kreatif. Menurut *Departemen of Culture, Media and Sport* (DCMS) di Inggris mendefinisikan industry kreatif sebagai industry yang berbasis kreatifitas, ketrampilan dan bakat individu serta yang memiliki potensi kekayaan dan penciptaan lapangan kerja melalui generasi dan eksploitasi kekayaan intelektual (DCMS, 1998, 5).

Salah satu perusahaan yang bergerak di industri kreatif tersebut adalah PT. Aseli Dagadu Djokdja atau yang lebih dikenal dengan Dagadu. Perusahaan ini dikenal karena memiliki produk kaos oblong yang unik dengan desain yang menggambarkan Yogyakarta, selain itu format layanan kepada konsumen juga menjadi ciri khas Dagadu. Perusahaan ini lahir pada tahun 1994 dimana pada waktu itu Dagadu masih dalam skala ekonomi mikro.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil dan menengah adalah perusahaan yang memiliki kriteria sebagai berikut :

- a. Memiliki kekayaan bersih bersih Rp. 50.000.000 ( lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan.
- b. Memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000 ( tiga ratus juta rupiah) dalam setahun.

Kriteria tersebut apabila dikonversikan pada tahun 1994 dimana pada saat Dagadu lahir memiliki kemiripan yakni perusahaan dengan kriteria usaha mikro. sejak awal berdiri Dagadu mendeklarasikan sebagai perusahaan kreatif karena *founder* terdiri dari mahasiswa arsitektur UGM yang memiliki minat sama dalam bidang pariwisata dan desain tata kota sehingga kekuatan kreatifitas dan kebersamaan menjadi kunci berkembangnya Dagadu. Dari aspek kreatifitas kemampuan Dagadu dalam beradaptasi menghadapi perubahan eksternal dan internal menjadi kunci supaya tetap tumbuh dan berkembang. Perubahan yang dilakukan Dagadu merupakan kombinasi dari perubahan inkremental dan radikal. Perubahan inkremental merupakan perubahan yang dilakukan secara kontinyu dengan langkah-langkah kecil untuk menuju keseimbangan baru yang diharapkan. Dagadu melakukan *incremental change* melalui penciptaan produk, layanan, sumber daya manusia, pemasaran, struktur kerja yang melibatkan internal dan eksternal perusahaan, desain dan teknologi yang diimplementasikan dalam mendukung operasional perusahaan. Sedangkan *radical change* yang dilakukan Dagadu terkait struktur organisasi, budaya perusahaan dan pembangunan Yogyatourium pada tahun 2013 yang terletak di jalan Gedong kuning, Yogyakarta. Kristalisasi dari Dagadu tercermin di Yogyatourium karena nilai investasinya kurang lebih 10 Milyar rupiah. Perjalanan Dagadu mulai tahun 1994 dari perusahaan dengan kriteria mikro menjadi perusahaan dengan kriteria besar dimana menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 kriteria usaha besar yakni :

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 10.000.000.000 ( sepuluh milyar rupiah)
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 50.000.000.000 ( Lima puluh milyar rupiah).

Dari salah satu kriteria tersebut Dagadu termasuk ke dalam kriteria perusahaan besar. Transformasi Dagadu dari perusahaan mikro menjadi perusahaan besar yang bergerak dalam industri kreatif akan dieksplorasi lebih mendalam dan akan dimulai pada tahun 1994 sampai tahun 2020 karena dibalik keberhasilan tersebut Dagadu pasti melakukan strategi baik yang bersifat *organic* maupun *unorganic* yang mampu mempertahankan eksistensi perusahaan. Sebagai perusahaan kreatif maka Dagadu memiliki basis kreatifitas, ketrampilan dan bakat inidividu yang memiliki potensi kekayaan dan penciptaan hak intelektual berupa desain yang unik dan mampu mencerminkan Yogyakarta ala Dagadu. Basis kreatifitas yang mampu *capture* Yogyakarta sebagai tema utama desain tampaknya membuat produk Dagadu digemari oleh konsumen, padahal pada waktu Dagadu lahir ekosistem industri kaos oblong sudah diisi oleh berbagai macam produk kaos oblong skala nasional, lokal bahkan internasional dengan basis sumber daya keuangan yang lebih kuat dari Dagadu.

Dagadu berupaya mempertahankan nyala api kreatifitas karena inilah sumber inspirasi Dagadu dalam menciptakan desain produk, proses kreatif Dagadu berawal dari mengangkat gagasan dan tema seputar Yogyakarta menggunakan kanal teknologi digital. Peningkatan implementasi teknologi digital bagi Dagadu telah mempengaruhi berbagai aktivitas bisnis perusahaan termasuk *business model* dan membuka kemungkinan bentuk kerja sama baru antara perusahaan, pelanggan, dan karyawan. Implementasi teknologi digital mengarah ke produk dan layanan baru yang sesuai dengan harapan konsumen.

Perusahaan perlu menginternalisasikan kemampuan digital dalam *core* bisnisnya karena perusahaan yang tidak menginternalisasikan kemampuan digital telah atau sedang

dalam proses menjadi dinasaurus digital karena tidak mampu untuk beradaptasi ( Hamill, 2015). Dalam konteks teknologi digital yang terus berkembang maka Dagadu berupaya melakukan *incremental change* dari sisi teknologi digital, dimulai pada tahun 1994 dimana internet mulai berkembang sampai tahun 2020. Rentang waktu tersebut dibagi menjadi tiga fase yakni fase pertama awal kemunculan teknologi digital yang dimulai pada tahun 1994 sampai tahun 2003. Selanjutnya fase kedua kemunculan teknologi digital yang dimulai pada tahun 2004 sampai tahun 2013. Selanjutnya, fase ketiga kemunculan teknologi digital yang dimulai tahun 2014 sampai tahun 2023 dengan dilakukan *cutt off* pada tahun 2020 dimana penelitian ini dilakukan. Pembagian rentang waktu menjadi tiga fase mengikuti Dagadu karena untuk memudahkan dalam melakukan pencapaian kinerja. Implementasi transformasi digital diharapkan bagi organisasi bisnis dapat mencapai kesuksesan dalam pemanfaatan sumber daya, mengurangi biaya perusahaan, meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja maupun peningkatan loyalitas pelanggan. ( Loebecke dan Picot, 2015).

Senada dengan perkembangan Dagadu dimana transformasi digital mengalami perkembangan pesat dan telah melalui tiga tahapan yang saling terkait. Pertama digitalisasi informasi analog, yakni proses merubah informasi untuk disandikan nol dan satu sehingga komputer menjadi lebih mudah dalam menyimpan dan mengelola informasi yang disajikan. Kedua, digitalisasi cara orang berinteraksi melalui penggunaan teknologi digital seperti media social dan digitalisasi model bisnis menggunakan teknologi digital seperti software retail. Kemudian tahap terakhir yakni transformasi digital organisasi yang mengacu pada orkestrasi sumber daya perusahaan berdasarkan implementasi teknologi digital ( North, Aramburu, dan Lorenzo, 2019 ).

Berdasarkan survey dari McKinsey (2014) perusahaan perlu menginternalisasi transformasi digital dalam skala organisasi supaya memiliki dampak positif dalam perkembangan perusahaan. Disamping itu, untuk mentransformasikan digitalisasi organisasi,

hambatan sumber daya manusia harus dapat diatasi sehingga tercipta kongruen antara perencanaan dan implementasi. Implementasi transformasi digital dalam organisasi tergantung kemampuan perusahaan untuk merekonfigurasi *tangible dan intangible assets* perusahaan dalam menciptakan aliran laba perusahaan.

Menurut Teece (2018) Kemampuan perusahaan terdiri dari dua tingkat yakni tingkat dasar dimana kemampuan dalam operasional, kegiatan rutin dan tata kelola menjadi focus dari aktivitas perusahaan. Tingkat berikutnya adalah *dynamic capabilities* yang memiliki elemen *sensing, seizing dan reconfiguring*. *Sensing* berarti mengidentifikasi peluang dan ancaman, *seizing* berarti kemampuan perusahaan dalam merebut dan mengkalibrasi peluang dan ancaman sesuai sumber daya perusahaan, dan *reconfiguring* berarti kemampuan perusahaan untuk merubah sumber daya perusahaan untuk mencapai *ultimate value*. Esensi dari kemampuan dinamis perusahaan yakni bagaimana perusahaan menciptakan aliran laba dengan orkestrasi sumber daya perusahaan dalam *market fluidity*. Sedangkan esensi *business model* (Teece, 2018) yakni desain atau arsitektur dari mekanisme penciptaan, *delivery dan penangkapan value* kepada pelanggan dan mengkonversikan menjadi laba perusahaan. *Business model* sendiri terdiri dari tiga bagian yakni *value proposition, revenue model, dan cost model*. Berdasarkan mukadimah yang diuraikan diatas maka kajian dalam penelitian ini akan mengeksplorasi Dagadu dalam perspektif *dynamic capabilities* dimana desain model bisnis berbasis teknologi digital menjadi tautan dalam kajian ini.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :  
bagaimana implementasi teknologi digital di industri kreatif dapat menyebabkan perubahan terhadap *business model perusahaan* ditinjau dalam perspektif *dynamic capabilities* ?

### **1.3 Fokus Penelitian**

Focus penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi fenomena implementasi teknologi berbasis digital di industri kreatif dapat menyebabkan perubahan *business model* dalam perspektif *dynamic capabilities* dengan kurun waktu penelitian antara tahun 1994 sampai tahun 2020.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk dengan tujuan untuk menganalisa implemetasi teknologi berbasis digital di indutri kreatif dapat menyebabkan perubahan *business model* dalam perspektif *dynamic capabilities*.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1.5.1 Manfaat akademis.**

Diharapkan penelitian ini dapat memperluas kajian ilmu pengetahuan khususnya di bidang inovasi bisnis perusahaan.

#### **1.5.2 Manfaat praktis**

Diharapkan kajian ini bermanfaat bagi Dagadu dalam mengembangkan kinerja bisnisnya dan berimbang terhadap profitabilitas perusahaan.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab yang akan disusun sebagai gambaran awal untuk menilai kerangka materi yang akan ditulis. Lima bab tersebut adalah sebagai berikut :

#### **1.6.1 bab I**

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, focus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

#### **1.6.2 Bab II**

Bab ini terdiri dari kajian pustaka, dalam bab ini dikemukakan teori yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan dan memberi gambaran penelitian empiris. Dalam bagian ini akan disusun *literature map* yang akan menggambarkan bagaimana penelitian sebelumnya terhubung satu sama lain.

### **1.6.3 Bab III**

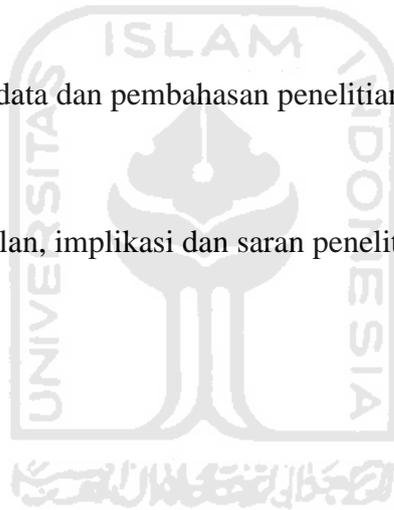
Bab ini merupakan metode penelitian kualitatif yang akan dilakukan , selain itu terdapat alasan pemilihan pendekatan kualitatif , subjek penelitian, instrument penelitian, data, sumber data, teknik pengumpulan data, pengujian keabsahan data dan teknik analisis data penelitian.

### **1.6.4 Bab IV**

Bab ini terdiri dari analisis data dan pembahasan penelitian.

### **1.6.5 Bab V**

Bab ini terdiri dari kesimpulan, implikasi dan saran penelitian.



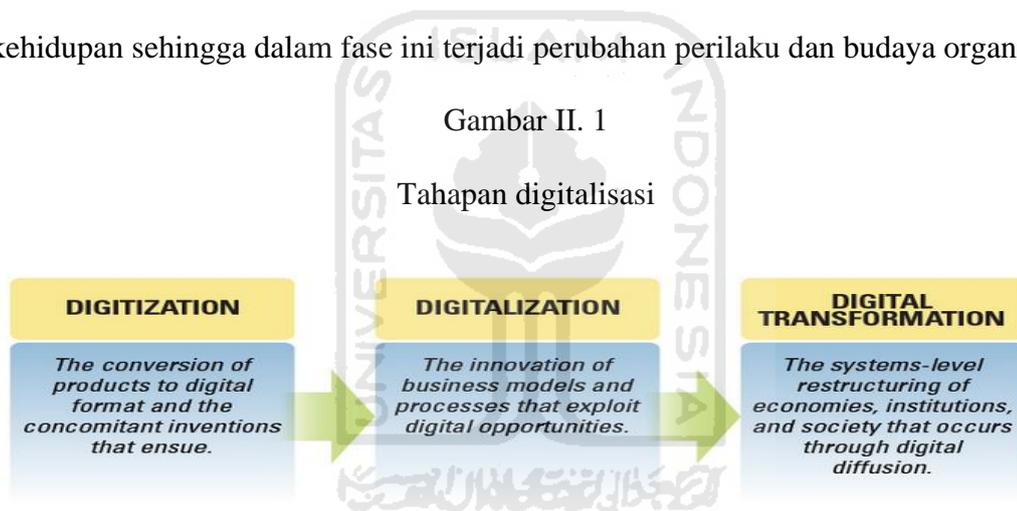
## Bab II. Kajian Pustaka

### 2.1 Digitalisasi Dalam Konteks Perusahaan

Berubah atau punah menjadi kalimat yang semakin massif diutarakan oleh kaum akademisi maupun praktisi dalam memasuki era digital ini. Menurut Unruh dan Kiron (2017) digital terbagi menjadi tiga tahap yakni *digitization*, *digitalization*, dan *digital transformation*. Pada tingkat awal adalah *digitization* dimana merupakan konversi produk dan jasa ke dalam format digital, pada tahap berikutnya *digitalization* dimana digitalisasi industry yang mengembangkan model bisnis baru dan proses bisnis yang dapat didigitalkan. Fase terakhir *digital transformation* yang terjadi ketika organisasi mengintegrasikan teknologi kedalam kehidupan sehingga dalam fase ini terjadi perubahan perilaku dan budaya organisasi.

Gambar II. 1

Tahapan digitalisasi



Sumber : Unruh dan Kiron (2017)

Transformasi digital juga digambarkan sebagai sebagai katalisator antara konsumen dan perusahaan sehingga tercipta bisnis model yang baru ( Wasterman dkk, 2011, 18-23) . Penelitian serupa yang dilakukan oleh Fitzgerald dkk (2013, 1-4) yang membagi perusahaan kedalam empat kelompok dalam konteks digital yakni *beginner*, *conservative*, *fashionista* dan *digirati*. Perusahaan *beginner* dalam operasi bisnisnya sudah menggunakan *e-mail*, internet dan *software enterprise* namun lambat dalam mengadopsi bahkan skeptis terhadap implementasi teknologi digital seperti social media dan Analisa data digital. Perusahaan *conservative* sengaja mundur tidak mengimplementasikan teknologi digital meskipun

management perusahaan memiliki visi dan kemampuan untuk mengadopsi teknologi digital. Perusahaan berikutnya *fashionista* dimana perusahaan ini sangat agresif dalam mengadopsi teknologi digital dalam proses bisnisnya namun diantara departemen perusahaan tersebut tidak saling berkoordinasi satu sama lain sehingga implementasi bisnis digital belum optimal bahkan cenderung stagnan, dan terakhir perusahaan *digirati* merupakan *ultimate* dari perusahaan digital dimana management agresif dalam mengadopsi teknologi dital dan didukung anggota organisasi sehingga proses transformasi digital dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

Organisasi perusahaan yang mengimplementasikan teknologi digital dalam proses bisnisnya mengalami pertumbuhan yang diharapkan sehingga perusahaan menjadi lebih efisien dan efektif karena proses bisnis menjadi lebih ramping ( Singh dan Hess, 2017, 1-7). Managemen puncak memiliki peran signifikan dalam proses transformasi tersebut sehingga pendekatan dalam proses transformasi adalah *top down*.

Transformasi digital memiliki keterkaitan erat dengan teknologi digital dan untuk mengeksplorasi mengapa teknologi digital dapat mengubah strategi perusahaan maka perlu ditinjau akar teknologi digital dalam literatur dari berbagai peneliti sistem informasi dan akan diuraikan dalam table berikut ( Warner dan Wager, 2019, 327-328).

Table II. 1 Perspektif Teknologi Digital

Konsep	Definisi
1. Teknologi Digital	Teknologi digital dilihat sebagai seperangkat informasi , komputasi, media komunikasi dan teknologi konektivitas yang secara fundamental merubah strategi perusahaan dalam menghasilkan laba melalui penawaran produk dan layanan kepada konsumen. ( Bharadwaj dkk, 2013, 471).
2. Digitization	Proses pengkodean informasi analog ke dalam format digital sehingga informasi menjadi lebih mudah di disajikan dan dikomunikasikan. ( Yoo dkk, 2010, 725 ).
3. Digital Innovation	Inovasi digital sebagai pelaksanaan kombinasi baru komponen digital dan fisik (dalam arsitektur modular berlapis) untuk menghasilkan produk-produk baru. . ( Yoo dkk, 2010, 725 ).
4. Digital Artifact	Artifak digital memiliki makna sebagai komponen digital, aplikasi, atau konten media yang merupakan bagian dari produk baru dan layanan yang menawarkan fungsionalitas atau nilai kepada pengguna akhir. ( Nambisan, 2016, 3).
5. Digital Platform	Platform produk digital biasanya mencakup berbagai lapisan tertentu seperti konten dan lapisan layanan yang dapat berfungsi sebagai produk baru namaun secara bersamaan memungkinkan end user mengendalikan sumber daya platform perusahaan. ( Yoo dkk, 2010, 729 ).
6. Digital Infrastructure	Infrastruktur digital didefinisikan sebagai teknologi digital alat dan system seperti <i>cloud</i> , data analisis, social media, 3 D <i>printing</i> yang menawarkan kolaborasi untuk mendukung inovasi dan kewirausahaan. ( Nambisan, 2016, 4).
7. Digitalization	Integrasi teknologi digital ke dalam perilaku dan budaya organisasi. (Unruh dan Kiron, 2017, )
8. Digital Transformation	Transformasi digital erat kaitannya dengan perubahan teknologi yang mampu merubah bisnis model perusahaan , produk dan struktur organisasi perusahaan.( Hess dkk, 2016, 124).

Transformasi digital adalah masalah kompleks yang mempengaruhi tiap bagian dalam perusahaan. Manajemen harus mampu untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi sumber daya perusahaan supaya perusahaan tetap memiliki kinerja yang baik. Menghadapi tantangan transformasi digital dan kebutuhan untuk tetap kompetitif di dalam industry, perusahaan harus merumuskan dan mengimplementasikan transformasi digital dan mendorong kinerja operasional lebih baik.

Terdapat resiko kegagalan apabila perusahaan tidak mengimplementasikan transformasi digital karena model bisnis eksisting tidak mampu merespon model bisnis digital ( Hess dkk, 2016, 123-124). Transformasi digital merupakan restrukturisasi ekonomi tingkat sistem dan Lembaga masyarakat yang terjadi melalui difusi digital sehingga memiliki dampak pada keseluruhan jenis organisasi. Digitalisasi dan transformasi digital adalah pendorong untuk perubahan dalam perusahaan karena membangun teknologi baru berbasis internet dengan implikasi dapat menjangkau pasar lebih luas ( Unruh dan Kiron, 2017). Digitalisasi digunakan untuk menggambarkan setiap perubahan dalam organisasi dan bisnis model perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Digitalisasi erat kaitannya dengan sumber daya data, baik data internal dan eksternal perusahaan. Sumber daya data dewasa ini merupakan asset berharga bagi perusahaan karena data yang dapat diolah secara tepat dapat digunakan sebagai jalan bagi perusahaan untuk dapat berkembang.

## **2.2 *Dynamic Capabilities***

*Dynamic Capabilities* memiliki elemen *sensing*, *seizing* dan *transforming* yang diperlukan untuk mendesain dan mengimplementasikan bisnis model. Elemen tersebut diharapkan dapat meningkatkan dan mengarahkan dari kemampuan biasa menuju kemampuan yang lebih tinggi. Hal ini diperlukan orkestrasi sumber daya perusahaan untuk membentuk perubahan di pasar atau lingkungan bisnis secara lebih umum. Untuk mencapai tahap yang lebih tinggi maka perusahaan harus mampu untuk merasakan dan menangkap

peluang dan secara berkala mengubah aspek organisasi maupun budaya organisasi yang lebih relevan dengan kebutuhan perusahaan supaya dapat mengantisipasi ancaman dan peluang yang ada.

*Dynamic capabilities* memiliki banyak aspek dan perusahaan tidak harus kuat di semua aspek, perusahaan mungkin unggul dalam merasakan peluang namun relative lebih lemah dalam mengidentifikasi eksploitasi bisnis model baru. Bahkan perusahaan mungkin baik dalam mendesain dan mengembangkan bisnis model baru namun relative lemah dalam mengimplementasikan dan menyempurnakan bisnis model yang ada.

Perusahaan dengan *dynamic capabilities* yang kuat akan mampu mengembangkan dan membangun sumber daya perusahaan secara menguntungkan sehingga mampu berinovasi dalam merebut dan mentransformasikan pasar dan meraih profitabilitas. Elemen kunci dari *dynamic capabilities* adalah dalam aspek manajerial dan pendekatan yang digunakan adalah *top down* dimana arus perubahan dimulai dari manajerial puncak sehingga perubahan dan inovasi perusahaan dapat tercapai sempurna. *Dynamic capabilities* akan sulit di replikasi oleh competitor karena hal tersebut dibangun diatas *core values* dari perusahaan itu sendiri. Sehingga tugas utama dari manajemen puncak adalah *break down values* tersebut kepada manajemen menengah dan level operasional dalam rangka menciptakan *dynamic capabilities* dalam level organisasi dan tidak sebatas menjadi “jargon” semata.

*Dynamic capabilities* dapat dianggap sebagai kemampuan untuk mentransformasi peluang baru dan merubah model bisnis yang ada dengan mengkonfigurasi ulang sumber daya perusahaan sehingga dapat tercipta profitabilitas sehingga perusahaan dapat tetap kompetitif dengan merubah model bisnisnya. (Rachinger dkk, 2018, 1145-1148).

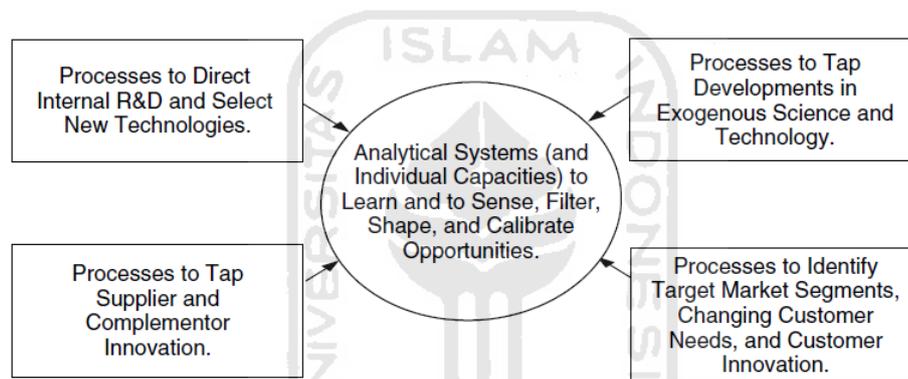
Kemampuan perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan bisnis model dapat dilihat sebagai *dynamic capabilities* itu sendiri. Ini adalah pendekatan untuk merekayasa ulang untuk

merasakan, merebut dan mengkonfigurasi yang memberikan perusahaan ruang untuk beradaptasi dengan ekosistem bisnis.

*Dynamic capabilities* ( Teece, 2018, 40-49) terbagi menjadi tiga kelompok besar yakni *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. *Sensing* memiliki makna merasakan dan mengidentifikasi dan menciptakan *opportunity* dan *threats* yang berarti perusahaan harus melakukan *scan*, mencari dan mengeksplorasi market dan teknologi yang ada.

Gambar II.2

Elements of an ecosystem framework for ‘sensing’ market and technological opportunities



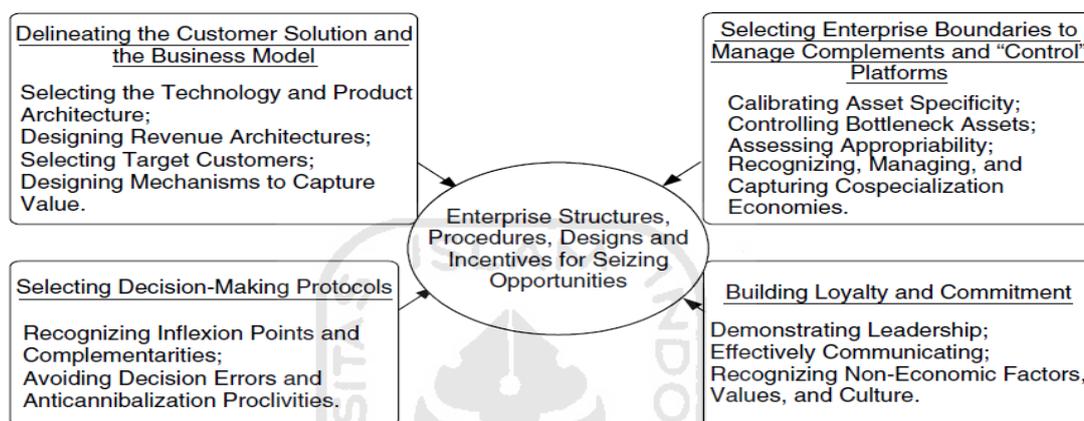
(Sumber Teece,2007,1326)

Proses *sensing* berakar terhadap kebutuhan organisasi dalam menangkap peluang dan meminimalkan ancaman. Pondasi *sensing* berpijak terhadap empat elemen yakni pemilihan teknologi, mitra kerja, pengembangan teknologi dan kebutuhan konsumen. Proses *learning*, *sense*, *filter*, *shape* dan kalibrasi merupakan sebuah perangkat sistem analisis bagi perusahaan untuk pengambilan keputusan dalam memilih teknologi yang tepat, mitra kerja dan supplier, proses *R & D*, dan proses identifikasi segmen pasar. Dalam konteks organisasi maka *learning organization* merupakan sekumpulan *individual capacities* yang terus berinovasi dan merasakan perubahan ekosistem.

Elemen berikutnya yakni *Seizing* , elemen ini didefinisikan sebagai aktivitas merebut *opportunity* yang ada dan meminimalkan bahkan merubah *threats* menjadi *opportunity* perusahaan.

Tabel II.3

Strategic decision skills/execution

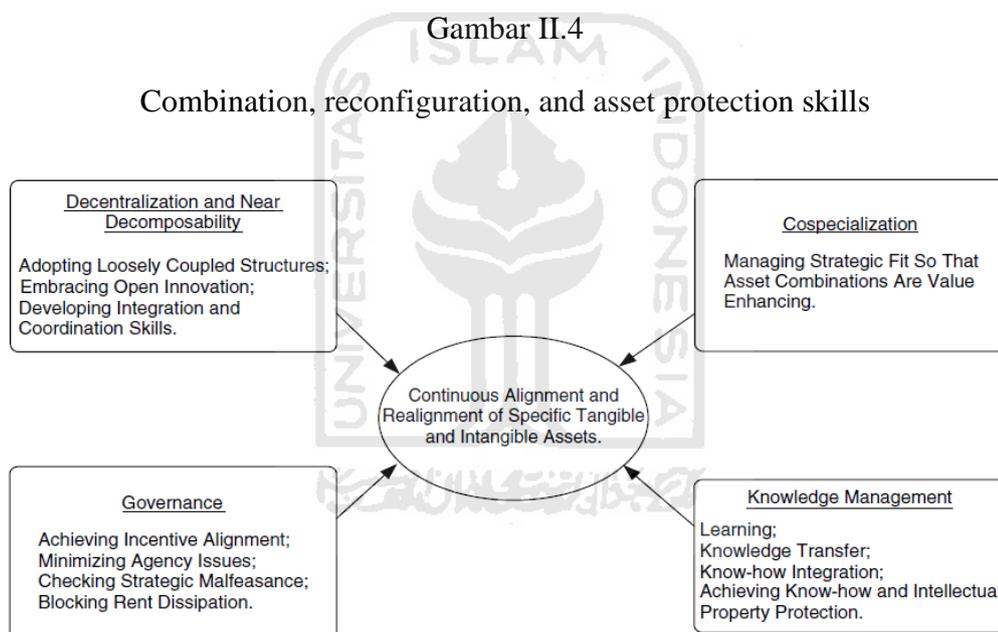


(Sumber, Teece, 2007, 1334)

Elemen *seizing* merupakan strategi pengambilan keputusan atau eksekusi dari hasil proses analisis. *Seizing* memiliki empat elemen sebagai pondasi dari strategi pengambilan keputusan, elemen pertama menggambarkan solusi bagi konsumen dan keputusan bisnis model mana yang akan ditentukan. Elemen ini memiliki komponen memilih arsitektural teknologi dan produk, desain arsitektur pendapatan, memilih target konsumen, dan mekanisme desain untuk menangkap nilai. Elemen kedua menggambarkan penentuan protokol pengambilan keputusan yang memiliki komponen mengenali sumber masalah organisasi yang perlu diselesaikan dan mereduksi ataupun mencegah kesalahan dalam pengambilan keputusan. Elemen berikutnya memilih batasan perusahaan dalam mengelola komplemen dan *platforms*. Komponen dari elemen ini menguraikan bagaimana mengatasi hambatan kalibrasi aset, menilai kelayakan aset dan menangkap spesialisasi ekonomi. Kemudian elemen terakhir membangun loyalitas dan kemitraan yang memiliki komponen

*strong leadership*, komunikasi efektif, mengenali faktor non ekonomi, nilai dan budaya sebagai *intangible assets* perusahaan.

Kemudian *transforming* memiliki makna bagaimana perusahaan mengkonfigurasi ulang sumber daya yang ada supaya perusahaan dapat mempertahankan daya saing. *Transforming* dapat dikatakan mengelola ancaman dan merekonfigurasi peluang seperti identifikasi dan kalibrasi teknologi dan *market*, desain model bisnis dan komitmen sumber daya keuangan perusahaan. Muara ide dari *transforming* berarti implementasi manajemen *tangible* dan *intangible assets* yang dibangun terdiri dari empat komponen dimulai dari desentralisasi dan *decomposability*, *governance*, *cospecialization*, *knowledge management*.



( Sumber : Teece, 2007, 1340)

Desentralisasi dan *decomposability* berarti mengadopsi struktur organisasi yang di gabung secara longgar, membuka ruang untuk inovasi terbuka dan membangun integritas dan keahlian secara terkoordinasi. Komponen berikutnya tata kelola yakni mencapai target organisasi yang telah ditetapkan, meminimalkan isu agensi, mengidentifikasi penyimpangan strategis. Tata kelola menjadi penting karena implementasi strategis akan menjadi kurang maksimal apabila dibarengi tata kelola yang baik. Berikutnya, *cospecialization* yang berarti

mengelola *strategic fit* supaya kombinasi aset meningkat. Komponen yang terakhir yakni *knowledge management* yang berarti organisasi membuka kesempatan supaya terjadi *learning, knowledge transfer, integration, achieving intellectual* yang memiliki dampak *property protection*. Komponen tersebut berkolaborasi dengan harapan manajemen *tangible* dan *intangible assets* dapat menjadi kekuatan dari perusahaan untuk mendapatkan aliran pendapatan dan profitabilitas.

Kerangka *dynamic capabilities* terbagi menjadi tiga elemen yakni *sensing, seizing,* dan *transforming* dimana dalam elemen *sensing* terdapat makna bagaimana perusahaan mengatasi ancaman dan meraih peluang yang ada. Implementasi *sensing* dalam *market fluidity* yang berarti perubahan akan terjadi sehingga perusahaan perlu beradaptasi dengan perubahan dengan *incremental change* maupun *radical change*. Adaptasi yang dilakukan perusahaan bisa berarti adaptasi dengan teknologi digital karena untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan. Terdapat irisan antara elemen *sensing* dengan implementasi teknologi digital yakni proses *R & D* dan pemilihan teknologi. Maka dari itu, kajian teknologi digital dapat didekati dengan kajian *dynamic capabilities* karena terdapat irisan antara teknologi dan elemen *sensing*.

kerangka *Dynamic capabilities* adalah *frame* yang kuat untuk memeriksa transformasi digital dari perusahaan yang ada dalam industri tradisional sehingga perusahaan perlu membangun *Dynamic capabilities* secara cepat untuk mengimplementasikan dan mengubah model bisnis agar tetap relevan dalam ekonomi digital yang ada ( Achtenhagen dkk, 2013, 427-428).

### **2. .3 Bisnis Model**

Bisnis model merupakan tema menarik dalam penelitian karena bersinggungan langsung praktik bisnis. Definisi bisnis menurut Zott dan Amit ( 2010, 2-3) yakni

- ✓ Focus kepada bagaimana menjalankan bisnis, dengan apa, kapan dan dimana.

- ✓ Sebuah perspektif holistic tentang bagaimana bisnis dilakukan .
- ✓ Lebih ditekankan kepada penciptaan dan menangkap nilai untuk bisnis model.
- ✓ Mengakui mitra memiliki peran signifikan dalam pengembangan bisnis model.

Sehingga esensi dari bisnis model yakni Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi, menentukan teknologi dan organisasi yang akan menjalankannya, singkatnya bisnis model menguraikan logika industry dimana pelanggan dilayani dan keuntungan diciptakan. Kerangka bisnis model terdiri dari tiga *major* komponen kerangka kerja yakni ***value proposition system, value creation dan delivery, dan value capture*** yang mencerminkan logika pemikiran strategis tentang nilai, sehingga untuk menciptakan nilai unggul dari pelanggan dan menangkap nilai yang lebih besar dari pesaing. Kerangka model bisnis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut .( Richardson, 2008, 138-141) :

- ✓ ***Value proposition*** yakni bagaimana perusahaan mengirim nilai ke pelanggan dan mengapa pelanggan bersedia membayar nilai tersebut, dan pendekatan dasar perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif. *Value proposition* dapat diuraikan sebagai
  - penawaran kepada pelanggan.
  - target pelanggan.
  - strategi dasar untuk memenangkan pelanggan dan mendapatkan keunggulan kompetitif.
- ✓ ***Value creation dan delivery*** yakni bagaimana perusahaan menciptakan dan mewujudkan nilai bagi pelanggan dan bagaimana dapat meraih keunggulan kompetitif. *Value creation* dapat diuraikan sebagai
  - sumber daya dan kemampuan.
  - organisasi : rantai nilai, aktivitas, system dan proses bisnis

- posisi dalam jaringan nilai : hubungan dengan pemasok, mitra dan pelanggan.
- ✓ **Value capture** yakni bagaimana perusahaan menghasilkan pendapatan dan laba, dapat diuraikan sebagai :
  - Sumber pendapatan.
  - Ekonomi bisnis.

Elemen bisnis model harus selaras dan koheren secara internal dalam praktik manajemen transisi model bisnis ekstrem yang melibatkan teknologi baru dan basis pelanggan yang berbeda memerlukan dukungan sumber daya keuangan yang memadai. Transisi bisnis model yang diimplementasikan dengan bisnis yang ada eksisting lebih mudah untuk diterapkan meskipun hal ini jarang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif kecuali dalam taraf kurang signifikan. Bisnis model “*out of the box*” bisa dibilang jarang yang berhasil karena ekosistem yang ada belum mampu menerima bisnis model yang diimplementasikan.

Desain bisnis model perlu menentukan segmen pasar mana yang akan ditargetkan sehingga bisnis model tidak bias mencari segmen pasar tetapi lebih mengetahui segmen mana yang akan dikejar. Merintis bisnis model baru bukan berarti dapat menjadi *market champion* karena menjadi yang pertama dengan bisnis model yang dapat ditiru dapat mengedukasi pelanggan tentang proposisi nilai baru dan membuka peluang bagi competitor untuk menduplikasi bisnis model yang eksisting.

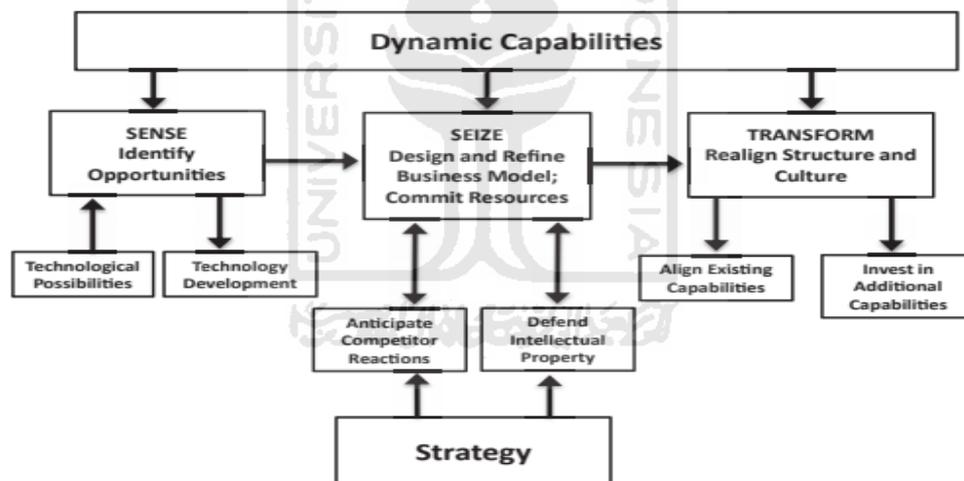
Focus dari bisnis model tidak hanya berfokus pada internal perusahaan saja namun bisnis model lebih terikat kepada konteks lingkungan. Pada perspektif ini, konteks lingkungan bisnis dipandang sebagai variable yang dapat dipilih dan diciptakan oleh perusahaan namun juga sebaliknya bahwa bisnis model perusahaan mengikuti dari ekosistem yang ada. Oleh karena ini untuk meningkatkan keberhasilan bisnis model yang diciptakan di

pasar maka perusahaan harus mampu melihat berbagai kemungkinan yang ada, memahami pasar dan konsumen dengan baik, menguasai *supply chain* sehingga dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan.

#### 2.4 tautan *Strategy*, *Bisnis Model* dalam *Framework Dynamic Capabilities*

Terdapat tautan antara bisnis model, kemampuan dinamis dan strategi dimana kekuatan dari *dynamic capabilities* organisasi menjadi katalisator dalam desain model bisnis. Kemampuan dinamis juga mempengaruhi pada desain organisasi, model bisnis dan menempatkan batasan kelayakan kepada strategi perusahaan. Tautan tersebut akan diuraikan pada gambar II.2 dibawah ini.

**Gambar II. 2**  
**Skema Bisnis Model, *Dynamic Capabilities* dan *Strategy***



Sumber : Teece ( 2018, 44)

Kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya diperlukan strategi dimana seperangkat analisis, konsep, kebijakan, argumen dan tindakan dalam merespon tantangan. Strategi menjadi krusial karena memetakan secara luas bagaimana perusahaan akan bersaing sehingga strategi mengarah kepada pemilihan model bisnis tertentu, segmen pasar yang akan diidentifikasi dan bagaimana pendekatan ke pasar potensial perusahaan. terdapat kecenderungan perusahaan untuk memilih model bisnis yang baru dan akan meninggalkan

model bisnis lama karena kebutuhan perusahaan supaya tetap kompetitif di pasar. strategi perusahaan memiliki tautan dengan desain model bisnis terutama kedatangan teknologi baru seperti internet membuka kemungkinan adaptasi model bisnis baru dan direspon oleh perusahaan. *Framework dynamic capabilities* merupakan refleksi keterkaitan antara strategi, bisnis model dan *dynamic capabilities* itu sendiri untuk menciptakan dan menyempurnakan bisnis model yang layak dipertahankan dengan harapan memperoleh profitabilitas dan keuntungan perusahaan. Tidak terdapat strategi yang akan berhasil sempurna sehingga diperlukan *dynamic capabilities* dalam mencari formula yang tepat supaya perusahaan dapat terus bersaing. Kehadiran teknologi juga direspon perusahaan dalam melakukan perubahan secara inkremental maupun radikal dimana respon tersebut tergantung dari strategi dan sumber daya perusahaan itu sendiri dalam implementasikan strategi untuk bersaing.

Bisnis model memiliki tautan dengan *dynamic capabilities* yang terdapat pada elemen *seizing* pada gambar II.2 dimana desain bisnis model yang didukung oleh sumber daya yang memiliki komitmen mampu dalam mengimplementasikan bentuk desain bisnis model sesuai kebutuhan perusahaan. Implementasi desain bisnis model maupun redesain bisnis model mengacu kepada desain arsitektural manajemen, orkestrasi aset dan *learning culture organization*, selain itu *dynamic capabilities* juga tergantung dari fleksibilitas organisasi dalam merespon desain model bisnis yang akan diimplementasikan.

Kerangka kerja *dynamic capabilities* menjadi model multidisplin dalam perusahaan, *dynamic capabilities* dan strategi berkolaborasi untuk memperbaiki dan menciptakan model bisnis yang dapat dipertahankan dan dapat menjadi *guidance* dalam transformasi organisasi. Diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kemampuan dan sumber daya perusahaan.

Bisnis model, kemampuan dinamis dan strategi perusahaan memiliki keterkaitan erat dalam pertumbuhan perusahaan. *Dynamic capabilities* perusahaan mendorong terjadinya

model bisnis yang sesuai dengan transformasi digital. Bisnis model mengeksplorasi arsitektur bagaimana perusahaan menciptakan dan mentransfer nilai kepada pelanggan dan menghasilkan aliran laba, pendapatan maupun biaya. Kesuksesan bisnis perusahaan memiliki hubungan pada desain dan implementasi bisnis model karena orkestrasi sumber daya dan teknologi yang sesuai dapat berimplikasi positif terhadap perusahaan. Bisnis model mengeksplorasi dan mengeksploitasi inovasi teknologi dapat dikombinasikan dengan pemanfaatan *tangible asset* dan *intangible asset* untuk dikonversi menjadi laba. (Teece, 2006, 1131-1134).

Dengan kata lain mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi, memilih teknologi, mengatur organisasi yang akan menjalankannya dan menangkap nilai dari aktivitas adalah esensi dari fungsi bisnis model ( Teece, 2018, 41). Bisnis model ini memerlukan keseimbangan antara penciptaan, *delivery*, dan menangkap nilai sehingga bisnis model dapat bertahan lama.

Bisnis model dapat berinteraksi dengan *dynamic capabilities* dalam arti bahwa organisasi yang mampu secara dinamis akan memiliki kemampuan lebih cepat dalam mengimplementasikan , menguji dan memperbaiki bisnis model yang baru. Indikasi keberhasilan implementasi dapat dilihat pada desain arsitektur manajemen, orkestrasi asset dan proses pembelajaran yang merupakan *core* dari *dynamic capabilities*. Dalam waktu yang bersamaan *dynamic capabilities* sebagian tergantung pada fleksibilitas organisasi tersebut.

Esensi yang perlu dipertahankan bahwa perusahaan memiliki tujuan untuk mendapatkan profitabilitas sehingga dapat mempertahankan eksistensinya. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka diperlukan strategy ( De Wit dan Meyer, 2010) dimana terbagi menjadi tiga dimensi yakni *process*, *content*, dan *context*.

**Tabel II.2**

**Tautan *Strategy, Dynamic Capabilities & Business Model***

<b>Strategy Dimensions</b>	<b>Dynamic Capabilities</b>	<b>Business Model</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>strategy process</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Thinking</i></li> <li>b. <i>Forming</i></li> <li>c. <i>Changing</i></li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Sensing</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mitra kerja</li> <li>b. Pemilihan Teknologi</li> <li>c. Pengembangan teknologi</li> <li>d. Kebutuhan konsumen</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Value proposition</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Penawaran kepada pelanggan</li> <li>b. Target pelanggan</li> <li>c. Strategi dasar memenangkan pelanggan</li> </ol> </li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <i>Strategy content</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Business</i></li> <li>b. <i>Corporate</i></li> <li>c. <i>Network Levels</i></li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <i>Seizing</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pemilihan bisnis model</li> <li>b. Protokol pengambilan keputusan</li> <li>c. Mengelola komplemen dan <i>platforms</i></li> <li>d. Membangun loyalitas dan kemitraan</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <i>Value creation</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sumber daya</li> <li>b. Organisasi</li> <li>c. Posisi dalam jaringan</li> </ol> </li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>Strategy context</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Industry</i></li> <li>b. <i>Organizational</i></li> <li>c. <i>International</i></li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>Transforming</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Desentralisasi</li> <li>b. Tata kelola</li> <li>c. <i>Cospesialization</i></li> <li>d. <i>Knowledge management</i></li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>Value capture</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sumber pendapatan</li> <li>b. Ekonomi dan bisnis</li> </ol> </li> </ol>
<b>Organizational Purpose</b>	<b>Profitabilitas</b>	<b>Profitabilitas</b>

Strategi proses memiliki konsentrasi untuk menjawab pertanyaan *how, who, dan when* terkait strategi. Strategi proses memiliki elemen *thinking, forming* dan *changing*. *Strategy thinking* menguraikan level analisa dan identifikasi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam ekosistem bisnis perusahaan. *Strategy forming* yakni bagaimana pilihan strategi akan diambil setelah melalui kajian mendalam dalam perusahaan. yang terakhir yakni strategi *changing* dimana pada tahap ini implementasi dari strategi yang di *break down* menjadi aktivitas perusahaan.

Berikutnya strategi *content* yang menguraikan level aktivitas perusahaan, dalam tahap manakah perusahaan mengimplementasikan strateginya, apakah akan fokus pada aktivitas bisnis level dimana dalam level ini merupakan level operasi yang memiliki cakupan antara

lain marketing dan penjualan, operasi dan logistik, sumberdaya manusia dan lain sebagainya. Level berikutnya yakni *corporate* level dimana cakupan dalam aktivitas ini adalah grup usaha yang terdiri dari unit bisnis A, unit bisnis B dan unit bisnis lainnya. Unit usaha tersebut masuk dalam grup perusahaan sehingga unit usaha dapat dilihat sebagai sebuah korporasi bisnis. Perusahaan dalam level korporasi biasanya memiliki holding company sebagai induk perusahaan yang memiliki wewenang untuk melakukan intervensi terhadap unit-unit usaha yang berada dibawah holding tersebut.

Level terakhir yakni *network* level yang berarti adanya aliansi bisnis antar korporasi. Level ini merupakan kerjasama yang memiliki esensi profitabilitas antar korporasi dan akan terjadi *resources sharing*. Hal ini jamak dilakukan sebagai aktivitas antar korporasi yang mana dengan tujuan untuk mendominasi pasar yang ada melalui aliansi.

Strategi *context* yang berarti perusahaan dipandang dari sudut pandang tiga kelompok konteks yakni industri, organisasi dan internasional. Esensi sebagai industri *context* menguraikan perusahaan akan berada di industri mana untuk mencapai profitabilitasnya sehingga diperlukan kajian dan identifikasi akan berada pada industri mana yang akan dipilih. Berikutnya *organizational context* yang memiliki makna bagaimana sistem kontrol terhadap anggota organisasi dalam mencapai tujuan profitabilitas perusahaan apakah dapat berjalan sesuai yang diharapkan atautkah terjadi *organizational chaos*. Elemen terakhir yakni *international context* yang menguraikan isu globalisasi apakah akan berimbas terhadap isu lokal sehingga diperlukan identifikasi dan tindakan preventif dalam mengelola konteks internasional tersebut.

## 2. 5 Bisnis Model Dan Bisnis Model Inovasi

Secara umum diakui bahwa bisnis model mengeksplorasi arsitektur perusahaan dalam menciptakan dan memberikan *value* kepada pelanggan dan merekayasa tujuan perusahaan tersebut ( Teece, 2018, 40). Dengan konsep bisnis model, perusahaan dapat menggambarkan skema dari bisnisnya apakah sudah *on the track* dan dapat menciptakan nilai dan profitabilitas dengan optimal. Dalam beberapa tahun terakhir bisnis model menjadi wacana yang menarik karena inovasi dari bisnis model yang semakin berkembang. Bisnis model inovasi merupakan pengembangan dari bisnis model yang baru bagi perusahaan. ( Ranhinger dkk, 2018, 1145-1147).

Definisi bisnis model inovasi menurut Mezger ( 2014, 2-3) pendekatan perusahaan untuk penciptaan nilai, pengiriman dan menangkap nilai melalui definisi proposisi nilai dan deskripsi dari arsitektur bisnis yang mendasarinya. Perubahan tersebut dapat mencakup *supply chain*, atau *value propotion* kepada pelanggan atau mitra perusahaan. Oleh karena itu tingkat inovasi juga termasuk dalam kajian tentang bisnis model inovasi, sehingga dapat didefinisikan sebagai perubahan dalam bisnis model perusahaan yang baru bagi perusahaan dan menghasilkan perubahan yang dapat diamati dalam praktek manajemen perusahaan terhadap pelanggan dan mitra., kemudian kajian bisnis model inovasi terhadap teknologi digital seperti internet yang dapat menyebabkan perubahan kepada bisnis model. ( Rachinger dkk, 2018, 1146).

### TABEL II. 3

#### TINJAUAN LITERATUR DAMPAK TEKNOLOGI

#### TERHADAP BISNIS MODEL ( RACHINGER DKK, 2018, 1146)

SUMBER LITERATUR	KAJIAN LITERATUR
Arnold <i>et al.</i> , 2016;Burmeister <i>et</i>	Potensi digitalisasi dan aplikasi baru serta pandangan

<i>al. , 2016; Kiel et al. , 2017; Loebbecke dan Picot, 2015</i>	terpadu dari siklus hidup produk yang berubah dan bisnis model inovatif dikembangkan menyesuaikan kebutuhan perusahaan.
Hartmann <i>et al. , 2016, Berman dan Bell, 2011; Matzler et al. , 2016, Berman dan Bell, 2011; Matzler et al. , 2016</i>	<i>Big Data</i> ( sumber data baru ), otomatisasi ( perubahan fungsi mesin), interkoneksi rantai nilai, dan antar muka pelanggan digital membuat pondasi untuk menciptakan bisnis model baru dan berpotensi merestrukturisasi pelanggan individu ( <i>end user</i> ).
Coupette, 2015; Kaufmann, 2015; Loebbecke dan Picot 2015; Ernst & Young, 2011). Matzler <i>et al.</i> (2016) dan Berman (2012)	Kajian ini menggambarkan tiga tahap bagaimana digitisasi mempengaruhi bisnis model sebagai berikut, pertama, digitalisasi produk dan layanan, kedua, proses digital dan pengambilan keputusan dengan bantuan <i>big data</i> atau kecerdasan buatan, dan transformasi proposisi nilai dan model operasi.
Arnold <i>et al. , 2016; Kiel et al. , 2017</i>	Jika elemen bisnis model tunggal dikaji lebih mendalam maka temuan dari kajian terbaru yakni menunjukkan proposisi nilai, manajemen infrastruktur internal dan hubungan pelanggan mulai dipengaruhi oleh digitalisasi.

Berdasarkan kajian literatur tersebut terjadi perubahan terutama dalam bentuk penawaran baru yakni produk, layanan, dalam bentuk *cloud* yang mendorong perubahan di bisnis model. Konfigurasi perubahan teknologi digital terhadap bisnis model inovasi memerlukan kolaborasi jangka panjang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Sehingga kompetensi dalam system fisik *cyber* atau data analitik diperlukan untuk memproses kualifikasi bisnis model.

Kemampuan manajemen puncak dalam mendesain dan redesain merupakan esensi dari *dynamic capabilities*. Langkah awal yang diperlukan perusahaan dalam berinovasi yakni dengan merasakan kebutuhan pelanggan dengan memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga pelanggan mau membayar produk dan layanan dari perusahaan. *Business model* yang diharapkan perusahaan adalah bisnis model yang dapat ditawarkan dengan harga yang relatif tinggi untuk menutupi biaya perusahaan dan terdapat profit yang memuaskan. Untuk mencapai bisnis model tersebut dimulai dengan memahami kebutuhan pelanggan dengan implementasi teknologi digital terutama dengan berkembangnya pemakaian internet sehingga menimbulkan dampak inovasi bagi perusahaan. dalam prakteknya diperlukan waktu untuk

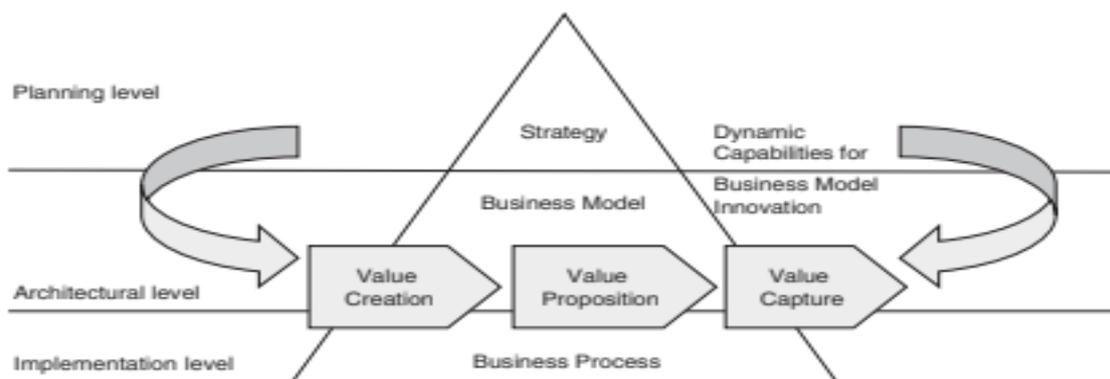
adaptasi model bisnis inovasi untuk mengejar kemungkinan implementasi teknologi karena model bisnis lebih tergantung konteks daripada teknologi.

## 2. 6 Bisnis Model Inovasi Dan *Dynamic Capabilities*

Organisasi dapat terus bertahan lama apabila mereka dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan sehingga untuk mengkaji fenomena tersebut digunakan perspektif *dynamic capabilities* dan digunakan dalam lingkungan yang mudah berubah. Kajian transformasi digital dewasa ini menjadi konteks penting kajian manajemen strategis karena menyesuaikan dengan ekosistem bisnis yang ada. Ekosistem bisnis yang berubah dinamis disertai perubahan teknologi yang cepat maka fenomena ini dapat didekati dengan kajian *dynamic capabilities* karena kajian ini menjelaskan bagaimana perusahaan menghadapi perubahan pasar dan teknologi secara cepat ( Teece, 2018, 40-41).

### Gambar II.3

Kerangka Konseptual Bisnis Model Inovasi dan Digitalisasi  
Dalam Perspektif *Dynamic Capabilities*



Sumber : Rachinger dkk ( 2018, 1148)

*Dynamic capabilities* dapat dianggap kemampuan untuk meraih peluang baru dan merubah bisnis model eksisting dengan mengkonfigurasi ulang sumber daya perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini menjadi penting karena perubahan pasar yang sedang berlangsung karena perubahan teknologi secara langsung dan tidak langsung akan mempengaruhi bisnis model perusahaan. Kondisi eksisting yang sudah ada dapat menjadi usang bahkan akan ditinggalkan karena sudah tidak menjangkau kebutuhan pasar, perubahan eksternal perusahaan dapat merubah organisasi internal perusahaan karena perubahan bisnis model.

Bisnis model terikat pada konteks lingkungan, dalam konteks ini *business environment* dipandang sebagai variable yang dapat dipilih dan dibentuk oleh perusahaan dan lingkungan bisnis dapat merubah bisnis model perusahaan. Kesuksesan bisnis model yang dirancang di pasar maka organisasi bisnis harus menganalisa berbagai alternative , memiliki pemahaman pelanggan yang baik dan memahami tentang rantai nilai pelanggan sehingga pelanggan dapat terpenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, kemampuan untuk beradaptasi dengan bisnis model dapat dilihat sebagai *dynamic capabilities* itu sendiri (Rachinger dkk, 2018,1147). Kajian ini memiliki focus pada pendekatan yang didorong untuk merasakan , merebut dan mengkonfigurasi ulang dimana dapat memberikan peluang bisnis untuk beradaptasi dan sejalan dengan strategi perusahaan yakni pertama, teknologi dan penginderaan bisnis model menyiratkan kemampuan untuk memahami keunggulan teknologi untuk implementasi bisnis model baru dan mampu mendeteksi ancaman bisnis model dari pesaing, kedua, merebut diseluruh level bisins model untuk mengkolaborasikan inovasi seluruh sumber daya perusahaan. Ketiga, konfigurasi ulang untuk memilih sumber daya perusahaan yang sesuai dengan kompetensi inti yang dibutuhkan. Kemampuan penginderaan dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman terhadap bisnis model, kemampuan merebut diperlukan untuk mengatasi dan memanfaatkan peluang peluang dalam bisnis

modelm dan kemampuan konfigurasi ulang diperlukan untuk merekonstruksi dan beradaptasi terhadap struktur organisasi dan untuk implementasi bisnis model baru ( Rachinger dkk, 2018, 1147).

Perspektif tentang digitalisasi dan bisnis model inovasi diambil bersama dalam konteks *dynamic capabilities*, dalam segitiga logika bisnis (gambar 4) menawarkan perspektif untuk membedakan antara proses bisnis di bagian bawah dan tingkat perencanaan strategis. Dengan demikian bisnis model menghubungkan perencanaan dengan implementasi. Kajian *dynamic capabilities* menawarkan sudut pandang eksploratif tentang topik bisnis model inovasi sehingga desain dan operasional bisnis model tergantung pada kemampuan perusahaan. (Rachinger dkk, 2018, 1147-1148).

## **2.7 Bagaimana Teknologi Digital Merubah Bisnis Model**

Teknologi digital telah menjadi pendorong dalam bisnis model inovasi dengan memungkinkan cara-cara baru untuk menciptakan dan menangkap nilai baru, mekanisme baru, arsitektur transaksi dan bentuk organisasi dinamis. *Framework* memungkinkan kajian secara sistematis bisnis model inovasi melalui teknologi digital. Perubahan konstruksi dalam bisnis model dapat dikategorikan ke dalam tiga besar yakni otomatisasi, ekstensi dan transformasi. Otomatisasi mengacu kepada kasus ketika perusahaan menggunakan teknologi digital untuk mengotomatisasi atau meningkatkan kegiatan yang ada dan proses seperti menampilkan informasi pendukung. Ekstensi mengeksplorasi kasus ketika perusahaan menggunakan teknologi digital dan untuk mendukung cara-cara baru dalam menjalankan bisnis, dan transformasi mengacu kepada kasus ketika teknologi digital digunakan untuk mengganti cara tradisional. ( Li, 2017, 4).

## **2.8 Industri Kreatif**

Pertumbuhan ekonomi kreatif menunjukkan peningkatan yang signifikan terutama dengan adanya factor perkembangan digital yang pesat ( Bekraf, 2018). Menurut

*Departemen of Culture, Media and Sport (DCMS)* di Inggris mendefinisikan industri kreatif sebagai industri yang berbasis kreatifitas, ketrampilan dan bakat individu serta yang memiliki potensi kekayaan dan penciptaan lapangan kerja melalui generasi dan eksploitasi kekayaan intelektual (DCMS, 1998, 5).

**Tabel II. 4**  
**Identifikasi Sektor Industri Kreatif**  
**(DCMS, 1998)**

1. Advertising	8. Film and video
2. Architecture	9. Music
3. Art and antiques market	10. Performing arts
4. Computer and video games	11. Publishing
5. Crafts	12. Software
6. Design	13. Television and radio
7. Designer fashion	

DCMS mengidentifikasi tiga belas sector industri kreatif dan terdapat keterkaitan dengan aspek teknologi seperti media social dan media digital. Industri kreatif memberikan gambaran ideal bagaimana inovasi model bisnis dilakukan. Industri tradisional memiliki potensi dapat berdifusi menuju industri digital karena ekosistem bisnis yang semakin dinamis.

Bisnis model digital dalam industri kreatif menjadi hal unik dimana bertemunya nilai profitabilitas dan social budaya sehingga proses kreatif yang tercipta mampu menghasilkan nilai ekonomi . Jadi bisnis model hanya baik jika dapat menghasilkan lebih banyak pendapatan daripada biaya dan perlu di ciptakan mekanisme yang mengidentifikasi peluang , mengembangkan produk dan layanan perusahaan. . ( Li, 2017, 4).



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Bagian bab tiga akan mengeksplorasi mengenai uraian data dan metodologi yang akan digunakan oleh penulis dalam melakukan penelitian ini. Kajian yang terdapat dalam bagian ini akan dimulai dari sumber data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, serta metode penelitian yang akan digunakan penulis dalam menyusun tesis ini.

Penelitian ini mengadopsi metode penelitian deskriptif kualitatif, dengan tujuan eksplorasi melalui pendekatan studi kasus longitudinal. Penelitian longitudinal adalah penelitian dimana data dikumpulkan untuk setiap item atau variable untuk dua atau lebih periode waktu yang berbeda, selain itu subjek atau kasus yang dianalisis adalah sama atau setidaknya sebanding dari satu period ke periode berikutnya dan analisis melibatkan perbandingan data antar periode (Wallet dkk, 2009, 261). Desain penelitian longitudinal dirancang dan diimplementasikan dengan tujuan mengatasi masalah tertentu pada waktu tertentu dan periode tertentu.

Pendekatan penelitian studi kasus dilakukan dengan metode pengumpulan data seperti arsip, wawancara, kuesioner, dan observasi baik berupa data kualitatif seperti kata-kata atau ungkapan dan kuantitatif seperti angka bahkan kombinasi antara keduanya (Eisenhardt, 1989, 532). Desain penelitian ini mengikuti roadmap dari Eisenhardt (1989, 533) yang akan diuraikan dalam table sebagai berikut :

**TABEL III.1**

**Proses Membangun Teori Dari Penelitian Studi Kasus ( Eisenhardt, 1989, 533)**

TAHAPAN	AKTIVITAS	DASAR ARGUMEN
Getting Started	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Definisi pertanyaan penelitian</li> <li>B. Memungkinkan konstruksi a priori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Fokus pada usaha penelitian.</li> <li>B. Memberikan landasan konstruksi pengukuran yang lebih baik.</li> </ul>
Selecting Case	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Teori maupun hipotesis</li> <li>B. Populasi spesifik.</li> <li>C. Teoritis, tidak random, sampling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Mempertahankan fleksibilitas teori.</li> <li>B. Membatasi variasi asing dan mempertajam validitas eksternal.</li> <li>C. Memfokuskan upaya pada kasus-kasus yang berguna secara teoritis-yaitu, yang mereplikasi atau memperluas teori dengan mengisi kategori konseptual.</li> </ul>
Crafting Instruments and Protocols	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Berbagai metode pengumpulan data.</li> <li>B. Data kualitatif dan kuantitatif dikombinasikan dengan triangulasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Memperkuat landasan teori dengan bukti triangulasi.</li> <li>B. Pandangan sinergis terhadap bukti.</li> <li>C. Menumbuhkan berbagai perspektif dan memperkuat landasan.</li> </ul>
Entering the Field	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Tumpang tindih pengumpulan dan analisis data, termasuk catatan lapangan.</li> <li>B. Metode pengumpulan data yang fleksibel dan oportunistik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Kecepatan menganalisis dan mengungkapkan adjustment yang bermanfaat untuk pengumpulan data.</li> <li>B. Mengizinkan penyidik memanfaatkan tema yang muncul dan fitur kasus unik.</li> </ul>
Analyzing Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Analisis dalam kasus .</li> <li>B. Pencarian pola lintas kasus menggunakan teknik divergen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Memperoleh keakraban dengan data dan generasi teori terdahulu.</li> <li>B. Memaksa simpatisan untuk melihat melampaui kesan awal dan melihat bukti melalui banyak <i>frame</i>.</li> </ul>
Sharpening Hypotheses	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Tabulasi berulang pada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Mempertajam definisi,</li> </ul>

	bukti/temuan untuk setiap konstruk. B. Replikasi, bukan pengambilan sampel, logika lintas kasus. C. Cari bukti "mengapa" di balik hubungan yang terjadi	validitas, dan terukur konstruk. B. Mengonfirmasi, memperluas, dan mempertajam teori. C. Membangun validitas internal.
Enfolding Literature	A. Komporasi dengan literatur yang bertentangan . B. Komporasi dengan literatur yang serupa.	A. Membangun validitas internal, meningkatkan level teoretis, dan mempertajam definisi konstruk. B. Mempertajam generalisasi, meningkatkan definisi konstruk, dan meningkatkan level teoretis.
Reaching Closure	A. Saturasi teoritis jika memungkinkan	A. Proses akhir ketika peningkatan margin menurun

Studi kasus adalah strategi yang berfokus pada pemahaman dinamika yang ada dalam pengaturan tunggal. Studi kasus dapat melibatkan satu atau beberapa kasus dan berbagai tingkat Analisa. Definisi awal dari pertanyaan penelitian memiliki nilai penting dalam membangun teori dari studi kasus. Selain itu focus dalam pertanyaan penelitian dapat membantu membangun kerangka teori supaya tidak terjadi bias. Spesifikasi konstruksi apriori juga dapat membentuk desain awal dari kerangka penelitian, jika konstruksi apriori ini memiliki nilai penting maka peneliti memiliki landasan empiris yang lebih kuat dalam memunculkan teori dari studi kasus tersebut. Konstruksi ini secara eksplisit diukur dalam wawancara dan kuesioner penelitian.

Memilih kasus merupakan hal yang penting dalam studi kasus, isu populasi penelitian sangat penting karena menentukan himpunan entitas dari mana sampel harus ditarik, selain itu dapat digunakan dalam menentukan Batasan untuk menggeneralisasikan temuan dalam penelitian. Dalam mendesain instrument dan protocol, peneliti biasanya menggabungkan

beberapa metode pengumpulan data seperti interview, observasi, dan data arsip. Triangulasi dimungkinkan dalam pembuktian yang lebih kuat dari konstruksi dan hipotesis. Yang perlu diperhatikan adalah kombinasi antara data kualitatif dengan bukti kuantitatif karena dapat menunjukkan hubungan dalam makna penelitian.

Pada saat peneliti memasuki lapangan penelitian sebaiknya mempersiapkan catatan lapangan supaya tidak terjadi tumpang tindih antara data kualitatif dan kuantitatif pada saat pengumpulan data lapangan. Tahap berikutnya yakni Analisa kasus, dimana dalam tahap ini data lapangan yang diperoleh diolah menjadi generalisasi sehingga generalisasi logis dari penelitian dapat dicapai. Dalam menganalisa setidaknya terdapat kajian literatur yang dapat mendukung penelitian studi kasus karena sebagai kerangka kajian penelitian.

### **3. 2 Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder yang dapat menunjang penelitian ini dilakukan. Data Primer digunakan untuk mencari kedekatan fenomena dan kontrol kesalahan yang berlebihan. Data primer pada penelitian ini dikumpulkan melalui survei dengan kuesioner, observasi, wawancara secara langsung kepada subjek dari perusahaan. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui sumber secara langsung, melainkan data tersebut dapat ditemukan melalui berbagai instrumen seperti jurnal, artikel, buku kumpulan data dan beberapa literatur lainnya yang mendukung penelitian dilakukan.

### **3. 3 Subjek Penelitian**

Penelitian ini untuk mengeksplorasi mengenai fenomena desain model bisnis digital pada industry kreatif melalui desain penelitian yang telah diuraikan oleh peneliti pada pembahasan sebelumnya, maka peneliti memfokuskan penelitian pada perusahaan tunggal PT.Aseli Dagadu Djokdja, dengan kantor pusat yang beralamat di Jalan Ikip PGRI No. 50, Sonopakis, Yogyakarta, 55182, Telp 0274-373441 / Fax 0274-373493.

Pada awalnya Dagadu pertama kali digagas oleh 25 orang yang merupakan mahasiswa dan alumni mahasiswa arsitektur Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada tahun 1994. Perusahaan yang menaungi produk-produk berlabel Dagadu ialah PT. Aseli Dagadu Djokdja yang didirikan pada 4 Januari 1994. Para pendiri Dagadu yang sebanyak 25 orang itu memiliki minat yang sama di bidang kepariwisataan dan perkotaan. Mereka sering berkumpul bersama dan akhirnya mewujudkan keinginan untuk membuat sebuah ciri khas baru tentang Yogyakarta dalam hal cenderamata. Yang menarik dari Dagadu yakni mampu memosisikan produknya sebagai *brand local image* di Yogyakarta, bisa dibilang Dagadu adalah milik Yogyakarta. Semangat kreativitas dan bisnis berkolaborasi sehingga menghasilkan profitabilitas. Dalam perkembangannya Dagadu memiliki beberapa outlet yang tersebar di kota Yogyakarta, yakni

- A. Yogyatourium Dagadu, Jln. Gedongkuning No.128, Rejowinangun, Kec. Kotagede, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55172.
- B. Dagadu Yogya 2, Jl. Pekapalan Kraton, Jl. Alun-Alun Utara No.7, Prawirodirjan, Kec. Gondomanan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55132.
- C. Dagadu Malioboro Mall, Malioboro Mall LG, Jalan Malioboro, Suryatmajan, Kec. Danurejan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55271.
- D. Dagadu Tugu, Jl. P. Mangkubumi No.62, Gowongan, Kec. Jetis, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55233.

## Profil perusahaan

Nama Perusahaan	PT. Aseli Dagadu Djokja
Tahun Berdiri	4 Januari 1994
Jenis Produk dan Jasa	A. <i>Merchandise</i> berupa kaos yang tersegmentasi <i>local brand image</i> . B. Memfasilitasi ruang seni dan budaya untuk komunitas seni, desain dan Pendidikan.
Jumlah Karyawan	± 100 orang
Tujuan Pasar	Yogyakarta dan Indonesia
Omzet Penjualan	± 40.000 kaos dalam 1 bulan
Teknologi digital yang digunakan	Facebook, instagram, WhatsApp, email, Blackberry, Google, Youtube.

### 3. 4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini berakar pada metodologi interpretif, dimana organisasi dipandang sebagai sebuah konstruksi sosial yang terdiri dari interaksi orang-orang yang terdapat di organisasi tersebut, dengan lain perkataan organisasi merupakan social interaction antara masyarakat yang terdapat didalam organisasi tersebut. Sedangkan untuk memahami suatu makna diperlukan pendekatan tertentu yang dapat mengungkap makna-makna tersembunyi di dalamnya. Pendekatan seperti dimaksud diatas adalah etnografi enterpretif. Ada ungkapan yang menjelaskan esensi etnografi, “kalau anda melihat riak gelombang, etnografi menyelami dalamnya dasar lautan”.

Metoda pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti menggunakan dua proses pengumpulan data, yaitu pengumpulan data melalui penelitian lapangan dan penelitian melalui kajian pustaka. Penjelasan mengenai metoda pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

A. Penelitian Lapangan yakni proses pengumpulan data melalui lapangan ini dilakukan dengan melakukan wawancara secara langsung mengenai topik penelitian yang akan dilakukan dengan *subject-matter expert* yang telah ditentukan. Dalam penulisan tesis ini penulis sudah melakukan penelitian mulai dari bulan Juni 2019- Juli 2020. Penulis

melakukan wawancara secara langsung maupun dengan social media dengan *personal in charge* Dagadu yakni :

1. Ahmad Noor Arief, sebagai direktur utama dan pemilik PT.Aseli Dagadu Djokdja.
  2. Agra Locita, sebagai Marketing dan Program Manager PT. Aseli Dagadu Djokja.
  3. Ratna Wahyuningtyas, sebagai Customer Relation Officer PT. Aseli Dagadu Djokja.
  4. Ajie, sebagai pengelola Kolega café PT.Aseli Dagadu Djokja.
- B. *Desk research* yakni penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang dapat mendukung penelitian dengan cara mengumpulkan data – data perusahaan, referensi buku, serta literatur lainnya yang dapat baik secara online maupun offline yang mendukung penelitian ini.
- C. Observasi yakni penelitian ini dilakukan melalui pengamatan terhadap aktivitas subyek penelitian dengan tujuan supaya peneliti dapat merasakan kemudian memahami realitas sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan ide yang sudah ada sebelumnya dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan sehingga dapat diambil makna maupun gambaran lengkap terhadap subyek penelitian.

### **3. 5 Instrumen Penelitian**

Untuk meningkatkan wawasan mengenai industri kreatif dan perkembangannya di Yogyakarta, instrumen yang penulis gunakan adalah observasi data melalui wawancara yang akan dikombinasikan dengan data dari publikasi dan laporan tentang industri dari Kementerian Koperasi dan UKM, Badan Ekonomi Kreatif Yogyakarta dan sumber-sumber sekunder lainnya.

### **3. 6 Teknik Pemeriksaan Dan Keabsahan Data**

Validitas internal dalam penelitian ini adalah penggunaan kerangka konseptual bisnis model inovasi dalam *dynamic capabilities* dan kajian literatur tentang industry kreatif.

Sumber data primer dari *personal in charge* PT. Aseli Dagadu Djokdja akan dikomparasikan dengan data lapangan yang diperoleh dikaji dengan kerangka konsptual yang sudah disusun dan dianalisa dengan literatur terkait sehingga terdapat generalisasi logis dalam penelitian ini.



## BAB IV

### Analisa Data Dan Pembahasan

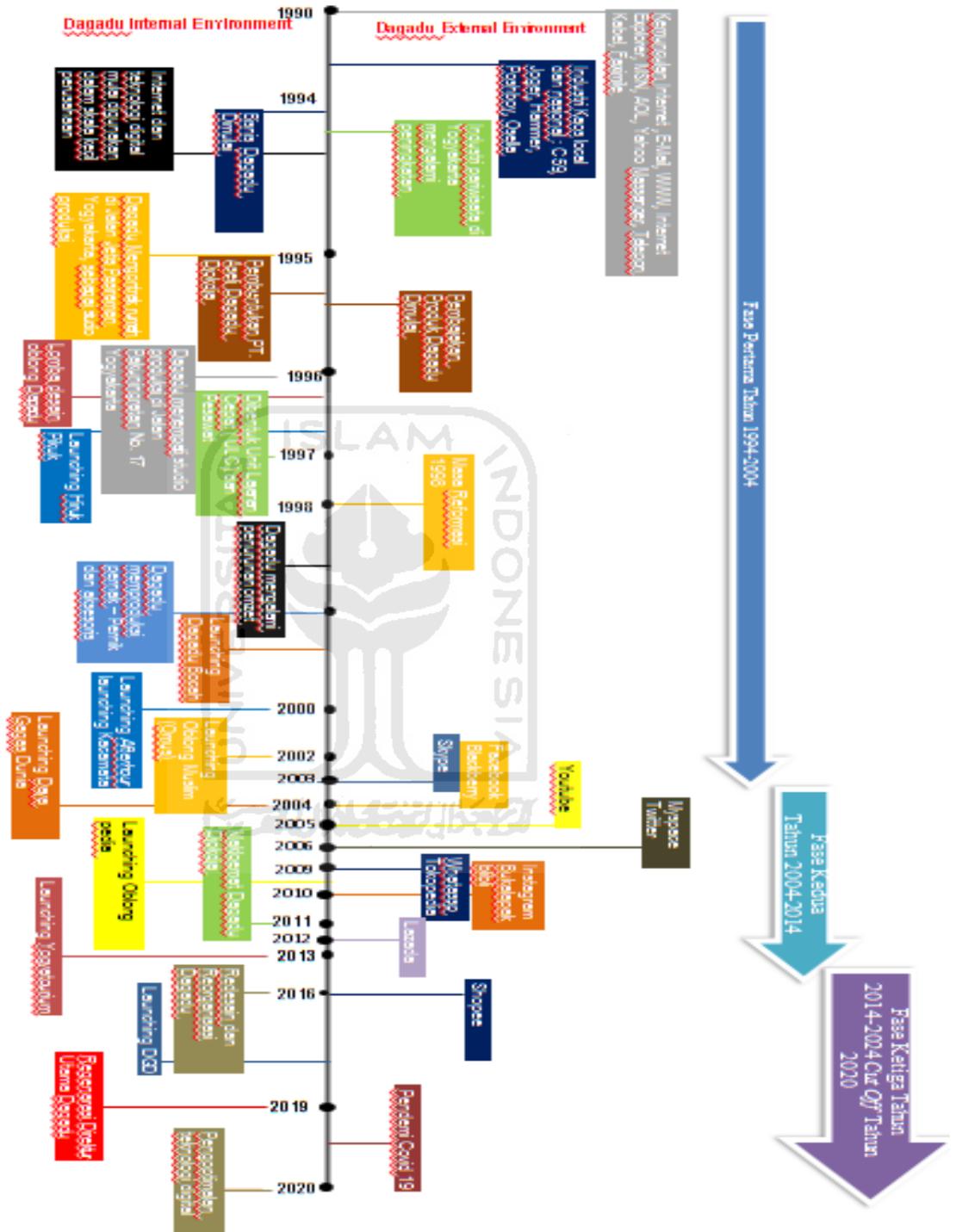
#### 4.1 Milestone Dagadu

Ide pembentukan Dagadu di mulai pada tahun 1994 oleh 25 orang yang merupakan mahasiswa teknik arsitektur Universitas Gadjah Mada. Para pendiri Dagadu memiliki minat yang sama di bidang kepariwisataan, perkotaan dan desain grafis. Mahasiswa tersebut yakni Adi Hutomo Atmoko, Ahmad Noor Arief, Albertus Ari Basuki, Arya Aditya Wardhana, Djaka Dwiandi Purwaningtyas, Edy Prayitno Hirsam, Evi Ailina, Hanif Budiman, Hardilan M Arifin, Heri Ponco Nugroho, Hernowo Muliawan, Hetty Herawati, Erwin Anindita, Muhammad Arif Arba'I, Nugroho Budhiharto, Ririn Choirina Anggraini, Riza Arif Widani, Wiwik Sri Suhartati, Lapdo Pranowo, Edy Setijono, Nowo Yuliarto, Agung Sekar Galih, Gigih Budi Abadi, Nur Aina dan Endi Nur Endar Satria. Ke 25 mahasiswa tersebut merupakan mahasiswa yang tergabung dalam proyek penelitian Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Kaltim dan proyek *Bali Tourism and Development Center* di Nusa Dua yang dipimpin oleh dosen mereka yakni Wiendu Nuryanti. Dalam menjalankan proyek penelitian, para mahasiswa tersebut menempati studio yang berada di Jalan Suroto, Kotabaru, Yogyakarta ( Setiawan, 2015, 16).

Tahapan selanjutnya dengan *brand* awal Dagadu Djokdja , perusahaan ini membuka gerai pertama di *lower ground* Malioboro Mall Yogyakarta dengan mengandalkan kaos oblong dengan beragam tulisan khas Yogyakarta sebagai produk unggulan disamping pernak-pernik maupun cinderamata. Respon pasar pada saat itu cukup baik sehingga Dagadu terus berproses menjadi perusahaan yang lebih baik. Berikut *timeline* Dagadu dari tahun 1994 sampai tahun 2020.

Gambar IV.1

Timeline Dagadu



## 4.2 Implementasi *Dynamic Capabilities, Business Model Dan Strategy Dagadu.*

Tabel IV.1

### Implementasi strategi, bisnis model dan *dynamic capabilities*

#### Strategy Dimension :

#### Strategy Process

#### Analisa SWOT Dagadu

##### 1. Strategy thinking

##### a. Strengths

- ✓ Memiliki desain original
- ✓ Kepemilikan kolektifitas
- ✓ Founder memiliki minat sama dalam hal pariwisata dan perkotaan
- ✓ Didukung komunitas seni, budaya, intelektual dsb
- ✓ Memiliki networking antar industri

##### b. Weakness

- ✓ Lambat dalam pengambilan keputusan bisnis
- ✓ Aktivitas bisnis memiliki kecenderungan pada desain dan proses kreatif
- ✓ Proses kreatifitas penciptaan produk kurang efisien dan efektif
- ✓ Kurang perencanaan bisnis karena memiliki latar belakang seniman yang terbiasa berjalan apa adanya.
- ✓ Kekurangan sumber daya yang berhubungan dengan integrasi teknologi digital
- ✓ Infrastruktur digital belum optimal
- ✓ Memiliki ketergantungan dengan *platform* bisnis *offline*
- ✓ Kurang adaptif dalam menyikapi perubahan pasar, ekonomi dan bisnis.
- ✓ Memiliki kecenderungan

melayani satu segmen saja.

c. Opportunity

- ✓ Merupakan produk khas Yogyakarta
- ✓ Memiliki peluang monopoli dalam industri kaos oblong di Yogyakarta
- ✓ Memiliki kesempatan menjadi brand nasional

d. Threats

- ✓ Plagiasi produk oleh kompetitor
- ✓ Perkembangan teknologi yang membawa Dagadu berhadapan dengan konten-konten instan

## 2. Strategy forming

a. Internal

- ✓ Memiliki desain original
- ✓ Kepemilikan kolektif
- ✓ Founder memiliki minat sama dalam hal pariwisata dan perkotaan
- ✓ Lambat dalam pengambilan keputusan bisnis
- ✓ Aktivitas bisnis memiliki kecenderungan pada desain dan proses kreatif
- ✓ Proses kreatifitas penciptaan produk kurang efisien dan efektif
- ✓ Kurang perencanaan bisnis karena memiliki latar belakang seniman yang terbiasa berjalan apa adanya
- ✓ Kekurangan sumber daya yang berhubungan dengan integrasi teknologi digital
- ✓ Infrastruktur digital belum optimal
- ✓ Memiliki ketergantungan dengan *platform* bisnis *offline*
- ✓ Kurang adaptif dalam menyikapi perubahan pasar, ekonomi dan bisnis
- ✓ Memiliki kecenderungan melayani satu segmen saja

b. Eksternal

- ✓ Didukung komunitas seni, budaya, intelektual dsb
- ✓ Memiliki networking antar industri
- ✓ Merupakan produk khas Yogyakarta
- ✓ Memiliki peluang monopoli dalam industri kaos oblong di Yogyakarta
- ✓ Memiliki kesempatan menjadi brand nasional
- ✓ Plagiasi produk oleh kompetitor
- ✓ Perkembangan teknologi yang membawa Dagadu berhadapan dengan konten-konten instan

### 3. Strategy changing



#### Action plan Dagadu

- ✓ Perbaiki aktivitas bisnis yang tidak terlalu fokus pada desain dan proses kreatif saja
- ✓ Menyesuaikan kebutuhan sumber daya manusia dengan integrasi teknologi digital
- ✓ Pengoptimalan infrastruktur digital dengan harapan dapat menangkap nilai dan harapan konsumen
- ✓ Membuka kemungkinan beradaptasi dengan *platform* bisnis *online* berbasis digital
- ✓ Regenerasi kepemimpinan yang memiliki pengalaman dalam transformasi digital

### Strategy content

#### 1. Business strategy

#### Operating unit Dagadu

- ✓ SDM, Dagadu menetapkan kualifikasi sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi yakni SDM yang adaptif dengan platform digital
- ✓ Marketing & sales, membuka kemungkinan marketing adaptasi dengan platform digital
- ✓ R&D, melakukan kajian

## 2. Corporate strategy

- terhadap produk yang diminati dalam ekosistem digital
- ✓ Operation & logistic, membangun infrastruktur digital dan integrasi antara platform digital perusahaan dengan ekosistem digital.
- ✓ Integrasi bisnis unit Dagadu dalam platform digital

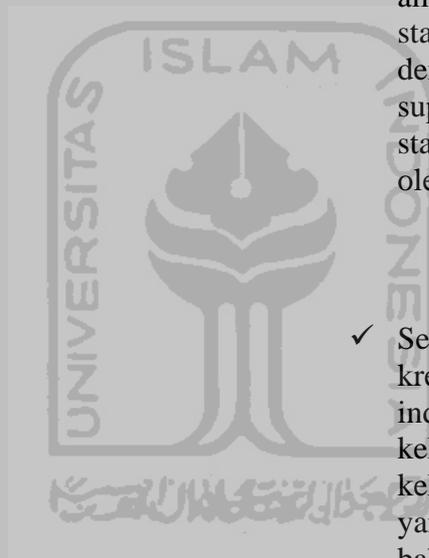
## 3. Network level strategy

- ✓ Sebagai entitas bisnis korporasi, Dagadu perlu membuka kemungkinan aliansi bisnis dengan berbagai stakeholder perusahaan dengan platform digital supaya nilai dan harapan stakeholder dapat dipenuhi oleh Dagadu

### Strategy context

#### 1. Industry

- ✓ Sebagai sebuah perusahaan kreatif Dagadu memasuki industri kaos oblong dimana kekuatan dari desain menjadi kekuatan dari produk Dagadu, yang menjadi perhatian urgent bahwa perkembangan teknologi digital yang mampu menciptakan konten-konten instan dan dapat viral dalam waktu singkat tampaknya menjadi tantangan bagi Dagadu dalam menciptakan konten-konten yang diminati konsumen karena konten dan tema yang diangkat oleh Dagadu menjadi sebuah produk berpacu dengan life cycle product yang memiliki usia pendek padahal dalam penciptaan konten Dagadu memerlukan waktu yang relatif lebih lama.



## 2. Organizational

- ✓ Diperlukan sistem pengendalian manajemen terpadu dalam proses bisnis Dagadu karena Dagadu terbiasa dengan iklim organisasi informal dan kasual sehingga kontrol organisasi dalam mencapai tujuannya mengalami resistensi. Kelemahan dari kepemilikan kolektif yakni iklim yang terbangun adalah semua anggota organisasi memiliki kesamaan wewenang, ada istilah “*kabeh konco*” sehingga pengambilan keputusan yang bersifat *top down* akan mengalami hambatan internal sehingga keputusan yang diambil berasal dari *bottom up*.

## 3. International

- ✓ Perkembangan teknologi yang menjadi isu dalam bisnis internasional tampaknya perlu diantisipasi karena teknologi yang berkembang pesat mampu merubah dasar persaingan dalam bisnis industri kaos oblong, beberapa hal yang menjadi perhatian yakni infrastruktur digital sebagai jembatan komunikasi dengan berbagai stakeholder Dagadu dan penciptaan konten-konten kreatif supaya tetap up to date

---

## Dynamic Capabilities

### 1. Sensing

#### a. Mitra kerja

- ✓ Dalam menjalin kerjasama dengan mitra kerja maka Dagadu memberikan kualifikasi sebagai panduan dalam berorganisasi baik secara verbal maupun nonverbal, dalam konteks kajian ini Dagadu membangun komunikasi dengan teknologi digital yang ada sesuai perkembangan zamannya supaya terjadi kolaborasi saling menguntungkan dengan mitra kerjanya

#### b. Pemilihan teknologi

- ✓ Kajian internal Dagadu dalam pemilihan teknologi dalam aktivitas bisnis menjadi hal krusial karena teknologi digital yang sudah menjadi lifestyle dari ekosistem bisnis sebaiknya perlu diadopsi menjadi media membangun kolaborasi

#### c. Pengembangan teknologi

- ✓ Dagadu melihat perkembangan teknologi sebagai hal jamak yang perlu diadopsi menjadi bagian dari perusahaan supaya memunculkan kongruen antara tujuan perusahaan dan kesolidan organisasi disamping mampu mengikuti harapan dari pasar potensial Dagadu

#### d. Kebutuhan konsumen

- ✓ Harapan konsumen terhadap produk dan layanan Dagadu memiliki keragaman dimana nilai konsumen tersebut dapat ditangkap oleh Dagadu menjadi suatu produk dan layanan yang sudah sesuai dengan harapan pelanggan Dagadu

### 2. Seizing

#### a. Pemilihan *business model*

- ✓ Platform bisnis Dagadu memiliki ketergantungan dengan platform bisnis offline dan dalam perkembangannya platform bisnis digital menjadi pilihan dalam aktivitas bisnis Dagadu karena

---

memiliki jangkauan pasar yang lebih luas sehingga mampu menciptakan potensial pasar yang baru maupun eksisting

**b. Protokol pengambilan keputusan**

- ✓ Tantangan Dagadu dalam pengambilan keputusan adalah bagaimana mendorong tiap unit usaha maupun unit operasional mampu mengambil keputusan dengan tepat dan cepat sehingga personifikasi terhadap founder bahwa founder adalah segala pemutus kebijakan perusahaan dapat direduksi, sehingga peran teknologi digital dalam aktivitas perusahaan dapat optimal.

**c. Mengelola komplemen dan platform**

- ✓ Sumberdaya perusahaan Dagadu memiliki kekuatan dalam hal kreatifitas sehingga isu hak cipta menjadi sensitif sehingga kolaborasi dengan platform bisnis digital diharapkan menambah apresiasi perusahaan bukannya mereduksi kekayaan intelektual Dagadu.

**d. Membangun loyalitas dan kemitraan**

- ✓ Loyalitas dalam ekosistem digital bisa dibidang hal yang mustahil karena konten yang diciptakan Dagadu terkadang kurang up to date dengan perkembangan konten terkini, teknologi digital dengan berbagai platform bisnisnya menjadi jembatan komunikasi dengan konsumen maupun dengan stakeholder Dagadu. Kemitraan dalam konteks digital mengalami pergeseran dimana Dagadu berusaha menjangkau komunikasi tanpa batas waktu dengan format 24/7 dengan implementasi teknologi digital tampaknya membuat kolaborasi dengan berbagai macam pihak mengarah kepada bentuk kemitraan baru berbasis digital.

**3. Transforming**

**a. Desentralisasi**

- ✓ Kepemilikan kolektif Dagadu akhirnya membentuk personifikasi

---

kepada founder yang memiliki peran dominan hal ini dapat membawa Dagadu kepada *organizational chaos* apabila tidak disikapi dengan seksama, teknologi digital yang sudah menjadi kebiasaan dari organisasi Dagadu dimanfaatkan oleh founder untuk untuk membangun desentralisasi kepada tiap unit usaha maupin unit operasionalnya. Teknologi digital menjadi jembatan komunikasi untuk menumbuhkan kepercayaan diri dari anggota organisasi bahwa pengambilan keputusan dalam konteks bisnis maupun operasional dapat diambil tanpa kehadiran founder.

#### b. Tata kelola



✓ Tata kelola perusahaan yang baik dan benar dalam konteks bisnis merupakan kunci perusahaan berusia panjang dan sehat. Dagadu sebagai perusahaan kreatif dengan kepemilikan kolektif pada awalnya mengalami kesulitan untuk masalah tata kelola perusahaan sehingga dibentuklah bentuk organisasi menjadi Perseroan Terbatas dengan komposisi founder yang tidak terlibat bisnis secara langsung menjadi pemegang saham sedangkan founder yang terlibat bisnis secara langsung menjadi komisaris dan direksi. Untuk menjaga tata kelola tetap berjalan baik maka teknologi digital diperlukan sebagai jembatan komunikasi untuk membangun kolaborasi supaya tercipta sinergi. Praktek tata kelola yang baik juga di *brake down* samapi level organisasi paling bawah sehingga implementasi teknologi digital membantu Dagadu dalam mengelola perusahaan sesuai prinsip yang menguntungkan Dagadu.

#### c. Cospesialization

✓ Pengelolaan aset strategis Dagadu baik yang berupa *tangible* maupun *intangibile* perlu dikelola dengan sumber daya perusahaan sehingga

---

aset tersebut dapat mengalami apresiasi nilai. Teknologi digital sebagai isu di Dagadu menjadi diimplementasikan untuk menjaga *intellectual property* Dagadu supaya tujuan profitabilitas Dagadu dapat tercapai optimal.

**d. Knowledge management**

- ✓ Praktek manajemen dan bisnis Dagadu yang sudah berjalan dari tahun 1994 merupakan kekayaan manajemen Dagadu sehingga termasuk dalam rahasia dagang Dagadu. Praktek manajemen tersebut di rekam sebagai jejak langkah perusahaan dan diwujudkan menjadi *standar operational procedur* ala Dagadu yang mengatur organisasi bagaimana harus bertindak, bersikap, budaya kerja dan sebagainya. Implementasi teknologi digital menjadi katalisator bagi Dagadu supaya praktek manajemen Dagadu dapat berjalan sesuai nilai yang ada dalam marwah organisasi.



## Business Model

### 1. Value proposition

#### a. Penawaran kepada pelanggan

- ✓ Ekosistem digital memaksa Dagadu untuk membuka kemungkinan baru terhadap produk dan layanan yang ditawarkan kepada konsumen. Perubahan konten secara instan dan viral dalam waktu cepat membuat *lifecycle* produk Dagadu menjadi cepat usang. Implementasi teknologi digital dapat mereduksi resiko *product failure* apabila tidak diterima konsumen sehingga Dagadu dapat terhindar dari kerugian dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

#### b. Target pelanggan

- ✓ Industri kaos oblong memiliki volatilitas yang cair karena konten yang memiliki usia relatif pendek. Implementasi teknologi digital dapat mereduksi resiko kegagalan produk karena sudah lewat trennya sehingga Dagadu membuat target market yang memiliki rentang waktu panjang sehingga biaya produksi untuk membuat konten dapat tertutup dengan produk yang diminati pasar.

#### c. Strategi dasar memenangkan pelanggan

- ✓ Dagadu menyadari bahwa kelangsungan perusahaan terjadi dari penjualan produk dan layanan perusahaan, implementasi teknologi digital membantu Dagadu dalam menjalin komunikasi dengan pelanggan dimana keluhan, saran dan kritik membangun di apresiasi oleh Dagadu sehingga terbentuk bonding antara konsumen dan perusahaan.

### 2. Value creation

#### a. Sumber daya

- ✓ Dagadu memiliki sumber daya utama yakni kreatifitas dan untuk mempertahankan nyala api kreatifitas diperlukan berbagai macam upaya dari perusahaan. teknologi digital mampu menjangkau batas waktu dan

batas geografis karena untuk membuat konten dan gagasan tidak perlu melalui observasi secara langsung sehingga sumber daya finansial dapat efisien.

## b. Organisasi

- ✓ Dagadu sebagai perusahaan dengan kepemilikan kolektif memiliki nuansa kasual dalam budaya kerja sehingga nuansa tersebut dapat dirasakan oleh konsumen maupun stakeholder Dagadu. Nuansa kasual terbentuk secara alami sehingga merupakan modal bagi perusahaan dimana Dagadu lahir di Yogyakarta di mana budaya “*ewuh pakewuh*” menjadi budaya masyarakat yang melekat. Kehadiran Dagadu seolah-olah seperti oase dipadang pasir dimana konsumen yang berkunjung baik melalui online maupun offline merasakan kebebasan. Kontradiksi inilah yang menjadi kekuatan Dagadu yang dapat berkembang dalam budaya yang serba rigid. Implementasi teknologi digital dapat dikomunikasikan kepada konsumen maupun anggota organisasi sehingga stake holder tidak perlu merasa sungkan dengan budaya kasual Dagadu.

## c. Posisi dalam jaringan

- ✓ Sejak awal berdiri Dagadu sudah mendeklarasikan diri sebagai perusahaan kreatif, bukan perusahaan garmen maupun perusahaan konveksi. Posisi unik Dagadu dalam jaringan sebagai perusahaan kreatif diapresiasi oleh mitra kerja karena meskipun perusahaan kreatif kebutuhan kain sebagai bahan dasar pembuatan kaos juga cukup besar karena permintaan produk Dagadu yang diminati konsumen. Teknologi digital yang diimplementasikan oleh Dagadu dan mitra kerja menjadikan proses bisnis Dagadu menjadi lebih baik sehingga

### 3. Value capture

#### a. Sumber pendapatan

permintaan produk dari konsumen dapat terpenuhi oleh Dagadu.

- ✓ Finalisasi dari proses bisnis yakni laba dan aliran pendapatan. Bagaimana produk dan layanan yang ditawarkan menjadi aliran profitabilitas bagi Dagadu. Implementasi teknologi digital mampu menciptakan kerjasama baru, bentuk layanan dan produk yang diminati konsumen.

#### b. Ekonomi dan bisnis

- ✓ Dagadu adalah entitas ekonomi yang bertujuan untuk mencari keuntungan sehingga dari keuntungan tersebut Dagadu dapat berkembang. Kolaborasi dari berbagai sumber daya perusahaan membuat Dagadu memiliki posisi unik dalam industri kaos oblong dan mampu menempatkan produk Dagadu sebagai ikon kota Yogyakarta. Promosi secara masif yang dilakukan berbagai pihak terhadap kota Yogyakarta berdampak terhadap kelangsungan hidup Dagadu. Praktek bisnis Dagadu menggunakan teknologi digital membuat perusahaan lebih dikenal luas mempermudah penjualan produk dan layanan kepada konsumen Dagadu.

#### Organizational purpose

- ✓ Dagadu sebagai entitas bisnis memiliki kepentingan untuk mempertahankan eksistensinya melalui produk dan layanan yang ditawarkan kepada konsumen dan kemudian ditransformasikan menjadi profitabilitas. Aliran pendapatan dan laba bagi Dagadu diperlukan untuk menutup biaya operasional sehingga apabila aliran kas dan laba mengalami reduksi tentu hal ini mengkhawatirkan bagi kelangsungan hidup organisasi. Implementasi teknologi digital dalam kehidupan

---

berorganisasi dapat menjadi upaya bagi Dagadu dalam menangkap nilai dari konsumen, harapan pelanggan yang dituangkan melalui produk dan layanan Dagadu yang hasilnya diperuntukkan bagi kelangsungan hidup Dagadu sendiri.

### Implementasi manajerial

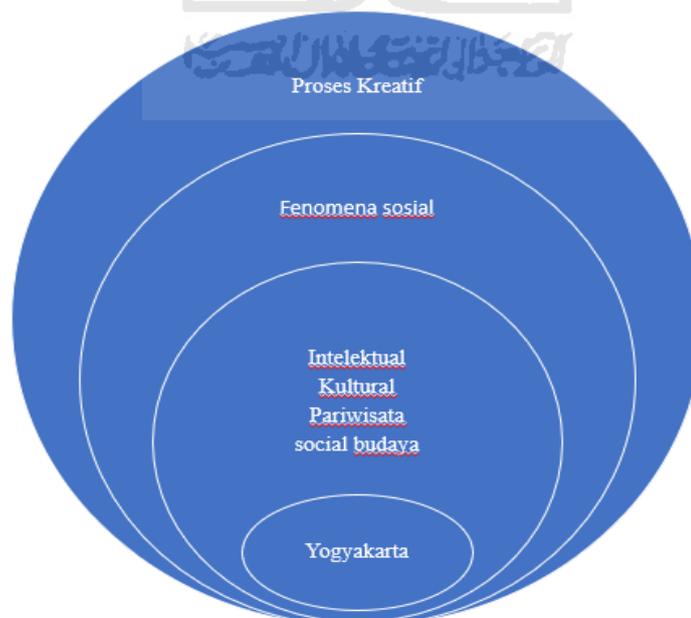
- ✓ Kepemilikan kolektif founder menjadi kekuatan bagi Dagadu dalam menangkap nilai konsumen dan di *brake down* kepada anggota organisasi maupun unit usaha dibawahnya.
- ✓ Implementasi teknologi digital mampu merubah dasar persaingan Dagadu dalam mencari celah pasar dan membuka kerjasama baru kepada mitra kerja maupun stake holder Dagadu.
- ✓ Menangkap nilai dan harapan konsumen menjadi hal urgent bagi Dagadu karena perubahan konten menjadi lebih cepat sehingga implementasi teknologi digital mampu menambah daya jelajah Dagadu.
- ✓ Proses kreatif Dagadu berupa *intellectual property* adalah hak untuk menikmati keuntungan dari daya gagas Dagadu sehingga implementasi teknologi digital dapat digunakan sebagai upaya untuk mempertahankan eksistensi Dagadu.
- ✓ Dagadu membuka regenerasi kepemimpinan Dagadu dalam hal ini adalah Direktur Utama kepada pihak internal dan ekstenal Dagadu, tentu saja Dagadu memiliki kualifikasi tertentu salah satunya pengetahuan terhadap implementasi teknologi digital. Hal ini menjadi urgent bagi Dagadu karena dagadu menyadari penguasaan teknologi digital dapat membawa Dagadu dalam beradaptasi terhadap ekosistem digital yang ada.

Berdasarkan kajian dalam tabel II.2 dimana terdapat tautan antara *dynamic capabilities*, *business model* dan *strategy* bahwa tujuan Dagadu adalah profitabilitas perusahaan dimana aliran pendapatan dan laba perusahaan merupakan tujuan berdirinya Dagadu.

Dari awal berdiri Dagadu mendeklarasikan sebagai perusahaan kreatif dan bukan perusahaan konveksi yang memproduksi kaos oblong ataupun sebagai perusahaan garmen sesuai dengan yang disampaikan oleh Ahmad Noor Arief selaku Direktur Utama PT Aseli Dagadu Djokdja “ *Dagadu lebih focus kepada desain karena sesuai dengan kemampuan kami*”. Desain kaos yang unik menjadi andalan Dagadu dalam memasarkan produknya yang ini berarti daya gagasan maupun ide desain menjadi hal *urgent* dalam perusahaan.

Gambar IV.2

*Circle Creative Inspiration Dagadu*



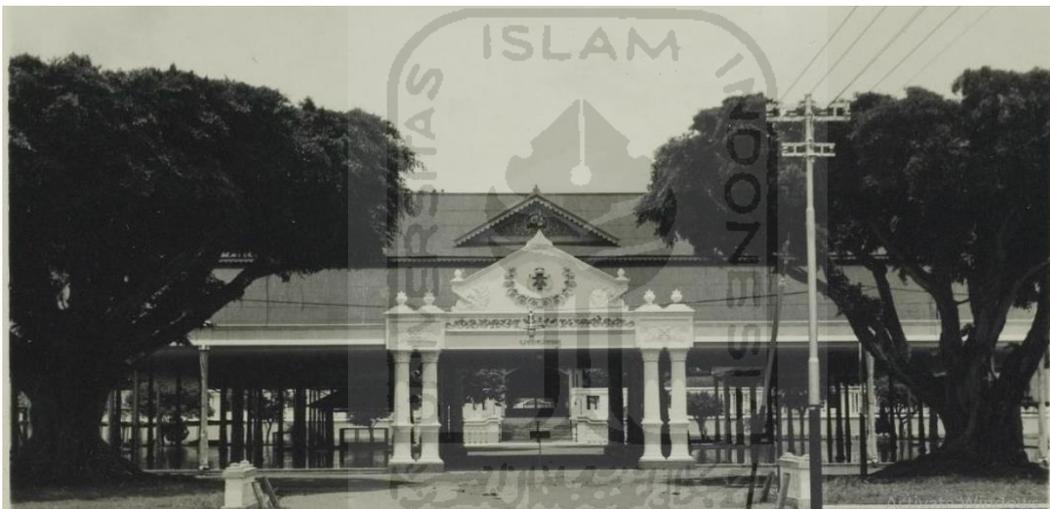
Dagadu sebagai perusahaan kreatif memiliki asset intelektual berupa kreatifitas sebagai modal utama, menjadi tantangan tersendiri bagi Dagadu untuk mempertahankan “nyala api” kreatifitas perusahaan. Proses kreatif Dagadu mengambil Yogyakarta sebagai sentral inspirasi perusahaan. Hal ini menjadi lumrah karena para pendiri Dagadu berasal dari salah satu universitas negeri di Yogyakarta sehingga *sense of belonging* terhadap Yogyakarta relative lebih kuat. Predikat Yogyakarta sebagai kota pelajar maupun kota Intelektual karena banyaknya institusi Pendidikan yang berdiri di Yogyakarta. Memandang Yogyakarta sebagai kota intelektual menjadi ruang inspirasi bagi Dagadu untuk menggali gagasan dan ide terkait Yogyakarta. Sebagai kota intelektual Yogyakarta menawarkan banyak ruang dialog intelektual dan diskusi seperti symposium, seminar, diskusi ilmiah maupun sebatas diskusi non ilmiah.

Proses dialektika tersebut menjadi lebih beragam karena latar belakang dari tiap individu Dagadu berbeda. Adanya perbedaan daerah asal tentu membawa keragaman dalam mempersepsikan gagasan terhadap desain produk. Melihat Yogyakarta sebagai kota budaya tidak dapat dilepaskan dari *Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat* sebagai pusat budaya. Kraton, karaton atau keraton berasal dari kata *ka + ratu + an* yang berarti tempat bersemayam para ratu atau raja dalam Bahasa Jawa. Bukan sekedar bangunan, kraton memiliki nilai filosofi yang tinggi. *Tata Rakiting Wewangunan* adalah konsep terkait tata ruang bangunan maupun fungsi dan kegunaan bangunan itu di keraton Yogyakarta ( *tata rakating wewangunan, kratonjogja, 2020*).

Gambar IV.3.

Kraton Yogyakarta

(Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat, 2020)

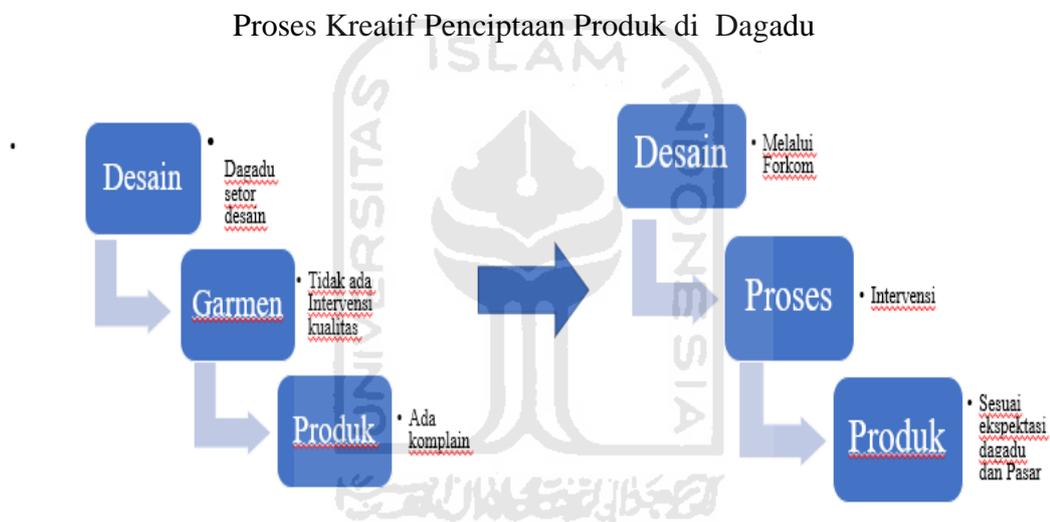


Kraton Yogyakarta merupakan produk budaya masa lalu yang masih dapat bertahan mengikuti perkembangan zaman. Dalam perspektif Dagadu, kraton Yogyakarta membuka ruang ide untuk tetap berkeaktivitas mengeksplorasi *angle* dari kraton. Selain itu di Yogyakarta terdapat ruang ikonik yang dapat diangkat sebagai tema kreatifitas seperti Tugu Pal Putih, Tamansari, Beteng Kraton dan Alun-alun Yogyakarta. Masih banyak bangunan ikonik di Yogyakarta yang berkaitan dengan Kraton dan dapat dijadikan sebagai sumber inspirasi Dagadu. Secara sederhana Dagadu menyebut Yogyakarta adalah “ semangkok soto dimana makanan dengan berbagai penamaan ini dari Tauto di Pekalongan hingga Coto Makasar, memiliki keunikan khas dibandingkan makanan sejenis. Menikmati semangkok

soto adalah menikmati keragaman kekayaan budaya kuliner Indonesia, begitu juga dengan kehidupan masyarakat Yogyakarta, pendatang dari berbagai daerah bisa dengan mudah berbaur tanpa kehilangan ciri khas masing-masing layaknya semangkok soto” ( Locita dan Marsudi, 2019, vii).

Tahapan berikutnya yakni penciptaan ide dan gagasan untuk menghasilkan produk yang diminati pasar, dalam tahap ini Dagadu berusaha untuk menangkap sinyal dari konsumen supaya produk yang diciptakan dapat diterima pasar.

Gambar IV.4



Pada gambar enam tergambar bagaimana produk diproduksi pada awal tahun pertama, Dagadu sebatas menyeter desain kaos kepada garmen atau konveksi kemudian produk tersebut dijual kepada konsumen tanpa melewati proses *quality control*. Lazimnya perusahaan yang baru berdiri, Dagadu belum menerapkan system manajemen modern, pada tahun pertama Dagadu berdiri manajemen perusahaan berjalan serba spontan dan tanpa perencanaan sebelumnya. Pada waktu itu belum terpikirkan bagaimana cara memasarkan, bagaimana menjalin komunikasi dengan konsumen maupun pihak vendor, *quality control*

produk, kepuasan konsumen, bagaimana mengatasi lonjakan order, bagaimana proses bisnis berjalan, *positioning* dan pemilihan *brand*.

Gambar IV.5

Aktualita Proses Kreatif Dagadu



( Sumber : Dagadu )

Pada tahun pertama tersebut Dagadu lebih focus kepada desain dan pemilihan pasar. Dagadu lebih focus kepada desain karena dari awal berdiri memposisikan sebagai perusahaan kreatif sehingga wacana pada waktu itu desain adalah focus utama perusahaan dan belum melibatkan aspek manajemen modern perusahaan. Kemudian setelah produk mulai diserap pasar dan Dagadu mulai mendapatkan complain dari konsumen maka Dagadu mulai melihat aspek manajemen perusahaan modern. Dagadu mendapatkan complain produknya seperti

kaos tidak simetris setelah dicuci, warna dasar kaos berbeda-beda dan banyak complain yang lain, pada tahap ini Dagadu perlu mengambil Langkah intervensi produk supaya complain konsumen dapat teratasi.

Untuk mengatasi kualitas kaos maka Dagadu melakukan kontrak dengan pabrik kain dengan harapan kaos yang dipesan sesuai dengan spesifikasi Dagadu dimana bahan kaos tidak berubah meskipun sudah dicuci berulang kali. Setelah mengikat kontrak dengan pabrik kaos, Dagadu melakukan intervensi kepada mitra Dagadu yang mencakup tiga klasifikasi pekerjaan yakni untuk menyelesaikan proses memotong kain, menyablon desain dan menjahit kaos.

Setelah dipelajari, ternyata kain memiliki arah kain tersendiri apabila terjadi kesalahan potong yang tidak sesuai arah kain maka kaos bisa berbeda ukuran setelah dicuci. Proses potong dan jahit ini Dagadu perlu melakukan intervensi dengan melakukan pemilihan vendor yang sesuai dengan harapan Dagadu. Dengan adanya intervensi ini Dagadu dapat mengurangi complain dari konsumen terhadap produk yang dihasilkan.

Selanjutnya dalam kajian bisnis model ini peneliti berusaha untuk menguraikan pembahasan berdasarkan perkembangan bisnis dari Dagadu. Dagadu membagi perkembangan perusahaan menjadi beberapa fase dan tiap fase tersebut memiliki ukuran waktu 10 tahun, Dagadu menggunakan ukuran perkembangan setiap 10 tahun atas dasar supaya lebih mudah dalam melihat *track record* perusahaan sehingga kajian berikutnya akan diuraikan fase perkembangan Dagadu mulai dari fase dasawarsa pertama yang berarti dimulai dari tahun 1994 sampai tahun 2003, kemudian fase dasawarsa kedua yang berarti dimulai tahun 2004 sampai 2013 dan yang terakhir fase dasawarsa ketiga yang dimulai tahun 2014 sampai 2024. Untuk fase dasawarsa yang ketiga peneliti melakukan *cut off* sampai tahun 2020 karena penelitian ini berlangsung dimulai pada tahun 2019 dan berakhir pada tahun

2020 selain itu Dagadu sedang berlangsung proses dalam dasawarsa ketiga. Hal ini menjadi menarik karena dinamika perusahaan dalam diuraikan secara lebih mendalam sesuai kebutuhan penelitian ini, berikut akan diuraikan kajian bisnis model dari Dagadu sesuai fase yang ada.

#### **4.3 Kajian Bisnis Model Inovasi dan Digitalisasi Dalam Perspektif *Dynamic Capabilities* Dagadu Pada Dasawarsa Pertama Tahun 1994 sampai 2003.**

Dagadu memulai proses bisnis pada tahun 1994 dengan membuka gerai di Malioboro Mall yang berada di *Lower Ground*. Pada awalnya konsep yang diusung oleh Dagadu yakni model bisnis pedagang kaki lima rasa Mall, hal ini diambil oleh Dagadu karena melihat posisi Di Yogyakarta pada waktu itu mulai marak promosi pariwisata dan menempatkan Kawasan Malioboro sebagai ikon kota Yogyakarta. Pada tahun tersebut juga berdiri pusat perbelanjaan modern yang dikenal dengan Malioboro Mall. Keputusan untuk menempati *Lower Ground* di Malioboro Mall diambil oleh Dagadu karena biaya sewa ruang yang ekonomis selain itu berada di pusat perbelanjaan modern. Disamping itu terdapat tantangan eksternal yakni produk *t-shirt* Dagadu akan bersaing dengan produk dari gerai lain yang memiliki keunggulan dan lokasi yang lebih strategis.

Bagi masyarakat Yogyakarta pada waktu itu berbelanja di Mall lebih memiliki nilai status social yang lebih tinggi daripada berbelanja di pasar tradisional atau pinggir jalan meskipun barang yang dijual memiliki kualitas sama ( Setiawan, 2015, 24-25). Berdasarkan pertimbangan strategis tersebut maka Dagadu pada awal beroperasi mampu menjual produk 150-200 kaos per hari dengan harga jual Rp.15.000,00 per kaos. Dagadu menawarkan hal unik bagi masyarakat berupa kata-kata *plesetan* dan menangkap fenomena social yang dikemas sesuai desain Dagadu.

Sebagai sebuah *start-up creative company* pada tahun 1990an, Dagadu berusaha memasuki industri *t-shirt* atau kaos oblong dengan mengangkat tema Jogjakarta. Keputusan strategis yang diambil pada waktu itu berdasarkan kajian internal perusahaan terhadap industri *t-shirt* yang memiliki akar sejarah yang mendalam. *T-shirt* pada awalnya digunakan sebagai pakaian dalam tentara Inggris dan Amerika pada abad ke 19 sampai awal abad 20. Pada tahun 1947 *t-shirt* mulai populer sewaktu digunakan oleh actor Marlon Brando dalam pentas teater “*A Street Named Desire*” di Broadway Amerika Serikat. Pasca pementasan tersebut terjadilah polemik kaos oblong karena dianggap tidak sopan dan vulgar, namun dalam pandangan anak muda pada waktu itu menggunakan kaos oblong adalah sebagai symbol kebebasan dan identitas individu. (Sejarah kaos oblong, 2020). Berdasarkan kajian sejarah tersebut Dagadu menangkap bahwa intisari kaos oblong sebagai dinamika kaum muda maupun sebagai symbol perlawanan kaum proletar terhadap sebuah rezim. Dalam konteks bisnis kaum proletar diidentikkan sebagai anak muda ataupun remaja yang menuju tahap dewasa yang memiliki idealisme.

Dinamika terhadap kaos oblong berpengaruh sampai Indonesia dengan anak muda sebagai penggerak dan pasar potensial *t-shirt*. Di Indonesia popularitas kaos oblong mulai menyebar sejak tahun 1970an, pada waktu itu desain dari kaos oblong masih sederhana, berwarna putih polos dan terbuat dari kain katun tipis. Popularitas kaos oblong direkam dengan baik oleh GM Sudarta melalui karakter Om Pasikom dengan tajuk “Generasi Kaos Oblong”. Pada tahun 1970an terdapat merk kaos oblong yang terkenal seperti *Swan*, *77*, *Cabe rawit* dan *Kembang Manggis*. Memasuki tahun 1980an terjadi pergeseran Ketika industri kaos dikuasai oleh industri kreatif yang dirintis di Bandung dengan beberapa merk local seperti *C59*, *Christine Collection*, dan *Q*. Pada tahun 1990an jumlah produsen meningkat pesat karena *booming* permintaan kaos oblong dan sejak saat itu Bandung menjadi barometer industri perkaosan Indonesia karena memiliki *competitive advantages* seperti harga murah,

proses pengerjaan cepat dan kapasitas produksi yang besar. (kompas, 14 januari 1978 dalam Andrew ,2014). Merk local juga muncul seperti *Joger* dari Bali yang ikut meramaikan industry kaos oblong, selain itu kaos oblong yang dijual di supermarket seperti merk *Hammer, Poshboy, Osella* dan masih banyak lagi merk yang lain. (Sejarah kaos oblong, 2020).

Berdasarkan kajian internal Dagadu pada waktu itu diambil keputusan perusahaan memasuki industry kaos oblong dan memposisikan diri sebagai perusahaan kreatif dengan produk yang dihasilkan dianggap sebagai cinderamata khas Yogyakarta dengan berbagai tema yang memiliki sumber inspirasi Yogyakarta. Dagadu menganggap industry kaos oblong adalah industry dinamis dan pada waktu itu sesuai dengan semangat dan usia dari pendiri perusahaan yang masih berstatus sebagai mahasiswa. Perusahaan memposisikan sebagai perusahaan kreatif karena akar terbentuknya perusahaan adalah penyaluran minat terhadap bidang arsitektural khususnya dinamika perkotaan dan pariwisata.

Usia para pendiri Dagadu pada saat perusahaan terbentuk berkisar 20 an tahun, senada dengan fenomena tersebut bahwa perbedaan karakter generasi digunakan kriteria *general* dan dapat diterima, dalam hal ini adalah tahun kelahiran dan kejadian yang terjadi secara global maupun local ( Twenge, 2013, 11-12). Menurut Bencsik dkk ( 2016, 92-94 ) membedakan karakter generasi seperti gambar dibawah ini.

Gambar IV.6

Karakter Generasi

	Veteran generation (1925 - 1946)
	Baby boom generation (1946 - 1960)
	X generation (1960 - 1980)
	Y generation (1980 - 1995)
	Z generation (1995 - 2010)
	Alfa generation (2010 + )

Generasi X adalah generasi yang lahir pada tahun – tahun awal dari perkembangan teknologi dan informasi seperti penggunaan PC , video games, tv kabel, dan internet. Ciri – ciri dari generasi ini yakni mampu beradaptasi, mampu menerima perubahan dengan baik dan disebut sebagai generasi yang tangguh, memiliki karakter mandiri dan loyal, sangat mengutamakan citra, ketenaran, dan uang, tipe pekerja keras, menghitung kontribusi yang telah diberikan perusahaan terhadap hasil kerjanya. (Putra, 2016, 128-129). Pendiri Dagadu dalam menjalankan proses bisnisnya berusaha beradaptasi dengan teknologi yang ada. Pada tahun 1990an adalah era awal internet mulai berkembang ( Krisdyahayu, 2018), Dagadu berusaha untuk memasuki pasar industry kaos di Yogyakarta melalui desain unik dalam kaos yang dipasarkan di Malioboro Mall. Menurut Achmad Nor Arief selaku Founder dan Dirut Dagadu bahwa implementasi teknologi pada waktu itu lebih digunakan sebagai media komunikasi antara Founder , mitra kerja, dan konsumen.

Kemunculan internet dilihat sebagai peluang bagi Dagadu untuk memasarkan produk maupaun layanan. Patron sebagai perusahaan kreatif dipegang oleh Dagadu sehingga proses yang memerlukan waktu dan energi yang banyak adalah pada waktu desain kaos. Diskursus dapat terjadi dalam waktu lama karena bagi Founder kepuasan konsumen perlu dijaga.

Dagadu memasarkan produknya melalui dua *channel* yakni *offline shop* dan *online shop*. Outlet *offline* Dagadu terletak di *lower ground* Malioboro Mall dan Jalan Pakuningratan. Kemunculan produk Dagadu tampaknya menjadi fenomenal di Yogyakarta karena permintaan akan produk Dagadu mengalami peningkatan signifikan. Konsumen

*offline* Dagadu adalah konsumen yang datang langsung ke gerai Dagadu yang terletak di Malioboro Mall dan Pakuningratan, kebanyakan adalah konsumen local Yogyakarta dan wisatawan domestic. Dagadu juga membentuk ULC ( Unit Layanan Cepat) dan diantar melalui mobil VW Combi warna hijau. ULC diperuntukkan bagi konsumen yang berkelompok atau rombongan wisatawan yang tidak dapat berkunjung ke outlet Dagadu. Untuk *onlineshop* Dagadu memiliki media social *website* : [www.dagadu.co.id](http://www.dagadu.co.id) . Media social *website* dipilih Dagadu karena dapat menjangkau konsumen dari luar daerah bahkan dari luar negeri. ( Setiawan, 2015, 33-36), selain itu Founder juga dapat beradaptasi dengan teknologi *website* . Disamping sebagai media penjualan, *website* digunakan sebagai *corporate identity* bagi Dagadu.

Pada dasawarsa pertama ini Dagadu menangkap nilai dari pelanggan melalui interaksi langsung kepada pelanggan. Lokasai Dagadu yang terletak di Malioboro yang menjadi *fashion icon* Yogyakarta merupakan keuntungan tersendiri bagi Dagadu. Dalam medio 1995 Dagadu mengadakan lomba desain kaos dimana pada event tersebut Dagadu menampung ide-ide dari masyarakat terhadap desain kaos yang di gemari. Strategi untuk tidak membuka *reseller* di banyak lokasi merupakan siasat perusahaan untuk membuat produk menjadi khas Yogyakarta. Sebagai upaya dalam menambah layanan kepada pelanggan maka Dagadu membentuk “Gardep” yakni garda depan.

Gardep adalah duta niaga Dagadu yang merupakan ujung tombak dalam memasarkan produk perusahaan dan menjadi jembatan komunikasi perusahaan dengan konsumen. Tipikal konsumen Dagadu adalah wisatawan sehingga membutuhkan informasi , pengalaman, sekedar cerita maupun cinderamata. Secara umum garda depan bertugas mewakili citra positif bagi perusahaan. Dagadu mengemas garda depan sebagai program *corporate social responsibility* untuk membangun kolaborasi antara industri dengan mahasiswa dalam dunia kerja. Program grada depan sebagai pemberdayaan bagi mahasiswa dalam memasuki dunia

kerja dan sebagai dasar untuk membangun jaringan. Program garda depan ini memiliki kualifikasi sebagai berikut :

- a. Laki-laki atau perempuan.
- b. Usia maksimal 24 tahun
- c. Terdaftar sebagai mahasiswa aktif Diploma 3 atau strata 1
- d. Minimal semester 3 dan maksimal semester 8 di perguruan tinggi di Yogyakarta.
- e. IPK minimal 2,75 ( dalam skala 1-4)
- f. Belum menikah.
- g. Mampu berkomitmen 12 bulan
- h. Berpenampilan menarik, rapi, komunikatif dan berwawasan luas.
- i. Bersedia menjalani masa kontrak 12 bulan.

Dagadu memberikan syarat kualifikasi karena untuk menjaga kualitas komunikasi kepada pelanggan, selain itu supaya nilai dari pelanggan dapat ditangkap oleh perusahaan. Proses membangun komunikasi tersebut penting karena produk yang diciptakan oleh Dagadu sebenarnya berasal dari keinginan pelanggan.

Pada dasawarsa pertama ini Dagadu membangun kolaborasi dengan pelanggan masih dilakukan dengan interaksi langsung melalui garda depan disamping mengikuti acara kesenian dan akademik yang diselenggarakan institusi formal dan informal di Yogyakarta. Kolaborasi untuk menangkap nilai dari pelanggan salah satunya dilakukan dengan “ *nongkrong di angringan*” di sepanjang Malioboro. Selain itu terdapat aktivitas lain yang dijalankan untuk menangkap nilai dari Yogyakarta melalui “srawung” yakni kegiatan berkumpul dan bertukar pikiran dengan kemasam canda dan sapa. *Srawung* dalam perspektif Dagadu adalah media yang dapat dikonsumsi secara kolektif. Kegiatan ini bisa dibilang efektif karena dari kegiatan tersebut tercipta ide kreatif yang dituangkan menjadi produk dan

dikonversikan menjadi aliran pendapatan bagi Dagadu. Aktivitas ini dikemas Dagadu menjadi agenda pertemuan bulanan bagi masyarakat terutama bagi anak muda untuk melakukan tukar ide, pengalaman dan hal unik lainnya seputar Yogyakarta. Aktivitas ini awalnya bernama “omami” yakni obrolan malam minggu. Format dari acara ini adalah santai dan kasual. Seiring berkembangnya kegiatan maka aktivitas omami ini tidak hanya dilakukan pada malam minggu saja namun dihari lain juga. Maka acara omami sudah tidak relevan lagi sehingga nama kegiatan ini bertransformasi menjadi “jamasan” singkatan dari Jagongan malam santai. Aktivitas ini diadakan di jalan Unit Gawat Dagadu Pakuningratan Yogyakarta.

Gambar IV.7

Unit Gawat Dagadu



( Sumber : Dagadu )

Dari aktivitas menangkap nilai ini Dagadu seringkali mendapatkan ide-ide untuk desain kaosnya, seperti ide tentang pasar burung Ngasem yang *dicapture* oleh Dagadu sebagai inspirasi untuk menciptakan desain kaos yang memiliki nilai tambah yang pada akhirnya akan tercipta arus pendapatan bagi perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk

mentransformasi aktivitas sosial maupun budaya menjadi peluang bisnis merupakan bagian dari kajian *dynamic capabilities* dan model bisnis dimana bisnis model diaktifkan oleh *dynamic capabilities* sehingga perusahaan yang mampu secara dinamis akan mengimplementasikan, menguji maupun menyempurnakan model bisnis yang direvisi secara cepat. Kemampuan untuk bergerak dengan cepat tergantung dari top manajemen dalam merespon kondisi dan disesuaikan dengan desain perusahaan, orkestrasi aset dan optimalisasi aspek pembelajaran.

Gambar IV.8

Desain Kaos Inspirasi Pasar Ngasem



( Sumber : Dagadu )

Dagadu juga melakukan *launching* “*hiruk pikuk*” yakni media cetak pertama yang diproduksi oleh Dagadu pada tahun 1996. *Hiruk pikuk* lahir karena pada saat itu Dagadu sadar membutuhkan media untuk menyampaikan cerita-cerita tentang Yogyakarta secara mendetail yang tidak mampu lagi disampaikan melalui media kaos oblong. ( Locita dkk,

2019, 42-47). Dengan hadirnya *hiruk pikuk* bagi Dagadu merupakan fenomenal karena perusahaan kaos oblong yang memiliki media sendiri dalam menyampaikan cerita dan nilai dari Yogyakarta pada waktu itu bisa dibilang langka. Media ini lahir dari gagasan Nowo Yuliarso salah seorang pendiri Dagadu yang ingin menyampaikan nilai Yogyakarta kepada pelanggan. Nilai tersebut berisi cerita seputar Yogyakarta dalam perspektif artefak, sejarah, budaya maupun *folklore*. (Locita dkk, 2019, 44). Kehadiran *hiruk pikuk* sebagai media Dagadu diterima oleh konsumen bahkan oleh internal perusahaan sebagai media komunikasi perusahaan. Bagaimana perusahaan menangkap nilai dan mengkomunikasikan kepada pemangku kepentingan. Media sosial pada waktu itu belum mengimplementasikan teknologi digital hanya sebatas media analog seperti website dan penggunaan internet dalam skala terbatas.

Disamping belum populer dimasyarakat, komunikasi lewat media cetak lebih diterima oleh pelanggan Dagadu. Ada kemantaban hati bagi konsumen apabila dapat memperoleh *hiruk pikuk* dengan datang langsung ke Dagadu. Strategi ini tampaknya berhasil pada waktu itu karena disamping pelanggan berbelanja produk Dagadu, konsumen juga mendapatkan nilai tambah berupa informasi seputar Yogyakarta.

Strategi Dagadu dalam menangkap nilai seputar Yogyakarta dan ditransformasikan dengan bentuk desain kaos ditambah dengan hadirnya media *hiruk pikuk* akhirnya mampu menciptakan aliran pendapatan bagi perusahaan. Dagadu juga menciptakan ULC yakni Unit Layanan Cepat dimana merupakan *plesetan* kata URC “Unit Reaksi Cepat” milik kepolisian Negara Republik Indonesia. Layanan ini hadir untuk memenuhi permintaan pelanggan rombongan wisatawan tanpa perlu datang di gerai Dagadu. Layanan ini berupa modifikasi mobil *Volkswagen Combi* yang datang ke lokasi pariwisata atau sesuai janji dengan konsumen. Biasanya konsumen menghubungi pihak Dagadu untuk memesan produk dengan quantity tertentu dan Dagadu mengirim order melalui ULC. Tidak jarang ULC hadir

langsung ditempat pariwisata di Yogyakarta untuk bertemu dengan konsumen secara langsung. Layanan ini cukup unik dan mampu mendatangkan aliran pendapatan selain itu kehadiran ULC untuk mengantisipasi permintaan produk Dagadu yang terus meningkat

Gambar IV.9

Unit Layanan Cepat



( Sumber : Dagadu )

Dagadu juga menawarkan layanan “pesawat” kepada konsumen, pesawat yang berarti pesanan lewat kawat melalui [www.dagadu.co.id](http://www.dagadu.co.id). Pesawat diluncurkan untuk menjangkau konsumen yang belum sempat berkunjung ke outlet atau konsumen yang berada diluar Yogyakarta namun berkeinginan untuk membeli produk Dagadu. Layanan pesawat ini juga

cukup baik ketika diluncurkan kepada konsumen. Layanan ini memiliki kontribusi baik bagi perusahaan karena gerak dari zaman yang sudah mulai menggunakan internet direspon baik oleh Dagadu untuk merubah nilai menjadi pendapatan perusahaan

Gambar IV.10

Pesanan Lewat Kawat ( Pesawat)

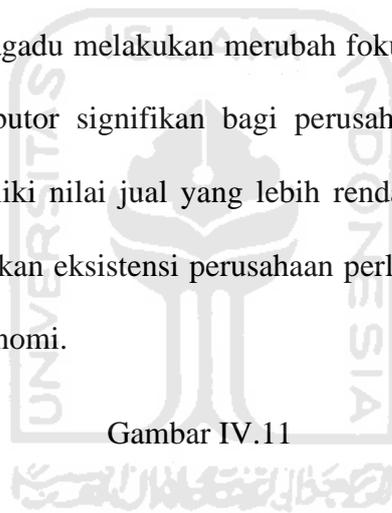


( Sumber : Dagadu )

Kehadiran Dagadu sebagai sebuah entitas bisnis terbilang fenomenal karena mampu memosisikan Dagadu bersanding dengan cinderamata khas Yogyakarta lain seperti Gudeg dan Bakpia. Kemunculan produk Dagadu pada medio tahun 1995 mulai banyak ditiru oleh

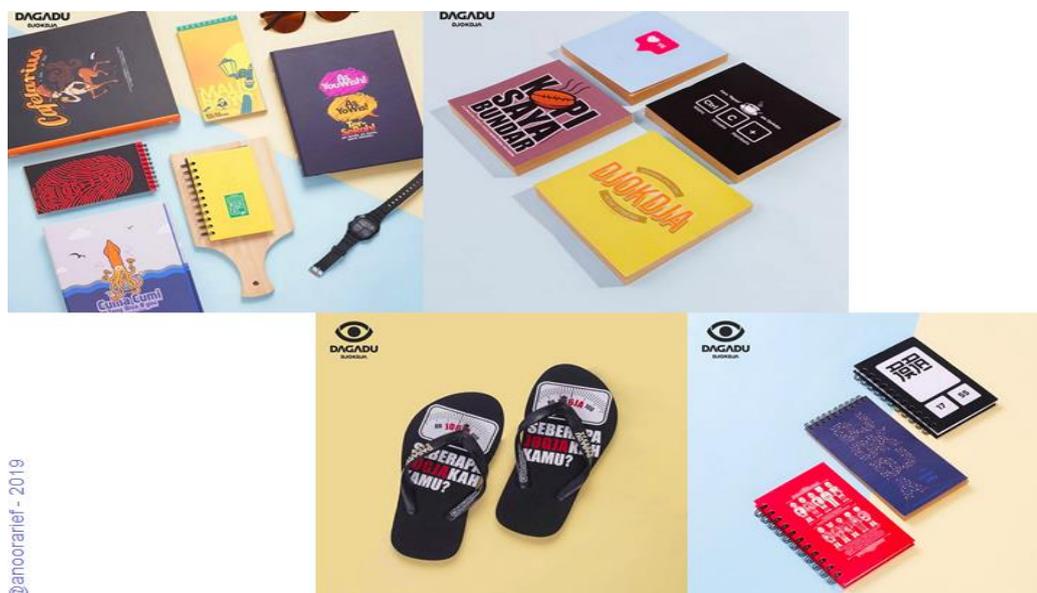
produsen kaos oblong lain. Hal ini secara ekonomi menjadi kerugian bagi Dagadu karena produk yang ditiru dari terompet hingga parutan kelapa diberi label Dagadu ( Locita dkk, 2019, 50). Dagadu pada dasawarsa pertama belum mengambil langkah-langkah masif terhadap para pelaku pembajakan karena pada waktu itu pembajakan produk Dagadu masih dalam skala belum terlalu besar disamping itu wacana untuk menuju arah hukum belum terpikirkan.

Proses bisnis Dagadu sempat mengalami kontraksi negatif pada tahun 1998 karena pada waktu itu terjadi krisis ekonomi yang melanda Indonesia. Produk kaos Dagadu mengalami penurunan penjualan karena *tourism* juga terdampak signifikan. Dalam menyikapi kondisi krisis ekonomi tersebut Dagadu melakukan merubah fokus penjualan produk dimana sebelumnya kaos menjadi kontributor signifikan bagi perusahaan maka dalam masa ini produk pernak-pernik yang memiliki nilai jual yang lebih rendah mulai menjadi perhatian lebih. Pada masa ini mempertahankan eksistensi perusahaan perlu dilakukan supaya Dagadu dapat bertahan melewati krisis ekonomi.



Gambar IV.11

Pernak-Pernik Dagadu



@anooranief - 2019

( Sumber : Dagadu )

Selama ini segmen pasar Dagadu adalah anak muda maupun wisatawan, berawal dari masukan dari pelanggan kenapa Dagadu tidak menciptakan produk untuk anak-anak maka Dagadu *melaunching* “Dagadu Bocah”. Produk ini khusus untuk anak-anak karena itu konten dan desainnya juga sangat berbeda dengan produk yang lain. Sebelumnya Dagadu melakukan survey internal terhadap produk untuk anak tersebut dan ditemukan bahwa terdapat pangsa pasar yang potensial. Dagadu juga pada tahun 2000 *melaunching* produk kaos *Afterhour*. Produk ini lebih *fashionable* dan di pasarkan melalui jaringan pusat perbelanjaan modern maupun *departement store*. Selain itu Dagadu juga meluncurkan media cetak “kacamata” yang mengangkat tema lebih *fancy*, lebih kekinian , faktual, dengan desain yang lebih ceria penuh warna dan menampilkan foto-foto pemuda dan pemudi yang energik. (Locita dkk, 2019, 43-44). Selain itu untuk mengatasi pembajakan yang semakin marak, Dagadu juga meluncurkan media cetak berupa *flyer*” *Awas Dagadu Asli*”.

Gambar IV.12

*Flyer Awas Dagadu Asli*



( Sumber : Dagadu )

Perjalanan Dagadu pada dasawarsa pertama juga terus berlanjut, berdasarkan riset internal terdapat pangsa pasar muslim yang belum tergarap dengan baik. Hal ini berawal dari para pelanggan Dagadu yang mengeluhkan bahwa produk Dagadu kurang familier dengan komunitas muslim. Hasil riset internal maka pada tahun 2002 di *launching* “Omus” yakni oblong muslim. Produk ini hadir untuk memenuhi keinginan pelanggan Dagadu yang “kurang nyaman” dengan produk eksisting Dagadu yang memiliki desain “nyleneh”. Riset internal Dagadu menemukan bahwa ada sebagian pelanggan Dagadu sebenarnya memerlukan “keberanian” untuk menggunakan produk Dagadu. Sinyal tersembunyi tersebut ditangkap oleh Dagadu dan dikonversikan menjadi aliran pendapatan perusahaan.

Gambar IV.13

“Omus” Oblong Muslim



( Sumber : Dagadu )

Di penghujung dasawarsa pertama ini Dagadu meluncurkan “Daya Gagas Dunia”. Divisi tersebut hadir untuk melayani pelanggan level perusahaan maupun korporat. Dagadu

melakukan riset internal sebelum masuk ke pasar korporat ini. Level korporat memiliki keunikan dalam jumlah order dan desain. Dagadu menangkap peluang korporat ini sebagai cara untuk menambah aliran pendapatan perusahaan.

Gambar IV.14

Produk Daya Gagas Dunia



( Sumber : Dagadu)

Implementasi teknologi digital pada dasawarsa pertama ini digunakan secara maksimal oleh Dagadu karena tren pada dasawarsa tahun 1994 sampai 2000 belum terjadi penggunaan secara massif selain itu kebutuhan perusahaan pada waktu itu sdh dapat dipenuhi dengan teknologi analog seperti telepon dan *faximillie*. Implementasi media sosial seperti *facebook*, *skype*, *youtube* belum optimal karena kebutuhan perusahaan. Media komunikasi yang sering diimplementasikan pada penghujung dasawarsa pertama yakni media komunikasi

seperti *blackberry* sudah mulai digunakan, sedangkan untuk penggunaan *email*, *website*, *faximille* sudah diimplementasikan sebagai bagian komunikasi antara Dagadu dengan pelanggan maupun dengan pihak internal Dagadu.

#### **4.4 Kajian Bisnis Model Inovasi dan Digitalisasi Dalam Perspektif *Dynamic Capabilities* Dagadu Pada Dasawarsa Kedua Tahun 2004 Sampai Tahun 2013.**

Pada dasawarsa kedua ini Dagadu memasuki dunia yang banyak berubah terutama dari sisi teknologi dan sosial media. Kemunculan internet pada dasawarsa pertama dan semakin marak penggunaannya pada dasawarsa kedua ini menjadi tantangan tersendiri bagi Dagadu sebagai perusahaan kreatif. Fenomena ini memiliki makna Dagadu perlu mengimplementasikan sisi teknologi dan sosial media sebagai jembatan komunikasi baik kepada pelanggan, internal perusahaan, mitra maupun pemangku kepentingan yang lain.

Bisa dibilang pada dasawarsa kedua ini arus informasi dengan mudah didapat bahkan dalam hitungan menit. Informasi baik terkait seputar Yogyakarta, informasi kekinian maupun informasi kuliner khas Yogyakarta. Perubahan ini membawa pergeseran produk dan layanan Dagadu, apabila pada Dasawarsa pertama untuk menciptakan konten yang akan diangkat memerlukan waktu yang lama dan proses dialektika yang berkepanjangan maka pada dasawarsa kedua ini proses tersebut setidaknya perlu diproses lebih cepat. Kemunculan netizen dengan tingkat kreatifitas tinggi maupun sekedar iseng dalam membuat konten semakin mudah dilakukan karena cukup dengan membuka laptop atau *smartphone* yang terkoneksi dengan internet dan media sosial. Tantangan berikutnya yakni perspektif masyarakat terhadap bahasa *plesetan* yang menjadi salah satu ciri khas Dagadu bukan lagi sebagai hal unik, lucu dan khas Yogyakarta ( Locita dkk, 2019, 56-58).

Kemudahan informasi yang didapat terkait bahasa *plesetan* sehingga dengan mudah orang untuk membuat konten yang sama bahkan memproduksi sendiri kemudian

disebarluaskan secara cuma-cuma dengan berbagai macam konteks yang kekinian. Dagadu memiliki ciri khas dengan mengangkat tema seputar Yogyakarta dan pada dasawarsa kedua ini Dagadu perlu menambah upaya yang ada dan menyesuaikan dengan konten kekinian. Hadirnya penulis blog, *vlogger*, *selebgram*, *youtuber* dan ulasan sejenis di internet terkait konten Yogyakarta perlu disikapi dengan seksama oleh Dagadu.

Sebagai perusahaan kreatif maka Dagadu berusaha memunculkan konten kreatif di media sosial seperti *instagram*. Berdasarkan riset internal Dagadu ditemukan penggunaan media sosial oleh *netizen* yang masif dapat mendatangkan profitabilitas. Maka dari itu Dagadu menyesuaikan kebutuhan perusahaan salah satunya dengan kualifikasi karyawan yang sudah akrab dengan penggunaan internet dan media sosial. Peluang di media sosial ini menarik untuk digali lebih dalam oleh Dagadu, pada dasawarsa pertama Dagadu memposisikan kaos oblong sebagai media informasi disamping sebagai nilai busana.

Dagadu menangkap nilai dari pelanggan bahwa untuk berbisnis pada era informasi dan media sosial ini yang dibutuhkan adalah aliansi dari komunitas. Pada dasawarsa pertama media yang digunakan lebih kepada tatap muka langsung seperti “*srawung*” maka di era ini lebih kepada membangun komunitas netizen di media sosial dan lebih berani menampilkan profil Dagadu sendiri. Meskipun zaman sudah maju dengan perkembangan teknologinya sebenarnya rasa haus informasi dari masyarakat yang ingin berkunjung tetap memiliki nilai antusias yang sama. Pada dasawarsa pertama rasa ingin tahu tentang Yogyakarta didapat dari sanak saudara, teman, koran maupun media cetak maka pada dasawarsa kedua ini untuk memperoleh informasinya melalui *website*, *youtube*, *instagram* dan media sosial lainnya. Singkat kata Dagadu seolah-olah berkata “ Kami Dagadu Dari Jogja Hadir Untuk Indonesia “. Artinya keberanian untuk memunculkan gagasan dan ide tersebut merupakan *passion* tersendiri bagi Dagadu. Gagasan yang ditangkap kemudian ditransformasikan menjadi nilai tambah profitabilitas perusahaan.

Gambar IV.15

Ide dan Gagasan Dagadu Menciptakan Profitabilitas

**kota djokdja...**



( Sumber : Dagadu )

Selain media sosial sebagai sarana untuk menyampaikan ide dan gagasan, Dagadu juga memiliki afiliasi dengan platform *marketplace* seperti *Bukalapak*, *Blili*, *Tokopedia*, *Lazada* maupun *Shopee*. Dagadu memandang *marketplace* media promosi produk karena permintaan dari berbagai tempat dapat didapat media tersebut.

Dagadu juga *melaunching* “oblongpedia”. Awalnya oblongpedia muncul sebagai alternatif untuk mencari produk yang lebih murah karena mendapat masukan dari konsumen. Secara konsep oblongpedia tetap simple seperti kaos hanya ada satu atau dua warna, selain itu kaos hitam di sablon putih dan kebalikannya. Dalam prakteknya oblongpedia dijual dengan harga sama dengan produk lain dan produk ini menyasar konsumen yang beranjak dewasa dan menyukai hal yang simple. Dalam proses perjalanannya Dagadu melihat fenomena maraknya penggunaan media sosial dan teknologi internet sebagai sebuah gagasan. Dagadu terinspirasi dari ensiklopedia yang menyuguhkan berbagai informasi kepada pengguna masyarakat. Dalam perjalanannya sebagai sebuah media informasi maka dimunculkan seri desain kaos oblong yang menyuguhkan seputar sejarah, seni dan budaya Yogyakarta yang dikemas dalam desain khas Dagadu yang unik.

Dagadu dalam dasawarsa kedua ini juga berusaha untuk menyelesaikan pembajakan produk Dagadu. Pada Dasawarsa pertama upaya dari Dagadu lebih kepada himbuan kepada pihak yang membajak produk Dagadu. Pihak tersebut terdiri dari pengecer, distributor dan produsen. Dalam mengatasi masalah pembajakan ini pada 9 Juli 2011 Dagadu menempuh cara yang unik yakni dengan mengajak duduk bersama para pelaku pembajakan dari tingkat pengecer sampai produsen dan diiklankan secara serentak di media cetak lokal Yogyakarta berupa Maklumat Dagadu. Upaya ini dilandasi semangat kekeluargaan dan bermusyawarah mencari jalan keluar secara bersama-sama. Gerakan tersebut oleh Dagadu dinamakan *Tancep Kayon* yang diilhami dari cerita wayang dimana apabila gunung sudah ditancapkan di batang pisang sebagai tanda berakhirnya cerita. (Locita dkk, 2019, 51-53). Dagadu ingin membuka lembaran baru dengan para pembajak dengan menawarkan solusi secara bersama-sama.

Pada akhir dasawarsa kedua Dagadu *melaunching* “Yogyatourium” yang berarti Yogyakarta, *Tourism*, dan Laboratorium. Dagadu tetap membawa prinsip yang sama yakni

gerai tidak sebatas untuk menjual produk Dagadu saja tetapi sebagai ruang untuk berbagi dengan komunitas dan masyarakat. Bangunan ini dapat digunakan sebagai media untuk bertukar pengalaman, *performance*, *talk show* baik acara formal ataupun informal. Yogyatourium ini sebagai langkah fenomenal yang diambil Dagadu dalam dasawarsa kedua ini.

Gambar IV.16

Yogyatourium Dagadu



( Sumber : Dagadu)

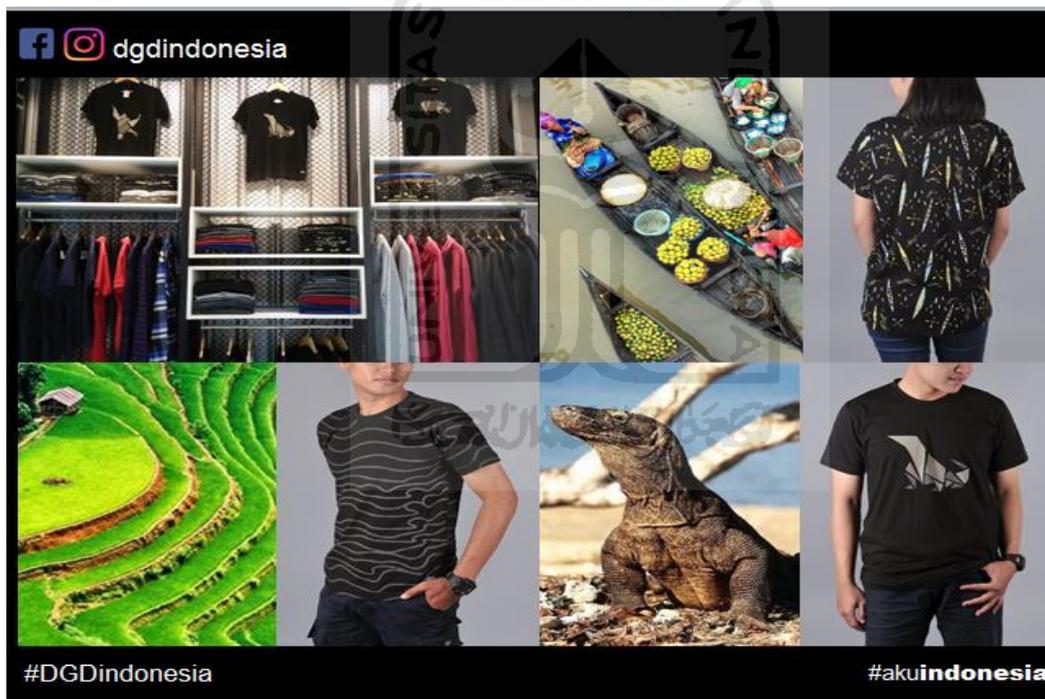
#### **4.5 Kajian Bisnis Model Inovasi dan Digitalisasi Dalam Perspektif *Dynamic Capabilities* Dagadu Pada Dasawarsa ketiga Tahun 2014 Sampai Tahun 2023 Dengan *Cut Off* Pada Tahun 2020.**

Pada dasawarsa ketiga ini Dagadu melakukan diseminasi *corporate culture* yakni sebuah proses internalisasi nilai- nilai Dagadu yang ditujukan kepada pihak internal Dagadu

dengan tetap membawa tema kreativitas. Kegiatan ini dilakukan supaya Dagadu tetap bisa bertahan dan berkembang. Disamping itu Dagadu berusaha membangun komunikasi dengan pasar dan pemangku kepentingan dengan pesan bahwa Dagadu itu dibangun dengan semangat kebersamaan dan mereduksi personifikasi founder. Disamping melakukan diseminasi, Dagadu juga meluncurkan produk DGD yang mengangkat tema tentang alam, budaya dan seni di Indonesia. DGD dimunculkan karena Dagadu juga menangkap sinyal dari konsumen apakah ada produk yang lebih universal tidak bersifat lokal.

Gambar IV.17

#### Produk DGD



( Sumber : Dagadu)

Dagadu juga mulai melakukan redesain dan reorganisasi dalam kaitan ini Dagadu berbicara tentang suksesi. Isu suksesi ini muncul diantara founder Dagadu karena disadari bahwa Dagadu harus terus berkembang dan bertumbuh maka diperlukan determinasi yang lebih. Dagadu mengalami kesulitan untuk membuat link antara sosial media dengan website dan

online store. Selain itu Dagadu dibangun untuk melayani pasar kreatif yang progresif. Dengan adanya momentum 25 tahun Dagadu maka dilakukan regenerasi. Pada awalnya suksesor dicari dari internal founder yakni dari anak-anaknya sendiri namun belum ada yang tertarik. Akhirnya Dagadu mencari penerus dengan mencari kandidat dari luar perusahaan dengan harapan membawa inovasi dan perusahaan tetap tumbuh berkembang. Penerus mulai aktif pada Januari 2020 dengan pendampingan sampai bulan Maret dan akhirnya dilepas oleh founder. Terdapat fenomena yang menarik yakni momentum regenerasi ini bertepatan dengan wabah pandemi covid 19. Menyikapi keadaan ini Dagadu melakukan lompatan produk yang dibutuhkan dalam bidang kesehatan seperti memproduksi Alat Pelindung Diri dan Masker. Hal ini belum pernah dilakukan sebelumnya namun permintaan dari pasar yang akhirnya ditangkap menjadi aliran pendapatan oleh Dagadu. Tema kesehatan kemudian diangkat oleh Dagadu sebagai inspirasi untuk menciptakan desain.

#### **4.6 Hasil Kajian Bisnis Model Inovasi dan Digitalisasi Dalam Perspektif *Dynamic Capabilities***

Pada bagian berikut ini hasil dari studi kasus diuraikan dan disusun sesuai dengan pengaturan konseptual pada gambar II. 2 tentang kerangka konseptual bisnis model inovasi dan digitalisasi dalam perspektif *dynamic capabilities* tentang aspek strategis dan bagaimana perusahaan mengatasi dinamika perusahaan.

##### **4.6.1 Studi Kasus Dagadu Sebagai Perusahaan Kreatif**

Dagadu memaknai digitalisasi sebagai “jembatan” untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara lebih baik karena informasi dari konsumen baik berupa pesan verbal maupun non verbal mendapat perhatian serius dari Dagadu. Membangun komunikasi dalam industri kreatif antara perusahaan dan konsumen terkadang memiliki kesan “unik”. Ucapan hari “Selamat hari kamis” disampaikan kepada konsumen yang datang pada hari kamis, begitu juga apabila datang di hari yang lain juga akan berbeda. Bentuk komunikasi yang

dibangun secara non verbal yakni membangun *casual culture*. Dagadu ingin membangun komunikasi sedekat mungkin dengan konsumen sehingga seragam kerja yang dikenakan juga menggunakan kaos oblong, bahkan dari *founder* Dagadu selain mengenakan kaos juga mengenakan celana pendek sebatas lutut. Budaya perusahaan yang kasual tersebut dibangun oleh *founder* dan dikomunikasikan kepada karyawan maupun konsumen melalui media digital seperti *website*, *instagram*, dan media sejenis lainnya. Dari citra perusahaan yang kasual tersebut maka konsumen dapat merasakan *ambience* Dagadu.

Teknologi berbasis digital juga membantu Dagadu sebagai perusahaan kreatif dalam beradaptasi di berbagai sektor perusahaan. Adaptasi dalam mengikuti perubahan desain produk dan selera pasar yang memiliki karakteristik khas, adaptasi dalam merekrut karyawan yang disesuaikan dengan kualifikasi maupun kebutuhan perusahaan. Kemampuan beradaptasi cukup membantu Dagadu dalam memerangi pembajakan produk-produknya karena desain dan layanan yang mengalami perubahan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Tren desain yang memiliki daur produk yang semakin pendek menjadi keunggulan kompetitif Dagadu dalam menciptakan produk terbaru. Konsumen yang melakukan pembelian kembali maupun konsumen baru dapat menerima desain Dagadu yang unik. Daur desain yang pendek juga menuntut tim kreatif untuk beradaptasi dengan tema maupun pesan yang akan diangkat menjadi produk.

Digitalisasi juga memiliki peran mempercepat proses kreatif penciptaan produk. Dagadu berusaha untuk mengangkat tema yang memiliki kemungkinan digemari oleh konsumen menjadi lebih cepat. Pada dasawarsa pertama proses kreatif mungkin akan memakan waktu agak lama namun dengan hadirnya teknologi digital proses tersebut dapat dipercepat. Dagadu juga menyatakan bahwa digitalisasi mengarah kepada perubahan produk dan layanan baru. Pada dasawarsa pertama, kedua dan ketiga terlihat bahwa Dagadu meluncurkan produk kaos dengan segmentasi yang beragam. Begitu juga dengan bentuk

layanan yang mengalami perubahan, bahwa Dagadu membuka layanan melalui teknologi digital menjadi 24 / 7 yang artinya kebutuhan pelanggan berusaha ditangkap dengan membangun komunikasi yang efektif efisien. Teknologi digital juga mempengaruhi struktur internal perusahaan dengan membangun kolaborasi interdisipliner. Sebagai perusahaan kreatif Dagadu memiliki anggota organisasi yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, kemudian Dagadu juga membangun dengan berbagai komunitas. Dengan hadirnya Yogyakarta tampaknya idealisme Dagadu untuk membangun komunikasi dengan berbagai komunitas menjadi lebih serius. Perusahaan yang berbasis komunitas tampaknya merupakan kunci Dagadu dalam terus berkembang, sehingga implementasi teknologi berbasis digital mampu membangun komunikasi secara lebih efisien dan efektif dalam bentuk bisnis model yang unik.

#### **4.6.2 Bisnis Model Dagadu**

Berdasarkan wawancara kepada *founder* Dagadu bahwa sebagai perusahaan kreatif Dagadu merasakan pengaruh digitalisasi terhadap bisnis model mereka. Dagadu menganggap hadirnya teknologi berbasis digital sebagai hal lumrah. Ungkapan yang menggambarkan perubahan yakni “*keli tur ora melu keli*” yang berarti arus perubahan perlu diikuti tetapi watak, jiwa dan karakter sebagai orang Yogyakarta tidak ikut hanyut bersama deras arus perubahan. Berawal dari dasawarsa pertama tahun 1990an sampai dasawarsa ketiga tahun 2020 Dagadu tetap merasa sebagai “*Wong Djokdja yang Njawani*” meskipun adaptasi perusahaan terhadap perubahan tetap berjalan mengikuti zamannya. Bisnis model sendiri memiliki elemen *value creation*, *value proposition* dan *value capture* yang akan diuraikan sebagai berikut

*Value creation*, Dagadu memandang kebutuhan internal terhadap teknologi digital sebagai katalis kebutuhan eksternal dalam proses penciptaan nilai mereka. Teknologi digital dimanfaatkan sebagai pendorong proses bisnis dan digunakan oleh karyawan sebagai proses

penciptaan nilai disamping meningkatkan adaptasi dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu teknologi berbasis digital membantu Dagadu dalam mengembangkan produk dan layanan baru yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen dan perusahaan. Bisa dibayangkan implementasi teknologi berbasis digital sudah menjadi bagian terintegrasi dengan proses bisnis Dagadu untuk menciptakan nilai. Intensitas kolaborasi dengan mitra bisnis lintas sektoral yang membuka kemungkinan kerjasama baru maupun kolaborasi yang memiliki kemungkinan pengembangan produk dan layanan baru. Kolaborasi berbasis teknologi digital dengan pihak eksternal maupun internal perusahaan membuka kemungkinan untuk menciptakan pasar potensial yang selama ini belum dikembangkan selain itu Dagadu juga mengkap dan mengidentifikasi pesaing dalam industri yang memiliki potensi dalam kelangsungan perusahaan.

*Value proposition*, teknologi berbasis digital membuka kemungkinan bagi Dagadu untuk mengidentifikasi kualifikasi karyawan perusahaan. Kemampuan SDM perusahaan dapat ditingkatkan melalui pengembangan *soft skill* yang dilakukan Dagadu maupun mencari SDM dengan kualifikasi yang sudah ditetapkan sebelumnya terkait kebutuhan perusahaan. Implementasi teknologi berbasis digital membantu Dagadu mengidentifikasi produk dan layanan baru yang sesuai dengan kebutuhan konsumen sehingga produk dan layanan yang diidentifikasi dapat diterima konsumen. Membangun komunikasi dan kolaborasi lintas komunitas dan pemangku kepentingan berbasis teknologi digital membantu Dagadu dalam mengidentifikasi kolaborasi yang memiliki nilai profitabilitas, Dagadu mengharapkan kolaborasi tersebut sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan meminimalisir kemungkinan kolaborasi dengan komunitas yang tidak sesuai dengan kebutuhan Dagadu. Implementasi teknologi ini juga membantu Dagadu dalam mengidentifikasi struktur mitra kerja dan ruang lingkup kolaborasi, membangun kolaborasi dengan mitra kerja perlu diidentifikasi supaya

tidak terjadi *overlapping* ruang kolaborasi yang membawa dampak kurang baik bagi kedua belah pihak.

*Value capture*, implementasi teknologi berbasis digital membuka kemungkinan bagi Dagadu untuk meningkatkan margin keuntungan perusahaan. Tidak dapat dipungkiri kehadiran teknologi digital dapat membuka banyak peluang dan kesempatan bagi Dagadu untuk berkembang dengan adaptasi yang *to the point* yang berarti Dagadu berproses secara lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan margin perusahaan. Teknologi ini juga membantu Dagadu dalam menangkap sinyal dari konsumen yang berarti terdapat nilai pelanggan yang harus dipenuhi supaya dapat ditransformasikan sebagai aliran pendapatan bagi Dagadu. Konsumen tidak serta merta akan menginformasikan nilai yang diharapkan kepada Dagadu karena berdasarkan survey internal sebagian besar konsumen akan merasa tidak leluasa mengungkapkan opini dan aspirasinya tetapi hal tersebut dapat diidentifikasi dengan lebih seksama dengan membangun komunikasi yang efektif menggunakan implementasi teknologi digital.

#### **4.7 Pengaruh Teknologi Berbasis Digital Terhadap Bisnis Model Dagadu.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *value creation* memiliki hubungan erat dengan implementasi teknologi berbasis digital di Dagadu. Sebagai perusahaan kreatif, Dagadu memerlukan teknologi sebagai media untuk melakukan proses kreatif dan menciptakan aliran pendapatan perusahaan. Kualifikasi karyawan menjadi isu penting dalam penelitian ini karena bisnis model yang berbasis teknologi digital memerlukan persyaratan khusus terhadap karyawan seperti sudah *familier* dalam mengimplementasikan digitalisasi dan memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dalam penelitian ini *founder* memiliki persepsi *impact* positif dari digitalisasi terhadap *value propotion* dan *value capture* dalam mentransformasikan nilai pelanggan menjadi

penambahan arus pendapatan perusahaan. Model bisnis berbasis teknologi digital menantang terhadap teknologi yang sudah eksisiting diimplementasikan di Dagadu.

**Tabel IV.1**

**Tabel Pengaruh Teknologi Digital Terhadap Bisnis Model Dagadu**



Teknologi Digital	Eksternal Perusahaan	Internal Perusahaan
<b>Periode awal teknologi digital tahun 1994-2003 pada fase pertama Dagadu</b>		
1. Kemunculan Internet	1. Memberikan terobosan dalam berbagai aspek kehidupan dan membuka berbagai kemungkinan dalam perkembangan teknologi.	1. Membuka berbagai kemungkinan dalam membangun komunikasi dan informasi dengan konsumen, mitra kerja, pemangku kepentingan.
2. E - Mail	2. Email dalam perkembangannya memiliki kecenderungan untuk menyampaikan pesan dan informasi dalam skala bisnis maupun personal menjadi lebih cepat, efisien dan efektif.	2. Mempermudah komunikasi bagi Dagadu selain itu sebagai pendukung surat menyurat perusahaan berbasis media cetak, membuka kemungkinan untuk lebih menjangkau konsumen dalam memperkenalkan profil perusahaan, media publikasi dan memberikan efisiensi waktu dan biaya bagi produktivitas Dagadu.
3. Internet Explorer	3. Memberikan kemudahan dalam mencari informasi bagi perusahaan dan personal.	3. Membuka ruang komunikasi dan pencarian informasi bagi Dagadu disamping itu dapat diimplementasikan sebagai media untuk mendapatkan kolaborasi dengan berbagai pihak sesuai dengan kebutuhan internal Dagadu.
4. MSN ( Microsoft Network)	4. Memberikan kemudahan dalam mencari informasi bagi perusahaan dan personal yang disediakan oleh Microsoft.	4. Secara umum implementasi MSN bagi Dagadu mampu memberikan kontribusi dalam pencarian informasi dan membangun komunikasi terhadap tren dan desain terkini.
5. AOL ( dahulu bernama American Online)	5. Memberikan kemudahan dalam mencari informasi bagi perusahaan dan personal yang disediakan oleh American Online.	5. Dagadu melihat kemungkinan dalam kolaborasi dan pencarian informasi pasar potensial, selain itu AOL diimplementasikan sebagai salah satu pilihan dalam mengidentifikasi pasar potensial melalui AOL Mail dan mesin pencari informasi AOL.
6. Yahoo Massanger	6. Memberikan kemudahan dalam berkomunikasi dan mengirimkan data berupa gambar maupun foto, platform ini disediakan oleh Yahoo.	6. Dagadu memanfaatkan Yahoo Massanger sebagai media untuk membangun komunikasi dan kolaborasi dengan konsumen maupun mitra kerja dan pemangku kepentingan yang lain karena Yahoo Massanger menawarkan kemudahan dalam berkomunikasi secara cepat, praktis, instan dan bebas biaya.
7. Telepon Kabel	7. Memberikan kemudahan dalam komunikasi bagi perusahaan dan personal, layanan telepon kabel ini	7. Dagadu mengimplementasikan telepon Kabel yang disediakan oleh Telkom Indonesia sebagai media dalam membangun komunikasi

<p>8. Faximilie</p> <p>9. Skype</p>	<p>disediakan oleh Telkom Indonesia.</p> <p>8. Memberikan kemudahan dalam menyampaikan data berupa gambar, tulisan maupun data yang lain secara cepat melalui sambungan telepon kabel.</p> <p>9. Platform komunikasi yang dapat digunakan untuk berbicara secara langsung tanpa biaya dan dapat menjangkau lebih luas.</p>	<p>kepada konsumen, mitra kerja, dan pemangku kepentingan. Telepon kabel memberikan kemudahan dalam berkomunikasi dan teknologi telepon kabel ini masih dipertahankan Dagadu hingga saat ini.</p> <p>8. Implementasi mesin Faximilie dalam organisasi Dagadu memberikan dampak yang signifikan pada masanya karena dapat mengirimkan pesan berupa tulisan, gambar maupun data terkait yang lain. Teknologi ini mampu membangun komunikasi yang efektif kepada konsumen, mitra kerja dan pemangku kepentingan yang lain.</p> <p>9. Dagadu mengimplementasikan Skype karena memiliki jangkauan komunikasi yang lebih luas dan bebas biaya. Kehadiran teknologi ini dapat menciptakan pasar potensial baru dan mempertahankan pasar potensial yang sudah ada. Kemungkinan untuk mengembangkan produk dan layanan baru menggunakan Skype memiliki peluang lebih besar.</p>
-------------------------------------	--	--

**Periode kedua teknologi digital tahun 2004-2013 pada fase kedua Dagadu**

<p>10. Facebook</p> <p>11. Blacberry</p> <p>12. Youtube</p>	<p>10. Layanan jejaring sosial yang berbasis pada internet yang mampu menghubungkan secara personal dengan individu di seluruh dunia.</p> <p>11. Layanan <i>smartphone</i> yang menghubungkan komunikasi individu secara lebih personal.</p>	<p>10. Kehadiran Facebook segera diimplementasikan oleh Dagadu dalam membangun komunikasi dalam skala personal dan bisnis. Fitur yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan Dagadu terkait dengan meningkatkan aliran pendapatan perusahaan, menyampaikan informasi perusahaan, membangun komunikasi secara lebih intens dengan format operasional 24/7 dan pesan dari konsumen dapat <i>follow up</i> dengan cepat.</p> <p>11. Blacberry digunakan Dagadu sebagai media untuk membangun komunikasi dengan konsumen, mitra kerja dan internal perusahaan. Kehadiran Blackberry digunakan juga dalam skala perusahaan dengan format B 2 B sehingga informasi terkait bisnis dapat segera dirtransformasikan sebagai aliran pendapatan perusahaan.</p>
---	--	---

13. Myspace	12. Layanan berbagi video yang dapat diunggah secara personal dan dimanfaatkan sebagai media informasi dan bisnis.	12. Layanan Youtube dimanfaatkan oleh Dagadu sebagai media berbagi konten perusahaan kepada konsumen. Konten video yang dibagikan seputar Dagadu dan produk maupun layanan yang ditawarkan perusahaan. Dagadu mengimplementasikan konten kreatif dan mengupload ke dalam layanan Youtube sebagai media membangun komunikasi, menyampaikan informasi produk kepada konsumen.
14. Twitter	13. Layanan jejaring sosial yang mampu menghubungkan komunikasi secara personal dengan jangkauan yang luas di berbagai kawasan dunia dengan bertukar informasi personal, berkirim gambar dan video.	13. Kehadiran Myspace sebagai layanan jejaring sosial dimanfaatkan Dagadu untuk membangun komunikasi secara internal dan eksternal perusahaan supaya dapat tercipta kolaborasi yang menguntungkan.
15. Whatsapp	14. Layanan jejaring sosial yang berbasis pada pesan teks, biasanya layanan ini digunakan untuk menyampaikan pesan secara singkat dan akan meningkat intensitas penggunaannya apabila terdapat peristiwa penting. 15. Aplikasi pesan dalam <i>smartphone</i> yang memungkinkan melakukan komunikasi, bertukar pesan teks, data, gambar dan video berbasis internet sehingga menjadikan komunikasi menjadi lebih efisien dan efektif dengan jangkauan yang lebih luas.	14. Layanan Twitter diimplementasikan Dagadu untuk membangun komunikasi, informasi terkait peristiwa yang disampaikan dengan kata-kata khas Dagadu kepada konsumen. 15. Dagadu mengimplementasikan layanan Whatsapp secara masif karena kemudahan penggunaan dan berbiaya rendah. Kemungkinan untuk berkomunikasi dengan konsumen menjadi lebih optimal karena dapat berbagi pesan teks, data, gambar, video dan data penting yang dibutuhkan. Dalam skala B 2 C maupun B 2 B layanan ini digunakan Dagadu untuk menjalin komunikasi dan informasi.
16. Tokopedia	16. Tokopedia merupakan <i>marketplace</i> yang digunakan untuk bertransaksi dalam skala UMKM dan personal. Kehadiran Tokopedia sebagai “jembatan” antara <i>buyer</i> dan <i>seller</i> memberikan dampak meningkatnya transaksi secara elektronik.	16. Platform <i>marketplace</i> ini digunakan Dagadu untuk menawarkan produk dan informasi perusahaan kepada konsumen dalam skala B 2 C. Platform ini cukup membantu Dagadu dalam memasarkan produknya karena memiliki jangkauan luas dan berbiaya rendah.
17. Instagram	17. Instagram merupakan layanan berbagi foto, video dan pesan teks. Instagram menawarkan resolusi gambar yang menyerupai bingkai	17. Layanan Instagram diimplementasikan Dagadu dalam menyampaikan informasi dan <i>ambience</i> perusahaan kepada konsumen. Layanan ini membuka kemungkinan bagi Dagadu menambah pasar potensial, produk dan layanan baru.

18. Bukalapak	foto sehingga peminat dari layanan ini mengalami peningkatan signifikan.	
	18. Bukalapak adalah <i>marketplace</i> yang digunakan untuk bertransaksi dalam skala UMKM dan personal. Kehadiran Bukalapak sebagai “jembatan” antara <i>buyer</i> dan <i>seller</i> memberikan dampak meningkatnya transaksi secara elektronik.	18. Dagadu memanfaatkan Bukalapak sebagai <i>marketplace</i> untuk menawarkan produk dan informasi perusahaan kepada konsumen. Layanan ini membantu Dagadu dalam menciptakan profit karena layanan ini memiliki jaringan yang luas dan dapat diakses 24/7.
19. Blibli	19. Blibli adalah layanan <i>marketplace</i> yang mempertemukan penjual dan pembeli dalam skala UMKM dan personal. Kehadiran layanan ini mempermudah transaksi dalam format 24/7	19. Kehadiran Blibli dimanfaatkan secara optimal oleh Dagadu dalam menawarkan produk dan layanan perusahaan. Layanan ini berbiaya rendah dan menjangkau konsumen dari berbagai tempat.
20. Gojek	20. Layanan penyedia online angkutan barang dan orang dalam jasa ojek. Kehadiran Gojek membantu meningkatkan ekonomi skala <i>low end</i> maupun <i>middle low</i> .	20. Dagadu mengoptimalkan layanan Gojek dalam distribusi produk disamping layanan angkutan terhadap konsumen melalui ojek online.
21. Lazada	21. Lazada adalah <i>marketplace</i> yang mempertemukan penjual dan pembeli dalam satu platform	21. Platform <i>marketplace</i> Lazada dimanfaatkan Dagadu untuk menawarkan produk dan informasi perusahaan. Layanan ini digunakan Dagadu karena berbiaya rendah dan memiliki jangkauan luas.
<p>Periode ketiga teknologi digital tahun 2014- 2023 dengan <i>cut off</i> pada tahun 2020 pada fase ketiga Dagadu</p>		
22. Shopee	22. Shopee merupakan layanan <i>marketplace</i> yang mempertemukan penjual dan pembeli dalam satu wadah aplikasi.	22. Kemunculan <i>platform</i> jual beli Shopee dimanfaatkan Dagadu sebagai situs elektronik untuk menawarkan produk dan layanan perusahaan. Layanan ini digunakan Dagadu karena berbiaya rendah dan memiliki jangkauan luas.

Implementasi teknologi digital tidak dapat dipisahkan dengan perkembangan Dagadu, berdasarkan tabel IV.1 diatas, dalam setiap era teknologi Dagadu berusaha untuk mengikuti perkembangan terkini. Dengan mengikuti teknologi digital tersebut Dagadu mampu menangkap nilai dari pelanggan Dagadu sehingga dapat dieksplorasi lebih mendalam dan

ditransformasikan menjadi produk dan layanan. Sebagai contoh pada era awal teknologi digital pada tahun 1994, dalam ekosistem bisnis pada waktu untuk mengirim pesan dan informasi kepada konsumen maupun mitra kerja Dagadu masih digunakan teknologi telepon kabel dan mesin *faximile* karena mampu memberikan kemudahan dalam berkomunikasi dan mengirimkan dokumen perusahaan. Kemudian, dengan kehadiran internet dalam ekosistem bisnis maka Dagadu juga berusaha mengimplementasikan teknologi tersebut untuk membangun kolaborasi dengan berbagai pihak terkait. Dalam perkembangan berikutnya hadir *Yahoo Massanger* dan lebih dikenal dengan YM sehingga Dagadu memanfaatkan *Yahoo Massanger* sebagai media untuk membangun komunikasi dan kolaborasi dengan konsumen maupun mitra kerja dan pemangku kepentingan yang lain karena *Yahoo Massanger* menawarkan kemudahan dalam berkomunikasi secara cepat, memiliki jangkauan komunikasi lebih luas, praktis, instan dan lebih efisien.

Contoh kasus berikutnya dalam periode kedua teknologi digital tahun 2004 yakni pada fase kedua Dagadu kemunculan teknologi digital seperti *Facebook* dalam ekosistem eksternal Dagadu juga patut dicermati. Dalam perkembangannya *Facebook* menawarkan layanan jejaring sosial yang berbasis pada internet yang mampu menghubungkan secara personal dengan individu di seluruh dunia. Momentum kehadiran *Facebook* juga diimplementasikan oleh Dagadu dalam membangun komunikasi dalam skala personal dan bisnis. Fitur yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan Dagadu terkait dengan meningkatkan aliran pendapatan perusahaan, menyampaikan informasi perusahaan, membangun komunikasi secara lebih intens dengan format operasional 24/7 dan pesan dari konsumen dapat *follow up* dengan cepat. Berkembangnya teknologi digital dalam ekosistem bisnis Dagadu memiliki dampak terhadap konfigurasi dan kualifikasi sumber daya manusia perusahaan. Kecepatan perkembangan teknologi linier dengan kapabilitas sumber daya

manusia perusahaan sehingga improvisasi terhadap produk dan layanan yang akan diluncurkan sedapat mungkin memenuhi harapan konsumen.

Selanjutnya, dalam kajian ini terdapat tautan antara elemen bisnis model dan *dynamic capabilities* yakni kristalisasi kerangka konseptual bisnis model dan digitalisasi dalam perspektif *dynamic capabilities*. Esensi dari bisnis model maupun *dynamic capabilities* memiliki kesamaan yakni terdapat transformasi dan *added values* yang memberikan arus pendapatan dan laba perusahaan. Dagadu memiliki sumber daya yang perlu dialokasikan supaya mendatangkan nilai tambah. Sebagai perusahaan kreatif maka Dagadu memiliki kejelian dalam menangkap fenomena sosial, budaya dan segala sesuatu tentang Yogyakarta yang kemudian diangkat menjadi tema produk. Untuk menangkap nilai tersebut Dagadu memiliki beberapa *channel* baik secara *offline* maupun *online*. Dagadu dalam era teknologi ini juga hadir dalam *channel* digital karena menyesuaikan dengan teknologi yang ada, disamping itu untuk meminimalisir produk dan layanan yang kurang diminati konsumen. Tautan bisnis model dan *dynamic capabilities* akan diuraikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel IV.2**  
**Tautan *Business Model* Dan *Dynamic Capabilities***

Dalam kajian sebelumnya diuraikan bahwa Organisasi dapat terus berkembang dan

<i>BUSINESS MODEL ELEMENT</i>	<i>DYNAMIC CAPABILITIES</i>		
	<i>SENSING</i>	<i>SEIZING</i>	<i>RECONFIGURING</i>
<i>VALUE PROPOSITIONS</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikasi dan adaptasi kemungkinan Launching produk dan layanan baru.</li> <li>2. Meningkatkan komunikasi dengan pelanggan.</li> <li>3. Kemungkinan mencari pasar potensial.</li> <li>4. Meningkatkan kemampuan adaptasi perusahaan terhadap perubahan pasar.</li> <li>5. Identifikasi pesaing dalam industry</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptasi dengan produk dan layanan digital</li> <li>2. Mampu meningkatkan komunikasi dengan pelanggan.</li> <li>3. Mempertahankan posisi perusahaan di industry kreatif.</li> <li>4. Mampu mempertahankan konten produk dan layanan perusahaan.</li> <li>5. Kolaborasi teknologi digital dalam menangkap celah pasar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Launching produk dan layanan baru.</li> <li>2. Meningkatkan komunikasi dengan pelanggan untuk memberi nilai tambah.</li> <li>3. Implementasikan teknologi digital untuk beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan.</li> <li>4. Menciptakan konten yang dikemas dalam produk dan layanan.</li> <li>5. Implementasi teknologi digital untuk menyampaikan nilai perusahaan kepada pelanggan dan calon pelanggan.</li> <li>6. Implementasi perluasan pasar.</li> <li>7. Implementasi teknologi digital untuk menyampaikan produk kepada pelanggan.</li> </ol>
<i>VALUE CREATIONS</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikasi kualifikasi SDM perusahaan.</li> <li>2. Identifikasi produk dan layanan baru</li> <li>3. Identifikasi kolaborasi lintas komunitas dan pemangku kepentingan.</li> <li>4. Identifikasi struktur mitra kerja dan ruang lingkup kolaborasi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyesuaian kualifikasi SDM.</li> <li>2. Penciptaan produk dan layanan baru</li> <li>3. Kolaborasi lintas komunitas dan pemangku kepentingan.</li> <li>4. Penciptaan struktur mitra kerja dan ruang lingkup kolaborasi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementasi kualifikasi SDM secara kontinyu.</li> <li>2. Implementasi jaringan bisnis lintas sectoral.</li> <li>3. Implementasi penciptaan produk dan layanan baru.</li> <li>4. Implementasi struktur mitra kerja dan ruang lingkup kolaborasi.</li> </ol>
<i>VALUE CAPTURES</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikasi digital untuk meningkatkan margin perusahaan.</li> <li>2. Identifikasi digital untuk menangkap nilai dari pelanggan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptasi produk dan layanan digital untuk menciptakan margin perusahaan.</li> <li>2. Adaptasi teknologi digital untuk menangkap nilai dari pelanggan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan aliran pendapatan menggunakan teknologi digital.</li> <li>2. Implementasi nilai dari pelanggan dengan teknologi digital.</li> <li>3. Implementasi inovasi produk dan layanan.</li> </ol>

berumur lama apabila entitas tersebut mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan

sehingga untuk mengkaji fenomena tersebut digunakan perspektif *dynamic capabilities* karena ekosistem bisnis yang berubah dinamis disertai perubahan teknologi yang cepat maka fenomena ini dapat didekati dengan kajian *dynamic capabilities* dimana kajian ini menjelaskan bagaimana perusahaan menghadapi perubahan pasar dan teknologi secara cepat.

Dalam konteks Dagadu implementasi *dynamic capabilities* oleh *founder* dilakukan pada saat deklarasi perusahaan ini pada tahun 1994. Sebagai sebuah perusahaan yang baru berdiri tentu saja memiliki resiko menghadapi kegagalan ataupun *business invalid*. Dagadu merupakan perusahaan dengan kepemilikan kolektif dan para pendiri memiliki latar belakang pendidikan yang sama yakni di bidang arsitektur dengan minat pariwisata dan tata kota. Bisa dibilang kekuatan dari Dagadu adalah kolektivitas dan kreatifitas sehingga keunggulan tersebut dieksplorasi dan dieksploitasi oleh Dagadu karena Dagadu menyadari apabila Dagadu bersaing di pasar yang kompetitif menggunakan sebatas aspek finansial maka apabila ada kompetitor lain yang memiliki kekuatan finansial lebih besar dari Dagadu tentu saja Dagadu tidak dapat bertahan dalam kompetisi tersebut. Perusahaan dengan *dynamic capabilities* yang kuat akan mampu mengembangkan dan membangun sumber daya perusahaan secara menguntungkan sehingga mampu berinovasi dalam merebut dan mentransformasikan pasar dan mendapatkan aliran pendapatan maupun laba perusahaan.

Elemen penting dari *dynamic capabilities* dalam aspek manajerial yakni pendekatan *top down* dimana arah perubahan dimulai dari manajerial puncak menuju manajerial dibawahnya. Dalam konteks Dagadu pendekatan *top down* ini unik karena Dagadu merupakan perusahaan dengan kepemilikan kolektif sehingga pada praktek manajemen diperlukan kekompakan untuk menuju mufakat perusahaan. Dari proses inilah maka ide, gagasan dan diskursus yang terkait Dagadu muncul dan kemudian diangkat menjadi tema produk. Mode bisnis perusahaan seperti Dagadu akan sulit untuk direplikasi oleh kompetitor karena Dagadu memiliki *values* sendiri yang tidak dimiliki oleh kompetitor lain sehingga

tugas utama dari manajemen puncak adalah *membreak down values* tersebut kepada manajemen menengah dan level operasional dalam rangka menciptakan *dynamic capabilities* dalam level organisasi.

Dagadu mampu beradaptasi dengan ekosistem bisnis dalam setiap fase sehingga kemampuan perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan bisnis model dapat dilihat sebagai *dynamic capabilities* itu sendiri. Dagadu berusaha merekayasa ulang bisnis modelnya untuk mendekati peluang pasar dengan cara merasakan, merebut dan mengkonfigurasi sumberdaya perusahaan dan memberikan perusahaan ruang untuk beradaptasi dengan ekosistem bisnis.

*Business model* memiliki makna bagaimana perusahaan menciptakan arsitektural bisnis untuk memperoleh aliran pendapatan dan laba dari proses perusahaan yang melibatkan internal dan eksternal perusahaan. Bisnis model dalam konteks Dagadu yakni bagaimana Dagadu menangkap harapan konsumen dan ditransformasikan menjadi produk dan layanan perusahaan. Bisnis model Dagadu merupakan rangkaian sistematis dan memiliki tautan antar elemen mitra kerja, pemasok, pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Elemen bisnis model yakni *value proposition* dalam konteks Dagadu adalah bagaimana Dagadu mengirimkan *value* kepada konsumen dan konsumen bersedia membayar *value* tersebut berupa produk dan layanan yang sesuai dengan Dagadu.

Teknologi berbasis digital yang terdapat dalam ekosistem bisnis Dagadu juga memiliki keterkaitan erat tentang bagaimana *value* tersebut sampai kepada konsumen, kenapa *value* tersebut dapat diterima konsumen dan apakah *value* tersebut sudah sesuai dengan harapan konsumen. Teknologi berbasis digital merupakan katalisator *value proposition* bagi Dagadu dalam menangkap nilai yang akan diangkat menjadi tema produk dan layanan perusahaan sehingga Dagadu dapat membuat penawaran kepada konsumen, mampu memberi target kepada konsumen, dan sebagai strategi dasar untuk memenangkan konsumen.

Elemen lain yakni *value creation* dimana Dagadu menciptakan dan mewujudkan nilai bagi pelanggan dan bagaimana dapat meraih keunggulan kompetitif berdasarkan sumber daya dan kemampuan perusahaan, proses bisnis maupun hubungan dengan mitra kerja dan pemasok. Sebagai sebuah entitas bisnis yang berbasis kreatifitas maka elemen *value creation* sangat penting bagi Dagadu karena erat kaitannya dengan kualifikasi sumber daya manusia, identifikasi produk dan layanan, dan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Implementasi teknologi berbasis digital dalam proses bisnis Dagadu membuat proses bisnis tersebut menjadi lebih efisien dan efektif karena setiap kepentingan perusahaan dapat dikomunikasikan menjadi lebih cepat sehingga Dagadu memperoleh keunggulan kompetitif tersendiri.

Elemen terakhir yakni *value capture* dimana Dagadu menghasilkan arus pendapatan dan laba bagi perusahaan. Elemen ini penting bagi Dagadu karena berbagai sumber daya berbasis teknologi digital ditransformasikan menjadi aliran pendapatan dan laba. Kristalisasi dari sumber daya Dagadu tercermin dari produk dan layanan yang dihasilkan demi memenuhi harapan dari konsumen sehingga Dagadu mampu berkembang dan berinovasi mengikuti setiap zaman.

## BAB V

### Kesimpulan, Implikasi Dan Saran

#### 5.1 Kesimpulan

*Dynamic capabilities* sebagai pendorong untuk mendesain bisnis model berbasis teknologi digital berusaha untuk diimplementasikan oleh Dagadu untuk menciptakan aliran pendapatan. Esensi dari bisnis model yakni bagaimana perusahaan mengkreasikan cara sedemikian rupa supaya perusahaan tetap mendapatkan *income*. Perusahaan untuk dapat bertahan di zaman sekarang setidaknya memiliki kepekaan terhadap perubahan, kemampuan untuk beradaptasi mengikuti tren ataupun menciptakan tren tersendiri dan hadir sebagai *market creative leader* dimana produk dan layanan yang dihasilkan menjadi rujukan bagi perusahaan lain yang bergerak di industri yang sama maupun lintas industri. Dagadu melihat Teknologi sebagai sebuah cara untuk menciptakan aliran pendapatan. Dagadu sebagai entitas kreatif berusaha mengikuti perkembangan zaman sesuai dengan teknologi yang ada pada setiap dasawarsa dengan ciri khasnya yang unik dan sulit ditiru oleh kompetitor.

#### 5.2 Implikasi

Kajian kemampuan dinamis sebagai katalis terhadap bisnis model berbasis teknologi merupakan jawaban bagi entitas pada masa sekarang supaya tetap berkembang. Secara teoritis kajian ini mencari tautan antara kemampuan dinamis dan bisnis model yang digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan kesempatan yang ditangkap. Kemampuan untuk merasakan peluang tersebut perlu digali lebih dalam karena memiliki implikasi teoritis dan praktek manajemen terkini. Dagadu sebagai entitas kreatif berusaha menciptakan produk dan layanan dengan nuansa “guyonan” dan kreativitas ala Dagadu.

### 5.3 Saran

Sebagai perusahaan kreatif Dagadu memiliki ciri khas produk dan layanan yang unik dan diminati konsumen. Dalam era teknologi digital yang semakin membumi ini Dagadu berusaha mengikuti perkembangan zaman sesuai dengan teknologi yang berkembang di era tersebut, tetapi terdapat jarak gagasan maupun ide antara dari founder dengan ekosistem bisnis terkini hal ini menjadi lumrah karena setiap zaman memiliki kekhasannya sendiri. Celah tersebut dapat menjadi kekuatan maupun kelemahan bagi Dagadu supaya keunikan Dagadu dapat diterima konsumen selain itu Dagadu sebagai perusahaan kreatif memiliki peluang dan kesempatan supaya tetap tumbuh dan berkembang dengan sumberdaya dan kreatifitas yang dimiliki.



## DAFTAR REFERENSI

1. Achtenhagen, L., Melin, L., Naldi, L., (2013), “Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation “, Long Range Planning 46 , halaman 427–442
2. Amit, Raphael dan Zott, Christoph, 2010, “ BUSINESS MODEL INNOVATION: CREATING VALUE IN TIMES OF CHANGE”, IESE Business School – University of Navarra, 1-15.
3. Andrew, Teguh V ( 2014, 20 Mei, 00:23:23, WIB), “ Kaos Oblong : Menggugat Kemapanan dan Mengubah Masa Depan, diunduh 19 Juli 2020 14:17 dari Kabarindonesia.com : :  
: [:https://www.kabarindonesia.com/beritaprint.php?id=20140519134909](https://www.kabarindonesia.com/beritaprint.php?id=20140519134909).
4. Badan ekonomi Kreatif, 2018, “Bekraf Outlook Ekonomi Kreatif 2019, <https://www.bekraf.go.id/kegiatan/detail/bekraf-outlook-ekonomi-kreatif-opus-2019> , diakses pada 7 Maret 2020, pukul 11:58
5. Bencsik, Andrea., Horváth-Csikós Gabriella, Juhász Tímea, (2016), “Y and Z Generations at Workplaces”, Journal of Competitiveness, Vol. 8, Issue 3, pp. 90 - 106, September 2016 ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.7441/joc.2016.03.06.
6. Bharadwaj, Anandhi., El Sawy, Omar A., Pavlou, Paul A., Venkatraman, N., (2013), “ Digital Business Strategy : Toward A Next Generation Of Insights”, MIS Quarterly Vol. 37 No. 2, pp. 471-482.
7. DCMS, 1998, *the creative industry mapping documents*, 03-23.
8. De Wit, Bob dan Meyer, Ron, 2010, “ Strategy : process, content, context, An International Perspective”, South- Western, Cengage Learning.

9. Denning, Stephen , (2016), *Christensen updates disruption theory* , Strategy & Leadership, Vol. 44 Iss 2 pp. 10 – 16.
10. Edosomwan, Simeon., Prakasan, Sitalaskshmi Kalangot., Kouame, Doriane, Watson Jonelle., dan Seymour, Tom, (2011), “The History of Social Media and its Impact on Business”, The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol. 16, No.3.
11. Eisenhardt, Kathleen M.,(1989), “ Building Theories from Case Study Research”, Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 4, 532-550.
12. Fitzgerald,M.,Kruschwitz,N.,Bonnet,D.,Welch,M.,(2013), “Embracing digital technology a new strategic imperative”, MIT, Sloan Management Reviews. Hal. 1-4.
13. Hamill, Jim. (2015), *Digital Disruption and Small Business in Scotland*, Federation of Small Businesses of Scotland,Glasgow, pp 1- 33.
14. Hess,T., Matt,C ., Benlian,A., Wiesböck,F., (2016) “Options for formulating a digital transformation strategy”, MIS Quarterly Executive | June 2016 (15:2), Hal 123-124.
15. Karaton Ngayogyakarta Hadiningrat, 2020, diunduh 05 Juni 2020 pukul 14:58 dari : <https://www.kratonjogja.id/>
16. Krisdyahayu, Maria Rosari, ( 2018, 12 September, 02:51), “ Sejarah internet dan perkembangan media social di Indonesia, dari Frierster hingga Snapchat, <https://www.kompasiana.com/mariarosarikrisdyahayu6905/5b981cd312ae9437ca69f295/sejarah-internet-dan-perkembangan-media-sosial-di-indonesia-dari-friendster-hingga-snapchat?page=all> diunduh 26 Juli 2020, 13:42.
17. Li, Feng, 2017, “The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends, 0166-4972/ © 2017 Elsevier Ltd. All rights reserved., 1- 10.
18. Locita, Agra dan Marsudi, 2019,“Desain, Gagasan, Daya Ungkap-25 Tahun Dagadu Djokja”, PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, vi-159.

19. Loebecke, Claudia dan Picot, Arnold., (2015), “Reflections on societal and business model transformation a rising from digitization and big data analytics: A research agenda”, Journal Strategy Information System, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.002>.
20. McKinsey Global Survey (2014), “The digital tipping point: McKinsey Global Survey results”, McKinsey Global Survey, NJ, available at: [www.mckinsey.com/business-functions/digitalmckinsey/our-insights/the-digital-tipping-point-mckinsey-global-survey-results](http://www.mckinsey.com/business-functions/digitalmckinsey/our-insights/the-digital-tipping-point-mckinsey-global-survey-results). 28 Desember 2019 jam 05.15.
21. Nambisan, Satish, (2016), “ Digital Entrepreneurship : Toward A Digital Technology Perspective Of Entrepreneurship”, Sage Publication, DOI: 10.1111/etap.12254, 1-27.
22. North, Klaus., Aramburu, Nekane., dan Lorenzo, Oswaldo Jose.,(2019), “ Promoting digitally enabled growth in SMEs: a Framework proposal “, Journal of Enterprise Information Management © Emerald Publishing Limited 1741-0398 DOI 10.1108/JEIM-04-2019-0103.
23. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2002), “An eBusiness model ontology for modeling eBusiness”, 15th Bled Electronic Commerce Conference eReality: Constructing the Economy,Bled, June 17-19,<https://pdfs.semanticscholar.org/b56d/c87ca814e86ed8dcb5f56895fd9551855cc2.pdf>, 28 Desember 2019 jam 13.13.
24. Putra, Yanuar Surya, (2016), “ THEORITICAL REVIEW : TEORI PERBEDAAN GENERASI, Among Makarti Vol.9 No.18, Desember 2016, 123-134.
25. Rachinger, Michael., Rauter, Romana., Muller, Christiana., Voraber, Wolfgang., Schirgi, Eva., (2018), “Digitalization and its influence on business model innovation”, Journal of Manufacturing Technology Management Vol. 30 No. 8, 2019pp. 1143-1160 Emerald Publishing Limited1741-038X DOI 10.1108/JMTM-01-2018-0020.

26. Richardson, James, 2008, “ The business model: an integrative framework for strategy execution”, *Strategic Change* , 17(5-6), 133–144. doi:10.1002/jsc.821.
27. Sejarah kaus Oblong. ( 2020, 18 April). Diunduh 19 Juli 2020 pukul 12:24 dari Wikipedia : [https://id.wikipedia.org/wiki/Kaus\\_oblong](https://id.wikipedia.org/wiki/Kaus_oblong).
28. Setiawan, Rangga Ferry, (2015), “ Dagadu Djokdja : Dari Kaki Lima Menjadi Retail 1994-2004”, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, hal. 13-43.
29. Singh,A., dan Hess,T.,(2017) How chief digital officers promote the digital transformation of their companies , March 2017 (16:1),*MIS Quarterly Executive*, Hal 1-7.
30. Teece, David J, (2018), “ Business Model and Dynamic Capabilities”, *Long Range Planning* 51, halaman 40-49, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> 0024-6301/© 2017 The Author. Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
31. Teece, David J., 2007, Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*,1319–1350.
32. Teece, David, J, (2006), Reflections on “Profiting from Innovation”, Science Direct, Published by Elsevier B.V. doi:10.1016, 1131-1146.
33. Twenge, Jean M, (2013), “The Evidence for Generation Me and Against Generation We”, *Emerging Adulthood* 1(1) 11-16 <sup>a</sup> 2013 Society for the Study of Emerging Adulthood and SAGE Publications Reprints and permission: [sagepub.com/journalsPermissions.nav](http://sagepub.com/journalsPermissions.nav) DOI: 10.1177/2167696812466548 [ea.sagepub.com](http://ea.sagepub.com).
34. Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha mikro, kecil, dan menengah.

35. Unruh, G. and Kiron, D. (2017), “Digital transformation on purpose”, MIT Sloan Management Review, November 6, available at <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose.>, 29 Desember 2019., jam 12:57.
36. Wallet, Keith; Custance, Paul; Orton, Gaynor; Parsons, Stephen, 2009, “Longitudinal attitude surveys in consumer research A case study from the agrifood sector”, *Qualitative Market Research: An International Journal* Vol. 12 No. 3, 2009 pp. 260-278 q Emerald Group Publishing Limited 1352-2752 DOI 10.1108/13522750910963791.
37. Warner, Karl S.R. dan , Wager, Maximilian (2019), “ Building dynamic capabilities for digital transformation : An on going process of strategic renewal “, *Long Range Planning* 52 , halaman 326–349.
38. Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. and McAfee, A. (2011), “Digital transformation: a road-map for billion-dollar organizations”, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, Cambridge, MA and Paris., hal 1-15
39. Yoo, Youngjin., Henfridsson, Ola., Lyytinen, Kalle, (2010), “ Research Commentary the new organizing logic of digital innovation : An Agenda for Information systems Research “, *Information Systems Research*, Vol 21, No, 4, halaman 724-735.

## DAFTAR INTERVIEW

Daftar interview dalam penelitian ini berdasarkan kepada gambar empat (4) yang mengeksplorasi kerangka konseptual bisnis model inovasi dan digitalisasi dalam perspektif *dynamic capabilities* , dan akan diuraikan sebagai berikut :

No.	Daftar Pertanyaan Interview
1.	Silakan dijelaskan bagaimana teknologi digital meningkatkan kualitas dengan pelanggan ?
2.	Silakan dijelaskan bagaimana teknologi digital meningkatkan kualitas komunikasi dengan pelanggan?
3.	Silakan dijelaskan bagaimana teknologi digital dapat digunakan untuk menciptakan atau mendesain produk baru?
4.	Silakan dijelaskan bagaimana teknologi digital dapat digunakan untuk menciptakan atau mendesain layanan baru?
5.	Silakan dijelaskan bagaimana karyawan menyesuaikan kompetensi terhadap teknologi digital yang terus berkembang?
6.	Silakan dijelaskan bagaimana teknologi digital mengharuskan perusahaan melakukan penyesuaian terhadap kualifikasi karyawan?
7.	Silakan dijelaskan bagaimana teknologi digital meningkatkan penciptaan produk baru?
8.	Silakan dijelaskan bagaimana teknologi digital meningkatkan penciptaan layanan baru?
9.	Silakan dijelaskan bagaimana teknologi digital dapat mengidentifikasi dan meningkatkan pendapatan?
10.	Silakan dijelaskan bagaimana teknologi digital dapat membangun kolaborasi lintas industry?
11.	Silakan dijelaskan bagaimana teknologi digital dapat meningkatkan kolaborasi dengan mitra kerja dan pemasok?
12.	Silakan dijelaskan bagaimana teknologi digital dapat menangkap peluang pasar?
13.	Silakan dijelaskan bagaimana teknologi digital dapat meningkatkan kepuasan terhadap pelanggan?

