

**IMPLEMENTASI KAPABILITAS DINAMIS UNTUK
MENGEMBANGKAN STRATEGI DAN PROSES DALAM
MELAKUKAN TRANSFORMASI DIGITAL**



Diajukan Oleh:

Dwi Narda Agus Saputra

22911043

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025**

HALAMAN JUDUL

**IMPLEMENTASI KAPABILITAS DINAMIS UNTUK
MENGEMBANGKAN STRATEGI DAN PROSES DALAM
MELAKUKAN TRANSFORMASI DIGITAL**

Thesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

Dwi Narda Agus Saputra

22911043

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini, saya menyatakan bahwa tesis ini sepenuhnya merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak memuat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di perguruan tinggi manapun. Sejauh pengetahuan saya, seluruh pemikiran atau karya orang lain yang digunakan dalam penulisan ini telah diacu secara tertulis dan dicantumkan dalam daftar referensi. Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan ini tidak benar, saya siap menerima segala bentuk sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 09 Mei 2025

nulis
METERAL
TEMPEL
CEBAMX224182021
Agus Saputra

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

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

Dosen Penguji II

Rr. Fatna Restika, SE., M.AC., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN THESIS

BERITA ACARA UJIAN THESIS

Pada hari Rabu tanggal 12 Februari 2025 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

DWI NARDA AGUS SAPUTRA

No. Mhs. : 22911043

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**IMPLEMENTASI KAPABILITAS DINAMIS UNTUK MENGEMBANGKAN STRATEGI
DAN PROSES DALAM MELAKUKAN TRANSFORMASI DIGITAL**

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

Penguji I



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

Penguji II



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

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,



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

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Gondong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883037, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uui.ac.id

SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No.: 1582/Ka.Div/10/Div.PP/I/2025

Bismillahirrahmaanirrahiim.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **Dwi Narda Agus Saputra**
Nomor Mahasiswa : **22911043**
Dosen Pembimbing : **Anjar Priyono, S.E., M.Si., PhD.**
Program Studi : **Magister Manajemen**
Judul Karya Ilmiah : **Implementasi Kapabilitas Dinamis Untuk Mengembangkan Strategi dan Proses dalam Melakukan Transformasi Digital**
Nomor Hp : **081276794521**

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **8% (delapan persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb

Yogyakarta, 25 Januari 2025

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan,



Suwardi, S.IP., M.IP.

HALAM PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan kepada:

1. Bapak Mama dan Orang Tua Wali
2. Seluruh Keluarga

“Untuk mendapatkan kesuksesan, keberanianmu harus lebih besar daripada ketakutanmu.” – Han Juno (Eureka Seven)

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, penulis akhirnya dapat menyelesaikan *Thesis* berjudul "***Implementasi Kapabilitas Dinamis Untuk Mengembangkan Strategi Dan Proses Dalam Melakukan Transformasi Digital***". *Thesis* ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk meraih gelar pascasarjana (S2) pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis Dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penyusunan *Thesis* ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, arahan, serta nasihat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kepada kedua orang tua penulis, Bapak Jono dan Ibu Roni Wiyati, orang tua wali saya Erlina Neni Indriyani, S.Pd.i, M.Pd dan Abdul Aziz yang telah memberikan kasih sayang, doa, nasehat serta atas kesabarannya yang luar biasa dalam setiap langkah hidup penulis, yang merupakan anugerah terbesar dalam hidup. Penulis berharap dapat menjadi anak yang dapat dibanggakan.
2. Bapak Prof. Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Anjar Priyono S.E., M.Si., Ph.D., CMPM, selaku Kepala Jurusan Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia dan selaku Dosen Pembimbing, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan

bimbingan, arahan, dan motivasi, serta kemudahan bagi penulis. Terima kasih bapak dosen yang berhati mulia.

5. Terima kasih kepada Bapak Alex dan Bapak Wawa selaku Manager ESKALA Eatery Bar & Coffee, Mas Debi Dapri Ramadhan, S.H selaku Owner 23Kopikantin dan Mba Giniung Pardita selaku Owner It'smie & iCeyung yang sudah memberikan izin untuk saya melakukan penelitian ini.
6. Terimakasih kepada Ibu Dyah Ayu Prabaningrum, S.Ars yang telah membantu penulis dalam penelitian *Thesis* dan banyak memberikan masukan dan saran dalam proses mengerjakan *Thesis* ini.
7. Terimakasih juga kepada teman seperjuangan Syah Rani Azura, S.Ak, Endriansah Suseno S.H, Derlina Siregar S.IP yang telah memberikan semangat, motivasi serta memberikan pengalaman yang sangat bermanfaat.
8. Terima kasih kepada teman mabar seperjuangan dari perkuliahan S1, Kelvin Rezky Fauzan S.M, Freday Tabarudin S.M, M.M, Ahmad Bima Mahendra S.M, M.M, Riki Antoni S.M, Leffrand S.M, Dandy S.M, Rahman Firdaus S.M, Muhammad Aidil S.M, Andri S.M dan lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
9. Terimakasih juga kepada teman-teman Magister Manajemen 2022 angkatan 60A lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
10. Rekan-rekan kerja penulis divisi *credit data entry* yang telah memberikan semangat, motivasi serta memberikan pengalaman yang sangat bermanfaat.

Selain itu, penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki sejumlah kekurangan. Oleh karena itu, penulis memiliki harapan besar agar penelitian-

penelitian di masa mendatang dapat dilakukan dengan lebih sempurna, baik dari segi penulisan maupun penyusunannya. Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan pada penyusunan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Yogyakarta, 09 Mei 2025

Dwi Narda Agus Saputra
NIM 22911043

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
BERITA ACARA UJIAN THESIS	v
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	vi
HALAM PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
ABSTRAK	xv
<i>ABSTRACT</i>	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Fokus Penelitian	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Kapabilitas Dinamis	7
2.1.1 Dimensi Kapabilitas Dinamis	12
2.2 Transformasi Digital.....	15
2.2.1 Dimensi Transformasi Digital.....	19
2.3 Kapabilitas Dinamis Dan Transformasi Digital	19
2.4 Penelitian Terdahulu	22
2.5 Kebaruan Penelitian	25
BAB III Metode Penelitian	26
3.1 Jenis Penelitian	26
3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus.....	26
3.3 Eksplorasi	27
3.4 Desain Studi Kasus.....	28

3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.6 Objek penelitian dan Subjek Penelitian.....	31
BAB IV ANALISIS KASUS EMPIRIS	32
4.1 Pendekatan Analisa Studi Kasus Empiris (<i>Within Case Analysis</i>).....	32
4.1.1 Profil dan Gambaran Umum Ketiga Usaha	32
4.1.2 Identifikasi Kapabilitas Dinamis Ketiga Usaha.....	33
4.1.3 Strategi Transformasi Digital Ketiga Usaha	43
4.1.4 Interaksi Strategi, Proses, Dan Kapabilitas Dinamis	53
BAB V CROSS CASE ANALYSIS.....	55
5.1 Identifikasi Elemen-Elemen Kapabilitas Dinamis	55
5.1.1 Tahap <i>Sensing</i>	56
5.1.2 Tahap <i>Seizing</i>	61
5.1.3 Tahap <i>Transforming</i>	64
5.2 Proses Pengembangan Kapabilitas Dinamis Untuk Transformasi Digital ..	68
5.3 Perbandingan Profile Studi Kasus	72
BAB VI KESIMPULAN.....	75
6.1 Kesimpulan.....	75
6.2 Implikasi Manajerial.....	77
6.3 Keterbatasan Penelitian dan Arahkan untuk Penelitian Masa Depan.....	78
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN.....	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Diagram Tipe Desain dalam Studi Kasus.....	28
--	----

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel 3. 1 Kesesuaian Tujuan Penelitian Dengan Tipe Studi Kasus.....	26
Tabel 4. 1 Tahapan <i>Sensing</i> Dari Dynamic Capability Dan Komponen	34
Tabel 4. 2 Tahapan <i>Seizing</i> Dari Dynamic Capability Dan Komponen	38
Tabel 4. 3 Tahapan <i>Transforming</i> Dari Dynamic Capability Dan Komponen.....	41
Tabel 5. 1 Perbandingan Pengembangan Pada Tahap <i>Sensing</i>	56
Tabel 5. 2 Perbandingan Pengembangan pada tahap <i>Seizing</i>	61
Tabel 5. 3 Perbandingan Pengembangan pada tahap <i>Transforming</i>	64
Tabel 5. 4 Pengembangan Kapabilitas Dinamis Untuk Transformasi Digital	68

ABSTRAK

Tujuan- Transformasi digital merupakan proses di mana organisasi memanfaatkan teknologi sebagai sumber daya utama untuk meningkatkan kinerja, memperluas jangkauan, dan meningkatkan hasil di pasar. Desain/Metodologi/Pendekatan- Penelitian ini bertujuan untuk memverifikasi bagaimana kapabilitas dinamis dirancang dan diterapkan untuk mendukung pengembangan strategi dan proses yang diperlukan dalam transformasi digital. Untuk mencapai tujuan tersebut, dilakukan penelitian kualitatif dengan pendekatan eksploratif, yang dioperasionalkan melalui wawancara mendalam secara individual menggunakan metode semi-terstruktur dengan para manajer yang memegang posisi kepemimpinan. Penelitian ini juga melibatkan survei dokumen berupa analisis catatan internal organisasi. Teknik analisis isi (*content analysis*) digunakan dalam pengolahan data. Temuan-Penelitian ini menemukan bahwa kapabilitas dinamis yang dikembangkan melalui penginderaan, perebutan peluang, dan konfigurasi ulang berperan penting dalam mendukung transformasi digital perusahaan. Hal ini diwujudkan melalui reformulasi strategi yang bertujuan mengintegrasikan dan mengoordinasikan pelaksanaan rutinitas baru, investasi pada sumber daya teknologi dan sumber daya manusia, serta upaya mengubah budaya organisasi dengan fokus pada transformasi digital, sambil tetap mempertimbangkan kepentingan para pemangku kepentingan.

Kata kunci: Kemampuan dinamis, Penginderaan, Perebutan, Konfigurasi ulang, Transformasi digital.

ABSTRACT

Purpose- Digital transformation is a process in which organizations leverage technology as a key resource to improve performance, extend reach, and enhance market outcomes. *Design/Methodology/Approach-* This research aims to verify how dynamic capabilities are designed and implemented to support the development of strategies and processes required in digital transformation. To achieve this objective, a qualitative research with an exploratory approach was conducted, operationalized through individual in-depth interviews using a semi-structured method with managers holding leadership positions. The research also involved a document survey in the form of an analysis of the organization's internal records. Content analysis techniques were used in data processing. *Findings-* This study found that dynamic capabilities developed through Sensing, Seizing opportunities and reconfiguring were instrumental in supporting the company's digital transformation. This was realized through strategy reformulation aimed at integrating and coordinating the implementation of new routines, investment in technological and human resources, and efforts to change the organizational culture with a focus on digital transformation, while still considering the interests of stakeholders.

Keywords: Dynamic capabilities, Sensing, Seizing, Reconfiguration, Digital transformation

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transformasi digital telah menjadi salah satu strategi utama bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis di era digital ini. Dalam upaya untuk tetap relevan dan bersaing di pasar yang terus berubah, kemampuan dinamis menjadi kunci dalam transformasi digital bisnis perusahaan. Kemampuan dinamis dalam konteks ini mengacu pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan berinovasi secara cepat dan efektif, serta mampu memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Transformasi digital adalah proses yang mengintegrasikan teknologi digital dengan perusahaan, membutuhkan perubahan dalam budaya organisasi, operasi, dan penyampaian nilai kepada pelanggan (Vial, 2019).

Menurut Hess *et al* (2016), transformasi digital melibatkan perubahan yang dihasilkan oleh teknologi digital dalam model bisnis suatu organisasi. Perubahan ini mencakup pengembangan produk, penyesuaian struktur organisasi, serta penerapan otomatisasi dalam proses operasional. Transformasi digital tercermin dalam cara orang mengonsumsi dan berhubungan dengan produk, layanan, dan orang lain, yang mencakup *Internet of Things* (IoT), kecerdasan buatan, *robotic*, otomasi, platform data besar, *cloud*, media seluler, dan digital (Warner dan Wager, 2019).

Kemampuan untuk mengembangkan kapabilitas dinamis perusahaan merupakan inti dari ketahanan mereka (Al-Omouh *et al*, 2022). Sementara transformasi digital menjadi kebutuhan untuk operasi bisnis, kolaborasi, koordinasi, dan menghasilkan pengetahuan baru, inovasi merupakan penentu penting dalam menghadapi ancaman yang tidak terduga dan tantangan dan mengeksplorasi peluang bisnis baru. Inovasi dianggap sebagai kemampuan dinamis yang vital untuk bertahan hidup dan menangani risiko serta tantangan dalam bereaksi terhadap perkembangan lingkungan yang tidak terduga (Messabia *et al*, 2022).

Dalam situasi seperti itu, Shibin *et al* (2018) menegaskan bahwa penghematan harus menjadi tujuan utama manajemen inovasi, yang mencapai nilai lebih dari sumber daya yang sedikit. Inovasi hemat menyiratkan paradigma unik dalam berpikir dan bertindak dengan orientasi kewirausahaan dan meningkatkan kapasitas, membangun kemandirian dan keberlanjutan (Shibin *et al*, 2018). Selain itu, Warner dan Wager (2019) menyoroti bahwa kapabilitas dinamis adalah panduan yang kuat untuk memeriksa transformasi digital di industri tradisional. Kapabilitas dinamis berbasis pengetahuan membantu perusahaan untuk menghadapi perubahan dan mengatasi hambatan organisasi terhadap transformasi digital dengan memanfaatkan pengetahuan digital di dalam perusahaan. (Sousa *et al*, 2020).

Menurut Rizqi dan Himawan (2022), kecepatan dalam transformasi digital sebenarnya dipengaruhi oleh permintaan konsumen. Proses ini mencakup pengurangan waktu dari desain produk hingga tahap manufaktur, dilanjutkan dengan peluncuran produk di pasar untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara cepat. Keputusan yang lebih optimal dan efisien dihasilkan melalui pemanfaatan data numerik di setiap tahap manufaktur. Dengan pendekatan ini, produktivitas operasi dapat meningkat sekaligus menekan biaya. Secara bertahap, model bisnis tradisional akan tergeser dan digantikan oleh model bisnis yang lebih fleksibel, dapat diubah secara instan, serta mampu merespons kebiasaan konsumen secara real-time.

Dengan cara ini, transformasi digital memungkinkan analisis tindakan yang harus dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi peluang yang muncul dari teknologi digital (Singh dan Hess, 2017). Teknologi digital ini dapat menawarkan peluang baru di pasar dan, pada saat yang sama, menciptakan tekanan persaingan. Dalam konteks ini, inovasi digital memiliki potensi untuk merevolusi pasar, mengganggu proyek produk dan layanan yang ada dan model bisnis saat ini. Oleh karena itu, perusahaan harus belajar beradaptasi dengan gangguan tersebut. Transformasi digital mendorong perubahan struktural yang perlu merumuskan kembali strategi organisasi untuk menyediakan integrasi koordinasi, prioritas, dan implementasi praktik-praktik untuk transformasi digital (Zhang *et al*, 2023).

Transformasi digital mendukung perusahaan dalam pencapaian pembangunan berkelanjutan (Ardito *et al*, 2021). Dalam konteks transformasi seperti itu, perusahaan berkewajiban untuk terus meningkatkan kompetensinya, dengan menyerap dan menghasilkan pengetahuan baru, untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Ghasemzadeh *et al*, 2021). Beberapa kontribusi dalam literatur manajemen strategis menegaskan bahwa kapabilitas dinamis menjadi semakin penting di era digital untuk menjaga keselarasan antara strategi, model bisnis, dan teknologi, karena mereka berfokus pada tindakan yang diambil oleh organisasi untuk mengubah sumber daya dan basis pengetahuan mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis (Cordeiro *et.al* 2023).

Teece (2018) mengemukakan bahwa kapabilitas dinamis sangat penting untuk mengimplementasikan, menguji, menyempurnakan, dan mentransformasi model bisnis baru karena teknologi digital berhubungan dengan perubahan cara organisasi memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan model bisnis digital yang baru, mengubah proses penciptaan nilai, tugas-tugas organisasi, dan bagaimana bisnis dijalankan. Kemampuan dinamis untuk transformasi digital memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengoptimalkan operasional, meningkatkan efisiensi, dan merespons perubahan pasar secara lebih responsif. Perusahaan yang memiliki kemampuan dinamis mampu memanfaatkan data, teknologi informasi, dan proses bisnis yang terintegrasi untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik, mempercepat pengambilan keputusan, dan menciptakan diferensiasi yang signifikan di pasar yang kompetitif

Selain itu, proses menjadi perusahaan digital mengandaikan adanya konfigurasi ulang, memodifikasi model bisnis berdasarkan penggunaan teknologi (Doucek *et al*, 2017). Oleh karena itu, identifikasi dan pengembangan kapabilitas dinamis disorot dalam penelitian sebagai elemen penting untuk mencapai digital transformasi (Teece, 2018). Melalui kemampuan penginderaan, dimungkinkan untuk mengidentifikasi ekspektasi pemangku kepentingan untuk mengintegrasikan strategi digital transformasi yang diperlukan ke dalam model bisnis. Berdasarkan kemampuan menangkap, organisasi dapat menerapkan strategi baru untuk

transformasi digital, dengan kemampuan mengkonfigurasi ulang, perusahaan mengelola transformasi yang selaras dengan strategi.

Mengingat bahwa digitalisasi memerlukan perubahan mendasar, seperti dalam proses penciptaan nilai dan operasi organisasi, dengan tujuan akhir untuk mengamankan keunggulan kompetitif, masuk akal bahwa kemampuan dinamis sangat diperlukan untuk berhasil menerapkan perubahan tersebut (Vo Thai *et al* 2023). Kerangka kerja kapabilitas dinamis mempelajari tiga kluster inti: (1) merasakan peluang (dan ancaman); (2) memanfaatkan peluang-peluang ini; dan (3) secara fundamental mengubah model bisnis organisasi dan basis sumber daya yang lebih luas (Ghosh *et al*, 2022). Tiga kluster adalah pilar untuk revitalisasi strategis yang berkelanjutan, memastikan kelincahan dan daya saing dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Meskipun ada beberapa langkah dalam mengeksplorasi pengembangan kapabilitas dinamis untuk perubahan strategis (Ghosh *et al*, 2022).

Dalam hal ini, tiga aspek yang berperan penting dalam mendorong digitalisasi untuk meningkatkan kinerja yang berkelanjutan sebagian besar masih belum dieksplorasi. Pertanyaan yang belum terselesaikan juga berkaitan dengan konstituen mendasar yang menjelaskan pengembangan kapabilitas dinamis ini dan kontribusinya terhadap inovasi model bisnis yang efektif (Loon *et al*, 2020). Kapabilitas dinamis memainkan peran penting dalam menentukan laju model bisnis, di mana kapabilitas penginderaan yang kuat memberdayakan perusahaan untuk segera mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang bisnis, yang mengarah pada transformasi struktur organisasi yang sesuai (Teece, 2018).

Pandangan kapabilitas dinamis menganjurkan bahwa pembelajaran organisasi adalah pengarah dalam membangun dan mengembangkan kapabilitas organisasi yang dinamis untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja (Martins, 2023). Meskipun transformasi dan inovasi digital merupakan hasil dari interaksi dengan lingkungan dan respons terhadap kebutuhan, tantangan, dan masalah yang muncul, keberhasilan jangka panjang dari strategi dan operasi perusahaan terutama bergantung pada pembelajaran organisasi yang efektif sebagai jembatan antara perusahaan dan lingkungannya.

Penelitian ini bertujuan untuk diklasifikasikan sebagai penelitian deskriptif dalam hal tujuannya. Dalam hal ini, Ellstrom *et al* (2022) menunjukkan jalan baru untuk penyelidikan dalam hal transformasi digital, yang menyiratkan perubahan baik dalam proses penciptaan nilai bagi pelanggan maupun dalam pengorganisasian tugas-tugas di perusahaan, yang bertujuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan, mengingat hal ini, dapat dikatakan bahwa kapabilitas dinamis diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan ini dengan sukses. Kemampuan dinamis juga memungkinkan perusahaan untuk lebih mudah menyesuaikan diri dengan tren dan perubahan di pasar, serta memanfaatkan peluang-peluang baru yang muncul di era digital. Dengan memanfaatkan teknologi digital, perusahaan dapat mengubah model bisnis mereka, menciptakan produk dan layanan baru, serta menjangkau pasar yang lebih luas.

Untuk itu, kami melakukan penelitian kualitatif guna memahami bagaimana transformasi digital memengaruhi perkembangan serta strategi yang diterapkan oleh pelaku bisnis dalam lingkungan perusahaan. Transformasi ini erat kaitannya dengan perubahan teknologi yang berdampak pada digitalisasi di perusahaan. Berdasarkan pendapat Hess (2016), transformasi digital melibatkan pengaruh teknologi digital dalam menciptakan model bisnis baru bagi perusahaan, yang dapat menyebabkan perubahan pada produk, struktur organisasi, atau penerapan otomatisasi dalam berbagai proses.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah yang dapat diangkat terkait kemampuan dinamis untuk transformasi digital yaitu: *Bagaimana usaha café and eatery mengimplementasikan kapabilitas dinamis untuk mendukung transformasi digital?*

1.3 Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana perusahaan mengembangkan strategi dinamis yang diperlukan dalam transformasi digital di perusahaan. Pemilihan perusahaan untuk penelitian ini didasarkan pada kriteria pemilihan berikut:

1. Aspek "digital" harus ada dalam misi, visi, atau nilai-nilai organisasi.
2. Memiliki strategi dan proses transformasi digital.
3. Perusahaan berada di salah satu wilayah fokus penelitian.

1.4 Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis bagaimana kapabilitas dinamis dikonfigurasi untuk pengembangan strategi dan proses yang diperlukan untuk transformasi digital dalam bisnis perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kemampuan dinamis dapat membantu perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar dan teknologi digital serta dapat menambah pengetahuan perusahaan sebagai objek penelitian. Selain itu bagi kalangan akademisi, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya serta memberikan kontribusi dalam memperkaya ilmu pengetahuan, khususnya dalam membangun, menguji, dan mengembangkan teori manajemen.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Untuk membangun lensa teoretis dalam memberikan analisis dan interpretasi dari data empiris yang dikumpulkan, tinjauan teoretis dari para penulis klasik dan kontemporer dilakukan terhadap kapabilitas dinamis, transformasi digital, dan hubungan antara keduanya.

2.1 Kapabilitas Dinamis

Pemahaman tentang kapabilitas dinamis menjadi semakin penting di era digital untuk menjaga keselarasan antara strategi, model bisnis, dan teknologi, karena mereka berfokus pada tindakan yang diambil oleh organisasi untuk mengubah sumber daya dan basis pengetahuan mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis (Cordeiro *et al*, 2023). Menurut Kump *et al* (2018) "peran kapabilitas dinamis adalah memodifikasi basis sumber daya perusahaan yang sudah ada dan mengubahnya dengan sengaja dan selaras dengan asumsi strategis sedemikian rupa sehingga tercipta kumpulan atau konfigurasi sumber daya organisasi yang baru".

Meskipun kapabilitas dinamis telah didefinisikan dengan berbagai cara, ada dua aliran teoritis yang secara luas berbeda. Pandangan pertama berorientasi pada Teece (2007) pandangan kedua berorientasi pada (Eisenhardt dan Martin, 2000). Pandangan pertama agak luas dan berisi konseptualisasi abstrak tentang kemampuan pada kemampuan, yaitu tripartit seminal dari "fondasi mikro generik" (Kump *et al*, 2018) penginderaan, perebutan, dan transformasi.

Mengikuti Eisenhardt dan Martin (2000) kapabilitas fungsional yang lebih spesifik dapat diidentifikasi, misalnya rutinitas pengembangan produk atau rutinitas pengambilan keputusan strategis. Mengikuti pandangan ini, contoh lainnya adalah kapabilitas penyerapan, integratif, dan inovasi (Hou, 2008); kapabilitas pembelajaran, integrasi, dan koordinasi (Pavlou dan El Sawy, 2011); serta kapabilitas akuisisi, generasi, dan kombinasi pengetahuan (Zheng *et al*, 2011).

Dengan demikian, untuk terlibat dalam transformasi digital dengan sukses, perusahaan membutuhkan seperangkat kapabilitas yang memfasilitasi perubahan pada model bisnis dan organisasi mereka (Ellstrom *et al*, 2021). Kapabilitas dinamis

merupakan bagian dari kapabilitas organisasi dan dapat dianggap sebagai perpanjangan dari pandangan berbasis sumber daya (Helfat dan Peteraf, 2003); perbedaannya, adalah bahwa pandangan berbasis sumber daya terutama membahas sumber daya yang ada di perusahaan, sedangkan pandangan kapabilitas dinamis menekankan pada konfigurasi ulang sumber daya (Schilke, 2014).

Berdasarkan definisi awal, Teece (2007) memilah kapabilitas dinamis ke dalam kapasitas untuk merasakan dan membentuk peluang dan ancaman, memanfaatkan peluang dan mempertahankan daya saing dengan meningkatkan, menggabungkan, melindungi, dan mengkonfigurasi ulang aset tidak berwujud dan aset berwujud perusahaan. Teece (2014) juga menggambarkan kapabilitas dinamis sebagai kapabilitas tingkat tinggi, berdasarkan sumber daya yang memenuhi kriteria dan pada proses yang berada di luar praktik terbaik, yang disebut proses tanda tangan.

Kapabilitas dinamis berbasis pengetahuan membantu perusahaan untuk menghadapi perubahan dan mengatasi hambatan organisasi terhadap transformasi digital dengan memanfaatkan pengetahuan digital di dalam perusahaan. Contoh dari kapabilitas ini meliputi: pengintaian digital dan perencanaan skenario digital; kemampuan penginderaan digital; pembuatan pola pikir digital; pembuatan prototipe cepat; kelincahan strategis; menyeimbangkan portofolio digital; menavigasi ekosistem inovasi; mendesain ulang struktur internal; dan meningkatkan kematangan digital (Sousa *et al*, 2020).

Kapabilitas dinamis manajemen krisis global, di mana berurusan dengan hal-hal yang tidak dapat diprediksi, membutuhkan adaptasi dan perubahan yang cepat dalam strategi kompetitif perusahaan (Cortez dan Johnston, 2020). Situasi yang tidak terduga memicu perlunya reaksi organisasi untuk mempertahankan bisnis, sehingga memperkuat pentingnya kapabilitas dinamis (organisasi), yang menjelaskan proses adaptasi cepat dan perubahan organisasi berdasarkan konfigurasi ulang organisasi dan pengembangan keterampilan, mengamati lingkungan dan sumber daya organisasi yang tersedia (Teece, 2018). Dalam konteks lingkungan yang bergejolak ini, kapabilitas dinamis menjadi sangat berharga, karena memungkinkan daya tanggap yang lebih baik dalam menghadapi perubahan,

selain memungkinkan peningkatan kinerja perusahaan (Kuipers dan Wolbers, 2022).

Teece (2007) mempresentasikan kemampuan dinamis yang disebut:

1. Merasakan lingkungan
2. Memanfaatkan peluang, dan
3. Melakukan konfigurasi ulang.

Kapabilitas ini didukung oleh pondasi mikro yang terdiri dari keterampilan, proses, prosedur, dan rutinitas (Gruchmann *et al*, 2021). Kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan mengembangkan sistem untuk menggabungkan, mengembangkan, dan menyusun kembali sumber daya serta kemampuan dengan tetap mempertimbangkan ancaman dan peluang pasar (Leite *et al*, 2019). Teece (2007) menyatakan bahwa penginderaan, penangkapan, dan konfigurasi ulang kapabilitas secara bersama-sama menciptakan kapabilitas yang dinamis. Sementara Teece (2007) menggunakan dasar-dasar mikro untuk menguraikan lebih lanjut tentang isi dari penginderaan, perebutan, dan konfigurasi ulang kapabilitas, Hilliard dan Goldstein (2019) menggunakan rutinitas untuk menangkap dan mengukur konstruk kapabilitas dinamis.

Ketiga dimensi kapabilitas dinamis saling terkait erat dan saling memperkuat satu sama lain. Dalam lingkungan yang tidak menentu, kemampuan penginderaan menjadi sangat penting dan dapat memungkinkan pengembangan kemampuan menangkap peluang, misalnya dengan memungkinkan perusahaan membuat prototipe dan meluncurkan produk atau layanan baru dengan cepat sebagai respons terhadap permintaan pasar (Zabel *et al*, 2023).

Sebagai pencetus konsep kapabilitas dinamis, tripartit asli Teece secara *inheren* merangkum esensi dasar dari gagasan tersebut, yaitu mengatasi situasi yang muncul dan dinamis dengan potensi inovasi radikal dan mengambil keuntungan dari inovasi tersebut (Teece, 2018). Model nya juga berguna saat menganalisis ekosistem bisnis digital (Maijanen, 2022). Dalam konteks teknologi yang sedang berkembang, di mana ekonomi bisnis digital memainkan peran penting, kerangka kerja Teece selaras dengan persyaratan yang berbeda dari perusahaan pengatur dan pelengkap

dalam ekosistem ini (Zabel *et al*, 2023). Orientasi teknologi, di sisi lain mengacu pada fokus perusahaan dalam mengembangkan dan menerapkan teknologi baru untuk mendorong inovasi. Karena orientasi pasar dan teknologi yang kuat, mereka lebih mampu memahami dan merespons perubahan pasar dan permintaan pelanggan (Zabel dan Daniel 2023).

Dalam model nya, penginderaan menggambarkan kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memahami perubahan dan tren di pasar, termasuk preferensi pelanggan dan tindakan pesaing. Hal ini melibatkan pengumpulan dan analisis data dengan berbagai cara, untuk memahami pelanggan, tren pasar, dan kemajuan teknologi. Pengetahuan yang diperoleh disatukan dan disintesis dalam satu perusahaan, sehingga memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan akan inovasi (Pundziene *et al*, 2022).

Kapabilitas dinamis pertama ini disebut kemampuan untuk mengidentifikasi lingkungan (Froehlich dan Bitencourt, 2019). Hal ini dianggap sebagai kemampuan organisasi untuk melihat dan menyaring peluang (Teece, 2007). Sangat penting untuk mengembangkan perhatian kognitif dan keterampilan persepsi dari mereka yang terlibat, seperti para pemimpin organisasi, untuk memfasilitasi proses ini (Helfat dan Peteraf, 2015).

Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan dan meningkatkan kegiatan untuk mengetahui, berinteraksi, dan menilai informasi tentang harapan pelanggan, pusat produksi sains dan teknologi, pemasok, pesaing, dan lingkungan tempat perusahaan beroperasi, seperti R&D dan area lain yang memungkinkan penciptaan dan interpretasi peluang baru. Perusahaan perlu memahami peluang-peluang ini karena jika gagal, mereka dapat disorot oleh pesaing (Froehlich dan Bitencourt, 2019). Setelah peluang diidentifikasi, maka menjadi penting untuk memanfaatkannya dalam organisasi. Kemampuan menangkap peluang mengacu pada penargetan peluang dengan tujuan mengembangkan produk, layanan, dan model bisnis baru berdasarkan kemampuan menangkap peluang.

Untuk mencapai hal ini, diperlukan keterampilan kepemimpinan untuk membuat keputusan strategis berdasarkan pengembangan struktur dan prosedur

organisasi, serta proyek (Froehlich dan Bitencourt, 2019). Dengan demikian, kemampuan untuk mempertahankan daya saing terkait dengan transformasi bisnis yang diperlukan agar peluang-peluang ini dapat dieksplorasi dan dimasukkan ke dalam rutinitas organisasi (Ferreira *et al*, 2021).

Kemampuan merebut mencakup rutinitas dan proses yang memastikan bahwa pilihan dan investasi strategis diimplementasikan (Teece, 2007). Kemampuan merebut mencakup mobilisasi sumber daya untuk memanfaatkan peluang atau menghambat ancaman lingkungan melalui investasi dalam teknologi baru, perbaikan, atau penerapan model bisnis (Teece, 2018). Untuk itu, perlu dilakukan investasi dalam cara-cara baru dalam pemasaran dan dalam meningkatkan keterampilan teknologi atau aset pelengkap (Teece, 2007).

Proses *signature* dibangun dari waktu ke waktu, menunjukkan ketergantungan jalur, dan dapat menggabungkan sumber daya dan kapabilitas dasar (Arikan *et al*, 2022). Karena kapabilitas dinamis memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang keterampilan, sumber daya, dan kompetensi fungsional, kapabilitas ini bertindak sebagai fondasi kemampuan perusahaan untuk merespons perubahan lingkungan (Dixon *et al*, 2014). Kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang mencakup semua kegiatan yang diperlukan untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan selama lintasan organisasi untuk menyingkirkan lintasan yang tidak menguntungkan. Dalam kemampuan ini, menjadi penting untuk mengelola ancaman dan transformasi di lingkungan agar selaras dengan aset organisasi (Teece, 2007, 2018).

Singkatnya, berdasarkan pendekatan kapabilitas dinamis dari Teece (2007), kita dapat melihat bahwa kapabilitas penginderaan bertujuan untuk meneliti dan mengeksplorasi peluang untuk ceruk pasar baru dan teknologi baru. Kapabilitas merebut bertujuan untuk mengubah peluang yang teridentifikasi menjadi produk, layanan, proses, dan model bisnis baru. Kapabilitas mengkonfigurasi ulang berusaha mengkonfigurasi ulang aset dan struktur organisasi sesuai dengan tuntutan yang muncul dari peluang yang terdeteksi dan dimasukkan ke dalam organisasi.

2.1.1 Dimensi Kapabilitas Dinamis

Dynamic capabilities merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya internal dan eksternal guna merespons perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh David J. Teece dan rekan-rekannya pada tahun 1997, dan sejak itu telah menjadi salah satu kerangka teori yang paling berpengaruh dalam studi manajemen strategis. Seiring berjalannya waktu, pemahaman tentang *dynamic capabilities* semakin berkembang, karena organisasi saat ini harus beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan yang datang dari berbagai aspek eksternal, seperti perubahan teknologi, fluktuasi pasar, dan perubahan preferensi konsumen (Soeparto, 2021).

1. *Sensing*

Menurut Teece (2007), penting bagi perusahaan untuk mampu menganalisis lingkungan bisnis, memahami preferensi pelanggan, dan mengintegrasikan ide-ide dari karyawan. Tren pasar dan orientasi pelanggan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan serta keinginan konsumen. Kemampuan untuk mengenali perubahan dalam preferensi pelanggan sangatlah krusial, terutama bagi perusahaan yang bergerak di sektor jasa. Manajer atau karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk melihat peluang serta mengambil tindakan yang tepat sebagai respons. Dalam konteks inovasi layanan, kemampuan untuk mendeteksi peluang berkaitan dengan pemahaman akan kebutuhan perubahan pada operasi yang ada atau pengembangan layanan baru. Teece (2007) mengemukakan *Sensing capability* dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Usaha bisnis dari *research and development* (R&D)
- b. Usaha identifikasi bagian market
- c. Usaha pengembangan apa yang pelanggan butuhkan
- d. Usaha melakukan inovasi
- e. Usaha penciptaan kelengkapan inovasi.

2. *Seizing*

Menurut Teece (2007), *Seizing* merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan sumber daya serta mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta meresponsnya dengan tepat. Proses *Seizing* ini merupakan tahap penciptaan peluang yang dilakukan setelah proses *sensing*. Dalam hal ini, organisasi menciptakan peluang dengan melakukan eksperimen atau percobaan yang menghasilkan peluang baru. Peluang-peluang ini kemudian menjadi pilihan bagi organisasi untuk merumuskan strategi baru atau menciptakan inovasi. Proses ini dapat melibatkan berbagai upaya, seperti inovasi produk, pengembangan layanan baru, restrukturisasi proses bisnis, dan pengalokasian sumber daya yang lebih efisien. Organisasi dengan kapabilitas dinamis yang kuat dapat mengintegrasikan ide-ide baru ini dengan cepat dan efektif, sehingga dapat merespons peluang pasar yang ada. Selain itu, organisasi juga harus mampu mengatasi ketidakpastian yang muncul saat memanfaatkan peluang, karena perubahan yang cepat sering kali memerlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat waktu.

3. *Transforming*

Dimensi ketiga dari kapabilitas dinamis adalah *reconfiguring*, yang mencakup kemampuan organisasi untuk mengubah atau merestrukturisasi sumber daya internal dan proses yang ada agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan. Setelah peluang dimanfaatkan, organisasi harus mampu merekonfigurasi aset dan kapabilitas yang dimiliki untuk menyesuaikan diri dengan realitas pasar yang baru. Proses ini bisa melibatkan pengembangan kompetensi baru, pembaruan teknologi, peningkatan kapasitas produksi, atau bahkan perubahan dalam struktur organisasi. *Reconfiguring* memberikan fleksibilitas bagi organisasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan pasar yang terus berubah dan untuk mempertahankan daya saing jangka panjang. Dalam banyak kasus, kemampuan untuk merestrukturisasi sumber daya dan kapabilitas ini menjadi kunci bagi organisasi untuk bertahan di tengah lingkungan yang penuh ketidakpastian dan sangat kompetitif (Fitriyani & Utama, 2019).

Fleksibilitas organisasi mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal, baik itu dalam aspek teknologi, kebutuhan konsumen, maupun kebijakan pasar.

Fleksibilitas ini menjadi faktor penting dalam mempertahankan kelangsungan dan daya saing organisasi di tengah lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian. Di era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, perubahan dalam berbagai aspek bisnis sering kali terjadi secara mendadak dan disruptif, menimbulkan tantangan besar bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang. Lingkungan bisnis saat ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang meningkatkan ketidakpastian, seperti fluktuasi pasar global, perubahan kebijakan ekonomi, dan inovasi teknologi yang mengganggu industri yang sudah mapan. Dalam menghadapi kondisi seperti ini, organisasi perlu mampu beradaptasi dengan cepat agar tetap relevan. Kemampuan organisasi untuk merespons dan beradaptasi dengan perubahan-perubahan tersebut, terutama dalam aspek proses bisnis, produk, dan model bisnis, dikenal sebagai fleksibilitas organisasi. Fleksibilitas yang tinggi memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan yang cepat dan efisien, merespons peluang baru, serta menghadapi ancaman dari pesaing atau perubahan pasar tanpa mengganggu kelancaran operasional mereka. Organisasi dengan tingkat fleksibilitas tinggi juga lebih mudah berinovasi, mengubah struktur internal, atau menjajaki pasar baru saat diperlukan.

Tujuan dari *Dynamic Capabilities* adalah memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal, mengelola sumber daya secara efektif, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan memiliki *dynamic capabilities*, organisasi dapat:

- a. Beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi.
- b. Mengembangkan inovasi yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan.
- c. Meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi ketidakpastian dan risiko.
- d. Mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang baru untuk pertumbuhan.
- e. Meningkatkan efisiensi operasional dan pengelolaan sumber daya (Nuranisa, 2024).

2.2 Transformasi Digital

Transformasi digital adalah konsep yang menjadi semakin penting dalam organisasi publik dan swasta (ITU, 2019). Transformasi digital adalah proses di mana Teknologi digital mengubah pengalaman warga negara dengan meningkatkan kualitas hidup mereka dan bagaimana bisnis dijalankan, sehingga berdampak pada daya saing, yang bertujuan untuk memenuhi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Sustainable Development Goals/SDGs) (OUKSEP, 2019). Menurut Gartner (2021) "Transformasi digital dapat merujuk pada apa saja, mulai dari modernisasi TI (misalnya, komputasi awan), optimalisasi digital, hingga penemuan model bisnis digital baru." Dalam definisi ini, modernisasi mengacu pada inisiatif untuk mengadopsi teknologi digital yang mampu mengubah model bisnis tradisional.

Transformasi digital adalah proses di mana organisasi menyatukan teknologi digital, yang ditingkatkan dengan konektivitas *universal*, mencari kemungkinan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, kinerja yang unggul, dan mengubah dimensi bisnis, seperti model bisnis, pengalaman pelanggan (baik produk atau layanan digital), dan operasi (proses dan pengambilan keputusan), dan secara bersamaan berdampak pada orang dan jaringan kontak (Ismail *et al*, 2017). Di era digital baru ini, bentuk-bentuk baru manajemen, strategi, kepemimpinan, proyek layanan, dan proses berubah (Zaki, 2019; Udovita, 2020). "Digitalisasi" merupakan proses penerapan teknologi dan kapabilitas digital untuk mengubah proses bisnis yang ada. Secara komparatif, "transformasi digital" adalah transformasi drastis yang dibawa oleh teknologi digital tidak hanya pada bisnis perusahaan, tetapi juga pada keseluruhan ekonomi dan masyarakat (Kim *et al*, 2021).

Menurut definisi konseptual dari Vial (2019) transformasi digital adalah "proses yang bertujuan untuk meningkatkan entitas dengan memicu perubahan signifikan pada properti nya melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas". Hal ini mengarah pada perubahan besar dalam proses bisnis, rutinitas operasional, kapabilitas organisasi, dan bahkan pasar bisnis (Singh *et al*, 2021).

Transformasi digital adalah proses penggunaan teknologi digital untuk memodifikasi proses bisnis yang ada di bawah institusi dengan mengintegrasikan sumber daya dari pemasok dan pelanggan untuk menciptakan nilai. Dalam definisi transformasi digital ini, banyak ahli yang menekankan pentingnya restrukturisasi proses bisnis melalui digitalisasi (Hsiao, 2024). Sebagai contoh, "*business process re-engineering (BPR)*" atau "*enterprise resource planning (ERP)*" berfokus pada analisis dan desain alur kerja dan proses bisnis di dalam sebuah organisasi, sedangkan "*service design*" menekankan pada desain ulang proses pengintegrasian sumber daya dalam menciptakan inovasi layanan bagi pelanggan. Semua transformasi ini bertujuan untuk merestrukturisasi proses dengan menggunakan teknologi dalam sebuah organisasi yang melibatkan elemen-elemen seperti sumber daya (sumber daya operan dan operan), pelaku (pemasok dan pelanggan), institusi dan nilai (Hsiao, 2024).

Kraus *et al* (2022) merangkum definisi transformasi digital yang berbeda dengan fokus yang berbeda pada teknologi, organisasi, pelanggan, proses, operasi, kinerja, dan model bisnis. Secara umum, transformasi digital mencakup banyak elemen terutama termasuk teknologi, bisnis, dan masyarakat (Van & Vanthienen, 2022) di mana perusahaan mengembangkan model bisnis digital baru untuk menciptakan nilai (Vial, 2019).

Banyak perusahaan gagal melihat potensi transformasi digital, dan banyak dari mereka yang melihat potensi tersebut masih berjuang untuk membuat perubahan organisasi yang cukup dalam kebiasaan dan cara kerja untuk dapat menangkap manfaat maksimal dari upaya digital (Parviainen *et al*, 2017). Alasan umum mengapa upaya transformasi digital gagal adalah karena para pemimpin tidak menciptakan rasa urgensi yang tepat bagi para manajer untuk mengarahkan fokus mereka atau memberi tahu mereka cara bertindak (Fitzgerald *et al*, 2014).

Selain itu, terdapat risiko terkait adopsi teknologi digital yang lebih luas seperti masalah keamanan data, kurangnya interoperabilitas dengan sistem yang ada, dan kurangnya kontrol (Schwertner, 2017). Jika risiko-risiko tersebut dapat dihindari, dan teknologi digital diimplementasikan dengan cara yang mendukung tujuan

strategis dan operasional perusahaan secara keseluruhan, maka transformasi digital dapat memberikan dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan (McLaughlin, 2017).

Dalam konteks strategi transformasi digital, perspektif waktu, atau kecepatan, menjadi penting dalam beberapa hal: kecepatan peluncuran produk dan layanan meningkat, teknologi memberikan akses ke data dalam jumlah yang sangat besar yang memengaruhi kebutuhan pengambilan keputusan yang lebih cepat, teknologi telah meningkatkan kemungkinan untuk mengoptimalkan dan mengoordinasikan rantai pasokan, dan akhirnya, teknologi juga menekankan kemungkinan menciptakan kemampuan untuk merancang, mengelola, dan beradaptasi dengan struktur jaringan dengan lebih cepat (Bharadwaj *et al*, 2013). Dengan demikian, teknologi digital berdampak pada pengembangan strategis perusahaan, dan ada kebutuhan untuk transformasi digital perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, yang membutuhkan proses strategis yang matang (Aspara *et al*, 2013).

Oleh karena itu, penting untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi transformasi digital (Warner dan Weager, 2019). Kebutuhan perusahaan untuk menyelaraskan teknologi digital dengan strategi mereka secara keseluruhan mengharuskan perusahaan untuk memikirkan kembali bagaimana mereka memandang dan mengimplementasikan teknologi dengan cara yang dapat membangun kapabilitas perusahaan secara menyeluruh. Mengintegrasikan teknologi digital dalam proses internal atau penawaran kepada pelanggan seharusnya tidak menjadi tujuan itu sendiri. Transformasi digital adalah sarana untuk meningkatkan model bisnis dan menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik (McLaughlin, 2017; Rogers, 2016).

Karena transformasi digital bertujuan untuk memberikan nilai lebih kepada perusahaan (Verhoef *et al*, 2021) dan menciptakan keunggulan kompetitif (Liu *et al*, 2011), transformasi digital merupakan aspek penting dalam pengembangan strategis bagi perusahaan yang sedang berkembang (Warner dan Weager, 2019). Perubahan strategis dalam pengembangan perusahaan dapat diberi label yang berbeda: konvergen atau pemecahan bingkai (Tushman *et al*, 1986), evolusioner

(Lovas dan Ghoshal, 2000) terencana, te regulasi, konflik atau kompetitif (Van *et al*, 2011) dan episodik atau berkelanjutan (Weick dan Quinn, 1999), dengan makna menyeluruh bahwa perubahan dapat bersifat *incremental* atau radikal. Teknologi digital menambahkan dimensi lain pada perubahan strategis, menyiratkan bahwa transformasi digital perusahaan menyimpang dari jalur perubahan yang disebutkan di atas karena laju perubahan dalam teknologi digital sangat cepat (Warner dan Weager, 2019).

Berdasarkan konseptualisasi fase-fase transformasi digital, dinyatakan bahwa digitalisasi adalah konversi, digitalisasi adalah proses, dan transformasi digital adalah efeknya. Kemajuan digitalisasi berdampak pada cara perusahaan menawarkan produk dan layanan mereka dan berhubungan dengan audient mereka (Froehlich *et al*, 2024). Akibatnya, model bisnis mengalami proses disrupti dan penemuan kembali. Peningkatan penjualan dan produktivitas, inovasi dalam penciptaan nilai, dan cara-cara baru untuk berinteraksi dengan pelanggan adalah beberapa keuntungan dari transformasi digital bagi perusahaan. Untuk mencapai hal ini, organisasi perlu mengembangkan strategi digital yang berfungsi sebagai dasar untuk mengintegrasikan koordinasi, penentuan prioritas, dan implementasi transformasi digital (Matt *et al*, 2015). Menurut Perides *et al*, (2020) implementasi transformasi digital dapat melibatkan perubahan krusial bagi bisnis, yang memengaruhi segala hal, mulai dari produk dan proses hingga peninjauan struktur organisasi dan konsep manajemen

Transformasi digital memodifikasi cara kerja, fungsi, dan model bisnis dengan mempromosikan perubahan di (1) tingkat proses: mengadopsi alat digital baru yang mempercepat proses dan mengurangi langkah-langkah manual; (2) tingkat organisasi: menawarkan layanan baru dan membuang praktik-praktik yang sudah usang untuk menawarkan layanan yang sudah ada dengan cara-cara baru; (3) tingkat domain bisnis: merepresentasikan perubahan peran dan rantai nilai dalam ekosistem; (4) tingkat masyarakat: mengubah struktur atau cara untuk memengaruhi pengambilan keputusan masyarakat (Parviainen *et al*, 2017). Patut dicatat bahwa komunikasi merupakan faktor penentu keberhasilan pengembangan

transformasi digital yang efektif di perusahaan. Sangat penting bahwa ada keselarasan strategis antara semua tingkatan dan peningkatan kelincahan di seluruh organisasi. Untuk mencapai hal ini, keterlibatan kepemimpinan senior yang efektif dalam implementasi dan pelaksanaan digital transformasi diperlukan, termasuk alokasi sumber daya khusus untuk proses dan hasilnya (Carlos, 2020).

2.2.1 Dimensi Transformasi Digital

Transformasi digital bertujuan untuk mendorong perubahan model bisnis karena kemajuan teknologi dan inovasi dalam perilaku sosial dan konsumen yang baru. Oleh karena itu, penting untuk menyoroti bahwa transformasi digital tidak hanya berarti menerapkan teknologi baru (Koelemam *et al*, 2019). Oleh karena itu, konsep Transformasi digital dapat disusun menjadi tiga dimensi: teknologi, organisasi, dan sosial.

1. Dimensi teknologi dari Transformasi digital menyajikan visi yang didasarkan pada penerapan teknologi digital baru (media sosial, perangkat seluler, perangkat yang disematkan) (Liere *et al*, 2018).
2. Dimensi organisasi dari Transformasi digital mencakup visi yang didasarkan pada perubahan proses organisasi atau menciptakan model bisnis baru (Matt *et al*, 2015).
3. Visi sosial dari Transformasi digital mencakup visi yang didasarkan pada dampak gangguan terhadap kehidupan manusia secara holistik, dengan tujuan untuk meningkatkan pengalaman (Henriette *et al*, 2015). Menurut Pacheco *et al*, (2020), agar organisasi dapat menjadi Transformasi digital, organisasi tersebut harus mengalami perubahan struktural dalam strategi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi.

2.3 Kapabilitas Dinamis Dan Transformasi Digital

Kapabilitas dinamis dan transformasi digital telah menjadi topik yang sering dibahas dalam diskusi bisnis, karena organisasi semakin menyadari perlunya beradaptasi dengan perubahan teknologi agar tetap kompetitif di pasar. Dalam konteks ini, kapabilitas dinamis muncul sebagai konsep yang diperlukan untuk mengimplementasikan transformasi digital (Liere *et al*, 2018).

Inisiatif transformasi digital diterapkan di berbagai sektor kegiatan produksi dan biasanya hanya mencakup proyek digitalisasi. Namun, mendigitalkan informasi, proses, dan fungsi yang membentuk operasi bisnis saja tidak cukup; perlu dilakukan transformasi bisnis dan strateginya secara digital. Oleh karena itu, salah satu kesalahan strategis utama adalah meyakini bahwa transformasi digital adalah tentang digitalisasi. Oleh karena itu, kami menekankan bahwa transformasi digital adalah tentang manusia, pengetahuan, dan mengubah budaya perusahaan (Ferreira *et al*, 2021).

Salah satu kesulitannya mengacu pada fakta bahwa transformasi digital perlu memiliki metodologi dan ketangkasan. Namun, mengubah budaya organisasi bukanlah proses yang cepat, dan seringkali, sebagian besar perusahaan tidak mempersiapkan orang-orang untuk hal ini. Oleh karena itu, secara keseluruhan, transformasi digital mengharuskan organisasi untuk mengelola perubahan dengan lebih efisien, menjadikan transformasi digital sebagai kompetensi organisasi yang penting, yang merupakan karakteristik mendasar yang harus dimiliki organisasi dalam hal dinamika kemampuan untuk mengimplementasikan transformasi digital (Mikalef *et al*, 2019).

Kapabilitas dinamis diperlukan untuk berhasil mengimplementasikan perubahan yang menjadi ciri transformasi digital (Ellstro *et al*, 2021) dan untuk menghasilkan pengetahuan baru untuk transformasi digital (Zheng *et al*, 2011). Dari perspektif teoretis, mereka mewakili kerangka kerja mendasar untuk mempelajari proses transformasi digital (Annarelli *et al*, 2021).

Ketika disrupsi digital mengancam untuk membuat keterampilan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan saat ini menjadi usang, mereka perlu mengalihkan fokus mereka ke kapabilitas untuk berubah. Fenomena kapabilitas dinamis pertama kali diungkapkan oleh Teece *et al* (1997) yang bertujuan untuk menjelaskan bagaimana perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan organisasi untuk secara sengaja menciptakan, memperluas, dan memodifikasi basis sumber dayanya". Karena transformasi digital menyiratkan perubahan pada proses penciptaan nilai dan tugas-tugas organisasi, dengan tujuan untuk mencapai

keunggulan kompetitif, maka dapat dikatakan bahwa kapabilitas dinamis diperlukan untuk berhasil mengimplementasikan perubahan ini.

Dengan cara ini, kemampuan dinamis dapat membantu organisasi dalam proses teknologi digital, karena memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis, membentuknya melalui inovasi dan kolaborasi dengan institusi lain, dan dengan demikian melaksanakan teknologi digital. Selain itu, kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk dengan cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan dengan berinovasi dan mengembangkan produk dan layanan baru untuk memenuhi permintaan pasar. Kapabilitas dinamis membantu perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan memungkinkan mereka beradaptasi lebih cepat daripada pesaing mereka (Sebastian *et al*, 2017).

Terakhir, kapabilitas dinamis dan transformasi digital sangat penting bagi bisnis perusahaan yang ingin tetap relevan dan kompetitif di pasar. Kapabilitas dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan menemukan kembali dirinya secara konstan untuk memenuhi permintaan pasar. Transformasi digital adalah proses memasukkan teknologi digital ke dalam semua aspek bisnis, mulai dari komunikasi hingga produksi (Zhang *et al*, 2023). Bersama-sama, kedua strategi ini dapat membantu perusahaan untuk tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan dan beradaptasi dengan perubahan pasar. Transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk menjadi lebih efisien dan lincah, sementara kapabilitas dinamis memastikan bahwa mereka dapat dengan cepat beradaptasi dengan tren dan permintaan baru (Warner dan Wager, 2019).

2.4 Penelitian Terdahulu

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

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Penulis	Tahun	Hasil Pembahasan
1	Transformasi Digital Dalam Usaha Kecil Dan Menengah: Analisis Saintometrik	Diana Teresa Parra-S´anchez & Leonardo Hern´an Talero-Sarmiento	2023	Transformasi digital di UKM semakin penting dalam beberapa tahun terakhir, yang menunjukkan perlunya memperkuat latar belakang teoretis tentang subjek ini sehingga semakin banyak UKM dapat mengadopsi teknologi digital yang selaras dengan model bisnis mereka, sehingga dapat memperkuat produktivitas dan daya saing. Perlu dicatat bahwa mengadopsi teknologi digital terkait dengan kesiapan teknologi, yang mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengadopsi, menggunakan, dan mendapatkan manfaat dari teknologi digital. Berdasarkan tinjauan literatur, kami mengidentifikasi beberapa pengalaman usaha kecil dan menengah dalam mengadopsi teknologi digital, seperti Cloud Computing, Internet of Things, dan Kecerdasan Buatan.

				Pengalaman-pengalaman sebelumnya telah membuat UKM mengeksplorasi ekosistem digital dan memperoleh sumber daya TIK. Perusahaan telah mempertimbangkan masalah keamanan dan privasi, mengalokasikan anggaran untuk memodernisasi, mengimplementasikan, dan memelihara teknologi digital, serta melatih karyawan dengan keterampilan digital.
2	Integrasi Sumber Daya Dan Kinerja Perusahaan Melalui Kapabilitas Organisasi Untuk Transformasi Digital	Ming-Hsiung Hsiao	2023	Kontribusi utama dari penelitian ini adalah menghubungkan proses transformasi digital yang melaluinya perusahaan mengintegrasikan sumber daya, yaitu teknologi digital dan sumber daya VRIN dan nonVRIN, berdasarkan RBV dan SDL untuk mengembangkan kemampuan dinamis organisasi. Meskipun beberapa penulis (misalnya Baraldi, Gressetvold, & Harrison, 2012; Line & Runyan, 2014; Hollebeek, 2019) telah memberikan perbandingan antara RBV dan SDL dalam interaksi sumber daya organisasi, namun mereka belum membahas secara mendalam tentang transformasi digital.
3	Kemampuan Dinamis Untuk Transformasi Digital	Daniel Ellstream, Johan Holtstream,	2021	Aspek penting lainnya yang harus dikelola oleh semua perusahaan ketika melakukan transformasi digital adalah masalah TI dan keamanan data. Aspek ini memerlukan penyelidikan lebih lanjut

		Emma Berg dan Cecilia Josefsson		karena merupakan salah satu risiko utama yang telah diidentifikasi untuk perusahaan yang menghadapi dan melalui transformasi digital. Pertanyaan apakah beberapa rutinitas secara umum dapat dibuktikan lebih penting daripada yang lain, atau apakah ada urutan tertentu bahwa beberapa rutinitas harus diprioritaskan, belum menjadi perhatian utama dalam makalah ini.
4	Memahami Kapabilitas Dinamis Di Pasar Teknologi Yang Sedang Berkembang: Anteseden, Sifat Berurutan, Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Inovasi Dalam Industri Realitas Tertambah	Christian Zabel dan Daniel O'Brien	2023	Penelitian kami berkontribusi pada pemahaman tentang kapabilitas dinamis dalam konteks pasar teknologi yang sedang berkembang, menawarkan wawasan teoretis yang berharga dan implikasi praktis untuk menavigasi tantangan dan peluang yang dihadirkan oleh industri XR. Karena pasar terus berkembang dan tumbuh, penelitian lebih lanjut di bidang ini akan sangat penting untuk memastikan kesuksesan jangka panjang perusahaan yang beroperasi di lanskap yang kompetitif ini.
5	Kapabilitas Dinamis Dan Digitalisasi Sebagai Anteseden Inovasi Dan Kinerja Berkelanjutan:	Huy Cuong Vo Thai, Trinh-Hoang Hong-Hue dan My-Linh Tran	2023	Temuan ini mengungkapkan bahwa meskipun kemampuan penginderaan sangat penting bagi BMI, tidak ada korelasi yang signifikan antara kemampuan menangkap dan inovasi. Studi kami lebih lanjut menunjukkan bahwa digitalisasi proses berdampak

	Bukti Empiris Dari UKM Vietnam		positif pada BMI di antara UKM Vietnam, dan berinvestasi dalam digitalisasi produk dan layanan secara signifikan meningkatkan kinerja lingkungan. Selain itu, penelitian kami menyoroti peran mediasi strategi digitalisasi pada hubungan antara DC dan kinerja UKM. Meraih kapabilitas adalah persyaratan penting dalam lingkungan yang terus berubah ini. UKM Vietnam harus memprioritaskan upaya transformasi digital dan fokus pada peningkatan kinerja lingkungan sembari mengatasi tuntutan konsumen, tantangan penjualan dan pemasaran.
--	--------------------------------	--	--

2.5 Kebaruan Penelitian

Penelitian sebelumnya banyak membahas mengenai transformasi digital, termasuk manfaat dan kegunaannya ketika diterapkan dalam model bisnis perusahaan. Setiap penelitian memiliki karakteristik yang berbeda terkait topik ini, baik dalam hal faktor-faktor yang memengaruhi penerapan transformasi digital di perusahaan, tahapan implementasi, komitmen, hambatan yang dihadapi, maupun kewenangan pihak-pihak yang terlibat dalam proses tersebut.

Sementara itu, penelitian ini akan berfokus pada bagaimana transformasi digital berbasis *dynamic capabilities* dapat mendukung pertumbuhan, perkembangan, dan keberlanjutan perusahaan secara jangka panjang. Pendekatan yang digunakan melibatkan wawancara atau survei melalui kuesioner pada berbagai organisasi, baik di sektor yang sama maupun sektor berbeda, yang menerapkan strategi transformasi digital. Penelitian ini juga akan dilakukan dengan melibatkan seluruh karyawan perusahaan untuk memperdalam pemahaman, serta mengembangkan kajian tentang dinamika transformasi digital di lingkungan organisasi.

BAB III

Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis merupakan penelitian dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Dalam penelitian ini, penulis menganalisis sebuah perusahaan tradisional yang telah mapan dalam memanfaatkan kemampuan dinamis untuk menerapkan transformasi digital pada model bisnis yang dijelankannya. Penelitian ini dilakukan melalui pelaksanaan wawancara individu yang mendalam, yang dilakukan dalam satu sesi, secara langsung, dengan pendekatan semi-terstruktur, dan dengan menggunakan panduan pertanyaan dasar untuk melakukan wawancara (Brooks, 2019). Yin (2016) mengungkapkan kelebihan dari metode studi kasus adalah kehadirannya secara langsung dalam kasus individual pada konteks yang nyata. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk sedekat mungkin dengan subjek penelitian. Metode studi kasus dapat digunakan ketika penelitian memiliki tujuan dalam perluasan teoritis atau generalisasi analitis.

3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus

Tujuan dari studi kasus adalah untuk mencari makna serta fakta yang nyata, menyelidiki proses yang terjadi, dan memperoleh pemahaman yang mendalam dan menyeluruh mengenai individu, kelompok, atau peristiwa tertentu. Studi kasus dipilih sebagai metode penelitian dalam hal ini karena pendekatan tersebut memungkinkan pengumpulan data melalui berbagai teknik, seperti analisis dokumen, artefak, wawancara, dan observasi (Yin, 2014). Keunggulan studi kasus dibandingkan dengan metode penelitian lainnya terletak pada kemampuannya untuk mengumpulkan data yang lebih luas, beragam, dan mendalam.

Tabel 3. 1 Kesesuaian Tujuan Penelitian Dengan Tipe Studi Kasus

Tujuan	Pertanyaan penelitian	Struktur penelitian
Eksplorasi	Apakah ada area yang cukup menarik C untuk dijadikan dasar penelitian	Studi kasus mendalam, tidak terfokus dan bersifat longitudinal

Menginvestigasi area baru untuk menyusun teori		
Membangun Teori <ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi atau deskripsi variabel • Identifikasi hubungan antara variabel • Identifikasi mengapa suatu hubungan dapat terjadi 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel-variabel inti apakah yang digunakan? • Pola apakah yang terjadi antara variabel-variabel? • Mengapa terjadi hubungan antar variabel? 	<ul style="list-style-type: none"> • Studi terfokus pada beberapa kasus • Studi lebih mendalam di lapangan (in-depth field case study) • Multiple case study • Studi kasus dengan subjek area yang di investigasi
Pengujian Teori Pengujian teori yang telah dibangun pada tahapan sebelumnya Memprediksi keluaran berikutnya	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah teori yang telah dibangun dapat dikonfirmasi dengan data empiris? • Apakah perilaku suatu variabel seperti yang diprediksi teori? • Apakah ada perilaku variabel yang berbeda dan tidak diprediksi sebelumnya oleh teori? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimen • Quasi- experiment • Multiple case studies • Sampel besar dari suatu populasi
Pengembangan Teori Untuk memahami teori dengan lebih baik berdasarkan hasil observasi	<ul style="list-style-type: none"> • Seberapa jauh kah teori dapat digeneralisasikan? • Dalam situasi apakah teori dapat diterapkan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimen • Quasi- experiment • Studi kasus • Sampel besar dari suatu populasi

Sumber: Eisenhardt, 1989

3.3 Eksplorasi

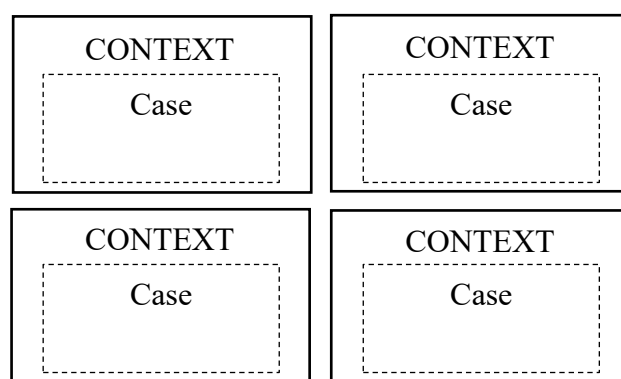
Sebelum melaksanakan penelitian, peneliti perlu melakukan eksplorasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab munculnya permasalahan yang dihadapi (Mudjiyanto, 2018). Tahap eksplorasi ini menjadi langkah awal dalam merumuskan topik permasalahan yang selanjutnya akan dijelaskan lebih

rinci melalui penelitian deskriptif dan eksplanatif. Oleh karena itu, penelitian eksploratif biasanya digunakan untuk menemukan ide-ide baru atau hubungan yang belum teridentifikasi sebelumnya. Karena tidak melibatkan perancangan formal, pelaksanaan penelitian ini sangat bergantung pada kemampuan, keterampilan, serta kreativitas peneliti. Hal ini sejalan dengan pandangan Given (2008), yang menyatakan bahwa tujuan dari penelitian eksploratif adalah untuk menghasilkan generalisasi yang diperoleh secara induktif terkait suatu kelompok, proses, aktivitas, atau situasi yang sedang diteliti.

3.4 Desain Studi Kasus

Dalam penelitian dengan menggunakan studi kasus, tidak ada aturan pasti atau "golden rule" dalam menentukan jumlah kasus yang akan diteliti. Kualitas kasus menjadi lebih penting daripada kuantitas, sehingga peneliti menggunakan multi case study design sesuai dengan panduan Eisenhardt (1989). Dari desain penelitian yang diambil, peneliti akan menyelidiki industri sedang, yakni *Bagaimana usaha café and eatery*. Dengan memilih perusahaan dari sektor industri yang berbeda, peneliti berharap bisa menggambarkan fase adaptasi dan mengamati bagaimana industri-industri tersebut menghadapi serta menerapkan transformasi digital ke dalam strategi perusahaan mereka. Karakteristik desain penelitian ini sesuai dengan pendekatan yang disarankan oleh Yin (2015).

Gambar 3. 1 Diagram Tipe Desain dalam Studi Kasus



(Sumber: Yin, 2009).

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah wawancara mendalam dan studi dokumen. Informasi mengenai wawancara yaitu pada 23Kopikantin dengan owner sebagai informan, ESKALA Eatery Bar & Coffee dengan manager 1 dan 2 sebagai informan, It'smie & iCeyung dengan owner sebagai informan. Terdapat tiga (3) bentuk wawancara, yaitu: 1) Wawancara studi kasus open-ended. Peneliti dapat bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa di samping opini mereka mengenai peristiwa yang ada. 2) Wawancara terfokus yang dimana responden diwawancarai dalam waktu yang pendek. 3) Wawancara yang memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang lebih terstruktur, sejalan dengan survei. Berikut ini pertanyaan terkait dimensi dynamic capability dan transformasi digital:

Capability To Identify Environmental Contexts (Sensing)

1. Bagaimana perkembangan usaha Food and beverage saat ini?
2. Bagaimana bentuk ancaman dan hambatan apa saja yang ada pada usaha anda saat ini?
3. Bagaimanakah proses untuk memanfaatkan hubungan kerjasama dengan pemasok?
4. Jelaskan menurut Anda apa itu transformasi digital?
5. Bagaimana respons Anda pada era digital saat ini?
6. Bagaimana cara Anda dalam tetap mempertahankan sumber daya manusia yang berpotensi di usaha Anda saat ini?
7. Kendala yang Anda alami ketika menerapkan transformasi digital apa saja?
8. Bentuk strategis yang Anda gunakan dalam menghadapi era transformasi digital saat ini?

Capability To Seize/Incorporate Opportunities (Seizing)

1. Mohon dijelaskan mengenai pemilihan teknologi yang diterapkan oleh usaha Anda saat ini?
2. Hal apa saja yang wajib ditingkatkan pada inovasi usaha Anda dalam menghadapi era digital saat ini?
3. Bagaimana perbandingan sebelum dan sesudah menerapkan transformasi digital?
4. Mohon dijelaskan mengenai proses pemilihan target pelanggan pada usaha Anda saat ini?
5. Apa saja competitive advantage yang di dapat dari penerapan transformasi digital?
6. Analisis peran Anda sebagai manajemen terhadap penerapan transformasi digital dalam strategis bersaing?

7. Mohon dijelaskan kegiatan inovasi yang dilakukan dalam usaha Anda khususnya menghadapi kompetitor yang meniru?

Capability To Manage Threats And Transformations (Reconfiguring)

1. Bagaimana usaha Anda bersaing menghadapi era digital?
2. Ceritakan kebutuhan modal yang diperlukan usaha dalam pengembangan dan penerapan transformasi digital?
3. Manfaat yang didapat oleh usaha Anda ketika sudah menerapkan transformasi digital?
4. Faktor apa saja yang menjadi pemicu sehingga usaha Anda mengadopsi teknologi digital?
5. Perubahan apa saja yang terjadi sesudah dan sebelum Anda menerapkan transformasi digital ini?
6. Menurut saudara, apa faktor yang paling penting untuk menentukan sebuah keberhasilan usaha dalam mengadopsi teknologi digital?
7. Bagaimana proses yang dilakukan untuk memfasilitasi pengetahuan karyawan khususnya menghadapi perubahan teknologi di perusahaan?

Transformasi digital dengan fokus pada berbagai topik:

Digitalisasi Proses Operasional

1. Apa tantangan utama yang dihadapi perusahaan Anda dalam mengimplementasikan digitalisasi pada proses operasional?
2. Bagaimana digitalisasi telah mempengaruhi efisiensi operasional di perusahaan Anda?
3. Dalam hal digitalisasi proses operasional, apa saja teknologi yang Anda gunakan dan bagaimana hal tersebut membantu meningkatkan produktivitas?
4. Bagaimana perusahaan Anda mengukur keberhasilan digitalisasi proses operasional?
5. Apa langkah-langkah yang diambil untuk memastikan karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam digitalisasi operasional?

Pengalaman Pelanggan

1. Bagaimana Anda menggambarkan perubahan dalam pengalaman pelanggan sejak penerapan digitalisasi di perusahaan Anda?
2. Apa saja teknologi digital yang digunakan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, dan bagaimana dampaknya terhadap loyalitas pelanggan?

Pemasaran Digital yang Efektif

1. Apa strategi pemasaran digital yang paling efektif yang telah Anda terapkan sejauh ini?
2. Bagaimana perusahaan Anda mengukur efektivitas dari kampanye pemasaran digital?
3. Bagaimana perubahan dalam perilaku konsumen akibat digitalisasi mempengaruhi strategi pemasaran Anda?
4. Apa tantangan terbesar yang dihadapi dalam pemasaran digital, dan bagaimana Anda mengatasinya?

5. Bagaimana perusahaan Anda memanfaatkan media sosial dan platform digital lainnya untuk menjangkau audiens yang lebih luas?

Pengambilan Keputusan

1. Bagaimana digitalisasi telah mempengaruhi proses pengambilan keputusan di perusahaan Anda?
2. Seberapa besar peran data dan analitik dalam mendukung pengambilan keputusan strategis di perusahaan Anda?
3. Apa tantangan yang dihadapi dalam menggunakan teknologi untuk pengambilan keputusan, terutama terkait dengan kualitas data yang tersedia?

Inovasi Produk dan Layanan

1. Bagaimana perusahaan Anda menggunakan transformasi digital untuk mendorong inovasi produk dan layanan?
2. Apa faktor utama yang Anda pertimbangkan saat mengembangkan produk atau layanan baru di era digital?
3. Bagaimana perusahaan Anda mengintegrasikan teknologi dalam pengembangan produk atau layanan yang lebih inovatif?
4. Dalam konteks inovasi, bagaimana Anda melibatkan pelanggan atau pengguna dalam proses pengembangan produk dan layanan?
5. Apa peran yang dimainkan oleh teknologi seperti kecerdasan buatan atau Internet of Things (IoT) dalam menciptakan produk atau layanan baru yang lebih unggul?

3.6 Objek penelitian dan Subjek Penelitian

Objek penelitian pada studi kasus ini berupa *café and eatery*, dengan fokus pada kemampuan dinamis nya dalam mengadopsi dan menggunakan teknologi digital untuk memperbaiki operasional dan strategi bisnisnya. Adapun subjek penelitiannya sekaligus sampel utama meliputi berbagai pihak yang terlibat di dalam perusahaan, seperti manajer tingkat atas yang terlibat dalam pengambilan keputusan terkait teknologi, karyawan yang menggunakan sistem digital, konsumen yang berinteraksi dengan platform digital perusahaan, dan bahkan pihak eksternal seperti perusahaan lain yang berkolaborasi dengan *café and eatery* ini. Wawancara individu dilakukan secara langsung dan dalam satu sesi, dengan pemilik yang diwawancarai (narasumber).

BAB IV

ANALISIS KASUS EMPIRIS

4.1 Pendekatan Analisa Studi Kasus Empiris (*Within Case Analysis*)

Analisis *within-case* atau studi kasus empiris adalah analisis yang didasarkan pada peristiwa yang ditemukan di lapangan selama proses penelitian. Analisis ini mencakup rincian studi kasus yang dicatat di setiap lokasi. Penulisan ini biasanya berupa deskripsi yang sederhana dan autentik, namun menjadi inti dari wawasan umum yang terdapat di lapangan (Eisenhardt, 1989).

4.1.1 Profil dan Gambaran Umum Ketiga Usaha

23Kopikantin, yang didirikan pada 2023 oleh Debi Dapri Ramadhan, adalah kedai kopi yang mengutamakan penyajian kopi berkualitas tinggi dengan cita rasa khas Indonesia. Bisnis ini bekerja sama dengan petani kopi lokal yang menerapkan budidaya berkelanjutan, serta menyediakan berbagai makanan ringan untuk menemani kopi. Dengan desain interior yang mengusung konsep natural dan kontemporer, 23Kopikantin bertujuan menciptakan suasana nyaman untuk bersantai dan bekerja. Ke depannya, mereka berencana membuka lebih banyak cabang di Yogyakarta dan meluncurkan produk kopi kemasan secara online. Owner 23kopikantin menyatakan

“Biasanya saya merekrut pekerja dari lingkungan terdekat dahulu, karena kan berjualan di lingkungan kampus jadi rekrutmen utama biasanya saya buka untuk mahasiswa sekitar yang berpotensi atau sudah memiliki pengalaman di bidangnya agar prosesnya juga lebih cepat...” mas Debi

ESKALA Eatery Bar & Coffee menggabungkan konsep restoran, bar, dan coffee shop dengan suasana modern dan estetik. Usaha ini menawarkan berbagai hidangan lokal dan internasional serta kopi premium yang disiapkan oleh barista profesional. ESKALA juga mengintegrasikan teknologi digital dalam operasionalnya, seperti sistem pemesanan dan pembayaran digital, serta manajemen keuangan berbasis cloud. Pemasaran digital melalui media sosial menjadi kekuatan utama mereka dalam menjangkau pelanggan dan memperkuat citra merek sebagai destinasi kuliner modern.

It'smie & iCeyung, yang berdiri sejak dua tahun lalu di Lotus Streetfood, Bincen, menggabungkan cita rasa tradisional dan modern dalam menu mie dan minuman berbasis es krim. Dengan konsep stand yang sederhana namun menarik, mereka berhasil mencuri perhatian pelanggan melalui inovasi menu dan kualitas rasa yang konsisten. Usaha ini mulai memanfaatkan media sosial untuk pemasaran dan terus berupaya meningkatkan inovasi menu serta pelayanan. Meskipun baru beroperasi selama dua tahun, It'smie & iCeyung memiliki potensi besar untuk berkembang dan menjadi usaha kuliner favorit di kawasan Bincen.

4.1.2 Identifikasi Kapabilitas Dinamis Ketiga Usaha

Kapabilitas dinamis adalah kemampuan suatu organisasi untuk secara proaktif mengidentifikasi, menciptakan, dan merespons peluang atau ancaman dalam lingkungan bisnis yang dinamis melalui inovasi, adaptasi, dan pengambilan keputusan yang tepat.

A. *Sensing* (Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman)

23Kopikantin mengumpulkan informasi untuk memahami dinamika pasar dan tren konsumen, seperti preferensi minuman kopi yang tidak terlalu manis. Mereka memanfaatkan survei dan data pembelian untuk mengidentifikasi minuman yang digemari pelanggan serta memantau inovasi kompetitor, seperti layanan pesan antar. ESKALA Eatery Bar & Coffee memanfaatkan tren kopi spesial dan memperpanjang jam operasional untuk meningkatkan penjualan, sementara juga menambah menu minuman dingin populer. Selama pandemi, mereka beralih ke layanan pesan antar melalui platform seperti Go Food dan Grab Food, serta melakukan renovasi interior untuk menarik pelanggan muda. It'smie & iCeyung menganalisis tren pasar, seperti boba dan kopi susu kekinian, melalui riset media sosial, survei pasar, dan laporan industri. Mereka juga mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran di media sosial, seperti diskon, untuk menjangkau konsumen dengan optimal.

Seperti yang disampaikan oleh pemilik 2kopikantin:

"Jika kami melakukan survei, biasanya yang ikut keluar langsung pemiliknya, yang dibantu oleh 1 karyawan agar mereka bisa belajar. Sebagai

contoh, minggu kemarin kami melakukan survey ke beberapa tempat di sekitaran yang dekat sini, agar membantu kami untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan yang perlu diperbaiki. Survei yang kami lakukan tidak hanya mencakup produk, tetapi juga aspek lain seperti interior, display desain dan sebagainya."

Tabel 4. 1 Tahapan *Sensing* Dari Dynamic Capability Dan Komponen

No	Dynamic capability (Teece, 2007)- <i>Sensing</i>	Manajerial dan proses organisasi di 23kopikantin	Manajerial dan proses organisasi di ESKALA Eatery Bar & Coffee	Manajerial dan proses organisasi di It'smie & iCeyung
1	Mengarahkan kerja internal di unit	Tersedia SOP usaha	Tersedia Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai pedoman yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengatur alur kerja.	-
		Tersedia pembagian tanggung jawab dan wewenang yang jelas	Dilakukan briefing rutin oleh manajer untuk memastikan komunikasi yang baik antar tim. Dilaksanakan evaluasi kinerja staf setiap 1-2 bulan untuk melihat perkembangan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM).	
			Observasi kinerja SDM dilakukan langsung oleh manajer untuk memastikan performa sesuai standar.	
2	Memilih Teknologi baru	Mengembangkan sistem berbelanja dengan secara online	Mengembangkan sistem berbelanja secara online untuk meningkatkan kemudahan transaksi.	Menggunakan aplikasi Whatsapp sebagai sarana komunikasi dengan konsumen
		Pembuatan kopi dengan mesin supaya hasil yang pas	Pemanfaatan teknologi digital dalam marketing, seperti penggunaan media sosial, layar elektronik, dan video promosi.	Memanfaatkan teknologi dalam hal marketing seperti penggunaan sosial media Instagram.
		Menambahkan pengembangan dan aplikasi teknologi dalam misi perusahaan	Menyediakan Wi-Fi gratis serta fasilitas teknologi pendukung lainnya untuk kenyamanan pelanggan.	

			Menyediakan alat pembayaran digital seperti QR code dan e-wallet untuk transaksi lebih praktis.	
			Penerapan sistem manajemen karyawan berbasis teknologi untuk mengatur jadwal, tugas, dan evaluasi staf.	
3	Memfaatkan hubungan dengan pemasok/supplier	Pemasok/supplier di 2kopikantin	Melakukan kolaborasi dalam promosi dan branding dengan pemasok produk utama. Berfokus pada peningkatan kualitas produk untuk memastikan bahan baku berkualitas tinggi. Memprioritaskan dukungan dalam keberlanjutan (sustainability) dengan bekerja sama dengan pemasok yang mendukung praktik ramah lingkungan.	-
4	Memfaatkan hubungan dengan yang lain	-	Mengadakan live music rutin setiap minggu sebagai bagian dari strategi menarik pelanggan dan menciptakan suasana yang nyaman.	-
5	Proses mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan	Memfaatkan teknologi yang saat ini masih banyak di pakai masyarakat, seperti social media, whatsapp, dll	Menerapkan sistem kasir berbasis barcode untuk efisiensi pencatatan stok barang dan transaksi. Menggunakan teknologi terkini untuk media sosial, seperti Instagram, yang saat ini sering digunakan masyarakat untuk promosi dan branding.	Tersedianya up date produk terbaru atau rasa baru

6	Mengidentifikasi segmen pasar sasaran	Melakukan <i>benchmark</i> dengan kompetitor di lingkungan sekitar secara rutin setiap 2 bulan sekali	Telah tersedia pembagian segmen pasar yang meliputi seluruh kalangan, mulai dari pelajar, pekerja, hingga keluarga.	Sudah Tersedia pembagian segmen pasar yaitu semua kalangan
7	Proses inovasi demi kebutuhan konsumen	-	Proses inovasi dilakukan berdasarkan hasil benchmark kompetitor, request konsumen, survey melalui media sosial.	Proses inovasi dilakukan berdasarkan hasil benchmark kompetitor, request konsumen, survey melalui media sosial mengenai trend

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap usaha-usaha yang ada, baik 23kopikantin, ESKALA Eatery Bar & Coffee, maupun It'smie & iCeyung, dapat disimpulkan bahwa penerapan tahapan Sensing dalam dynamic capability menurut Teece (2007) memiliki peran yang signifikan dalam mendukung kelangsungan dan pertumbuhan bisnis mereka. Dalam konteks manajerial dan organisasi, ketiga usaha ini menunjukkan kemampuannya dalam menyadari dan merespons perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan pasar dengan efektif. Salah satu aspek penting yang mencolok adalah pengelolaan operasional yang terstruktur dengan baik, seperti penerapan SOP dan pembagian tugas yang jelas, serta pemanfaatan teknologi untuk mendukung komunikasi internal dan eksternal, baik melalui aplikasi pesan instan maupun media sosial.

Penerapan teknologi yang relevan juga menjadi salah satu strategi penting dalam mendukung kelancaran bisnis dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Penggunaan media sosial, aplikasi pemesanan online, dan sistem pembayaran digital mencerminkan adaptasi yang baik terhadap perkembangan teknologi yang dapat meningkatkan pengalaman pelanggan dan efisiensi operasional. Baik 23kopikantin maupun ESKALA Eatery Bar & Coffee, telah memanfaatkan teknologi untuk memudahkan transaksi, meningkatkan pemasaran, serta memberikan kenyamanan kepada pelanggan. It'smie & iCeyung, meskipun masih dalam tahap pengembangan, telah menggunakan teknologi untuk mengupdate produk dan melakukan survei pasar melalui media sosial, yang menunjukkan respons yang dinamis terhadap kebutuhan pasar.

“....Soal segmen pasar, usaha saya sebenarnya terbuka buat semua kalangan. Saya nggak membatasi siapa yang bisa beli produk saya karena tujuan saya adalah mencakup pasar yang seluas-luasnya. Tapi tentu saja, saya tetap memperhatikan kebutuhan pelanggan biar produk saya tetap relevan dan diminati. Terakhir, saya sadar bahwa inovasi itu penting. Jadi, saya sering memantau tren di media sosial, mendengarkan masukan pelanggan, dan mempelajari apa yang kompetitor lakukan. Dengan begitu, usaha saya bisa terus berkembang dan tetap kompetitif di pasar....” Owner itsmie dan iceyung

“....Untuk perkembangan produk, saya nggak mau ketinggalan tren. Saya selalu menyediakan update produk baru, baik itu varian rasa atau produk tambahan, biar pelanggan punya banyak pilihan. Selain itu, saya juga sering melakukan survei atau lihat benchmark kompetitor untuk tahu apa yang sebenarnya dibutuhkan pelanggan. Dari situ, saya bisa langsung bergerak bikin inovasi yang pas sesuai keinginan pasar....” Owner itsmie dan iceyung

Namun, meskipun ketiga usaha ini telah menerapkan beberapa aspek dari Sensing, masih terdapat ruang untuk peningkatan, khususnya dalam memanfaatkan hubungan dengan pemasok dan dalam hal inovasi produk. Hubungan yang lebih kuat dan kolaboratif dengan pemasok dapat memberikan keuntungan jangka panjang, baik dalam hal kestabilan pasokan, harga yang lebih kompetitif, maupun kolaborasi dalam pengembangan produk. Oleh karena itu, mengoptimalkan hubungan dengan pemasok dan memperkuat kolaborasi strategis akan menjadi langkah penting yang dapat membawa dampak positif bagi usaha ini.

Dalam hal inovasi, meskipun ketiga usaha ini telah menunjukkan adaptasi yang baik terhadap kebutuhan pasar dengan melakukan pembaruan produk dan mengikuti tren terbaru, proses inovasi harus terus berjalan untuk menjaga relevansi dan daya saing. Penggunaan feedback pelanggan dan hasil benchmark dengan kompetitor menjadi langkah yang penting untuk memastikan bahwa produk dan layanan yang ditawarkan selalu sesuai dengan ekspektasi pasar. Dengan memadukan strategi Sensing yang tepat, teknologi yang inovatif, serta hubungan yang solid dengan pemasok dan pelanggan, ketiga usaha ini memiliki potensi besar untuk tumbuh dan berkembang di pasar yang semakin kompetitif.

B. *Seizing* (Memanfaatkan Peluang)

Tahap kedua dalam kapabilitas dinamis adalah tahap "*Seizing*" atau merebut peluang yang telah ditemukan melalui proses *Sensing* sebelumnya. Proses *Seizing* ini terdiri dari beberapa komponen yang dijelaskan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. 2 Tahapan *Seizing* Dari Dynamic Capability Dan Komponen

No	Dynamic capability (Teece, 2007) – <i>Seizing</i>	Manajerial dan proses usaha di 23kopikantin	Manajerial dan proses organisasi di ESKALA Eatery Bar & Coffee	Manajerial dan proses organisasi di It'smie & iCeyung
1	Pemilihan target konsumen	Target konsumen khusus mahasiswa/dosen di area UGM dan masyarakat umum	Target konsumen mencakup pekerja kantoran yang membutuhkan kopi cepat dan praktis, mahasiswa yang mencari tempat nyaman untuk belajar, serta pecinta kopi.	Semua kalangan
2	Penyampaian nilai-nilai inovasi ke konsumen	-	Melalui media-media cetak seperti leaflet, banner, baliho dan spanduk untuk produk baru atau produk andalan dari unit.	Penyampaian inovasi/perubahan ke pelanggan melalui sosial media,
3	Norma-norma perusahaan terhadap kompetitor peniru	-	Memberikan produk dengan kualitas terbaik, rapi, nyaman di pakai dan harga bersaing	Memberikan produk dengan kualitas terbaik, enak dan harga bersaing
4	Kegiatan Inovasi dalam menghadapi kompetitor peniru	Mengikuti perkembangan teknologi saat ini	Peningkatan di kemampuan SDM sebagai pemberi solusi bagi konsumen	-
5	Pengalokasian sumber daya di unit kerja	-	Pengalokasian SDM dilakukan dengan observasi baik secara langsung maupun tidak yang dilakukan oleh manager kepada teamnya	-
6	Rutinitas membangun loyalitas dan komitmen karyawan	Gaji dan bonus terhadap karyawan yang selalu memberikan tenaga terbaik untuk kemajuan usaha	Gaji dan bonus yang semakin lama semakin meningkat	-
		Hubungan dan suasana yang baik dan menyenangkan antara pemilik dan karyawan nya	Tersedianya fasilitas lain seperti keleluasaan cuti	-

Berdasarkan tabel diatas bahwa ketiga usaha yang dibahas, yaitu 23kopikantin, ESKALA Eatery Bar & Coffee, dan It'smie & iCeyung, menunjukkan penerapan strategi yang mengacu pada tahap Seizing dalam konsep Dynamic Capability menurut Teece (2007). Pada tahap ini, masing-masing usaha berfokus pada menangkap peluang yang teridentifikasi melalui proses Sensing sebelumnya dan merumuskan langkah-langkah strategis untuk terus berkembang dan bersaing di pasar. Proses ini mencakup pemilihan target konsumen yang tepat, inovasi dalam produk dan layanan, serta pengelolaan sumber daya yang efisien untuk mencapai tujuan usaha.

Dalam hal pemilihan target konsumen, ketiga usaha ini menyesuaikan strategi mereka dengan kebutuhan pasar yang berbeda-beda. 23kopikantin menargetkan segmen pasar yang lebih terfokus pada mahasiswa dan dosen di sekitar UGM, sementara ESKALA Eatery Bar & Coffee memperluas target konsumen mereka ke pekerja kantoran, mahasiswa, dan pecinta kopi premium. Sedangkan It'smie & iCeyung mengambil pendekatan yang lebih inklusif dengan menysasar semua kalangan, yang memberikan peluang besar namun memerlukan strategi pemasaran yang lebih fleksibel dan terarah. Dengan memahami karakteristik pasar, mereka dapat menyesuaikan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih tepat.

Inovasi produk dan layanan menjadi komponen utama dalam upaya ketiga usaha ini untuk menjaga daya saing. 23kopikantin terus berinovasi dengan mengembangkan fasilitas modern seperti kios pemesanan mandiri dan sistem pembayaran digital, serta berkolaborasi dengan layanan pengantaran makanan untuk memperluas jangkauan pasar. ESKALA Eatery Bar & Coffee juga aktif mengembangkan layanan mereka dengan menggunakan media cetak dan sosial media untuk menyampaikan nilai-nilai inovasi kepada konsumen. It'smie & iCeyung pun memanfaatkan platform media sosial sebagai sarana untuk menginformasikan inovasi produk dan promosi kepada pelanggan secara langsung, yang memungkinkan mereka berkomunikasi lebih efektif dengan audiens.

Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik juga menjadi faktor penentu keberhasilan dalam tahap Seizing ini. 23kopikantin dan ESKALA Eatery Bar & Coffee memberikan perhatian besar pada pembangunan loyalitas dan komitmen karyawan melalui peningkatan gaji, bonus, dan fasilitas yang mendukung kesejahteraan mereka. ESKALA juga memastikan pengalokasian SDM yang tepat melalui observasi langsung oleh manajer untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan produktif. Begitu pula dengan It'smie & iCeyung yang mengutamakan keterampilan SDM untuk menghadapi kompetisi dan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Dengan memperhatikan aspek internal seperti motivasi karyawan, ketiga usaha ini dapat memastikan kualitas layanan dan produk tetap terjaga, serta mempertahankan loyalitas pelanggan. Seperti yang disampaikan pemilik It'smie & iCeyung:

“....Untuk penyampaian nilai-nilai inovasi ke konsumen, saya fokus memanfaatkan media sosial seperti Instagram atau platform lain. Ini memudahkan saya menyampaikan perubahan, inovasi produk, atau promosi secara langsung ke pelanggan. Dengan begitu, pelanggan tahu bahwa usaha saya selalu menghadirkan produk yang relevan dan up-to-date sesuai tren. Selain itu, media sosial juga jadi tempat efektif untuk mendengar langsung respons pelanggan....”

“.....Dalam menghadapi kompetitor, terutama kompetitor peniru, saya punya prinsip sederhana: produk harus punya kualitas terbaik dengan rasa yang enak dan harga yang tetap bersaing. Bagi saya, kualitas itu yang bikin pelanggan percaya dan kembali lagi....”

Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan oleh 23kopikantin, ESKALA Eatery Bar & Coffee, dan It'smie & iCeyung mencerminkan pendekatan yang terintegrasi dalam memanfaatkan peluang yang ada di pasar. Melalui pemilihan target konsumen yang tepat, inovasi produk yang relevan, serta pengelolaan SDM yang efektif, ketiga usaha ini berhasil menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi dan media sosial untuk komunikasi langsung dengan pelanggan, mereka dapat mempertahankan posisi mereka di pasar yang semakin kompetitif.

C. *Transforming* (Adaptasi dan Inovasi Berkelanjutan)

Tahap ketiga dalam *dynamic capability* adalah *Transforming*. Sebagai tahap terakhir, *Transforming* merupakan proses perubahan berkelanjutan yang dilakukan perusahaan berdasarkan hasil dari tahap *Sensing* dan *Seizing*. Dalam komponen *Transforming* terdiri atas lima komponen.

Tabel 4. 3 Tahapan *Transforming* Dari Dynamic Capability Dan Komponen

No	Dynamic capability (Teece, 2007) – <i>Transforming</i>	Manajerial dan Proses Organisasi di 23kopikantin	Manajerial dan proses organisasi di	Manajerial dan proses organisasi di It'smie & iCeyung
1	Upaya peningkatan ketangkasan perusahaan	-	Memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen Membina hubungan baik dengan konsumen Responsif dan cepat dalam memenuhi kebutuhan konsumen Rolling/perputaran karyawan sesuai dengan counter nya	Semua kalangan
2	Menjawab tantangan perubahan teknologi yang cepat	Tata kelola dan manajemen pengetahuan baik internal maupun eksternal usaha	Perubahan teknologi dilakukan bertahap sesuai dengan kebutuhan dan prioritas	Penyampaian inovasi/perubahan ke pelanggan melalui sosial media,
3	Penggunaan sumber daya yang unik	SDM yang mampu melayani dengan baik dan memebri solusi	SDM yang mampu melayani dengan baik dan memberi solusi	Memberikan produk dengan kualitas terbaik, enak dan harga bersaing
4	Cara meningkatkan kemampuan manager	Pelatihan peningkatan ketrampilan dan wawasan bagi pemilik dan karyawan	-	-
5	Tata kelola dan manajemen pengetahuan baik internal maupun eksternal perusahaan	-	-	-

Bahwa ketiga usaha, yaitu 23kopikantin, ESKALA Eatery Bar & Coffee, dan It'smie & iCeyung, telah menerapkan prinsip-prinsip Transforming dalam Dynamic Capability menurut Teece (2007) dengan berbagai cara yang sesuai dengan kebutuhan dan tantangan masing-masing. Dalam upaya meningkatkan ketangkasan perusahaan, ketiganya berfokus pada pelayanan pelanggan yang responsif dan adaptasi terhadap perubahan pasar. 23kopikantin dan ESKALA, misalnya, memprioritaskan komunikasi yang efektif dan cepat dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, yang menjadi faktor kunci dalam mempertahankan loyalitas pelanggan dan daya saing.

Selain itu, menghadapi tantangan perubahan teknologi yang cepat juga menjadi fokus utama ketiga usaha ini. ESKALA Eatery Bar & Coffee mengadopsi teknologi secara bertahap untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memperbaiki sistem manajemen, sementara 23kopikantin memanfaatkan teknologi untuk memantau kinerja tenant dan mengelola stok serta jadwal karyawan. Transformasi ini penting untuk memastikan bahwa operasional bisnis berjalan lancar dan efisien, serta dapat merespons perubahan yang terjadi di pasar secara cepat dan tepat. Begitu juga dengan It'smie & iCeyung, yang secara hati-hati memilih teknologi yang sesuai dengan kebutuhan mereka, guna menghindari risiko dan memastikan bahwa investasi teknologi mendukung produktivitas usaha.

Selain transformasi teknologi, peningkatan kemampuan manajerial juga menjadi elemen penting dalam proses Transforming ini. Ketiga usaha ini menyadari bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan pasar yang semakin ketat. ESKALA Eatery Bar & Coffee misalnya, melakukan pelatihan kepada staf untuk meningkatkan keterampilan mereka, sementara 23kopikantin memanfaatkan masukan dari pelanggan untuk meningkatkan kualitas layanan mereka. It'smie & iCeyung juga memastikan bahwa mereka secara kontinu mengembangkan keterampilan manajerial mereka, baik untuk pemilik maupun staf, guna menjaga keberlanjutan dan pertumbuhan usaha.

Secara keseluruhan, proses transformasi yang dilakukan oleh 23kopikantin, ESKALA Eatery Bar & Coffee, dan It'smie & iCeyung menunjukkan komitmen yang kuat terhadap peningkatan ketangkasan, adopsi teknologi, dan pengelolaan pengetahuan yang efektif untuk menjaga keberlanjutan bisnis. Dengan memanfaatkan teknologi secara bijaksana, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, serta memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil sejalan dengan kebutuhan pasar, ketiga usaha ini mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada dan tetap kompetitif. Transformasi ini tidak hanya tentang mengikuti tren, tetapi juga sebagai strategi jangka panjang untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan meningkatkan daya saing di pasar yang semakin dinamis.

4.1.3 Strategi Transformasi Digital Ketiga Usaha

Transformasi digital di *food court* yang menjual kopi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik, dan memperluas jangkauan bisnis.

A. Digitalisasi Proses Operasional dan Pemesanan

Teknologi mesin kopi yang memanfaatkan mesin kopi otomatis mampu menyajikan kopi dengan konsistensi tinggi serta mengurangi waktu penyajian. Teknologi ini dapat meminimalkan kesalahan manusia, mempercepat proses pelayanan, dan meningkatkan efisiensi operasional. Digitalisasi dalam industri *food court* yang menjual kopi dapat membawa dampak signifikan terhadap efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan.

Di sisi lain, digitalisasi juga membuka peluang untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan melalui program loyalitas digital dan pemasaran berbasis data. Aplikasi yang memantau perilaku pelanggan memungkinkan *food court* untuk menawarkan promosi yang lebih relevan, serta meningkatkan retensi pelanggan melalui pemberian poin atau diskon untuk pembelian berulang. Sistem analitis yang terintegrasi dapat memberikan wawasan yang lebih baik tentang tren penjualan, waktu pelayanan, dan preferensi pelanggan, yang membantu dalam perencanaan bisnis. Secara keseluruhan, penerapan teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memberikan pengalaman yang

lebih personal dan memuaskan bagi pelanggan. Hal ini disampaikan oleh owner 23kopikantin:

“....Dalam hal sop ya kami ada seperti ramah kepada pelanggan, ketepatan waktu ketika tukaran shift terus sebelum tutup biasanya kami mengecek stok apakah masih tersisa atau sudah habis, untuk laporan harian gitu....”

Selain itu, teknologi ini dapat diintegrasikan dengan aplikasi pesan antar untuk bekerja sama dengan platform seperti *Grab Food*, atau *Go Food*, sehingga memperluas akses pelanggan terhadap menu kopi. Hal ini disampaikan oleh owner 23kopikantin:

“....kami disini untuk membuat racikan kopi nya sendiri sudah menggunakan teknologi supaya nanti hasilnya maksimal dan sesuai keinginan pelanggan kami, kan kadang kalau lagi jam istirahat suka rame kalo ga pake alat buat racikan kopi takut nanti hasilnya berbeda ada yang kopi nya berasa ada yang engga nanti...”

23kopikantin menyediakan *QR code* di setiap meja untuk memudahkan pelanggan dalam memesan dan membayar langsung melalui ponsel mereka. Hal ini bertujuan untuk mengurangi antrean, meningkatkan kenyamanan pelanggan, serta mengintegrasikan layanan offline dengan online. Seperti yang disampaikan oleh owner 23kopikantin:

“....disini kami sudah menggunakan pembayaran qris supaya mudah dan ga makan waktu untuk kayak kembalinya berapa, kadang duit cash yang dikasih nominal nya besar agak susah nyari kembalinya dan makan waktu, antrian jadi makin panjang nantinya, jadi kami gunakan la qris supaya lebih efektif dan efisien gitu mass....”

Transformasi dimulai dengan meningkatkan efisiensi operasional ESKALA Eatery Bar & Coffee melalui penerapan teknologi. Hal ini mencakup kemudahan dalam pencatatan penjualan, pengelolaan keuangan, serta memungkinkan pemantauan inventaris bahan baku untuk mengurangi pemborosan. Seperti yang disampaikan oleh Manager ESKALA Eatery Bar & Coffee:

“....Oh, kalau digitalisasi operasional itu ya, intinya semua kegiatan operasional perusahaan dibuat lebih mudah pakai teknologi digital. Misalnya, kalau dulu semua dicatat manual pakai kertas, sekarang tinggal masukan data ke sistem atau software, langsung tercatat rapi, gampang dicari, dan nggak mudah hilang”. Sebenarnya digitalisasi itu bukan cuma soal teknologi, tapi bagaimana bikin semuanya lebih efisien, lebih rapi, dan lebih cepat. Ya, tujuannya biar kita

bisa melayani pelanggan lebih baik dan perusahaan bisa berjalan lebih lancar tanpa banyak kendala....."

Dalam operasional sehari-hari, digitalisasi memastikan setiap proses dapat dipantau, dianalisis, dan dievaluasi secara berkala. Hal ini membantu perusahaan mengambil keputusan yang lebih cepat dan tepat berdasarkan data yang diperoleh. Dengan kata lain, digitalisasi operasional tidak hanya mengubah cara kerja tetapi juga memastikan implementasi SOP menjadi lebih efektif dan efisien di semua lini operasional perusahaan. Hal ini disampaikan oleh Manager ESKALA Eatery Bar & Coffee:

"....Ya, kalau digitalisasi dalam operasional sehari-hari sih sebenarnya bikin semua lebih gampang dipantau. Jadi kayak semua proses itu lebih transparan, ya, kelihatan gitu. Misalnya nih, kalau ada yang nggak beres di bagian stok barang atau ada keterlambatan, langsung ketahuan dari sistem. Nggak perlu nunggu lama atau cek satu per satu secara manual. Terus, kalau ada data yang masuk, kayak penjualan harian, jumlah pelanggan, atau performa karyawan, itu kan bisa dianalisis. Misalnya, kita lihat jam berapa coffee shop paling rame atau menu mana yang paling laris. Nah, data kayak gitu bisa dievaluasi secara rutin buat ambil keputusan. Jadi kita bisa lebih cepat tau harus ngapain kalau ada masalah atau peluang baru...."

Implementasi QR Code di meja agar pelanggan dapat memesan dan membayar langsung melalui ponsel mereka, tanpa perlu menunggu pelayan. Bekerja sama dengan platform seperti *Grab Food*, *Go Food*, atau *Shopee Food* untuk memperluas jangkauan pelanggan dan meningkatkan kenyamanan pemesanan dari rumah. Seperti yang disampaikan pemilik It'smie & iCeyung:

"....Pembayarannya juga makin gampang, nggak ribet lagi harus cari uang pas atau nunggu kembalian. Ada banyak opsi kayak transfer bank, e-wallet, atau pakai QRIS yang serba praktis. Selain cepat, sistem ini juga bikin data transaksi tercatat otomatis, jadi gampang banget kalau mau cek atau bikin laporan. Tapi, nggak semua mulus. Bisnis yang mau terapkan sistem ini harus siapin teknologi yang bagus, kayak aplikasi atau server yang nggak sering error...."

Digitalisasi proses pemesanan dan pembayaran itu sekarang sudah menjadi kebutuhan penting dalam berbagai bidang bisnis. Banyak perusahaan yang mulai mengganti cara manual dengan teknologi digital seperti aplikasi atau website untuk memudahkan pelanggan melakukan pemesanan. Pembayaran juga lebih cepat karena bisa lewat transfer bank, e-wallet, atau kartu kredit tanpa harus bayar tunai.

Keuntungannya jelas, seperti proses yang lebih cepat, mudah diakses kapan saja, lebih aman, dan semua data transaksi tercatat rapi. Selain itu, pelanggan juga merasa lebih nyaman karena tidak perlu repot-repot datang langsung. Di sisi lain, perusahaan juga diuntungkan karena bisa mengurangi biaya operasional dan meningkatkan efisiensi kerja. Tapi, ada tantangan juga, misalnya harus menyediakan sistem yang andal, melatih staf, dan memastikan pelanggan paham cara menggunakannya. Jadi, walaupun ada manfaat besar, penerapannya tetap harus direncanakan dengan matang.

B. Pengalaman Pelanggan

Mengembangkan program loyalitas berbasis aplikasi yang memberikan poin kepada pelanggan setiap kali mereka melakukan pembelian kopi. Pengalaman pelanggan di *food court* yang menjual minuman kopi dapat sangat dipengaruhi oleh bagaimana layanan dan teknologi diterapkan. Dengan adanya sistem pemesanan digital, seperti aplikasi mobile atau kios self-order, pelanggan dapat memesan kopi dengan lebih cepat dan mudah tanpa perlu mengantri panjang, yang meningkatkan kenyamanan mereka. Penggunaan sistem pembayaran tanpa tunai, seperti QR code atau e-wallet, juga mempercepat transaksi dan meminimalkan interaksi fisik, yang menjadi nilai tambah, terutama di era pasca-pandemi. Selain itu, sistem loyalitas berbasis aplikasi memungkinkan pelanggan mendapatkan reward yang meningkatkan kepuasan dan mendorong pembelian berulang. Dengan kombinasi layanan cepat, teknologi canggih, dan pengalaman yang dipersonalisasi, foodcourt dapat menciptakan pengalaman yang lebih menarik, memuaskan, dan efisien bagi para pelanggan kopi. Hal ini disampaikan oleh owner 23kopikantin:

“.... Untuk ke pelanggan biasanya kami ada kasih diskon kalo mereka udah banyak ngumpulin pointnya, diskon nya lumayan kok mas, ya sekedar buat narik pelanggan-pelanggan yang ain supaya ikutan gitu kan lumayan buat biar laris, selain itu juga target pelanggan kami kalangan anak muda khusus nya di area kampus UGM dan masyarakat umumnya....”

Digitalisasi ESKALA Eatery Bar & Coffee adalah layanan pelanggan memberikan pengalaman yang lebih personal. Pemasaran digital bertujuan untuk menjangkau lebih banyak pelanggan dan memperkuat hubungan dengan audients.

Platform seperti Instagram, Tik-Tok, dan Facebook dapat dimanfaatkan untuk menyajikan konten visual yang menarik, seperti foto kopi dengan latar estetik, serta memberikan edukasi kepada pelanggan mengenai jenis kopi atau proses penyeduhannya. Hal ini disampaikan oleh Manager ESKALA Eatery Bar & Coffee:

"....Oh, pengalaman pelanggan berbasis teknologi itu lebih ke gimana teknologi bikin interaksi pelanggan jadi lebih gampang, cepat, dan nyaman. Misalnya, sekarang banyak coffee shop yang udah pakai aplikasi buat pemesanan. Jadi pelanggan bisa pesan dulu dari rumah atau kantor, terus tinggal ambil pesannya di toko, nggak perlu antri lama-lama lebih praktis saja...."

Selain itu, teknologi juga mendukung penerapan program loyalitas digital yang membuat pelanggan merasa dihargai. Sistem berbasis teknologi dapat mencatat setiap transaksi pelanggan dan memberikan reward berupa poin atau diskon yang dapat ditukarkan pada pembelian berikutnya. Hal ini tidak hanya mendorong loyalitas pelanggan, tetapi juga meningkatkan frekuensi kunjungan mereka. Teknologi juga memungkinkan personalisasi layanan, seperti memberikan rekomendasi menu berdasarkan riwayat pembelian pelanggan atau mengirimkan notifikasi tentang promo khusus melalui email atau aplikasi.

".....Terus ada juga yang pakai teknologi buat program loyalitas, kayak pelanggan bisa ngumpulin poin setiap beli kopi. Nah, poin itu nanti bisa ditukar sama diskon atau produk gratis. Jadinya pelanggan ngerasa dihargai dan lebih senang buat balik lagi....."

Lebih lanjut, teknologi cashless seperti pembayaran melalui QR code atau dompet digital turut mempermudah pelanggan dalam bertransaksi. Kemudahan ini menjadi nilai tambah karena pelanggan tidak perlu membawa uang tunai dan proses pembayaran dapat dilakukan lebih cepat. Di sisi lain, fasilitas seperti akses Wi-Fi gratis yang stabil di coffee shop juga memberikan kenyamanan tambahan, terutama bagi pelanggan yang bekerja atau belajar di lokasi tersebut.

".....Selain itu, kalau coffee shop-nya punya Wi-Fi yang kenceng dan pembayaran cashless pakai QR atau e-wallet, itu juga bagian dari pengalaman pelanggan berbasis teknologi. Soalnya kan sekarang orang maunya serba praktis, nggak ribet. Bahkan ada yang pakai teknologi buat kasih notifikasi ke pelanggan, misalnya kasih tahu promosi atau menu baru lewat aplikasi atau email. Intinya, teknologi bikin pelanggan merasa lebih diperhatikan dan dilayani lebih baik. Bukan cuma soal kopi enak, tapi juga soal kenyamanan mereka selama berinteraksi sama coffee shop, entah itu di toko langsung atau lewat online....."

It'smie & iCeyung: berusaha untuk memberikan pelayanan yang cepat, tapi tetap dengan kualitas yang tidak terkompromikan. It'smie & iCeyung dilatih untuk tidak hanya menyajikan kopi yang enak, tetapi juga untuk berinteraksi dengan pelanggan secara hangat dan profesional. Selain itu, kami juga memastikan tempat selalu bersih dan nyaman, dengan dekorasi yang menarik dan suasana yang cocok untuk bersantai atau bekerja. Seperti yang disampaikan Owner It'smie & iCeyung:

"Pengalaman pelanggan bagi saya sangat penting, karena itu adalah kunci utama untuk membangun loyalitas dan keberhasilan bisnis. Ketika seorang pelanggan datang ke kedai kopi saya, saya ingin mereka merasa lebih dari sekadar membeli kopi, tetapi juga menikmati suasana yang nyaman dan mendapatkan pelayanan yang ramah. Dari mulai masuk hingga meninggalkan kedai, pengalaman mereka harus menyenangkan.

C. Pengambilan keputusan

Salah satu keputusan terbesar adalah mengenai pemilihan produk kopi yang akan ditawarkan. Kami harus memutuskan apakah akan fokus pada kopi tradisional atau mencoba sesuatu yang lebih spesialti, yang dapat menarik segmen pasar yang lebih spesifik. Selain itu, juga harus memutuskan apakah akan menambah makanan ringan atau camilan untuk melengkapi produk kopi, yang dapat meningkatkan pengalaman pelanggan. Keputusan ini perlu disesuaikan dengan preferensi lokal dan tren pasar, serta kemampuan saya untuk mengelola persediaan dan kualitas produk. Seperti yang disampaikan oleh 23Kopikantin:

"Pengambilan keputusan dalam usaha kopi sangat penting dan mempengaruhi banyak aspek operasional. Keputusan yang saya ambil biasanya berfokus pada bagaimana memberikan pengalaman terbaik kepada pelanggan, sambil menjaga agar bisnis tetap berjalan dengan lancar dan menguntungkan.

Transformasi digital ESKALA Eatery Bar & Coffee memungkinkan pengumpulan dan analisis data untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat serta merancang promosi yang lebih efektif. Hal ini disampaikan oleh Manager ESKALA Eatery Bar & Coffee:

"....Oh, pengambilan keputusan berbasis data itu intinya kita bikin keputusan nggak cuma pakai feeling atau asumsi aja, tapi berdasarkan fakta dan angka yang jelas. Jadi, misalnya di coffee shop, kita lihat dari data penjualan, menu apa yang paling laku atau jam berapa pelanggan paling banyak datang. Nah, dari

situ kita bisa ambil keputusan, kayak mau fokus promosiin menu favorit atau nambah staf di jam-jam sibuk....”

Lebih jauh, data juga membantu dalam memahami tren yang sedang terjadi. Penurunan jumlah pelanggan, misalnya, dapat diidentifikasi melalui data kunjungan atau penjualan, yang kemudian bisa dianalisis untuk menemukan penyebabnya. Apakah karena harga yang terlalu tinggi, kualitas pelayanan yang menurun, atau meningkatnya persaingan. Dengan data, manajemen dapat merancang langkah-langkah perbaikan yang lebih spesifik dan relevan. Hal ini meminimalkan risiko mengambil keputusan yang tidak efektif atau hanya berdasarkan asumsi.

“....Terus, data itu juga berguna buat ngelihat tren, kayak apakah ada peningkatan pelanggan atau malah penurunan. Kalau penurunan, kita bisa analisis apa penyebabnya, apakah harganya terlalu mahal, lokasi kurang strategis, atau ada kompetitor baru yang lebih menarik. Jadi, keputusan yang diambil lebih tepat sasaran....”

Secara keseluruhan, pengambilan keputusan berbasis data memberikan keunggulan strategis bagi bisnis. Dengan menggunakan data sebagai dasar, keputusan yang diambil menjadi lebih rasional, berbasis fakta, dan memiliki peluang keberhasilan yang lebih tinggi. Di era digital, pendekatan ini sangat relevan untuk membantu bisnis coffee shop tetap kompetitif dan responsif terhadap perubahan pasar.

“....Intinya, data itu bikin kita lebih percaya diri ambil keputusan karena ada dasar yang kuat. Jadi, keputusan yang diambil nggak cuma buat sekarang, tapi bisa jadi strategi jangka panjang buat berkembang lebih baik....”

Dalam hal pemasaran, It'smie & iCeyung: juga membuat keputusan terkait bagaimana mempromosikan kedai kopi, apakah melalui promosi media sosial atau menawarkan diskon. Media sosial sangat efektif dalam memperkenalkan produk baru dan menarik pelanggan baru, sehingga keputusan mengenai bagaimana memanfaatkan platform seperti Instagram atau TikTok menjadi sangat penting. Hal ini disampaikan oleh owner It'smie & iCeyung:

".....Jika berbicara tentang pengambilan keputusan dalam usaha kopi, bagi saya hal ini sangat penting karena setiap keputusan yang saya buat langsung berdampak pada pengalaman pelanggan dan keberlanjutan bisnis. Salah satu keputusan pertama yang saya ambil adalah tentang pemilihan produk kopi. Saya

memilih untuk menyajikan kopi dengan kualitas terbaik dan memberikan beberapa pilihan jenis kopi, seperti kopi spesialti dan kopi lokal, agar bisa menjangkau berbagai preferensi pelanggan. Saya juga menambahkan beberapa camilan atau makanan ringan yang dapat menemani kopi, karena banyak pelanggan yang datang untuk menikmati suasana dan makan sesuatu sambil ngopi.....”

D. Pemasaran Digital yang Efektif

Menghasilkan konten menarik di platform seperti Instagram, Tik Tok, atau YouTube, seperti video proses pembuatan kopi, cerita di balik bahan baku, atau promosi menu baru. Tujuannya adalah untuk meningkatkan visibilitas bisnis dan menarik pelanggan baru. Sama seperti yang disampaikan oleh owner 23kopikantin:

“...kalau dari tim kami sudah ada untuk pemasaran digital nya, kami biasanya aktif di Instagram, disitu kami banyak buat desain poster unik setiap harinya supaya narik pelanggan lebih banyak, kami juga ada membuat video-video unik tentang minum kopi disini gratis ilmu dan pemandangan yang indah nah gitu misalnya mas....”

“.....Pemasaran digital adalah salah satu aspek yang sangat penting dalam menjalankan bisnis, terutama untuk usaha kopi. Dalam era digital seperti sekarang, media sosial dan platform online lainnya menjadi saluran utama untuk berkomunikasi dengan pelanggan dan membangun brand awareness. Untuk pemasaran digital yang efektif, saya fokus pada beberapa hal utama. Manager ESKALA Eatery Bar & Coffee...”

Membuat konten menarik seperti video tutorial membuat kopi, cerita di balik biji kopi yang digunakan, atau promosi menu baru. Transformasi digital ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memberikan pengalaman pelanggan yang lebih modern dan personal, sehingga menciptakan nilai tambah bagi bisnis kopi. Seperti yang disampaikan pemilik It’smie & iCeyung:

“....intinya, pemasaran digital itu nggak cuma soal pasang iklan di internet, tapi lebih ke cara bikin bisnis kamu terlihat menarik dan relevan di platform digital.....”

Untuk mencapai hasil maksimal, pemasaran digital membutuhkan konsistensi, kreativitas, dan pemahaman yang mendalam terhadap pasar. Bisnis juga perlu beradaptasi dengan perubahan tren dan algoritma platform digital untuk tetap relevan dan kompetitif. Dengan pendekatan yang tepat, strategi pemasaran digital dapat menjadi faktor kunci keberhasilan dalam mengembangkan bisnis.

E. Inovasi Produk dan Layanan

Salah satu inovasi layanan kami adalah dengan menyediakan layanan pemesanan online dan pengantaran. Kami menyadari bahwa semakin banyak pelanggan yang ingin kemudahan dalam memesan kopi, baik untuk dibawa pulang atau untuk dinikmati di tempat lain. Oleh karena itu, kami bekerja sama dengan platform pengantaran makanan untuk memudahkan pelanggan dalam mendapatkan produk kami tanpa harus datang ke kedai. Selain itu, kami juga memanfaatkan teknologi seperti sistem pemesanan digital atau kios pemesanan mandiri di kedai untuk mempercepat layanan, terutama di saat ramai. seperti yang disampaikan oleh owner 23kopikantin:

"....Inovasi produk dan layanan sangat penting bagi keberlanjutan bisnis, terutama di industri kopi yang sangat kompetitif. Di kedai kopi kami, kami selalu berusaha untuk berinovasi agar tetap relevan dengan tren yang ada, sambil memastikan bahwa produk dan layanan yang kami tawarkan selalu memenuhi ekspektasi pelanggan...."

Digitalisasi memungkinkan ESKALA Eatery Bar & Coffee berinovasi produk dan layanan berbasis teknologi merupakan upaya untuk meningkatkan daya saing bisnis dengan memanfaatkan teknologi dalam pengembangan produk serta penyediaan layanan yang lebih modern dan efisien. Dalam konteks coffee shop, teknologi membantu menciptakan pengalaman pelanggan yang unik dan berkualitas. Salah satu contohnya adalah penggunaan mesin kopi otomatis yang mampu menghasilkan minuman dengan rasa konsisten dan proses pembuatan yang lebih cepat. Dengan teknologi ini, pelanggan tidak perlu menunggu terlalu lama, sehingga kepuasan mereka meningkat. Selain itu, teknologi juga mendukung peningkatan efisiensi operasional di sisi barista dan manajemen. ESKALA Eatery Bar & Coffee

"....Oh, kalau inovasi produk dan layanan berbasis teknologi itu lebih ke gimana kita manfaatin teknologi buat bikin sesuatu yang baru atau lebih menarik buat pelanggan. Misalnya, di coffee shop, sekarang udah banyak yang pakai mesin kopi otomatis yang lebih canggih. Mesin itu bisa bikin kopi dengan rasa yang konsisten dan lebih cepat, jadi pelanggan nggak perlu nunggu lama. Itu kan salah satu bentuk inovasi teknologi juga...."

Teknologi dalam layanan seperti pemesanan online melalui aplikasi atau website memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk melakukan transaksi kapan saja dan di mana saja. Layanan ini memungkinkan pelanggan memesan terlebih

dahulu, melakukan pembayaran cashless, lalu mengambil produk secara praktis atau menggunakan layanan pengiriman ke rumah atau kantor. Sistem ini menjawab kebutuhan pelanggan modern yang mengutamakan kecepatan dan kenyamanan, serta memperluas jangkauan bisnis coffee shop melalui layanan digital.

“...Intinya, inovasi berbasis teknologi ini bikin kita nggak cuma jual kopi, tapi juga pengalaman yang lebih menarik dan modern buat pelanggan. Sekarang kan semua serba digital, jadi kita harus ikut ngembangin layanan dan produk biar nggak ketinggalan zaman dan bisa terus bersaing....”

Secara keseluruhan, inovasi produk dan layanan berbasis teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan, tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif. Dengan memanfaatkan teknologi, coffee shop dapat menawarkan pengalaman yang lebih modern, personal, dan relevan dengan tren digital saat ini. Inovasi ini menjadi strategi penting untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan memastikan bisnis terus berkembang di tengah persaingan yang ketat.

Mesin kopi berteknologi tinggi yang memanfaatkan mesin kopi otomatis untuk menghasilkan minuman dengan konsistensi tinggi, mempercepat waktu penyajian, dan meminimalkan kesalahan manusia. Seperti yang disampaikan pemilik It'smie & iCeyung:

“...Mesin ini cocok banget dipakai di bisnis saya yang butuh kecepatan dan konsistensi dalam penyajian kopi. Selain praktis, hasilnya juga konsisten karena prosesnya udah diatur sedemikian rupa sama mesin....”

Selain itu, mesin kopi otomatis juga memastikan konsistensi rasa dalam setiap penyajian. Hal ini penting untuk menjaga kepercayaan pelanggan terhadap kualitas produk. Dengan mesin otomatis, standar takaran dan proses pembuatan kopi sudah terprogram, sehingga tidak bergantung pada keterampilan individu karyawan. Hal ini dapat menjadi nilai tambah, terutama jika usaha ingin membangun reputasi dengan rasa kopi yang selalu sama dan berkualitas tinggi. Namun, penggunaan mesin ini juga memerlukan investasi awal yang cukup besar, terutama jika memilih mesin dengan fitur lengkap. Oleh karena itu, pengusaha perlu mempertimbangkan skala bisnis dan potensi peningkatan pendapatan dari

penggunaan mesin tersebut. Selain itu, perawatan rutin menjadi faktor penting agar mesin tetap berfungsi optimal dan tidak mengganggu operasional.

4.1.4 Interaksi Strategi, Proses, Dan Kapabilitas Dinamis

Dalam industri *food court*, keberhasilan transformasi dan adaptasi bisnis sangat bergantung pada bagaimana strategi, proses, dan kapabilitas dinamis berinteraksi satu sama lain. *Food court* harus mampu menyesuaikan layanan dengan tren pasar (seperti tren makanan sehat atau kopi *cold brew*), perkembangan teknologi (seperti penggunaan AI untuk prediksi penjualan), dan perubahan perilaku konsumen (misalnya preferensi pembayaran tanpa tunai).

Dari analisis interaksi antara strategi, proses, dan kapabilitas dinamis pada usaha 23kopikantin, ESKALA Eatery Bar & Coffee, dan It'smie & iCeyung, dapat disimpulkan bahwa ketiga usaha ini memiliki pendekatan yang berbeda namun saling melengkapi dalam menghadapi dinamika pasar kopi yang kompetitif. 23kopikantin menekankan pada pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional, seperti pengembangan kios pemesanan mandiri dan sistem pengantaran melalui aplikasi. Sementara itu, ESKALA Eatery Bar & Coffee fokus pada pemberian pengalaman pelanggan yang optimal, dengan memanfaatkan lokasi strategis, inovasi produk kopi, serta memperkuat hubungan dengan pelanggan melalui media sosial. It'smie & iCeyung juga berfokus pada pemasaran digital yang kreatif dan memberikan pelayanan yang lebih personal kepada pelanggan, menjadikannya lebih dekat dan relevan dengan audiens mereka.

Ketiga usaha ini menunjukkan kapabilitas dinamis yang kuat dalam merespons perubahan pasar, baik melalui inovasi produk, layanan, maupun dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Setiap usaha ini berusaha menciptakan pengalaman yang berbeda bagi pelanggan, baik melalui pelayanan yang cepat dan efisien, pengalaman bersantai yang nyaman, atau konten yang menarik di media sosial. Meskipun pendekatannya berbeda, tujuan ketiganya sama: untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan memberikan pengalaman pelanggan yang memuaskan.

Untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan usaha, ada beberapa saran strategi yang bisa diterapkan. Pertama, terus berinovasi dalam produk dan

layanan dengan meluncurkan menu musiman atau edisi terbatas yang dapat menjaga ketertarikan pelanggan. Selain itu, pengembangan teknologi seperti aplikasi mobile untuk pemesanan atau sistem loyalitas pelanggan dapat meningkatkan kenyamanan dan pengalaman pelanggan. Pemanfaatan pemasaran digital juga bisa lebih ditingkatkan dengan menghadirkan konten yang lebih interaktif, seperti live streaming atau kolaborasi dengan influencer, untuk memperluas jangkauan pasar. Selain itu, pengembangan SDM yang berkelanjutan melalui pelatihan keterampilan dan pengetahuan produk akan semakin meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Terakhir, untuk memperkuat posisi pasar, usaha ini bisa mempertimbangkan untuk memperluas jaringan cabang atau mendiversifikasi produk ke pasar internasional atau segmen niche, seperti kopi organik atau ramah lingkungan. Dengan fokus pada inovasi, pemanfaatan teknologi, dan pengembangan SDM, ketiga usaha ini akan dapat memperkuat kapabilitas dinamis mereka dan tetap relevan serta kompetitif dalam industri kopi yang terus berkembang.

BAB V

CROSS CASE ANALYSIS

5.1 Identifikasi Elemen-Elemen Kapabilitas Dinamis

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa konsep transformasi digital dapat diterapkan oleh industri kreatif melalui perencanaan yang matang. Perencanaan ini akan membantu industri mencapai perubahan yang diharapkan. Dalam proses perencanaan tersebut, terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan, seperti perbaikan dan penyempurnaan proses bisnis, baik pada lingkup internal maupun eksternal perusahaan. Langkah-langkah ini bertujuan untuk menciptakan proses kerja yang lebih efektif.

Perubahan yang dilakukan tersebut diharapkan dapat meningkatkan citra perusahaan serta nilai proposisi yang mendukung keberlanjutan lini bisnis yang dijalankan. Proses ini menggunakan alat bantu yang disebut *dynamic capabilities*, yang berfungsi untuk membantu perusahaan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada, baik di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Untuk menjaga stabilitas usaha, beberapa industri kreatif melakukan transformasi digital. Setiap industri melaksanakan transformasi ini dengan cara yang berbeda, menyesuaikan dengan lini bisnis yang dijalankan. Berikut adalah beberapa jenis transformasi digital yang dilakukan oleh berbagai perusahaan untuk menghadapi era industri 4.0, berdasarkan temuan yang diperoleh.

5.1.1 Tahap *Sensing*

Berikut adalah tabel perbandingan mengenai proses pengembangan dalam tahap *Sensing*:

Tabel 5. 1 Perbandingan Pengembangan Pada Tahap *Sensing*

No	Dynamic capability (Teece, 2007) - <i>Sensing</i>	Manajerial dan proses organisasi	Intensitas		
			ESKALA Eatery Bar & Coffee	23Kopikantin	It'smie & iCeyung
1	Mengarahkan kerja internal di tempat usaha	Tersedia SOP usaha	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
		Tersedia pembagian tanggung jawab dan wewenang yang jelas	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
		Dilakukan briefing rutin oleh manajer/pemilik untuk memastikan komunikasi yang baik antar tim	✓✓✓	✓✓✓	-
		Dilaksanakan evaluasi kinerja staf setiap 1–2 bulan untuk melihat perkembangan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM).	✓✓✓	✓✓	-
		Observasi kinerja SDM dilakukan langsung oleh manajer untuk memastikan performa sesuai standar.	✓✓✓	✓✓	-
2	Memilih teknologi baru	Mengembangkan sistem berbelanja secara online	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
		Pembuatan kopi dengan mesin supaya hasil yang pas	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
		Menambahkan pengembangan aplikasi teknologi dalam misi perusahaan	✓✓	✓	✓
		Menyediakan alat pembayaran digital seperti QR code dan e-wallet untuk transaksi lebih praktis.	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓

		Penerapan sistem manajemen karyawan berbasis teknologi untuk mengatur jadwal, tugas, dan evaluasi staf.	✓✓	✓	✓
		Menyediakan Wi-Fi gratis serta fasilitas teknologi pendukung lainnya untuk kenyamanan pelanggan.	✓	-	-
3	Memanfaatkan hubungan dengan pemasok/supplier	Pemasok/supplier	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
		Berfokus pada peningkatan kualitas produk untuk memastikan bahan baku berkualitas tinggi.	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
		Memprioritaskan dukungan dalam keberlanjutan (sustainability) dengan bekerja sama dengan pemasok yang mendukung praktik ramah lingkungan.	✓✓✓	✓✓	✓✓
		Tersedianya up date produk terbaru atau rasa baru	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
4	Proses mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan teknologi	Memanfaatkan teknologi yang saat ini masih banyak di pakai masyarakat, seperti social media, WhatsApp, dll	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
		Menerapkan sistem kasir berbasis barcode untuk efisiensi pencatatan stok barang dan transaksi.	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
5	Mengidentifikasi segmen pasar sasaran	Melakukan <i>benchmark</i> dengan kompetitor di lingkungan sekitar secara rutin setiap 2 bulan sekali	✓	✓✓✓	✓✓
		Telah tersedia pembagian segmen pasar yang meliputi seluruh kalangan, mulai dari pelajar, pekerja, hingga keluarga.	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓

6	Proses berubah dan inovasi demi kebutuhan konsumen	Proses inovasi dilakukan berdasarkan hasil benchmark kompetitor, request konsumen, survey melalui media sosial.	✓✓	-	-
7	Memanfaatkan hubungan dengan yang lain	Mengadakan live music rutin setiap minggu sebagai bagian dari strategi menarik pelanggan dan menciptakan suasana yang nyaman.	✓✓✓	-	-

Dalam hal mengidentifikasi segmen pasar secara luas, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah menunjukkan kematangan dalam strategi pemasarannya dengan berhasil mengidentifikasi segmen pasar yang meliputi berbagai kalangan, mulai dari keluarga, muda-mudi, pekerja, hingga pelajar. Strategi ini memungkinkan usaha untuk tetap relevan dan menarik bagi beragam kelompok pelanggan. 23Kopikantin sedang dalam tahap mengembangkan pendekatan untuk memahami segmen pasar yang lebih luas dengan memanfaatkan data pelanggan yang ada, meskipun hasilnya belum maksimal. Sebaliknya, It'smie & iCeyung belum terlihat secara aktif menjalankan strategi untuk memahami atau menjangkau segmen pasar secara komprehensif.

Pada aspek proses berubah dan inovasi demi kebutuhan konsumen, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee juga telah berhasil menjalankan inovasi yang berbasis data, seperti benchmarking kompetitor, mempelajari kebutuhan pelanggan, dan memanfaatkan media sosial untuk berkomunikasi dengan konsumen. Langkah ini mendukung pengembangan produk dan layanan agar tetap sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Sementara itu, 23Kopikantin sedang mencoba melakukan perubahan dan inovasi dengan menjadikan umpan balik pelanggan sebagai dasar, tetapi belum mengintegrasikan media sosial atau data kompetitor secara optimal. It'smie & iCeyung masih dalam tahap awal dan belum menunjukkan upaya inovasi yang konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dari sisi memanfaatkan hubungan dengan pelanggan yang lain, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee secara konsisten menjalankan aktivitas yang mempererat hubungan dengan pelanggan, seperti menyelenggarakan acara musik live mingguan dan kegiatan lain yang mendukung suasana nyaman di tempat usaha. Langkah ini meningkatkan loyalitas pelanggan serta menarik pengunjung baru. 23Kopikantin sedang mencoba menambah interaksi dengan pelanggan melalui acara tertentu, tetapi frekuensinya masih terbatas dan dampaknya belum signifikan. Di sisi lain, It'smie & iCeyung belum secara aktif memanfaatkan strategi ini sebagai bagian dari pendekatan bisnis mereka.

Lebih jauh, dalam hal meningkatkan proses manajerial dan operasional, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee memiliki pendekatan yang sistematis, seperti melakukan evaluasi kinerja secara berkala, mengoptimalkan manajemen SDM, serta mendukung upaya pelatihan internal untuk meningkatkan kompetensi tim. Hal ini mencerminkan pengelolaan yang lebih terstruktur dan terukur. 23Kopikantin sedang menuju ke arah yang sama dengan mengimplementasikan sebagian dari langkah-langkah tersebut, tetapi belum sepenuhnya terintegrasi dalam proses manajerial. It'smie & iCeyung, di sisi lain, belum memiliki struktur manajerial yang kuat dan cenderung masih dalam tahap perencanaan untuk menerapkan langkah-langkah tersebut.

Dari sisi pemanfaatan teknologi untuk kemudahan operasional, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah berhasil mengintegrasikan teknologi ke dalam berbagai aspek bisnisnya, mulai dari sistem pembayaran digital, manajemen berbasis teknologi, hingga promosi melalui media sosial. Hal ini memberikan nilai tambah dalam efisiensi operasional sekaligus meningkatkan daya tarik usaha. 23Kopikantin mulai mencoba mengadopsi teknologi, seperti pembayaran digital dan komunikasi online, tetapi implementasinya masih terbatas pada aspek tertentu saja. Sebaliknya, It'smie & iCeyung belum secara aktif memanfaatkan teknologi ini, yang membuatnya tertinggal dibandingkan dua usaha lainnya.

Dengan analisis ini, terlihat bahwa E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah secara konsisten menunjukkan kemampuan yang unggul dalam mengintegrasikan manajemen, teknologi, dan strategi pemasaran. 23Kopikantin masih dalam tahap pengembangan dengan beberapa langkah yang sedang dijalankan, sementara It'smie & iCeyung membutuhkan lebih banyak waktu dan strategi untuk mencapai tingkat implementasi yang sama. Hal ini mencerminkan pentingnya perencanaan yang matang dan berorientasi pada teknologi serta kebutuhan pelanggan untuk meningkatkan daya saing usaha.

Kesimpulan nya, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah berhasil mengimplementasikan langkah-langkah pada tahap *Sensing* dengan sangat baik, mencakup pengelolaan internal, adopsi teknologi baru, pengelolaan hubungan dengan pemasok, pemahaman perkembangan teknologi, hingga membangun hubungan yang erat dengan pelanggan. Hal ini mencerminkan kesiapan dan kematangan strategi mereka dalam menghadapi dinamika pasar. 23Kopikantin sedang dalam proses mengembangkan berbagai aspek tersebut. Meskipun telah memulai beberapa langkah seperti pengelolaan internal dan adopsi teknologi, implementasinya belum sepenuhnya optimal. Mereka masih memerlukan perbaikan dan konsistensi untuk mencapai hasil yang lebih maksimal. Sementara itu, I'mie & ICeyung tertinggal dalam berbagai aspek pengembangan. Mereka belum memulai atau menerapkan sebagian besar langkah yang diperlukan pada tahap *Sensing*, sehingga perlu fokus pada perencanaan dan implementasi strategis untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha mereka.

5.1.2 Tahap *Seizing*

Berikut adalah tabel perbandingan mengenai proses pengembangan dalam tahap *Seizing*:

Tabel 5. 2 Perbandingan Pengembangan pada tahap *Seizing*

No	Dynamic capability (Teece, 2007) - <i>Seizing</i>	Manajerial dan proses organisasi	Intensitas		
			E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee	23Kopikantin	It'smie & iCeyung
1	Pemilihan target konsumen	Target konsumen bisa mencakup pekerja kantoran mahasiswa, yang membutuhkan kopi cepat dan praktis	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
2	Penyampaian nilai-nilai inovasi ke konsumen	Melalui media-media cetak seperti leaflet, banner, baliho dan spanduk untuk produk baru atau produk andalan dari unit.	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
3	Norma-norma perusahaan terhadap kompetitor peniru	Memberikan produk dengan kualitas terbaik, rapi, nyaman di pakai dan harga bersaing	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
4	Kegiatan Inovasi dalam menghadapi kompetitor peniru	Peningkatan di kemampuan SDM sebagai pemberi solusi bagi konsumen	✓✓✓	✓✓	-
5	Pengalokasian sumber daya di unit kerja	Pengalokasian SDM dilakukan dengan observasi baik secara langsung maupun tidak yang dilakukan oleh manager kepada team nya.	✓✓✓	✓✓✓	-
6	Rutinitas membangun loyalitas dan komitmen karyawan	Gaji dan bonus yang semakin lama semakin meningkat	✓✓✓	✓✓✓	
		Tersedianya fasilitas lain seperti keleluasaan cuti	✓✓✓	✓✓✓	-

Pada aspek pemilihan target konsumen, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah berhasil menentukan target konsumennya dengan menyoal pekerja kantoran dan mahasiswa yang membutuhkan kopi cepat dan praktis. Strategi ini telah diterapkan secara konsisten dalam operasional mereka (✓✓✓). 23Kopikantin sedang dalam proses pengembangan untuk memperluas target pasar mereka dengan strategi yang masih perlu diperbaiki dan diperluas (✓✓). Sementara itu, It'smie & iCeyung belum memiliki langkah yang konkret dalam menentukan target konsumen mereka secara spesifik (✓). Dalam hal penyampaian nilai-nilai inovasi ke konsumen, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah aktif memanfaatkan media cetak seperti leaflet, banner, baliho, dan spanduk untuk mempromosikan nilai produk mereka kepada konsumen. Upaya ini memperkuat citra merek mereka di mata pelanggan (✓✓✓). 23Kopikantin sedang mencoba menggunakan beberapa media promosi, tetapi implementasinya masih dalam tahap awal dan perlu peningkatan lebih lanjut (✓✓). Sebaliknya, It'smie & iCeyung belum terlihat memanfaatkan strategi komunikasi ini secara signifikan (✓).

Terkait norma-norma perusahaan terhadap kompetitor peniru, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah menunjukkan konsistensi dalam menjaga kualitas produk dan layanan mereka yang terbaik, rapi, nyaman, dan kompetitif dari segi harga. Pendekatan ini menjadi cara efektif untuk menghadapi kompetitor peniru (✓✓✓). 23Kopikantin sedang mencoba meningkatkan kualitas produk dan layanan mereka, namun belum sepenuhnya terfokus pada diferensiasi yang tajam untuk menghadapi persaingan (✓✓). It'smie & iCeyung belum memprioritaskan hal ini sebagai strategi utama dalam bersaing dengan kompetitor (✓). Pada aspek kegiatan inovasi dalam menghadapi kompetitor peniru, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah meningkatkan kemampuan SDM mereka agar dapat menjadi solusi yang lebih baik bagi konsumen, melalui pelatihan dan pembinaan internal. Strategi ini membantu mereka mempertahankan posisi di pasar (✓✓✓). 23Kopikantin sedang mulai memperkenalkan beberapa inovasi baru, namun pelaksanaannya belum menyeluruh

atau terintegrasi dengan baik (✓✓). It'smie & iCeyung belum melaksanakan inisiatif serupa untuk menghadapi kompetitor (✓). Dalam hal pengalokasian sumber daya di unit kerja, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah melakukan pengalokasian SDM dengan observasi langsung, yang dilakukan secara rutin oleh manajer untuk memastikan efisiensi dan efektivitas kerja. Hal ini membantu mereka mengoptimalkan sumber daya yang ada (✓✓✓). 23Kopikantin belum sepenuhnya mengembangkan strategi pengalokasian SDM yang terstruktur, namun sedang dalam tahap mencoba (✓✓). Sementara itu, It'smie & iCeyung tidak terlihat memiliki langkah yang signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia (✓). Terkait rutinitas membangun loyalitas dan komitmen karyawan, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah menyediakan sistem yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti pemberian gaji dan bonus yang terus meningkat, serta fasilitas lain seperti kelonggaran cuti. Langkah ini memberikan motivasi lebih kepada karyawan untuk tetap loyal dan berkontribusi (✓✓✓). 23Kopikantin sedang dalam tahap mengembangkan program loyalitas karyawan, namun penerapannya masih dalam skala kecil (✓✓). Di sisi lain, It'smie & iCeyung belum memulai upaya signifikan dalam membangun komitmen karyawan (✓).

Secara keseluruhan, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah menunjukkan implementasi yang matang dan terstruktur dalam berbagai aspek tahap *Seizing*. 23Kopikantin sedang dalam proses mengembangkan langkah-langkah tersebut, meskipun perlu peningkatan lebih lanjut. Sementara itu, It'smie & iCeyung masih perlu memperkuat strategi dan implementasi mereka di semua aspek ini. Berdasarkan analisis tahap *Seizing* dalam tabel, dapat disimpulkan bahwa E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee menunjukkan kematangan dan keunggulan dalam menerapkan strategi manajerial, mulai dari penentuan target konsumen yang jelas, penyampaian nilai inovasi yang efektif, pengelolaan sumber daya manusia yang optimal, hingga membangun loyalitas karyawan melalui insentif yang memadai. Strategi ini membuat mereka mampu bersaing secara efektif, menghadapi kompetitor peniru, serta mempertahankan posisinya di pasar. 23Kopikantin berada

dalam tahap pengembangan yang cukup progresif. Mereka telah memulai beberapa langkah penting, seperti memperluas target konsumen, memanfaatkan media promosi, dan meningkatkan kualitas layanan. Namun, implementasi strategi mereka masih perlu diperkuat dan dioptimalkan, terutama dalam aspek inovasi dan pengelolaan SDM, agar dapat mencapai tingkat efektivitas yang sama dengan E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee. Sementara itu, It'smie & iCeyung masih tertinggal dalam banyak aspek, dengan belum adanya implementasi yang signifikan pada hampir semua langkah dalam tahap *Seizing*. Hal ini menunjukkan perlunya perencanaan strategis yang lebih baik, investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, serta inovasi dalam menghadapi persaingan untuk meningkatkan daya saing mereka.

Secara keseluruhan, kesuksesan pada tahap *Seizing* membutuhkan perencanaan yang matang, implementasi yang konsisten, serta fokus pada inovasi dan pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini tercermin dengan baik dalam strategi yang diterapkan oleh E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee, yang dapat menjadi referensi bagi usaha lainnya untuk memperbaiki kinerja mereka.

5.1.3 Tahap Transforming

Berikut adalah tabel perbandingan mengenai proses pengembangan dalam tahap *Transforming*:

Tabel 5. 3 Perbandingan Pengembangan pada tahap *Transforming*

No	Dynamic capability (Teece, 2007) – <i>Transforming</i>	Manajerial dan proses organisasi	Intensitas		
			E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee	23Kopikantin	It'smie & iCeyung
1	Upaya peningkatan ketangkasan perusahaan	Memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
		Membina hubungan baik dengan konsumen	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓

		Responsif dan cepat dalam memenuhi kebutuhan konsumen	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
		Rolling/perputaran karyawan sesuai	✓✓✓	✓✓✓	-
		Selalu memberikan produk baru yang up to date	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
2	Menjawab tantangan perubahan teknologi yang cepat	Perubahan teknologi dilakukan bertahap sesuai dengan kebutuhan dan prioritas	✓✓✓	✓✓	✓✓
		Tata kelola dan manajemen pengetahuan baik internal maupun eksternal usaha	✓✓✓	✓	-
3	Penggunaan sumber daya yang unik	SDM yang mampu melayani dengan baik dan memberi solusi	✓✓✓	✓✓✓	-
4	Cara meningkatkan kemampuan manager/pemilik	Pelatihan peningkatan ketrampilan dan wawasan bagi pemilik	✓	✓	-
5	Tata kelola dan manajemen pengetahuan baik internal maupun eksternal perusahaan	Mendorong budaya inovasi dengan memberikan ruang kepada karyawan untuk menyampaikan ide atau solusi baru.	✓✓	✓✓✓	-

Pada aspek upaya peningkatan ketangguhan perusahaan, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah menjalankan berbagai langkah strategis, seperti memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen, membangun hubungan baik dengan pelanggan, dan responsif dalam memenuhi kebutuhan mereka. Selain itu, mereka juga secara aktif melakukan rotasi atau penyesuaian karyawan sesuai kebutuhan operasional untuk menjaga stabilitas perusahaan (✓✓✓). 23Kopikantin sedang dalam proses meningkatkan ketangguhan perusahaan, dengan mulai membangun hubungan baik dengan konsumen dan berusaha lebih responsif, tetapi implementasi ini belum sepenuhnya optimal (✓✓). Sebaliknya, It'smie & iCeyung belum menerapkan langkah-langkah signifikan dalam meningkatkan ketangguhan

perusahaan (✓). Dalam hal menjawab tantangan perubahan teknologi yang cepat, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah berhasil memberikan produk-produk baru yang relevan dengan kebutuhan pasar, serta secara terencana mengadopsi teknologi baru untuk menunjang operasionalnya. Mereka juga telah mampu mengelola pengetahuan internal maupun eksternal untuk memastikan kesiapan menghadapi perubahan (✓✓✓). 23Kopikantin sedang dalam tahap adaptasi terhadap perubahan teknologi, dengan mencoba memahami kebutuhan konsumen, tetapi penerapannya masih terbatas dan memerlukan peningkatan (✓✓). It'smie & iCeyung, di sisi lain, belum terlihat mengambil langkah berarti untuk menghadapi perubahan teknologi (✓).

Pada aspek penggunaan sumber daya yang unik, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee menunjukkan pengelolaan SDM yang efektif, dengan menempatkan karyawan sesuai keahlian dan memanfaatkan potensi mereka untuk memberikan solusi terhadap kebutuhan perusahaan. Hal ini meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas (✓✓✓). 23Kopikantin mulai mencoba menyesuaikan perankaryawan dengan kebutuhan perusahaan, tetapi implementasinya masih dalam tahap awal dan perlu diperluas (✓✓). Sebaliknya, It'smie & iCeyung belum terlihat menerapkan langkah-langkah ini secara signifikan (✓). Terkait cara meningkatkan kemampuan manajer/pemilik, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah berhasil memberikan pelatihan peningkatan keterampilan dan wawasan kepada manajer serta pemilik. Hal ini membantu menciptakan kepemimpinan yang lebih baik dan mendukung pengambilan keputusan strategis yang tepat (✓✓✓). 23Kopikantin sedang mencoba mengadakan beberapa program pelatihan atau pengembangan kemampuan, tetapi skalanya masih terbatas dan memerlukan pengembangan lebih lanjut (✓✓). It'smie & iCeyung belum memulai langkah serupa untuk meningkatkan kapasitas manajerial mereka (✓).

Dalam hal tata kelola dan manajemen pengetahuan baik internal maupun eksternal perusahaan, E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah menciptakan budaya

inovasi yang kuat, dengan mendorong karyawan untuk menyampaikan ide-ide baru serta mendokumentasikan solusi yang berhasil untuk referensi masa depan. Pendekatan ini memastikan transfer pengetahuan yang berkelanjutan dan relevan (✓✓✓). 23Kopikantin sedang membangun tata kelola pengetahuan, tetapi implementasinya masih belum terintegrasi dengan baik dalam operasional sehari-hari (✓✓). Di sisi lain, It'smie & iCeyung belum menunjukkan langkah yang signifikan dalam manajemen pengetahuan internal maupun eksternal (✓).

E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee menunjukkan kemampuan unggul dalam tahap *Transforming*, dengan strategi yang matang dan implementasi yang konsisten. 23Kopikantin berada dalam tahap pengembangan, dengan beberapa langkah yang sedang dijalankan tetapi masih memerlukan perbaikan. Sementara itu, It'smie & iCeyung perlu lebih fokus pada perencanaan strategis dan implementasi untuk dapat bersaing dan berkembang. E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee telah berhasil mengimplementasikan langkah-langkah strategis dalam tahap *Transforming*. Mereka menunjukkan keunggulan dalam peningkatan ketangguhan perusahaan, adopsi teknologi baru, pengelolaan SDM yang efektif, pengembangan kemampuan manajer, serta tata kelola pengetahuan baik internal maupun eksternal. Hal ini mencerminkan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan dan tantangan bisnis dengan strategi yang matang dan terstruktur. 23Kopikantin berada dalam tahap pengembangan dan telah memulai beberapa langkah penting, seperti membangun hubungan baik dengan konsumen, mencoba adopsi teknologi, serta mengelola SDM. Namun, implementasi mereka masih terbatas dan membutuhkan penguatan untuk mencapai efektivitas yang maksimal. Sementara itu, It'smie & iCeyung tertinggal dalam berbagai aspek tahap *Transforming*. Mereka belum menjalankan sebagian besar langkah penting yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Perusahaan ini perlu lebih fokus pada perencanaan, adopsi teknologi, dan pengembangan sumber daya manusia agar dapat bersaing dan berkembang di pasar. Secara keseluruhan, keberhasilan dalam tahap *Transforming* bergantung pada kemampuan perusahaan untuk merespons perubahan dengan

cepat, mengelola sumber daya secara optimal, dan terus berinovasi. E.S.K.A.L.A. Eatery Bar & Coffee dapat menjadi contoh terbaik dalam penerapan strategi ini.

5.2 Proses Pengembangan Kapabilitas Dinamis Untuk Transformasi Digital

Pengembangan kapabilitas dinamis yang berhasil memungkinkan organisasi untuk mengelola transformasi digital secara holistik dan berkelanjutan, sehingga mampu bersaing dalam ekosistem bisnis yang semakin kompleks.

Tabel 5. 4 Pengembangan Kapabilitas Dinamis Untuk Transformasi Digital

No	Strategi transformasi digital	Intensitas		
		ESKALA Eatery Bar & Coffee	23kopikantin	It'smie & iCeyung
1	Digitalisasi Proses Pemesanan dan Pembayaran	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓
2	Digitalisasi Proses Operasional	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓
3	Pemasaran Digital yang Efektif	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓✓
4	Pengelolaan Keuangan Digital	✓✓✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
5	Pengalaman Pelanggan Berbasis Teknologi	✓✓✓	✓✓	✓
6	Pengambilan Keputusan Berbasis Data	✓✓	✓	✓
7	Inovasi Produk dan Layanan Berbasis Teknologi	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓

8	Penggunaan Mesin Kopi Otomatis	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓✓
---	--------------------------------	------	------	------

Tabel tersebut menyajikan analisis strategi transformasi digital yang diterapkan oleh tiga entitas bisnis, yaitu ESKALA Eatery Bar & Coffee, 23kopikantin, dan It'smie & iCeyung, yang berfokus pada delapan strategi utama. Setiap strategi menunjukkan tingkat intensitas penerapan yang berbeda, mencerminkan prioritas dan kebutuhan masing-masing bisnis dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung operasional dan pertumbuhan mereka.

Digitalisasi proses pemesanan dan pembayaran menjadi fokus utama bagi ketiga bisnis. Hal ini terlihat dari penerapan intensif strategi ini, yang ditunjukkan dengan tanda ceklis penuh di setiap entitas. Digitalisasi pada tahap ini biasanya mencakup penggunaan aplikasi pemesanan, pembayaran non-tunai melalui e-wallet atau QR code, serta integrasi sistem pembayaran digital lainnya. Dengan langkah ini, bisnis tidak hanya meningkatkan kenyamanan pelanggan dalam melakukan transaksi, tetapi juga mempercepat proses operasional. Penerapan ini menunjukkan bahwa ketiga bisnis menyadari pentingnya memberikan pengalaman transaksi yang efisien dan bebas hambatan kepada pelanggan sebagai bagian dari daya saing mereka.

Digitalisasi proses operasional juga menjadi strategi penting untuk meningkatkan efisiensi internal. ESKALA dan 23kopikantin menunjukkan intensitas yang tinggi dalam penerapan teknologi ini, yang mungkin melibatkan penggunaan sistem manajemen berbasis cloud atau perangkat lunak untuk pelacakan inventaris, manajemen bahan baku, dan pengelolaan jadwal karyawan. Sementara itu, It'smie & iCeyung tampak menerapkan digitalisasi operasional pada tingkat yang lebih rendah. Hal ini bisa disebabkan oleh perbedaan skala bisnis atau keterbatasan sumber daya dalam mengadopsi sistem yang lebih kompleks. Meski demikian, digitalisasi operasional adalah langkah penting untuk meningkatkan produktivitas dan memastikan konsistensi kualitas layanan.

Pemasaran digital yang efektif menjadi strategi berikutnya yang diterapkan dengan intensitas tinggi oleh ketiga bisnis. Hal ini mencerminkan pemahaman mereka tentang pentingnya media digital dalam memperluas jangkauan pasar. ESKALA, misalnya, menunjukkan intensitas tinggi yang dapat mencakup pemanfaatan media sosial, kampanye online, atau platform e-commerce untuk memperkuat branding dan meningkatkan penjualan. Strategi ini membantu bisnis menjangkau pelanggan baru sekaligus mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang sudah ada. It'smie & iCeyung terlihat masih dalam tahap pengembangan pemasaran digital mereka, yang bisa menjadi peluang untuk terus meningkatkan daya saing di pasar yang semakin kompetitif.

Pengelolaan keuangan digital juga menjadi perhatian utama, terutama bagi ESKALA dan 23kopikantin, yang menunjukkan intensitas tinggi dalam penerapan strategi ini. Kedua entitas kemungkinan memanfaatkan perangkat lunak akuntansi atau aplikasi pelaporan keuangan otomatis untuk memastikan transparansi dan akurasi dalam pengelolaan keuangan mereka. Sebaliknya, It'smie & iCeyung tampaknya lebih selektif dalam mengadopsi teknologi ini. Hal ini mungkin disebabkan oleh kebutuhan yang lebih sederhana atau kurangnya sumber daya untuk mengimplementasikan sistem keuangan berbasis teknologi secara menyeluruh. Pengelolaan keuangan digital adalah elemen penting untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Strategi pengalaman pelanggan berbasis teknologi menunjukkan variasi intensitas di antara ketiga bisnis. ESKALA dan 23kopikantin terlihat lebih intensif dalam menggunakan teknologi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, seperti dengan menyediakan aplikasi pemesanan mandiri atau program loyalitas berbasis digital. Teknologi ini memungkinkan pelanggan merasa lebih terlibat dalam proses layanan. Di sisi lain, It'smie & iCeyung menunjukkan penerapan yang lebih sederhana, yang mungkin masih berfokus pada aspek-aspek dasar teknologi untuk mendukung pengalaman pelanggan. Transformasi di bidang ini penting untuk membangun loyalitas pelanggan yang kuat di era digital.

Pengambilan keputusan berbasis data menjadi strategi yang cukup intensif bagi ESKALA dan 23kopikantin. Hal ini menunjukkan bahwa kedua bisnis telah menggunakan analitik data untuk mendukung keputusan strategis, seperti memahami tren penjualan, preferensi pelanggan, atau efisiensi operasional. Analisis data memberikan wawasan yang lebih akurat sehingga keputusan yang diambil lebih tepat sasaran. Sebaliknya, It'smie & iCeyung tampaknya masih dalam tahap awal penerapan strategi ini, yang bisa menjadi area pengembangan untuk mendukung pertumbuhan bisnis mereka di masa depan.

Inovasi produk dan layanan berbasis teknologi menjadi prioritas bagi ketiga bisnis. Semua entitas menunjukkan intensitas yang tinggi dalam strategi ini, yang mencerminkan komitmen mereka untuk terus menghadirkan solusi inovatif bagi pelanggan. Misalnya, mereka mungkin mengembangkan menu baru dengan bantuan teknologi atau menawarkan layanan berbasis aplikasi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Strategi ini menunjukkan bagaimana teknologi tidak hanya digunakan untuk efisiensi, tetapi juga untuk menciptakan nilai tambah pada produk dan layanan mereka.

Penggunaan mesin kopi otomatis juga menjadi langkah penting bagi ketiga bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan konsistensi produk. ESKALA, 23kopikantin, dan It'smie & iCeyung semuanya menunjukkan penerapan yang signifikan dalam aspek ini. Mesin kopi otomatis memungkinkan mereka menyajikan minuman dengan kualitas yang konsisten, mengurangi waktu tunggu

pelanggan, dan mengoptimalkan tenaga kerja. Hal ini menjadi contoh konkret bagaimana teknologi dapat mendukung operasional sehari-hari sambil memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik.

Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bagaimana ketiga bisnis memiliki pendekatan yang berbeda terhadap transformasi digital, tergantung pada kebutuhan, skala, dan sumber daya mereka. ESKALA tampaknya memimpin dalam adopsi teknologi secara keseluruhan, diikuti oleh 23kopikantin, sementara It'smie & iCeyung lebih selektif dalam penerapan teknologi. Perbedaan ini mencerminkan bagaimana strategi transformasi digital harus disesuaikan dengan karakteristik unik setiap bisnis untuk mencapai hasil yang optimal.

5.3 Perbandingan Profile Studi Kasus

23Kopikantin adalah bisnis yang berfokus pada kopi sebagai produk utama dengan konsep yang sederhana dan ramah. Mengusung suasana seperti kantin, tempat ini dirancang untuk menciptakan ruang santai bagi pelanggan yang mencari kenyamanan sambil menikmati kopi. Karakteristiknya terletak pada kesederhanaan dan pendekatan hangat terhadap pengunjung, menjadikan tempat ini cocok untuk bersosialisasi atau bekerja secara santai. Target pasar utama 23Kopikantin adalah pelajar, mahasiswa yang membutuhkan kopi berkualitas dengan harga terjangkau. Dengan desain tempat yang tidak terlalu mewah namun nyaman, 23Kopikantin memberikan nilai tambah bagi pelanggan yang lebih mengutamakan pengalaman sosial daripada estetika mewah. Hal ini membuatnya relevan bagi mereka yang membutuhkan ruang yang praktis dan terjangkau.

ESKALA Eatery Bar & Coffee menggabungkan dua konsep utama, yaitu kopi dan bar, dengan pendekatan yang lebih modern dan elegan. Tempat ini menawarkan pengalaman premium yang tidak hanya berfokus pada sajian kopi, tetapi juga makanan dan minuman beralkohol. Konsep ini membuat ESKALA menjadi tempat multifungsi, cocok untuk berbagai momen mulai dari santai hingga acara formal. Dengan target pasar kalangan menengah ke atas, ESKALA menonjolkan desain interior yang estetik dan Instagrammable, lengkap dengan suasana hangout yang mewah namun tetap nyaman. Hal ini menjadikannya pilihan bagi pelanggan muda

dewasa, pekerja profesional, dan komunitas yang mengutamakan pengalaman. Selain itu, menu yang variatif, mulai dari kopi khas hingga minuman cocktail, memberikan daya tarik tambahan yang memperluas cakupan pelanggan.

It'smie & iCeyung adalah bisnis yang memadukan dua elemen utama, yakni mie dan kopi, untuk menciptakan pengalaman kuliner yang berbeda. Dengan fokus pada makanan yang mudah diterima oleh berbagai kalangan, konsep ini mengutamakan keunikan karena menyajikan kombinasi menu tradisional dan modern. Kopi di sini bukan hanya pelengkap, tetapi menjadi pendamping utama yang mendukung karakter bisnis.

Target pasar It'smie & iCeyung lebih luas dibandingkan dua studi kasus sebelumnya. Mereka menjangkau keluarga, pasangan muda, hingga pelajar dan mahasiswa yang mencari makanan dan minuman dalam satu tempat. Dengan harga yang relatif terjangkau dan konsep kasual, tempat ini cocok untuk kunjungan santai tanpa tekanan formalitas. Keunggulan dari It'smie & iCeyung adalah inovasi pada menu, di mana kombinasi mie yang khas dengan variasi kopi dapat menarik minat pelanggan yang mencari sesuatu yang berbeda. Namun, tantangan yang dihadapi adalah bagaimana mempertahankan inovasi tersebut dan membedakan diri dari restoran mie atau kedai kopi konvensional lain yang memiliki segmentasi pasar serupa.

Ketiga studi kasus ini menunjukkan bagaimana bisnis kuliner dapat memanfaatkan konsep unik untuk menarik pasar yang berbeda. 23Kopikantin berhasil memanfaatkan kesederhanaan dan konsep kantin sebagai ruang sosial untuk komunitas. Strategi ini efektif untuk pasar yang mencari suasana informal dan ramah dengan harga terjangkau. Kelebihannya terletak pada kedekatan emosional dengan pelanggan, meskipun perlu lebih inovatif dalam menghadapi kompetitor yang lebih modern.

Sementara itu, ESKALA Eatery Bar & Coffee menonjolkan keunggulan dalam menciptakan pengalaman premium dan multifungsi. Konsep kombinasi antara eatery, bar, dan coffee shop memberikan nilai tambah bagi kalangan profesional muda dan menengah ke atas yang mengutamakan estetika, kenyamanan, serta

variasi menu. Tantangan utamanya adalah memastikan konsistensi kualitas dan mempertahankan keunikan di tengah persaingan ketat.

Di sisi lain, It'smie & iCeyung hadir dengan pendekatan berbeda melalui kombinasi menu makanan dan minuman yang tidak biasa. Dengan menyatukan mie sebagai sajian utama dan kopi sebagai pelengkap, bisnis ini menasar pasar yang lebih luas, mulai dari keluarga hingga generasi muda. Keberhasilannya bergantung pada kemampuan mempertahankan inovasi menu dan menciptakan pengalaman unik yang sulit ditemukan di tempat lain.

Secara keseluruhan, ketiga bisnis ini mencerminkan pentingnya memahami target pasar, mengembangkan konsep yang relevan, dan memberikan pengalaman konsisten yang mampu menciptakan loyalitas pelanggan. Dalam konteks persaingan bisnis kuliner yang semakin sengit, kemampuan beradaptasi terhadap tren dan kebutuhan pelanggan menjadi faktor kunci untuk terus bertahan dan berkembang. Masing-masing studi kasus ini dapat dijadikan inspirasi bagi bisnis lain yang ingin membangun diferensiasi kuat di industri makanan dan minuman.

BAB VI

KESIMPULAN

Bagian ini akan menyajikan ringkasan temuan dan hasil analisis dari studi kasus terkait Implementasi Kapabilitas Dinamis Untuk Mengembangkan Strategi dan Proses Dalam Melakukan Transformasi Digital di tiga tempat usaha. Selain itu, bagian ini juga akan menguraikan keterbatasan penelitian yang dapat dijadikan masukan dan saran untuk perbaikan pada penelitian selanjutnya, khususnya yang berhubungan dengan *dynamic capability*.

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana kapabilitas dinamis dikonfigurasi dalam pengembangan strategi dan proses yang dibutuhkan untuk mendukung transformasi digital dalam dunia bisnis. Untuk mencapai tujuan tersebut, dilakukan studi kasus tunggal dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perusahaan yang menjadi objek penelitian, transformasi digital dimulai dengan fokus pada tujuan dan kebutuhan untuk mengoptimalkan produktivitas usaha.

Transformasi digital pada ketiga tempat usaha coffee shop menunjukkan pentingnya kapabilitas dinamis sebagai elemen inti dalam mendukung adaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar. Elemen-elemen kapabilitas dinamis yang teridentifikasi meliputi kemampuan mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis, kemampuan mengadaptasi strategi digital berdasarkan kebutuhan pelanggan, serta kemampuan inovasi berkelanjutan dalam produk dan layanan. Elemen-elemen ini menjadi pilar utama dalam mendukung keberhasilan implementasi transformasi digital.

Proses pengembangan kapabilitas dinamis pada ketiga usaha melibatkan beberapa tahapan utama. Pertama, pengamatan terhadap perubahan eksternal, seperti perilaku pelanggan dan tren teknologi, yang berfungsi sebagai landasan untuk menentukan strategi digital yang relevan. Kedua, penyesuaian proses operasional dan pengelolaan sumber daya berbasis teknologi, seperti digitalisasi

pemesanan, pembayaran, dan pemasaran. Ketiga, pembelajaran organisasi melalui evaluasi berkelanjutan untuk memperbaiki kelemahan dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Dari hasil penelitian, intensitas implementasi transformasi digital berbeda di antara ketiga tempat usaha. Coffee shop dengan skala dan sumber daya yang lebih besar cenderung memiliki kapabilitas dinamis yang lebih matang dan proses pengembangan yang lebih terstruktur. Sebaliknya, usaha yang lebih kecil masih menunjukkan penerapan yang selektif, yang umumnya dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya dan kapasitas teknologi.

Selanjutnya, dengan kemampuan menangkap peluang, organisasi dapat menerapkan strategi baru yang diselaraskan dengan penataan ulang model bisnis. Kemampuan ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan transformasi digital secara efektif. Selain itu, melalui kemampuan konfigurasi ulang, organisasi dapat mengelola perubahan secara strategis dengan memastikan keselarasan antara transformasi yang dilakukan dan tujuan organisasi, termasuk dalam hal perubahan budaya. Dengan demikian, kapabilitas dinamis dikembangkan melalui penginderaan, perebutan peluang, dan konfigurasi ulang. Proses ini mendukung pengembangan strategi dan proses yang diperlukan untuk mencapai transformasi digital dalam bisnis perusahaan, menjadikan organisasi lebih adaptif dan kompetitif di era digital.

Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan setiap bisnis dalam mengembangkan kapabilitas dinamis yang fleksibel, inovatif, dan berorientasi pada teknologi. Ketiga usaha coffee shop dapat meningkatkan daya saing mereka melalui penguatan elemen-elemen kapabilitas dinamis dan pelaksanaan proses pengembangan yang konsisten. Ini menjadi langkah penting untuk menghadapi tantangan perubahan digital dan kebutuhan pelanggan di masa depan.

6.2 Implikasi Manajerial

Beberapa aspek penting dari kontribusi kapabilitas dinamis dalam mendukung transformasi digital dapat disoroti sebagai berikut:

- 1) Kapabilitas dinamis mempercepat proses transformasi digital (DT) dengan menciptakan rutinitas untuk mengidentifikasi, memanfaatkan, dan mengkonfigurasi ulang peluang yang relevan dengan strategi DT, sehingga memfasilitasi pengembangan kapabilitas digital;
- 2) Restrukturisasi rutinitas internal diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam menghadapi tuntutan baru; dan
- 3) Keterlibatan serta pemberdayaan karyawan didorong untuk memperkuat budaya organisasi yang selaras dengan tujuan baru tersebut.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi organisasi dengan menyajikan sistematisasi kapabilitas dinamis untuk mendukung transformasi digital. Dengan temuan ini, perusahaan dapat merefleksikan berbagai aspek yang relevan guna mengoptimalkan strategi dan praktik yang berhubungan dengan DT. Bagi organisasi di sektor ini yang baru memulai atau sedang menjalani transformasi digital, penelitian ini menawarkan data yang berharga, termasuk panduan tentang bagaimana memulai proses tersebut, pengalaman para pemimpin, dan dampaknya terhadap kinerja bisnis.

Tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah percepatan investasi dan peluncuran inovasi digital, yang memerlukan pengelolaan kapabilitas dinamis secara efektif agar dapat menghasilkan transformasi bisnis digital yang optimal. Dalam konteks ini, pengelolaan kapabilitas dinamis memerlukan pengembangan keterampilan berkelanjutan bagi para pemimpin dan tim untuk melaksanakan perubahan serta konfigurasi ulang yang diperlukan pada proses, rutinitas, dan aktivitas lainnya sesuai dengan kecepatan kemajuan inovasi digital.

Penggunaan kecerdasan buatan muncul sebagai salah satu sumber daya penting untuk mempercepat dan mengoptimalkan proses pengambilan keputusan, konfigurasi ulang kapabilitas dinamis, serta hasil transformasi digital. Dengan memanfaatkan teknologi secara strategis, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas transformasi digital mereka dan mencapai hasil yang lebih maksimal dalam konteks bisnis yang semakin dinamis.

6.3 Keterbatasan Penelitian dan Arahannya untuk Penelitian Masa Depan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang patut diperhatikan. Pertama, karena penelitian ini berbasis pada studi kasus tunggal dalam satu organisasi, hasil yang diperoleh tidak dapat digeneralisasikan ke konteks yang lebih luas. Keterbatasan kedua berkaitan dengan peserta penelitian, di mana data hanya dikumpulkan dari individu yang menduduki posisi kepemimpinan di perusahaan. Selain itu, jumlah peserta penelitian (orang yang diwawancarai) juga terbatas, sehingga penelitian di masa depan perlu melibatkan kelompok sampel yang lebih besar untuk mendapatkan hasil yang lebih representatif.

Sebagai rekomendasi untuk penelitian mendatang, disarankan untuk melibatkan seluruh karyawan dalam perusahaan untuk memberikan perspektif yang lebih komprehensif. Pengembangan studi longitudinal juga penting untuk memahami dinamika transformasi digital dalam jangka panjang. Selain itu, wawancara atau survei dapat dilakukan pada organisasi lain, baik yang berada di sektor yang sama maupun di sektor yang berbeda, yang memiliki strategi transformasi digital serupa.

Lebih jauh, disarankan untuk melakukan penelitian kuantitatif yang dapat mengeksplorasi berbagai aspek lain terkait transformasi digital dan kapabilitas dinamis. Aspek-aspek ini meliputi pembelajaran organisasi, kreativitas, orientasi kewirausahaan, dan bagaimana elemen-elemen tersebut memengaruhi keberlanjutan penggunaan saluran digital. Dengan pendekatan ini, penelitian masa depan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan aplikatif bagi organisasi yang sedang atau akan melakukan transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Omoush, KS, Ribeiro-Navarrete, S., Lassala, C. dan Skare, M. (2022), "Jejaring dan penciptaan pengetahuan: modal sosial dan inovasi kolaboratif dalam merespons krisis COVID-19", *Jurnal Inovasi dan Pengetahuan*, Vol. 7 No. 2, 100181. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100181>
- Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V. dan Pessot, E. (2021), "Tinjauan literatur tentang kemampuan digitalisasi: analisis sitasi antededen, konseptualisasi, dan konsekuensi", *Peramalan Teknologi dan Perubahan Sosial*, Vol. 166, hlm. 120635. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120635>
- Ardito, L., Raby, S., Albino, V. dan Bertoldi, B. (2021), "Dualitas orientasi digital dan lingkungan dalam konteks UKM: implikasinya terhadap kinerja inovasi", *Jurnal Riset Bisnis*, Vol. 123, pp. 44-56. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.022>
- Arikan, I., Koparan, I., Arikan, A.M. dan Shenkar, O. (2022), "Kapabilitas dinamis dan internasionalisasi perusahaan otentik: Peran aset warisan, warisan administratif, dan proses tanda tangan", *Journal of International Business Studies*, Vol. 53 No. 4, hal. 601-635. Doi: <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00517-7>
- Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A. dan Tikkanen, H. (2013), "Transformasi model bisnis perusahaan dan kognisi antar organisasi: kasus Nokia", *Long Range Planning*, Vol. 46 No. 6, hal. 459-474. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.06.001>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. dan Venkatraman, N. (2013), "Digital business strategy: toward a next generation of insights", *MIS Quarterly*, Vol. 37 No. 2, pp. 471-482. Doi: <https://www.jstor.org/stable/43825919>
- Brooks, L. (2019), "Pengalaman penyedia layanan kesehatan dan perspektif tentang bantuan medis dalam keadaan sekarat: tinjauan ruang lingkup studi kualitatif", *Cambridge University Press*, Vol. 38 No. 3, hlm. 384-396. <https://doi.org/10.1017/S0714980818000600>
- Carlos, E.de A. (2020), "Desafios culturais, metodol'ogicos e tecnol'ogicos da transformaç~ao digital: um estudo de casu no mercado banc'ario brasileiro", *Revista Inovaç~ao, Projetos e Tecnologias*, Vol. 8 No. 2, hlm. 181-197. <https://doi.org/10.5585/iptec.v8i2.18415>
- Cordeiro, M., Puig, F. dan Ruiz-Ferna'ndez, L. (2023), "Mewujudkan kapabilitas dinamis dan pengetahuan organisasi dalam inovasi yang efektif: peta tipologi kapabilitas", *Journal of Knowledge Management*. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2022-0080>

- Cortez, R.M. dan Johnston, W.J. (2020), "Krisis virus Corona dalam lingkungan B2B: keunikan krisis dan implikasi manajerial berdasarkan teori pertukaran sosial", *Industrial Marketing Management*, Vol. 88. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Dixon, S., Meyer, K. dan Day, M. (2014), "Membangun kapabilitas adaptasi dan inovasi yang dinamis: sebuah studi tentang fondasi mikro dalam ekonomi transisi", *Long Range Planning*, Vol. 47 No. 4, pp. 186-205. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011>
- Doucek, P., Fischer, J. dan Novotny, O. (2017), "The digital economy", in *IDIMT-2017: Digitalization in Management, Society and Economy*, Trauner Verlag Universit at, Linz.
- Eisendhardt, Kathleen M. dan Volmar Eric. (2020). *Case Study Research: A State-of-the-Art Perspective*. Oxford Research Encyclopedia, Business and Management.
- Eisenhardt, K.M. dan Martin, J.A. (2000), "Dynamic capability: what is it?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 10-11.
- Eisenhardt, K. M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *The Academy of Management Review*, 14 No. 4.
- Ellstrom, D., Holtstr om, E., Berg, E. dan Josefsson, C. (2022), "Kapabilitas dinamis untuk transformasi digital", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 15 No. 2, hal. 272-286, <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>.
- Ellstrom, D., Holtstrom, J., Berg, E. dan Johansson, C. (2021), "Kapabilitas dinamis untuk transformasi digital", *Jurnal Strategi dan Manajemen*, Vol. 15 No. 2, hal. 272-286. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Ferreira, E.D., Santos, N. dan Freire, P.S. (2021), "Capacidades dinamicas as ferramenta de apoio para a transformaç o digital das organizaç oes", *P2P & Inovaç o*, Vol. 7 No. 2, hlm. 295- 310. Doi: <https://doi.org/10.21721/p2p.2021v7n2.p295-310>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. dan Welch, M. (2014), "Embracing digital technology: the new strategic imperative", *Mit Sloan Management Review*, Vol. 55 No. 2, hal. 1.
- Fitriyani, F., & Utama, E. G. (2019). Model Dynamic capabilities. *Journal of Educational Review and Research*, 2(1), 77. <https://doi.org/10.26737/jerr.v2i1.1921>
- Froehlich, C. dan Bitencourt, C.C. (2019), "As contribuiç oes das capacidades dinamicas para alavancar a inovaç o", dalam Takahashi, A.R.W. dan Bulgacov, S. (Eds), *Capacidades dinamicas e renovaç o estrategica: como*

- organizaç~oes se reinventam ao longo do tempo. 1, Juru'a, 2019, Curitiba, pp. 199-213.
- Gartner (2021). Glosarium Gartner: Transformasi digital. Tersedia dari: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation> (diakses pada 22 Juli 2024).
- Ghasemzadeh, P., Sorkhabadi, S.M.R., Kebriaeezadeh, A., Nazari, J.A., Farzaneh, M. dan Mehralian, G. (2021), "Bagaimana pembelajaran organisasi berkontribusi pada tanggung jawab sosial perusahaan dan kinerja inovasi? Pandangan kapabilitas dinamis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26 No. 10, pp. 2579-2601. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0069>
- Ghosh, S., Hughes, M., Hodgkinson, I. dan Hughes, P. (2022), "Transformasi digital bisnis industri: pendekatan kapabilitas dinamis", *Technovation*, Vol. 113, hal. 102414. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>
- Given, Lisa M (2008) *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Los Angeles, Sage.
- Gruchmann, T., Timmer, V., Gold, S. dan Gebner, C. (2021), "Kapabilitas dinamis untuk perubahan berkelanjutan dalam industri pengolahan makanan: perspektif bertingkat", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 311 No. 16. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127534>
- Helfat, C.E. dan Peteraf, M.A. (2003), "Pandangan berbasis sumber daya yang dinamis: siklus hidup kapabilitas", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 10. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C.E. dan Peteraf, M.A. (2015), "Kapabilitas kognitif manajerial dan dasar-dasar mikro kapabilitas dinamis", *Strategic Management Journal*, Vol. 36 No. 6, hal. 831-850. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Henriette, E., Feki, M. dan Bougzala, I. (2015), "Forms of digital transformation: a systematic literature review", 9th Mediterranean Conference on Information Systems.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. dan Wiesbeock, F. (2016), "Options for formulating a digital transformation strategy", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 15 No. 2, hal. 123-139.
- Hilliard, R. dan Goldstein, D. (2019), "Mengidentifikasi dan mengukur kapabilitas dinamis dengan menggunakan rutinitas pencarian", *Strategic Organization*, Vol. 17 No. 2, hlm.210-240. Doi: <https://doi.org/10.1177/1476127018755001>
- Hou, J.-J. (2008), "Menuju model penelitian orientasi pasar dan kapabilitas dinamis", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 36 No. 9. Doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1251>

- Hsiao, M.H. (2024). Resource integration and firm performance through organizational capabilities for digital transformation. *Digital Transformation and Society*. Vol. Doi: <https://doi.org/10.1108/DTS-07-2023-0050>
- International Telecommunication Union. (2019). *Digital transformation and the role of enterprise architecture*. Geneva: International Telecommunication Union (ITU).
- Ismail, M.H., Khater, M. dan Zaki, M. (2017), " Digital business transformation and strategy: what do we know so far?", Cambridge Service Alliance, Vol. 10, hlm. 1-35.
- Froehlich, C., Reinhardt, L. B., Schreiber, D., & Eberle, L. (2024). Dynamic capabilities for digital transformation in an enterprise business. *Benchmarking: An International Journal*. Doi: <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2023-0864>
- Kim, S., Choi, B., & Lew, Y. K. (2021). Ke mana arah era digitalisasi? Makna, karakteristik, dan implikasi transformasi digital kontemporer. *Sustainability*, 13(16), 8909. Doi: <https://doi.org/10.3390/su13168909>
- Koelam, J., Ribeirinho, M.J., Rockhill, D., Sjødin, E. dan Strube, G. (2019), "Decoding digital transformation in construction", *Capital Projects and Infrastructure Practice*, Vol. 1, hal. 1.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Transformasi digital dalam penelitian bisnis dan manajemen: Tinjauan umum tentang status quo saat ini. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Kuipers, S. dan Wolbers, J. (2022), "Risiko, bahaya, dan krisis: COVID-19 dan seterusnya", *Risiko, Bahaya, dan Krisis dalam Kebijakan Publik*, Vol. 13 No. 1. Doi: <https://doi.org/10.1002/rhc3.12245>
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A. dan Schweiger, C. (2018), "Menuju skala kapabilitas yang dinamis: mengukur penginderaan organisasi, merebut, dan mengubah kapasitas", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 28 No. 5. Doi: <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
- Leite, A.M.F., Fleury, M.T.L. dan Prieto, B. (2019), "Desenvolvimento e transferencia de capacidades dinamicas entre matriz e subsidiaries: um estudo de casudo aplicado a uma multinacional brasileira", dalam Takahashi, A.R.W. dan Bulgacov, S. (Eds), *Capacidades dinamicas e renovaç~ao estrategica: como organizaçoes se reinventam ao longo do tempo*, Curitiba, Jurua, 2019, Vol. 1.

- Liere-Netheler, K., Packmohr, S. dan Vogelsang, K. (2018), " Drivers of digital transformation in manufacturing", Hawaii International Conference on System Science, hlm. 3926-3935.
- Liu, D.Y., Chen, S.W. dan Chou, T.C. (2011), " Resource fit in digital transformation: lessons learned from CBC Bank's global e-banking project", Management Decision, Vol. 49 No. 10, Hal. 1728-1742.
- Loon, M., Otaye-Ebede, L. dan Stewart, J. (2020), "Berkembang di era normal baru: dasar-dasar mikro SDM dari kapabilitas untuk inovasi model bisnis. tinjauan literatur terpadu", Journal of Management Studies, Vol. 57 No. 3, hlm. 698-726. Doi: <https://doi.org/10.1111/joms.12564>
- Lovas, B. dan Ghoshal, S. (2000), "Strategi sebagai evolusi yang dipandu", Strategic Management Journal, Vol. 21 No. 9, hal. 875-896. Doi: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200009\)21:9<875::AID-SMJ126>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200009)21:9<875::AID-SMJ126>3.0.CO;2-P)
- Maijanen, P. (2022), "Ekosistem bisnis digital dan kapabilitas dinamis", Buku Pegangan tentang Ekosistem Bisnis Digital, Edward Elgar Publishing, Cheltenham. Doi: <https://doi.org/10.4337/9781839107191.00010>
- Martins, A. (2023), "Kapabilitas dinamis dan kinerja UKM di era COVID-19: efek moderasi dari digitalisasi", Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 15 No. 2, pp. 188- 202. Doi: <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2021-0370>
- Matt, C., Hess, T. dan Belian, A. (2015), "Strategi transformasi digital", Business Information and System Engineering, Vol. 7 No. 5, hal. 339-343. Doi: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- McLaughlin, S.A. (2017), "Kapabilitas dinamis: mengambil perspektif teknologi yang sedang berkembang", International Journal of Manufacturing Technology and Management, Vol. 31 No. 1-3, hal. 62-81. Doi: <https://doi.org/10.1504/IJMTM.2017.082014>
- Messabia, N., Fomi, P. dan Kooli, C. (2022), "Mengelola restoran selama krisis COVID-19: berinovasi untuk bertahan hidup dan sejahtera", Jurnal Inovasi dan Pengetahuan, Vol. 7 No. 4, 100234.
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G. dan Krogstie, J. (2019), "Analisis data besar dan kinerja perusahaan: temuan dari pendekatan metode campuran", Journal of Business Research, Vol. 98, hlm. 261-276.
- Mudjiyanto, B. (2018). Tipe penelitian komunikasi eksploratif. *Jurnal studi komunikasi dan media* , 22 (1), 65-74.
- Nuranisa, A. (2024). Tindak Dynamic capabilities. *Jurnal Ilmu Pertahanan, Politik Dan Hukum Indonesia*, 1(2), 115–126.

- Organisasi untuk Kerja Sama Ekonomi dan Pembangunan (2019). Mengukur transformasi digital: Peta jalan untuk masa depan. Paris: Penerbitan OECD.
- Pacheco, R.C., dos, S., Santos, N.dos. dan Wahrhaftig, R. (2020), "Transformação digital na Educação Superior: modos e impactos na universidade", *Revista NUPEM*, Vol. 12 No. 27, hlm. 94-128.
- Parviainen, P., Tihinen, M., K€a€ari€ainen, J. dan Teppola, S. (2017), "Mengatasi tantangan digitalisasi: bagaimana mendapatkan keuntungan dari digitalisasi dalam praktiknya", *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 5 No. 1, hlm. 63- 77.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From it leveraging competence to competitive advantage in turbulent enviroments: the case of new product development. *Information systems Research*, 17(3), 198-227.
- Pavlou, P.A. dan El Sawy, O.A. (2011), "Memahami kotak hitam yang sulit dipahami dari kapabilitas dinamis", *Ilmu Keputusan*, Vol. 42 No. 1.
- Perides, M.P.N., Vasconcellos, E.P.G.de. dan Vasconcellos, L. (2020), "A gestao de mudançãs em projetos de transformaçao digital: estudo de casuem em una organizaçao financeira", *Revista de Gestao e Projetos (GeP)*, Vol. 11 No. 1, pp. 54-73.
- Pundziene, A., Nikou, S. dan Bouwman, H. (2022), "Hubungan antara kapabilitas dinamis dan kinerja perusahaan yang kompetitif: peran mediasi dari inovasi terbuka", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 25 No. 6, hal. 152-177.
- Rizqi Maulidya Amalina & Himawan Abdurrahman Faris. (2022), "Indriya Tranformasi Digital & Peningkatan Kapasitas Ukm Di Majelis Ekonomi Dan Kewirausahaan Muhammadiyah", *DedikasiMU (Journal of Community Service)* Vol 4, No 1.
- Rogers, D.L. (2016), *Buku Panduan Transformasi Digital: Memikirkan Kembali Bisnis Anda untuk Era Digital*, Columbia University Press, New York.
- Schilke, O. (2014), "Tentang nilai kontingen dari kapabilitas dinamis untuk keunggulan kompetitif: efek moderasi nonlinier dari kedinamisan lingkungan", *Strategic Management Journal*, Vol. 35 No. 2.
- Schwertner, K. (2017), "Transformasi digital dalam bisnis", *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 15 No. 1, Hal. 388-393.
- Sebastian, I.M., Moloney, K.G., Ross, J.W., Fonstad, N.O., Beath, C. dan Mocker, M. (2017), "Bagaimana perusahaan-perusahaan besar yang sudah berumur menavigasi transformasi digital", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 16 No. 3, hlm. 197-213.

- Shibin, K.T., Dubey, R., Gunasekaran, A., Luo, Z., Papadopoulos, T. dan Roubaud, D. (2018), "Inovasi hemat untuk keberlanjutan rantai pasokan pada UKM: desain penelitian multimetode", *Perencanaan dan Pengendalian Produksi*, Vol. 29 No. 11, hlm. 908-927.
- Singh, A. dan Hess, T. (2017), "Bagaimana chief digital officer mempromosikan transformasi digital perusahaan mereka", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 16 No. 1, hlm. 1-17.
- Singh, S., Sharma, M., & Dhir, S. (2021). Memodelkan efek transformasi digital di industri manufaktur India. *Technology in Society*, 67, 101763.
- Sousa-Zomer, TT, Neely, A. dan Martinez, V. (2020), "Digital *Transforming* capability and performance: a microfoundational perspective", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 40 Nos 7/8, pp. 1095-1128.
- Soeparto, W. H. (2021). Analisis Faktor Kapabilitas Dinamis Terhadap Firm Survive. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 8(3), 833–844. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36183>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategi management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D.J. (2007), "Menjelaskan kapabilitas dinamis: sifat dan dasar-dasar mikro kinerja perusahaan (berkelanjutan)", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 13.
- Teece, D.J. (2014), "Teori kewirausahaan berbasis kapabilitas dinamis dari perusahaan multinasional", *Journal of International Business Studies*, Vol. 45 No. 1.
- Teece, D.J. (2018), "Mengambil untung dari inovasi dalam ekonomi digital: teknologi yang memungkinkan, standar, dan model perizinan di dunia nirkabel", *Research Policy*, Vol. 47 No. 8.
- Teece, D.J. (2018), "Model bisnis dan kapabilitas dinamis", *Long Range Planning*, Vol. 51 No. 1, pp. 40-49.
- Teece, D.J., Pisano, G. dan Shuen, A. (1997), "Kapabilitas dinamis dan manajemen strategis", *Jurnal Manajemen Strategis*, Vol. 18 No. 7, hal. 509-533.
- Tushman, M.L., Newman, W.H. dan Romanelli, E. (1986), "Konvergensi dan pergolakan: mengelola laju evolusi organisasi yang tidak stabil", *California Management Review*, Vol. 29 No. 1, hal. 29-44.
- Udovita, P. (2020), "Tinjauan konseptual tentang dimensi transformasi digital di era modern", *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 10 No. 2, hlm. 520-529.

- Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2022). Transformasi digital sebagai perspektif berbasis interaksi antara bisnis, masyarakat, dan teknologi. *Electronic Markets*, 32(2), 629-644.
- Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N. dan Haenlein, M. (2021), "Transformasi digital: refleksi multidisiplin dan agenda penelitian", *Journal of Business Research*, Vol. 122, pp. 889-901.
- Vial, G. (2019), "Memahami transformasi digital: tinjauan dan agenda penelitian", *Jurnal Sistem Informasi Strategis*, Vol. 28 No. 2, hlm. 118-144.
- Vo Thai Huy Cuong, Hong-Hue Trinh-Hoang dan Tran My-Linh. (2023), Kapabilitas dinamis dan digitalisasi sebagai anteseden inovasi dan kinerja berkelanjutan: bukti empiris dari UKM Vietnam, *Jurnal Studi Bisnis Asia*. Vol. 18 No. 2, Hal. 385-411
- Warner, K.S.R. dan Weager, M. (2019), "Maximilian. Membangun kapabilitas dinamis untuk transformasi digital: proses pembaruan strategis yang berkelanjutan", *Long Range Planning*, Vol. 52 No. 3, pp. 326-349.
- Weick, K.E. dan Quinn, R.E. (1999), "Perubahan dan pengembangan organisasi", *Annual Review of Psychology*, Vol. 50 No. 1, hal. 361-386.
- Yin R. K. (2014). *Studi Kasus : Desain & Metode*. Jakarta : PT Rajawali Pers
- Yin R. K. (2015). *Studi Kasus : Desain & Metode*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish Second Edition*. New York: The Guilford Press.
- Zabel, C., & O'Brien, D. (2024). Memahami kapabilitas dinamis di pasar teknologi yang sedang berkembang: anteseden, sifat sekuensial, dan dampak pada kinerja inovasi dalam industri realitas terluas. *Jurnal manajemen inovasi eropa*, 27 (9), 305-336
- Zabel, C., O'Brien, D. dan Natzel, J. (2023), "*Sensing the Metaverse: dasar-dasar mikro kemampuan penginderaan dinamis perusahaan pelengkap dalam ekosistem teknologi baru*", *Peramalan Teknologi dan Perubahan Sosial*, Vol. 192.
- Zahra. S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 17(2),185-203.
- Zaki, M. (2019), "Transformasi digital: memanfaatkan teknologi digital untuk layanan generasi berikutnya", *Journal of Services Marketing*, Vol. 33 No. 4, hlm. 429-435.

- Zhang, X., Xu, Y.Y. dan Ma, L. (2023), "Investasi teknologi informasi dan transformasi digital: peran strategi transformasi digital dan manajemen puncak", *Business Process Management Journal*, Vol. 29 No. 2, hal. 528-549.
- Zheng, S., Zhang, W. dan Du, J. (2011), "Kapabilitas dinamis berbasis pengetahuan dan inovasi di lingkungan jaringan", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 6, pp. 1035-1051.

LAMPIRAN

LAMPIRAN I - Protokol studi kasus

KERANGKA KERJA IMPLEMENTASI KAPABILITAS DINAMIS UNTUK MENGEMBANGKAN STRATEGI DAN PROSES DALAM MELAKUKAN TRANSFORMASI DIGITAL

BAGIAN I - TINJAUAN UMUM STUDI

Tujuan penelitian

Untuk menganalisis bagaimana kapabilitas dinamis dikonfigurasi untuk pengembangan strategi dan proses yang diperlukan untuk transformasi digital dalam bisnis perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk diklasifikasikan sebagai penelitian deskriptif dalam hal tujuannya. Dalam hal ini, Ellstrom et al (2022) menunjukkan jalan baru untuk menyelidiki dalam hal transformasi digital, yang menyiratkan perubahan baik dalam proses penciptaan nilai bagi pelanggan maupun dalam pengorganisasian tugas-tugas di perusahaan, yang bertujuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan, mengingat hal ini, dapat dikatakan bahwa kapabilitas dinamis diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan ini dengan sukses. Kemampuan dinamis juga memungkinkan perusahaan untuk lebih mudah menyesuaikan diri dengan tren dan perubahan di pasar, serta memanfaatkan peluang-peluang baru yang muncul di era digital. Dengan memanfaatkan teknologi digital, perusahaan dapat mengubah model bisnis mereka, menciptakan produk dan layanan baru, serta menjangkau pasar yang lebih luas.

BAGIAN II – STRATEGI LAPANGAN

Kunjungan lapangan mengikuti proses, seperti yang disajikan pada Tabel berikut, strategi lapangan terdiri dari fase 1 - 3, yang berkaitan dengan persiapan sebelum memasuki lapangan dan dijelaskan pada bagian ini. Bagian III akan menyajikan fase 4 - 6, yang menjelaskan bagaimana mengumpulkan data di lapangan dan bagaimana melakukan analisis.

Bagian	Fase	Topik yang dibahas
Bagian I	Gambaran umum studi	Tujuan penelitian
Bagian II	Tahap 1 – Memulai	<ul style="list-style-type: none"> • Unit dari analisis dan seleksi dari kasus perusahaan • Penelitian meja
	Tahap 2 – Mengembangkan strategi wawancara	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan yang dibutuhkan selama proses wawancara • Mengatur wawancara
	Tahap 3 – Mengembangkan pertanyaan wawancara	<ul style="list-style-type: none"> • Pertanyaan orientasi • Pertanyaan utama • Wawancara penutup dan pasca-wawancara
Bagian III	Tahap 4 – Kunjungan perusahaan kasus	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan wawancara • Mengumpulkan data sekunder • Kunjungan ke lantai toko • Wawancara penutup dan pasca-wawancara • Gambaran umum tentang operasi perusahaan
	Tahap 5 – Studi kasus, penulisan standar	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan kasus • Mengumpulkan data
	Tahap 6 – Analisis studi kasus	<ul style="list-style-type: none"> • Membongkar data • Menyusun kembali data • Menginterpretasikan dan menarik kesimpulan
	Tahap 7 – Tinjauan dan validasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tinjauan ulang dan umpan balik dari peserta wawancara

Tahap 1 - Memulai

Pengumpulan data mempengaruhi kualitas data dan mempengaruhi ketelitian penelitian. Untuk memastikan pengumpulan data yang kuat, peneliti melakukan serangkaian langkah sebelum memasuki lapangan.

Unit analisis dan pemilihan usaha studi kasus

Pemilihan usaha yang akan diikutsertakan dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa subjek penelitian akan memberikan wawasan yang relevan.

Peneliti tidak hanya menetapkan target jumlah kasus, tetapi juga perlu memastikan bahwa komposisi sampel mewakili latar belakang yang berbeda untuk memungkinkan replikasi langsung dan tidak langsung dilakukan. Unit analisis adalah entitas utama yang akan menjadi fokus investigasi (Yin, 2009). Dalam penelitian ini, unit analisisnya adalah implementasi kapabilitas dinamis dan proses dalam melakukan transformasi digital. Kategori usaha yang dipilih sebagai unit analisis daripada model, jenis, atau merek produk karena memiliki terlalu banyak variasi, sehingga sulit untuk mengidentifikasi pola yang muncul. Investigasi difokuskan pada produk utama hanya karena produk tersebut merupakan bisnis inti dari usaha yang menjadi kasus.

Penelitian kepustakaan

Penelitian kepustakaan dilakukan terutama untuk mendapatkan informasi apriori mengenai usaha kasus yang potensial. Pada langkah ini, informasi yang tersedia untuk publik dapat diakses, seperti rincian produk . Riset internet mengenai usaha merupakan sumber utama dalam menilai apakah suatu usaha memenuhi kriteria untuk diikutsertakan dalam penelitian.

Tahap 2 - Mengembangkan strategi wawancara

Peneliti menyiapkan serangkaian pertanyaan yang dipengaruhi oleh literatur, yang akan ditanyakan kepada informan. Pertanyaan-pertanyaan ini tidak harus digunakan secara ketat, tetapi harus dapat menangkap isu-isu yang relevan yang muncul dalam diskusi, dan memungkinkan peneliti untuk mendorong dengan pertanyaan-pertanyaan kritis. Daftar ini digunakan untuk memastikan bahwa tidak ada poin yang terlewatkan yang seharusnya ditanyakan, dan bahwa percakapan memiliki arah yang jelas. Sangat penting bagi peneliti untuk mengambil semua data yang terkait dengan topik yang relevan dalam sesi wawancara, untuk memungkinkannya melakukan triangulasi.

Keterampilan yang dibutuhkan selama proses wawancara

Sebelum melakukan wawancara, peneliti harus memahami pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan, agar dapat bersikap obyektif, tidak bias, sistematis, dan

menyeluruh. Selama wawancara, peneliti harus mendengarkan dengan penuh perhatian, adaptif dan fleksibel terhadap isu-isu baru yang muncul. Dia juga harus memiliki kemampuan untuk memahami informasi yang relevan, dan bebas dari bias atau dipengaruhi oleh pandangan pribadi. Selain itu, peneliti juga harus memberikan kesempatan kepada orang yang diwawancarai untuk memberikan informasi yang relevan di luar jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

Sesi wawancara berbeda-beda untuk setiap informan, tergantung pada bagaimana interaksi berjalan dan apa tanggapan mereka. Dalam situasi tertentu, wawancara dapat mencapai titik jenuh, di mana informan menikmati percakapan, tetapi tanggapannya tidak membahas topik secara signifikan. Dalam situasi lain, responden mungkin ragu untuk memberikan penjelasan yang panjang, dan hanya memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Untuk mengatasi situasi ini, peneliti harus mengajukan pertanyaan yang relevan berdasarkan pedoman wawancara yang telah disiapkan.

Mengatur wawancara

Untuk memastikan objektivitas dan memungkinkan peneliti untuk melakukan triangulasi di antara informan yang berbeda, wawancara harus dilakukan dengan orang-orang yang terkait dengan masalah yang diteliti. Meskipun tidak ada panduan yang pasti mengenai berapa banyak orang yang harus diwawancarai dalam sebuah organisasi, peserta wawancara harus mewakili individu dari berbagai bagian dalam perusahaan untuk memungkinkan dilakukannya triangulasi. Sebelum melakukan wawancara, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Hubungi orang yang diwawancarai sebelum waktu yang ditentukan dan tanyakan apakah mereka akan hadir pada waktu yang ditentukan.
2. Menambahkan pertanyaan baru ke dalam daftar pertanyaan berdasarkan jawaban dari orang yang diwawancarai sebelumnya
3. Beberapa pemikiran awal dan analisis peneliti harus dituliskan sebagai catatan, segera setelah data terkumpul.

4. Tanyakan tidak hanya tentang fakta-fakta nyata di perusahaan, tetapi juga pendapat pribadi mereka.

Tahap 3 - Mengembangkan pertanyaan wawancara

Sifat umum dari penelitian ini adalah induktif, tetapi ada juga unsur deduktif. Studi induktif memungkinkan peneliti untuk lebih terbuka dalam memahami pola-pola yang muncul. Di sisi lain, sifat deduktif dari studi ini mengarahkan peneliti ke arah tertentu sebagai hasil dari panduan yang diambil dari literatur. Untuk alasan ini, peneliti harus mengajukan pertanyaan yang didasarkan pada kesimpulan yang diambil dari tinjauan literatur secara eksplisit (Eisenhardt, 1989). Hal ini dimaksudkan untuk memperjelas bagaimana konstruk dari literatur relevan dengan temuan empiris, dan sebaliknya. Sebagian besar pertanyaan dalam penelitian ini bersifat eksploratif, sehingga merupakan pertanyaan terbuka. Pertanyaan yang bersifat deduktif disusun berdasarkan tinjauan literatur, dan disajikan dalam huruf miring, bersama dengan kode konstruk yang relevan, di awal pertanyaan.

Capability To Identify Environmental Contexts (Sensing)

9. Bagaimana perkembangan usaha Food and beverage saat ini?
10. Bagaimana bentuk ancaman dan hambatan apa saja yang ada pada usaha anda saat ini?
11. Bagaimanakah proses untuk memanfaatkan hubungan kerjasama dengan pemasok?
12. Jelaskan menurut Anda apa itu transformasi digital?
13. Bagaimana respons Anda pada era digital saat ini?
14. Bagaimana cara Anda dalam tetap mempertahankan sumber daya manusia yang berpotensi di usaha Anda saat ini?
15. Kendala yang Anda alami ketika menerapkan transformasi digital apa saja?
16. Bentuk strategis yang Anda gunakan dalam menghadapi era transformasi digital saat ini?

Capability To Seize/Incorporate Opportunities (Seizing)

8. Mohon dijelaskan mengenai pemilihan teknologi yang diterapkan oleh usaha Anda saat ini?

9. Hal apa saja yang wajib ditingkatkan pada inovasi usaha Anda dalam menghadapi era digital saat ini?
10. Bagaimana perbandingan sebelum dan sesudah menerapkan transformasi digital?
11. Mohon dijelaskan mengenai proses pemilihan target pelanggan pada usaha Anda saat ini?
12. Apa saja competitive advantage yang di dapat dari penerapan transformasi digital?
13. Analisis peran Anda sebagai manajemen terhadap penerapan transformasi digital dalam strategis bersaing?
14. Mohon dijelaskan kegiatan inovasi yang dilakukan dalam usaha Anda khususnya menghadapi kompetitor yang meniru?

Capability To Manage Threats And Transformations (Reconfiguring)

8. Bagaimana usaha Anda bersaing menghadapi era digital?
9. Ceritakan kebutuhan modal yang diperlukan usaha dalam pengembangan dan penerapan transformasi digital?
10. Manfaat yang didapat oleh usaha Anda ketika sudah menerapkan transformasi digital?
11. Faktor apa saja yang menjadi pemicu sehingga usaha Anda mengadopsi teknologi digital?
12. Perubahan apa saja yang terjadi sesudah dan sebelum Anda menerapkan transformasi digital ini?
13. Menurut saudara, apa faktor yang paling penting untuk menentukan sebuah keberhasilan usaha dalam mengadopsi teknologi digital?
14. Bagaimana proses yang dilakukan untuk memfasilitasi pengetahuan karyawan khususnya menghadapi perubahan teknologi di perusahaan?

Karena sifat umum dari penelitian ini adalah eksploratif, pertanyaan-pertanyaan yang di ajukan cenderung terbuka untuk memberikan kesempatan kepada informan. Untuk itu, pertanyaan-pertanyaan lanjutan diajukan untuk mendapatkan pemahaman lebih lanjut mengenai jawaban yang diberikan.

BAGIAN III - PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA

Tahap 4 - Kunjungan perusahaan kasus

Melakukan wawancara

Selama wawancara, jawaban-jawaban direkam dan didokumentasikan dengan menggunakan catatan tulisan tangan. Setelah setiap sesi wawancara, peneliti menambahkan komentar dalam catatan yang tidak memungkinkan untuk ditulis selama wawancara. Tindakan ini harus dilakukan segera setelah peneliti meninggalkan lokasi, agar peneliti dapat mengingat kembali pemikiran yang muncul dari wawancara. Langkah ini juga merupakan awal dari analisis data, dan dapat dimasukkan ke dalam bagian analisis tesis.

Mengumpulkan data sekunder

Salah satu prinsip pengumpulan data adalah menggunakan berbagai sumber bukti untuk memungkinkan dilakukannya triangulasi. Selain data sekunder yang tersedia untuk umum, yang dikumpulkan sebelum kunjungan lapangan, data sekunder yang tidak tersedia untuk umum juga diharapkan untuk didokumentasikan dan dibuat salinannya jika diizinkan.

Kunjungan ke lantai toko

Kunjungan lapangan akan memungkinkan peneliti untuk mengamati apa yang terjadi di lapangan, seperti bagaimana orang berinteraksi, peralatan apa yang digunakan dan kondisi tempat kerja secara umum. Objek yang dapat menjadi sasaran pengamatan selama kunjungan lapangan antara lain rapat, aktivitas di pinggir jalan, pekerjaan di pabrik, ruang kelas dan sejenisnya. Pertanyaan-pertanyaan tidak terstruktur akan diajukan kepada orang-orang yang ditemui di lokasi selama observasi. Pertanyaan pertanyaan ini dimaksudkan untuk mengklarifikasi bukti-bukti yang ditemukan selama wawancara, atau menanyakan fenomena baru yang mungkin muncul selama kunjungan lapangan. Melalui teknik-teknik tersebut, observasi kunjungan lapangan menjadi sangat berharga untuk melakukan triangulasi data yang dikumpulkan dari wawancara.

Wawancara penutup dan pasca wawancara

Wawancara ditutup dengan ucapan terima kasih, untuk menjaga hubungan baik dengan narasumber, dan untuk memudahkan kontak di masa mendatang jika diperlukan klarifikasi lebih lanjut.

Tahap 5 - Penulisan standar studi kasus

Hasil dari wawancara, kunjungan lapangan, dan observasi digabungkan dengan informasi yang diidentifikasi melalui penelitian kepustakaan untuk menyusun Laporan Studi Kasus, yang disusun sebagai berikut:

Pendahuluan - memberikan gambaran umum tentang konteks studi kasus, dengan deskripsi singkat tentang perusahaan kasus, produk yang diproduksi ulang, pemasok utama, saluran distribusi, teknologi yang digunakan, dan sebagainya.

Praktik pembongkaran di perusahaan - membahas praktik pembongkaran di dalam perusahaan kasus sehubungan dengan karakteristik organisasi, pilihan proses, dan atribut produk.

Analisis dan diskusi - menganalisis bagaimana konstruk yang diidentifikasi dalam literatur sebagai hal yang mempengaruhi pembongkaran terlihat dalam perusahaan kasus. Strategi pembongkaran yang diadopsi oleh masing-masing perusahaan kasus juga disajikan, untuk mengidentifikasi pola-pola yang unik.

Kesimpulan - sajikan kesimpulan dari peneliti.

Tahap 6 - Tinjauan dan validasi

Setelah wawancara, kontak melalui email dan telepon akan dilanjutkan, jika ada isu-isu yang perlu diklarifikasi. Hasil dari wawancara untuk setiap studi kasus, digabungkan dengan data sekunder yang dikumpulkan dari dokumentasi, dianalisis secara komprehensif dan studi kasus akhir untuk setiap perusahaan dipersiapkan secara individual.

Tahap 7 - Analisis studi kasus

Analisis data dimulai segera setelah pengumpulan data dimulai. Analisis data tidak perlu menunggu sampai semua data terkumpul. Meskipun tidak ada aturan yang ketat mengenai cara menganalisis data, bukan berarti analisis data dalam penelitian kualitatif sepenuhnya tidak disiplin. Siklus lima tahap analisis data - mengumpulkan, membongkar, menyusun kembali, menafsirkan, dan

menyimpulkan - yang disarankan oleh Yin (2011) akan digunakan untuk menganalisis data kualitatif yang dikumpulkan dari perusahaan-perusahaan kasus.

Menyusun data

Kompilasi data dilakukan dengan membaca kembali catatan lapangan dan mendengarkan kembali rekaman wawancara untuk mengingatkan peneliti tentang apa yang tertulis dalam catatan. Beberapa hal harus diingat selama tahap kompilasi adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik apa yang membuat penelitian ini berbeda dari yang lain?
2. Bagaimana data yang dikumpulkan dapat relevan dengan pertanyaan penelitian yang diajukan di awal?
3. Apakah ada kemungkinan untuk mendapatkan pengetahuan baru?

Terus mengajukan pertanyaan-pertanyaan di atas selama analisis data akan membantu peneliti untuk mencapai tujuan penelitian.

Menyusun data tidak sesederhana mengumpulkan data ke dalam satu tempat yang sama. Peneliti perlu memasukkan data ke dalam format yang konsisten, sehingga hubungan dalam data dapat dianalisis. Hal yang tidak kalah penting adalah bahwa data yang dikompilasi tidak hanya mencakup informasi naratif, tetapi juga grafik, tabel, dan format data visual lainnya. Pada tahap ini, mengembangkan basis data penting untuk dilakukan sebelum peneliti melangkah ke tahap berikutnya dalam proses analisis.

Membongkar data

Sama halnya dengan menyusun, tahap ini juga merupakan proses yang berulang. Peneliti harus bolak-balik antara rencana awal untuk membongkar data dan data aktual yang dikumpulkan. Dalam beberapa kasus, diperlukan modifikasi pada metode pembongkaran data. Bukan tidak mungkin peneliti perlu melakukan revisi terhadap database yang telah dikembangkan pada langkah sebelumnya.

Teknik penting lainnya dalam tahap ini adalah pengkodean. Peneliti harus memberikan kode pada kata, frasa, atau kalimat data dalam database. Melalui

pengkodean, peneliti mendapatkan keuntungan dari analisis yang lebih andal. Namun, beberapa peneliti menunjukkan bahwa dengan tidak menggunakan coding, analisis data dapat lebih bijaksana dan kreatif, karena peneliti tidak perlu berkutut dengan proses pengkodean yang bisa jadi rumit dan memakan waktu. Penelitian ini akan menggunakan kombinasi dari kedua teknik tersebut (coding dan tanpa coding) untuk mendapatkan keuntungan dari keduanya.

Menafsirkan data

Yin (2011) menggambarkan interpretasi sebagai 'memberikan makna sendiri' terhadap data yang telah diorganisir. Di sini, penafsiran dimaksudkan untuk memberikan pemahaman holistik terhadap sejumlah besar data dengan cara yang lebih ringkas. Tujuan utama dari interpretasi adalah untuk memberikan jawaban mengapa dan bagaimana fenomena tertentu terjadi. Selain itu, interpretasi juga harus mempertimbangkan kriteria berikut: kelengkapan, keadilan, akurasi empiris, nilai tambah, dan kredibilitas.

Dari lima metode interpretasi yang dijelaskan oleh Yin (2009), (yaitu pencocokan pola, membangun penjelasan, analisis lintas kasus, analisis deret waktu, dan model logika), tiga metode pertama adalah yang paling mungkin digunakan. Interpretasi akan dilakukan baik dalam analisis kasus maupun lintas kasus, mengikuti saran Eisendhardt (1989).

Menarik kesimpulan

Setelah tahap interpretasi selesai, proses selanjutnya adalah menarik kesimpulan. Kesimpulan harus secara logis mengikuti bagian-bagian sebelumnya dan, karena alasan ini, masih merupakan bagian dari proses analisis. Menurut Yin (2011), ada lima cara untuk menarik kesimpulan. Penelitian ini akan menarik kesimpulan dengan menggunakan salah satu dari lima cara tersebut, atau kombinasinya.

Pertama, peneliti dapat menyimpulkan dengan seperangkat pertanyaan yang mengindikasikan adanya kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut. Dalam hal ini, peneliti menyimpulkan dengan 'apa yang masih belum saya ketahui' dari penelitian saat ini. Kedua, peneliti dapat menantang teori-teori yang sudah mapan dengan

temuan-temuan empiris. Fakta-fakta yang bertentangan tersebut dapat digunakan sebagai titik awal untuk menarik kesimpulan. Membandingkan hasil dari dengan penelitian lain yang menggunakan metode yang berbeda juga berguna saat menarik kesimpulan. Ketiga, peneliti dapat mengajukan konsep, teori, atau kerangka kerja baru yang mungkin bertentangan dengan konsep, teori, atau kerangka kerja yang ada saat ini. Keempat, peneliti dapat menarik kesimpulan yang membuat proposisi untuk menjelaskan temuan. Atau, proposisi-proposisi tersebut membuat prediksi mengenai aspek tertentu dari apa yang sedang diteliti. Terakhir, peneliti dapat menarik kesimpulan dengan melihat fenomena yang diteliti dari perspektif yang lebih luas.