

## **BAB 2.**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Bank Syariah**

##### **2.1.1 Pengertian Bank Syariah**

Muhamad (2002) mengatakan bahwa yang disebut dengan bank syariah adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan pada bunga. Bank Syariah adalah lembaga keuangan/perbankan yang operasionalnya dan produknya dikembangkan berdasarkan pada Al-Quran dan Hadist atau dengan kata lain, bank syariah adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariat Islam. Perbankan syariah atau Perbankan Islam adalah suatu sistem perbankan yang dikembangkan berdasarkan syariah (hukum) islam. Usaha pembentukan sistem tersebut didasari oleh larangan dalam agama islam untuk memungut maupun meminjam dengan bunga atau yang disebut dengan riba serta larangan investasi untuk usaha-usaha yang dikategorikan haram (misal : usaha yang berkaitan dengan produksi makanan atau minuman haram, usaha media yang tidak islami, dan sebagainya) dimana hal ini tidak dapat dijamin oleh sistem perbankan konvensional. Ascarya (2005:1) bank syariah adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, yaitu aturan perjanjian berdasarkan hukum islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah.

.

##### **2.1.2 Prinsip Syariah**

Menurut Triyuwono (2000) bahwa prinsip syariah atas kandungan Al-Quran merupakan pendasaran untuk pengembangan ekonomi syariah, sehingga memerlukan konsekuensi untuk selalu memperhatikan syariah-syariat Islam yang berlaku. Lebih lanjut Triyuwono (2000) menjelaskan prinsip syariah pada organisasi bisnis akan dapat mengembangkan kemakmuran semua umat apabila manajemen bisnis selalu mendasarkan

pada prinsip-prinsip dasar Al-Quran dan Hadist. Beberapa prinsip atau hukum yang dianut oleh sistem perbankan syariah antara lain :

1. Pembayaran terhadap pinjamandengan nilai yang berbeda dari nilai pinjaman dengan nilai ditentukan sebelumnya tidak diperbolehkan. Pemberi dana harus turut berbagi keuntungan dan kerugian sebagai akibat hasil usaha institusi yang meminjam dana.

2. Islam tidak memperbolehkan "menghasilkan uang dari uang". Uang hanya merupakan media pertukaran dan bukan komoditas karena memiliki nilai intrinsik.

3. Unsur Gharar (ketidakpastian, spekulasi) tidak diperkenankan. Kedua belah pihak harus mengetahui dengan baik hasil yang akan mereka peroleh dari sebuah transaksi.

4. Investasi hanya boleh diberikan pada usaha

-usaha yang tidak diharamkan dalam islam. Usaha minuman keras misalnya tidak boleh didanai oleh perbankan syariah.

### **2.1.3 Kelembagaan Perbankan Syariah di Indonesia**

Ascarya (2005:68) menjelaskan bahwa secara kelembagaan, bank syariah di Indonesia dapat dibagi ke dalam tiga kelompok, yaitu Bank Umum Syariah, Unit Usaha Syariah (UUS), dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS)

#### **1) Bank Umum Syariah**

Bank Umum Syariah (BUS) adalah bank yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa lalu lintas pembayaran. BUS merupakan badan usaha yang setara dengan bank umum konvensional dengan bentuk hukum Perseroan Terbatas, Perusahaan Daerah, atau Koperasi. Seperti halnya bank umum konvensional, BUS dapat berusahasebagai bank devisa atau non devisa.

## 2) Unit Usaha Syariah

Unit Usaha Syariah (UUS) adalah unit kerja di kantor pusat bank umum konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari cabang syariah dan atau pembantu syariah. UUS bukan merupakan badan hukum tersendiri, tetapi merupakan unit dari suatu bank konvensional. Dalam struktur organisasi, UUS berada satu tingkat di bawah direksi bank umum konvensional yang bersangkutan. UUS dapat berusaha sebagai bank devisa atau bank nonbank.

## 3) Bank Perkreditan Rakyat

Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. BPRS merupakan badan usaha yang setara dengan bank perkreditan rakyat konvensional dengan bentuk hukum Perseroan Terbatas, Perusahaan Daerah atau Koperasi.

### **2.1.4 Tujuan Bank Syariah**

Setelah di dalam perjalanan sejarah bank-bank yang telah ada (bank konvensional) dirasakan mengalami kegagalan menjalankan fungsi utamanya menjembatani antara pemilik modal atau kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana, maka dibentuklah bank-bank islam dengan tujuan-tujuan sebagai berikut (Sumitro, 2004:17):

- a. Mengarahkan kegiatan ekonomi umat untuk bermuamalah secara islam, khususnya muamalah yang berhubungan dengan perbankan, agar terhindar dari praktik-praktik riba atau jenis-jenis usaha/perdagangan lain yang mengandung unsur gharar (tipuan), di mana jenis-jenis usaha tersebut selain dilarang dalam Islam, juga telah menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan ekonomi umat.

- b. Untuk menciptakan suatu keadilan di bidang ekonomi, dengan jalan meratakan pendapatan melalui kegiatan investasi, agar tidak terjadi kesenjangan yang amat besar antara pemilik modal (orang kaya) dengan pihak yang membutuhkan dana (orang miskin).
- c. Untuk meningkatkan kualitas hidup umat, dengan jalan membuka peluang berusaha yang lebih besar terutama kepada kelompok miskin, yang diarahkan kepada kegiatan usaha yang produktif, menuju terciptanya kemandirian berusaha (berwirausaha).
- d. Untuk membantu menanggulangi (mengentaskan) masalah kemiskinan, yang pada umumnya merupakan prigram utama dari negara-negara yang berkembang. Upaya Bank Islam di dalam mengentaskan kemiskinan ini berupa pembinaan nasabah yang lebih menonjol sifat kebersamaan dari siklus usaha yang lengkap .seperti program pembinaan pengusaha produsen, pembinaan pedagang perantara, program pembinaan konsumen, program pengembangan modal kerja dan program pengembangan usaha bersama.
- e. .Untuk menjaga kestabilan ekonomi/moneter pemerintah. Dengan aktivitas-aktivitas Bank Islam yang diharapkan mampu menghindarkan inflasi akibat penerapan sistem bunga, menghindarkan persaingan yang tidak sehat antara lembaga keuangan, khususnya bank dan menanggulangi kemandirian lembaga keuangan, khususnya bank dari pengaruh gejolak moneter dari dalam maupun luar negeri.
- f. Untuk menyelamatkan ketergantungan umat Islam terhadap bank non-Islam (konvensional) yang menyebabkan umat Islam berada di bawah kekuasaan bank, sehingga umat Islam tidak bisa melaksanakan ajaran agamanya secara penuh, terutama di bidang kegiatan bisnis dan perkonomiannya.

### 2.1.5 Fungsi dan Peran Bank Syariah

Menurut Tim Pengembangan Perbankan Syariah Institut Bankir Indonesia (2002) , fungsi dan peran bank syariah adalah:

- a. Manajer Investasi, bank syariah dapat mengelola investasi dana nasabah.
- b. Investor, banksyariahdapat menginvestasikan dana yang dimilikinya maupun dana nasabah yang dipercayakan kepadanya.
- c. Penyedia jasa keuangan dan lalu lintas pembayaran, bank syariah dapat melakukankegiatan jasa-jasa layanan perbankan sebagaimana lazimnya institusi perbankan sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- d. Pelaksana kegiatan sosial, sebagai suatu ciri yang melekat pada ident itas keuangan Islam, bank syariah juga memiliki kewajiban untuk mengeluarkan dan mengelola (menghimpun,mengadministrasikan, mendistribusikan) zakat serta dana-dana sosial lainnya.

Menurut Muhamad (2002), peranan bank syariah secara nyata dapat terwujud dalam aspek-aspek berikut:

- a. Menjadi perekat nasionalisme baru, artinya bank syariah dapat menjadi fasilitator aktif bagi terbentuknya jaringan usaha ekonomi kerakyatan.
- b. Memberdayakan ekonomi umat dan beroperasi secara transparan. Artinya pengelolaan bank syariah harus didasarkan pada visi ekonomi kerakyatan, dan upaya ini terwujud jika ada mekanisme operasi yang transparan.
- c. Memberikan return yang lebih baik. Artinya investasi di bank syariah tidak memberikan janji yang pasti mengenai return (keuntungan) yang diberikan kepada investor. Oleh karena itu bank syariah harus mampu memberikan return yang lebih baik dibandingkan dengan bank konvensional. Sebaliknya, nasabah pembiayaan akan memberikan bagi hasil sesuai dengan keuntungan yang diperolehnya. Oleh karena itu pengusaha harus bersedia memberikan keuntungan yang tinggi kepada bank syariah.

- d. Mendorong penurunan spekulasi di pasar keuangan. Artinya, bank syariah mendorong terjadinya transaksi produktif dari dana masyarakat. Dengan demikian, spekulasi dapat ditekan.
- e. Mendorong pemerataan pendapatan. Artinya bank syariah bukan hanya mengumpulkannya pihak ketiga, namun dapat mengumpulkan dana Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS). Dana ZIS dapat disalurkan melalui pembiayaan Qardul Hasan.
- f. Peningkatan efisiensi mobilisasi dana. Artinya, adanya produk al mudharabah al-mugayyadah, berarti terjadi kebebasan bank untuk melakukan investasi atas dana yang diserahkan oleh investor, bank memperoleh komisi atau bagi hasil, bukan karena spread bunga. dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Pada akhirnya terjadi pemerataan ekonomi.
- g. Uswah Hasanah, implementasi moral dalam penyelenggaraan usaha bank.
- h. .Meminimalisir adanya Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN) yang menyebabkan krisis ekonomi.

## **2.2 TEORI INOVASI RADIKAL**

### **2.2.1. Inovasi Radikal: Konteks**

"Pemimpin bisnis saat ini menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya" (front flap) (Charan 2009). Sebagian besar perusahaan menghadapi tingkat ketegangan eksternal dan internal yang lebih tinggi. Hal ini terutama disebabkan oleh dampak globalisasi, meningkatnya intensitas persaingan, volatilitas, aspirasi stakeholder yang terentang dan ketidakpastian ekonomi, namun juga tidak mengetahui kapan krisis akan berhenti (Charan 2009; D'Aveni dan Gunther 1994; Govindarajan dan Trimble 2005c; Kumar 2004b; Leifer et al., 2000; Mohr and Sarin 2009; Mohr et al., 2005b). Saat ini lingkungan di dalam dan di luar kebanyakan perusahaan, telah menjadi lebih bermusuhan. Menurut Stacey (2010), ketidakpastian telah menjadi kenyataan organisasi fundamental yang tak dapat diremehkan dengan dampak besar (Stacey 2010).

Ketidakpastian lingkungan dirasakan di antara semua pemangku kepentingan dan dapat didefinisikan, sebagai interaksi antara berbagai kompleksitas dan perubahan lingkungan. Kompleksitas mengacu pada jumlah dan keragaman unsur-unsur di lingkungan. Tingkat perubahan mengacu pada seberapa cepat unsur-unsur ini berubah. Istilah ketidakpastian lingkungan bisa sangat menyesatkan, karena lingkungan tidak merasa tidak pasti, orang melakukannya (Hatch 1997). Apa yang mempengaruhi organisasi, tidak begitu banyak kondisi di lingkungan karena ini adalah persepsi para pengambil keputusan organisasi, tentang betapa tidak menentu lingkungannya. Hatch (1997) menulis: "Manajer merasa tidak yakin saat mereka merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan ini terjadi ketika mereka kekurangan informasi yang mereka rasa perlu membuat keputusan. Ketegangan dan kecemasan yang dihasilkan dengan tidak mengetahui informasi apa yang dibutuhkan adalah pendorong utama untuk memprovokasi persepsi ketidakpastian yang meningkat " (Hatch 1997).

Ketidakpastian berarti tingkat ketidakpastian yang tinggi, sehingga tidak ada yang tahu dengan percaya diri apa yang akan terjadi. Yang bisa kita andalkan, menurut Stacey (2010), adalah fakta bahwa kita akan terkejut. Ini juga berarti tidak ada yang yakin apa yang sedang terjadi. Ini bahkan lebih kompleks dari itu, karena paradoks yang diketahui-tidak diketahui. Meskipun kita mungkin tidak dapat memprediksi, kita bisa berspekulasi dan mengharapkan pengulangan yang terus berlanjut, namun tidak pernah dengan pasti, karena evolusi akan selalu terbuka untuk perubahan radikal (Stacey 2010)

Paradoks utama, bagi perusahaan mana pun dalam lingkungan yang kompetitif, secara eksplisit berinovasi dengan cara baru yang membedakan mereka dari pesaing mereka. Kesalahan berulang adalah mengasumsikan bahwa ketrampilan yang mendorong sebuah organisasi untuk sukses dengan mempertahankan inovasi, dapat mendorong pertumbuhan radikal (Burgelman 1983a; Burgelman dan Siegel 2008; Christensen dan Raynor 2003; Govindarajan dan Trimble 2010; Markides 2008). Menurut Kim dan Mauborgne (2005), hanya 14% peluncuran produk baru yang merupakan inovasi substansial, namun mencakup sekitar 61% dari semua keuntungan inovasi di antara perusahaan yang diselidiki (Kim dan Mauborgne 2005). Baru-baru ini, O'Connor et al. (2008) mengacu pada penelitian yang

menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengkomersilkan inovasi radikal menuai di atas tingkat pengembalian normal dan lebih tinggi dari nilai pasar rata-rata dalam jangka panjang, namun sistem tersebut harus memiliki sistem yang memadai untuk mengelola ketidakpastian yang tinggi untuk membantu memanfaatkan investasi mereka (O'Connor et al 2008b).

Sebagian besar usaha inovasi radikal sangat ambisius dan memiliki visi untuk menjadi organisasi pertumbuhan yang bernilai tinggi, namun saat mereka mulai kecil, mereka tunduk pada kewajiban akan hal baru dan kecil. Dengan kata lain, mereka tidak diketahui, belum diuji, dan kurang memiliki legitimasi (Burgelman dan Siegel 2008; Burgelman dan Siegel 2007). MacMillan dan George (1985) sudah memperingatkan bahwa perusahaan menjalin usaha atau menciptakan bisnis baru dalam perusahaan sering satu-satunya cara untuk tumbuh; namun banyak usaha mengakibatkan kegagalan (MacMillan dan George 1985).

Organisasi radikal harus berurusan dengan banyak paradoks: kebaruan dan kontinuitas, mengetahui dan tidak tahu (Stacey 2010). Untuk proyek inovasi radikal, bentuk pasar akhir pada awalnya jauh dari jelas dan jelas, dimana pelanggan memiliki kebutuhan, juga keinginan nyata, kemampuan dan kemauan untuk mengalokasikan anggaran, sangat sulit. Memprediksi penawaran mana yang akan mendapatkan penerimaan pasar, merupakan tantangan berat dan jalan ke depan sulit untuk dipvisualisasikan. Setiap RCV harus menghadapi sejumlah besar ketidakpastian yang membuat sulit untuk menentukan jagoan kunci masa depan. Dalam skenario seperti itu, jauh lebih masuk akal dan berguna untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan ketidakpastian yang harus diselesaikan, untuk menentukan pendekatan alternatif dan memantaunya secara terus menerus (Rice et al., 2008).

Untuk meringkas: bagian ini mengklarifikasi konteks inovasi radikal dan menggambarkan pembalap pasar dan bisnis yang dinamis dan kompetitif, yang menyebabkan banyak manajer merasa tidak pasti. Pada bagian selanjutnya, domain ventura perusahaan akan dieksplorasi.



### **2.2.2. Inovasi Radikal: Perusahaan Ventures**

"Peremajaan perusahaan adalah strategi pertumbuhan untuk memanfaatkan peluang baru yang berbeda dari fokus perusahaan saat ini" (Altman dan Zacharakis 2003). Corporate entrepreneurship (CE) dapat dilihat, sebagai proses dalam sebuah organisasi yang mapan untuk memahami, mendorong, meluncurkan dan mengelola bisnis baru, yang berbeda dari organisasi induk, namun memanfaatkan beberapa aset orang tua atau sumber daya lainnya (Wolcott dan Lippitz 2007).

Unit baru ini tetap berada di bawah pengendalian perusahaan, strategis dan finansial. Ini berbeda dengan modal ventura perusahaan, yang terutama mengejar investasi keuangan di perusahaan eksternal (Sharma dan Chrisman 1999). Burgelman (1983) melihat CE sebagai proses diversifikasi melalui pengembangan internal, yang memerlukan kombinasi sumber daya baru untuk memperluas aktivitas organisasi di area yang tidak terkait atau terkait dengan marginal (Burgelman 1983b) atau CE adalah proses eksperimen dan seleksi (Burgelman 1983a). Zahra (1995) memandang CE, sebagai jumlah upaya inovasi, revitalisasi dan pembaharuan sebuah organisasi dan yang ditandai dengan mengubah ruang lingkup bisnisnya dan dengan membangun kemampuan baru dan kemudian memanfaatkannya secara kreatif (Zahra et al 1995).

Kuratko dan Audretsch (2009) menggabungkan domain manajemen kewiraswastaan dan strategis untuk menghadapi kekuatan kuat dalam lanskap kompetitif: perubahan, kompleksitas, kekacauan dan kontradiksi (Kuratko dan Audretsch 2009). Intinya, usaha korporat radikal adalah jalan internal pertumbuhan baru (Sharma dan Chrisman 1999) dan pendekatan inovasi yang sangat terfokus (Birkinshaw and Hill 2005a). RCV menangani kenyataan eksternal internal dan dinamis yang canggih. Selama beberapa dekade terakhir, perusahaan di seluruh dunia telah bereksperimen dengan RCV, sebagai cara untuk menciptakan nilai baru bagi pemegang saham, menjadi ujung tombak pembaruan strategis, meremajakan organisasinya, membangun kemampuan baru, mengejar jalur pertumbuhan baru dan mengembangkan lini teratas dan bawah (Sharma dan Chrisman 1999).

Perusahaan-perusahaan yang sudah mapan mencoba untuk menyalin tangkas, mudah beradaptasi, pertumbuhan cepat, kemampuan organisasi perusahaan kecil (Hamel 1999). Membuat perusahaan virtual kecil baru di dalam organisasi mapan, bisa menjadi formula kemenangan untuk berhasil dengan inovasi terobosan, radikal, mengganggu, perubahan permainan dan strategis (Christensen dan Raynor 2003; Govindarajan dan Trimble 2005a; Markides 2008). Usaha perusahaan tersebut, adalah entitas pengembangan bisnis baru di dalam perusahaan mapan, lahir karena menghadapi inovasi terobosan baru (Birkinshaw and Hill 2005b; Burgelman 1984; Burgelman 1983b; Burgelman dan Välikangas 2005; Thornhill dan Amit 2000), diciptakan untuk menjadi ujung tombak pasar baru. dan ruang produk baru (Christensen 1997; et al) dan merupakan inisiatif eksperimen strategis (Govindarajan dan Trimble 2005c; Nicholls-Nixon et al., 2000).

Peremajaan perusahaan dianggap paling produktif sebagai jalan menuju kinerja superior saat dijalankan secara strategis (Covin dan Miles 2007). Biggadike (1979) mendefinisikan usaha perusahaan sebagai bisnis, produk atau layanan yang perusahaan induk sebelumnya belum dipasarkan dan memerlukan perusahaan induk untuk mendapatkan peralatan baru atau orang baru atau pengetahuan baru. Block & MacMilian (1995) memandang sebuah proyek sebagai usaha perusahaan, ketika melibatkan aktivitas internal baru, dengan ketidakpastian yang jauh lebih tinggi dan risiko kegagalan daripada bisnis basis organisasi; dan akan dikelola dengan tingkat otonomi yang tinggi pada suatu waktu selama hidupnya.

Namun, tingkat kematian di antara usaha tinggi dan kegagalan tersebut terutama disebabkan oleh anggapan keliru, bahwa pendekatan manajemen bersifat universal (Blok 1982). Markides (2000) menambahkan bahwa sumber utama kegagalan strategis adalah kegagalan untuk menjelaskandan pilihan yang terkait dengan, siapa yang harus tergabung sebagai segmen pasar dan lebih spesifik lagi sebagai pelanggan, apa yang ditawarkan dan bagaimana cara melakukan (Markides 2000).

Ada berbagai macam dan tingkat untuk. Pada saat ini, para periset telah menerapkan usaha perusahaan secara empiris pada tiga tingkat: organisasi induk, unit usaha dan usaha itu

sendiri. Program yang dilakukan di tingkat orang tua biasanya melacak unit formal yang ditetapkan untuk tujuan ini, tanpa rencana usaha tertentu (Birkinshaw dan Hill 2005a). Ini adalah RCV, yang mengandung dengan DNAny sendiri. Menurut Govindarajan dan Trimble (2005) sebuah organisasi DNA memiliki empat blok bangunan utama. Pertama, karakteristik staf atau kepemimpinan, kebijakan kepegawaian, kompetensi, kebijakan promosi dan. Struktur, struktur, struktur, struktur, struktur, struktur.

Ketiga, perencanaan sistem, sistem penganggaran, kriteria penilaian kinerja. Keempat, elemen budaya tentang perilaku yang tambahan, hubungan bisnis dan bias keputusan (Govindarajan dan Trimble 2005c). Lebih jauh lagi, RCV membutuhkan sebagian besar, pengetahuan teknologi baru dan pengetahuan pasar baru, sementara inovasi inkremental menggunakan dan memanfaatkan teknologi dan pasar yang ada (Burgers et al 2007). Radikalitas berhubungan dengan derajat kebaruan - produk, solusi, model bisnis dan pasar - dan tingkat otonomi. Blok dan MacMillan (1993) membedakan tiga dimensi keterkaitan usaha perusahaan: produk, teknologi, dan pasar. Bersama-sama ketiga dimensi ini kebaruan usaha perusahaan, relatif terhadap perusahaan induk. Dimensi produk, ukuran kebaruan produk yang dikembangkan usaha, dibandingkan dengan penawaran perusahaan induk saat ini. Dimensi teknologi ringkas pada kecepatan sedang, relatif terhadap perusahaan induk. Jenis usaha ini dengan kemampuan rusak, karena membuat teknologi yang ada sudah usang. Dimensi pasar pada usaha ini. Kemampuan mengenai pasar baru, coba pada pemasaran baru dengan berbagai pilihan yang ada (Blok et al 1982 ).

Namun, kenyataan pasar dan bisnis dengan hasil ventilasi perusahaan sangat menantang. Seperti yang dibuat oleh Block dan MacMillan (1995): "Setiap sepuluh tahun yang ada lonjakan minat terhadap bisnis yang dihasilkan secara internal. Rekam jejaknya dicampur dengan kombinasi kegagalan, kesuksesan dan hasil yang biasa-biasa saja. Meskipun banyak perusahaan telah berkecil hati, yang lain telah menunjukkan kekuatan untuk menjelajah dengan menggunakan strategi untuk mendorong mereka menuju ke dalam profitabilitas dan pertumbuhan yang dinamis. (Blok dan MacMillan 1995). Jadi, corporate venturing sebagian besar, sebagai sebuah inovasi yang dibangun, yang membutuhkan kemampuan yang berbeda dari unit bisnis strategis yang ada (SBU). Perusahaan yang sedang

berkembang prakarsa usaha untuk meraih, merevitalisasi atau meremajakan bisnis inti dan kapan diperlukan kemampuan yang berbeda.

Peremajaan perusahaan dirasakan dan sering digunakan, sebagai wadah organisasi untuk pengembangan bisnis baru yang cepat untuk inovasi radikal. Perintis usaha. Tanpa strategi yang jelas, organisasi tidak menghasilkan peluang yang tidak koheren, tapi itu tidak memindahkan organisasinya ke arah masa depan yang diinginkan (Getz and Tuttle 2001). Secara keseluruhan, tidak ada kekurangan dalam hal "pertumbuhan melalui mimpi inovasi" dalam agenda dan peningkatan investasi Litbang.

Beberapa perintis perusahaan multinasional menjadi bersemangat dan mencoba untuk sementara ide "membawa ide silicon valley inside". Akhirnya, sebagian besar mereka sudah melakukan percobaan (Hamel 1999). Di seluruh dunia, hasil pertumbuhan baru yang diantisipasi buruk, dipertanyakan dan prosesnya dianggap tinggi dan tidak dapat diprediksi (McGrath et al 2006). Selain itu, tingkat mortalitas usaha radikal, tinggi dan banyak perusahaan menarik diri (McGrath dan Keil 2007). Banyak perusahaan putus asa dan berjuang (O'Connor et al 2008b). Pengejaran wilayah baru dengan memilih jalur yang berisiko dan tidak pasti adalah perlombaan dengan peraturannya sendiri. Perlombaan ini adalah bidang inovasi radikal dan perubahan permainan.

Di sini, unit yang lebih berjiwa petualang dan lebih kewirausahaan harus dilengkapi dengan kegiatan penemuan dan penjelajahan. Banyak yang harus dilakukan dengan masa lalu, tentang apa yang mereka lakukan dengan baik, apa yang mereka kenal paling baik dan siapa yang mereka kenal (Govindarajan dan Trimble 2005c). Peluang dan ditinjau dan dilihat secara luas. Berbagai jenis inovasi memiliki efek yang berbeda dan harus dianggap sebagai fenomena yang berbedamembangun 'teori yang lebih baik' (Markides 2006). Perusahaan terlalu sering terombang-ambing dalam komitmen mereka terhadap aktivitas ventura internal perusahaan, yang menghasilkan hasil yang kurang optimal. Namun, meregangkan garis waktu terlalu banyak bentuk tekanan yang tidak tepat pada usaha untuk "tumbuh dengan cepat" dan arus penyebab perilaku manajerial disfungsi (Burgelman dan Välikangas

2005). Menurut Guy Kawasaki (2004): "Fer, tidak belajar, esensi kewiraswastaan" (Kawasaki 2004).

### **2.2.3. Inovasi Radikal: Komersialisasi**

"Diminta untuk mengingat tantangan inovasi, membangun manajer yang berhubungan dengan maverick yang kreatif, cemerlang dan terinspirasi yang melihat masa depan dengan cara yang berbeda, seorang pemberontak dalam sebuah misi. Roman ini tergabung dalam budaya bisnis kita" (Govindarajan dan Trimble 2005c). Cahayanya dengan ujung depan yang kabur dan time-to-market. Namun, tantangan sebenarnya adalah fuzzy time-into-market (Baker dan Hart 2007).

Meski demikian, usaha lepas landas (Tellis 2008), usaha kolaboratif (Talayah, biaya dan risikonya, pengembangan produk (Di Benedetto 1999), pengembangan pasar (Baker 1983), percobaan di wilayah yang tidak diketahui (O'Connor dan McDermott 2004) et al. 2009), kemampuan spesifik yang akan digunakan untuk mendorong inovasi ke pasar (Di Benedetto et al 2008; O'Connor dan DeMartino 2006), telah relatif kurang diteliti di pasar industri. RCV tahan banting mereka yang paling kaku begitu mereka menunjukkan tanda-tanda keberhasilan, mengkonsumsi lebih banyak sumber daya dan berbenturan dengan perusahaan induk dan RCV lainnya dan unit bisnis strategis (Govindarajan dan Trimble 2005a; Govindarajan dan Trimble 2005c). Ini mewakili RCV yang muncul sebagai tantangan utama sepanjang lintasan pertumbuhan mereka.

Selama bertahun-tahun, penelitian yang meningkatkan penjualan take-off semakin meningkat. Perintis, Rodgers (2003) dan Bass (1969) melihat inovator dan peniru sebagai pusat dan berpendapat, yaitu tingkat difusi inovasi diatur oleh ukuran relatif kedua kelompok ini dan arah pada kurva pendapatan S (Bass 1969; Rodgers 2003). Setelah karya akhir Rodgers (2003) dan Bass (1969), banyak model telah dikembangkan untuk penangkapan

Studi tersebut juga mengeksplorasi kesenjangan antara segmen, yang disebabkan oleh faktor seperti inersia teknologi, kaskade, resesi ekonomi, dan pembelian kembali perlahan oleh

pengadopsi awal (Chandrasekaran & Tellis, 2008). Sebelumnya, Tellis, Stremersch dan Yin (2003), menunjukkan bahwa budaya dan identitas nasional merupakan faktor penentu penting lainnya untuk lepas landas, terutama dalam penyebaran inovasi di seluruh negara. Mereka menyarankan, bahwa jika perbedaan antar negara tajam dan terus-menerus, maka ini dapat membantu menyelesaikan pilihan antara strategi terjun air atau sprinkler, untuk peluncuran produk baru secara global (Stremersch and Tellis 2004; Tellis et al., 2003). Selain itu, banyak studi empiris yang berfokus pada pengembangan model yang menjelaskan dan memprediksi penjualan take-off (Chandrasekaran dan Tellis 2008; Chandy dan Tellis 2000; Chandy dan Tellis 1998; Golder and Tellis 2004; Stremersch and Tellis 2004; Tellis et al., 2003; Van den Bulte 2006; Van den Bulte dan Joshi 2007). Namun, hampir semua proyek penelitian ini dilakukan dalam bisnis ke setting konsumen dan terutama dilakukan di Amerika Serikat. Dengan fokus pada bisnis ke bisnis (B2B), Moore (1999), secara konseptual berdasarkan karya Rodgers (Rodgers 2003), mempopulerkan konsep jurangnya tentang kategori pengadopsi pasar di mana beberapa penulis lainnya telah berkembang (Dhebar 2001; Moore 1999; Slater dan Mohr 2006). Bagi Moore (1999), periode awal pasar ditandai oleh kegembiraan dan ketidakpastian di benak para vendor dan pelanggan antusias teknologi (juga disebut sebagai inovator) dan pelanggan visioner (juga disebut sebagai pengadopsi awal).

Titik-titik infleksi, bagilah evolusi pengembangan pasar awal dan tunjukkan perubahan mendasar, bagaimana pasar teknologi berkembang, dan oleh karena itu mengapa dan bagaimana perubahan harus terjadi agar bisa berpindah dari satu fase ke tahap lainnya (Moore 1999). Dalam pencarian yang sama untuk penjelasan, tip poin (Gladwell 2001; Kim dan Mauborgne 2003) dan siklus hype (Fenn dan Raskino 2008) adalah upaya lain untuk menjelaskan momen kebenaran tersebut (Gladwell 2001). Gladwell (2001) dan Kim dan Mauborgne (2003) melihat momen kritis tersebut pada waktunya, sebagai titik perpindahan atau tip utama (Gladwell 2001; Kim dan Mauborgne 2003). Gladwell (2001) berkomentar: "Titik kritis adalah saat-saat kebenaran, di mana momentum untuk perubahan menjadi tidak dapat diprediksi atau tak terbendung. Titik kritis adalah momen massa kritis, ambang batas, titik didih. "Dia juga menyatakan:" Ini tentang gagasan dan produk, pesan dan perilaku yang menyebar seperti virus "(Gladwell 2001). Menariknya, terlepas dari penelitian substansial yang berkaitan dengan difusi dan adopsi produk baru, banyak tantangan tetap untuk penelitian masa depan, seperti misalnya pola lepas landas dan titik balik (Hauser et al 2006).

Untuk meringkas: Tinjauan literatur menunjukkan, bahwa penelitian empiris yang diajukan relevan dari perspektif teoritis dan dari perspektif manajerial. Pendekatan holistik dan longitudinal tampaknya merupakan pendekatan penelitian yang lebih baik, karena multi dimensi, karakter multidisiplin dan kompleksitas lingkup penelitian.

#### **2.2.4 Inovasi Layanan**

Inovasi layanan adalah konsep luas yang mencakup cukup banyak jumlah dimensi yang berbeda, dibahas dalam literatur oleh Bessant dan Davies (2007), De Jong dan Vermeulen (2003), Edvardsson dan Olsson (1996), dan Tidd, Bessant, dan Pavitt (2005). Contoh inovasi yang spesifik mencakup proses pengembangan layanan (Kindström & Kowalkowski, 2009; Song, Song, & Di Benedetto, 2009), pengembangan kemampuan (Den Hertog et al., 2010; Fischer et al., 2010), belajar (Stevens & Dimitriadis, 2004), adaptasi organisasi (Neu & Brown, 2008), dan budaya (Gebauer dan Friedli, 2005).

Perusahaan bertujuan untuk menguasai seluk beluk inovasi layanan dan memanfaatkan sepenuhnya dari potensi manfaat inovasi layanan harus diatasi itu array seluruh komponen. Padahal banyak sekali inovasi layanan Kerangka kerja yang diterapkan dalam praktik hanya berfokus pada perubahan dalam perusahaan pandangan pelayanan atau pada proses penyediaan layanan. Pembelajaran Dilaporkan di sini hasil dari proposisi bahwa inovasi layanan adalah tantangan multi-dimensi dan menyeluruh bagi para manajer dibebankan dengan desain dan implementasinya, dan itu komprehensif Konsepsi karenanya sangat penting. Meski inovasi layanan memiliki peran katalitik dalam membentuk baru pasar dan menciptakan peluang bisnis baru, paling productcentric perusahaan masih mematuhi model 'penemuan', yang memprioritaskan proses, dan proses terstruktur konvensional untuk produk pengembangan yang khas dari perusahaan yang matang dan berpusat pada produk (Ostrom et al., 2010).

Inovasi sering dianggap sinonim dengan teknologi baru dalam konteks pengembangan produk baru dan proses manufaktur (Utterback, 1994). Ada beberapa

wawasan tentang cara yang dapat dicapai oleh perusahaan yang berorientasi pada produk inovasi layanan yang sukses, dan dengan demikian membedakan diri mereka sendiri dengan 'menanamkan' layanan dan solusi (Ostrom et al., 2010)

## **2.3 TEORI ORGANISASI & KEMAMPUAN**

Dalam bab ini, literatur yang berkaitan dengan teori organisasi dan kemampuan, yang relevan dalam konteks pengembangan pasar dan bisnis, akan dijelaskan dan didiskusikan. Lebih khusus lagi, pertama pandangan berbasis sumber daya (RBV) dan pandangan berbasis pengetahuan (KBV) akan dianalisis dan akan diikuti oleh analisis kemampuan organisasi dan literatur kemampuan dinamis. Selanjutnya, literatur kemampuan pemasaran dan inovasi akan dibahas. Akhirnya, kesimpulan akan dirumuskan dan kesenjangan kritis dalam literatur yang terkait dengan kemampuan MBD akan dibahas.

### **2.3.1 Tampilan berbasis sumber daya**

"Ahli pemasaran telah mencurahkan perhatian yang sangat kecil untuk menerapkan RBV sebagai kerangka acuan dalam memajukan teori pemasaran atau dalam menganalisis tantangan utama dalam praktik pemasaran" (Srivastava et al., 2001).

Edith Penrose (1959) memperkenalkan gagasan bahwa profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan harus dipahami dalam hal memanfaatkan dan memanfaatkan sumber daya unik dan istimewa, yang sepanjang waktu menjadi bagian dari pandangan berbasis sumber daya (RBV) (Barney 1991; Barney 1995; Barney et al 2001; Penrose 1959). RBV mengasumsikan bahwa organisasi dapat dikonseptualisasikan sebagai kumpulan sumber daya; bahwa sumber daya itu didistribusikan secara heterogen, dan perbedaan sumber daya bertahan dari waktu ke waktu. Pandangan ini juga tercermin dalam kerangka yang dipopulerkan oleh Barney (1995), di mana ia mengusulkan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal organisasi



tersebut, dengan empat pertanyaan mendasar mengenai sifat dan penggunaan sumber dayanya.

Pertama, pertanyaan tentang nilai: apakah sumber daya memungkinkan organisasi untuk memberi nilai tambah dan untuk menanggapi peluang dan ancaman lingkungan? Kedua, pertanyaan tentang kesadaran: berapa banyak organisasi yang bersaing telah memiliki sumber daya berharga yang sama? Ketiga, apakah organisasi yang kekurangan sumber daya berharga, menghadapi kerugian besar dalam memperolehnya, dibandingkan dengan perusahaan yang sudah memilikinya?

Akhirnya, pertanyaan tentang kemampuan untuk berorganisasi: apakah sebuah organisasi terorganisir untuk memanfaatkan potensi daya saing penuh dari sumber dayanya? (Barney 1995).Selanjutnya, Peteraf (1993) memperkenalkan model lain di mana empat sifat sumber daya diperlukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pertama, sumber daya yang digunakan organisasi harus heterogen atau khas dan berbeda dari sumber daya yang digunakan oleh atau tersedia bagi organisasi lain. Kedua, sumber daya heterogen yang membuat sebuah organisasi menjadi sukses, harus berasal dari pasar faktor yang tidak sempurna, yang berarti, bahwa sebuah perusahaan yang bersaing, entah tidak dapat memperoleh sumber khas yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang sukses, atau harus membayar harga yang tinggi untuk sumber daya semacam itu, maka tidak dapat memperoleh keuntungan ekonomi. Ketiga, sumber daya khas yang membuat sebuah organisasi berhasil harus tidak dapat ditiru dan disubstitusikan secara tidak sempurna, sehingga organisasi pesaing tidak dapat meniru sumber daya perusahaan yang sukses atau mengganti sumber daya lain dalam proses penciptaan nilai mereka.

Keempat, sumber khas dari organisasi yang sukses, harus tunduk pada mobilitas yang tidak sempurna, sehingga sumber utama perusahaan yang sukses tidak dapat dengan mudah meninggalkan organisasi dan akan tetap berada di dalam organisasi (Peteraf 1993). Kedua, sumber daya beralamat organisasi (sumber daya di luar organisasi yang dapat diakses organisasi saat dibutuhkan) dan sumber daya spesifik organisasi (sumber daya di dalam perusahaan) dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, jika dikerahkan dan

dikoordinasikan secara lebih efektif oleh organisasi daripada oleh organisasi lain. di industri. Jadi, sumber daya biasa pun, yang tersedia di pasar, dapat berkontribusi pada penciptaan keunggulan kompetitif, jika sebuah organisasi mengintegrasikan, menyebarkan dan mengkoordinasikan mereka lebih baik daripada pesaing mereka (Sanchez dan Heene 2004). Sumber daya dapat dipandang sebagai aset atau masukan untuk produksi - berwujud atau tidak berwujud - yang dimiliki organisasi, dikendalikan, atau memiliki akses secara semi permanen (Helfat dan Peteraf 2003).

Kasus untuk membuat sumber daya suatu organisasi menjadi fondasi bagi strateginya didasarkan pada dua premis. Pertama, sumber daya internal memberikan arahan dasar untuk strategi organisasi. Kedua, sumber daya merupakan sumber utama keuntungan bagi organisasi. Pengembalian ke sumber daya organisasi tergantung pada keberlanjutan keunggulan kompetitif dan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan uang sewa yang diperoleh dari sumber dayanya. Faktor penentu utama keberlanjutan adalah: daya tahan, transparansi, kemampuan transfer dan kemampuan meniru (Grant 1991). Sumber daya relasional cenderung tidak berwujud dan sulit diukur. Mereka berada di luar organisasi, seringkali hanya "tersedia" dan tidak "dimiliki" (Srivastava et al., 2001). Maksud strategis menyiratkan peregangannya yang cukup besar untuk sebuah organisasi. Sumber daya saat ini tidak cukup Hal ini memaksa organisasi untuk lebih inventif, untuk memanfaatkan sumber daya yang paling terbatas. Sedangkan pandangan tradisional strategi, berfokus pada tingkat kesesuaian antara sumber daya yang ada dan peluang saat ini, maksud strategis, menciptakan ketidaksesuaian antara sumber daya dan ambisi yang ekstrem. Tantangan bagi organisasi adalah untuk menutup kesenjangan dengan secara sistematis membangun keuntungan baru (Hamel dan Prahalad 1989).

Namun, refleksi kritis RBV menunjukkan kekurangan utama. Sebuah tinjauan dan penilaian baru-baru ini mengenai keterbatasan dan kekhawatiran, menyerukan demarkasi yang lebih jelas antara apa dan apa yang bukan sumber daya (Kraaijenbrink et al 2010). Fahy dan Smithee (1999) berpendapat: "Sebuah literatur yang luas telah menghasilkan banyak ambiguitas, penggunaan nomenklatur yang tidak konsisten dan beberapa klasifikasi yang saling tumpang tindih" (Fahy dan Smithee 1999). RBV memiliki fokus internal yang kuat,

yang pada dasarnya membangun kekuatan dan kelemahan internal, tampaknya lebih sesuai untuk pasar statis, dan memiliki penekanan pada bagaimana organisasi bersaing pada satu titik waktu (Harreld et al 2007). RBV belum cukup menjelaskan bagaimana dan mengapa organisasi tertentu memperoleh SCA dalam situasi perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi (Teece et al 1997).

Selain itu, sifat lingkungan yang bergejolak dan berubah menunjukkan bahwa sumber daya tidak dapat tetap statis dan tetap berharga. Mereka harus terus berkembang dan berkembang, jika tidak, perusahaan hanya dapat bersaing dalam jangka pendek. Untuk memiliki SCA yang gigih, organisasi harus terus berinvestasi dan meningkatkan sumber daya mereka untuk menciptakan alternatif pertumbuhan strategis baru (Ambrosini dan Bowman 2009). Dengan fokus pada memiliki sumber daya, RBV secara inheren statis, tidak dilengkapi dengan baik untuk menjelaskan waktu kapan nilai dibuat, saat sewa disesuaikan, dan bagaimana perusahaan berinovasi dan menghasilkan sumber baru SCA (Kraaijenbrink et al., 2010).

Pada bagian selanjutnya, dampak melihat pengetahuan sebagai sumber inti dan sumber keunggulan kompetitif akan diatasi. "Pengetahuan pasar penting untuk mengembangkan keunggulan kompetitif; namun fokus RBV telah pada aset internal " (Srivastava et al 2001).

Pandangan berbasis pengetahuan (KBV) dapat dianggap sebagai spin-off dari pandangan berbasis sumber daya (RBV) (Grant 1996). Pandangan ini melihat organisasi sebagai kumpulan pengetahuan (Kogut dan Zander 1996). Ini adalah pengetahuan heterogen yang merupakan penentu utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pandangan ini mempertimbangkan keuntungan organisasi organisasi melalui pasar melalui kemampuan superior mereka dalam menciptakan dan mentransfer pengetahuan. Hasil penciptaan pengetahuan dari kombinasi pengetahuan dan sumber daya baru. Dalam hal ini, akumulasi pengetahuan melalui pembelajaran yang merupakan pendorong dalam pengembangan dan pertumbuhan sebuah organisasi, karena perolehan pengetahuan membuka peluang pertumbuhan baru dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan peluang

ini. Hubungan dengan organisasi lain penting untuk informasi baru. Pengetahuan Tacit sangat berharga bagi organisasi, karena sulit untuk ditransfer dan dengan demikian dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pengetahuan tumpang tindih dikaitkan dengan individu dan sangat sulit untuk diartikulasikan. Pengetahuan Tacit terutama dilihat melalui tindakan individu, bukan melalui penjelasan spesifik tentang apa yang diketahui individu. Pandangan berbasis pengetahuan menemukan, bahwa karena pengetahuan tacit sulit untuk ditiru dan relatif tidak bergerak, ini bisa menjadi dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Gupta dan Govindarajan 2000). Zahra dan George (2002) di sisi lain, membedakan antara akuisisi dan asimilasi pengetahuan eksternal baru (yaitu kapasitas penyerapan potensial) dan transformasi dan eksploitasi (yaitu kapasitas penyerapan yang direalisasikan) dan berpendapat, bahwa kedua komponen kapasitas penyerapan memenuhi kebutuhan namun tidak mencukupi. kondisi untuk meningkatkan pengembangan produk baru (Zahra dan George 2002b).

Kemampuan menyerap merupakan konsep penting untuk pembelajaran antar organisasi dan paling efektif, bila ada kesamaan yang cukup dalam pengetahuan dasar (memungkinkan komunikasi yang efektif) namun juga keragaman yang cukup dalam pengetahuan khusus. Namun, salah satu kritiknya adalah bahwa KBV sangat abstrak. Konsep yang sulit diukur dan dipelajari sering diperlakukan sebagai kotak hitam. Oleh karena itu, KBV belum dipandang sebagai teori yang koheren (Grant 1996). Saya telah dikemukakan, bahwa ketika KBV digunakan sebagai teori strategi, pengetahuan biasanya dikonseptualisasikan sebagai sumber daya yang dapat diperoleh, dipindahkan atau diintegrasikan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Eisenhardt dan Santos 2006). Dengan demikian, KBV dikurangi menjadi kasus khusus RBV daripada teori strategi yang unik. Pada bagian berikut, literatur kemampuan organisasi akan diulas.

### **2.3.2 Kemampuan organisasi**

"Organisasi yang sukses tahu bagaimana melakukan sesuatu" (Dosi et al 2008).RBV mengasumsikan, bahwa ketika organisasi memiliki sumber daya yang berharga, langka, tidak ada bandingannya dan tidak dapat diganti, mereka dapat mencapai keunggulan kompetitif

yang berkelanjutan dengan menerapkan strategi menciptakan nilai unik yang tidak dapat dengan mudah diduplikasi oleh organisasi pesaing (Eisenhardt dan Martin 2000). Secara konseptual, kemampuan adalah proses dimana sumber daya digunakan (Amit dan Schoemaker 1993) dan merupakan sumber keunggulan kompetitif (Grant 1991). Kemampuan juga bisa dipandang sebagai rutinitas; Namun, Dosi (2008) membedakan rutinitas dari kemampuan dan klaim bahwa kemampuan melibatkan komitmen yang lebih signifikan, memungkinkan hasil yang lebih signifikan dan keputusan sadar dalam pengembangan dan penerapannya dan penerapan kemampuan biasanya berulang-ulang (Dosi et al 2008). Praktis, kemampuan organisasi, adalah kemampuan untuk melakukan aktivitas tertentu (Helfat dan Peteraf 2009) dan apa yang dapat dilakukan oleh sebuah organisasi, ditentukan oleh sumber, proses dan nilainya (Christensen 1997; Christensen and Overdorf 2000; Christensen and Raynor 2003). Faktor-faktor ini menentukan kemampuan perusahaan, serta ketidakmampuan atau kekakuan inti (Leonard Barton et al 1994).

Menciptakan kemampuan melibatkan pola koordinasi yang kompleks. Anda tidak dapat melihat mereka atau menyentuh mereka, namun mereka membuat perbedaan. Mereka adalah keterampilan kolektif, kemampuan dan keahlian sebuah organisasi. Mereka membentuk identitas dan kepribadian organisasi. Kemampuan kata, kompetensi dan kemampuan sering digunakan secara bergantian, menimbulkan kebingungan. Menurut Ulrich dan Smallwood (2004): "Kemampuan organisasi mencerminkan keahlian kolektif organisasi dan menentukan apa yang dilakukan perusahaan Anda dengan sebaik-baiknya. Kemampuan organisasi sulit untuk dinilai. Jangan abaikan mereka untuk kepentingan yang mudah dikenali untuk menganalisis aset (Ulrich dan Smallwood 2004).

Selain itu, kemampuan berbasis pandangan (CBV) memiliki fokus internal yang kuat, yang pada dasarnya membangun kekuatan dan kelemahan internal, sebagian besar bersifat statis, tampaknya lebih sesuai untuk pasar statis, dan memiliki penekanan pada bagaimana organisasi bersaing pada satu titik tunggal. pada waktunya (Harreld dkk 2007). Sudut pandang lain untuk melihat kemampuan adalah melalui lensa strategis. Menurut Stalk, Evans et al (1992), kemampuan hanya bisa strategis dari perspektif pelanggan (Stalk et al 1992), bila ada kebutuhan pengguna, bila unik dan sulit untuk ditiru (Teece et al 1997). Tipologi

lain, kemampuan operasional, atau kemampuan tingkat nol, mengizinkan sebuah organisasi untuk mencari nafkah di masa sekarang (Ambrosini dan Bowman 2009). Kemampuan yang memimpin sebuah organisasi untuk kesuksesan awal nantinya bisa menjadi hambatan.

Terutama proses, pada hakikatnya, tidak dimaksudkan untuk berubah. Mereka dirancang untuk menciptakan efisiensi dan konsistensi. Seiring organisasi menumbuhkan kemampuan yang ada menjadi cacat / kaku. Sedangkan sumber daya dan proses seringkali merupakan enabler yang menentukan apa yang dapat dilakukan oleh sebuah organisasi, nilai seringkali mewakili kendala: mereka mendefinisikan apa yang organisasi tidak dapat lakukan (Christensen dan Overdorf 2000). Prahalad dan Hamel (1990) mengajukan gagasan tentang kompetensi inti. Mereka mencantumkan tiga kriteria untuk kompetensi inti. Pertama, harus menyediakan akses ke berbagai pasar dan memiliki potensi leverage. Kedua, harus relevan dengan kriteria pembelian kunci pelanggan. Ketiga, sulit bagi pesaing untuk meniru (Prahalad dan Hamel 1990).

Kemampuan juga dapat dipandang sebagai blok pembaharuan (Zook 2007). Namun, sebagian besar organisasi tidak memiliki kapasitas untuk memperbarui kemampuan mereka dengan cepat (Teece et al 1997). Kemampuan strategis yang paling umum dalam literatur, terutama terkait dengan pemasaran dan kemampuan terkait teknologi (Di Benedetto et al 2008; Song et al 2007). Selain itu, kemampuan yang dibutuhkan untuk bersaing secara efektif di berbagai tahap siklus hidup industri belum dieksplorasi secara ketat (Lee 2009). Pada akhirnya, tidak jelas, dalam konteks usaha radikal, seberapa relevan kemampuan organisasi untuk menciptakan pasar baru dan membangun bisnis baru. Pertanyaan kunci untuk penelitian ini, oleh karena itu adalah: Seberapa penting kemampuan organisasi MBD?

#### **2.3.4 Teori Kapabilitas Dinamis**

Secara konsep dasar kapabilitas dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan ,membangun, dan mengkonfigurasi kompetensi-intenral maupun eksternal untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat (Teece, et al 1997:516) secara definisi bahwa menunjukkan kompetensi sebuah manajerial organisasi dan proses sebuah organisasi atau menggambarkan kegiatan dan pengetahuan organisasi saat ini (Teece, et al

1997 ; 518 )sepanjang dengan aset Firm –Specific terkumpul dalam sebuah integrasi secara keseluruhan yang mencakup individual maupun group (Teece, et al 1997) Dengan mengubah sumber daya organisasi ,kapabilitas dinamika dapat menciptakan alternatif strategi baru atau jalur untuk perusahaan (Helfat,1997) .

David Teece menyatakan bahwa organisasi yang mempunyai kapabilitas Dinamika maka memiliki kapasitas dalam merasakan membentuk peluang dan ancaman, untuk merebut peluang dan mempertahankan daya saing melalui peningkatan ,penggabungan memberikannya, dan bila perlu mengkonfigurasi ulang aset tak berwujud dan berwujud pada bisnis perusahaan .Kemampuan dinamis menyangkut perubahan (Helfat dan Peteraf 2009). Di pasar, di mana lanskap kompetitif bergeser, kemampuan dinamis di mana para manajer mengintegrasikan, membangun, meningkatkan, dan mengonfigurasi ulang kemampuan internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat, menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Ambrosini dan Bowman 2009; Teece et al. 1997). Organisasi dengan rutinitas, yang mampu merespons secara efektif tantangan kompetitif lingkungan mereka, dapat bertahan setidaknya sampai gelombang perubahan lingkungan berikutnya terjadi (Nelson dan Winter 1982; Sanchez dan Heene 2004). Secara konseptual, Helfat et al. (2007) mendefinisikan kemampuan dinamis sebagai "kapasitas organisasi untuk menciptakan, memperluas, dan memodifikasi basis sumber daya secara sengaja" (Helfat et al 2007). Secara praktis, Teece (2007), memiliki kemampuan dinamis, sebagai identifikasi peluang ('penginderaan') dan investasi pada peluang ini ('merebut') mengarah pada posisi dan jalur baru (konfigurasi ulang), yang kemudian mempengaruhi kinerja perusahaan dalam hal pertumbuhan, keuntungan dan keunggulan kompetitif (Teece 2007).

Hal ini sejalan dengan Eisenhardt dan Martin (2000) yang menggambarkan kemampuan dinamis, sebagai proses yang dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh, mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang dan melepaskan sumber daya, yang mengarah ke konfigurasi sumber daya baru, yang bergantung pada jalan dan tertanam dalam organisasi (Eisenhardt dan Martin 2000) dan penggunaannya disengaja (Ambrosini dan Bowman 2009). Konsep kemampuan dinamis mencakup kapasitas untuk mengidentifikasi kebutuhan atau

peluang perubahan, merumuskan respon untuk kebutuhan atau kesempatan semacam itu, dan menerapkannya dengan menentukan tindakan kritis (Helfat et al 2007; Judge and Blocker 2008).

Menariknya, Helfat dan Peteraf memperkenalkan konsep siklus hidup kemampuan, untuk menunjukkan karakter kemampuan yang dinamis (Helfat dan Peteraf 2003). Esensi kemampuan dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang pertumbuhan baru dan untuk merebutnya. Kemampuan dinamis bukan konsep akademis abstrak, tapi satu set konkret mekanisme yang membantu para manajer mengatasi pertanyaan mendasar strategi, yaitu mengembangkan keunggulan kompetitif yang benar-benar berkelanjutan melalui penyesuaian organisasional yang dinamis (Harrell et al., 2007). Di pasar yang mudah berubah, masuk akal untuk menggunakan kemampuan dinamis untuk membangun konfigurasi sumber daya baru dan beralih ke posisi kompetitif yang baru, dengan menggunakan logika perubahan strategis.

Konon, terlepas dari daya tarik intuitif dari konsep kemampuan dinamis dalam konteks usaha radikal, hanya ada sedikit riset untuk menjelaskan kemampuan dinamis yang diperlukan untuk mengembangkan peluncuran pasca pasar, dan bagaimana, jika sama sekali, mereka menghubungkan Dengan kemampuan dinamis yang dibutuhkan untuk mengembangkan bisnis yang berkelanjutan, yang dalam konteks pasar industri memerlukan, dari waktu ke waktu, pengembangan hubungan pertukaran yang stabil. Oleh karena itu, masalah penelitian berkaitan dengan sejauh mana kemampuan dinamis yang digariskan di atas terkait dengan proses pengembangan pasar dan bisnis.

Pandangan strategi berbasis sumber daya yang disebut telah dikritik karena tidak mempertimbangkan bagaimana mengembangkan dan memelihara sumber daya perusahaan dari waktu ke waktu (Teece et al., 1997). Konsep kemampuan dinamis yang mengambil pandangan berbasis sumber daya sebagai salah satu titik tolaknya, bertujuan untuk mengatasi masalah itu. Definisi dinamis yang banyak digunakan Kemampuannya adalah bahwa mereka rutinitas dalam manajerial perusahaan dan proses organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan, melepaskan, mengintegrasikan dan reconfigure resources (Teece et al., 1997)



dan karena itu berubah bentuk (Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002). Mereka tidak hanya mencari untuk menyesuaikan basis sumber daya perusahaan untuk mengembangkan tuntutan pelanggan dan tren pasar, seperti meningkatnya permintaan akan layanan, tapi juga memungkinkan perusahaan untuk membentuk lingkungan mereka melalui inovasi dan kolaborasi dengan pelanggan mereka dan aktor kunci lainnya (Teece, 2007).

Mengingat fokus pada perubahan, konsepsi asli kemampuan dinamis berada dalam konteks lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece et al., 1997). Kebutuhan yang diakui perusahaan di lingkungan yang relatif stabil untuk mendapatkan, melepaskan, mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang sumber daya mereka dalam menanggapi ancaman dan peluang perubahan di pasar telah menyebabkan perubahan dalam perspektif tradisional (Eisenhardt & Martin, 2000). Mengingat bahwa perusahaan sentra produk dihadapkan oleh perubahan pasar, permintaan pelanggan baru, baru (sering berbiaya rendah) persaingan, dan komodifikasi produk, penerapan Kerangka kemampuan dinamis baik tepat dan tepat waktu.

Beberapa pengamat (Hari, 2004; Prasnikar, Lisjak, Buhovac, & Stembergar, 2008) merasa bahwa manajer perlu memahami inti perusahaan mereka kemampuan teknologi dan kemampuan pemasarannya, untuk dapat untuk menentukan kapabilitas mana yang harus dikembangkan dan yang dihentikan sebagai tidak relevan. Sebagai fokus bisnis perusahaan sentris produk bergeser ke layanan, kebutuhan meningkat untuk mengidentifikasi kemampuan yang diperlukan dan mengusulkan sarana untuk pelaksanaannya. Kecenderungan untuk mendiskusikan kemampuan dalam pengembangan produk dan teknologi konteks (mis., Eisenhardt & Martin, 2000; Lisboa, Skarmeas, & Lages, 2011; Teece, 2007) sering menyebabkan pengabaian komponen layanan. Meningkatnya pentingnya inovasi layanan bagi banyak perusahaan dan fakta bahwa perubahan di lingkungan eksternal dapat menurunkan nilai kemampuan dinamis saat ini, bersama-sama menghasilkan keharusan untuk memperluas diskusi tentang dinamika kerangka kemampuan (Den Hertog et al., 2010; Fischer et al., 2010). Pengenalan inovasi layanan ke dalam skenario belum tentu permintaan modifikasi dari kerangka generik menyeluruh.

Sebagai gantinya, perusahaan harus memperluas struktur dasarnya - yaitu, *microfoundations* (Teece, 2007) - dengan memperhatikan aspek pelayanan. Fokus pada

kemampuan microfoundations daripada overarching, Berikan wawasan yang lebih dalam dan analisis yang lebih sesuai inisiatif dan prosedur yang secara langsung mempengaruhi inovasi layanan. Ada kebutuhan untuk membedakan sejumlah microfoundations yang berbedadiarahkan pada fasilitasi inovasi layanan.

Identifikasi dan penerapan subkategori tersebut akan memperpanjang dinamikakerangka kemampuan, membuatnya lebih komprehensif, yahselaras dengan karakteristik kontemporer industri dan industri konteks, dan lebih mampu mengatasi tantangan layanan tertentu inovasi. Untuk analisis data empiris, studi yang dilaporkan di sini diadopsi klasifikasi tiga tingkat kemampuan dinamis tingkat perusahaan yang diusulkan oleh Teece (2007): merasakan, merebut, dan menyusun ulang. Tujuan adalah untuk mengembangkan kerangka struktural yang lebih inklusif, yang akan terjadi termasuk microfoundations di jantung konsep dinamik kemampuan. Ketiga konstruksi ini tidak baru. Memang konseptual mereka hubungan dengan dikotomi eksplorasi-eksploitasi (Lisboa et al., 2011) dan konstruksi setara dalam literatur orientasi pasar (Kohli & Jaworski, 1990) membuktikan relevansiyadan penerapan konstruksi. Kendati demikian, penambahan yang dinamis perspektif kemampuan dan izin mikrofenasi terkait koneksi yang lebih langsung dengan faktor-faktor yang mendasari.

### *a. Sensing Capabilities*

'Sensing' mengacu pada pengumpulan pemasaran yang relevan intelijen. Hal ini penting bagi bisnis dalam mengejar persaingan keuntungan untuk dapat memindai pasar global dan lokal, menilai pelanggan 'preferensi aktual, dan menangkap ide secara internal dari yang luas rentang karyawan (Hari, 2004; Teece, 2007). Dalam konteks pasar orientasi, Kohli dan Jaworski (1990) menggambarkan sebanding proses pembangkitan intelijen diikuti dengan diseminasi informasi. Voola dan O'Cass (2010) fokus pada aspek yang berkaitan untuk kemampuan penginderaan dalam diskusi mereka tentang pasar 'proaktif' orientasi. Mengumpulkan informasi tentang pelanggan sangat penting dasar untuk pengembangan dan penyediaan layanan (Edvardsson Gustafsson, Kristensson, Magnusson, & Matthing, 2006; Gallouj & Weinstein, 1997). Mengembangkan dan memberikan layanan

biasanya melibatkan beberapa tahap, ditandai dengan keterlibatan pelanggan dan umpan balik interaksi dan penyesuaian bersama (Kindström & Kowalkowski, 2009; Stevens & Dimitriadis, 2004). Itu Penginderaan terhadap kesempatan terkait layanan secara inheren rumit, karena mereka cenderung berada jauh di dalam proses spesifik pelanggan kegiatan dan biasanya hanya bisa dimengerti setelah persemaian dari layanan dalam konteks unik pelanggan (Vargo & Lusch, 2008)

### ***b Seizing Capabilities***

Untuk 'merebut' kemampuan, tidak cukup berinvestasi di bidang teknologi dan aset pelengkap. Model bisnis juga harus mampu mempertahankan dan mengeksploitasi peluang baru saat mereka hadir mereka sendiri (Chesbrough, 2010; Teece, 2010). Demikian pula, Kohl dan Jaworski (1990) dan Atuahene-Gima (1996) menyerukan 'responsif', dengan mana mereka berarti kesiapan untuk menyebarkan kecerdasan pasar seluruh perusahaan dan sepatutnya mengambil inisiatif berdasarkan itu. Model bisnis produk-sentris tidak sesuai, dalam artian bahwa hal itu dapat menyebabkan hilangnya banyak kesempatan layanan yang dirasakan sebelumnya dalam transit antara tingkat manajemen atau fungsi, atau antar sumber daya untuk penginderaan dan perampasan. Proses pengambilan keputusan yang tegas Bergerak menuju produk bisa kehilangan peluang inovasi layanan yang akan disita oleh kemampuan yang lebih berorientasi layanan. Kemahiran dalam desain dan pengiriman layanan sangat tergantung pada organisasi inovasi seperti pada pengembangan dan implementasi inovasi layanan tertentu. Alasannya setidaknya sebagian bahwa banyak tantangan yang terjadi dalam perubahan dari product orientation untuk orientasi layanan dan menjadi lebih customer centric adalah internal perusahaan (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, & Hari, 2006).

### ***C. Reconfiguring capabilities***

Sudah diketahui secara luas bahwa perusahaan yang sukses sering menjadi puas dan kaku dari waktu ke waktu (Leonard-Barton, 1992), sering menyempurnakan model bisnis

mereka saat ini dengan berfokus pada eksploitasi bukan eksplorasi. Sedikit penyesuaian modelnya mungkin cukup untuk mempertahankan eksploitasi sekumpulan peluang saat ini. Tapi, saat lingkungan berubah, manajemen perlu melakukan rekonfigurasi yang lebih substansial (Helfat et al., 2007). Meski model bisnis perusahaan dan logika bisnis terkait mungkin cukup terdengar untuk mendapatkan keuntungan dari peluang berbasis produk saat ini, mereka mungkin tidak cukup untuk memanfaatkan peluang yang muncul untuk inovasi layanan, bahkan jika mereka merasa. Untuk melakukannya, perusahaan harus mengkonfigurasi ulang elemen fundamental bisnisnya model dan sumber dayanya saat ini (Kindström, 2010) dan break embedded path dependencies yang salah

### **2.3.6 Kemampuan pemasaran**

Hari telah menjadi perintis dengan subjek kemampuan pemasaran sejak awal tahun 90an. Kemampuan pemasaran pada awalnya didefinisikan, sebagai proses integratif yang dirancang untuk menerapkan pengetahuan kolektif, keterampilan, dan sumber daya perusahaan, terhadap kebutuhan bisnis yang terkait dengan pasar, yang memungkinkan bisnis untuk menambah nilai pada barang dan layanannya dan memenuhi permintaan kompetitif. (Hari 1994). Meskipun perusahaan pesaing dapat fokus pada kebutuhan pasar yang sama, cara istimewa di mana setiap kelompok individu di dalam setiap perusahaan mengintegrasikan pengetahuan menciptakan banyak cara unik untuk memecahkan kebutuhan pelanggan serupa. Oleh karena itu, perusahaan dapat diharapkan berkembang secara identik, namun tidak dengan kemampuan pemasaran yang sama.

Ini membantu mencegah kemampuan menambahkan nilai ini, agar tidak mudah ditiru oleh pesaing dan juga mencegah penggantian mudah satu kemampuan dengan kemampuan lainnya. Ini juga mencegah kemampuan ini, agar tidak mudah ditransfer antar pesaing. Akibatnya, kemampuan ini mampu membentuk dasar bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Grant et al 1996).

Pada dasarnya, kemampuan pemasaran, dapat digambarkan sebagai kemampuan luar, kemampuan keluar-dalam, kemampuan jangkauan (Hari 1994) dan kemampuan jaringan (Greenley et al., 2005). Kemampuan pemasaran dapat diurutkan menjadi tiga kategori tergantung pada fokus proses pendefinisian. Di salah satu ujung spektrum adalah yang dikerahkan dari dalam-luar dan diaktifkan oleh persyaratan pasar, tantangan kompetitif dan peluang eksternal. Contohnya adalah manufaktur dan teknologi knowhow. Di ujung lain spektrum, adalah kemampuan yang titik fokusnya hampir secara eksklusif berada di luar organisasi. Tujuan dari kemampuan luar ini adalah untuk menghubungkan proses yang menentukan kemampuan organisasi lainnya ke lingkungan eksternal dan memungkinkan bisnis bersaing dengan mengantisipasi persyaratan pasar di depan pesaing dalam menciptakan hubungan yang tahan lama. Akhirnya, kemampuan mencakup diperlukan untuk mengintegrasikan kemampuan dalam-luar pada kemampuan luar. Penawaran baru untuk pengembangan dan pengiriman pesanan pelanggan adalah kegiatan penting yang harus diinformasikan oleh analisis eksternal (luar-dalam) dan internal (di dalam-dalam).

Fitur yang paling khas dari organisasi yang digerakkan oleh pasar adalah penguasaan kemampuan penginderaan pasar dan pelanggan mereka. Penginderaan pasar menentukan seberapa baik organisasi diperlengkapi untuk terus merasakan perubahan di pasarnya dan untuk mengantisipasi tanggapan terhadap tindakan pemasaran. Kemampuan menghubungkan pelanggan, mencakup kemampuan dan proses yang diperlukan untuk mencapai hubungan pelanggan yang kolaboratif sehingga kebutuhan pelanggan cepat jelas (Hari 1994; Hari 1999; Hari 1990). Ini menunjukkan bahwa manajer yang mencari kesuksesan inovasi tidak dapat mengabaikan lingkungan dan melakukannya atas risiko mereka. Penyediaan nilai pelanggan sangat penting untuk hasil positif (Hunt 2000). Dengan demikian, para pemimpin perlu memantau konteks lingkungan, menyesuaikan investasi dan merampingkan proses pasar (Paladino 2008).

Pemasaran memainkan peran paradoks dalam mendukung inisiatif inovasi radikal. Kemampuan teknologi paling penting selama siklus hidup inovasi radikal hulu. Namun, kemampuan pemasaran juga penting, karena aplikasi pertama dari teknologi baru sering muncul di pasar marjinal (Christensen 1997; Christensen dan Overdorf 2000; Christensen dan

Raynor 2003). Karena itu, agar sukses, itu penting bagi RCV, untuk dapat mengembangkan pasar marjinal yang sedang berkembang ini. Kemampuan untuk berhasil mengembangkan dan mengkomersilkan inovasi teknologi, didasarkan pada interaksi antara orientasi strategis perusahaan, penargetan, dan cara penerapan orientasi pasarnya (Desarbo et al., 2005). Kemampuan pemasaran itu penting (Krasnikov dan Jayachandran 2008), namun nampak tidak cukup untuk bisa sukses dengan MBD. Kemampuan lain, seperti inovasi dan teknologi misalnya, sangat penting untuk inovasi radikal, karena dorongan "teknologi mendorong" inovasi paling radikal dan konsisten dengan temuan O'Connor et al. (O'Connor 2008; O'Connor et al 2008b; O'Connor et al., 2008a). Jika kemampuan pemasaran tidak mencukupi; Apa yang hilang? Pada bagian selanjutnya, kemampuan inovasi akan dianalisis.

### **2.3.7 Kemampuan inovasi**

"Perusahaan menyadari kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan inovasi yang berkelanjutan dari waktu ke waktu daripada program *du jour*" (O'Connor et al. 2008b). Penelitian oleh O'Connor et al. (2008) menunjukkan, bahwa pada tahap awal inovasi radikal, kemampuan yang berhubungan dengan teknologi relatif lebih penting daripada kemampuan terkait pemasaran (O'Connor et al., 2008b). Pada dasarnya, kemampuan teknologi mencakup pengembangan Litbang, pengembangan produk baru dan proses manufaktur baru. Seiring waktu, kemampuan teknologi informasi telah mendapatkan relevansinya, memungkinkan penyebaran informasi teknis dan pasar secara efektif ke seluruh area fungsional yang relevan.

Vorhies et al. (2002) melihat kemampuan inovasi, sebagai proses dimana organisasi memperoleh pengetahuan pasar dan teknis, mengintegrasikan pengetahuan baru ini, menangkap wawasan baru dan menggabungkan wawasan ini dengan sumber daya komplementer, untuk menciptakan penawaran nilai baru yang bermakna (Vorhies et al., 2002). Selanjutnya, tantangan mendasar bagi pengambil keputusan adalah bagaimana mengidentifikasi kapabilitas organisasi mana yang harus dikembangkan dan mana yang tidak lagi penting, dan ini untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Prasnikar et al 2008).

Peran penting pemasaran dalam proyek inovasi radikal mencakup penyelidikan dan identifikasi apakah ada kebutuhan pasar nyata dan pemahaman dinamika persaingan. O'Connor et al. (2008) memperkenalkan kerangka kerja tingkat perusahaan, untuk membangun kemampuan dinamis inovasi utama. Kerangka ini terdiri dari tujuh elemen yang bersama-sama membentuk sistem manajemen, bukan pendekatan berbasis proses untuk memelihara inovasi radikal. Elemen sistem ini adalah: struktur organisasi yang dapat diidentifikasi; mekanisme antarmuka dengan organisasi arus utama; proses eksplorasi; keterampilan dan pengembangan bakat yang dibutuhkan; tata kelola dan mekanisme pengambilan keputusan di tingkat proyek, portofolio, dan sistem; metrik kinerja yang tepat; dan konteks budaya dan kepemimpinan yang sesuai.

Dikemukakan, bahwa kemampuan dinamis, untuk fenomena yang serumit inovasi besar, harus dipertimbangkan dalam mode sistem, dan bukan sebagai rutinitas operasi dan proses yang berulang (O'Connor et al 2008b; O'Connor et al., 2008a). O'Connor et al. (2008) juga melihat kapasitas organisasi, sebagai konteks dan kondisi untuk inovasi radikal di perusahaan pada waktu tertentu. Ini mencakup kemampuan dan kemauan untuk menghasilkan dan mempercepat inovasi radikal, yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Pada dasarnya, mereka membagi kemampuan inovasi radikal di tiga blok bangunan yang berbeda. Pertama, penemuan adalah penciptaan, pengakuan, artikulasi, dan elaborasi peluang. Kedua, inkubasi adalah tentang perkembangan baru dan eksperimen bersamaan. Ketiga, percepatan adalah investasi yang terfokus untuk merangsang pertumbuhan. Inovasi radikal, menurut O'Connor et al. (2008), jarang terjadi, tidak teratur dan tidak dapat diprediksi di kebanyakan perusahaan. Kemampuan inovasi radikal adalah kemampuan perusahaan untuk mengkomersilkan radikal berulang kali. Ini memberikan fondasi bagi pembaharuan dan pertumbuhan perusahaan yang sedang berjalan (O'Connor 2008; O'Connor et al., 2008b).

Kemampuan strategis bahwa literatur manajemen pemasaran dan inovasi, yang sering dikaitkan dengan SCV adalah kemampuan pemasaran (1) dengan kemampuan, seperti menargetkan dan menangkap pengetahuan pelanggan, saluran dan pesaing. Kemampuan ini memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih menerapkan filosofinya dan

meningkatkan integrasi program pasar yang efektif. Kelompok kedua berkaitan dengan kemampuan menghubungkan pasar (2) yang meliputi misalnya, penginderaan pasar dan pemantauan teknologi.

Kekuatan ini memungkinkan perusahaan, untuk meningkatkan daya saing, dengan mendeteksi perubahan di lingkungan pasar. Klaster ketiga telah dijelaskan sehubungan dengan kemampuan teknologi (3) yang antara lain mencakup pengembangan produk dan layanan baru dan proses manufaktur baru. Kemampuan ini memungkinkan perusahaan meremajakan portofolio inovasi, mengurangi biaya dan menjadi lebih efisien. Akhirnya, kategori lain diberi label sebagai kemampuan terkait manajemen (4) yang mencakup kegiatan operasional seperti misalnya manajemen sumber daya manusia dan manajemen keuangan.

Menariknya, Govindarajan dan Trimble (2005) dan Markides (2008) menghubungkan kemampuan DNA organisasi, yang selalu ada, namun tidak mudah diamati. DNA menentukan kemampuan dan kemampuan kolektif organisasi. DNA organisasi tidak hanya diwariskan saat lahir, karena para pemimpin memilih aturan yang tertanam dalam DNA organisasi. Bisa diganti, meski tidak begitu mudah. Organisasi yang hebat dapat secara efektif mengatasi perubahan besar, seperti melupakan, meminjam dan belajar (Govindarajan dan Trimble 2005b; Govindarajan dan Trimble 2005c). Selanjutnya, Markides menyarankan bahwa untuk mempengaruhi DNA organisasi, lingkungan organisasi harus dimanipulasi, atau diciptakan dan perilaku yang diinginkan pada akhirnya akan muncul (Markides 2008).

Apalagi menurut Sawhney et al. (2006), subjek inovasi telah meningkat ke puncak agenda CEO, namun terlalu banyak organisasi memiliki pandangan yang terlalu sempit tentang hal itu. Banyak yang menganggap inovasi saja, sama nyatanya dengan pengembangan produk baru. Praktik terbaik bisa disalin, didorong oleh perbandingan (Sawhney et al 2006). Untuk menghindari inovasi miopia, Sawhney et al. (2006) menyarankan para manajer, untuk berpikir secara holistik dalam hal semua dimensi yang mungkin, melalui mana organisasi mereka dapat berinovasi. Oleh karena itu, mereka mendefinisikan: "Inovasi bisnis adalah penciptaan nilai baru yang substansial bagi pelanggan dan perusahaan, oleh dimensi perubahan kreatif dari sistem bisnis" (Sawhney et al 2006).



Ketika sebuah perusahaan mengidentifikasi dan menerapkan dimensi inovasi yang terbengkalai, ia dapat mengubah basis persaingan dan membiarkan perusahaan lain mengalami kerugian yang berbeda, karena setiap dimensi memerlukan seperangkat kemampuan yang berbeda, yang tidak dapat dikembangkan atau diperoleh semalam (Sawhney et al., 2006). Akhirnya, pada bagian selanjutnya, kesimpulan akan dirumuskan dan kesenjangan kritis dalam literatur yang terkait dengan kemampuan MBD akan dirangkum.

### **2.3.8 Kesimpulan**

Dalam bab ini, literatur yang terkait dengan teori organisasi dan kemampuan, yang relevan dalam konteks MBD, telah dijelaskan dan dibahas. Lebih khusus lagi, pertama pandangan dasar sumber daya dan pandangan basis pengetahuan telah dianalisis. Kedua, analisis kemampuan organisasi dan literatur kemampuan dinamis telah dilakukan. Selanjutnya, kapabilitas kemampuan pemasaran dan kemampuan inovasi telah tercakup.

Kemampuan datang dalam berbagai bentuk (Helfat et al 2007; Lynch et al., 2003). Pada dasarnya, penelitian ini memandang kemampuan organisasi sebagai kemampuan kolektif keseluruhan dan kapasitas organisasi untuk melakukan kegiatan inti dan nilai tambah tertentu (Helfat dan Peteraf 2009; Ulrich dan Smallwood 2004). Dosi (2008) membedakan rutinitas dari kemampuan dan klaim bahwa kemampuan melibatkan lebih banyak komitmen dan pelaksanaannya biasanya berulang (Dosi et al 2008). Praktis, apa yang dapat dilakukan oleh sebuah organisasi, ditentukan oleh sumber daya, proses dan nilainya (Christensen 1997; Christensen and Overdorf 2000; Christensen and Raynor 2003). Di sisi lain, kemampuan operasional memungkinkan sebuah organisasi untuk mencari nafkah pada masa sekarang (Helfat et al 2007), sementara kemampuan strategis, adalah customer centric dan sangat penting untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Stalk et al 1992). Kemampuan strategis yang paling umum dalam literatur, terutama terkait dengan pemasaran dan kemampuan terkait teknologi (Di Benedetto et al 2008; Song et al 2007).

Sebaliknya, kemampuan dinamis adalah kemampuan organisasi yang berhubungan dengan perubahan lingkungan. Kemampuan dinamis adalah kapasitas organisasi untuk menciptakan, memperluas atau memodifikasi basis sumber dayanya secara sadar (Helfat et al

2007) dan kemampuan dinamis tersebut meliputi penginderaan, penangkapan dan transformasi aktivitas (Teece 2009). Konsep kemampuan dinamis mencakup kapasitas untuk mengidentifikasi kebutuhan atau peluang perubahan, merumuskan respon untuk kebutuhan atau kesempatan semacam itu, dan menerapkan jalannya tindakan (Helfat et al 2007; Judge and Blocker 2008). Bahkan kemampuan yang dibutuhkan untuk bersaing secara efektif dalam berbagai tahap siklus hidup industri belum dieksplorasi secara ketat (Lee 2009).

Pada akhirnya, tidak jelas, dalam konteks usaha radikal, seberapa relevan kemampuan organisasi untuk menciptakan pasar baru dan membangun bisnis baru. Pertanyaan kunci untuk penelitian ini, oleh karena itu adalah: Seberapa penting kemampuan organisasi MBD? Kemampuan MBD nampaknya terletak di persimpangan kemampuan organisasi, pemasaran, kewirausahaan, inovasi dan strategis. Mereka memiliki karakteristik sendiri dan harus menghadapi spektrum tantangan besar dan spesifik yang besar. Visi para ahli domain dapat diringkas sebagai berikut:

- a. "Pentingnya pengembangan produk baru diakui ... dengan mengabaikan fase peluncuran dan pengembangan pasar" (Baker, 1983).
- b. "Ada banyak hal yang dapat dipelajari tentang kemampuan inovasi radikal ..." (O'Conner and Demartino, 2006).
- c. "Penelitian dapat mengidentifikasi bagaimana kemampuan strategis dikerahkan untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan komersial" (Di Benedetto, et al 2008).
- d. "Take-off penting untuk sebuah inovasi. Ini adalah fenomena pemasaran yang relatif baru dan kurang diteliti "(Tellis, 2008).
- e. "Meskipun persyaratan kemampuan umum untuk setiap tahap siklus hidup, sedikit penelitian telah membandingkan keefektifan relatif dari berbagai jenis kemampuan yang memungkinkan perusahaan mengendalikan waktu masuknya saat pasar berkembang dari tahap pengenalan ke tahap pertumbuhan" (Lee, 2009).

Terlepas dari daya tarik intuitif dari konsep kemampuan dan kemampuan dinamis dalam konteks usaha radikal, hanya ada sedikit riset untuk menjelaskan kemampuan yang dibutuhkan baik untuk mengembangkan peluncuran pasca pasar, dan bagaimana, jika sama sekali mereka terkait dengan kemampuan diperlukan untuk mengembangkan bisnis berkelanjutan yang dalam konteks pasar industri mensyaratkan, pengembangan hubungan pertukaran. Oleh karena itu, penelitian ini berkaitan dengan sejauh mana kemampuan dan kemampuan dinamis, seperti diuraikan di atas, terkait dengan proses MBD. Pada bab selanjutnya, metodologi dan metode penelitian akan dijelaskan dan didiskusikan.