

THE TYPES OF DYNAMIC CAPABILITIES OF START-UP ENTREPRENEURS (A Study in Gastronomic Sub-Sector in Creative Industry)

Arif Sugiono^{1*}, Dian Fordian²

¹Department of Business Administration, University of Lampung, Indonesia

²Department of Business Administration, Padjadjaran University, Indonesia

Email : arif.sugiono@fisip.unila.ac.id¹, d.fordian@unpad.ac.id²

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the types of dynamic capabilities for start-up entrepreneurs in the creative industries gastronomy sub-sector where the Organization Life Cycle stage is at the entrepreneurial stage. The method used was a snapshot case study with a naturalistic descriptive type. The informants were determined using purposive techniques with some criteria that are in accordance with the focus and locus of research. Data were collected through in-depth interviews, observation, and literature study. Data were analyzed using an interactive model. The results showed that there are several types of dynamic capabilities that start-up entrepreneurs need: the ability to choose and design organizational structures, the accuracy of the choice of information technology types, and the ability to design market-oriented strategies. Based on the results of the research above, the startup entrepreneurs are required to have a renewal ability to sustain managerial skills to analyze and adapt to the dynamics of the internal and external environment that changes amicably.

Keywords: Dynamic Capability, Start-Up Entrepreneur of Gastronomy Sector, Creative Industry

JENIS KAPABILITAS DINAMIS PELAKU RINTISAN START UP ENTREPRENEUR (Studi Pada Pelaku Subsektor Gastronomi di Industri Kreatif)

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi jenis kapabilitas dinamis yang diperlukan bagi para pelaku start up entrepreneur di subsektor gastronomi industri kreatif yang tahap *Organization Life Cycle* berada pada tahap entrepreneurial. Metode yang digunakan adalah *snapshot case study* dengan *type deskriptif naturalistic*. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive*, dengan beberapa kriteria yang sesuai dengan fokus dan lokus penelitian. Teknik pengambilan data melalui wawancara mendalam, observasi dan studi pustaka. Analisis data menggunakan model interaktif. Hasil penelitian menunjukkan ada beberapa jenis kapabilitas dinamis yang sangat diperlukan bagi pelaku rintisan *start up entrepreneur*, yaitu kemampuan memilih dan mendesain struktur organisasi, ketepatan pemilihan jenis teknologi informasi dan kemampuan mendesain strategi yang berorientasi pasar. Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka pelaku rintisan *start up entrepreneur* dituntut untuk memiliki *renewal ability* untuk menopang *managerial skill*, sehingga mampu menganalisa dinamika lingkungan internal dan eksternal.

Kata kunci: Kapabilitas Dinamis, *Start Up Entrepreneur* sektor Gastronomi, Industri Kreatif

PENDAHULUAN

Peran dan kontribusi industri kreatif terhadap perekonomian di Indonesia, menunjukkan kecenderungan yang semakin meningkat. Meningkatnya kontribusi tersebut, dapat kita lihat dari beberapa indikator makro, diantaranya kontribusi terhadap PDB, penyerapan tenaga kerja dan volume ekspor. Meningkatnya peran tersebut, tidak bisa dilepaskan dari peran dan kontribusi 16 (enam belas) subsektor yang ada di industri kreatif. Hasil survey yang dilakukan BEKRAF dan BPS RI, menunjukkan sektor gastronomi/kuliner, adalah subsektor yang paling tinggi (41,69%) berkontribusi terhadap PDB. Kemudian diikuti sub-sub sektor lainnya, seperti fashion (18,5%), kriya (15,70%), televisi dan radio (7,78%), penerbitan (6,29%), arsitektur (2,30%), aplikasi dan game developer (1,77%). Dan sub-sub sektor lainnya, yakni periklanan, music, fotografi, seni pertunjukan, desain produk, seni rupa, desain interior, film dan desain komunikasi visual yang berkontribusi antara 0,06 % sampai 0,80 % terhadap PDB. (Bekraf RI dan BPS RI, 2017).

Besarnya kontribusi sektor kuliner, dikarenakan banyaknya pelaku usaha di subsektor ini, yang telah berhasil dalam membangun keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Bahkan tidak sedikit, dari pelaku industri kreatif subsektor gastronomi yang telah berhasil menembus pasar internasional. diantaranya Es teller 77, Jco Donuts & Coffe, Kebab Turki Baba Rafi, Bumbu Desa, Pecel Lela. Supingah, (2014). Perbedaan kinerja diantara pelaku industri kreatif, dapat dianalisis dari dua perspektif, yakni *market based view* dan *resource based view*. Terkait hal ini, Sugiono (2017, 2018), menjelaskan bahwa, perspektif *market based view*, pada dasarnya melihat sebuah organisasi sebagai sebuah sistem terbuka, sehingga menuntut organisasi untuk berinteraksi dengan lingkungan, agar mampu beradaptasi dengan baik. Sebaliknya *resource based view*, lahir dari pemahaman bahwa organisasi pada dasarnya adalah kumpulan *resource*, dan supaya *resource* yang dimiliki dapat menciptakan *sustainable competitive advantage* bagi organisasi di tengah dinamika

lingkungan, maka harus selalu berusaha menciptakan dan menyesuaikan kapabilitas dinamis yang dibutuhkan.

Korelasi antara jenis dan kepemilikan kapabilitas dinamis dengan keunggulan daya saing yang berkelanjutan di sebuah organisasi menunjukkan pengaruh yang sangat significant (Teece, et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003, Olufemi, et al, 2014)). Beberapa peneliti lain, juga menunjukkan kapabilitas dinamis merupakan perpanjangan dari *resource based view* yang di dalamnya menganalisis sumber keunggulan bersaing dalam kondisi karakteristik sumber daya yang berubah secara cepat (Schumpeter, 1934; Eisenhart & Martin, 2000). Di sisi lain, setiap organisasi, memiliki budaya, nilai, visi, misi, tujuan yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, Tanpa terkecuali, para pelaku industri kreatif di sektor kuliner. Selain menuntut penciptaan kapabilitas dinamis yang berbeda, kondisi tersebut, menuntut juga jenis kepemilikan kapabilitas dinamis yang berbeda, antara satu pelaku usaha dengan pelaku usaha yang lain. Karakteristik dan kekhasan jenis kapabilitas dinamis menempatkan posisi kapabilitas dinamis, berada pada organisasi. Sehingga menuntut identifikasi jenis kapabilitas dinamis yang sangat beragam (Teece, et.al, 1997; Zollo & Winter, 2002; Teece, 2007; Madhani, 2010, Muhamud & Sarpong D, 2016). Pentingnya heterogenitas jenis kapabilitas dinamis di organisasi, yang disebabkan karena keunikan dan spesifikasi organisasi, menjadikan pembahasan jenis kapabilitas dinamis menjadi kajian yang berkembang secara pesat. Hal itu setidaknya dapat di lihat dari beberapa penelitian yang fokus pada identifikasi jenis-jenis kapabilitas dinamis dari berbagai sudut pandang, kategori, dan karakteristik organisasi yang berbeda (Mithcell, 2007; Madsen, 2010; Mc Knight, 2012; Sugiono, 2017).

Agar mempermudah penggunaan dan pengembangan identifikasi jenis kapabilitas dinamis, Sugiono (2017) fokus pada mengidentifikasi dan mengembangkan jenis kapabilitas dinamis bagi sebuah organisasi yang didasarkan atas *life cycle* organisasi, yang

didasarkan pada pendapat Greiner (1972) dalam menentukan tahap yang di pilih, dimana Greiner membagi 4 tahap *life cycle* yang meliputi tahap *entrepreneurial*, *collectivity*, *formalization* dan *elaboration* dengan fokus pada organisasi yang berada pada tahap *formalization*. Mengidentifikasi kapabilitas dinamis, dengan kategori *life cycle*-nya akan mempermudah peta pengembangan jenis kapabilitas dinamis. Walaupun tidak menutup kemungkinan akan muncul kategorisasi-kategorisasi yang lain. Sugiono (2017), dengan mengidentifikasi kemampuan dinamis yang harus dimiliki, ketika sebuah organisasi pada tahap *formalization*. Selanjutnya, sebagai kelanjutan penelitian sebelumnya, penelitian ini akan dilakukan pada organisasi yang berbeda, yang tahap *life cycle*-nya, berada pada tahap *entrepreneurial*. Selain sebagai upaya meneruskan dan melengkapi hasil penelitian sebelumnya, dilakukannya penelitian ini dikarenakan pada umumnya pada tahap *entrepreneurial*, sebagian besar pelaku usaha mengalami kegagalan. Robbins, (1994). Lokasi penelitian di Provinsi Lampung, dikarenakan pertumbuhan pelaku rintisan *start up entrepreneur* di wilayah ini, menunjukkan angka yang menggembirakan (1,5 %). Walaupun, belum setinggi wilayah-wilayah lain, terutama di Pula Jawa. (Bekraf & BPS RI, 2017).

Pada sisi lain, hadirnya revolusi industri 4.0, yang menempatkan kekuatan teknologi informasi menjadi kata kunci bagi kesuksesan sebuah bisnis, yang akan berimplikasi terhadap tuntutan bagi setiap perusahaan untuk mempunyai kapabilitas dinamis yang sesuai dengan dinamika lingkungan menjadi pertimbangan dipilihnya kategori pelaku rintisan *start up entrepreneur*. Manfaat dari riset ini, berkontribusi pada pengembangan keilmuan

strategic management, yang didalamnya fokus pada pengembangan jenis kapabilitas dinamis dalam perspektif *resource based view*. Pengembangan varian/jenis kapabilitas dinamis diperlukan, karena posisi dari kapabilitas dinamis yang berada pada firm.

TINJAUAN PUSTAKA

Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas dinamis lahir dari konsep *resource based theory*. Inti dari *resource based theory*, pada dasarnya adalah terciptanya *competitive advantage* sebuah organisasi, dengan cara mengelola/memproses dengan baik sumber daya yang dimilikinya. (Sugiono, 2017; 2018). Setiap organisasi memiliki sumber daya yang terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya organisasi dan sumber daya finansial. (Barney & Clark, 2007), menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya yang baik, akan membawa sebuah perusahaan mencapai keunggulan bersaing. Namun sumber daya tersebut harus memiliki beberapa karakteristik diantaranya VRIN, yakni *Valuable*/berharga dan mampu sebagai *leverage* demi terciptanya efektivitas organisasi ; *Rare*/langka dan sangat diminati/*high demand* ; *Immitability*/sulit ditiru ; *Not Substitute*/sulit dicari penggantinya. Namun *firm capability*, tidak menjamin sebuah organisasi akan mampu terus beradaptasi, di tengah dinamika lingkungan yang selalu memberikan ancaman sekaligus peluang. Untuk itu harus dibutuhkan sebuah kapabilitas dinamis guna menghasilkan *sustainable competitive advantage*(Simon, 2010).

Berdasarkan hasil penelusuran pustaka, setidaknya ada empat kategori definisi tentang kapabilitas dinamis. Keempat kategori tersebut dapat di lihat dalam tabel 1 sebagai berikut :

Tabel.1

Klasifikasi Definisi Kapabilitas Dinamis

Kategori Definisi	Peneliti
Fokus pada hasil/output dari Kapabilitas dinamis	Collis (1994), Dosi et al (2000) ; Griffith & Harvey (2001) ; Hopes et al., (2003)
Fokus pada <i>strategic management</i> dengan menghadirkan dinamika kekuatan eksternal	Teece & Pisano (1994), Teece et al (1997), Eisenhardt & Martin (2000), Rindova dan Taylor (2002). Zaidi & Othman (2012)

Kategori Definisi	Peneliti
Fokus pada DC sebagai Life Cycle	Helfat & Peteraf (2003),
Fokus pada Proses Penciptaan Kapabilitas dinamis	Zollo & Winter (2002), Winter (2003), Newbert (2005), Zahra et al., (2006), Denford (2013),

Sumber : diolah dari berbagai sumber (2018)

Empat kategori definisi pada tabel 1, menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis memiliki beberapa kapasitas inti yang harus ada dalam kapabilitas dinamis itu sendiri. Keempat kapasitas inti tersebut, diantaranya mengidentifikasi dinamika *business ecosystem* sehingga memahami apa yang menjadi keinginan atau peluang untuk berubah, menformulasikan respon atas tuntutan peluang tersebut dan akhirnya mengimplementasikan langkah yang telah diformulasikan. Dengan tetap tidak mengabaikan prinsip *contingency* dalam mengimplementasikannya. Dengan kata lain, pada tingkatan yang lebih luas atau pada skala organisasi, untuk memahami bagaimana organisasi merespon tuntutan perubahan tersebut, kita harus memahami *proses strategic management* dari sebuah organisasi itu sendiri. Perbedaan fokus pembahasan definisi tentang kapabilitas dinamis dengan berbagai kelemahannya, menjadikan pendekatan konvergensi dalam memahami pembahasan kapabilitas dinamis menjadi relevan. Pendekatan ini diharapkan mampu mengakomodir perbedaan sudut pandang dalam merumuskan definisi dari beberapa peneliti di atas. Sehingga, mampu memberikan definisi yang lebih komprehensif. Atas dasar pertimbangan di atas, maka kapabilitas dinamis dapat didefinisikan sebagai sebuah proses adaptasi terhadap dinamika ekosistem bisnis yang ada, sebagai bahan bagi organisasi melakukan proses pembelajaran, sehingga memiliki kapabilitas untuk merubah, menetapkan, mengintegrasikan, menyusun kembali sumber daya yang dimiliki menjadi sebuah kapabilitas baru melalui operasi rutin, yang pada akhirnya menjadikan organisasi mencapai keunggulan daya saing yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, sebagai konsekuensi dari definisi kapabilitas dinamis yang dibangun atas dasar pendekatan konvergensi dari perbedaan fokus pembahasan yang selama ini ada, maka terdapat beberapa hal penting yang harus dijadikan pedoman. Pertama, proses adaptasi terhadap dinamika ekosistem bisnis yang merupakan representasi dari pentingnya pemahaman dinamika lingkungan bisnis dalam desain kapabilitas dinamis. Kedua, proses pembelajaran dalam mengelola sumber daya, yang menunjukkan bahwa proses penciptaan kapabilitas dinamis tidak bisa dilepaskan dari aktivitas pembelajaran. Ketiga, kapabilitas dinamis menunjukkan bahwa sebagai sebuah kapabilitas yang dibangun dari dinamika lingkungan, maka mempunyai *life cycle*, di mana kecenderungannya menunjukkan bahwa semakin dinamis lingkungan, maka semakin pendek *life cycle* dari kapabilitas yang dimiliki sebuah organisasi. Keempat, keunggulan bersaing yang berkelanjutan, merupakan hasil akhir dari kapabilitas dinamis, yang pada akhirnya mampu menempatkan posisi sebuah perusahaan pada kemampuan daya saing yang berkelanjutan.

Keterkaitan kapabilitas dinamis dengan *start up entrepreneur*, dijelaskan oleh Newbert (2005), dengan memfokuskan pada bagaimana menerapkan kerangka kapabilitas dinamis untuk penciptaan perusahaan baru. Hasil studinya menunjukkan bahwa, kerangka *dynamic capabilities*, telah sukses mengantarkan terbentuknya sebuah perusahaan baru, dengan variabel kompleksitas pasar yang menyertai pembentukan perusahaan baru tersebut. Kompleksitas pasar berpengaruh negatif terhadap kesuksesan terbentuknya perusahaan baru. Namun hal itu bisa diatasi, dengan pemahaman dan positioning yang baik dan rasional terhadap *dynamic capabilities* dalam

mengkonfigurasi ulang sumber daya dalam kerangka membangun perusahaan tersebut.

Posisi dan Jenis Kapabilitas Dinamis

Sebagai konsep turunan dari *resource based view*, maka unit analisis dari kapabilitas dinamis berada pada *level firm*. Hal ini berangkat dari sebuah asumsi, bahwa *resource based view*, menganggap perusahaan sebagai sebuah kumpulan dari sumber daya. Dengan kumpulan sumber daya itulah, menjadikan perusahaan memiliki kapabilitas dinamis yang berbeda sesuai dengan visi, misi masing-masing perusahaan. Argumentasi diatas sesuai dengan pemikiran Madani, (2010) yang menekankan posisi kapabilitas dinamis, berada pada *level firm*.

Berkaitan dengan bentuk dari kapabilitas dinamis yang sangat beragam. Madsen (2010), mengidentifikasi empat type umum dari kapabilitas dinamis. Keempat jenis kapabilitas dinamis tersebut terdiri dari *external observation and evaluation*, *internal resource renewal*, *external resource acquisition* dan *internal resource reconfiguration*. Beberapa contoh umum dari keempat bentuk dari kapabilitas dinamis Tapi yang perlu diingat, pembahasan kapabilitas dinamis bukan dalam kerangka mengeneralisasi kapabilitas dinamis itu sendiri. Sebagaimana ditegaskan oleh Helfat, et al.(2007) yang menyatakan bahwa tidak semua kapabilitas dinamis dapat melayani semua fungsi yang ada di dalam organisasi. Setiap tujuan yang berbeda memiliki permintaan terhadap kapabilitas dinamis yang berbeda pula. Selanjutnya, Madsen (2010), juga menegaskan bahwa setiap kapabilitas dinamis akan bekerja dengan cara yang sangat berbeda, berdasarkan situasi di mana perusahaan menjalankan aktivitasnya. Sehingga implikasi lanjutannya adalah diperlukan kapabilitas dinamis yang berbeda untuk setiap cara yang berbeda pula. Berangkat dari sifat kapabilitas dinamis yang sangat khas sesuai dengan tujuan, situasi dan karakteristik organisasi, maka berbagai type kapabilitas dinamis sangat beragam. Keberagaman jenis kapabilitas dinamis di seluruh perusahaan, yang terletak pada keunikan dan spesifikasi perusahaan juga dikemukakan

oleh beberapa peneliti (Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002; Teece, 2007).

Mithcell (2007) mengembangkan sebuah *acquisition based*. Yakni, sebuah kajian penciptaan kapabilitas dinamis dengan tema yang lebih spesifik lagi, yaitu berkaitan dengan *acquisition*. Lebih lanjut Mitchell (2007), mengidentifikasi setidaknya diperlukan minimal 3 kapabilitas dinamis ketika perusahaan ingin sukses melakukan *acquisition*. Ketiga hal tersebut terdiri dari *acquisition selection ability*, *acquisition identification capability* dan *acquisition reconfiguration capabilities*.

Mc Knight (2012), juga menginventaris beberapa contoh kapabilitas dinamis, terutama yang berkaitan dengan topik yang lebih spesifik, jika dibandingkan dengan Madsen di atas. Topik-topik yang di pilih adalah berkaitan dengan struktur organisasi, yang dapat dijumpai berupa *alliance management*. Pada topik *relationship management*, kapabilitas dinamis pada umumnya dapat berupa *architectural innovation*, *resource divestment*, *resource allocation*, *diversification*, dan *foreign expansion*. Topik *product and services development*, kapabilitas dinamis, pada umumnya terdiri dari *research and development*, *new product development capabilities*. Sedangkan topik *general management*, kapabilitas dinamis, pada umumnya terdiri dari *dynamic managerial capabilities*.

Berdasarkan beberapa kajian tentang jenis kapabilitas dinamis tersebut, menunjukkan bahwa belum ada sebuah upaya sistematis, guna mengembangkan jenis kapabilitas dinamis yang didasarkan pada kategorisasi, karakteristik organisasi, dengan tanpa menghilangkan keberagaman kapabilitas dinamis itu sendiri. Sugiono (2017), mengidentifikasi jenis kapabilitas dinamis berdasarkan pada tahapan daur hidup organisasi. Sugiono (2017), mengambil lokus penelitian pada pelaku usaha, industri kreatif subsektor gastronomi yang tahap hidup organisasi sedang berada pada tahap *formalization* Hasil penelitian menunjukkan 3 (tiga) jenis kapabilitas dinamis, yang sangat diperlukan bagi organisasi yang berada pada tahap ini meliputi kemampuan mendesain *market driven strategy*, kemampuan mendesain *system training, development* dan kemampuan

membangun sistem waralaba yang baik. Sebagai lanjutan dan pengembangan dari penelitian sebelumnya, penelitian ini tetap mengambil fokus yang sama, namun dengan lokus dan karakteristik yang berbeda. Karena penelitian ini fokus pada tahap daur hidup awal organisasi, yakni tahap *entrepreneurial*. Maka, lokus penelitian ini adalah pelaku rintisan *start-up entrepreneur* di subsektor gastronomi di industri kreatif di wilayah Provinsi Lampung. Hasil yang di capai dari penelitian ini adalah bagian dari pengembangan teoritis dari jenis-jenis kapabilitas dinamis untuk organisasi yang berada pada tahap daur hidup *entrepreneurial*.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah **case study** dengan **type snapshot**, pendekatan **naturalistic**, (Jensen & Rodgers, 2001; Yin, 2011; Creswell (2014). Penentuan informan dengan menggunakan teknik *purposive* dengan kriteria utama yang relevan dengan fokus penelitian diantaranya : (i).OLC sedang pada tahap awal/*entrepreneurial*; (ii). Usia organisasi di bawah 5 (lima) tahun; (iii). Struktur organisasi informal dan one person show atau lebih; (iv). *Single product* atau *service*; (v). sistem reward dan kontrol bersifat personal atau paternalistik; (vi). Inovasi lahir dari pemilik sekaligus manager; (vii). Tujuan utamanya survival; (viii). Management stylenya individualistik dan *entrepreneurial*.

Para informan terdiri dari 16 (enam belas) pelaku *start up entrepreneur* di bidang gastronomi yang tersebar di hampir 8 wilayah Kabupaten/Kota yang terpilih dari 15 Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Lampung, yang pertumbuhan start up entrepreneur tinggi. Dipilihnya informan di atas, karena memenuhi standart dan karakteristik dari lokus penelitian yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya. Teknik pengambilan data melalui *indepth interview*, observasi dan studi pustaka. Ketiga teknik dipakai dalam rangka teknik triangulasi, sehingga kualitas data yang dihasilkan sesuai dengan yang diinginkan. Selanjutnya, analisis data menggunakan model interaktif, yang dikembangkan oleh Miles, et al, 2015.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Isi Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan ada beberapa jenis kapabilitas dinamis yang sangat mendasar dan diperlukan bagi pelaku rintisan *start up entrepreneur* di industri kreatif subsektor gastronomi. Beberapa jenis kapabilitas dinamis yang diperlukan, diantaranya :

Pertama, kemampuan mengelaborasi struktur organisasi yang sesuai dengan dinamika lingkungan eksternal dan internal organisasi. Kemampuan kapabilitas dinamis yang berkaitan dengan ini meliputi kemampuan memformulasikan pendelegasian wewenang yang baik, formalitas, kompleksitas, mekanisme kontrol yang baik, koordinasi dan kolaborasi serta kemampuan menghadirkan kepemimpinan yang kreatif dan inovatif.

Sebuah kerangka yang bersifat umum yang dapat menjelaskan struktur sebuah organisasi yang sampai saat ini, diterima oleh berbagai pihak adalah, berbagai pilihan desain organisasi yang dikembangkan oleh Mintzberg (1983). Lebih lanjut, Mintzberg (1983), menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki lima komponen dasar, yakni *strategic apex* (manajer tingkat puncak), *middle line* (manager yang menjadi penghubung antara *strategic apex* dengan *operating core*), *technostructure* (para analis yang punya tanggungjawab untuk melaksanakan standarisasi tertentu), *support staff* (orang-orang yang mengisi unit staff) dan *operating core* (para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi dari produk dan jasa). Salah satu dari kelima komponen tersebut “hadir” dalam kadar/dominasi yang berebeda, sesuai dengan pilihan. Sehingga menghasilkan berbagai pilihan desain organisasi. Berbagai pilihan desain organisasi tersebut meliputi birokrasi profesional, struktur sederhana, struktur divisional, birokrasi mesin dan *adhocracy*.

Relevansi pilihan desain organisasi, yang dikemukakan Mintzberg, harus ditelaah secara kritis, ketika akan diaplikasikan pada organisasi yang sedang berada pada tahap kreativitas/*entrepreneurial*. Para pelaku rintisan start up entrepreneur di bidang gastronomi pada umumnya dihadapkan pada kompleksitas tinggi, dinamika lingkungan dinamis dan formalitas

yang rendah. Dan lebih didominasi oleh *technostructure* dan support staff. Untuk itu, struktur/desain organisasi yang ditawarkan oleh Mintzberg, kurang mampu menjawab dinamika yang dihadapi para pelaku bisnis startup entrepreneur di bidang gastronomi. Selanjutnya, tawaran struktur organisasi baru dari Nonaka dan Kanno dalam Nonaka dan Takeuchi (1995), yang disebut, sebagai *hypertext organization* menjadi relevan. Sebuah struktur organisasi yang terdiri dari 3 layer, yakni *knowledge-base layer*, *business base layer*, dan *project team layer*. Struktur yang datar, fleksibel dan mendorong terciptanya daya adaptasi yang tinggi terhadap perubahan, menjadikan *hypertext organization*, sangat memungkinkan penciptaan *dynamic capabilities* secara cepat.

Kedua, kemampuan mendesain dan menggunakan teknologi informasi yang sesuai dengan kebutuhan. Pelaku rintisan start up entrepreneur di bidang gastronomi, sangat membutuhkan kemampuan mendesain teknologi informasi yang dibutuhkan, sehingga akan lebih cepat dalam menciptakan *market space* dan *place*, mempromosikan produk, efisien dalam membangun reputasi merek, efisiensi dan efektifitas dalam penetrasi pasar yang menjadi segmen pilihan mereka. Bahkan menggunakan teknologi informasi (aplikasi) juga sangat membantu dalam memastikan logistik. Mendesain dan menggunakan teknologi informasi, dalam berbagai operasi bisnis, di yakini sebagian besar pelaku bisnis akan lebih menjamin efisiensi dan efektivitas organisasi. Kemampuan ini menjadi penting karena, perkembangan pengguna internet di Indonesia sangat cepat.

Untuk menganalisa serta memahami faktor-faktor yang menyebabkan diterimanya suatu teknologi informasi yang sangat dibutuhkan oleh pelaku start up, terdapat beberapa teori, diantaranya *Theory of Reasoned Action* (TRA) dan *Technology Acceptance Model* (TAM). Teori-teori tersebut dapat menjelaskan bagaimana suatu teknologi dapat diterima, lalu menjelaskan bagaimana sikap dan minat yang ditimbulkan, yang kemudian menyebabkan teknologi tersebut digunakan secara intensif sebagai sebuah sarana atau alat dalam meningkatkan produktifitas manusia. Sehingga

dapat diketahui bahwa teknologi informasi merupakan suatu hal yang mencakup perangkat keras dan perangkat lunak yang digunakan untuk melakukan tugas pemrosesan sejumlah data secara baik dan cepat.

Pertimbangan utama, dalam pemilihan dan penggunaan teknologi informasi dalam menjalankan bisnis, adalah aspek kebermanfaatannya. Menurut Davis (1989), menyatakan bahwa defnisi kebermanfaatannya adalah sejauh mana seseorang percaya bahwa menggunakan teknologi akan meningkatkan kinerjanya. *Perceived usefulness* merupakan penentu yang kuat terhadap penerimaan penggunaan suatu sistem informasi, adopsi dan perilaku para pengguna. Kemanfaatan juga didefinisikan sebagai probabilitas subyektifitas individu bahwa pemakaian sistem aplikasi tertentu akan meningkatkan kinerja individu yang bersangkutan dalam konteks organisasi atau perusahaan. Kemanfaatan dan kemudahan sebuah aplikasi teknologi informasi mempunyai pengaruh langsung terhadap minat perilaku. Pengguna teknologi akan mempunyai minat untuk menggunakan teknologi jika merasa sistem teknologi bermanfaat dan mudah digunakan. Kemanfaatan juga mempengaruhi kemudahan tapi tidak sebaliknya. Para pengguna akan memakai sebuah sistem jika sistem tersebut bermanfaat baik sistem itu mudah digunakan atau tidak mudah digunakan (Mugo, et al, 2017) Kemanfaatan dari penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan kinerja, prestasi kerja serta efisiensi waktu bekerja orang yang menggunakan. Suatu sistem dapat dikatakan baik jika pengguna yakin bahwa dalam eksistensi suatu hubungan dan kinerja terdapat hubungan yang positif. Ada 6 hal dalam membangun kemanfaatan, yang meliputi pekerjaan menjadi lebih cepat, peningkatan kinerja, peningkatan produktifitas, efektifitas kerja, kemudahan dalam bekerja dan kemanfaatan dalam bekerja. Selanjutnya Davis (1989), mendefinisikan kemanfaatan sebagai suatu tingkatan dimana seseorang percaya bahwa penggunaan suatu subyek tertentu akan dapat meningkatkan prestasi kerja orang tersebut.

Ketiga, Kemampuan mendesain *market driven strategies* yang meliputi kemampuan

menciptakan produk baru, Kemampuan mendesain *service excellent*, kemampuan menciptakan *athmosphere* restoran yang baik. Mendesain strategi pemasaran yang berorientasi pada konsumen, akan lebih menjamin daya adaptasi dan eksistensi organisasi di tengah persaingan yang semakin kompetitif. Bahkan akan lebih menjamin, kemampuan sebuah organisasi untuk bergerak lebih cepat dibandingkan organisasi lain (Fileri, 2015). Selanjutnya Cravens & Piercy (2013) menegaskan, sebuah strategi pemasaran dapat dikategorikan sebagai *market driven strategies*, jika memenuhi beberapa syarat diantaranya (i). *Becoming market oriented*, yang dicirikan fokus pada *customer*, *competitor intelligence* yang baik dan koordinasi lintas sektor yang terbangun dengan baik ; (ii). *Determining distinctive capabilities*, dimana *capabilities* yang dimiliki sebuah strategi harus mampu menempatkan sebuah organisasi pada posisi superior, sulit untuk ditiru dan bisa diterapkan dalam berbagai situasi persaingan ; (iii). *Customer value/capabilities match* ; (iv). *Achieving superior performance*.

Kemampuan dalam menampilkan pelayanan dan kemampuan dalam mendesain resto *athmosphere* (selain kemampuan mendesain produk baru), menjadi penting karena kedua hal tersebut, pada umumnya juga menjadi faktor penentu bagi sebagian besar calon pembeli, dalam memutuskan keputusan pembelian atau perilaku pembeli (Chen & Hsieh, 2011; Arifin, et al, 2011; Ali Akbar, et al, 2012). *Athmosphere* sendiri lebih dimaknai sebagai suasana restoran (exterior atau interior) yang merupakan sarana untuk membangun ciri khas tampilan fisik yang digunakan, untuk membangun kesan di benak konsumen, yang pada akhirnya akan menciptakan *brand equity* di mata konsumen. Berkaitan dengan resto/store *athmosphere*, lebih detail, Berman & Evan (1992), mengklasifikasikan menjadi empat hal, terkait dengan resto/store *atmosphere*, yang meliputi exterior, yaitu bagian luar resto/toko yang mampu menggambarkan karakteristik dari resto/toko itu sendiri ; Interior, pemilihan kursi/meja, pencahayaan, warna cat, pemilihan material dan item-item lainnya yang memudahkan pengunjung untuk menentukan

pilihan baik menu, tempat dan sebagainya ; *Layout*, pengaturan dan penempatan peralatan yang ada, yang pada umumnya produk, fasilitas, alokasi ruang dan item-item lainnya ; Interior display, sebuah sarana untuk memberikan informasi pada *customer* yang akan melakukan pembelian, sekaligus berfungsi sebagai alat promosi.

Atmosphere yang menarik di sebuah restoran, secara empiris juga berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian. (Hoffman & Turley, 2002). Bahkan studi yang dilakukan Feng Sen, (2016) menunjukkan bahwa pemilihan interior yang bagus, terhadap sebuah restoran berkorelasi positif terhadap keterlibatan konsumen (kepuasan, kepercayaan dan komitmen) terhadap restoran tersebut. Restoran, pada dasarnya adalah jenis produk konsumen yang dibeli sehari-hari, dengan tingkah laku konsumen yang relatif sering dibeli ; sedikit perancangan;sedikit membandingkan ; keterlibatan pelanggan rendah. Namun jika pihak management, mampu menciptakan keterlibatan pelanggan yang tinggi melalui berbagai cara (salah satunya *athmosphere* restoran) maka akan merupakan *intangible asset* yang mempermudah sebuah restaurant mencapai tujuannya.

Kemampuan menciptakan produk baru yang dilakukan sebuah organisasi harus melalui proses yang sistematis, dengan tahap-tahapan yang terencana. Dan melalui proses inovasi yang diciptakan dari kerjasama lintas fungsional agar lebih menjamin berlangsungnya *product life cycle* dengan teratur atau selalu pada tahap *growth* dan *maturity* (Griffin,1997 ; Samra, et.al, 2008). Karena dengan menciptakan produk baru yang berbeda, akan menjamin tercapainya keunggulan daya saing yang berkelanjutan (Dirisu, et al. 2013).

Selain menjamin terciptanya daya saing yang berkelanjutan, penciptaan produk baru yang berbeda juga manifestasi dari sebuah upaya menciptakan dan membentuk sebuah produk menjadi portofolio yang memiliki tingkat profitabilitas yang baik, melalui keputusan lini produk. Lini produk, dalam hal ini adalah kelompok produk yang berhubungan erat karena mempunyai fungsi, pelanggan, saluran distribusi, atau penetapan harga yang relatif

sama atau Vertikal. Sehingga upaya memanjakan lidah para pengunjung dapat terwujud, dengan hadirnya produk-produk baru yang penuh sensasi. Dimensi kunci dari lini produk adalah panjangnya lini produk (bisa kebawah, keatas, atau kedua-duanya). Sementara alasan umum mengisi lini produk diantaranya mencapai laba tambahan, mencoba memuaskan agen, mencoba menggunakan kapasitas berlebih, mencoba menjadi perusahaan semua lini yg memimpin, mencoba mengisi lubang agar pesaing tidak masuk. Namun yang perlu diperhatikan, pengisian lini produk yang berlebihan, juga tidak baik, karena hasilnya adalah kanibalisasi dan bisa mengakibatkan kebingungan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan jenis produk yang baru yang berbeda secara mencolok dari yang sudah ada. Selain melalui dimensi lini produk, pengembangan produk baru bisa melalui dimensi bauran produk/dimensi horizontal (Kotler and Amstrong, 2014)

SIMPULAN

Jenis kapabilitas dinamis yang penting bagi pelaku rintisan *start up entrepreneur* di bidang gastronomi di industri kreatif meliputi : (i). Kemampuan mengelaborasi struktur organisasi yang sesuai dengan dinamika lingkungan eksternal dan internal organisasi; (ii).Kemampuan mendesain dan menggunakan teknologi informasi yang sesuai dengan kebutuhan; (iii).Kemampuan mendesain *market driven strategies* yang meliputi kemampuan menciptakan produk baru, kemampuan mendesain *service excellent*, kemampuan menciptakan *athmosphere* restoran yang baik.

Ketiga jenis kapabilitas dinamis tersebut menjadi relevan di tengah dinamika lingkungan eksternal, terutama penggunaan teknologi informasi yang tidak bisa dielakkan, *barrier to entry* bagi para *competitor* yang hampir tidak ada, bargaining position buyer yang menguat. Berangkat dari ketiga jenis kapabilitas dinamis diatas, kajian lanjutan yang berkaitan dengan, seberapa besar kontribusi, peran atau pengaruh kapabilitas dinamis terhadap daya saing pelaku start up entrepreneur di sektor gastronomi menjadi penting. Selain itu, kajian yang fokus pada bagaimana model penciptaan kapabilitas

dinamis juga menunjukkan urgensi dan relevansinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Akbar, Yong Azrina, Muharatul S, and Shaik A Laudeen. (2012). Determinat of factor that influence consumer in choosing normal full-service restaurant : Case in seri iskandar perak. *South East Asian Journal of Contemporary Business Economic and Law*. (1/1). 75-87
- Arifin, Fadzil Hasyim, Mohamad F.B, Raja P.S.,and Raja,. A.(2011). Restaurant's atmospheric elements : What the customer wants. *Journal of Asian Behavioural Studies*. (1/2).8-15.
- Badan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia and Badan Pusat Statistik Republik Indonesia (2017). *Survei Perkembangan Industri Kreatif Indonesia*. Jakarta. Bekraf RI & BPS RI.
- Barney, Jay. B, and Clark, Derlwyn, N. (2007). *Resourced Based Theory : Creating & Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Berman, Barry and Joel R. E. (1992). *Retail Management*. Fifth Edition. USA : Macmilan Publishing Company.
- Chen, H.S and Hsieh, T.(2011). The effect of atmosphere on customer perceptions and customer behavior responses in chain store supermarket. *African Journal of Business Managemen*. (5/24).10054-10066.
- Collis, D J.(1994). Research Note : How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*.(15) 143-152.
- Cravens, David. W., and Piercy, Nigel.F. (2013), *Strategic Marketing* 10th. Edition. New York: McGraw-Hill International Edition
- Creswell J.W.(2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thrid Edition. Los Angeles : SAGE Publication
- Davis, Ralph. C.(1989). *The Fundamentals of Top Management*.New York. Harper

- & Row.
- Denford, James S.(2013). Building knowledge : Developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. *Journal of Knowledge Management.* (17/2) 120-134.
- Dirisu, Joy I, Oluwole I and Ibidunni, O.S. (2013). Product differentiation : A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (A Study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal.*(9/34).134-144.
- Dosi, G, Richard R.N, and Sidney G.W.(2000). *The nature and dynamic of organizational capabilities.* New York : Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A.(2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal.*(21/11). 1105-1121.
- Feng Sen, Ju. (2016). The effects between the luxuriousness of restaurant furnishings and relationship quality : Moderated by the degree of involvement. *International Journal of Organizational Innovation.* (9/1).142-157
- Filieri, Raffaele.(2015).From market-driving to market-driven : An analysis of benetton's strategy change and its implications for long-term performance. *Marketing Intelligence & Planning.* (33/3).238-257.
- Greiner, Larry E. (1972). Evolution and revolution as organization grow. *Harvard Business Review* (50).37-46
- Griffin, A.(1997). The effect of project and process characteristics on product development cycle time. *Journal Of Marketing Research.*(46).24-35
- Griffith, D.A and Harvey M.(2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies.*(32/3).597-606.
- Helfat, C. E., and Peteraf, M. A.(2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal.* (24/10) 997-1010.
- Helfat, C. E, Sydney F, Will M, Margaret P, Harbir S, David T and Sidney G W. (2007). *Dynamic capabilities understanding strategic change in organizations.* Malden, MA, U.S.: Blackwell Publishing.
- Hoffman, K D and Turley, L.W (2002) Atmospherics, service encounters and consumer decision making : An integrative perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice.*(10/3).33.
- Hopes, D.G, Tammy L, M and Gordon R.W.(2003). Introduction to the special issue : why is there a resource based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal.*(24/10).889-902.
- Jensen and Rodgers. (2001).Cumulating the intellectual gold of case study research. *Public Administration Review.*(3/4). 235.
- Kotler, P and Amstrong, G.(2014). Principle of Marketing.International Edition.Pearson.
- Madhani, Pankaj M.(2010). The resource based view : Issues and perspective. *A Journal of Research of Prestige Institute Of Management.*(1/1).43-55
- Madsen, Einar Lier.(2010). *A dynamic capability framework : Generik types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship.*Edward Elgar. Cheltenham UK & Northampton, MA, USA
- Mc Knight, Brent. (2012). *Developing dynamic capabilities environments of persistent disturbances.* The School of Graduate and Postdoctoral Studies The University of Western Ontario London, Ontario, Canada
- Mintzberg, Henry.(1983). *Structure in Fives : Designing effective organizations.* New Jersey. Prentice Hall.
- Miles, M.B. and Huberman,A.M, Johnny S. (2015). Qualitative data analysis : A source book of new methods. 3rd. Ediiton. Sage Publication
- Mitchell, Will. 2007. *Acquisition Based*

- Dynamic Capabilities*. Blackwell Publishing.
- Mohamud, M and Sarpong, D. (2016). Dynamic capabilities : Towards an organizing framework. *Journal of Strategy and Management*. (9/4). 511-526.
- Mugo, D.G, Kageni, N, Bernard, C, Jared O,M. (2017). The technology acceptance model (TAM) and its application to the utilization of mobile learning technologies. *British Journal of Mathematic & Computer Science*.(20/4).1-8.
- Newbert, Scott L. (2005). New firm formation : A dynamic capability perspective. *Journal Of Small Business Management*.(43/1). 55-77.
- Nonaka I and Takeuchi, H.(1995). *The Knowledge Creating Company*.Oxford University Press. New York.
- Olufemi, O, A, Hassan, B, Shobayo, P,B. (2014). Dynamic capabilities and competitive advantage : An analysis of the nigerian banking sector. *Journal of Accounting and Management*. (4/2).29-36.
- Rindova, V and Taylor.M.S. (2002). *Dynamic Capabilities as Macro and Micro Organizational Evolution*. University Of Maryland.School Of Business.
- Robbins, Stephen P.(1990). *Organization theory : Structure, design and applications*. Prentice hall. New Jersey. USA.
- Samra, Yassir, Gary L and Richard R. (2008). Effect Of Improvisation on Product Cycle Time and Product Success : A Study of New Product Development (NPD) Teams in the United States. *International Journal of Management*. (25/1).175-200.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge. Harvard University Press.
- Simon, A. (2010). Resources, Dynamic Capabilities and Australian Business Success. *Journal of Global Business and Technology*,(5/2).13-30.
- Sugiono, A, and Yudith, DH. (2017). Understanding and criticizing dynamic capabilities models. *Russian Journal of Agricultural and Socioeconomic Science*.(11/71).84-91.
- Sugiono, A.(2018). Resource Based View dalam Kerangka Model Strategic Management. *Jurnal Adbispreneur*. (3,/3).195-205
- Supingah, Iping. (2014). 6 Waralaba Kuliner Indonesia Go International. Diakses dari <http://ekonomibisnis.suarasurabaya.net/news/2014/140754-6-Waralaba-Kuliner-Indonesia-Go-International>. (22/06/2015).
- Teece, D. J.(2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of(sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. (28).1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. (18/7). 509-533.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*.(24): 991-995.
- Yin, Robert K.(2011). *Qualitative research from start to finish*. The Guilford Press. NewYork & London.
- Zahra, Shaker A, Harry J.S, Per D.(2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities : a review, a model and research agenda. *Journal of Management Studies*.(43/4)917-55.
- Zaidi Muhamad FA and Siti Norezam O.(1997). Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano and Shuen. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*. (2/8).201-210.
- Zollo, M and Winter, S. G.(2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. (13/3).339-351.

