

10. Dr. dr Ferdi Antonio MM, MARS selaku dosen DRM yang senantiasa memberikan petunjuk serta motivasi dalam penyusunan disertasi.
11. Bu Ratna Pratama selaku kolega peneliti dari Universitas Indonesia yang telah memberikan manuskrip thesisnya serta rekaman data wawancara yang memperkaya data bahasan peneliti.
12. Teman – teman Drm Pak Hendra, Bu Yohanna, Bu Magdalena, Bu Vina, dll yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu, untuk segala kebersamaan selama perkuliahan.
13. Teman – teman kolega Program Studi Desain Produk dan Fakultas Desain yang sudah memberikan semangat dan pengertian selama penulis studi 3.5 tahun.
14. Pihak keluarga, yaitu orangtua dan adik yang selalu memberikan dukungan doa, hiburan, dan kasih sayang yang belum dapat terbalaskan oleh penulis.
15. Serta kepada pihak-pihak lain yang telah membantu penulis, yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan dan terbuka akan kritik dan saran yang bersifat membangun. Penulis berharap disertasi ini bisa bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Tangerang, 10 Mei 2022



Devanny Gumulya

DAFTAR ISI

DISERTASI	iv
PERNYATAAN	vi
RINGKASAN DISERTASI.....	vii
ABSTRAK.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
Persetujuan Ringkasan Disertasi.....	11
DAFTAR ISI.....	13
DAFTAR GAMBAR.....	17
DAFTAR TABEL.....	19
DAFTAR ISTILAH.....	20
BAB I.....	22
PENDAHULUAN	22
1.1 Latar Belakang.....	22
1.2 Kesenjangan Penelitian.....	29
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	32
1.4 Tujuan Penelitian	32
1.5 Batasan Penelitian.....	33
1.6 Sistematika Disertasi.....	33
BAB II.....	34
TINJAUAN PUSTAKA	34
2.1 Landasan Teori.....	36
2.1.1 Teori Ekonomi Revolusioner.....	36
2.1.2 Resource Based View (RBV)	36
2.1.3 Dynamic Capability (DC).....	41
2.1.4 Innovation Capability (IC).....	47
2.1.5 Capability Lifecycle (CLC)	57
2.2 Tinjauan Pustaka.....	60
2.2.1. Isu Sustainability.....	60
2.2.2 <i>Drivers for Sustainable Innovation</i>	64
2.2.4 <i>Social Entrepreneurship, Social Enterprise dan Social Innovation</i>	65

2.2.5 Creative Social Enterprise.....	72
2.2.6 Penelitian Terdahulu IC	73
Sustainable Entrepreneurial Orientation (SEO).....	79
a. Resources for Sustainable Innovation (RS).....	80
b. Core Competences for Sustainability (CCS).....	82
c. <i>Innovation Capabilities for Sustainability</i>	83
d. <i>Eco Innovation Capabilities (EIC)</i>	83
e. <i>Social Innovation Capabilities (SOCIC)</i>	85
2.2. 7 Rangkuman Elemen Pembentuk IC	85
2.3 Rerangka Model Analisis Innovation capability pada Creative Social Enterprise	90
2.4 Rangkuman Aktivitas Pembentukan IC Penelitian	92
BAB III	96
METODOLOGI PENELITIAN.....	96
3.1 Pendekatan Riset Kualitatif.....	96
3.2 Strategi Studi Kasus.....	98
3.4 Populasi dan Sampel Teoritis.....	99
3.3 Tahapan Penelitian.....	100
3.3.1 Studi Panduan	104
3.5 Pengumpulan Data.....	113
3.6 Teknik Pengolahan Data	114
3.7 Analisa Data.....	114
3.7 <i>Reliability and Validity</i>	115
3.8 Protokol Studi Multikasus.....	117
BAB IV	118
HASIL PENELITIAN	118
4.1 Mycotech (MYCL)	118
4.1.1 Visi dan Strategi Inovasi.....	125
4.1.2 <i>Sustainable Entrepreneurial Orientation</i>	128
4.1.3 Jejaring Eksternal.....	130
4.1.4 Pengembangan Pengetahuan dan Keahlian.....	133
4.1.5 Manajemen Sumber Daya.....	135
4.1.6 Manajemen Ide.....	143

4.1.7 Budaya Kerja	147
4.1.8 Simpulan MYCL.....	150
4.2 Du Anyam.....	154
4.2.1 Visi dan Strategi Inovasi.....	158
4.2.2 <i>Sustainable Entrepreneurial Orientation</i>	160
4.2.3 Jejaring Eksternal.....	162
4.2.4 Pengembangan Pengetahuan dan Keahlian.....	164
4.2.5 Manajemen Sumber Daya.....	167
4.2.6 Manajemen Ide.....	173
4.2.7 Budaya Kerja	179
4.2.8 Simpulan untuk Du Anyam.....	181
4.3 Plepah.....	184
4.3.1 Visi dan Strategi.....	190
4.3.2 <i>Sustainable Entrepreneurial Orientation</i>	194
4.3.3 Jejaring Eksternal.....	196
4.3.4 Pengembangan Pengetahuan dan Keahlian.....	199
4.3.5 Manajemen Sumber Daya.....	202
4.3.6 Manajemen Ide.....	206
4.3.7 Budaya Kerja	209
4.3.8 Simpulan untuk Plepah	212
BAB V	215
PERBANDINGAN HASIL MULTIKASUS.....	215
5.1 Karakteristik Umum dari Studi Kasus	215
5.2 Analisa Setiap Elemen	218
5.2.1 Visi dan Strategi Inovasi.....	218
5.2.2 <i>Sustainable Entrepreneurial Orientation</i>	220
5.2.3 Jejaring Eksternal.....	226
5.2.4 Pengembangan pengetahuan dan keahlian.....	228
5.2.5 Manajemen Sumber Daya.....	230
5.2.6 Hubungan antara Elemen	232
5.2.7 Manajemen Ide.....	236
5.2.8 Budaya Kerja	238

5.2.9 Deskripsi hasil Studi Kasus.....	240
5.3 Simpulan Perbandingan Hasil Multikasus	247
5.4 Perbandingan Skematik	248
5.5 Observasi Multistudi Kasus	253
5.5.1 Perbedaan <i>Innovation Capability</i> diantara tiga CSE.....	263
5.5.2 Kendala dalam Pembentukan <i>Innovation Capability</i>	266
5.5.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi dinamika <i>Innovation Capability</i> pada CSE	270
5.5.4 Peta Inovasi CSE.....	271
5.5.5 Analisis VRIO dari kapabilitas CSE	272
5.5.6 Analisis DC dari kapabilitas CSE	273
5.6 Validasi Internal.....	273
5.7 Pembaharuan Rerangka Model Analisis	275
5.8 Validasi Konten	276
5.9 Validitas Eksternal.....	277
BAB VI	288
SIMPULAN	288
6.1 Intisari Hasil Studi	290
6.2 Proposisi Penelitian.....	291
6.3 Implikasi Teoritis	295
6.4 Implikasi Managerial	296
6.4.1 Implikasi managerial bagi 3 kasus CSE.....	298
6.4 Rerangka Praktis dari <i>Innovation Capability</i> pada CSE	299
6.5 Narasi Bagaimana Model Bekerja	301
6.6 Limitasi dan Saran Untuk Penelitian Berikutnya.....	303
DAFTAR PUSTAKA	305
LAMPIRAN 1A.....	314
LAMPIRAN 1B	316
LAMPIRAN 1C	320
LAMPIRAN 1D.....	320
LAMPIRAN 1E	361

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Teoritis Penelitian.....	35
Gambar 2. 2 Rerangka Resource Based View	40
Gambar 2. 3 <i>Innovation Landscape</i>	51
Gambar 2. 4 Rerangka model IC Lawson & Samson	55
Gambar 2. 5 Rerangka model IC Saunila	57
Gambar 2. 6 Tahapan dari Capability Lifecycle	59
Gambar 2. 7 Makna Sustainability.....	62
Gambar 2. 8 Tiga dimensi sustainability dan interaksinya	63
Gambar 2. 9 Proses Pembentukan <i>Innovation Capability</i> pada <i>Firms in Developing Country</i>	76
Gambar 2. 10 Two by Two Matrix Innovation Capability	78
Gambar 2. 11 Dimensi <i>Sustainable Entrepreneurial Orientation</i>	80
Gambar 2. 12 Rerangka Model Analisis Awal dari Teori dan Tinjauan Pustaka	91
Gambar 2. 13 Roadmap MYCL.....	127
Gambar 3. 2 Rencana Penelitian.....	104
Gambar 3. 3 Tahapan dalam Studi Panduan.....	109
Gambar 4. 1 Growbox, Usaha Pertama Mycotech Berbasis Jamur	119
Gambar 4. 2 Susunan tempe di pasar tradisional	121
Gambar 4. 3 Tim MYCL	123
Gambar 4. 4 Skema Proses Inovasi MYCL	124
Gambar 4. 5 Skema Proses Produksi MYCL.....	125
Gambar 4. 6 Jam Tangan Mylea Kolaborasi Mycotech dan Pala	132
Gambar 4. 7 Timeline Pendanaan dan Profil Investor Mycotech	137
Gambar 4. 8 Product crowdfunding Kickstarter	137
Gambar 4. 9 Skema Manajemen Sumber Daya MYCL.....	140
Gambar 4. 10 Strategi MYCL di Era Pandemi	141
Gambar 4. 11 Pertanian Vertikal di MYCL	142
Gambar 4. 12 Biobo Charging Pad.....	144
Gambar 4. 13 Project Custom MYCL dari Ide menjadi Nyata.....	146
Gambar 4. 14 Sertifikasi Bcorporation MYCL.....	153
Gambar 4. 15 <i>Impact Area Score</i> Bcorporation MYCL	154
Gambar 4. 16 Proses Inovasi di Du Anyam.....	157
Gambar 4. 17 Laporan Penggunaan Revenue Du Anyam	160
Gambar 4. 18 Timeline Pendanaan dan Profil Investor Du Anyam	169
Gambar 4. 19 Strategi Du Anyam di Era Pandemi	170
Gambar 4. 20 Dampak Du Anyam.....	171
Gambar 4. 21 Proyek pengembangan pengrajin bambu Sustour di Wakatobi 100% online	172
Gambar 4. 22 Inovasi Alat Suir Du Anyam.....	173
Gambar 4. 23 Kotak Penyimpanan Dese Tanduk.....	174
Gambar 4. 24 Hasil Knowledge Sharing Du Anyam dengan UMKM Lokal	178

Gambar 4. 25 Aplikasi untuk UMKM	179
Gambar 4. 26 Nampan Kombu	183
Gambar 4. 27 Micro Manufaktur Plepah	188
Gambar 4. 28 Proses Inovasi Plepah.....	189
Gambar 4. 29 Skema Strategi Inovasi Plepah.....	191
Gambar 4. 30 Proyeksi Dampak Plepah	192
Gambar 4. 31 Social Impact Assessment Framework	193
Gambar 4. 32 Impact Accessment pada dimensi Lingkungan.....	193
Gambar 4. 33 Logo PT. Jentera Garda Futura	195
Gambar 4. 34 Empati dalam proses Inovasi Plepah.....	196
Gambar 4. 35 Riset Pasar Plepah.....	198
Gambar 4. 36 Pengembangan Compression Machine Plepah	201
Gambar 4. 37 Konsep Micro Manufacturing Plepah	205
Gambar 4. 38 Perbandingan Mesin <i>Compression Areca Palm Sheath</i> di India (kiri) dan yang dikembangkan Plepah (kanan)	205
Gambar 4. 39 Pengembangan Compression Machine Plepah	207
Gambar 4. 40 Produk hasil eksplorasi yang dieksploitasi, penambahan logo (kiri) dan penambahan penguncian penutup (kanan).....	208
Gambar 4. 41 Skema Kolaborasi Plepah	211
Gambar 4. 43 Bukti Kapabilitas Sensing Du Anyam	263
Gambar 4. 44 Bukti Kapabilitas Sensing MYCL	264
Gambar 4. 45 Green R&D MYCL (atas) dan Du Anyam (bawah)	265
Gambar 4. 47 Laporan Dampak Du Anyam	266
Gambar 4. 48 Validari Nara Sumber Almira Plepah (Kiri) dan Annisa Mycotech (Kanan) ..	274
Gambar 4. 49 Sertifikat BCorp Patagonia	278
Gambar 4. 50 Kapabilitas Green R&D (kiri), Kapabilitas Sensing (Tengah), dan Kapabilitas Community Empowerment (Kanan) dari Patagonia.....	281
Gambar 5. 1 Perbandingan Compression Machine India yang berukuran besar (kiri) dan Compression Machine Plepah, Indonesia yang berukuran lebih kecil (Kanan)	232
Gambar 5. 2 Observasi Kapabilitas Inovasi IC.....	263
Gambar 5. 3 Bukti Kapabilitas Sensing Du Anyam	263
Gambar 5. 4 Bukti Kapabilitas Sensing MYCL	264
Gambar 5. 5 Green R&D MYCL (atas) dan Du Anyam (bawah)	265
Gambar 5. 6 Laporan Dampak Du Anyam	266
Gambar 5. 7 Tiga Kasus CSE pada peta <i>Innovation Landscape</i>	272
Gambar 5. 8 Validari Nara Sumber Almira Plepah (Kiri) dan Annisa Mycotech (Kanan) ..	274
Gambar 5. 9 Pembaharuan Rerangka Model Analisis	276
Gambar 5. 10 Sertifikat BCorp Patagonia	278
Gambar 5. 11 Kapabilitas Green R&D (atas kiri), Kapabilitas Sensing (tengah), dan Kapabilitas Community Empowerment (Bawah) dari Patagonia	281
Gambar 6. 1 Posisi penelitian pada Penelitian Terdahulu.....	296
Gambar 6. 1 Rerangka Praktis Innovation Capability pada CSE.....	301

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hubungan teori dan permasalahan.....	30
Tabel 2. 1 Tipologi Sumber Daya.....	37
Tabel 2. 2 Definisi <i>Dynamic Capability</i>	42
Tabel 2. 4 <i>Sustainable Development Goals</i>	63
Tabel 2. 5 Bisnis Model <i>Social Enterprise</i>	68
Tabel 2. 6 Resources for <i>Sustainable Innovation (RS)</i>	80
Tabel 2. 7 Faktor Determinan <i>Eco- Innovation</i>	84
Tabel 3. 1 Metode Penelitian <i>Innovation Capability</i> pada Industri kreatif.....	97
Tabel 3. 2 Tahapan Membangun Teori dari Studi Kasus.....	100
Tabel 3. 3 Deskripsi Subjek Penelitian Tahap 2	111
Tabel 4. 1 Observasi Kapabilitas Multikasus.....	262
Tabel 5. 1 Perbandingan skematik dari lima kasus dalam studi deskriptif.....	240
Tabel 5. 3 Persamaan dan Perbedaan Tiga Kasus CSE	248
Tabel 6. 1 Kendala Pembentukan IC	266



DAFTAR ISTILAH

UMKM	: Usaha yang dilakukan oleh individu atau perorangan dengan lingkup badan usaha kecil.
Ekraf	: Sektor perekonomian yang mengedepankan ketrampilan, talenta serta kreativitas yang berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
PDB	: Pendapatan Domestik Bruto, pengukuran nilai tambah dari seluruh unit usaha dari suatu negara dalam kurun waktu satu tahun.
CSE	: <i>Creative social enterprise</i> , bisnis yang beroperasi di salah satu sektor industri kreatif bermisi sosial dan atau lingkungan yang mendapatkan penghasilan dari penjualan barang atau jasa hasil dari aktivitas kreatif atau memanfaatkan kreativitas serta ketrampilan yang didasarkan pada pengetahuan akan warisan budaya, dan atau teknologi.
RBV	: Resource base vise, gran teori yang menjelaskan bahwa perusahaan mencapai keunggulan kompetitif dengan memiliki sumber daya internal yang <i>valuable, rare, inimitable</i> dan <i>non substituable</i>
DC	: Dynamic Capability, gran teori yang menjelaskan bagaimana perusahaan agar tetap unggul di tengah perubahan di pasar keunggulan kompetitif dengan membangun, mengintegrasikan dan merekonfigurasi sumber daya internal dan eksternalnya.
IC	: <i>Innovation capability</i> , kemampuan perusahaan untuk mentransformasi pengetahuan dan ide menjadi suatu kebaruan yang mendatangkan keuntungan bagi stakeholder.
CLC	: Capability lifecycle, teori yang menjelaskan daur hidup dari suatu kapabilitas, fase pembangunan, pengembangan, pendewasaan dan transformasi.
SE	: <i>Social Enterprise</i> , perusahaan dengan visi dan misi sosial untuk menyelesaikan masalah sosial masyarakat dan/atau memberikan perubahan positif terhadap kesejahteraan masyarakat dan lingkungan hidup
SI	: <i>Social Innovation</i> , produk atau layanan dari SE menyelesaikan masalah sosial dan/atau memberikan perubahan positif terhadap kesejahteraan masyarakat dan lingkungan melalui perencanaan, pembinaan, pengembangan dan pemberdayaan.
RS	: <i>Resources for sustainable innovation</i> , sumber daya dapat berwujud dan tidak berwujud yang dibutuhkan untuk <i>Sustainable Innovation</i> .
CSS	: <i>Core competencens for Sustainability</i> , aktivitas yang membuat

suatu perusahaan dapat merealisasikan *Sustainable Innovation*.

EIC

: *Eco- innovation capability*, kemampuan perusahaan untuk memodifikasi, meredesain dan menciptakan produk, proses, prosedur dan perusahaan untuk mengurangi dampak lingkungan.

SOCIC

: *Social- innovation capability*, kemampuan organisasi untuk mentransformasi permasalahan sosial menjadi sesuatu yang bernilai dengan unsur kompetitif.



BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menyediakan gambaran akan konten disertasi, latar belakang industri kreatif, isu permasalahan lingkungan dan sosial, UMKM ekonomi kreatif bermisi sosial dan lingkungan, fenomena – fenomena yang dihadapi, serta usulan teori yang digunakan untuk menjelaskan fenomena. Dari data fenomena yang ada dirumuskan masalah yang akan dibahas di disertasi dan diikuti dengan tujuan penelitian, pertanyaan penelitian dalam sudut pandang teori, dan diakhiri dengan sistematika disertasi.

1.1 Latar Belakang

Kekayaan alam, budaya dan tradisi Indonesia yang beragam membuat orang Indonesia memiliki rasa cipta dan karsa yang tinggi. Kekayaan Indonesia untuk mencipta dan mengapresiasi suatu karya seni membuat ekonomi kreatif bertumbuh subur di Indonesia. Fenomena pertama yang melandasi disertasi ini adalah besarnya potensi ekonomi kreatif. Dari data dari BPS (2016) dinyatakan bahwa ekspor ekonomi kreatif sejak tahun 2012 terus mengalami peningkatan sampai tahun 2016 dengan rata – rata kenaikan sebesar 6.93%. Ekonomi kreatif (ekraf) memiliki potensi yang sangat besar. Pada tabel 1 dapat dilihat bahwa PDB ekonomi kreatif terus bertambah yang awalnya 581,54 triliun rupiah pada tahun 2011 meningkat menjadi 1.211 triliun rupiah di tahun 2019 dengan rata – rata persentase kontribusi ekraf pada PDB Indonesia adalah 7.44%. Lebih lanjut dijelaskan ekspor ekonomi kreatif meningkat ketika ekspor sektor non migas lainnya mengalami penurunan (Badan Ekonomi Kreatif, 2017). Selain aspek PDB, Ekonomi kreatif membuka banyak lapangan pekerjaan baru dengan tren peningkatan positif dari 13.45 juta orang pada tahun 2011 menjadi 17.43 juta orang pada tahun 2018 (Bekraf, 2018)

Tabel 1. Kontribusi Ekonomi Kreatif pada PDB Indonesia 2010-2019

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kontribusi Ekraf pada PDB Indonesia								
581.54	638.39	708.27	784.87	852.56	922.59	1000	1105	1211

PDB Indonesia								
7.831	8.615	9.546	10.569	11.526	12.401	13.587	14.837	15.833
Persentase Kontribusi Ekraf pada PDB Indonesia								
7,43%	7,41%	7,42%	7,43%	7,40%	7,44%	7,36%	7,45%	7,65%

Keterangan: dalam triliun rupiah

Sumber: diolah dari (Badan Ekonomi Kreatif, 2017; Franedy, 2018; Kontan, 2020).

Berdasarkan instruksi Presiden No. 6 tahun 2019, ekonomi kreatif (ekraf) adalah “Kegiatan ekonomi berdasarkan pada kreativitas, ketrampilan, dan bakat individu untuk menciptakan daya kreasi dan daya cipta individu yang bernilai ekonomis dan berpengaruh pada kesejahteraan masyarakat Indonesia”. Kreativitas sumber daya manusia, ide- ide kreatif dan pengetahuan manusia merupakan aset terpenting dalam ekraf, berbeda dengan sektor lain yang bergantung pada eksploitasi sumber daya alam dan teknologi alat. Untuk itu pada ekraf yang perlu ditingkatkan adalah keahlian SDM. Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2015, terdapat 16 sub sektor ekonomi kreatif yaitu arsitektur; desain interior; desain komunikasi visual; desain produk; film, animasi, dan video; fotografi; kriya; kuliner; musik; Fashion; aplikasi dan game developer; penerbitan; periklanan; televisi dan radio; seni pertunjukan; dan seni rupa. Dari periode 2010-2016 terdapat tujuh subsektor ekraf yang diekspor ke luar negeri yaitu 41.4% adalah kuliner, 18.01% fesyen, 15.4% kriya, 8.27% TV & Radio, 6.32% penerbitan, 2.34% arsitektur, dan 1.86% aplikasi & game developer. Besarnya potensi ekonomi kreatif juga ditekankan Presiden Jokowi yang menyatakan, “Kalau ingin bersaing dengan industri canggih, kita akan kalah dengan Jerman dan China. Tapi di bidang ekonomi kreatif ini, besar peluangnya kita akan jadi pemenang!” - Joko Widodo, Presiden Republik Indonesia (Permanasari et al., 2018, hal 5). Dari data ini, dapat dilihat bahwa ekonomi kreatif adalah bagian dari identitas Indonesia di pasar global.

Creative industry dengan potensinya yang besar tak lepas dari kendala, berdasarkan survei yang dilakukan oleh Bekraf di tahun 2016 lima kendala terbesar yang dihadapi pelaku *Creative industry* Indonesia secara berurut adalah (Badan Ekonomi Kreatif, 2017):

1. 41.89% kendala pemasaran dalam negeri
2. 37.4% kendala riset dan pengembangan

3. 31.88% kendala infrastruktur fisik
4. 31.56% kendala edukasi
5. 22.26% kendala regulasi

Lima kendala ini terkait dengan kontribusi ekraf pada perekonomian Indonesia belum bisa beranjak jauh di kisaran 7 – 7.5%. Bila dianalisa semua saling terkait satu sama lain, untuk melakukan riset dan pengembangan, dibutuhkan infrastruktur fisik dan edukasi yang baik. Bila tidak melakukan riset pengembangan maka akan sulit memasarkan produk yang bernilai di pasar, pemasaran akan terkendala bila tidak didukung dengan regulasi yang mendukung. Selanjutnya, karakteristik dari ekraf Indonesia adalah kreativitas dan ketrampilan dalam mencipta sesuatu yang memiliki nilai ekonomi. Untuk itu penelitian ingin menelusuri lebih lanjut penyebab kendala R&D dari *creative industry* di Indonesia.

Bentuk bisnis ekonomi kreatif bermacam – macam, salah satunya adalah berbentuk *social enterprise* yang disebut dengan *Creative Social Enterprise* (CSE). Berdasarkan data dari (British Council, 2020b) terdapat 3.208 CSE di Inggris, Indonesia, Brazil, Mesir dan Afrika Selatan, secara spesifik terdapat 211 *Creative Social Enterprise* di Indonesia. Sektor CSE terbesar adalah kuliner diikuti dengan fesyen, kriya dan *eco-tourism*. 68% diantaranya berbentuk usaha mikro. UNESCO (2013) menyatakan bahwa usaha UMKM berdampak lebih besar pada perkembangan lokal dari perusahaan besar.

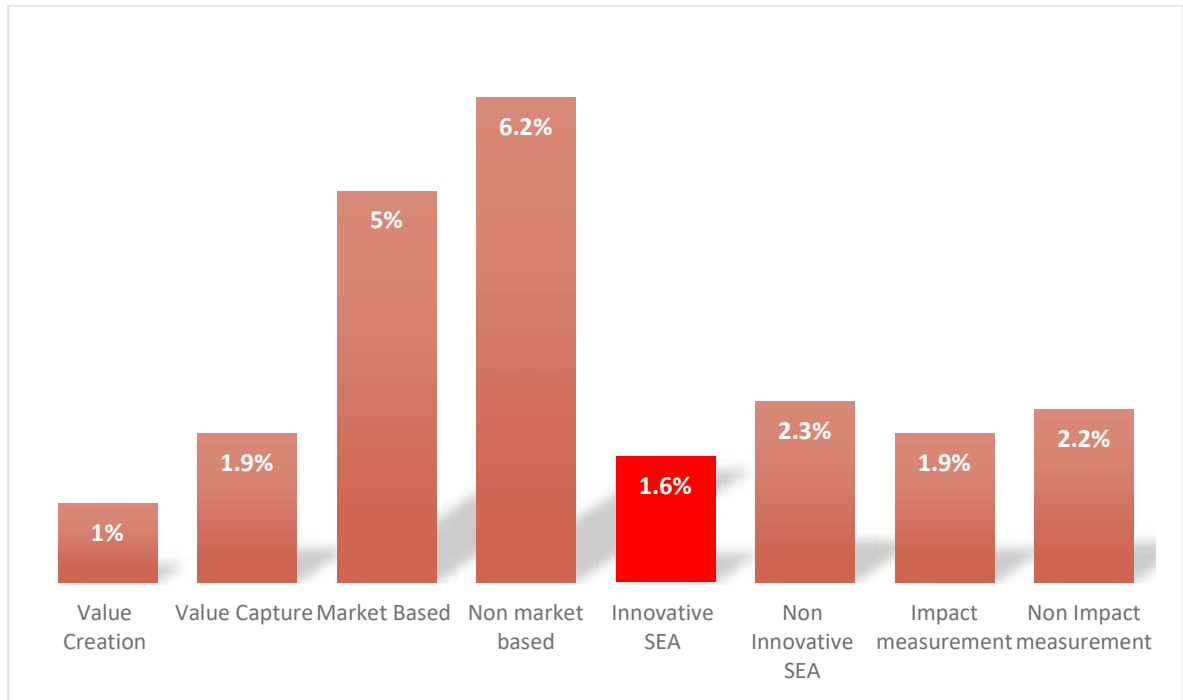
Penelitian ini mengadopsi definisi CSE dari British Council (2020) yaitu suatu bisnis yang beroperasi di salah satu sektor industri kreatif bermisi sosial dan atau lingkungan yang mendapatkan penghasilan dari penjualan barang atau jasa hasil dari aktivitas kreatif atau memanfaatkan kreativitas serta ketrampilan yang didasarkan pada pengetahuan akan warisan budaya, dan atau teknologi. CSE yang bergerak di bidang fesyen pada umumnya memiliki misi pelestarian identitas budaya suatu komunitas secara spesifik. Selain itu, perusahaan ini mempraktikkan prinsip *good governance* dalam pengelolaan bisnisnya. Sebagai bagian dari *good governance*, CSE mengidentifikasi dan mengukur dampak yang diberikan pada komunitas yang dibantu.

Sebagian besar CSE di Indonesia masih berusia di bawah lima tahun. Para *entrepreneur* dari CSE berusia 25-34 tahun dan 40% diantaranya adalah wanita. Hal ini didukung dengan data

bahwa generasi muda Y dan Z adalah generasi yang lebih berjiwa wirausaha dan lebih peduli pada isu sosial dan lingkungan (Ogamba, 2019). Kedua generasi ini percaya bahwa kesuksesan bisnis dibangun dari dampak pada sosial dan lingkungan dari pencarian profit belaka (Delloite, 2016).

Sembilan puluh sembilan persen CSE menyatakan pentingnya inovasi dan kreatifitas dalam menjalankan bisnisnya. Namun aktivitas R&D bukanlah prioritas bisnis mereka hanya 1/3 dari jumlah CSE di Indonesia yang melakukan R&D (British Council, 2020). Data rendahnya aktivitas R&D pada CSE juga didukung dengan temuan dari World Economic Forum yang menyatakan bahwa nilai Innovation Capability Indonesia adalah 37.7/100 di tahun 2019. *Innovation capability* Indonesia adalah yang terendah dari semua pilar yang mempengaruhi global competitiveness index. Beberapa indikator dari pilar innovation capability Indonesia dengan nilai terendah adalah biaya R&D sebesar 0.1% dari PDB Indonesia, masih kurangnya kerja sama invensi internasional (0.03), dan lembaga riset ternama di Indonesia yang ternama masih sedikit (0.04) (Schwab, 2019).

Fenomena rendahnya inovasi juga terjadi pada *social enterprise* Indonesia secara umum. Sebuah studi tentang social enterprise di negara – negara ASEAN dilakukan oleh Global Entrepreneurship Monitor di tahun 2015. Bosma et al. (2015) menyatakan *social enterprise* di Indonesia perlu meningkatkan aktivitas inovasinya (merujuk pada gambar 1.1). Market dari *sustainable product* seperti layaknya market konvensional juga menginginkan produk yang tidak hanya memiliki misi sosial dan lingkungan namun juga inovatif.



Gambar 1. 1 Kegiatan Bisnis bermisi sosial dan lingkungan di Indonesia

Sumber: dikembangkan dari the Global Entrepreneurship Monitor Report, 2015

Untuk itu dapat dirumuskan masalah dari penelitian terdahulu tentang *creative industry* dan *social enterprise* yang menjadi latar belakang disertai ini yang pertama adalah kendala *creative industry* dalam melakukan riset dan pengembangan (BPS, 2017). Kedua adalah rendahnya aktivitas inovasi dari *social enterprise*, walau *sustainable customer* mengharapkan produk dan layanan yang inovatif. Selain karena permintaan dari customer, pendekatan inovatif dibutuhkan karena isu sosial adalah hal yang kompleks dan memiliki banyak faktor penyebab yang saling interdependen (Bosma et al., 2015). Ketiga adalah rendahnya jumlah *creative social enterprise* yang melakukan R&D, CSE belum secara maksimal melakukan aktivitas yang dapat meningkatkan pengetahuan untuk mengembangkan produk/layanan/proses yang baru (British Council, 2020).

Fenomena kendala R&D pada *creative industry*, *social enterprise* dan *creative social enterprise* adalah hal yang menarik untuk diteliti lebih lanjut, karena ini fenomena kompleks dan multidimensional. Kendala R&D erat kaitannya dengan inovasi, karena untuk

menghasilkan produk inovatif dibutuhkan R&D. Untuk itu melalui interview pada studi panduan ditelusuri lebih dalam faktor – faktor yang menyebabkan kendala inovasi dari CSE adalah sbb:

1. Visi dan strategi inovasi tidak selaras. Visi menuju *sustainable development*, namun strategi inovasi tidak menjelaskan arahan spesifik untuk mencapai visi.
2. Keterbatasan pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman SDM, karena membutuhkan pendekatan multidisplin dalam R&D.
3. Keterbatasan dalam perkembangan teknologi untuk kelestarian lingkungan sehingga proses produksi *labor intensive*, sehingga CSE pada umumnya belum mampu memproduksi massal hasil inovasinya.
4. Keterbatasan jejaring keahlian dan belum terjalannya kemitraan yang kuat.
5. Bisnis di bidang sustainability masih relatif baru sehingga investor masih ragu – ragu untuk berinvestasi di bidang ini.
6. Keterbatasan keahlian dalam melakukan manajemen usaha industri kreatif.

Apa itu Innovation capability (*Innovation Capability*)?

Kendala – kendala diatas secara garis besar adalah kendala yang berhubungan dengan aktivitas inovasi. Untuk menjadi inovatif suatu CSE harus memahami bagaimana membangun kapabilitasnya untuk berinovasi yang secara teori disebut dengan *innovation capability*. Disertasi ini menggunakan definisi *innovation capability* yang diadaptasikan dari (Laforet, 2011; Lawson & Samson, 2001; Saunila, 2016). Kapabilitas inovasi adalah kemampuan untuk mentransformasi pengetahuan dan ide menjadi proses, produk dan sistem yang baru secara kontinu untuk keuntungan perusahaan dan stakeholdernya *Innovation capability* merupakan hal yang penting bagi kesuksesan serta keberlangsungan suatu perusahaan. IC adalah konstruk multidimensi yang dapat mencakup keahlian dalam berinovasi produk, layanan, manajemen, marketing ataupun sistem organisasi kerja.

Di tengah – tengah kendala *Creative Social Enterprise* untuk berinovasi terdapat beberapa *Creative Social Enterprise* yang menunjukkan tanda – tanda kepemilikan *innovation capability*. Mereka mampu menghadirkan produk inovatif ramah lingkungan ke pasar dan mendapatkan beberapa penghargaan baik diskala nasional maupun internasional seperti Yayasan Ellen Macarthur, Global Social Venture Competition 2015 dan MIT Ideas Global

Challenge 2014 (DBS Foundation, 2018). CSE ini adalah subjek unik ditengah – tengah usaha kreatif lainnya yang berkendala riset dan pengembangan, dengan demikian CSE - CSE ini menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Salah satu kasus disertasi adalah Mycotech, sebuah CSE berasal dari Bandung membuat material ramah lingkungan dari limbah jamur dengan teknologi fermentasi jamur mycelium, dimana aplikasi material ini sangat luas mulai dari bahan bangunan hingga *strap* jam tangan (Permana, 2019). Kasus yang kedua adalah Du Anyam, sebuah CSE memberdayakan komunitas Larantuka NTT untuk membuat aneka produk anyaman dari daun lontar (Nur Yasmin, 2020). Kedua CSE ini berinovasi dari isu pencemaran lingkungan dan kesenjangan sosial di lingkungan masing – masing. Gambar 1.2 adalah contoh – contoh produk inovatif dari UMKM yang mengedapankan material ramah lingkungan. Produk – produk ini sudah dipasarkan di dalam hingga ke manca negara.



Gambar 1. 2 Dua Kasus CSE

Source: <https://mycl.bio/> and <https://duanyam.com/>

1.2 Kesenjangan Penelitian

Kesenjangan pertama dari penelitian *innovation capability* dalam konteks industri kreatif dan Social Enterprise dari Sulistyandari (2011), Sulistyandari (2011), Aini et al. (2013), Nurgraha & Mulyadi (2018), De Benedicto et al. (2018) Wuryaningrat et al. (2019), Kurniawan et al. (2020) yang banyak menekankan bagaimana IC dikembangkan dan peran IC dalam performa bisnis, masih sedikit penelitian yang membahas asal usul IC, bagaimana ia terbentuk, elemen – elemen apa yang berperan dalam proses pembentukan.

Gap yang diidentifikasi peneliti semakin diperkuat dengan pandangan Börjesson et al. (2014) yang menyatakan bahwa saat ini terdapat gap pada penelitian kapabilitas tentang bagaimana ia dibangun seiring dengan waktu. Helfat and Lieberman (2002) berpendapat tentang pentingnya untuk melihat bagaimana suatu kapabilitas lahir. Selanjutnya Helfat and Peteraf (2003) menyatakan bahwa teori *capability lifecycle* adalah kerangka pemikiran yang dapat menjelaskan bagaimana kapabilitas dibentuk, dikembangkan, didewasakan serta berevolusi dengan bertransformasi melalui rangkaian interaksi serta pengorganisasian sumber daya yang berbeda dengan pesaingnya (*heterogeneity*). IC adalah kapabilitas yang membutuhkan waktu untuk berproses dan dimana setiap fase memerlukan faktor – faktor yang berbeda di setiap tahapnya dan hal ini menarik untuk diteliti lebih mendalam. *Scholar* selanjutnya yang mencoba menjelaskan bagaimana IC terbentuk adalah Pisano (2019) yang menyatakan bahwa untuk membentuk IC dibutuhkan tiga hal fundamental yaitu: strategi, sistem dan budaya. Namun sayangnya ia tidak menjelaskan elemen – elemen apa yang membentuknya.

Kesenjangan yang kedua adalah kerangka model IC yang ada saat ini masih bersifat umum untuk UMKM secara general (Calik, 2017; Lawson & Samson, 2001; Saunila, 2016) sedangkan CSE memiliki karakteristik yang berbeda dari UMKM lainnya, CSE memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mengubah masalah sosial dan lingkungan menjadi suatu produk, layanan yang mendatangkan keuntungan baginya dan para stakeholdernya pemilik perusahaan, komunitas tertentu dan lingkungan. Lebih dalam lagi kerangka model IC yang ada saat ini masih sangat general untuk bisnis konvensional yang selalu berorientasi pada *financial return* belum menjelaskan karakteristik IC yang didasari pada isu sosial dan lingkungan dan berorientasi pada *return of impact*. Lawson & Samson (2001) dan Saunila (2016) dalam saran penelitiannya merekomendasikan agar penelitian selanjutnya menguji

kesesuaian rerangka model IC serta menyempurnakan elemen – elemen IC yang sudah dirumuskannya dalam konteks SME yang beragam. Untuk itu penelitian ini mencoba menyempurnakan elemen – elemen IC yang sudah ada agar karakteristik IC dari CSE dapat terlihat.

Dari dua kesenjangan ini maka peneliti mencoba menghubungkan faktor determinan IC dari Lawson & Samson (2001) dan Saunila (2016) dengan perspektif *capability lifecycle* Helfat & Peteraf (2003) dan Pisano (2019). Proses membangun kapabilitas inovasi tidaklah mudah karena perusahaan dihadapkan dengan banyak keputusan yang kompleks dan sulit (Pisano, 2019). Untuk itu penelitian ini mencoba mengisi kedua kesenjangan penelitian IC dengan menerowong lebih dalam bagaimana kapabilitas inovasi dari CSE yang unik ini terbentuk dari keempat perspektif ini. Diharapkan dengan terisinya gap ini CSE lainnya dapat membentuk *innovation capability*-nya dan meningkatkan performa inovasinya.

Selanjutnya fokus penelitian disertasi ini ada pada fase pembentukan (build). Pemilihan ini didasarkan pada asumsi bahwa fase pembentukan adalah titik awal bagaimana suatu kapabilitas terbentuk. Untuk itu sangat penting agar semua nya berjalan dengan baik bagi suatu perusahaan. Fase ini menjadi penentu apakah suatu perusahaan dapat membentuk *innovation capability*-nya atau tidak, karena apabila fase ini tidak berjalan lancar, maka di tahap selanjutnya perusahaan akan sulit untuk mengembangkan dan mempertahankan IC. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu terdapat lima variabel yang dapat berperan di pembentukan yaitu visi dan strategi, orientasi berkelanjutan dari entrepreneur (*Sustainable Entrepreneurial Orientation*), pengembangan pengetahuan dan keahlian, jejaring eksternal serta manajemen sumber daya. Penelitian ini akan menggali lebih dalam bagaimana kelima variabel ini saling berhubungan dalam pembentukan IC secara khusus dalam konteks CSE.

Bila dihubungkan kembali dengan kendala – kendala inovasi dari industri kreatif secara umum pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa teori IC dan *capability lifecycle* dapat menjadi jawaban pada kendala inovasi yang dimiliki industri kreatif,

Tabel 1. 1 Hubungan teori dan permasalahan

No.	Teori Innovation Capability	Bagaimana teori dapat menjawab permasalahan	Kendala Inovasi Industri Kreatif
-----	-----------------------------	---	----------------------------------

1.	Visi dan Strategi	Kemampuan untuk menghubungkan visi, strategi dan aktivitas inovasi karena visi dan strategi menentukan konfigurasi dari sumber daya, produk, proses dan sistem dari proses inovasi (Lawson & Samson, 2001)	Visi dan misi belum fokus dan terarah karena dipengaruhi oleh dinamika perubahan sosial dan lingkungan
2.	Pengembangan pengetahuan dan keahlian	Kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, pengalaman dan network perusahaan yang sudah dimiliki sebelumnya (Helfat & Peteraf, 2003).	Keterbatasan pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman SDM, karena membutuhkan pendekatan multidisiplin dalam R&D Keterbatasan dalam mengadopsi teknologi yang lebih tepat guna Keterbatasan jejaring keahlian dan belum terjalinnya kemitraan yang kuat
3.	Jejaring eksternal	Kemampuan untuk berjejaring dengan pihak – pihak eksternal yang dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian, pengalaman serta akses perusahaan (Saunila, 2016).	Bisnis di bidang sustainability masih relatif baru sehingga investor masih ragu – ragu untuk berinvestasi di bidang ini.
4.	Manajemen sumber daya	Kemampuan untuk mengatur, mengkombinasikan dan mengsinergikan pengetahuan dan sumber daya yang ada menjadi beberapa output untuk target market yang berbeda (Lawson & Samson, 2001)	Keterbatasan keahlian dalam melakukan manajemen usaha industri kreatif

1.3 Pertanyaan Penelitian

Bagaimana *innovation capability* dari *Creative Social Enterprise* terbentuk, fase apa saja yang dilewati dan elemen – elemen apa yang berperan dalam pembentukan *innovation capability*?

Berdasarkan variabel - variabel yang berperan dalam fase pembentukan *Innovation Capability* maka dirumuskan sub pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Visi dan strategi inovasi seperti apa yang mendukung *sustainable development*?
2. Bagaimana *Sustainable Entrepreneurial Orientation* dari *Creative Social Enterprise* berperan dalam pembentukan *innovation capability*?
3. Bagaimana *Creative Social Enterprise* mengembangkan pengetahuan dan keahliannya?
4. Bagaimana *Creative Social Enterprise* mengembangkan jejaring eksternalnya?
5. Bagaimana *Creative Social Enterprise* mengelola sumber dayanya?
6. Bagaimana hubungan antara visi dan strategi inovasi, pengembangan pengetahuan dan keahlian, manajemen sumber daya, jejaring eksternal dan orientasi dari entrepreneur dalam pembentukan *innovation capability*?

1.4 Tujuan Penelitian

Kedua tujuan yang sudah disebutkan sebelumnya yakni untuk mengetahui proses pembentukan IC, serta mengidentifikasi elemen – elemen yang berperan dalam pembentukannya. Maka tujuan diperdalam dalam 6 sub tujuan.

1. Mengetahui hubungan antara visi dan strategi inovasi yang mendukung *sustainable development*.
2. Mengetahui bagaimana *Creative Social Enterprise* mengembangkan pengetahuan dan keahliannya.
3. Mengetahui bagaimana *Creative Social Enterprise* mengatur sumber dayanya.
4. Mengetahui bagaimana *Creative Social Enterprise* mengembangkan jejaring eksternal untuk meningkatkan pengetahuannya.
5. Mengetahui bagaimana *Sustainable Entrepreneurial Orientation* dari *Creative Social Enterprise* berperan dalam pembentukan *innovation capability*.

6. Mengetahui hubungan antara visi dan strategi inovasi, pengembangan pengetahuan, manajemen sumber daya, jejaring eksternal dan orientasi dari entrepreneur dalam pembentukan *innovation capability*.

1.5 Batasan Penelitian

- 1 *Innovation capability* yang dibahas di penelitian disertasi ini adalah kapabilitas dalam lingkup kapabilitas organisasi.
- 2 *Innovation capability* yang dibahas di penelitian disertasi ini adalah kapabilitas dalam menghasilkan produk baru (*product innovation*).
- 3 Perspektif IC yang dibahas adalah dari sisi perusahaan bukan dari perspektif komunitas.

1.6 Sistematika Disertasi

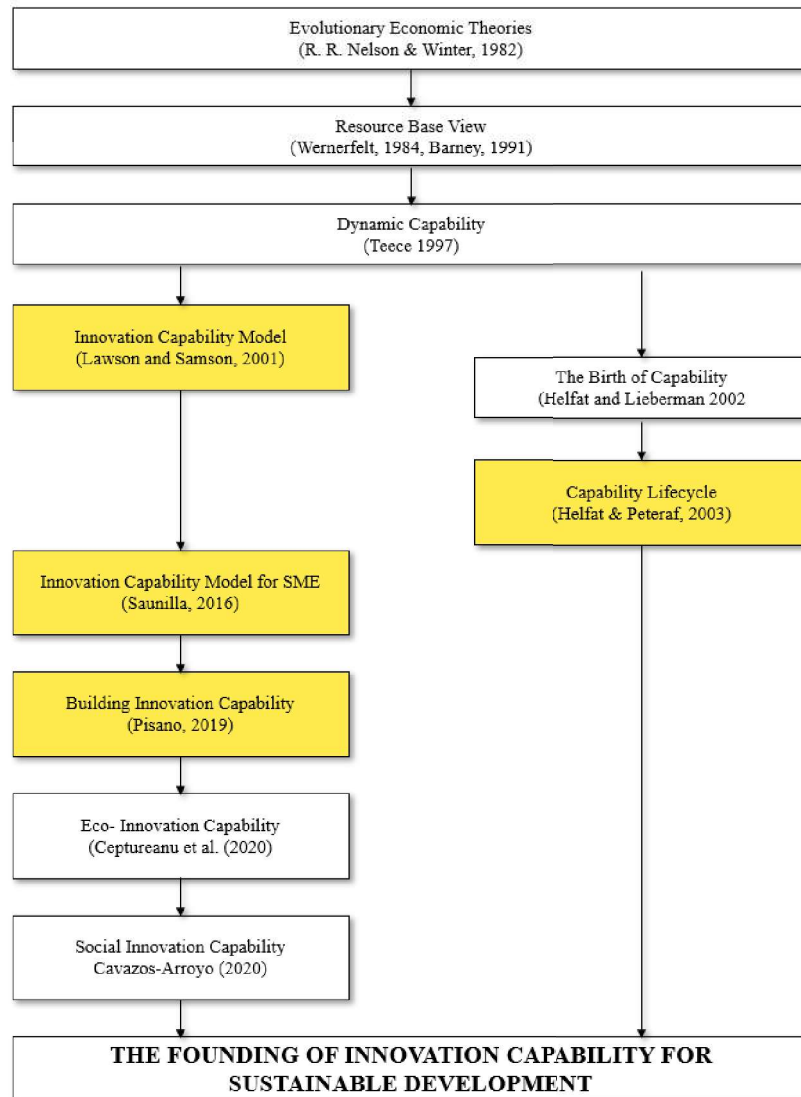
Disertasi ini diperusahaankan sebagai berikut.


1. BAB I menjelaskan latar belakang, rumusan masalah, urgensi, tujuan dan pertanyaan penelitian.
2. BAB II menjelaskan grant teori dari disertasi yaitu *teori resource based view*, *dynamic capability*, *innovation capability*, dan rerangka model analisis yang dibangun.
3. BAB III menjelaskan metodologi penelitian dengan pendekatan kualitatif multi studi kasus.
4. BAB IV menjabarkan data hasil penelitian.
5. BAB V menjabarkan kesimpulan rekomendasi serta implikasi penelitian dari hasil studi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan kerangka teori serta tinjauan pustaka penelitian terkini mengenai *innovation capability*. Disertasi ini menjelaskan fenomena terbentuknya kapabilitas inovasi *creative social enterprises* dari sudut pandang empat *middle range* teori *innovation Capability* yang lahir dari teori *resource-based view* (RBV) dan turunannya yaitu teori *dynamic capability* (DC) (lihat gambar 2.1). Penelitian menggunakan empat *middle range* teori yang merupakan turunan dari teori *resource-based view* dan *dynamic capability*. Teori yang pertama adalah teori *capability lifecycle* yang menyatakan bahwa daur hidup suatu kapabilitas terbagi dalam empat tahap: fase pembentukan, fase pengembangan, fase pendewasaan, fase perubahan melalui langkah 6 R “retirement, retrenchment, renewal, replication, redeployment dan recombination”. Teori kedua *innovation capability building* yang menyatakan bahwa untuk membentuk IC dibutuhkan strategi, sistem dan budaya. Ketiga adalah *core elements of IC*, adalah visi dan strategi, alokasi sumber daya, intelegensi organisasi, kreatifitas dan manajemen ide, struktur dan sistem, budaya dan iklim kerja, dan manajemen teknologi. Keempat adalah faktor determinan IC khusus konteks UKM adalah ideasi dan struktur pengorganisasian, budaya kepemimpinan, budaya kerja dan kesejahteraan pegawai, pengembangan kepandaian, pemanfaatan pengetahuan luar, regenerasi, aktivitas individu. Dengan teori *innovation capability building* dapat diamati bagaimana *innovation capability* dari *Creative Social Enterprise* terbentuk; dengan teori *capability lifecycle* dapat ditelaah fase pembentukan *innovation capability CSE*; dengan *core elements of IC* dan faktor determinan IC khusus UKM dapat dilihat elemen – elemen apa yang berperan dalam setiap fase pembentukan IC.



 Perspektif yang digunakan dalam disertasi.

Gambar 2. 1 Kerangka Teoritis Penelitian

Sumber: Data Peneliti, 2021

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Ekonomi Revolusioner

Teori yang menjelaskan bagaimana perusahaan seiring dengan perjalanan waktu memiliki cara – cara tertentu yang persisten dalam menjalankan bisnis (Nelson & Winter, 1982). Teori ini mengadaptasi konsep evolusi dari teori evolusi Darwin. Nelson dan winter menyatakan bahwa suatu perusahaan dapat terus bertahan di pasar bukan karena dapat menjalankan bisnisnya secara efektif (profit) tapi karena kemampuannya menyesuaikan diri dengan perubahan bisnis (*evolutionary fitness*). Dalam perspektif Nelson (1997) terdapat terdapat tiga bentuk rutinitas yang dibutuhkan perusahaan agar ia dapat melakukan *evolutionary fitness*. Rutinitas pertama adalah yang disebut sebagai *standard operating procedure* yaitu bentuk, prosedur, strategi, teknologi yang membentuk bagaimana suatu perusahaan beroperasi. Rutinitas yang kedua adalah kebijakan yang menentukan perilaku investasi dari perusahaan. Yang terakhir adalah rutinitas proses deliberatif dari perusahaan, yang membentuk perusahaan menjadi lebih baik dalam melakukan sesuatu.

2.1.2 Resource Based View (RBV)

RBV adalah teori yang dikemukakan oleh Wernerfelt di tahun 1984 untuk menjelaskan bahwa faktor terpenting agar suatu perusahaan menjadi unggul dari pesaing adalah sumber daya (resources) internal dan kapabilitas untuk menggunakan sumber – sumber daya internal tersebut. Teece (1997 p.509) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai “*Distinctive processes (ways of coordinating and combining), shaped by the firm’s (specific) asset positions (such as the firm’s portfolio of difficult-to-trade knowledge assets and complementary assets), and the evolution coordinating and combining, shaped by the firm’s (specific) asset positions (such as the firm’s portfolio of difficult-to-trade knowledge assets and complementary assets), and the evolution path(s) it has adopted or inherited*”.

Barney (1991) mendefinisikan sumber daya sebagai semua aset, kapabilitas, proses serta attribute perusahaan, informasi dan pengetahuan yang dikontrol oleh perusahaan yang memungkinkannya mencapai dan mengimplementasikan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Secara singkatnya, sumber daya perusahaan adalah kekuatan yang digunakan perusahaan untuk mengimplementasikan strateginya. Sumber daya secara

fisiknya terbagi dua berwujud dan tidak berwujud. Sumber daya berwujud memberikan keuntungan jangka pendek, karena sifatnya dapat dibeli secara bebas oleh siapapun. Sumber daya tidak berwujud terbagi dua sumber daya manusia dan perusahaan. Untuk membentuk sumber daya tidak berwujud ini membutuhkan waktu agar sumber daya tidak berwujud ini dapat mendatangkan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan (Rodney, 2018).

Tabel 2. 1 Tipologi Sumber Daya

Sumber Daya Berwujud	Sumber Daya tidak Berwujud	
Short term advantage	Long term advantage	
Sumber Daya Fisik	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya Perusahaan
Teknologi	Training	Struktur laporan
Area usaha	Pengalaman	Perencanaan formal dan informal
Peralatan	Penilaian	Pengontrolan
Lokasi geografis	Know how	Kapabilitas
Akses pada bahan baku	Kecerdasan/Intelegensi	Proses
	Hubungan dan masukan dari individu manager dan pekerja	Koordinasi sistem
		Hubungan antar group dalam organisasi dan antara perusahaan dan yang ada di lingkungannya.

Sumber: diolah dari Barney (1991) dan Rodney (2018).

RBV menyatakan *sustained competitive advantage* bahwa dari suatu perusahaan datang dari beberapa “resources” atau kapabilitas yang berharga, sulit dimitasi, dan yang tidak tergantikan (*inside out*) (Helfat, Peteraf 2009; Ambrosini et al. 2009). Inti dari RBV adalah pengelolaan/ memproses sumber daya yang dimiliki suatu perusahaan dengan baik untuk mendapatkan *sustained competitive advantage* (Sugiono, 2018). Selanjutnya Porter (1985) mendefinisikan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) adalah kualitas – kualitas yang membuat suatu perusahaan unggul dari pesaingnya. Porter (1985) menyatakan bahwa suatu perusahaan dapat menjadi lebih unggul dari pesaingnya dengan dua cara *cost advantage* dan

differentiation advantage. *Cost advantage* adalah ketika perusahaan menawarkan produk dan layanan yang sama dengan kompetitor di harga yang lebih murah. *Differentiation advantage* adalah ketika perusahaan menawarkan produk dan layanan yang lebih baik dan berbeda dari kompetitornya. Untuk menghasilkan *differentiation advantage* dibutuhkan proses R&D yang solid, pemikiran desain (*design thinking*) untuk menciptakan ide – ide yang inovatif. Melalui proses ini dapat dihasilkan produk dan layanan yang berkualitas pada konsumen. Jadi ketika konsumen melihat bahwa produk dan layanan berbeda dari produk lain, maka konsumen akan lebih berkeinginan untuk membayar lebih untuk menerima perbedaan ini (Deephouse, 1999).

Barney (1991) secara jelas membedakan antara *Competitive advantage* dan *Sustained Competitive advantage* (SCA), yaitu keunggulan yang bertahan walau aktivitas usaha untuk mendatangkan keunggulan tersebut sudah berakhir. Barney (1991) menyatakan bahwa sumber daya untuk mendatangkan SCA maka haruslah heterogen (*heterogenous*) dan sulit dipindahkan (*immovable*). Rodney (2018) menyatakan bahwa sumber daya yang heterogen artinya sumber daya beragam dan berbeda dengan perusahaan lain yang bergerak di industri yang sama. Misalnya dua perusahaan sama – sama bergerak di bidang elektronik tapi dengan sumber daya yang beragam masing – masing dapat menghasilkan output yang berbeda – beda walau dengan struktur industri yang sama. Sumber daya yang sulit dipindahkan artinya adalah sumber daya tidak mungkin dipindahkan ke perusahaan lain dalam waktu jangka pendek dan juga berarti kompetitor sulit mereplikasi sumber daya perusahaan.

Selanjutnya sumber daya yang heterogen dan sulit dipindahkan ini harus memiliki empat atribut yang dikenal dengan singkatan VRIN, yang harus dibudayakan agar mendatangkan *sustained competitive advantage*. Atribut ini berpotensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang menjamin keberlangsungan perusahaan yaitu Barney (1991) dan Rodney (2018):

1. Bernilai (Valuable)

Sumber daya menjadi bernilai ketika ia membantu perusahaan untuk mencapai efisiensi, efektifitas agar terjadi pengurangan biaya serta meningkatkan differensiasi. Jadi semua sumber daya yang dapat memberikan output dengan *cost advantage* dan *differentiation advantage* adalah sumber daya yang bernilai. Selanjutnya sumber daya

juga dikatakan bernilai ketika ia dapat mengeksploitasi peluang dan/atau menetralkan ancaman di lingkungan perusahaan.

2. Langka (Rare)

Sumber daya jarang dan sulit diakses oleh kompetitor yang ada saat ini dan pihak – pihak lainnya yang berpotensi menjadi kompetitor. Karena bila semua kompetitor dapat mengakses sumber daya yang sama, maka keunggulan akan sulit terbentuk. Beberapa strategi untuk menghasilkan sumber daya yang langka dibutuhkan kombinasi sumber daya manusia, fisik dan perusahaan.

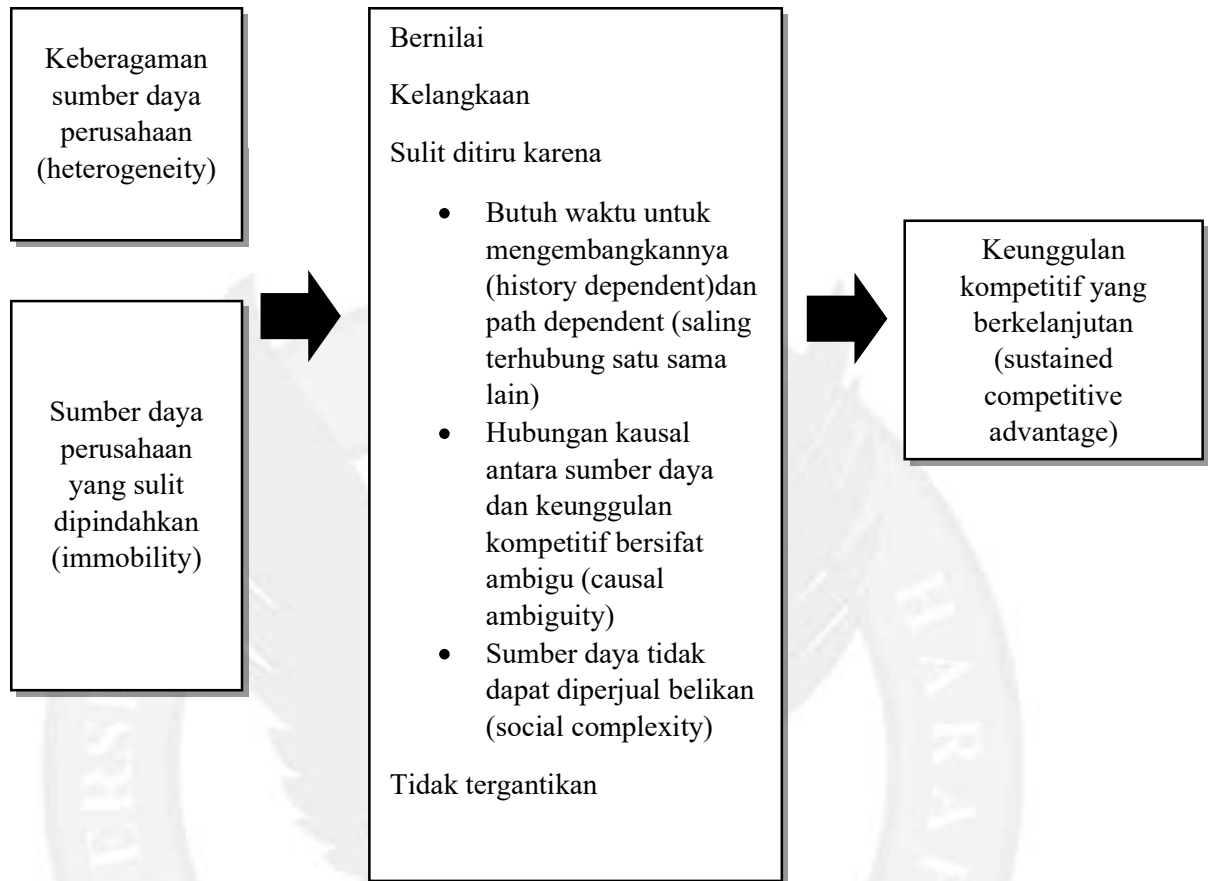
3. Sulit ditiru (Inimitable)

Sumber daya haruslah sulit ditiru dan membutuhkan waktu dan biaya yang banyak untuk menirunya, dan bila seandainya kompetitor meniru, ia tidak akan mendapatkan hasil yang sama. Faktor lain yang membuat sumber daya sulit ditiru adalah faktor proses yang kompleks, bertahap dan melibatkan banyak pihak untuk mendapatkan sumber daya tersebut. Lalu sumber daya yang sulit ditiru adalah sumber daya yang terbentuk dari pengalaman sebelumnya. Contoh dari sumber daya sulit ditiru adalah know how dari teknologi produksi yang melibatkan banyak tahapan dan keahlian operator, sumber daya ini menjadi sulit ditiru karena tidak jelas bagi kompetitor bagaimana menirunya.

4. Tidak tergantikan (non-substitutable resources)

Sumber daya yang unggul secara strategis tidak dapat tergantikan dengan sumber daya lain yang mudah didapatkan atau akan sangat mahal bagi kompetitor untuk mencari pengganti dari sumber daya ini.

Barney (1991) merumuskan framework bagaimana menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) dari kompetitor.



Gambar 2. 2 Rerangka Resource Based View

Sumber: diolah dari Barney (1991)

Konsep VRIN diperbaharui Barney (1995) menjadi VRIO, dengan mengganti non *substitutable* dengan *organized*. Sama seperti VRIN, VRIO adalah alat strategi yang dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dapat memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Organized* mengacu kemampuan pengorganisasian perusahaan untuk mengeksplorasi potensi dari sumber daya dan kapabilitasnya dengan maksimal. Sebagai contoh analisa VRIO dari google dijabarkan oleh Goggin (2022).

Valuable: Google menggunakan *human capital management data* untuk merekrut dan mempertahankan sumber daya manusia yang cakap serta produktif dalam menghasilkan produk