

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan usaha yang semakin tinggi menuntut perusahaan meningkatkan kemampuan daya saing nya tidak hanya unggul saja namun berkelanjutan. Selanjutnya perkembangan teknologi dan informasi adalah sebuah keniscayaan yang tidak dapat dihindari pada seluruh negara di era globalisasi saat ini. Selain itu perubahan tren pasar akibat dari ekspektasi kebutuhan dan keinginan pasar yang dinamis juga menjadi pokok persoalan yang harus disikapi secara strategis. Potensi sumber daya perusahaan tidak otomatis sebagai faktor penentu kekuatan perusahaan jika perusahaan tidak mampu menciptakan nilai unik yang berbeda dibandingkan pesaing. Kemampuan perusahaan menciptakan nilai unik dari sumber daya yang langka, tidak mudah ditiru dan tidak ada penggantinya membutuhkan ketrampilan inovasi. Namun selama ini masih banyak perusahaan yang memandang inovasi hanya sebagai domain untuk pendatang baru. Padahal tindakan tersebut tidak hanya dibutuhkan oleh perusahaan pendatang baru dalam bersaing. Pendekatan manajemen strategis menunjukkan perusahaan yang tidak aktif menerapkan manajemen strategis dan hanya berdiam diri akan terlindas dalam persaingan.

Sustainable Competitive Advantage adalah strategi yang memposisikan perusahaan secara kuat menghadapi pesaing dan memberikan keunggulan strategis terkuat bagi perusahaan secara berkelanjutan. *Sustainable Competitive Advantage* juga juga mengutamakan service yang nomor satu kepada konsumen. Service Internal diberikan kepada para karyawan, karyawan merupakan Internal Costumer. Sedangkan External adalah para Konsumen yang menggunakan produk barang maupun jasa (Javadein et al, 2011).

Day & Wensley (dalam Hakim, 2006) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat tersebut didukung oleh Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, sangat bergantung pada derajat keunggulan bersaingnya. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan bersaing perusahaan tersebut juga harus berkelanjutan (*sustainable*) karena pada dasarnya perusahaan ingin melanggengkan keberadaannya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan (*profit*) tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan, yaitu kinerja tinggi. Berdasarkan teori berbasis sumber daya (*Resource Based Theory*), Barney (1991) dalam Hoffman (2000) mengajukan definisi formal yang lebih dekat dengan pengertian keunggulan bersaing berkelanjutan yang sering dipakai saat ini, yaitu keunggulan yang dicapai secara terus menerus dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak dimiliki pesaing.

Salah satu konsep penting yang mendukung *tercapainya sustainable competitive advantage* adalah *Ambidexterity* (Tushman & O'Reilly, 1996). *Ambidexterity* dalam konteks organisasi mengacu pada kemampuan perusahaan untuk secara simultan mengeksplorasi inovasi baru (March, 1991)) dan mengeksploitasi sumber daya serta kapabilitas yang ada secara optimal (March, 1991)). Dengan menerapkan *Ambidexterity*, perusahaan dapat tetap relevan di tengah perubahan pasar yang cepat, sambil terus memanfaatkan efisiensi dan keunggulan yang telah dimiliki. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan dan tetap unggul dalam persaingan.

Konsep Ambidexterity organisasi telah ada selama bertahun-tahun, beberapa bukti penelitian menunjukkan bahwa banyak perusahaan telah berusaha menerapkannya (Adler dan Hecksher, 2013; Birkinshaw dan Gibson, 2004). Organisasi ambidextrous unggul dalam memanfaatkan produk yang ada untuk memungkinkan inovasi tambahan dan untuk mengeksplorasi peluang baru untuk mendorong inovasi yang lebih radikal (Andriopoulos dan Lewis, 2009).

Ambidexterity adalah kemampuan sekaligus untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada dan untuk mengeksplorasi peluang baru (Adler dan Hecksher, 2013). Eksploitasi adalah berfokus pada penyempurnaan dan penggunaan kembali baik produk ataupun proses dengan sumber daya yang ada. Sedangkan eksplorasi menekankan organisasi dan para manajernya pada kebebasan dan pemikiran radikal yang membuka perubahan besar terhadap organisasi - atau apa yang disebut inovasi radikal (Schermerhorn Jr., et al, 2010). March (1991) mengkonseptualisasikan eksplorasi dan eksploitasi sebagai kegiatan pembelajaran, menggunakan simulasi rasional terbatas, menarik tradeoff yang melekat di antara keduanya. Menurut March (1991), eksplorasi mengacu pada aspek pencarian, variasi, pengambilan risiko, eksperimen, permainan, fleksibilitas, penemuan, inovasi. Sedangkan eksploitasi mengacu pada hal-hal seperti perbaikan, pilihan, produksi, efisiensi, seleksi, implementasi, eksekusi (March, 1991). March berpendapat bahwa menjaga keseimbangan yang tepat antara eksplorasi dan eksploitasi adalah faktor utama dalam kelangsungan hidup dan kemakmuran sistem (March, 1991).

Industri Manufaktur merupakan salah satu indikator pertumbuhan ekonomi dan 'tulang punggung' perekonomian sebuah negara. Szirmai, Naudé, dan Alcorta (2013) menjelaskan bahwa industri Manufaktur memiliki peran khusus dalam proses pertumbuhan ekonomi sebagai berikut: Pertama, dikatakan bahwa produktivitas sektor Manufaktur lebih tinggi dibandingkan sektor lain. Kedua,

akumulasi modal bisa lebih mudah diwujudkan dalam Manufaktur sehingga peningkatan bagian Manufaktur akan berkontribusi pada pertumbuhan agregat. Ketiga, sektor Manufaktur menawarkan peluang khusus untuk skala ekonomi yang kurang tersedia dalam pertanian atau jasa. Keempat, *linkage and spillover effects* diasumsikan lebih kuat di bidang Manufaktur daripada pertanian atau pertambangan. *Linkage effect* mengacu kepada keterkaitan antar sektor yang terbagi menjadi pembelian ke belakang (*backward*) dan ke depan (*forward*) secara langsung antara berbagai sektor dan subsektor. Terakhir, adanya *demand effect* ketika pendapatan per kapita meningkat, bagian pengeluaran pertanian dalam pengeluaran (konsumsi) menurun karena elastisitas pendapatan yang rendah dan bagian pengeluaran untuk barang-barang Manufaktur akan meningkat. Kemudian, berdasarkan analisis Naudé dan Szirmai (2012) menjelaskan bahwa pengembangan Manufaktur pada abad ke 21 tetap relevan bagi negara – negara miskin yang mencoba mengejar ketertinggalan ekonomi maju dan menyediakan standar hidup yang meningkat bagi penduduknya dengan memberikan lapangan kerja berkualitas tinggi.

Sektor Manufaktur memegang peranan penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara karena kontribusinya terhadap tujuan ekonomi nasional, terutama dalam menciptakan PDB yang signifikan dan nilai tambah yang tinggi. Industri ini juga mampu menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan kesejahteraan serta mengurangi kemiskinan secara tidak langsung. Selain itu, sebagai pendorong dan penggerak aktivitas sektor ekonomi lain seperti perdagangan, transportasi, layanan pariwisata, dan sektor terkait lainnya, sektor Manufaktur memiliki peran yang sangat strategis. Dampak lain dari ekspansi sektor Manufaktur, baik secara khusus maupun keseluruhan, adalah peningkatan penerimaan pajak bagi suatu negara, yang juga membantu memperbaiki neraca pembayaran atau cadangan devisa.

Industri Manufaktur dipandang sebagai pendorong atau penggerak perekonomian daerah. Seperti umumnya negara sedang berkembang, Indonesia memiliki sumber daya alam yang melimpah dan setiap daerah memiliki keragaman keunggulan sumber daya alam. Indonesia memiliki jumlah penduduk atau angkatan kerja yang sangat tinggi. Sektor Manufaktur menjadi media untuk memanfaatkan sumber daya alam yang melimpah, yang pada gilirannya akan mampu menyerap tenaga kerja yang besar (Azhar & Arifin, 2011).

Pembangunan sektor industri Manufaktur (*Manufacturing Industry*) hampir selalu mendapat prioritas utama dalam rencana pembangunan negara-negara sedang berkembang, hal ini karena sektor industri Manufaktur dianggap sebagai sektor pemimpin (*the leading sector*) yang mendorong perkembangan sektor lainnya, seperti sektor jasa dan pertanian (Butar, 2012). Pengalaman pertumbuhan ekonomi jangka panjang di negara industri dan negara sedang berkembang menunjukkan bahwa sektor industri secara umum tumbuh lebih cepat dibandingkan sektor pertanian. Berdasarkan kenyataan ini tidak mengherankan jika peranan sektor industri Manufaktur semakin penting dalam berkembangnya perekonomian suatu negara termasuk juga Indonesia (Arifin, 2003).

Pertumbuhan sektor industri Manufaktur di Indonesia telah mengalami berbagai dinamika sejak 2014 hingga 2023. Namun, di tengah kondisi ekonomi global maupun nasional yang beragam, industri Manufaktur mencatatkan capaian positif, yang menunjukkan optimisme serta kinerja yang berdaya saing.

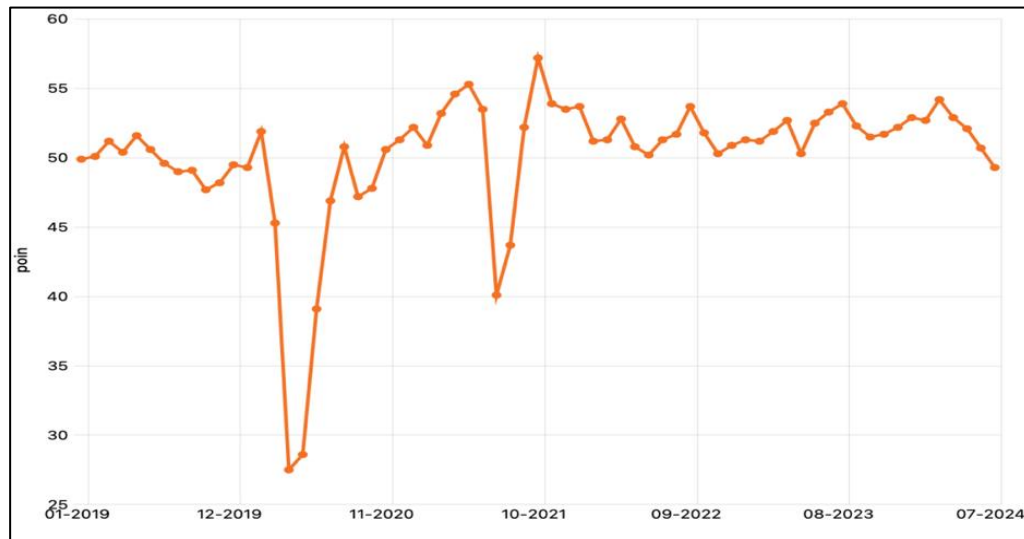
Dalam kurun waktu 2014-2022, PDB Manufaktur Indonesia memiliki rata-rata pertumbuhan sebesar 3,44 persen per tahun (sumber: World Bank diolah Kemenperin). Rata-rata pertumbuhan ini lebih tinggi dibandingkan rata-rata pertumbuhan dunia sebesar 2,35 persen, maupun anggota The Organization for Economic Cooperation and Development – OECD (2,08%). Jika dibandingkan dengan negara industri dunia dan negara peers seperti Korea Selatan (2,53%),

Meksiko (2,05%), Jerman (1,62%), Jepang (1,56%), Italia (1,38%), Thailand (1,02%), Australia (-0,23%), serta Brazil (-1,69%), Indonesia juga menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Pada periode 2014-2022, rata-rata kontribusi PDB Manufaktur terhadap total PDB Indonesia adalah sebesar 19,9 persen. Angka ini menempatkan Indonesia lebih tinggi dibandingkan rata-rata kontribusi PDB Manufaktur dunia sebesar 16,26 persen maupun rata-rata negara OECD (13,6%). Selain itu, Indonesia juga melampaui negara-negara peers seperti Australia (5,8%), Brazil (10,5%), Rusia (12,5%), India (14,5%), Italia (14,7%), dan Filipina (18,8%).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), kontribusi sektor Manufaktur memang kian berkurang. Pada 2010 sektor tersebut masih mampu berkontribusi 22,04% terhadap PDB atas dasar harga konstan (ADHK), dan sempat naik menjadi 22,06% pada 2011. Namun, setelah itu kontribusinya terus melemah. Tren penurunan terjadi selama 12 tahun berturut-turut sejak 2012, hingga kontribusi sektor Manufaktur terhadap PDB ADHK menjadi 20,39% pada 2023.

Penurunan performa industri Manufaktur Indonesia pada tahun 2024 semakin memburuk. Bahkan dibandingkan tahun lalu, capaian PMI Manufaktur Indonesia masih lebih baik, yakni di level 53,3 poin pada Juli 2023, berikut Data S&P Global menunjukkan, skor Purchasing Manager's Index (PMI) Manufaktur Indonesia berkontraksi menjadi 49,3 poin pada Juli 2024.



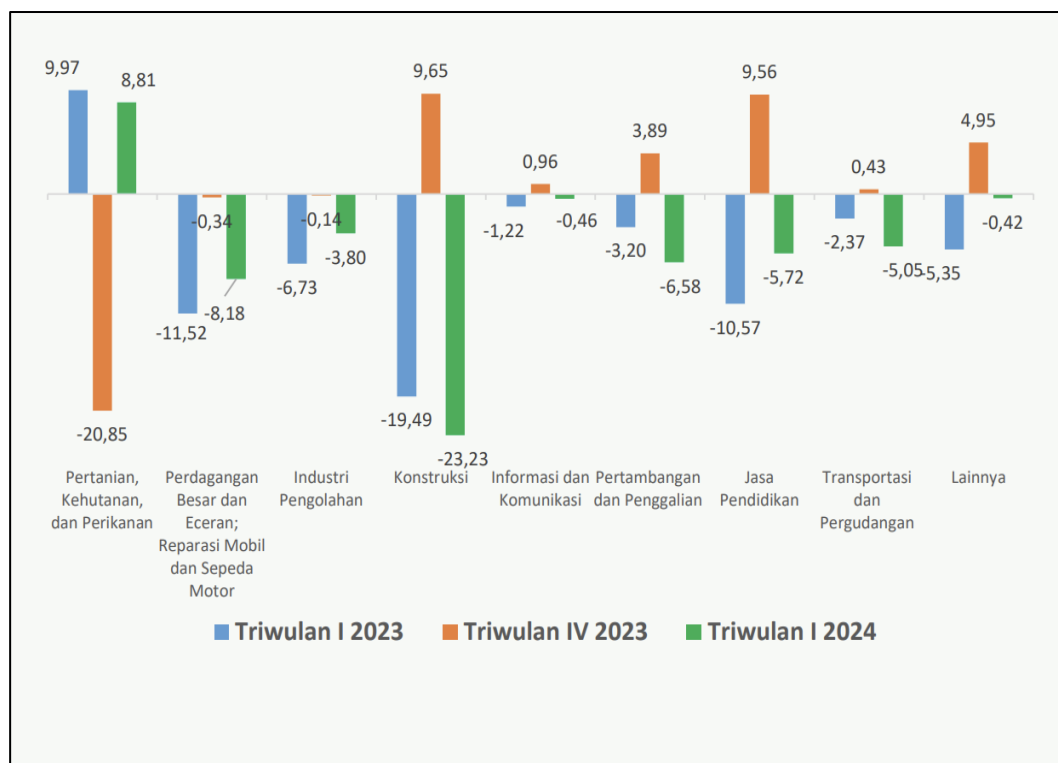
Gambar 1.1 Tren Skor Purchasing Manager's Index/PMI Manufaktur Indonesia (Januari 2019-Juli 2024)

Sumber: S&P Global 2024

Salah satu daerah mengalami kontraksi ekonomi yaitu Provinsi Sulawesi Selatan dan berefek terhadap kinerja industri Manufaktur, dimana mengalami kontraksi ekonomi sebesar -4,63 persen (q-to-q) dibandingkan dengan Triwulan IV-2023. Kategori yang mengalami kontraksi terdalam adalah Konstruksi, dengan penurunan sebesar -23,23 persen. Selanjutnya, Jasa Perusahaan mengalami penurunan sebesar -13,69 persen. Meskipun demikian, pertumbuhan positif terjadi pada enam kategori lapangan usaha. Pertumbuhan tertinggi dicatat oleh Lapangan Usaha Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan sebesar 8,81 persen, diikuti oleh Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah, dan Daur Ulang sebesar 5,55 persen, serta Jasa Keuangan dan Asuransi sebesar 5,35 persen. berikut table PDRB Provinsi Sulawesi Selatan Menurut Lapangan Usaha.

Struktur PDRB Sulawesi Selatan menurut lapangan usaha atas dasar harga berlaku triwulan I-2024 tidak menunjukkan perubahan berarti. Perekonomian Sulawesi Selatan masih didominasi oleh Lapangan Usaha Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan sebesar 21,20 persen; diikuti oleh Perdagangan Besar-Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor sebesar 14,68

persen; Industri Pengolahan sebesar 13,42 persen; Konstruksi sebesar 12,75 persen, berikut grafik PDRB atas harga berlaku Beberapa Lapangan Usaha (q-to-q) Provinsi Sulawesi Selatan



Gambar 1.2 Pertumbuhan PDRB Beberapa Lapangan Usaha (q-to-q) Provinsi Sulawesi selatan tahun 2024.

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2024

Berdasarkan grafik di atas, sektor Industri Pengolahan atau industri Manufaktur mengalami penurunan yang cukup signifikan pada Triwulan I 2023 sebesar -6,73%. Pada Triwulan IV 2023, sektor Manufaktur mengalami Penigkatan sebesar -0,14, Kemudian, pada Triwulan I 2024, Kembali mengalami penurunan sebesar -3,80%. selanjutnya Provinsi Sulawesi Selatan Menurut Lapangan Usaha Atas Dasar Konstan 2010 Industry Manufaktur juga mengalami penurunan, berikut table Lapangan Usaha Atas Dasar Konstan 2010 Triwulan I-2023, Triwulan IV-2023 dan Triwulan I-2024 (Triliun Rupiah)

Tabel.1.1. PDRB Provinsi Sulawesi Selatan Menurut Lapangan Usaha Atas Dasar Konstan 2010 Triwulan I-2023, Triwulan IV-2023 dan Triwulan I-2024 (triliun rupiah)

Lapangan Usaha	Harga Konstan 2010 - Triw I- 2023	Harga Konstan 2010 - Triw IV-2023	Harga Konstan 2010 - Triw I- 2024
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	17.63	15.6	16.98
Pertambangan dan Penggalian	4.55	5.23	4.88
Industri Pengolahan	12.03	13.14	12.64
Pengadaan Listrik, Gas	0.1	0.12	0.11
Pengadaan Air	0.11	0.11	0.12
Konstruksi	10.11	13.45	10.33
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	13.23	15.65	14.37
Transportasi dan Pergudangan	3.05	3.34	3.17
Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	1.3	1.5	1.42
Informasi dan Komunikasi	7.39	7.97	7.93
Jasa Keuangan	2.98	3.01	3.17
Real Estate	3.21	3.39	3.4
Jasa Perusahaan	0.4	0.5	0.43
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Sosial Wajib	3.48	3.83	4
Jasa Pendidikan	4.95	5.62	5.3
Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	2.03	2.59	2.32
Jasa Lainnya	1.24	1.46	1.47

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2024

Berdasarkan data di atas, salah satu sektor yang mengalami penurunan pada triwulan pertama tahun 2024 adalah sektor pengolahan atau sektor Manufaktur sebesar 0,50. Hal ini menunjukkan adanya penurunan kinerja pada sektor Manufaktur ini dapat dilihat dari Pertumbuhan PDB sektor Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan masih tergolong lemah jika dibandingkan dengan beberapa provinsi di Kawasan Timur Indonesia. Hal ini dapat dilihat pada table 1.2 Laju Pertumbuhan PDB Industri Manufaktur, 2023 di bawah ini:

Tabel 1.2. Laju Pertumbuhan PDB Industri Manufaktur, 2023

Provinsi	Laju Pertumbuhan PDB Industri Manufaktur
Sulawesi Utara	7.01
Sulawesi Tengah	25.53
Sulawesi Selatan	4.26
Sulawesi Tenggara	12.81
Gorontalo	0.3
Sulawesi Barat	14.46
Maluku	16.37
Maluku Utara	41.32
Papua Barat	-16.47
Papua Barat Daya	5.46
Papua	-50.35
Papua Selatan	0.81
Papua Tengah	1.81
Papua Pegunungan	2.3

Sumber: Pendapatan Nasional dan Badan Pusat statistik,2024

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa laju pertumbuhan PDB industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan adalah 4,26%. Jika dibandingkan dengan beberapa provinsi lain di Pulau Sulawesi, laju pertumbuhan PDB industri Manufaktur di Sulawesi Selatan adalah yang paling rendah.

Pertumbuhan jumlah Industri Manufaktur saja belum cukup untuk dapat dikatakan bahwa industri mampu Manufaktur menyumbang PDRB jika nilai pertumbuhan penjualannya belum maksimal. banyak industri Manufaktur gulung tikar akibat munculnya banyak pesaing-pesaing baru baik tingkat lokal maupun internasional (Andre.2019). Persoalan terkait dengan kinerja bisnis industry Manufaktur ini bukanlah satu-satunya dikarenakan faktor penurunan penjualan. Munculnya pesaing baru, kondisi perekonomian yang belum berpihak pada industri.

Kinerja bisnis Industri Manufaktur yang rendah tersebut belum mampu diantisipasi dengan tindakan-tindakan yang strategis yang dapat meminimalisir potensi penurunan periode berikutnya. Industri Manufaktur masih beroperasi

seperti sediakala tanpa desain perencanaan yang matang dalam menghadapi pasar yang dinamis dan cenderung berubah sangat cepat. Meskipun Industri Manufaktur fleksibel menghadapi perubahan lingkungan yang ada, namun daya tahan akan perubahan daya beli dan kondisi ekonomi menjadi rentan untuk jatuh. Ketersediaan sumber daya alam sebagai bahan produk menjadi kekuatan yang dapat dioptimalkan secara baik, sedangkan sumber daya manusia dan teknologi harus disikapi dengan baik karena ini akan memengaruhi kinerja bisnisnya. Kondisi inilah yang membuat Industri Manufaktur berkinerja rendah dan harus segera melakukan reorientasi strategis melalui pembangunan kapasitas dengan orientasi kewirausahaan yang baik.

Industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan mengalami peningkatan jumlahnya, namun pertumbuhan PDB sektor ini masih tergolong lemah jika dibandingkan dengan beberapa provinsi di Kawasan Timur Indonesia. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan akan kondisi industri Manufaktur yang lebih tangguh dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, termasuk perkembangan ekonomi yang cepat serta faktor teknologi yang berubah dengan pesat. Untuk menghadapi tantangan ini, para pelaku usaha harus memiliki kapasitas manajerial yang baik dan mampu menerapkan orientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan menjadi elemen penting dalam upaya meningkatkan kinerja bisnis. Dalam konteks ini, para pengusaha harus memiliki konsep dan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, para pengusaha dapat mengantisipasi perubahan, menciptakan inovasi, dan mengambil keputusan yang cerdas dalam menghadapi situasi yang berubah-ubah. Kemampuan manajerial yang terinternalisasi akan menjadi modal penting bagi para pengusaha dalam menghadapi tantangan di industri Manufaktur yang dinamis dan kompetitif.

Terdapat dua sumber keunggulan kompetitif yang bisa digali oleh organisasi yaitu dari dalam organisasi dan dari luar organisasi yaitu pengetahuan dari dalam organisasi serta pengetahuan yang berasal dari luar organisasi. Penting untuk menggali lebih dalam bagaimana proses dan mekanisme perusahaan dalam penyerapan kedua pengetahuan tersebut, terlebih penyerapan pengetahuan yang sumbernya adalah eksternal perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif perusahaan atau yang sering disebut sebagai *absorptive capacity*.

Dinamika bisnis yang saat ini terjadi memengaruhi kemampuan perusahaan dalam mengeksplorasi, dan mengeksploitasi pengetahuan eksternal yang sangat relevan untuk bersaing di pasar global (Flatten, 2015). Literatur yang berkembang saat ini memandang kapasitas penyerapan (*absorptive capacity*) dapat dianalisis pada tingkat yang berbeda, secara individu (Cohen dan Levintal, 1990; Minbaeva et al., 2003), unit bisnis (Jansen et al., 2005; Szulanski, 1996), dan organisasi (Cohen dan Levintal, 1990).

Selain pengakuisisian pengetahuan, penggunaan yang tepat dari pengetahuan yang telah diperoleh untuk kepentingan bisnis juga merupakan aspek yang perlu diinvestasikan dan diperhatikan oleh perusahaan (Tzokas et al., 2015). Untuk alasan ini, perusahaan perlu mengembangkan kapasitas asimilasi mereka yang dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif (Cohen dan Levinthal, 1990; Jansen et al., 2005; Tu et al., 2006). Kapasitas penyerapan terkait dengan kemampuan perusahaan untuk mengenali nilai dari informasi baru, mengasimilasikannya, dan menerapkannya untuk tujuan komersial (Cohen dan Levinthal, 1990). Kapasitas penyerapan, yang memungkinkan perusahaan untuk menentukan, mengumpulkan, menganalisis, memahami, dan secara kreatif menggunakan informasi eksternal (Lane et al., 2006), berkontribusi pada manajemen dalam menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan (Tzokas et al.,

2015). Beberapa studi (Cohen dan Levinthal, 1990; Zahra dan George, 2002; Jansen et al., 2005; Tu et al., 2006) telah menemukan bahwa kapasitas penyerapan adalah keterampilan dinamis yang mempengaruhi sifat dan keberlanjutan keunggulan kompetitif suatu perusahaan.

Studi pada perusahaan Iran dan Perancis dalam usaha patungan (*joint venture*) sektor konstruksi mengembangkan inovasi radikal dengan mengidentifikasi tantangan yang ada, menemukan hambatan terhadap perubahan teknologi, dan menghadapi kesulitan melakukan transfer pengetahuan yang berdampak pada kualitas, keterlambatan/penundaan, ketidaksesuaian dengan spesifikasi yang telah ditetapkan, keselamatan kerja yang rendah, adanya biaya tambahan, semua akibat dari rendahnya kapasitas penyerapan (Scaringela, 2017). Penelitian yang dilakukan Ferreras (2015) pada perusahaan bioteknologi dengan sampel 102 perusahaan di Spanyol menguji secara teoritis melalui pemodelan struktural dengan pendekatan *partial least squares* menghasilkan temuan bahwa kapasitas penyerapan menjadi variabel mediator penuh dari hubungan pencarian pengetahuan eksternal, dan inovasi serta kinerja bisnis.

Menurut Ferreras (2015) bahwa kapasitas penyerapan (*absorptive capacity*) adalah kemampuan dinamis yang memiliki dua keadaan umum: 1) *Absorptive Capacity potential*, yang mengacu pada kemampuan untuk menilai dan memperoleh pengetahuan eksternal, dan menyadari bahwa *Absorptive Capacity* mencerminkan kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan yang telah diserap; 2) bagian dari *Absorptive Capacity* memiliki peran yang terpisah namun saling melengkapi dan memenuhi kondisi yang diperlukan namun tidak memadai untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pengertian kapasitas penyerapan menurut Zahra dan George (2002) menyatakan bahwa dari *Absorptive Capacity* tersebut.

Bagaimana dan kapan perusahaan mencapai kinerja yang lebih baik melalui kemampuan *Absorptive Capacity* (AC) dalam konteks pasar yang sedang berkembang? Untuk menjawab pertanyaan penelitian ini, Peneliti mengacu pada pandangan berbasis pengetahuan (*knowledge-based view*), yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan bergantung, setidaknya sebagian, pada kemampuannya untuk mengembangkan, mengakuisisi, menyerap, dan menerapkan pengetahuan berharga yang sulit dikembangkan atau ditiru oleh pesaing (Nason dan Wiklund, 2018).

Selanjutnya hasil penelitian dari Auh dan Menguc (2005) menyatakan bahwa efektivitas kinerja bisnis dicapai dari orientasi strategi yang baik bahkan hal yang sama juga didukung oleh lingkungan yang kompetitif. Kemampuan orientasi kewirausahaan yang baik juga diimbangi dengan kemampuannya dalam membaca pasar. Konsep Orientasi Pasar berkaitan dengan “serangkaian proses dan rutinitas yang mendorong perusahaan untuk memproduksi, menyebarkan, dan merespons informasi tentang pelanggan, pesaing, dan lingkungan eksternal” (Kohli & Jaworski, 1990). Orientasi Pasar berfokus pada proses internal yang memungkinkan organisasi untuk secara efektif memahami dan merespons seluruh konteks di sekitarnya, termasuk pelanggan, pesaing, dan pemasok.

Orientasi pasar merupakan bagian dari upaya untuk mencapai keunggulan bersaing sebagai nilai tambah perusahaan dalam memberikan tawaran yang lebih dibanding yang diberikan oleh pesaing. Usaha tersebut perlu diimbangi dengan penetapan strategi bisnis agar tercapai secara efektif dan efisien sehingga mengurangi pengalokasian sumber daya berlebih, baik secara finansial maupun sumber daya manusia (Indra, 2019). Keunggulan bersaing melalui kemampuan membaca pasar dapat dicapai apabila budaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja bisnis terinternalisasi melalui perilaku-perilaku yang kreatif dan inovatif. Bentuk upaya tersebut dapat melalui orientasi pasar dalam melihat sesuatu yang

dapat ditangkap (*capture*) sebagai potensi bagi perusahaan dan memberikan nilai (*value*) tersendiri bagi pasar tersebut (Indra, 2019). orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran (Kohli dan Jaworski, 1990). Lebih lanjut Slater dan Narver (2000) menjelaskan dengan mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menghasilkan superior value bagi konsumen dan menghasilkan superior performance bagi perusahaan.

Penelitian orientasi pasar telah dilakukan dari berbagai latar belakang perusahaan, perusahaan profit oriented (Khan, Sher & Arshad, Sana & Rafique, Kalsoom & Waheed, Abdul, 2016), maupun yang non profit oriented (Kara, 2004; Wood dan Bhuian, 2005; Caruana dan Ewing, 2014) dan penelitian dengan latar belakang perusahaan jasa (Agarwal dan Erramilli, 2002; Caruana, et al., 1999; Harris dan Piercy, 1999), penelitian dengan latar belakang negara maju (Narver dan Slater, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993; Greenley, 1995; Castro et al., 2005) dan penelitian dengan latar belakang negara berkembang (Appiah-Adu, 1998; Ngansathil, 2001; Zebal, 2003), penelitian pada perusahaan yang melakukan pemasaran domestik (Jaworski dan Kohli, 1993; Pitt, Caruana dan Berthon, 1996; Deshpande dan Farley, 1999; Slater dan Narver, 2000) dan pada perusahaan yang melakukan pemasaran ekspor (Diamantopolous dan Cadongan, 1996; Kwon dan Hu, 2000). Penelitian pada perusahaan besar (Han, et al, 1998; Hurley dan Hult, 1998; Harris dan Ogbonna, 2001; Im dan Workman, 2004) dan penelitian pada perusahaan kecil (Heny Hendrayati dan Vanessa Gaffar; Duncan, 2000; Choi, 2012), sedangkan penelitian dengan latar belakang perusahaan Manufaktur (Ismi Rosyidatul Ummah, Achmad Alfian Azizi, & Muhammad Yasin, 2023), dan Sulaiman (2018).

Penelitian mengenai hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi masih belum memberikan kejelasan yang memadai tentang bagaimana orientasi pasar dapat diubah menjadi kinerja organisasi yang efektif (Langerak, 2003). Selain itu, penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara orientasi pasar dan keunggulan bersaing masih terbatas. Sebagian besar penelitian lebih fokus pada pengujian pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. peneliti ingin menguji hubungan antar orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing, menurut Slater dan Narver (1994) bahwa orientasi pasar dapat menjadi faktor pendorong utama dalam penciptaan keunggulan bersaing, karena memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan dan preferensi pelanggan. Namun, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami mekanisme yang menghubungkan orientasi pasar dengan elemen strategis lainnya yang berkontribusi terhadap keunggulan bersaing.

Industri Manufaktur saat ini selain harus mampu mengadaptasi pengetahuan eksternal juga dituntut untuk menyesuaikan dengan kondisi lingkungan eksternal bisnis diantaranya adalah pesatnya perkembangan teknologi, kondisi perekonomian, kepastian politik/hukum serta keadaan sosial/budaya. Upgrade harus selalu dilakukan dalam setiap perubahan yang terjadi dalam bisnis, mengingat kondisi persaingan saat ini semakin cepat dan semakin ketat (*hypercompetitiveness*). Lingkungan eksternal perusahaan (lingkungan bisnis), menurut Pearce dan Robinson (2003,) dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yang saling berkaitan, yaitu lingkungan operasional (*operating environment*), lingkungan industri (*industri environment*) dan lingkungan jauh (*remote environment*). Lingkungan operasional yang juga disebut lingkungan persaingan atau lingkungan tugas adalah faktor-faktor dalam situasi persaingan yang memengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan sumber

daya yang dibutuhkan dan atau memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan.

Perubahan cepat yang disebabkan oleh fenomena globalisasi memberikan tekanan pada organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dimana organisasi bersifat kompleks dan dalam transisi yang cepat. Pada saat yang sama, persaingan sangat ketat. Chenhall dan Morris (1986) menekankan bahwa dalam kondisi yang tidak menentu, diperlukan informasi yang luas dan tepat waktu. Kondisi ini sangat logis karena para manajer yang terdesentralisasi, yang terpaksa beradaptasi dengan ketidakpastian lingkungan, memerlukan informasi yang berguna untuk memandu dan memecahkan masalah (Darya, 2012). Dalam dunia yang berubah dengan cepat, dunia usaha dituntut untuk beradaptasi terhadap perubahan terkini dan pengetahuan yang mereka miliki untuk mempertahankan kekuatan kompetitif mereka (Liao et al., 2011), pimpinan perusahaan harus melakukan perencanaan strategis dalam memperoleh informasi di lingkungan eksternal. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan, yang pada akhirnya akan menghasilkan peluang yang tidak direncanakan.

Menurut Islam dan Pattak (2017), perusahaan beroperasi dalam lingkungan eksternal (makro), yang mencakup banyak aspek yang harus dianalisis, dipahami, dan diinterpretasikan dalam proses strategi bisnis, terutama bagi perusahaan ekspor. Faktor-faktor lingkungan eksternal seperti politik, ekonomi, sosial, dan teknologi sangat penting untuk dianalisis guna memahami perubahan yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan bisnis dalam jangka panjang. Memperhatikan faktor-faktor tersebut dapat membuka peluang industry Manufaktur yang lebih besar.

Lingkungan eksternal, baik lintas budaya maupun lintas batas, berdampak signifikan pada eksistensi bisnis perusahaan. Perencanaan bisnis yang tepat

bertujuan untuk memastikan bahwa lingkungan bisnis tetap kondusif. Setiap perusahaan yang mengabaikan atau tidak mengamati lingkungan eksternal akan menghadapi dampak buruk, seperti krisis yang disebabkan oleh meningkatnya kompleksitas lingkungan (Babatunde & Adebisi, 2012). Memahami aspek politik sebagai bagian dari lingkungan eksternal telah menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja ekspor (Jamshidi & Moazemi, 2016).

Birnleitner (2013) menilai bahwa pengaruh lingkungan makro (eksternal) terhadap aktivitas bisnis perusahaan sangat kuat, sehingga perusahaan memerlukan strategi adaptasi pada aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Keseluruhan aspek tersebut memberikan kontribusi besar terhadap efektivitas dan kemampuan perusahaan ekspor dalam bersaing. Penelitian Birnleitner juga diperkuat oleh penelitian Talib et al. (2014), yang menyatakan bahwa aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi adalah faktor-faktor paling penting dari lingkungan makro, sehingga menjadi elemen kunci yang mempengaruhi daya saing strategis dan kinerja ekspor

Selanjutnya variabel yang mempengaruhi keunggulan bersaing dari perusahaan adalah *Ambidexterity* organisasi yaitu kemampuan sekaligus untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada dan untuk mengeksplorasi peluang baru (Adler dan Hecksher, 2013). Eksploitasi adalah berfokus pada penyempurnaan dan penggunaan kembali baik produk maupun proses dengan sumber daya yang ada. Sedangkan eksplorasi menekankan pada kebebasan dan pemikiran radikal yang membuka perubahan besar terhadap organisasi atau apa yang disebut inovasi radikal (Schermerhorn Jr., et al, 2010).

Menurut (Retno Sari, 2017), untuk mempertahankan usaha saat ini, serta mampu beradaptasi dengan perubahan yang muncul adalah dengan melakukan kombinasi strategi eksplorasi dan eksploitasi. (Sudarti et al., 2018) juga mengatakan bahwa perusahaan perlu menyeimbangkan antara keduanya,

eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan demi mencapai efektivitas perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Secara singkat, eksplorasi adalah tentang mencoba sesuatu yang baru, eksperimen, dan pengembangan pengetahuan baru, sedangkan eksploitasi adalah memanfaatkan dan secara bertahap memperluas pengetahuan yang ada demi mencapai efisiensi (Martin et al., 2019). Sedangkan menurut Smith, (2017) juga menjelaskan bahwa eksploratif merupakan pendekatan yang berfokus pada aspek yang lebih kreatif dan inovatif. Hal ini dapat mencakup pengetahuan baru, eksperimen dan fleksibilitas. Untuk mencapai ini, perusahaan dapat melakukan maksimalisasi nilai jual unik, yaitu diferensiasi. Sedangkan, pendekatan eksploitatif, (Smith, 2017) mengatakan bahwa pendekatan ini berfokus pada pelanggan dan pasar yang ada. Eksplorasi dan eksploitasi merupakan dua hal yang berbeda, sehingga dalam mempraktekkan keduanya tidaklah mudah (Retno Sari, 2017). Jika perusahaan terlalu berfokus pada eksploitasi, maka perusahaan pun akan kalah dalam keunggulan kompetitif, karena produknya yang menjadi kurang efisien dan tidak inovatif dari pada pesaing. Dengan demikian, perusahaan sering kesulitan dalam melakukan keduanya, yakni eksplorasi dan eksploitasi sekaligus, sehingga para peneliti mengusulkan konsep organisasi ambidextrous sebagai solusinya (Martin et al., 2019).

Konsep *Ambidexterity* organisasi telah ada selama bertahun-tahun, beberapa bukti penelitian menunjukkan bahwa banyak perusahaan telah berusaha menerapkannya (Adler dan Hecksher, 2013; Birkinshaw dan Gibson, 2004). Organisasi *ambidextrous* unggul dalam memanfaatkan produk yang ada untuk memungkinkan inovasi tambahan dan untuk mengeksplorasi peluang baru untuk mendorong inovasi yang lebih radikal (Andriopoulos dan Lewis, 2009).

Berdasarkan hasil penelitian Gibson & Birkinshaw (2004); He & Wong, (2004); Lubatkin et al., (2006); Raisch et al., (2009) dan menurut Junni et al. (2013)

bahwa *ambidextrous* organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan saran Tushman dan O'Reilly (1996) bahwa perusahaan yang secara bersamaan mengejar eksplorasi dan eksploitasi mencapai kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan yang menggunakan satu strategi dengan mengorbankan strategi lainnya. Lebih lanjut mendukung, sesuai dengan peneliti lain, bahwa *ambidextrous* berhubungan positif dengan pertumbuhan penjualan (Derbyshire, 2014; He & Wong, 2004), penilaian subjektif kinerja (Cao et al., 2009; Lee & Meyer-Doyle, 2017; Lubatkin et al., 2006), inovasi (He & Wong, 2004; Kortmann, 2014), evaluasi Pasar (Uotila et al., 2009), dan kelangsungan hidup perusahaan (Tushman & O'Reilly, 2013). Konsep *Ambidexterity* organisasi sedang dalam proses dikembangkan menjadi paradigma penelitian baru, dan masih banyak yang harus dipahami mengenai topik ini (Birkinshaw dan Gupta, 2013; O'Reilly dan Tushman, 2013; Raisch dan Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009).

Penelitian ini berusaha menjawab adanya *research gap* dari beberapa penelitian empirik serta berdasarkan pada fenomena. Topik penting dalam bidang *Ambidexterity* adalah analisis pendahulunya dan konsekuensinya. Mengenai pendahulunya, penelitian empiris biasanya hanya meneliti faktor internal, seperti karakteristik organisasi (Jansen et al., 2009), budaya organisasi (Lee et al., 2017), kepemimpinan (Keller dan Weibler, 2015), atribut tim manajemen puncak (Cao et al., 2010) dan beberapa aspek terkait sumber daya manusia (Junni et al., 2015). Beberapa penelitian telah menganalisis faktor-faktor eksternal tertentu, terutama karakteristik lingkungan seperti dinamisme, laju perubahan, kompleksitas (Raisch dan Birkinshaw, 2008). Mengenai konsekuensinya, beberapa penelitian telah dilakukan antara lain yaitu menganalisis pengembangan produk baru (De Visser et al., 2010; Lee et al., 2017; Wei et al., 2014), kinerja keuangan (Cao et al., 2009; Lubatkin dkk., 2006), kinerja perusahaan ekspor (Hughes et al., 2010) atau

kelangsungan perusahaan (Hill dan Birkinshaw, 2014). Sebagaimana ditunjukkan di atas, belum ada studi empiris yang secara bersama-sama menguji pengaruh elemen internal dan eksternal terhadap *Ambidexterity* bersama dengan konsekuensi kinerja dari *Ambidexterity* organisasi.

Penelitian yang membahas tentang kapasitas penyerapan (*absorptive capacity*) apabila dikaitkan dengan *Ambidexterity* dan keunggulan kompetitif belum banyak ditemui. Penulis memandang bahwa kajian kapasitas penyerapan yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, terutama generasi pertama, banyak diposisikan sebagai variabel dependen (Indra, 2019). Generasi berikutnya baru menguji kapasitas penyerapan pada variabel mediasi, namun masih terbatas pada konteks pengembangan dimensi maupun indikator (Zahra & George, 2002). Pengembangan tersebut berimplikasi pada hasil penelitian terkait dengan posisi kapasitas penyerapan (Indra, 2019), sehingga ini dapat dianggap sebagai celah penelitian untuk memasukkan kapasitas penyerapan sebagai variabel independen.

Kapasitas penyerapan dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengenali nilai informasi eksternal yang baru, mengasimilasikannya, dan menerapkannya untuk tujuan komersial (Cohen & Levinthal, 1990). Sebagai variabel independen, kapasitas penyerapan berpotensi mempengaruhi *Ambidexterity* organisasi, yaitu kemampuan untuk secara bersamaan mengeksplotasi kapabilitas yang ada sambil mengeksplorasi peluang baru (O'Reilly & Tushman, 2008). Studi lebih lanjut dapat mengeksplorasi bagaimana kapasitas penyerapan berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif melalui mekanisme *Ambidexterity*, yang memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan lingkungan yang dinamis (Jansen et al., 2006). Sebagian besar penelitian empiris tentang orientasi pasar cenderung menghubungkan orientasi pasar hanya terhadap satu variabel tergantung. Kajian

yang menghubungkan orientasi pasar dengan beberapa pengukuran kinerja sehingga membentuk model yang lebih komprehensif masih jarang ditemukan (Baker dan Sinkula, 2005).

Penelitian empiris tentang orientasi pasar umumnya memiliki dua kecenderungan. Pertama, beberapa studi menunjukkan bahwa kinerja organisasi cenderung memediasi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja akhir (Homburg dan Pfesser, 2000; Matear et al., 2002). Kedua, beberapa penelitian mengidentifikasi peranan mediasi inovasi produk baru dalam hubungan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi (Atuahene-Gima, 1995).

Sebagian penelitian menunjukkan hubungan kuat antara orientasi pasar dan kinerja (Matsuno et al., 2005; Greenley, 1995), sedangkan yang lain tidak menemukan hubungan positif (Jaworski dan Kohli, 1993). Namun, umumnya, penelitian menyimpulkan bahwa orientasi pasar berpengaruh pada kinerja organisasi (Bhuan, 1998; Deshpande et al., 1993), selanjutnya penelitian Kirca et al. (2005) dalam meta-analisisnya menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap loyalitas konsumen dan kinerja pemasaran yang tinggi, terutama dalam hal kualitas produk, pelayanan, dan inovasi (Sittimalakorn dan Hart, 2004).

Beberapa hasil penelitian menunjukkan hasil yang berbeda, Hasil penelitian yang dilakukan oleh Harris (2001) terhadap 241 manajer di Inggris, dengan menggunakan indikator kinerja pemasaran pertumbuhan penjualan, menyimpulkan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan penjualan yang diukur baik secara subyektif maupun obyektif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Deshpande et al (2000) juga menemukan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan dan pangsa pasar. Penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pelham (1997) yang menyatakan bahwa

orientasi pasar tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Selnes et al. (1996), yang menyatakan bahwa orientasi pasar tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap pangsa pasar.

Baker dan Sinkula (2005) melakukan telaah pustaka terhadap hasil-hasil penelitian empiris yang menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja produk baru, profitabilitas, dan pangsa pasar dalam penelitian mereka yang berjudul *"Market Orientation and the New Product Paradox."* Telaah pustaka yang dilakukan oleh Baker dan Sinkula (2005) ini dibatasi pada: (1) hanya penelitian yang menguji kinerja produk baru, profitabilitas, dan pangsa pasar sebagai variabel dependen, (2) hanya dari 55 jurnal di seluruh dunia yang telah di ranking oleh Theoharakis dan Hirst (2000). Hasil telaah pustaka tersebut menyatakan bahwa 16 dari 17 (94 persen) penelitian empiris membuktikan adanya pengaruh positif orientasi pasar terhadap kinerja produk baru, tetapi hanya 18 dari 27 (67 persen) penelitian yang membuktikan adanya pengaruh positif orientasi pasar terhadap profitabilitas, dan hanya 4 dari 12 (33 persen) penelitian empiris yang berhasil membuktikan adanya pengaruh positif orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. selanjutnya Penelitian yang berkaitan dengan inovasi di negara maju telah dilakukan oleh banyak peneliti, tetapi di negara berkembang riset tentang inovasi masih relatif sedikit (Hurley dan Hult, 1998). Hal ini sesuai dengan pernyataan Keskin (2006) yang menyatakan bahwa penelitian tentang orientasi pasar, orientasi belajar dan inovasi lebih difokuskan pada perusahaan besar pada negara-negara barat/maju, tetapi masih mengabaikan penelitian pada perusahaan kecil di negara-negara berkembang.

Narver dan Slater (1998) menyatakan bahwa meskipun hasil penelitian tentang hubungan antara orientasi pasar dan kinerja masih bervariasi, topik ini tetap penting dalam strategi bisnis. Perbedaan hasil menunjukkan bahwa

penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif secara lebih mendalam.

Dalam pencapaian keunggulan kompetitif, setiap perusahaan harus memperhatikan kondisi lingkungan bisnis secara komprehensif, terutama pada perusahaan Manufaktur yang berada dalam lingkungan yang sangat dinamis dan menghadapi perubahan situasional serta persaingan ketat. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan lingkungan dinamis sebagai variabel independen, karena faktor lingkungan tidak dapat dikontrol oleh perusahaan.

Lingkungan bisnis dapat memberikan dampak positif atau negatif bagi perusahaan, terutama terkait keputusan dan kebijakan jangka pendek maupun jangka panjang (Worthington, Britton dan Thompson, 2018). Penelitian terkait lingkungan bisnis yang dinamis menunjukkan bahwa lingkungan dinamis mendorong inovasi produk dan penciptaan bisnis (Miller & Friesen, 1983). Lingkungan yang dinamis juga menyediakan konteks yang sesuai untuk mempelajari proses perubahan di banyak perusahaan (Seyed Kalali & Heidari, 2016).

Penelitian pada industri Manufaktur di Nairobi menjelaskan bahwa lingkungan eksternal, seperti lingkungan politik, teknologi, ekonomi, dan sosial, berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan (Kimani & Ogutu, 2017). Selanjutnya, penelitian pada perusahaan Manufaktur di Amerika menunjukkan bahwa lingkungan dinamis, kompleksitas, memoderasi hubungan antara kinerja dengan strategi. Lebih lanjut, penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan dinamis lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (McArthur & Nystrom, 1991).

Meskipun karakteristik lingkungan penting, hanya sedikit penelitian yang menganalisis hubungan antara dinamisme lingkungan dan ambidextrous organisasi. Para peneliti berpendapat bahwa faktor lingkungan seperti dinamisme

dapat mengharuskan perusahaan untuk menjadi ambidextrous, dan diperlukan lebih banyak penelitian yang menganalisis bagaimana kondisi lingkungan secara langsung memengaruhi ambidextrous organisasi perusahaan (Raisch dan Birkinshaw, 2008). Oleh karena itu, Peneliti menganalisis dinamisme lingkungan karena hal ini dapat menjadi relevan dari ambidextrous.

Berdasarkan uraian di atas baik secara teoritik maupun empirik, serta adanya kontra dalam beberapa penelitian mengenai *Absorptive capacity*, *Market Orientation*, *Dynamic Environment* dan *Ambidexterity*, menjadikan peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh *Absorptive capacity*, *Market Orientation* dan *Dynamic Environment* terhadap keunggulan bersaing melalui *Ambidexterity* organisasi pada Industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan. Sehubungan dengan uraian permasalahan di atas baik secara teoritik maupun empirik, maka dalam penelitian ini tertarik untuk mengangkat tema tersebut, dengan mengacu pada konteks permasalahan yang ada sehingga dapat disusun perumusan masalah penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang di atas, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Absorptive Capacity* berpengaruh langsung terhadap *Ambidexterity* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Apakah *Absorptive Capacity* berpengaruh langsung terhadap *Sustainable Competitive Advantage* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Apakah *Absorptive Capacity* berpengaruh terhadap *Sustainable Competitive Advantage* melalui *Ambidexterity* pada Industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan?
4. Apakah *Market Orientation* berpengaruh langsung terhadap *Ambidexterity* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan?

5. Apakah *Market Orientation* berpengaruh langsung terhadap *Sustainable Competitive Advantage* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan?
6. Apakah *Market Orientation* berpengaruh terhadap *Sustainable Competitive Advantage* melalui *Ambidexterity* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan?
7. Apakah *Dynamic Environment* berpengaruh langsung terhadap *Ambidexterity* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan?
8. Apakah *Dynamic Environment* berpengaruh langsung terhadap *Sustainable Competitive Advantage* Pada Industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan?
9. Apakah *Dynamic Environment* berpengaruh terhadap *Sustainable Competitive Advantage* melalui *Ambidexterity* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan?
10. Apakah *Ambidexterity* berpengaruh terhadap *Sustainable Competitive Advantage* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada permasalahan diatas, tujuan utama penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Absorptive Capacity* terhadap *Ambidexterity* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Absorptive Capacity* terhadap *Sustainable Competitive Advantage* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Absorptive Capacity* terhadap *Sustainable Competitive Advantage* melalui *Ambidexterity* pada Industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan.

4. Untuk menganalisis pengaruh *Market Orientation* terhadap *Ambidexterity* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Untuk menganalisis pengaruh *Market Orientation* terhadap *Sustainable Competitive Advantage* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan.
6. Untuk menganalisis pengaruh *Market Orientation* terhadap *Sustainable Competitive Advantage* melalui *Ambidexterity* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan.
7. Untuk menganalisis pengaruh *Dynamic Environment* terhadap *Ambidexterity* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan.
8. Untuk menganalisis pengaruh *Dynamic Environment* terhadap *Sustainable Competitive Advantage* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan.
9. Untuk menganalisis pengaruh *Dynamic Environment* terhadap *Sustainable Competitive Advantage* melalui *Ambidexterity* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan.
10. Untuk menganalisis pengaruh *Ambidexterity* terhadap *Sustainable Competitive Advantage* pada industri Manufaktur di Provinsi Sulawesi Selatan.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan maka hasil dari penelitian ini diupayakan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan Memberikan manfaat dan implikasi secara teoretis dibidang ilmu Manajemen terutama terkait pengaruh *absorptive capacity*, *orientasi pasar*, dan lingkungan dinamis terhadap keunggulan bersaing melalui *Ambidexterity* pada industri Manufaktur di Sulawesi Selatan. Dengan memberikan

bukti empiris yang kuat, penelitian ini bertujuan untuk memperkaya literatur mengenai pentingnya faktor-faktor tersebut dalam mencapai kinerja yang unggul

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi praktis bagi perusahaan Manufaktur dalam merumuskan strategi yang efektif untuk menghadapi tantangan persaingan yang semakin ketat. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana *absorptive capacity*, orientasi pasar, dan lingkungan dinamis berkontribusi pada Ambidexterity dan keunggulan bersaing, perusahaan dapat mengembangkan kebijakan dan strategi yang lebih terarah. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pembuat kebijakan dan praktisi industri dalam merancang program pengembangan kompetensi dan strategi manajerial yang lebih adaptif dan inovatif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Teori *Resource-Based View* (RBV)

Salah satu konsep yang populer digunakan dalam analisis industri adalah model Five Forces dari Porter (1980). Konsep ini menekankan bahwa peluang perusahaan akan lebih besar dan ancaman akan lebih kecil ketika perusahaan beroperasi dalam industri yang menarik (*attractive industry*). Konsep tersebut didasarkan pada dua asumsi utama:

1. Homogenitas Sumber daya. Asumsi pertama adalah bahwa perusahaan dalam satu industri atau kelompok strategis memiliki sumber daya yang homogen atau serupa. Artinya, perusahaan-perusahaan dalam kelompok strategis tersebut memiliki akses yang sama terhadap sumber daya yang relevan untuk bersaing di industri tersebut.
2. Mobilitas Sumber daya yang Tinggi. Asumsi kedua adalah bahwa sumber daya yang digunakan untuk menerapkan strategi memiliki mobilitas tinggi. Dengan kata lain, sumber daya ini dapat dengan mudah dipindahkan dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya dalam industri atau kelompok strategis yang sama. Dengan adanya mobilitas sumber daya yang tinggi, perbedaan dalam sumber daya antara perusahaan akan cepat berkurang, karena perusahaan lain dapat dengan mudah mendapatkan dan memiliki sumber daya serupa.

Adanya dua asumsi ini menimbulkan keraguan tentang sejauh mana lingkungan perusahaan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Jika perusahaan mengandalkan pada asumsi bahwa sumber daya dan strategi dalam

industri atau kelompok strategis tertentu adalah homogen, maka perusahaan mungkin kurang memperhitungkan potensi keunggulan unik yang dapat mereka miliki. Demikian pula, jika sumber daya memiliki mobilitas yang tinggi, perusahaan harus lebih berhati-hati dalam melindungi keunggulan kompetitif mereka dari pesaing yang mungkin mencoba untuk meniru strategi mereka.

Asumsi yang diajukan dalam konsep *Five Forces* dari Porter telah menimbulkan kritik dan keterbatasan tertentu. Salah satu kritik yang muncul adalah bahwa asumsi-asumsi tersebut mengabaikan kemungkinan heterogenitas sumber daya di dalam satu industri dan kurang memperhitungkan dinamika pergerakan sumber daya perusahaan di dalam industri tersebut. Dalam *Resource-based View* (RBV), pendekatan ini menggantikan kedua asumsi dalam konsep *Five Forces* dengan dua asumsi utama yang berbeda, yaitu:

1. Heterogenitas Sumber daya. Asumsi pertama dari RBV adalah adanya heterogenitas sumber daya di antara perusahaan dalam satu industri atau kelompok strategis. Artinya, perusahaan-perusahaan dalam kelompok strategis tersebut memiliki perbedaan dalam jenis dan tingkat sumber daya yang dimiliki. Heterogenitas ini mencakup keunggulan unik dan kemampuan strategis yang berbeda-beda dari perusahaan satu dengan yang lain.
2. Imobilitas Sumber daya. Asumsi kedua dari RBV adalah bahwa sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tidak dapat bergerak atau berpindah (*immobility*) dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya di dalam industri tersebut. Dengan adanya imobilitas sumber daya, heterogenitas sumber daya dapat bertahan lama, dan perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang berasal dari sumber daya yang unik dan sulit ditiru.

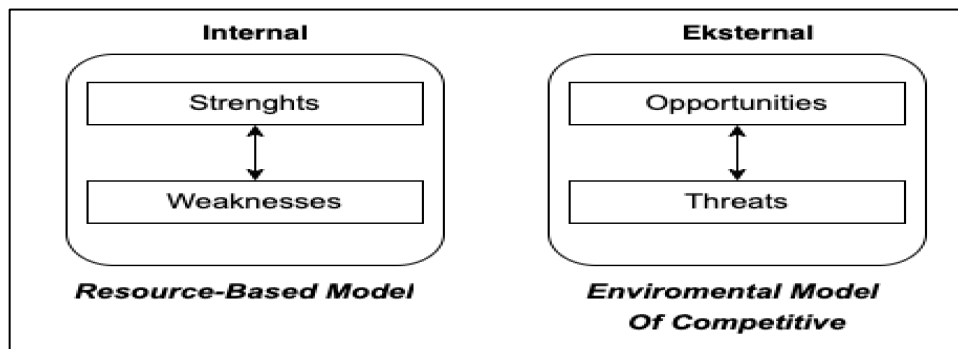
Konsep *Resource-based View* (RBV) berfokus pada sumber daya perusahaan yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan sebagai sumber kinerja yang unggul. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena sumber daya yang unik dan sulit ditiru memberikan keunggulan yang berkesinambungan atas pesaing. Pendekatan RBV menyatakan bahwa melalui penilaian kompetensi dan sumber daya yang berbeda dan superior dari pesaing, perusahaan dapat menemukan basis untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pendekatan ini telah menjadi perspektif yang penting dalam menjelaskan bagaimana keunggulan bersaing berkelanjutan berasal dari internal atau kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

Teori *Resources Based View* (RBV) menekankan bahwa dalam manajemen strategis, sumber daya utama dan faktor pendorong keunggulan bersaing serta kinerja yang superior terkait dengan hal-hal yang sangat berharga dan sulit untuk diduplikasi (Barney, Wright, dan Ketchen, 2001). Konsep ini didasarkan pada asumsi bahwa sumber daya strategis tersebar merata di antara perusahaan dan perbedaan dalam sumber daya ini bersifat stabil. Ada empat indikator utama yang mengidentifikasi sumber daya yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing, yaitu bernilai, jarang ada, sulit ditiru, dan tidak bisa tergantikan. Hal ini menekankan pentingnya memiliki sumber daya yang berbeda dan sulit diikuti oleh pesaing agar menciptakan keunggulan kompetitif.

Barney (1991) menjelaskan bahwa sumber daya perusahaan mencakup semua aset, proses di dalam organisasi, informasi, dan pengetahuan yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan untuk mendukung strategi yang dijalankan. Dengan demikian, sumber daya tidak hanya terbatas pada aset fisik, tetapi juga mencakup aspek non-fisik seperti pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Sementara itu, pendekatan struktur (*the structure-conduct-performance*

approach) memiliki asumsi bahwa formulasi dan keberhasilan implementasi strategi sangat ditentukan oleh struktur industri dimana perusahaan beroperasi. Namun, *Resources-Based Approach* berpendapat bahwa formulasi dan keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh sumber daya organisasi dalam bentuk kompetensi yang berbeda atau *core competencies* (kemampuan inti) seperti yang dijelaskan oleh Prahalad dan Hamel (1990). Dalam *resources-based approach*, perusahaan berfokus pada identifikasi, pengembangan, dan penguatan *core competencies* mereka. Dengan mengandalkan keunggulan dari sumber daya dan kompetensi unik ini, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi pelanggan dan mengatasi persaingan di pasar.

Teori *Resource-Based View* (RBV) terkait keunggulan kompetitif telah berhasil diterapkan secara luas dalam berbagai konteks, termasuk teknologi dan transformasi digital, strategi Manufaktur, dan pengejaran kelestarian lingkungan. Beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Wiengarten et al. (2013), Elia et al. (2021), dan Tseng et al. (2021) telah membuktikan relevansi dan aplikabilitas RBV dalam berbagai bidang ini. *Resource-Based View* (RBV) mengakui bahwa sumber daya internal perusahaan menjadi elemen kunci dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam pandangan ini, sumber daya internal perusahaan menjadi bagian utama dari elemen eksternal yang dapat mencapai dan menjadi benteng pertahanan serta sumber keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Barney, 1991).



Gambar 2.1 *Resource-Based View*

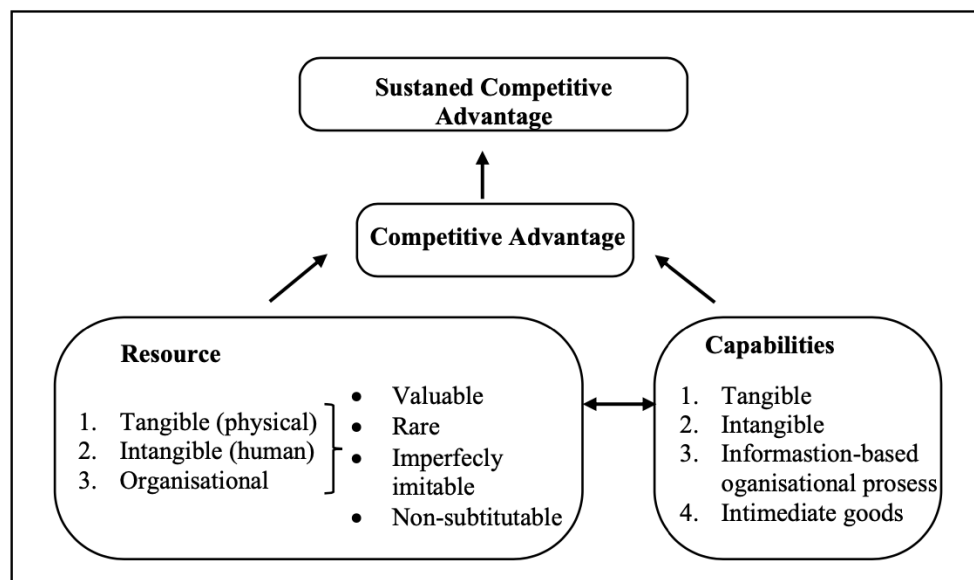
Sumber: Barney (1990)

Gambar di atas menjelaskan konsep keunggulan kompetitif dari sudut pandang berbasis sumber daya. Berbeda dengan sudut pandang Organisasi Industri yang menekankan pada pengaruh struktur industri terhadap keberhasilan organisasi, pendekatan berbasis sumber daya memandang bahwa keberhasilan organisasi lebih ditentukan oleh sumber daya internal yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya internal ini dapat dibagi menjadi tiga kategori besar: sumber daya fisik (*tangible*), sumber daya manusia (*intangible*), dan sumber daya organisasi.

Pada Sumber Daya Fisik (*Tangible*), kategori ini mencakup semua aset fisik yang dimiliki oleh perusahaan, seperti pabrik dan peralatan, lokasi, teknologi, bahan baku, dan mesin. Sumber daya fisik ini menjadi dasar bagi perusahaan dalam menjalankan operasionalnya dan memproduksi produk atau layanan. Selanjutnya, Sumber Daya Manusia (*Intangible*), kategori ini mencakup sumber daya yang tidak berwujud yang terkait dengan karyawan dan kemampuan intelektual mereka. Sumber daya manusia meliputi faktor seperti keahlian, pengalaman, pengetahuan, dan kemampuan karyawan dalam mendukung strategi dan mencapai tujuan perusahaan. dan yang terakhir adalah Sumber Daya Organisasi, kategori ini mencakup aspek-aspek yang terkait dengan struktur organisasi dan proses manajemen perusahaan. Sumber daya organisasi melibatkan struktur organisasi, proses pembentukan strategi, sistem informasi,

dan mekanisme manajemen yang mendukung pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya internal secara efektif.

Pendekatan berbasis sumber daya memahami bahwa keunggulan kompetitif tercipta ketika perusahaan dapat mengoptimalkan dan mengintegrasikan sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi secara sinergis. Dengan memanfaatkan sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memenangkan persaingan di pasar.



Gambar 2.2 The Resource-Based View

Sumber: Barney (1990) dan Amit & Schoemaker (1993)

Gambar 2.2 menjelaskan bahwa kemampuan, seperti sumber daya, dapat dibedakan dalam hal nilai, kejaran, dan kesulitan untuk ditiru (Wernerfelt, 1984). Keunggulan kompetitif dapat muncul ketika perusahaan menerapkan nilai yang mengarah ke strategi yang tidak dapat diterapkan secara bersamaan oleh pesaing saat ini. Namun, keunggulan kompetitif berkelanjutan muncul ketika atribut tersebut tidak dapat dengan mudah diduplikasi oleh pesaing saat ini atau potensial (Barney, 1990).

Dalam lingkungan global yang kompetitif saat ini, teori *Resource-Based View* menekankan pentingnya adaptasi dan pengembangan strategi yang sesuai dengan kompetensi organisasi. Perubahan konstan dalam lingkungan eksternal memerlukan organisasi untuk beradaptasi, mengembangkan keunggulan kompetitif baru, dan meningkatkan kinerja mereka untuk tetap bersaing dengan pesaing. Dengan demikian, organisasi harus terus menerapkan pendekatan berbasis sumber daya untuk mengoptimalkan keunggulan kompetitif mereka dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

2.1.2 Teori *Dynamic Managerial Capabilities*

Penelitian ini juga merujuk pada pandangan teori *Dynamic Managerial Capabilities*. *Dynamic managerial capabilities* dapat diartikan sebagai kemampuan manajerial perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada secara efisien. Proses ini melibatkan integrasi, akuisisi, rekonfigurasi, dan pelepasan sumber daya secara strategis. Kemampuan ini memungkinkan perusahaan untuk merespon dengan sigap terhadap berbagai peluang baru dan dinamika pasar.

Dynamic managerial capabilities mencakup kemampuan untuk menerapkan inovasi sebagai sarana adaptasi dan respon terhadap perubahan dalam lingkungan eksternal. Inovasi ini bukan hanya mampu mengikuti perubahan yang terjadi, tetapi dalam beberapa kasus juga dapat menciptakan perubahan dalam struktur pasar itu sendiri. Kajian ini didukung oleh berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, seperti yang dijelaskan dalam studi oleh Johnston, et. al (2012) dan Hess (2008). Barney (1986) berpendapat bahwa pendekatan *dynamic capabilities* ini diajukan sebagai pengembangan lanjutan dari *Resource-Based View* (RBV) perusahaan. RBV adalah konsep yang mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif berdasarkan sekumpulan sumber daya dan kapabilitas yang mereka miliki.

Amit & Schoemaker (1993) menjelaskan perbedaan antara sumber daya dan kapabilitas. Mereka mengartikan sumber daya sebagai sekumpulan faktor yang tersedia, yang dimiliki atau dikontrol oleh perusahaan. Sementara itu, kapabilitas merujuk kepada "kapasitas perusahaan untuk menerapkan sumber daya, biasanya dalam kombinasi menggunakan proses organisasi, untuk menghasilkan dampak akhir yang diinginkan. RBV berdasarkan asumsi bahwa sumber daya dan kapabilitas didistribusikan secara heterogen di dalam perusahaan, dan heterogenitas ini dapat bertahan dari waktu ke waktu, sehingga menciptakan keunikan dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan tersebut (Barreto, 2009).

Barney (1990) menguraikan bahwa sebuah perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif apabila memiliki sekumpulan sumber daya dan kapabilitas yang bernilai dan unik, sulit untuk ditiru dan digantikan, sehingga mampu memberikan keuntungan berkelanjutan dalam jangka panjang. Namun, RBV seringkali dinilai memiliki basis yang statis dan kurang memadai dalam menggambarkan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang sering berubah (Priem & Butler, 2001). Oleh karena itu, Teece et al. (1996) mengemukakan kerangka kerja *dynamic capabilities* untuk menjembatani celah tersebut.

Teece (1996) merumuskan pendekatan *dynamic capabilities* berdasarkan beberapa elemen kunci yang menggarisbawahi landasan teori utamanya (Barreto, 2009). Pertama, mereka mendefinisikan konsep ini sebagai "kemampuan", menyoroti pentingnya manajemen strategis, sehingga mengemukakan sebuah jenis kapabilitas yang spesifik sebagai lanjutan dari RBV. Kedua, mereka menetapkan tujuan utama dari kapabilitas spesifik ini untuk mengintegrasikan, membangun, dan rekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal. Ketiga, mereka fokus pada jenis lingkungan eksternal tertentu, yakni lingkungan yang berubah dengan cepat. Ini merupakan hasil alami dari pandangan mereka tentang *dynamic capabilities* sebagai ekstensi RBV ke lingkungan yang berubah cepat, dimana

mereka mengadopsi perspektif yang lebih kewirausahaan. Keempat, mereka berpendapat bahwa *dynamic capabilities* lebih sering dibangun daripada dibeli dan bahwa perkembangan dan evolusinya terkandung dalam proses organisasi yang dipengaruhi oleh posisi aset perusahaan dan jalur evolusi yang diambil di masa lalu. Kelima, sama seperti dalam RBV, mereka menekankan bahwa *dynamic capabilities* bervariasi antar perusahaan karena bergantung pada jalur spesifik perusahaan, posisi aset yang unik, dan proses khas perusahaan tersebut. Terakhir, pendekatan mereka secara eksplisit menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (atau sukses dan kegagalan, atau penciptaan nilai) adalah hasil langsung dari *dynamic capabilities*. Hal ini sesuai dengan tujuan untuk melengkapi RBV dalam konteks tertentu, sekaligus menjaga tujuan untuk menjelaskan bagaimana beberapa perusahaan, bukan yang lain, mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Barreto, 2009).

Pilar utama dari teori *dynamic capabilities* adalah fokus pada kemampuan organisasi untuk mengatasi lingkungan yang berubah secara dinamis dengan menghasilkan, merenovasi, atau memodifikasi sumber dayanya (Teece et al., 1996). Teori ini juga menekankan bahwa 'tim manajemen senior dan pandangan mereka tentang perkembangan organisasi mungkin memiliki peran kunci dalam membentuk kemampuan dinamis' (Rindova & Kotha, 2001). Teece (2007) menegaskan bahwa objektif dari penelitian *dynamic capabilities* adalah untuk memahami bagaimana perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya melalui respons dan inisiasi perubahan dalam lingkungan mereka.

Teori utama dari *dynamic capabilities* adalah fokus pada kemampuan sebuah organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Ini berarti organisasi harus mampu menciptakan sumber daya baru, memperbarui, atau mengubah kombinasi sumber dayanya (Teece et al., 1996). Selain itu, teori ini juga mengakui bahwa peran tim manajemen puncak dan keyakinannya tentang

evolusi organisasi memiliki pengaruh penting dalam mengembangkan kemampuan dinamis (Rindova & Kotha, 2001). Menurut Teece (2007), tujuan utama dari riset *dynamic capabilities* adalah untuk memahami bagaimana perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dengan merespons dan menciptakan perubahan lingkungan

Dynamic capabilities berbeda dengan *operational capabilities* dalam fokus dan tujuannya. *Operational capabilities* memungkinkan sebuah organisasi untuk menghasilkan pendapatan pada masa kini, dengan melakukan aktivitas sehari-hari menggunakan teknik yang lebih atau kurang sama pada skala yang sama untuk mendukung produk dan jasa yang sudah ada, serta melayani populasi konsumen yang sudah ada (Helfat & Winter, 2011). Di sisi lain, *dynamic capabilities* difokuskan pada perubahan strategi dan penyesuaian organisasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Ini mencakup kemampuan perusahaan untuk menciptakan sumber daya baru, memperbaharui atau mengubah kombinasi sumber daya yang ada, serta mengantisipasi dan merespons perubahan dalam lingkungan eksternal dengan cepat dan fleksibel (Zahra et al., 2006). Dengan kata lain, *dynamic capabilities* memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, dan keadaan lainnya yang mungkin terjadi seiring berjalannya waktu.

Wang dan Ahmed (2007) menyatakan bahwa ada tiga aspek kunci dalam *dynamic capabilities*, yaitu: kemampuan penyerapan, kemampuan adaptasi, dan kemampuan inovasi. *Dynamic capabilities* merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, menggabungkan pengetahuan baru, dan menghasilkan inovasi guna mencapai keunggulan dalam persaingan. Ketiga elemen ini memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan daya saing perusahaan di pasar yang selalu berubah.

Menurut Teece (2018) dalam jurnalnya yang berjudul "*Business Models and Dynamic Capabilities*", terdapat tiga indikator kapabilitas dinamik, yaitu:

1. *Sensing* (Penginderaan)

Seasing mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dengan terus memantau lingkungan dan mencari potensi peluang baik di dalam maupun di luar perusahaan. Organisasi dengan kapasitas sensing yang tinggi mampu secara konsisten dan andal dalam mendapatkan informasi strategis dari lingkungan, termasuk tren pasar, praktik terbaik, dan aktivitas pesaing.

2. *Seizing* (Perebutan)

Ketika peluang terdeteksi, organisasi harus dapat menangkap nilai potensialnya dengan memilih teknologi yang tepat atau lebih memahami kebutuhan target pelanggan. *Seizing* berarti mengembangkan dan memilih peluang bisnis yang sesuai dengan lingkungan organisasi serta kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Organisasi yang memiliki kemampuan *seizing* yang tinggi dapat membuat keputusan yang tepat tentang potensi informasi berharga yang bisa diubah menjadi peluang bisnis nyata.

3. *Reconfiguration/Transforming* (Rekonfigurasi/Transformasi)

Setelah peluang dideteksi, perusahaan harus mengkonfigurasi ulang sumber dayanya untuk menghadapi perubahan dan peluang di lingkungan perusahaan. *Transforming* berarti mengambil keputusan untuk menerapkan model bisnis baru, inovasi produk, atau proses dengan mengadaptasi struktur dan rutinitas yang dibutuhkan, menyediakan infrastruktur, dan memastikan karyawan memiliki keterampilan yang sesuai. Organisasi yang memiliki kemampuan *transforming* yang tinggi secara konsisten melaksanakan aktivitas pembaruan dengan menetapkan

tanggung jawab, mengalokasikan sumber daya, dan memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan baru yang diperlukan.

2.1.3 Knowledge Based View (KBV)

Pandangan berbasis pengetahuan merupakan perkembangan terbaru dari pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*) yang erat kaitannya dengan konsep *intellectual capital*. Argyris berpendapat bahwa kesuksesan suatu perusahaan tidak hanya tergantung pada sumber daya fisik, tetapi juga pada aset tidak berwujud, terutama pengetahuan. Pengetahuan dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam jangka panjang (Saez, 2010). Berbeda dengan pandangan berbasis sumber daya, pandangan berbasis pengetahuan melihat perusahaan sebagai entitas yang menciptakan pengetahuan dan meyakini bahwa kemampuan untuk menghasilkan dan memanfaatkan pengetahuan adalah aset paling penting untuk bertahan dalam keunggulan kompetitif. Hal ini disebabkan karena pengetahuan dianggap sebagai faktor dasar produksi dan sumber daya strategis utama bagi perusahaan (Alonso & Belen, 2010).

Dalam kerangka kekuatan internal perusahaan, *Resource Based View* dan *Knowledge Based View* memiliki kesamaan dalam fokus mereka untuk mengembangkan struktur, budaya, dan kompetensi inti dari perusahaan. Namun, perbedaannya adalah *Resource Based View* lebih menitikberatkan pada pengembangan proses *supply chain*, sedangkan *Knowledge Based View* berfokus pada pengembangan pengetahuan sebagai sumber daya yang tidak berwujud dibandingkan dengan pengembangan sumber daya berwujud lainnya (Jaksic, Rakocevic, & Martic, 2014).

Knowledge Based View menekankan bahwa hasil produk dan jasa sebuah perusahaan tergantung pada bagaimana perusahaan tersebut mengintegrasikan dan menerapkan berbagai fungsi di dalamnya. Terdapat dua prinsip penting dalam

teori berbasis pengetahuan ini. Pertama, pengetahuan yang unik dan sulit untuk ditiru bisa menjadi sumber utama dari keunggulan kompetitif perusahaan, dan ini mencakup pengetahuan tentang produk, jasa, atau proses spesifik perusahaan. Kedua, perusahaan adalah mekanisme paling efisien untuk mengkombinasikan pengetahuan dari individu-individu yang ada di dalamnya (Hislop, 2018). Dalam pandangan berbasis pengetahuan ini, budaya perusahaan, sistem, dan karyawan merupakan faktor-faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif (Bebenroth, 2015).

Berdasarkan penjelasan di atas, *Knowledge Based View* adalah pengembangan terbaru dari *Resource Based View*. Konsep ini lebih memfokuskan pada aset pengetahuan sebagai sumber daya utama dalam organisasi. Dengan mengembangkan dan mengelola aset pengetahuan secara efektif, perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam jangka panjang. Hal ini disebabkan oleh sifat pengetahuan yang unik, khusus, dan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, melalui pendekatan *Knowledge Based View*, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan yang berharga dalam rangka mencapai posisi yang lebih kuat di pasar dan menjawab tantangan yang semakin kompleks dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

2.1.4 Industri Manufaktur

Kata produksi (*production*) berasal dari bahasa Latin “*producere*” yang berarti memimpin di depan dan mulai dikenal pada tahun 1483 dalam bahasa Inggris. Produksi adalah pembuatan sesuatu yang baru, baik berwujud dalam bentuk produk atau tidak berwujud dalam bentuk jasa. Sekarang ini, bentuk tidak berwujud juga termasuk dalam ruang lingkup produksi. Produksi adalah salah satu fungsi paling dasar dan penting dari kegiatan manusia dalam masyarakat industri

modern dan sekarang dipandang sebagai kegiatan budaya. Dalam perkembangannya, produksi mengalami perubahan bentuk:

1. Pada zaman dahulu alam merupakan satu-satunya sumber kekayaan sehingga pertanian, berburu, memancing, menambang, dan sejenisnya adalah kegiatan produktif dasar. Kategori ini sekarang dikenal sebagai industri primer.
2. Sekitar dua ratus tahun yang lalu, pelopor ekonomi seperti Adam Smith (1723 - 1790), David Ricardo (1772 - 1823), dan John Stuart Mill (1806 - 1873) memasukkan 'Manufaktur ' sebagai elemen dalam penciptaan kekayaan dengan memperkenalkan konsep vendability (kemampuan menjual), yaitu melakukan produksi untuk kebutuhan pasar. Istilah *manufacture* (Manufaktur) awalnya muncul pada tahun 1622, berasal dari bahasa Latin 'manu factum' yang berarti dibuat oleh tangan. Produksi dalam pengertian ini memberikan penekanan khusus pada pembuatan hal-hal yang berwujud (produk). Kategori ini sekarang dikenal sebagai industri sekunder, yang meliputi Manufaktur , konstruksi, dan pemicu kebutuhan yang bermacam bagi masyarakat.
3. Menjelang bagian akhir abad kesembilan belas, konsep utilitas (manfaat/daya guna) muncul untuk digunakan oleh ekonom utilitas marginal (penambahan daya guna) seperti William Stanley Jevons (1831-1882), Karl Menger (1840-1921), dan Marie Esprit Leon Walras (1834-1910). Secara ekonomi, utilitas adalah indeks yang menyatakan derajat kepuasan keinginan manusia. Istilah ini awalnya muncul pada tahun 1440 yang berasal dari bahasa Latin yaitu 'utilis' yang artinya berguna. Dengan diperkenalkannya konsep ini, maka arti produksi diperluas menjadi penciptaan utilitas. Oleh karena itu, produksi juga termasuk jasa di

dalamnya seperti transportasi, penjualan, perdagangan, dan kegiatan jasa lainnya. Kategori ini sekarang dikenal sebagai industri tersier.

Seperti yang disebutkan di atas, tidak ada perbedaan yang jelas antara produksi material yang berwujud (*tangible*) dan produksi tidak berwujud (*intangible*) dari sudut pandang ekonomi dimana satu-satunya perbedaan signifikan antara dua bentuk produk meliputi:

1. Produk gratis (*free goods*) yang tersedia dalam jumlah tak terbatas tanpa biaya, seperti udara dan air sungai yang karenanya tidak perlu diproduksi.
2. Produk ekonomi (*economic goods*) yang terbatas jumlahnya dalam memenuhi keinginan manusia. Produk ekonomi perlu diproduksi pada waktu dan tempat yang dibutuhkan sesuai dengan pengeluaran. Dalam hal ini, masalah kelangkaan (*scarcity*) menentukan produk-produk ekonomi.

Dalam arti sempit, produksi dipahami sebagai transformasi bahan mentah menjadi produk dengan serangkaian aplikasi energi yang masing-masing mempengaruhi perubahan yang terdefinisi dengan baik dalam karakteristik fisik atau bahan kimia. Karena definisi ini hanya berlaku untuk memproduksi barang (produk) berwujud seperti dalam industri Manufaktur ataupun proses pembuatan, maka disebut Manufaktur (pabrikasi/perakitan). Tempat dalam melakukan Manufaktur adalah pabrik atau bengkel. Perusahaan yang berkaitan dengan Manufaktur adalah perusahaan Manufaktur atau produsen.

Makna Manufaktur awalnya adalah membuat sesuatu secara manual dengan tangan seperti yang disebutkan sebelumnya. Namun maknanya saat ini meluas, dimana Manufaktur merupakan konversi desain menjadi produk jadi, sedangkan produksi memiliki arti yang lebih sempit yaitu tindakan fisik membuat produk. Di tahun 1983, CIRP (*International Conference on Production Research*) mendefinisikan Manufaktur sebagai serangkaian kegiatan dan operasi yang saling terkait yang melibatkan desain, pemilihan bahan, perencanaan, produksi,

penjaminan mutu, pengelolaan, dan pemasaran produk industri Manufaktur . Definisi ini mencakup keterkaitan desain yang tak terpisahkan ke dalam sistem Manufaktur . Manufaktur harus diakui sebagai serangkaian kegiatan produktif yang meliputi perencanaan, desain, pengadaan, produksi, penyimpanan, pemasaran, distribusi, penjualan, maupun manajemen.

Manufaktur dalam bentuk produksi barang atau produk berwujud, memiliki sejarah panjang beberapa ribu tahun sebelumnya yang mencakup tiga bentuk penting menurut Hitomi (1994):

1. Menyediakan sarana dasar kebutuhan manusia. Tanpa proses Manufaktur atau produksi barang, maka manusia tidak dapat hidup dan ini semakin meningkat dalam masyarakat modern.
2. Penciptaan kekayaan bangsa-bangsa. Kekayaan suatu negara atau bangsa dihasilkan dari Manufaktur . Sebuah negara dimana proses Manufaktur nya telah habis akan menjadi miskin dan lemah.
3. Langkah-langkah menuju kebahagiaan manusia dan perdamaian dunia. Orang kaya dan negara yang sejahtera dapat memberikan keamanan, kesejahteraan, dan kebahagiaan bagi rakyatnya sehingga negara tersebut tidak perlu lagi menginvasi negara/bangsa lain atau melakukan perang, sehingga pembuatan senjata yang merupakan musuh masyarakat bisa berhenti dan berdampak pada perdamaian dunia.

Industri Manufaktur semakin dikembangkan oleh pemerintah melalui metode hilirisasi. Hal ini harus didukung dengan peningkatan investasi dan kinerja ekspor untuk mempertahankan industri Manufaktur dan menjadikannya sebagai penyumbang pajak dan bea cukai terbesar. Menurut konsep penelitian yang sudah dilakukan oleh Umar (2012) masalah yang dihadapi oleh industri adalah situasi yang semakin kompetitif sehingga harus dapat mempertahankan harga pokok

produknya dengan tetap berorientasi pada efisiensi dan efektivitas dalam proses produksinya.

Industri merupakan suatu kegiatan ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, yaitu mencapai kualitas kehidupan yang lebih baik. Dengan adanya pembangunan industri maka akan memacu dan mengangkat pembangunan sektor-sektor lainnya. Budiman (2017) menyatakan bahwa industri Manufaktur merupakan jenis industri yang bisa dikatakan mustahil bisa berjalan tanpa keberadaan dan kolaborasi dengan industri-industri Manufaktur lainnya. Sebuah perusahaan Manufaktur tidak bisa dikatakan berperan sebagai produsen atau sebagai konsumen saja, karena perusahaan-perusahaan itu secara umum ikut berperan dalam kegiatan hulu hingga hilir dalam sistem Manufaktur .

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sukamanto (2020) bahwa dalam melakukan pengolahan bahan mentah untuk menjadi barang jadi diperlukan sumber daya lain seperti tenaga manusia, mesin-mesin, dan peralatan pendukung. Kegiatan pengolahan ini disebut juga dengan istilah Manufaktur . Manufaktur sebagai serangkaian operasi dan kegiatan yang saling berhubungan yang meliputi perancangan (*design*), pemilihan bahan (*material selection*), perencanaan (*planning*), pembuatan (*manufacturing*), penjaminan mutu (*quality assurance*), serta pengelolaan dan pemasaran produk (*management and marketing of product*).

Menurut Badan Pusat Statistik, industri Manufaktur (2016) adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia, atau dengan tangan sehingga menjadi barang jadi atau setengah jadi dan atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, dan sifatnya lebih dekat kepada pemakai akhir. Pada industri Manufaktur dapat dikelompokkan ke dalam 4 golongan berdasarkan banyaknya pekerja yaitu:

- a. Industri Besar (100 orang pekerja atau lebih),

- b. Industri Sedang/ Menengah (20-99 orang pekerja),
- c. Industri Kecil (5-19 orang pekerja),
- d. Industri Mikro (1-4 orang pekerja).

Menurut pendapat Saragih (2019) Perkembangan industri nasional di Indonesia yang mengalami pasang surut sebelum dan sesudah krisis ekonomi tahun 1998 juga menjadi penting untuk merumuskan strategi kebijakan yang mampu mendorong peranan sektor industri dalam pembentukan PDB.

Selain penggolongan menurut kategori, perusahaan industri dapat dibedakan menurut klasifikasi lapangan usaha yang berdasar kepada *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities* (ISIC) yang telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia dengan nama Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) 2009. Industri diklasifikasikan menurut produksi utama yang dihasilkan dalam satu tahun berdasarkan *International Standard of Industrial Classification* (ISIC) 2, 3, dan 5 Digit yang disusun oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) tahun 1983 (revisi ke-2). Klasifikasi tersebut selanjutnya disesuaikan dengan keadaan di Indonesia dan dinamakan Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) dengan kode 3 adalah sektor industri Manufaktur (BPS, 2015).

2.1.5 Absorptive Capacity

Pertumbuhan bisnis yang pesat serta persaingan yang intens menghasilkan dampak signifikan pada kemampuan perusahaan untuk menyerap informasi (*absorptive capacity*). Kemampuan ini, yang berfokus pada eksplorasi dan eksploitasi informasi dari sumber eksternal, menjadi faktor kunci dalam keberhasilan di arena persaingan global (Flatten, 2015).

Cohen dan Levinthal (1990) mendefinisikan kapasitas penyerapan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengakuisisi, mengasimilasi, dan menerapkan informasi baru dari sumber eksternal untuk kepentingan komersial. Konsep ini

diperdalam dengan penekanan pada upaya, keahlian, dan strategi yang dilakukan oleh tim riset perusahaan dalam mengidentifikasi, mengasimilasi, dan menggunakan informasi eksternal. Dalam literatur manajemen, konsep kapasitas penyerapan melintasi berbagai teori, dengan konteks yang kerap dikaitkan dengan proses belajar (Lane et al., 2001), inovasi (Tsai, 2001), pandangan berdasarkan pengetahuan perusahaan (seperti dalam Zhao & Anand, 2009), dan kemampuan adaptif (Zahra & George, 2002). Menurut Zahra dan George (2002), kemampuan penyerapan dianggap sebagai kemampuan adaptif yang berhubungan dengan proses kreasi dan penggunaan informasi. Kreasi di sini merujuk pada penciptaan produk atau layanan baru berdasarkan informasi dan pengetahuan yang diperoleh dari sumber eksternal, termasuk dari kompetitor atau dari pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman.

Pandangan historis menunjukkan bahwa Kedia dan Bhagat (1988) pertama kali memperkenalkan istilah Kapasitas Penyerapan. Meskipun demikian, banyak yang mengakui kontribusi Cohen dan Levinthal (1989) sebagai pencetus konsep utama kapasitas penyerapan. Konsep tersebut telah dieksplorasi pada berbagai level, seperti individu (Cohen dan Levinthal, 1990; Minbaeva et al., 2003), unit bisnis (Jansen et al., 2005; Szulanski, 1996), dan organisasi (Cohen dan Levinthal, 1990). Namun, hanya ada sedikit penelitian empiris yang benar-benar menggali argumen teoritis kompleks serta multidimensi dari kapasitas penyerapan (Murovec dan Prodan, 2009).

Beberapa studi, memodifikasi definisi asli dari Cohen dan Levinthal, hanya menyesuaikan beberapa aspek dan umumnya memfokuskan pada dua dimensi: pertama berkaitan dengan pengenalan, perolehan, dan asimilasi pengetahuan dari luar; kedua, melalui diseminasi dan implementasi internal. Terdapat pandangan bahwa konsep kapasitas penyerapan ini berkembang melalui pendekatan *middle range theory*, dan sesuai dengan kebutuhan spesifik dari setiap disiplin ilmu.

Dalam konteks manajemen, konsep ini serupa dengan kapabilitas dinamis yang diperkenalkan oleh Teece, Pisano dan Shuen (1997), yang menekankan identifikasi peluang dan organisasi yang responsif terhadap teknologi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Cohen dan Levinthal (1990) melihat kapasitas penyerapan sebagai konstruksi tiga dimensi yang terdiri dari identifikasi, asimilasi, dan pemanfaatan pengetahuan eksternal. Kapasitas penyerapan sendiri telah mengalami beberapa pengembangan dan rekonseptualisasi selama beberapa tahun terakhir (misalnya Lane et al., 2006; Lewin et al., 2011; Todorova & Durisin, 2007; Zahra & George, 2002), sementara itu Zahra dan George (2002) memandang kapasitas penyerapan sebagai konstruksi empat dimensi. Konseptualisasi ini telah divalidasi oleh berbagai penelitian (Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, 2011; Jansen, van Den Bosch, & Volberda, 2005). Zahra dan George (2002), berpendapat bahwa kapasitas penyerapan terdiri dari empat dimensi diantaranya adalah akuisisi, asimilasi, transformasi, dan eksploitasi. Akuisisi, sebagai kemampuan yang pertama, mengacu pada identifikasi dan masukan pengetahuan eksternal yang memiliki potensi dan relevan dengan perusahaan (Zahra & George, 2002).

Kemampuan kedua, asimilasi, artinya pengetahuan yang telah diperoleh sebelumnya dianalisis, dipahami, dan diinterpretasikan (Zahra & George, 2002). Kemampuan ketiga, transformasi, berfokus pada kombinasi pengetahuan yang saat ini dan pengetahuan yang baru didapat dan dilakukan pembaharuan secara rutin dan mendasar (Flatten, Greve, et al., 2011).

Kemampuan terakhir adalah eksploitasi, mendorong penerapan usaha komersial dari pengetahuan baru (Cohen & Levinthal, 1989). Salah satu konseptualisasi terpenting kapasitas penyerapan sejak Cohen dan Levinthal adalah Zahra dan George (2002). Konseptualisasi baru ini menekankan pada sistem, proses, rutinitas dan struktur organisasi yang memungkinkan perusahaan

mengidentifikasi, mengasimilasi, mengubah dan mengeksploitasi pengetahuan eksternal. Ferreras (2016) selanjutnya berpendapat bahwa kapasitas penyerapan adalah kemampuan dinamis yang memiliki dua keadaan umum: kapasitas penyerapan potensial, yang mengacu pada kemampuan untuk menilai dan memperoleh pengetahuan eksternal; dan menyadari kapasitas penyerapan, yang mencerminkan kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan yang telah diserap. Kedua himpunan bagian dari kapasitas penyerapan memiliki peran yang terpisah namun saling melengkapi dan memenuhi kondisi yang diperlukan namun tidak memadai untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

Fereras (2016) mengusulkan tiga domain dalam kapasitas penyerapan yakni eksplorasi, transformasi dan eksploitasi. Pada sisi lain dengan mendefinisikan kapasitas penyerapan sebagai kemampuan dinamis, Zahra dan George menekankan sifat strategis dari kapasitas penyerapan. Strategis yang dimaksud adalah kemampuan membaca pesaing yang ada dengan disertai inovasi produk yang ada, menyesuaikan kebutuhan dan keinginan pasar, serta menyesuaikan pula pada ketersediaan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Cohen dan Levinthal (1989) membahas peran *Research And Development* dalam mengembangkan keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk memanfaatkan pengetahuan eksternal. Literatur lain telah mengidentifikasi pentingnya penelitian dasar untuk mengembangkan kemampuan ini, terutama bila sains eksternal dari mana perusahaan memiliki sifat dasar (Rosenberg, 1990; Lane dan Lubatkin, 1998; Dyer and Singh, 1998). Karya terbaru telah mempertimbangkan sifat penelitian dan kesamaan antara kumpulan pengetahuan (Dyer dan Singh, 1998; Lane dan Lubatkin, 1998), rutinitas perusahaan (Zahra dan George, 2002), dan keterampilan karyawan (Vinding, 2006) sebagai sumber daya serap.

Fabrizio (2009) membahas hubungan antara aktivitas pengembangan kapasitas penyerapan perusahaan dan proses pencarian untuk inovasi, selanjutnya Fabrizio mengusulkan agar akses disempurnakan ke dalam riset universitas dan dapat diimplementasikan oleh perusahaan yang terlibat dalam riset dasar dan berkolaborasi dengan ilmuwan universitas yang mengarah pada pencarian yang lebih baik untuk penemuan baru dan memberikan keuntungan baik dari segi waktu dan kualitas hasil pencarian. Hasil berdasarkan data panel perusahaan farmasi dan bioteknologi mendukung konten dan menyarankan agar kedua kegiatan penelitian tersebut saling menguntungkan, namun juga menemukan perbedaan menarik yang menyarankan peran berbeda dari pengetahuan internal dan eksternal.

Sejak dikenalkan oleh Cohen dan Levinthal (1989) fokus penyerapan perusahaan dilakukan oleh bagian *Research and Development* (R&D). Oleh sebab itu penulis mengadopsi konsep sederhana namun tidak mengurangi substansi apa yang ingin dicari dengan menggunakan konsep Ferreras Mendez (2016) dengan mengusulkan konsep eksplorasi, transformasi dan eksploitasi.

Eksplorasi diartikan sebagai kemampuan seorang wirausaha dalam menyerap berbagai informasi dari luar yang dianggap sebagai peluang sekaligus tantangan. Transformasi diartikan sebagai kemampuan seorang wirausaha melakukan rekayasa produk dan jasa hasil dari pemanfaatan peluang yang diserap. Eksploitasi diartikan sebagai kemampuan seorang wirausaha dalam menciptakan produk baru atau pengembangan produk yang bersifat komersil hasil dari peluang yang diperoleh.

2.1.6 *Dynamic Environment*

Perusahaan saat ini dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis membutuhkan kemampuan manajerial yang baik (Mauri-Castello, Alonso-Gonzalez, & Peris-Ortiz, 2019). Perubahan lingkungan bisnis dapat diatasi melalui

strategi inovatif, dan diversifikasi strategi untuk mengurangi resiko (Sulastri, Adam, Isnurhadi, & Muthia, 2016). Lingkungan dinamis juga menyebabkan kecenderungan perubahan perilaku konsumen (Wahab et al., 2017), perubahan teknologi yang cepat, perubahan selera konsumen, perubahan permintaan dan pasokan bahan (Encarnación García-Sánchez, García-Morales, & Bolívar-Ramos, 2017). Lingkungan bisnis dinamis selalu dikaitkan dengan ketidakpastian pasar, tingginya tingkat perubahan bisnis, keterbatasan informasi sehingga sulit untuk memprediksi perkembangan bisnis ke depan (McArthur & Nystrom, 1991), oleh karena itu perusahaan harus terus meningkatkan produk dan layanan yang ada dan mengembangkannya untuk beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah.

Dalam penelitian Bettis & Hitt, (1995) yang mengeksplorasi hubungan antara lingkungan organisasi dan keunggulan kompetitif mengatakan bahwa pada tahap perencanaan perlu dikaji secara mendalam dampak lingkungan eksternal terhadap pengelolaan sumber daya perusahaan. Kemudian dalam penelitian lain mengatakan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi perusahaan dalam pengelolaan sumber dayanya (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007), ketidakpastian mempengaruhi kinerja perusahaan (Widiyanti, Sadalia, Zunaidah, Irawati dan Hendrawaty, 2019).

Selanjutnya Menurut Cheng dan Shiu (2015) Untuk tetap kompetitif di lingkungan yang dinamis, perusahaan harus mengadopsi praktik *open innovation* (OI) untuk mendapatkan manfaat dari basis pengetahuan dan teknologi mitra eksternal (Martinez-Conesa, Soto-Acosta, & Carayannis, 2017). Selain *open innovation* perusahaan juga harus memiliki *Knowledge Management* (KM) yang agar lebih dapat bersaing di lingkungan yang dinamis (Lichtenthaler, 2009).

Menurut Porter (1996) perusahaan yang baik dilihat dari kemampuannya untuk memahami secara dasar mengenai berbagai lingkungan dan pemilihan

strategi yang tepat untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif. Lebih lanjut Porter menegaskan organisasi harus memahami lingkungan bisnisnya, karakteristik organisasi, dan strategi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam operasi bisnisnya dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Kompleksitas lingkungan terjadi karena ada tekanan yang berat (*turbulensi*) yang disebabkan oleh adanya kebutuhan, selera konsumen, ketatnya persaingan, perubahan teknologi, dan isu sosial ekonomi (Wry, Cobb dan Aldrich, 2013). Lingkungan yang kompleks mencerminkan tingkat heterogenitas atau keanekaragaman berbagai faktor, kegiatan atau situasi yang dihadapi oleh perusahaan (Nwachukwu & Tsalikis, 2011). Lingkungan yang kompleks dapat mempengaruhi strategi diversifikasi baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga mempengaruhi keputusan diversifikasi (Behram dan Özdemirci, 2014). Indikator lingkungan yang semakin kompleks seperti persaingan, peraturan pemerintah dan pasar global (Vasconcelos & Ramirez, 2011).

Beberapa penelitian yang menyatakan bahwa faktor lingkungan (seperti pasar, teknologi, dan persaingan) sebagai variabel moderasi mempengaruhi secara kuat hubungan antara *Customer Relationship Management* (CRM), inovasi dan kinerja bisnis perusahaan (Abbas dan Hassan, 2017). Kemudian dalam penelitian lain menyatakan bahwa lingkungan bisnis memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dalam periode tertentu (Slater & Narver, 1994).

2.1.7 Market Orientation

Orientasi pasar adalah topik krusial dalam literatur pemasaran dengan banyak literatur yang mendalam mengenainya. Mayoritas ahli pemasaran setuju bahwa orientasi pasar berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan, terutama dalam aspek keuangan dan indikator pasar. Jelas bahwa orientasi pasar

memperkuat daya saing perusahaan melalui kinerja finansial dan inovasi. Untuk memiliki orientasi pasar, perlu ada kemampuan dalam menghasilkan dan memahami dampak informasi pasar, serta keterampilan untuk mengkoordinasikan respons strategis lintas fungsi yang meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan di pasar (Schlosser dan McNaughton, 2004).

Orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya bisnis yang mendorong kinerja istimewa melalui dedikasi untuk memberikan nilai tambah bagi konsumen. Budaya ini didorong oleh nilai dan keyakinan yang mendorong: (1) pemahaman lintas fungsi yang berkelanjutan mengenai kebutuhan pelanggan serta strategi dan kemampuan pesaing, dan (2) tindakan terpadu lintas fungsi untuk memaksimalkan pembelajaran (Narver dan Slater, 2000).

Orientasi pasar dianggap sebagai aset penting yang berakar pada ilmu pengetahuan dan cukup langka. Hal ini disebabkan oleh kesulitan serta biaya yang diperlukan untuk memahami pengetahuan berbasis pasar, yang menawarkan perspektif unik yang mungkin tidak dimiliki oleh pesaing lain (Wei dan Morgan, 2004).

Orientasi pasar juga merupakan bagian dari budaya organisasi dan diyakini memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan strategi perusahaan (Heiens, 2000). Menghadapi lingkungan yang semakin kompetitif, dimana perusahaan harus lebih cermat dalam mengelola sumber daya dan kapabilitasnya, orientasi pasar telah mendapatkan pengakuan sebagai konsep kunci dalam literatur pemasaran dan manajemen (Macedo dan Pinho, 2001).

Orientasi pasar menjadi diferensiator penting antar perusahaan dalam ekonomi modern yang kompleks dan menuntut. Penelitian menyeluruh telah dilakukan mengenai signifikansi orientasi pasar dalam dunia bisnis (Kohli dan Jaworski; Narver dan Slater, 1990). Pendekatan pemasaran menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh pemahamannya tentang

kebutuhan pelanggan dan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan tersebut lebih efektif daripada pesaingnya. Ini dimulai dengan mengakui apa yang diinginkan pelanggan, lalu memfokuskan upaya pada segmen pasar dengan menyediakan produk atau layanan yang sesuai dengan permintaan pasar (Segev, 2006).

Dalam konteks strategi dan inovasi, literatur bisnis menyoroti korelasi antara orientasi pasar dan peluncuran produk baru (Hafer dan Gresham, 2008). Untuk menerapkan orientasi pasar dalam praktik, langkah awalnya bisa meliputi pengukuran dan pemantauan nilai-nilai dan kepercayaan yang mendukung orientasi pasar di antara karyawan, serta menerapkan nilai-nilai tersebut dalam penetapan target dan insentif manajerial (Olavarrieta dan Friedmann, 2010).

Orientasi pasar telah menjadi titik fokus bagi para peneliti, yang umumnya sepakat bahwa ini adalah cara bagi sebuah organisasi untuk mengintegrasikan seluruh stakeholder dan mengukur kesesuaian perusahaan dengan prinsip-prinsip pemasaran. Terdapat dua pendekatan utama dalam memahami orientasi pasar: pendekatan kultural dan perilaku: Narver dan Slater (1990) berpendapat bahwa orientasi pasar terbentuk dari norma dan nilai dalam organisasi yang mendorong perilaku yang sesuai dengan prinsip-prinsip orientasi pasar.

Pendekatan Perilaku, Pendekatan ini, sebagaimana diungkapkan oleh Kohly, Jaworski, dan Kumar (1993), lebih menitikberatkan pada aktivitas organisasi yang diarahkan oleh para pemimpinnya (Segev, 2006). Aktivitas-aktivitas tersebut meliputi penciptaan informasi pasar, penyebaran informasi tersebut ke berbagai departemen, dan respons terhadap informasi tersebut. Meski pendekatan ini kurang mempertimbangkan perspektif pesaing, banyak literatur yang menganggap pendekatan perilaku sebagai metode empiris yang efektif untuk mengukur orientasi pasar dan menjelaskan relasi antara orientasi pasar dan kinerja departemen tertentu. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk

meningkatkan kepuasan pelanggan, memperkuat komitmen, dan mendorong inovasi (Jarowski dan Kohli, 1993).

Farrel dan Oczkowski (2002) menggarisbawahi bahwa tidak ada perdebatan teoritis yang signifikan mengenai orientasi pasar, orientasi pembelajaran, dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Faktanya, mengadopsi orientasi pasar dapat dianggap sebagai strategi kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Definisi Orientasi Pasar. Banyak penulis memperdebatkan perbedaan konseptual dan aplikasi antara penekanan organisasi berorientasi pasar (*Market Orientation*) dan yang berorientasi pemasaran (*marketing orientation*) (Perreault, 1984; Kohli dan Jaworski, 1990). Namun, Lindgreen et. al. (2009) mengungkapkan kesepakatan umum dalam literatur orientasi pasar menunjukkan bahwa orientasi pasar merupakan aktivitas pengumpulan, informasi yang sedang berlangsung sistematis tentang pelanggan dan pesaing, berbagi lintas-fungsional terkait informasi di perusahaan, dan cepat tanggap terhadap tindakan pesaing dan perubahan kebutuhan pasar.

Banyak penulis memperdebatkan perbedaan konseptual dan aplikasi antara penekanan organisasi berorientasi pasar (*Market Orientation*) dan yang berorientasi pemasaran (Jaworski, 1990). Namun, Lindgreen et. al. (2009) mengungkapkan kesepakatan umum dalam literatur orientasi pasar menunjukkan bahwa orientasi pasar merupakan aktivitas pengumpulan, informasi yang sedang berlangsung sistematis tentang pelanggan dan pesaing, berbagi lintas-fungsional terkait informasi di perusahaan, dan cepat tanggap terhadap tindakan pesaing dan perubahan kebutuhan pasar.

Sementara orientasi pasar (*Market Orientation*) menyiratkan adopsi organisasi secara luas dan operasionalisasi konsep pemasaran, orientasi pemasaran (*marketing orientation*) berfokus pada kegiatan-kegiatan spesifik dari

unit pemasaran (Blankson dan Ogbuehi, 2007). Orientasi pasar adalah lebih dari sekedar 'semakin dekat dengan pelanggan. "Organisasi dapat berorientasi pasar hanya jika benar-benar memahami pasar. Informasi pelanggan harus melalui penelitian dan fungsi promosi untuk menyerap setiap fungsi organisasi (Drysdale, 1999). Olivares dan Lado (2009) menyatakan rangkaian kegiatan yang dikembangkan oleh perusahaan secara permanen untuk memantau, menganalisis dan menanggapi perubahan pasar disebut dalam literatur Pemasaran sebagai "orientasi pasar".

Orientasi pasar adalah jenis logika pemasaran yang fokus pada pelanggan, dapat membantu untuk membangun hubungan dan berkomunikasi pengetahuan dengan pelanggan, dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan serta mendapatkan dan mengumpulkan nilai bagi bisnis (Liyun, at. al, 2008). Orientasi pasar berfokus pada penilaian kebutuhan pelanggan, dan yang kemudian memberikan kualitas pelayanan yang tinggi (Chakrabarty, 2015). Orientasi pasar dianggap sebagai sumber daya organisasi yang memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan inovasi (Gaizutis dan Kurtinaitiene, 2008).

Orientasi pasar adalah penciptaan intelegensi pasar oleh perusahaan yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa mendatang, penyebaran hasil intelegensi pasar (yang berupa informasi) pada semua fungsi/divisi yang ada dalam perusahaan haruslah diikuti dengan daya respon mereka terhadap informasi tersebut (Kohli dan Jaworski, 1990; Kyriazis, 2004). Orientasi pasar adalah merupakan budaya perusahaan yang dapat menciptakan perilaku /tindakan penting yang efisien dan efektif untuk menciptakan nilai bagi para pelanggan dan perusahaan secara berkelanjutan (Narver and Slater, 1990; Kyriazis, 2004).

Kohli dan Jaworski (1990) menggunakan istilah “orientasi pemasaran” untuk mengartikan implementasi konsep pemasaran, selanjutnya mereka mengambil perspektif pemrosesan informasi dan mengartikan orientasi pasar sebagai “penciptaan intelegensi pasar organisasi luas yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa mendatang, persebaran intelegensi di antara beberapa departemen, dan daya respon organisasi secara luas ke intelegensi pasar.”

Menurut Zhou, Lie, Zhou, (2004) Orientasi pasar menempatkan penekanan khusus pada penyebaran dan tanggap terhadap intelijen pasar di seluruh seluruh organisasi, Keskin, Erdil and Erdil (2003) menyatakan bahwa Kohli dan Jaworski (1990) mengartikan orientasi pasar menurut tiga dimensi:

1. Penciptaan informasi pasar tentang kebutuhan pelanggan dan faktor-faktor lingkungan eksternal
2. Penyebaran informasi tersebut kepada fungsi/divisi yang ada dalam perusahaan
3. Pemilihan strategi-strategi yang tepat untuk merespon terhadap informasi yang diperoleh dari hasil intelegensi pasar.

Unsur-unsur tersebut meliputi pengumpulan informasi sistematis dan berkelanjutan yang berkaitan dengan pelanggan serta pesaing, pembagian informasi antar fungsi dalam berkoordinasi dan daya respon mereka terhadap kebutuhan pasar yang selalu berubah (Keskin, Erdil and Erdil, 2003) .

Sebaliknya, Narver dan Slater (1990) mengambil perspektif kultural dan mengartikan orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku/tindakan yang diperlukan bagi pembentukan nilai manfaat bagi para pembeli dan perusahaan. Mereka menyebutkan bahwa sebuah orientasi pasar meliputi tiga komponen perilaku – orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi - ditambah lagi dengan 2 kriteria lain yaitu

fokus jangka panjang dan profitabilitas. Tanpa memperhatikan perbedaan-perbedaan tersebut dalam sudut filosofis, dua definisi ini saling berkaitan dan bisa dipadukan ke dalam definisi yang lebih luas. Konsisten dengan studi-studi sebelumnya dimana dalam studi ini mereka memandang perusahaan-perusahaan yang berorientasi pasar sebagai perusahaan-perusahaan yang tindakannya konsisten dengan dua konsep orientasi pasar yang dikembangkan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990).

Orientasi pasar dipahami sebagai budaya perusahaan dimana pasar, pelanggan dan pesaing merupakan sumber informasi. Sehingga, sebuah orientasi pasar mengimplikasikan adanya serangkaian nilai, sikap dan pemahaman yang sama di seluruh divisi dalam perusahaan dimana hal ini bagaikan invisible hand yang memandu perilaku individu dalam perusahaan untuk selalu mencoba menstimulasi penciptaan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan. Perspektif perilaku ini menerapkan definisi konsep orientasi pasar yang menjelaskan tugas-tugas setiap fungsi/divisi yang harus diselesaikan dalam perusahaan untuk mempraktekkan kultur secara efektif (Kohli and Jaworski, 1990).

Keskin, Erdil and Erdil (2003) berpandangan bahwa orientasi pasar merupakan kultur perusahaan yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai inti dari segala tindakan perusahaan untuk menghasilkan manfaat bagi para pelanggan dan kinerja yang bagus bagi perusahaan (Narver and Slater, 1990). Kebutuhan dan harapan pelanggan berkembang sepanjang waktu dan hal ini dapat memicu terciptanya produk dan jasa yang berkualitas tinggi terhadap pemenuhan kebutuhan pasar serta hal ini sangatlah penting bagi keberhasilan usaha (Jaworski dan Kohli, 1993).

Daya respon terhadap kebutuhan pasar yang selalu memerlukan adanya produk dan jasa baru, tentunya berkaitan dengan kemampuan inovasi dari sebuah perusahaan. Orientasi pasar juga dijelaskan sebagai aktivitas pemasaran yang

dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibandingkan pesaing. Sementara terdapat beberapa konsep orientasi pasar, ini berfokus pada tiga komponen utama: 1) fokus terhadap pelanggan, 2) fokus terhadap pesaing dan 3) koordinasi antar fungsi/divisi. Semua hal ini memiliki fokus terhadap pengumpulan informasi, penyebaran informasi dan kemampuan merespon apa yang diterima lalu mencerminkannya dalam berperilaku/bereaksi dalam perencanaan (Baker dan Sinkula, 1999).

Menurut Lafferty dan Hult (2001), lima upaya-upaya besar untuk membuat konsep konsep orientasi pasar telah muncul: (1) perspektif pengambilan keputusan, (2) perspektif pasar kecerdasan, (3) perspektif budaya berbasis perilaku, (4) perspektif strategis fokus, dan (5) perspektif pelanggan. Orientasi pasar mengacu pada generasi organisasi intelijen pasar yang luas yang berkaitan dengan kebutuhan saat ini dan masa depan pelanggan, penyebaran intelijen dalam organisasi, dan tanggapan terhadap hal itu.

Kelebihan utama dari pandangan terintegrasi ini adalah (1) fokus memperluas pasar daripada kecerdasan pelanggan, (2) penekanan pada suatu bentuk spesifik dari koordinasi antar-fungsional yang berkaitan dengan intelijen pasar, dan (3) fokus pada kegiatan yang berhubungan dengan pengolahan kecerdasan bukan dampak dari kegiatan (misalnya, profitabilitas). Juga, harus ditekankan bahwa pandangan ini memungkinkan seseorang untuk menilai sejauh mana sebuah organisasi berorientasi pasar, bukan menekankan dengan atau tanpa evaluasi (Kohli dan Jaworski, 1993).

Zhou, et. al. (2008) dan Viera (2010) menyebutkan dua perspektif dominan muncul dari literatur Market Orientation. Pendekatan budaya mendefinisikan *Market Orientation* sebagai satu aspek dari budaya perusahaan yang menempatkan prioritas tertinggi pada menciptakan dan mempertahankan nilai pelanggan yang unggul (Slater dan Narver, 1998). Dalam upaya untuk

menciptakan nilai pelanggan yang unggul terus menerus, *Market Orientation* menekankan kebutuhan untuk memahami target pelanggan dan kompetitor yang ada dan potensial secara menyeluruh, serta koordinasi interfunctional sumber daya perusahaan dan kegiatan. Sebuah pendekatan yang memiliki pengaruh sama, memandang *Market Orientation* dalam perspektif intelijen dimana organisasi intelijen pasar yang luas yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan sekarang dan masa depan, penyebaran intelijen di seluruh departemen, dan organisasi tanggap lebar untuk itu (Kohli dan Jaworski, 1990). Pendekatan ini mengutamakan kegiatan yang menghasilkan, menyebarkan, dan menanggapi kebutuhan pelanggan di seluruh organisasi.

Narver dan Slater (1990) menggunakan tinjauan kultural dari *Market Orientation*. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan *Market Orientation* sebagai kultur perusahaan yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan dalam penciptaan nilai yang superior bagi pelanggan, dan dengan demikian akan menghasilkan performa superior secara berkelanjutan (Narver dan Slater, 1990). Mereka menyatakan bahwa *Market Orientation* terdiri dari tiga komponen, yaitu:

1. *Customer orientation*

Pemahaman atas kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini dan yang akan datang, yang ditujukan bagi penciptaan nilai superior. Hal ini sesuai dengan persepsi Narver dan Slater (1990) bahwa inti dari *Market Orientation* adalah fokus pada konsumen. Dengan perkataan lain, hal tersebut tidak saja menyangkut pemenuhan kebutuhan konsumen, tetapi menyangkut juga bagaimana memberikan nilai tambah melalui pengurangan biaya-biaya atau melalui peningkatan manfaat bagi para konsumen. Broke dan Gudergan (2010) manajemen nilai pelanggan akan mengarahkan pada orientasi pasar yang lebih besar. Bicen (2012),

orientasi pelanggan berarti bahwa perusahaan memiliki pemahaman yang memadai target pasar untuk dapat menciptakan nilai yang superior bagi mereka secara terus menerus. Larsen et al. (2006) mengklaim bahwa untuk menjadi sukses, organisasi yang berorientasi pasar harus menyesuaikan kompetensi perusahaan dengan kebutuhan pelanggan.

2. *Competitor orientation*

Usaha mendapatkan informasi tentang pesaing-pesaing yang ada maupun yang potensial menjadi pesaing. Informasi ini menyangkut kekuatan, kelemahan, dan kapabilitas jangka panjang pesaing. Informasi tentang pesaing ini sangat diperlukan agar organisasi dapat merancang strategi untuk bersaing secara efektif. Bicen (2009), orientasi pesaing adalah bahwa perusahaan memahami kekuatan jangka pendek dan kelemahan dan kemampuan jangka panjang dan strategi dari kedua pesaing kunci potensial saat ini dan kunci.

3. *Inter-functional coordination*

Pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk usaha penciptaan nilai superior bagi konsumen. Setiap fungsi dalam organisasi adalah penting dan masing-masing memainkan peran yang unik dalam penciptaan nilai bagi konsumen. Cass dan Ngo (2007) menyatakan orientasi pasar yang melibatkan beberapa departemen berbagi informasi tentang pelanggan dan terlibat dalam (*customer-linking*) kegiatan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Bicen (2009), koordinasi antar fungsional terkoordinasi pemanfaatan sumber daya perusahaan dalam menciptakan nilai superior bagi pelanggan target.

Ketiga komponen *Market Orientation* yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) ini secara implisit menekankan bahwa inovasi yang berkelanjutan merupakan kunci keberhasilan. Disisi lain, Kohli dan Jaworski (1990)

menggunakan tinjauan behavioral dari *Market Orientation*. Mereka mendefinisikan *Market Orientation* sebagai aktivitas perusahaan secara menyeluruh dalam melakukan market intelligence menyangkut kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini maupun yang akan datang, menyebarkan hasil intelligence tersebut keseluruhan bagian perusahaan, dan sehingga perusahaan dapat melakukan respon terhadap hal tersebut.

Jayachandran dan Bearden (2005), perspektif perilaku (behavioral perspective) berkonsentrasi pada kegiatan organisasi yang berkaitan dengan generasi dan penyebaran dan tanggap terhadap market intelligence. Ketiga hal yang terkandung dalam definisi Kohli dan Jaworski (1990) tersebut dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. *Intelligence generation*

Kohli dan Jaworski (1990) memandang intelligence generation sebagai awal dari keseluruhan aktivitas *Market Orientation*. Mereka berargumen hal tersebut lebih luas dari sekedar mencari informasi tentang kebutuhan konsumen yang disampaikan secara verbal. Analisis juga ditujukan pada faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. Intelligence generation menyangkut cara pengumpulan dan mendapatkan kebutuhan-kebutuhan yang ekspresif dan yang laten dari konsumen. Malik dan Naeem (2009), pengelolaan intelijen pasar dengan menggunakan kemampuan dinamis yang berbeda dari organisasi menghasilkan organisasi dan kinerja keuangan yang superior.

2. *Intelligence dissemination*

Kohli dan Jaworski (1990) memandang perlunya komunikasi, penyebaran, dan bahkan menjual market intelligence. Hal ini menyangkut proses dua arah yang menyangkut komunikasi bebas secara lateral dan

horizontal (Harris dan Piercy, 1999), dimana seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan konsumen dipahami oleh seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan.

3. *Responsiveness*

Menyangkut kemampuan perusahaan untuk bereaksi atas informasi yang didapatkan dan disebarkan dalam perusahaan. *Responsiveness* dibagi dalam dua jenis aktivitas, yaitu: *response design* (penggunaan market intelligence dalam mengembangkan rencana), dan *response implementation* (implementasi rencana yang telah disusun atas dasar market intelligence).

Menurut Lafferty dan Hult (2001), lima upaya-upaya besar untuk membuat konsep konsep orientasi pasar telah muncul: (1) perspektif pengambilan keputusan, (2) perspektif pasar kecerdasan, (3) perspektif budaya berbasis perilaku, (4) perspektif strategis fokus, dan (5) perspektif pelanggan. Orientasi pasar mengacu pada generasi organisasi intelijen pasar yang luas yang berkaitan dengan kebutuhan saat ini dan masa depan pelanggan, penyebaran intelijen dalam organisasi, dan tanggapan terhadap hal itu.

Kelebihan utama dari pandangan terintegrasi ini adalah (1) fokus memperluas pasar daripada kecerdasan pelanggan, (2) penekanan pada suatu bentuk spesifik dari koordinasi antar-fungsional yang berkaitan dengan intelijen pasar, dan (3) fokus pada kegiatan yang berhubungan dengan pengolahan kecerdasan bukan dampak dari kegiatan, harus ditekankan bahwa pandangan ini memungkinkan seseorang untuk menilai sejauh mana sebuah organisasi berorientasi pasar, bukan menekankan dengan atau tanpa evaluasi (Kohli dan Jaworski, 1993).

Zhou, et. al. (2008) dan Viera (2010) menyebutkan dua perspektif dominan muncul dari literatur Market Orientation. Pendekatan budaya mendefinisikan

Market Orientation sebagai satu aspek dari budaya perusahaan yang menempatkan prioritas tertinggi pada menciptakan dan mempertahankan nilai pelanggan yang unggul (Slater dan Narver, 1998).

Dalam upaya untuk menciptakan nilai pelanggan yang unggul terus menerus, Market Orientation menekankan kebutuhan untuk memahami target pelanggan dan kompetitor yang ada dan potensial secara menyeluruh, serta koordinasi *interfunctional* sumber daya perusahaan dan kegiatan. Sebuah pendekatan yang memiliki pengaruh sama, memandang Market Orientation dalam perspektif intelijen dimana era organisasi intelijen pasar yang luas yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan sekarang dan masa depan, penyebarluasan intelijen di seluruh departemen, dan organisasi tanggap lebar untuk itu (Kohli dan Jaworski, 1990). Pendekatan ini mengutamakan kegiatan yang menghasilkan, menyebarluaskan, dan menanggapi kebutuhan pelanggan di seluruh organisasi.

2.1.8 Ambidexterity

Pemikiran akademis awal tentang apakah organisasi dapat menyeimbangkan eksploitasi yang efisien dan eksplorasi nilai menciptakan menunjuk pada konflik yang melekat dan ketidakmungkinan keseimbangan yang masuk akal antara keduanya. Salah satu ide yang bertahan lama dalam ilmu organisasi adalah bahwa keberhasilan jangka panjang organisasi bergantung pada kemampuannya untuk mengeksploitasi kemampuannya saat ini sambil secara bersamaan mengeksplorasi kompetensi baru yang mendasar (Levinthal dan March, 1993).

Studi sebelumnya sering menganggap *trade-off* antara dua kegiatan ini tidak dapat diatasi, tetapi penelitian yang lebih baru menggambarkan organisasi ambidextrous yang mampu secara bersamaan mengeksploitasi kompetensi yang ada dan mengeksplorasi peluang baru.

Ambidexterity menginformasikan literatur akademik tentang cara untuk menangani konflik yang muncul dari pengejaran ganda eksplorasi/adaptasi dan eksploitasi/penyelarasan. *Ambidexterity* organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk disejajarkan dan efisien dalam pengelolaan tuntutan bisnis saat ini sekaligus secara bersamaan adaptif terhadap perubahan lingkungan (Raisch & Birkinshaw, 2008). Berbagai definisi *Ambidexterity* telah menunjukkan ketegangan antara eksploitasi dan eksplorasi. Banyak penelitian mengkonfirmasi hubungan yang kuat antara *Ambidexterity* organisasi dan berbagai aspek kinerja perusahaan seperti pertumbuhan penjualan (He & Wong, 2004), inovasi (Adler et al., 1999), serta kinerja perusahaan secara keseluruhan (Birkinshaw & Gibson, 2004).

March (1991) mengkonseptualisasikan eksplorasi dan eksploitasi sebagai kegiatan pembelajaran, menggunakan simulasi rasional terbatas, menarik tradeoff yang melekat di antara keduanya. Menurut March (1991), eksplorasi mengacu pada aspek pencarian, variasi, pengambilan risiko, eksperimen, permainan, fleksibilitas, penemuan, inovasi. Sedangkan eksploitasi mengacu pada hal-hal seperti perbaikan, pilihan, produksi, efisiensi, seleksi, implementasi, eksekusi. March berpendapat bahwa menjaga keseimbangan yang tepat antara eksplorasi dan eksploitasi adalah faktor utama dalam kelangsungan hidup dan kemakmuran sistem.

Ambidexterity adalah kemampuan sekaligus untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada dan untuk mengeksplorasi peluang baru (Adler dan Hecksher, 2013). Eksploitasi adalah berfokus pada penyempurnaan dan penggunaan kembali baik produk ataupun proses dengan sumber daya yang ada. Sedangkan eksplorasi menekankan organisasi dan para manajernya pada kebebasan dan pemikiran radikal yang membuka perubahan besar terhadap organisasi - atau apa yang disebut inovasi radikal (Schermerhorn Jr., et al, 2010).

Ambidexterity adalah kemampuan organisasi untuk bereaksi terhadap perubahan yang cepat. Ia bekerja bersamaan dengan kemampuan yang ada untuk memanfaatkan peluang dan menyelidiki kemungkinan potensial (Alghamdi, 2018; Schnellbacher dan Heidenreich, 2020). Pada tingkat individu, *Ambidexterity* berarti bahwa eksplorasi dan eksploitasi akan terjadi untuk mencapai sinergisme. Penelitian lainnya menjelaskan *Ambidexterity* didefinisikan sebagai cara untuk memanfaatkan pembuatan dan akumulasi informasi dari proses eksplorasi dan eksploitasi untuk mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Mu, van Riel, & Schouteten, 2020; Papachroni & Heracleous, 2020; Schnellbacher & Heidenreich, 2020; Tuan Trong, Rowley, & Khai, 2018; Zhang et al., 2019).

Eksploitasi dan eksplorasi merupakan dua continuum pada ujung yang berbeda, sehingga mempraktekkan keduanya adalah sesuatu hal yang tidak mudah. Apabila perusahaan terlalu banyak penekanan pada eksploitasi maka perusahaan akan kehilangan keunggulan kompetitif karena produknya menjadi usang dan prosesnya kurang efektif dan efisien daripada pesaing. Tetapi seringkali lebih mudah untuk menekankan eksploitasi karena kebanyakan organisasi memiliki struktur dan budaya yang menekankan stabilitas dan kontrol.

Begitu pula sebaliknya, terlalu banyak penekanan pada eksplorasi akan menghasilkan banyak daftar ide potensial untuk produk dan proses baru kepada klien dan pelanggan baru di pasar baru, namun sedikit yang terselesaikan. Ketika kita menekankan eksplorasi yang mewakili sebuah inovasi radikal seringkali adopsi produk atau proses yang baru secara radikal yang mana dibangun berdasarkan kompetensi yang ada, berarti bahwa pengetahuan yang ada dalam perusahaan yang sudah tidak asing lagi.

Ketika hendak melaksanakan inovasi radikal kita juga harus menekankan pada peningkatan kompetensi dan pengetahuan yang ada. Hal ini menyatakan bahwa penekanan eksplorasi juga harus memperhatikan penekanan pada

eksploitasi. Oleh karena itu merupakan hal yang penting juga menekankan eksploitasi untuk menangkap nilai ekonomi yang berasal dari eksplorasi. Sebaliknya, penekanan pada eksploitasi menekankan kontrol dan pengembangan evolusi.

Tantangan utama bagi manajemen dalam mempromosikan inovasi dan bagaimana penerapannya terhadap inovasi baru adalah banyaknya hal yang mengikat seperti peraturan dan kebijaksanaan. ini merupakan tantangan bagi manajer ketika melihat sebuah kesempatan untuk mengembangkan visi baru, menciptakan strategi baru, dan memindahkan organisasi ke arah yang baru, yaitu mereka perlu menyeimbangkan perubahan peraturan (*rule changing*) dan peraturan yang berlaku (*rule following*) (Schermerhorn Jr, 2010). Jika perusahaan terlalu memusatkan *rule changing* dan dibiarkan tidak terkendali maka perubahan peraturan dapat menghasilkan perubahan industri (yang dapat dijalankan dan dapat dilakukan) menjadi kekacauan. Sementara terlalu memusatkan *rule following* dapat menyebabkan struktur industri yang lebih stabil dan / atau perubahan industri yang terkendali, tetapi terdapat bahaya bahwa hal ini akan memperkuat keteringgalan dengan perubahan

Perkembangan dalam bidang Ambidexterity telah mengidentifikasi setidaknya tiga bentuk dimana perusahaan mencapai keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi: struktural (Tushman & O'Reilly, 1996), keseimbangan temporal/terpusat (Nickerson & Zenger, 2002) dan *Ambidexterity kontekstual* (Gibson & Birkinshaw, 2004; McCarthy & Gordon, 2011). Penekanan awal dalam bidang Ambidexterity berpusat pada solusi desain struktural dan temporal yang memungkinkan organisasi untuk mengatasi tuntutan persaingan eksplorasi dan eksploitasi (Adler et al., 1999; Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996).

Ambidexterity organisasi didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengejar inovasi eksploitatif (inkremental) dan eksploratif (radikal)

(Tushman & O'Reilly, 2004). Di satu sisi, eksploitasi dimaksudkan untuk memperluas pengetahuan saat ini, mencari efisiensi dan peningkatan yang lebih besar untuk memungkinkan inovasi tambahan (Atuahene-Gima, 2005). Di sisi lain, eksplorasi melibatkan pengembangan pengetahuan baru, mencari variasi dan kebaruan yang diperlukan untuk inovasi yang lebih radikal (Atuahene-Gima, 2005).

Menurut Taylor dan Greve (2006), kedua strategi tersebut membutuhkan kombinasi pengetahuan: yang pertama menggunakan pengetahuan yang ada dengan cara yang dipahami dengan baik (eksploitasi) dan yang kedua meningkatkan pengetahuan yang beragam dan tersebar dengan cara yang baru (eksplorasi). Demikian pula, eksploitasi menuntut efisiensi dan pemikiran konvergen untuk memanfaatkan kemampuan saat ini dan memperluas inovasi produk secara terus-menerus, sementara eksplorasi, sebaliknya, memerlukan upaya pencarian dan eksperimen untuk menghasilkan rekombinasi pengetahuan baru (Wadhaw dan Kotha, 2006) dalam mencari wilayah bisnis baru (Chebbi et al., 2013).

March (1991) mengasumsikan bahwa perusahaan harus memilih antara struktur yang memfasilitasi eksploitasi (penggunaan pengetahuan yang ada) dan yang memfasilitasi eksplorasi (pencarian pengetahuan baru). Sejalan dengan ini, Ghemawat dan Costa (1993) berpendapat bahwa perusahaan harus memilih antara strategi efektivitas dinamis dengan fleksibilitas dan efisiensi internal melalui disiplin yang lebih kaku, sementara Vrontis et al. (2012) mengemukakan gagasan tentang reflektivitas strategis, menekankan perlunya penyebaran strategis untuk menjadi tindakan refleks yang melekat pada perusahaan yang mencari adaptasi cepat untuk mengubah kondisi eksternal.

Menurut Ghemawat & Costa, (1993) dan Porter, 1996 menyatakan mengejar kedua tujuan secara bersamaan akan melibatkan pencampuran elemen organisasi secara tepat untuk setiap strategi dan dengan demikian kehilangan

manfaat dari saling melengkapi yang biasanya diperoleh antara berbagai elemen dari setiap jenis organisasi. Ini menunjukkan *Ambidexterity* organisasi dari perspektif trade-off. Di satu sisi, terlalu banyak upaya yang dilakukan pada eksploitasi pengetahuan saat ini dan kompetensi dapat menyebabkan ketergantungan jalan, yang mencegah perusahaan dari beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis (Smith & Tushman, 2005; Simsek et al., 2009).

Di sisi lain, terlalu banyak fokus pada eksplorasi dapat membuat perusahaan kelaparan kompetensi inti (Andriopoulos & Lewis, 2009) atau mengarah pada ide-ide baru yang kurang berkembang (Levinthal & March, 1993). Akibatnya, beberapa penulis menyarankan bahwa keseimbangan harus ditemukan antara kegiatan eksploratif dan eksploitatif (Volberda et al., 2001; Cao et al., 2009).

2.1.9 *Sustainable Competitive Advantage*

Agar tetap eksis di industri dan meraih tujuan yang ditargetkan, salah satu aspek penting yang harus diperhatikan adalah pembentukan keunggulan bersaing perusahaan. Keunggulan bersaing adalah suatu aspek superioritas yang dapat memberikan nilai tambah pada perusahaan dan hanya ada segelintir perusahaan lain yang bisa melakukan hal yang sama. Untuk membentuk keunggulan bersaing di sektor usahanya, perusahaan diharapkan mampu memanfaatkan alat-alat yang dimilikinya sehingga bisa menjadi faktor penentu sukses dalam memenangkan kompetisi. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa menyatukan strategi dan berbagai sumber daya yang dimilikinya untuk membentuk keunggulan bersaing.

Menurut Barney (1991, 1997, 2000); Barney and Clark (2007), ketika sebuah perusahaan mengimplementasikan strategi menciptakan nilai yang ternyata tidak diimplementasikan oleh para pesaing yang ada saat ini maupun oleh pesaing potensial, maka perusahaan tersebut memiliki keunggulan bersaing. Selain itu, keunggulan bersaing disebutkan sebagai keunggulan yang secara

relatif dimiliki oleh sebuah perusahaan dalam menghadapi berbagai perusahaan yang menjadi saingannya. Dengan kata lain, sebuah keunggulan bersaing menjadi ada ketika perusahaan tersebut mampu memberikan manfaat yang sama dengan yang diberikan oleh para pesaingnya namun dengan biaya yang lebih murah (keunggulan biaya), atau memberikan manfaat yang melebihi semua produk yang bersaing (keunggulan diferensiasi).

Sumber keunggulan dapat berupa produk unik perusahaan yang sulit untuk ditiru, yang disebut pula sebagai kompetensi inti (Prahalad, 2004). Barney (1991) juga berpendapat bahwa sumber keunggulan bersaing adalah sikap fokus sebuah perusahaan terhadap sumber dayanya yang unggul. Selain itu, Barney mengaitkan keunggulan bersaing dengan kinerja seraya menyatakan bahwa sebuah perusahaan mencapai kinerja di atas normal ketika ia menciptakan nilai yang lebih besar daripada yang diharapkan dari berbagai sumber daya yang digunakannya (Barney and Clark, 2007).

Sumber daya sebuah organisasi, menurut Barney and Clark (2007), meliputi semua aset, kemampuan, proses organisasional, konsep perusahaan tentang strategi, dan implementasi strategi yang meningkatkan efisiensinya (melakukan hal-hal yang benar) maupun keefektifannya (melakukan hal-hal dengan benar). Dalam bahasa analisis strategis tradisional, sumber daya organisasi merupakan kekuatan yang dapat digunakan oleh organisasi tersebut untuk merumuskan dan mengimplementasikan strateginya. Sumber daya tersebut secara luas dibagi ke dalam: 1) sumber daya modal fisik, 2) sumber daya modal manusia, dan 3) sumber daya modal organisasional.

Membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing juga mengharuskan perusahaan untuk belajar dan beradaptasi dengan kecepatan yang lebih tinggi untuk dapat membedakan dirinya dari pesaing. Dengan ini, faktor perubahan lingkungan dan kemajuan teknologi juga menjadi salah satu kunci

keberhasilan yang harus dilihat oleh perusahaan sehingga manajemen perusahaan dapat menyesuaikan kompetensinya seiring dengan perubahan lingkungan usaha. Di samping itu, penting juga untuk memahami bahwa keunggulan kompetitif yang kuat biasanya berakar dari pemahaman yang mendalam tentang pelanggan dan pasar. Perusahaan harus mampu memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan lebih baik daripada pesaingnya. Hal ini mungkin memerlukan inovasi produk atau layanan, atau mungkin peningkatan efisiensi operasional yang memungkinkan perusahaan menawarkan produk atau layanan berkualitas tinggi dengan biaya yang lebih rendah.

Selanjutnya, keberhasilan dalam membangun keunggulan kompetitif juga seringkali melibatkan investasi dalam sumber daya manusia. Karyawan yang terampil dan termotivasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, khususnya jika perusahaan berhasil menciptakan budaya kerja yang mendorong inovasi dan komitmen terhadap kepuasan pelanggan. Akhirnya, dalam dunia bisnis yang selalu berubah, keunggulan kompetitif mungkin tidak bertahan selamanya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk tetap berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. Perusahaan yang berhasil melakukan ini akan lebih mampu bertahan dalam kompetisi dan mencapai tujuan mereka.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) menjadi perhatian utama manajemen suatu perusahaan. Argumen tersebut dibuktikan pada berbagai kajian manajemen strategik, serta dijelaskan melalui pendekatan *resource-based theory of the firm*, antara lain oleh Amit and Schoemaker (1993), Barney (1991), Bharadwaj et al. (1993), Oliver (1997) dalam Ferdinand (2003). Merujuk pada *Resource-Based Theory of Firm* (RBT), salah satu cara untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) adalah dengan menciptakan atau meregenerasi suatu jenis sumber daya dan kapabilitas yang khas perusahaan serta sulit ditiru.

Kenyataannya hasil kajian-kajian terdahulu mengungkapkan kontroversi atau gap alur pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) pada perusahaan skala besar dengan usaha mikro dan usaha kecil, apabila konsep resource-based dijustifikasi sebagai suatu konsep dasar untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Argumen tersebut didasarkan pada karakteristik komposisi kapabilitas dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan berskala kecil atau usaha kecil, tidak bervariasi dan dengan jumlah yang relatif terbatas, dibandingkan perusahaan besar. Kontroversi atau gap tersebut mengungkapkan tendensi posisi sumber daya internal relatif tidak mutlak sebagai sumber pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*).

Penelitian tentang Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (KBB), secara teori Pertama kali diperkenalkan dalam sebuah artikel oleh Barney (1991a), dalam artikel ini penelitian memiliki alasan yang sama dengan pendahulunya (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) memelopori *Resource-Based Views* (RBV) dalam publikasi ilmiah berjudul *The Theory of the Growth of the Firm*. Keunggulan bersaing adalah keunggulan bersaing berkelanjutan yang menitikberatkan pada aspek internal perusahaan. Hal ini lebih ditekankan (Barney, 1991) Namun, Porter (1979, 1980, 1990) berfokus pada pendekatan sisi eksternal dan tidak menyebutkan sisi internal perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Pemikiran Porter didasarkan pada pemikiran Bain (1956, 1959) dan Mason (1939) tentang paradigma struktur-perilaku-kinerja, dan kemudian beralih ke biaya transaksi dan teori keagenan. Porter menganalisis kinerja, yang merupakan kerangka kerja strategis untuk kelompok perusahaan industri serupa. Selain itu, Porter menerapkan pendekatan ini dengan menerapkan metode analisis deduktif

di perusahaan besar. Oleh karena itu, teori Porter dianggap kurang relevan bila diterapkan pada usaha mikro dan kecil.

Wernerfelt (1984) dalam artikelnya "*A Resource-based View of the Firm*", menyatakan bahwa perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing harus memiliki sumber daya yang terikat dimana hal ini sejalan dengan pendapat Penrose (1959). Perkembangan perusahaan merupakan evolusi dan proses kumulatif pembelajaran sumber daya, terjadi peningkatan pengetahuan sumber daya perusahaan untuk menciptakan langkah ekspansi ke depan dengan penerapan sumber daya yang tepat (Penrose (1959). Aset berwujud berasal dari pendapatan yang melebihi perhitungan rata-rata perusahaan, sedangkan aset tidak berwujud berasal dari urutan sejarahnya sendiri, memiliki aspek sosial yang kompleks, serta menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan (Barney, 1991).

Kapabilitas suatu perusahaan pada dasarnya tidak setara karena berasal dari kepemilikan sumber daya mereka sendiri berupa aset berwujud (tangible) dan aset tidak berwujud (intangible) dan kemampuan perusahaan untuk menggunakan aset tersebut. Barney (1991) menyatakan bahwa sumber daya tidak hanya mencakup faktor ekonomi produktif tradisional, tetapi juga sumber daya sosial yang beragam seperti hubungan interpersonal, budaya perusahaan, dan reputasi dengan pemasok dan pelanggan

Resource Based View (RBV) adalah sumberdaya yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu sumberdaya yang bernilai, langka atau unik, sulit untuk ditiru, dan tidak ada substitusinya. Sumberdaya perusahaan dinyatakan bernilai ketika sumberdaya tersebut digunakan untuk implementasi strategi hingga dapat menghasilkan keefektifan dan efisiensi. Sumberdaya dikatakan langka apabila sumberdaya tersebut tidak dimiliki oleh perusahaan lain terutama perusahaan pesaingnya. Dengan sumberdaya yang

dimiliki tersebut perusahaan dapat mengimplementasikan strateginya, dan pesaing tidak akan mampu melakukan hal yang sama, karena tidak memiliki sumberdaya untuk mengimplementasikan strategi. Hal ini menunjukkan bahwa sumberdaya yang langka dan bernilai akan menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bila perusahaan pesaing yang tidak memiliki sumberdaya tersebut tidak mampu memperoleh sumberdaya itu. Artinya, perusahaan pesaing tidak dapat meniru strategi yang dilakukan dan tidak dapat mengimitasi sumberdaya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan strategi tersebut.

Terdapat tiga faktor utama yang menjadikan perusahaan memiliki sumberdaya yang sulit diimitasi yaitu kondisi sejarah yang unik, ambiguitas kausal, dan sistem sosial yang kompleks. Selain bernilai, langka, dan sulit ditiru, sumberdaya yang menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan juga harus memiliki karakteristik yang tidak ada penggantinya yang berarti bahwa pesaing tidak memiliki sumberdaya yang ekuivalen sebagai pengganti dalam mengimplementasikan strateginya. Meskipun perusahaan memiliki sumberdaya yang bernilai, unik dan sulit ditiru, tetapi bila pesaing memiliki pengganti yang ekuivalen, maka sumberdaya itu tidak lagi menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

Para peneliti pendukung RBV berpendapat bahwa sumber daya sangat penting sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Sumber daya tersebut disebut sebagai aset strategis (Amit & Schoemaker, 1993), kompetensi inti (Prahalad & Hamel, 1994) dan *Distinctive Competencies* (Papp & Luftman, 1995). Penemuan empiris pada bidang keunggulan bersaing berkelanjutan usaha mikro, kecil dan menengah menunjukkan bahwa kemampuan menciptakan daya saing ditentukan oleh seberapa jauh perusahaan mampu mengelola sumber dayanya (*firm resources*).

Kapabilitas suatu perusahaan pada dasarnya tidak setara karena berasal dari kepemilikan sumber daya mereka sendiri berupa aset berwujud (tangible) dan aset tidak berwujud (intangible) dan kemampuan perusahaan untuk menggunakan aset tersebut. Barney (1991) menyatakan bahwa sumber daya tidak hanya mencakup faktor ekonomi produktif tradisional, tetapi juga sumber daya sosial yang beragam seperti hubungan interpersonal, budaya perusahaan, dan reputasi dengan pemasok dan pelanggan.

Menurut (Barney & Clark, 2007) Tangible assets, adalah sumber daya nyata yang dapat diamati dan lebih mudah diukur. Sumber daya dalam bentuk fisik memberikan keuntungan bagi pesaing karena sumber daya ini dapat dengan mudah dibeli dipasaran. Sumber daya ini dibagi menjadi empat kategori :

1. Sumber daya dan Kemampuan Keuangan : Kemampuan menghasilkan dana internal dan meningkatkan modal eksternal.
2. Sumber daya dan Kemampuan Fisik : Lokasi tanah atau gedung usaha, peralatan bahan baku, tanah.
3. Sumber daya dan Kemampuan Teknologi : Aset yang menghasilkan produk dan layanan yang didukung dengan hak paten, merek dagang dan hak cipta.
4. Sumber daya dan Kemampuan Organisasi : Perencanaan, perintah dan kontrol sistem

Menurut (Barney & Clark, 2007) Intangible asset, suatu aset yang tidak berbentuk fisik. Contoh sumber daya tidak berwujud dapat dibagi menjadi tiga kategori :

1. Sumber daya manusia dan Kemampuan

Pengetahuan, kepercayaan, bakat tertanam dalam perusahaan dan tidak dapat ditangkap sistem formal. Pelatihan, pengalaman, penilaian, kecerdasan, dan wawasan individu dan

sumber daya modal organisasi, misalnya, budaya perusahaan, struktur pelaporan resmi, formal dan perencanaan informal, pengendalian dan koordinasi sistem, dan hubungan informal di antara kelompok-kelompok di dalam perusahaan dan antara perusahaan dan orang-orang di lingkungannya

2. Sumber daya dan Kemampuan Inovasi

Aset dan ketrampilan perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan serta berinovasi.

3. Sumber daya dan Kemampuan reputasi

Kemampuan perusahaan mengembangkan dan memanfaatkan reputasi sebagai penyedia produk dan layanan serta tanggung jawab sosial.

Sumber daya–sumber daya strategik tersebut kemudian terdistribusi secara:

1. *Heterogen*

Organisasi diharuskan untuk memiliki sumber daya yang berbeda dari yang dimiliki organisasi lain. Contohnya kemampuan (*skill*). Kemampuan yang dimiliki sumber daya organisasi harus berbeda. Dengan perbedaan itu maka akan muncul strategi yang berbeda pula dan tentu saja hasil yang berbeda. Jika perusahaan memiliki sumber daya yang sama dengan pesaing maka perusahaan akan sulit memiliki strategi yang berbeda untuk tampil berbeda.

Strategi yang berbeda dapat dilakukan dengan memiliki kumpulan sumber daya yang berbeda dengan pesaing untuk saling mengalahkan agar lebih unggul. Perusahaan lain hanya mungkin mengikuti tapi tidak akan ada keunggulan kompetitif yang diraihinya.

Contoh persaingan antara Samsung dan Apple Inc. menunjukkan tampilan persaingan di industri yang sama namun dapat mencapai kinerja berbeda dari kumpulan sumber daya yang berbeda. Meskipun Apple Inc menjual produknya dengan harga lebih tinggi dari Samsung karena kemampuannya memiliki reputasi merek dan mampu membuat fungsi produk yang berbeda daripada Samsung. Samsung lantas tidak langsung meniru Apple Inc. karena tidak memiliki reputasi merek yang sama dengan Apple Inc. namun Samsung lebih produktif dalam memproduksi smartphone dari berbagai lini.

2. *Immobile*

Asumsi kedua dari *resource-based view* adalah bahwa sumber daya tersebut tidak sepenuhnya mobile dan tidak pindah dari organisasi yang satu ke organisasi yang lain. Sehingga diharapkan sumber daya tersebut tidak dapat ditiru oleh organisasi lain, begitu pula dengan implementasi strategi organisasi. Sumber daya tidak berwujud (*Intangible resources*) seperti *brand equity*, *proses*, pengetahuan atau intelektual biasanya immobile.

Perusahaan perlu menekankan sumber daya yang langka atau unik untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan meningkatkan kinerja. Ini karena sumber daya yang kita miliki berharga, langka, dan tidak mudah ditukar, tetapi mudah ditiru. Menjadi perusahaan yang mencapai keberlanjutan yang luar biasa. Solusi yang layak adalah memberikan paten yang tidak dapat diubah. Dengan kata lain, sumber daya yang heterogen dikombinasikan dengan tingkat mobilitas yang tidak sempurna memberikan keunggulan kompetitif karena perbedaan profitabilitas dengan pesaing lainnya.

Ketika sumber daya didistribusikan secara merata, semua organisasi dalam industri memiliki kekuatan yang sama dan mengejar strategi yang sama. Barney (1991b, 2001) sendiri mengusulkan standar VRIN:

1. *Valuable*

Sumber daya harus dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan. Sumber daya dikatakan bernilai jika mampu memberikan rents yang dapat diperoleh perusahaan, karena sumber daya tersebut memiliki biaya lebih rendah dibandingkan pesaing. Hal lain yang dapat dilakukan dengan melakukan strategi diferensiasi agar tampil berbeda dari pesaing (Bowman & Ambrosini, 2003). Namun penting diperhatikan agar sumber daya tetap bernilai tidak hanya mampu menghasilkan rents bagi perusahaan tetapi juga ex-ante persaingan terbatas juga perlu untuk untuk tampil superior (Peteraf, 1993).

2. *Rare Resources*

Sumber daya ini termasuk langka dan dikuasai oleh perusahaan dalam jumlah besar yang tidak umum ditemukan pada perusahaan pesaing. Perusahaan yang memiliki sumber daya langka akan lebih mampu menghasilkan volume penjualan yang superior dengan basis biaya yang sama dengan pesaing (Bowman & Ambrosini, 2003).

3. *Imperfectly imitable*

Sumber daya perusahaan yang semakin sulit ditiru pesaing akan memberikan aliran sewa yang lebih panjang bagi perusahaan. Mereplikasi sumber daya sulit ditiru karena mekanisme isolasi atau kompleksitas sosial (Rumelt, 1984), yaitu untuk melindungi perusahaan dari peniruan agar harga perusahaan dapat

dipertahankan termasuk hak kepemilikan sumber daya langka dan berbagai hak quasi seperti asimetri informasi yang dapat menghambat persaingan. Mekanisme isolasi dimaksud termasuk pembelajaran produser, biaya perpindahan pembeli, reputasi, biaya pencarian pembeli, banyak saluran, dan skala ekonomi (Rumelt, 1987).

Gagasan *causal ambiguity*, yaitu informasi yang asimetris dapat melindungi sumber daya perusahaan dari peniruan sehingga pesaing tidak mengetahui apa dan bagaimana menirunya (Lippman & Rumelt, 1982; Bowman & Ambrosini, 2003). Hal ini dapat membatasi aktivitas peniruan sehingga heterogenitas sumber daya perusahaan dapat dipertahankan.

Aktivitas peniruan membutuhkan pengetahuan tentang sifat sumber daya tersebut bagaimana kapabilitas dinamis yang dimiliki bahkan pengetahuan tentang latar belakang perusahaan juga dapat diperlukan sehingga ambiguitas sebab akibat internal perusahaan tidak dapat dengan mudah dipahami (Bowman & Ambrosini, 2003). Sehingga sumber daya perusahaan akan terikat, tidak mudah berpindah dan imobilitas sumber daya adalah faktor kunci penting untuk bersaing unggul berkelanjutan.

4. *Non-Substituable*

Memahami kemampuan substitusi sumberdaya perlu dilakukan untuk menilai guna dari sumber daya tersebut sehingga peran sumber daya dapat dipahami dengan baik (Bowman & Ambrosini, 2003). Selanjutnya sumber daya dianggap tidak dapat diganti jika tidak ada sumber daya lain yang mampu memberikan efek yang sama sehingga selanjutnya sumber daya tersebut

mampu memberikan aliran keuntungan bagi perusahaan. Sama halnya dengan *Imperfectly imitable*, penilaian sifat sumber daya dapat ditiru atau tidak memerlukan pemahaman dari pengetahuan khusus tentang sumber daya tersebut hingga pengetahuan menyeluruh terhadap pesaing (Rouse & Daellenbach, 1999; Bowman & Ambrosini, 2003).

Suatu perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik, dapat menciptakan sesuatu yang menjadi kelebihan dari perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan tersebut dapat berupa profitabilitas perusahaan yang baik serta kinerja lingkungan perusahaan yang baik. Beberapa keunggulan yang dimiliki perusahaan tersebut dapat membantu perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain. Adanya keunggulan-keunggulan yang dimiliki perusahaan serta keberhasilan dalam bersaing dengan perusahaan lain akan meningkatkan nilai perusahaan suatu perusahaan.

Sumber daya adalah sumber kapabilitas suatu perusahaan, kapabilitas adalah sumber utama keunggulan kompetitif (Grant, 1999; Teece, 1997; Grant et al., 2013). Teori Berbasis Sumber Daya, merupakan proses formulasi strategi yang melihat kemampuan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Dimana selanjutnya potensi sumber daya internal perusahaan tersebut dianggap dapat menghasilkan nilai yang memungkinkan perusahaan mencapai nilai maksimum bersaing secara unggul berkelanjutan (Grant, 1999).

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Tujuan penelitian	Variabel	Metodologi Penelitian	Hasil
1	Fiaz muhammad, amir ikram, syed khurram jafri, kanwal Naveed (2021) <i>Product Innovations Through Ambidextrous Organizational Culture with Mediating Effect Of Contextual Ambidexterity: An Empirical Study Of It And Telecom Firms</i>	Penelitian ini menguji bagaimana budaya organisasi ambidextrous memengaruhi inovasi produk melalui Ambidexterity kontekstual.	1. <i>Ambidextrous Organizational Culture</i> 2. <i>Product Innovation</i> 3. <i>Contextual Ambidexterity</i> .	Penelitian ini menggunakan teknik snowball sampling dengan 125 responden dan analisis data menggunakan SmartPLS.	Penelitian menunjukkan keragaman organisasi dan visi bersama mendorong inovasi produk. Ambidexterity kontekstual memperkuat hubungan ini, terutama untuk inovasi radikal dan kecepatan pemasaran.
2	Thomas clauss, sascha kraus, friedrich lukas kallinger, peter m. Bican, alexander brem, norbert kailer (2021) <i>Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: The Role Of Strategic Agility In The Exploration-Exploitation Paradox</i>	Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi bagaimana Ambidexterity, yang mencakup eksplorasi dan eksploitasi, bersama strategic agility, mempengaruhi keunggulan kompetitif.	1. <i>Ambidexterity</i> 2. <i>Strategic agility</i> 3. Keunggulan kompetitif perusahaan.	Penelitian ini Menggunakan <i>partial least square-structural equation modeling</i> (PLS-Sem)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan sebaiknya fokus pada strategi eksplorasi dalam proses inovasi untuk menghasilkan pengetahuan, produk, dan layanan baru, atau menggabungkan strategi eksploitasi dengan strategic agility. Strategi eksploitasi saja tidak efektif dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, dan strategi ambidextrous malah bisa berdampak negatif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan
3	Maria åkesson, carsten sørensen and carina ihlström eriksson (2018) <i>Ambidexterity under digitalization: a tale of two decades of new media at a swedish newspaper</i>	Tujuan penelitian adalah menganalisis hubungan teoritis antara tujuan strategis dan konsep Ambidexterity dalam konteks digitalisasi.	1. <i>Digitalization</i> 2. <i>Organizational Ambidexterity</i>	Analisis kualitatif, dilakukan melalui eksperimen desain digital, eksplorasi peluang bisnis digital baru, dan uji coba pengguna.	Penelitian ini menunjukkan bahwa digitalisasi membuat hubungan antara teknologi lama dan baru menjadi lebih rumit. Sebelumnya, teknologi lama dan baru dianggap terpisah dengan jelas dan transisinya berjalan lancar. Namun, digitalisasi membuat batas-batas tersebut menjadi lebih longgar dan sulit dibedakan.

4	Johannes w.f.c. Van lieshout, jeroen m. Van der velden, robert j. Blomme and pascale peters (2021) <i>The interrelatedness of organizational Ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana strategi inovasi terbuka dapat mendukung strategi ambidextrous organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif.	1. <i>Organizational Ambidexterity</i> , 2. <i>Dynamic capabilities</i> 3. <i>Innovation</i> , 4. <i>Competitive advantage</i>	Studi literatur ini menggunakan teknik pencarian boolean dan snowball technique untuk mencari artikel-artikel yang relevan dalam daftar literatur.	Organisasi yang menggabungkan strategi ambidextrous dan inovasi terbuka bisa lebih kompetitif. Mereka bisa lebih cepat beradaptasi dan menawarkan nilai baru. Strategi ini tidak hanya datang dari atasan, tapi juga bisa dari karyawan. Kemampuan organisasi untuk berubah dengan cepat membantu mereka menyeimbangkan antara efisiensi dan kecepatan
5	Slimane ed-dafali, md. Samim al-azad, muhammad mohiuddin, mohammad nurul hassan reza (2023) <i>Strategic orientations, organizational Ambidexterity, and sustainable competitive advantage: mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets</i>	Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara orientasi strategis (seperti orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan), Ambidexterity organisasi, dan keunggulan bersaing dengan mempertimbangkan kesiapan industri 4.0.	1. <i>Strategic orientations (Market Orientation and entrepreneuria l orientation)</i> , <i>organizational Ambidexterity</i> 2. <i>Sustained competitive advantage</i> 3. <i>Industry 4.0 readiness</i> .	Jumlah sampel yang digunakan adalah 144 UKM dari berbagai sektor ekonomi, dan analisis dilakukan menggunakan <i>Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i> untuk menguji hipotesis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan memiliki hubungan positif dengan kesiapan industri 4.0 dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Temuan juga mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki dampak yang lebih besar pada keunggulan bersaing berkelanjutan dibandingkan dengan orientasi pasar, terutama di pasar-pasar yang sedang berkembang. Selain itu, kesiapan industri 4.0 berfungsi sebagai mediator penuh antara orientasi strategis dan keunggulan bersaing berkelanjutan
6	Wendi Nurwendi, Didit Haryadi (2022) Peran Ambidexterity organisasi sebagai variabel intervening dalam meningkatkan kinerja pemasaran umkm di masa covid-19	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi inovasi produk dan fokus pelanggan terhadap kinerja pemasaran UMKM selama pandemi COVID-19.	1. Inovasi produk, 2. Orientasi pasar 3. Ambidexterity organisasi 4. Kinerja pemasaran.	Penelitian ini menganalisis data dari 170 responden menggunakan SEM dengan SmartPLS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi produk, orientasi pasar, dan Ambidexterity organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Selain itu, inovasi produk dan orientasi pasar juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ambidexterity organisasi. Ambidexterity organisasi dapat memediasi pengaruh inovasi produk dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

7	Wahyudi, Henry Eryanto, Budi Santoso (2023) <i>The Effect of Ambidextrous Leadership and Social Capital on Competitive Advantage with Entrepreneurship Orientation as A Mediation Variable: A Study on msme in South Tangerang</i>	Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif UMKM di Tangerang Selatan	1. <i>Competitive advantage</i> 2. <i>Ambidextrous leadership,</i> 3. <i>Social capital,</i> 4. <i>Entrepreneurial orientation.</i>	Metode analisis dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, serta analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi berwirausaha tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan ambidextrous dan modal sosial, tetapi juga menjadi faktor kunci yang menghubungkan keduanya dengan keunggulan kompetitif perusahaan.
8	Astrid Puspaningrum (2020) <i>Market Orientation, Competitive Advantage and Marketing Performance of Small Medium Enterprises (SMEs)</i>	Tujuan penelitian adalah untuk menguji peran mediasi keunggulan bersaing dalam pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.	1. <i>Market Orientation</i> 2. <i>Competitive Advantage</i> 3. <i>Marketing Performance</i>	Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan sampel pengamatan sebanyak 100 UKM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja UKM meningkat jika mereka fokus pada penciptaan dan pemuasan kebutuhan pelanggan. UKM yang berorientasi pada pasar meningkatkan keunggulan bersaing melalui keunikan produk, kualitas, dan harga. Untuk meningkatkan kinerja, UKM perlu mengembangkan strategi pemasaran yang mencakup orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi interfunksional, dan inovasi produk.
9	Mohammad Yaskun, Sudarmiati, Agus Hermawan, Wening Patmi Rahayu. (2023). <i>The Effect Of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Innovation And Competitive Advantage On Business Performance Of Indonesian Msmes</i>	Penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM di Kabupaten Lamongan.	1. <i>Market Orientation</i> 2. <i>Entrepreneurial Orientation</i> 3. <i>Innovation</i> 4. <i>Competitive Advantage</i> 5. <i>Business Performance</i>	Subjek penelitian adalah pemilik/manajer UMKM dengan total sampel sebanyak 302, dan analisis data menggunakan SPSS-AMOS 22 SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>).	Hasil analisis data menunjukkan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan masing-masing memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM, inovasi, dan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif juga berdampak positif dan signifikan pada kinerja UMKM dan inovasi.

10	Khanh Le Phi Ho, Chau Ngoc Nguyen, Rajendra Adhikari, Morgan P. Miles, Laurie Bonney (2017) <i>Exploring Market Orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara orientasi pasar, inovasi, dan kinerja di industri sapi potong di Vietnam. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menilai dampak orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar-fungsi terhadap inovasi, serta efek inovasi terhadap kinerja.	1. Orientasi Pasar 2. Inovasi 3. Kinerja Perusahaan	Metodologi penelitian yang digunakan yaitu analisis kuantitatif, digunakan SPSS 23. Reliabilitas diuji dengan Cronbach's alpha, dan validitas konvergen diukur dengan analisis faktor konfirmatori (CFA).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar-fungsi berdampak positif pada inovasi di industri sapi potong di Vietnam. Selain itu, inovasi memiliki efek positif pada kinerja keuangan rantai nilai.
11	Faizah Mashahadia, Noor Hazlina Ahmadb & Osman Mohamad (2015), <i>Market Orientation and Innovation Ambidexterity: A Synthesized Model for Internationally Operated Herbal-based Small and Medium Enterprises (HbSMEs)</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi peran orientasi pasar dalam mengembangkan kemampuan Ambidexterity pada perusahaan kecil dan menengah yang bergerak di bidang herbal.	1. Orientasi Pasar 2. Ambidexterity Inovasi 3. Orientasi Pelanggan, 4. Penciptaan Nilai Pelanggan	Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 2.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Ambidexterity inovasi di HbSMEs. Secara khusus, orientasi pelanggan dan penciptaan nilai pelanggan merupakan faktor penting dalam menentukan Ambidexterity inovasi non-teknologi. Selain itu, orientasi pasar juga dapat mendorong Ambidexterity inovasi teknologi di HbSMEs
12	Zelong Wei, Jie Zhao, Chenlu Zhang (2013) <i>Organizational Ambidexterity, Market Orientation, and firm performance</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana orientasi pasar (proaktif atau responsif) memengaruhi hubungan antara eksploitasi dan eksplorasi inovasi, serta	1. <i>Ambidexterity</i> 2. <i>Market Orientation</i> 3. <i>Firm Performance</i>	Data dari 203 perusahaan Tiongkok dianalisis menggunakan SEM untuk menguji hipotesis penelitian.	Penelitian ini menemukan bahwa Ambidexterity memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan dalam orientasi pasar yang proaktif dan responsif. Namun, efek eksplorasi terhadap kinerja perusahaan menunjukkan bentuk U terbalik dalam orientasi pasar responsif, yang berarti bahwa terlalu banyak eksplorasi dapat berdampak negatif pada kinerja perusahaan. Selain itu, ketidakpastian

		dampaknya terhadap kinerja perusahaan. berbagai orientasi pasar.			institusional berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan
13	Luanping Zhou , Michael Yao-Ping Peng ² , Lijin Shao, Hsin-Yi Yen, Ku-Ho Lin and Muhammad Khalid Anser (2021) <i>Ambidexterity in Social Capital, Dynamic Capability, and SMEs' Performance: Quadratic Effect of Dynamic Capability and Moderating Role of Market Orientation</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh Ambidexterity terhadap modal sosial, kemampuan dinamis, dan kinerja SMEs, serta mengevaluasi peran moderasi orientasi pasar dalam hubungan antara kemampuan dinamis dan kinerja SMEs	1. <i>Social Capital</i> 2. <i>Dynamic Capability</i> , 3. <i>Market Orientation</i> 4. <i>Ambidexterity</i> 5. <i>SMEs Performance</i>	Analisis data dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural (PLS-SEM) melalui software IBM-AMOS 23.0 dan SmartPLS 3.0.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal sosial dan kemampuan dinamis berpengaruh positif terhadap kinerja SMEs. Orientasi pasar juga memoderasi hubungan antara kemampuan dinamis dan kinerja SMEs. Selain itu, pengaruh eksplorasi dan eksploitasi terhadap kinerja SMEs bervariasi di berbagai industri, dan ada hubungan positif antara profitabilitas dan kemampuan dinamis perusahaan.
14	O-uz Türkaya, Seyit Ahmet Solmaza, Serkan Mengölü (2011) <i>Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan jenis informasi yang paling penting dan sumber informasi yang digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam industri hotel	1. <i>Economical Information</i> 2. <i>Socio-Cultural Information</i> 3. <i>Age Of Hotels</i> 4. <i>Information Suppliers</i> 5. <i>Technological Environment</i> 6. <i>Information Rivals</i> 7. <i>Information Tourists</i> 8. <i>Natural Environment</i>	Metodologi penelitian ini melibatkan studi lapangan untuk menganalisis persepsi manajer hotel di berbagai wilayah Turki	Hotel sangat bergantung pada informasi untuk menjaga rutinitas sehari-hari dan mengembangkan strategi masa depan. Oleh karena itu, penting bagi mereka untuk memiliki sistem yang efektif untuk mengumpulkan informasi, menyebarkannya ke berbagai bagian bisnis, serta menciptakan solusi dan respons baru terhadap perubahan pasar.
15	Dimitrios P. Kafetzopoulos, Lona Cindy (2021)	Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara	1. <i>Proactiveness In Firms' Strategic Orientation</i>	Metodologi penelitian ini menggunakan Structural	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara Ambidexterity organisasional dan kinerja bisnis. Proaktifitas dan orientasi kualitas berpengaruh positif pada

	<i>Organizational Ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty</i>	Ambidexterity organisasional, proaktifitas, orientasi kualitas, dan ketidakpastian lingkungan, serta bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kesuksesan perusahaan	2. <i>Quality Orientation</i> 3. <i>Exploitation</i> 4. <i>Exploration</i> 5. <i>Financial Performance</i> 6. <i>Competitiveness</i>	Equation Modeling (SEM). Sampel penelitian terdiri dari 34 perusahaan besar, 118 perusahaan menengah, dan 297 perusahaan kecil di Yunani.	Ambidexterity organisasional, sedangkan ketidakpastian lingkungan berdampak negatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perusahaan perlu menyeimbangkan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti
16	Prasetyo Had (2023), <i>The impact of exploitative and organizational learnings on SMEs' performance: The role of environmental dynamism</i>	Studi ini bertujuan memberikan wawasan tentang pentingnya pembelajaran dan adaptasi terhadap lingkungan untuk kesuksesan UKM, dan menawarkan implikasi praktis bagi UKM di Jakarta	1. <i>Exploitative Learning</i> 2. <i>Organizational Learning</i> 3. <i>SME Performance</i> 4. <i>Environmental Dynamism</i>	Penelitian ini menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM) dengan AMOS. Populasi penelitian adalah UKM di Jakarta	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran eksploitatif dan pembelajaran organisasional keduanya berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Selain itu, dinamika lingkungan sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh pembelajaran eksploitatif dan organisasional pada kinerja UMKM.
17	Jing A. Zhang, Conor O'Kane, Guoquan Chen (2020) <i>Business ties, political ties, and innovation performance in Chinese industrial firms: The role of entrepreneurial orientation and environmental dynamism</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi hubungan antara ikatan jaringan eksternal, orientasi kewirausahaan, dan kinerja inovasi di perusahaan Tiongkok, serta bagaimana ikatan jaringan eksternal dapat meningkatkan inovasi	1. <i>Innovation Performance</i> 2. <i>Entrepreneurial Orientation</i> 3. <i>Business Ties</i> 4. <i>Political Ties</i> 5. <i>Environmental Dynamism</i>	Penelitian ini mengumpulkan data melalui kuesioner dan menganalisisnya menggunakan model persamaan struktural (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan Tiongkok memanfaatkan hubungan jaringan eksternal untuk mendukung kewirausahaan dan inovasi. Temuan menggarisbawahi pentingnya hubungan bisnis dalam ekonomi Tiongkok dan bagaimana hubungan politik serta kewirausahaan mempengaruhi kinerja inovasi. Penelitian ini menyoroti EO sebagai mekanisme kunci dan menunjukkan bahwa wawasan ini lebih relevan bagi perusahaan dalam lingkungan yang sangat dinamis.
18	Montserrat Boronat-Navarro and Alexandra García-Joerger (2019)	Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana aliansi dan Ambidexterity dapat	1. <i>Participation in alliances</i> 2. <i>Ambidexterity</i>	Metodologi penelitian ini menggunakan regresi logistik dan	Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi hotel dalam aliansi meningkatkan Ambidexterity, yang pada gilirannya memperbaiki kinerja lingkungan. Ambidexterity berfungsi sebagai penghubung yang

	<i>Ambidexterity, Alliances and Environmental Management System Adoption in Spanish Hotels</i>	meningkatkan adopsi sistem manajemen lingkungan (EMS).	3. <i>Environmental Management System</i>	teknik bootstrapping dengan sampel yang terdiri dari 306 hotel di Spanyol.	membantu mengubah keuntungan aliansi menjadi hasil lingkungan yang lebih baik. Dalam lingkungan kompetitif, kolaborasi dan Ambidexterity penting untuk mengoptimalkan manfaat aliansi dan kinerja lingkungan.
19	José Andrade,Mário Franco,Luis Mendes (2020) <i>Technological capacity and organisational Ambidexterity: the moderating role of environmental dynamism on Portuguese technological SMEs</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari pengaruh dinamisme lingkungan dan kapasitas teknologi terhadap Ambidexterity organisasi (OA) dan peran moderasi dinamisme lingkungan pada usaha kecil dan menengah (UKM)	1. <i>Environmental Dynamism</i> 2. <i>Technological Capacity</i> 3. <i>Exploitation</i> 4. <i>Exploration</i>	Metodologi penelitian yang digunakan yaitu model persamaan struktural (SEM) dan sampel 224 UKM di sektor teknologi informasi, telekomunikasi, dan konsultasi IT.	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kapasitas teknologi memiliki efek positif yang signifikan pada OA serta pengaruh yang statistik signifikan hanya pada eksplorasi tetapi tidak pada eksploitasi. Dan efek moderasi dari dinamika lingkungan juga memiliki efek positif dalam hubungan antara kapasitas teknologi dan OA, dan efek yang lebih kuat dalam hubungan antara kapasitas teknologi dan eksplorasi.
20	Örücü, E., Hasirci, I., & Yildiz, R. Ö. (2024). <i>A Research on Factors Affecting Sustainable Competitive Advantage in The Tourism Sector.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi keunggulan kompetitif di usaha masyarakat di Provinsi Kanchanaburi.	1. Faktor Eksternal 2. Keunggulan Kompetitif	Metodologi penelitian ini menggunakan statistik deskriptif, statistik inferensial untuk menganalisis data, dengan sampel sebanyak 271.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor eksternal seperti Pelanggan, Teknologi, Masyarakat, Persaingan, Politik, dan Ekonomi mempengaruhi keunggulan kompetitif usaha masyarakat di provinsi Kanchanaburi
21	Yu-Shan Chen, Ming-Ji James Lin, Ching-Hsun Chang (2009) <i>The positive effects of relationship learning and Absorptive Capacity on innovation performance and</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana perusahaan dapat meningkatkan daya saing melalui inovasi, dengan menitikberatkan pada peran	1. <i>Relationship Learning</i> 2. <i>Absorptive Capacity</i> 3. <i>Innovation Performance</i> 4. <i>Competitive Advantage</i>	Penelitian ini mengumpulkan data melalui kuesioner dan menganalisisnya menggunakan model persamaan struktural	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat pembelajaran hubungan dan kapasitas penyerapan yang lebih tinggi memiliki kinerja inovasi yang lebih baik.

	<i>competitive advantage in industrial markets</i>	pembelajaran hubungan dan kapasitas penyerapan.			
22	Jeandri Robertson, Albert Caruana, Caitlin Ferreira (2021) <i>Innovation Performance: The Effect of Knowledge-Based Dynamic Capabilities In Cross-Country Innovation Ecosystems</i>	Penelitian ini mengkaji bagaimana kemampuan dinamis berbasis pengetahuan (KBDC) berperan dalam ekosistem inovasi lintas berbagai pasar.	1. <i>Knowledge Creation</i> 2. <i>Knowledge Diffusion</i> 3. <i>Knowledge Absorption</i> 4. <i>Knowledge Impact</i> 5. <i>Innovation Performance</i>	Studi ini merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan SEM untuk menganalisis data kuantitatif.	Analisis menunjukkan bahwa tiga dari empat konstru KBDC berkontribusi signifikan terhadap kinerja inovasi lintas negara dengan tingkat perkembangan ekonomi yang berbeda. Pengaruh KBDC lebih terasa di negara-negara maju.
23	Kehinde Medase (2019) <i>Absorptive capacity, marketing capabilities, and innovation commercialisation in Nigeria</i>	Tujuan penelitian adalah mengkaji pengaruh kapasitas absorptif dan pemasaran terhadap inovasi di perusahaan Manufaktur dan jasa Nigeria.	1. <i>Absorptive Capacity measures (openness and formal training for innovation),</i> 2. <i>Marketing capabilities (new product marketing and marketing innovation),</i>	Penelitian ini mengumpulkan data melalui kuesioner pada 400 perusahaan di Nigeria, kemudian menganalisis hubungan antar variabel menggunakan Analisis Regresi	Studi ini menemukan bahwa kapasitas absorptif, kemampuan pemasaran, pendidikan, dan tujuan ekspor secara positif memengaruhi kinerja inovasi perusahaan di Nigeria. Namun, umur perusahaan justru memiliki pengaruh negative terhadap kinerja inovasi
24	Hartanto Kartiraharjo, Dessy Isfianadewi (2021) <i>Enhancing Competitive Advantage Through Knowledge Sharing,</i>	Tujuan penelitian adalah mengkaji pengaruh transfer pengetahuan dan kapasitas pembelajaran terhadap daya saing bisnis F&B modern di Yogyakarta	1. <i>Knowledge Sharing</i> 2. <i>Absorptive Capacity,</i> 3. <i>Innovation</i> 4. <i>Competitive Advantage</i>	Studi ini menggunakan SEM dan teknik purposive sampling untuk memilih pemilik kafe dan restoran	Analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara berbagi pengetahuan, kapasitas penyerapan, inovasi, dan keunggulan kompetitif pada bisnis F&B modern di Yogyakarta

	<i>Absorptive Capacity, And Innovation Capability</i>			di Yogyakarta sebagai sampel.	
25	Zhang, Xiaobin, Chu, Zhaofang, Ren, Lei, Xing, Jianguo (2023) <i>Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning</i>	Mengkaji peran pembelajaran organisasi ambidextrous dalam memediasi hubungan antara inovasi terbuka dan keunggulan kompetitif berkelanjutan serta peran moderasi dari kapabilitas manajemen pengetahuan	1. <i>Ambidextrous organization</i> 2. <i>Knowledge management</i> 3. <i>Competence-competitive advantagt</i> 4. <i>Open innovation</i>	Studi ini merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan SEM untuk menganalisis data kuantitatif.	Berdasarkan data dari 269 perusahaan teknologi tinggi Tiongkok pada 2021, inovasi terbuka meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pembelajaran organisasi, termasuk pembelajaran eksploratif, eksploitatif, dan keseimbangannya. Kemampuan manajemen pengetahuan secara positif memoderasi hubungan antara inovasi terbuka dengan eksplorasi, eksploitasi, serta kombinasinya

Sumber: Tinjauan Literatur, 2024

