

# **DYNAMIC CAPABILITIES U.D RUKUN MERESPONS REALISASI KEBIJAKAN KONVERSI MINYAK TANAH KE LIQUIFIED PETROLEUM GAS**

Wike Darmawati dan Rooswanti Putri

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

angelawike8@gmail.com ; rooswanti@petra.ac.id

*Abstrak*-Kemampuan U.D Rukun merespons realisasi kebijakan konversi minyak tanah terletak pada *dynamic capabilities*-nya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *dynamic capabilities* U.D Rukun merespons realisasi kebijakan konversi minyak tanah ke LPG. Penelitian dilakukan dengan mewawancarai tiga narasumber. Data dianalisis secara kualitatif dengan melakukan wawancara. Hasil penelitian ini mengkaji bagaimana *dynamic capabilities* yang dimiliki U.D Rukun sehingga mampu bertahan. Dari hasil wawancara, dalam merespons realisasi kebijakan konversi minyak tanah ke LPG, U.D Rukun melakukan *dynamic capabilities* yang terdiri dari: *sensing, learning, integrating, dan coordinating*.

Kata kunci : Dynamic capabilities, sensing, learning, integrating, coordinating, kebijakan konversi minyak tanah

## **PENDAHULUAN**

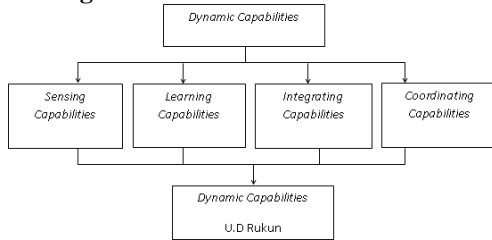
Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 2007 merealisasikan kebijakan konversi minyak tanah ke *Liquidified Petroleum Gas* (LPG) (Fajriah, 2017). Salah satu perusahaan yang terkena dampak dari realisasi kebijakan konversi minyak tanah ke LPG adalah U.D Rukun. U.D Rukun bergerak dalam produksi lampu tempel yang berbahan bakar minyak. Perusahaan lain yang juga terdampak kebijakan konversi adalah CV Pregolan Sakti Lawang dan CV Karya Baru Surabaya, di mana keduanya adalah pesaing utama U.D Rukun. Kedua pesaing U.D Rukun memilih untuk menutup usaha akibat dampak kebijakan konversi. U.D Rukun masih beroperasi ketika kebijakan konversi diberlakukan dengan memproduksi lampu tempel baterai. Volume produksi dan penjualan lampu tempel baterai relatif kecil sehingga U.D Rukun harus mengambil langkah kedua yaitu melakukan efisiensi. Volume produksi rata-rata bulanan sebelum kebijakan konversi diberlakukan mencapai 12.723 lusin per bulan dan volume produksi rata-rata bulanan setelah kebijakan konversi diberlakukan mencapai 2.210 lusin per bulan yang meliputi: produksi lampu tempel minyak dan lampu tempel baterai. Penurunan volume produksi yang terjadi mencapai 83%, dan kondisi tersebut mengharuskan U.D Rukun untuk secara konsisten melakukan berbagai efisiensi operasional agar U.D Rukun tidak menutup usaha sebagaimana yang dilakukan dua pesaingnya. Ketimpangan volume penjualan sebelum dan setelah program konversi mengharuskan U.D Rukun mengambil langkah efisiensi dengan mengurangi jumlah karyawan sebanyak 100 karyawan sehingga jumlah karyawan yang masih dipertahankan sebanyak 32 karyawan. Dalam hal pengurangan karyawan membuat U.D Rukun menambah jumlah profit yang di dapat karena mengurangi jumlah pengeluaran untuk gaji karyawan. Inovasi produk kembali dilakukan oleh U.D Rukun dengan memproduksi lampu tempel mini dengan segmen pasar masyarakat yang menyukai lampu tempel untuk hiasan rumah. Volume penjualan lampu tempel minyak tanah juga relatif sama dengan volume penjualan lampu tempel baterai. Kondisi pasar yang terjadi saat ini akibat realisasi kebijakan pemerintah, pangsa pasar U.D Rukun mengalami peningkatan karena *customers* justru bertambah. Awalnya U.D Rukun sebelum terjadi kebijakan pemerintah produk lampu tempel minyak tanah hanya terjual di desa, dan

sekarang setelah menciptakan lampu tempel baterai justru produknya juga terjual di perkotaan. Profit dari U.D Rukun mengalami peningkatan kurang lebih 20%-30% karena pangsa pasar semakin luas. Margin keuntungan juga meningkat karena omset mencapai kurang lebih 4,5 Milyar/tahun, dibandingkan dahulu kurang dari 4,5 Milyar. Harga produk yang sebelumnya lampu tempel minyak tanah dijual seharga Rp. 85.000/lusin dan untuk sekarang lampu tempel baterai dijual seharga Rp. 120.000/lusin.

Berbagai usaha inovasi dan efisiensi yang dilakukan U.D Rukun dalam menghadapi realisasi kebijakan konversi minyak tanah ke LPG telah berhasil membuat U.D Rukun bertahan dalam persaingan. Kemampuan U.D Rukun untuk bertahan menghadapi realisasi kebijakan konversi minyak tanah ke LPG terletak pada *dynamic capabilities* U.D Rukun dalam merespons perubahan lingkungan. Kaur dan Mehta (2017) menjelaskan bahwa untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan diperlukan *dynamic capabilities*. *Dynamic capabilities* adalah kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece, 2007). Realisasi kebijakan konversi minyak tanah ke LPG oleh pemerintah menunjukkan bahwa lingkungan eksternal dari suatu organisasi dapat mengalami perubahan. *Dynamic capabilities* memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya yang sudah dimiliki saat ini secara maksimal dan membuat organisasi dapat meminimalkan biaya yang berarti efektivitas operasional meningkat. *Dynamic capabilities* dibentuk dengan jalan mengaktifkan dan menghambat variabel yang ada di dalam dan di luar perusahaan (Ambrosini dan Bowman, 2009). Gathungu dan Mwangi (2012) menjelaskan bahwa kemampuan dalam *dynamic capabilities* meliputi *sensing, learning, integrating, dan coordinating capabilities*. *Sensing capabilities* menggambarkan kemampuan perusahaan dalam merespons munculnya peluang dalam bentuk *market intelligence, generating, disseminating, dan responding*. *Learning capabilities* meliputi kemampuan dalam *acquiring knowledge, assimilating knowledge, transforming knowledge, dan exploiting knowledge* yang telah dimiliki perusahaan. *Integrating capabilities* merupakan kemampuan yang berkaitan dengan kegiatan *contributing individual knowledge to the group, representation of individual and group knowledge, dan interrelation of diverse knowledge inputs to the collective system*. *Coordinating capabilities* mencerminkan kemampuan perusahaan dalam hal *assigning resources to tasks, appointing right persons to right tasks, identifying synergies among tasks, activities, and resources, dan orchestrating activities* (Pavlou dan El Sawy, 2011).

U.D Rukun telah mampu bertahan menghadapi perubahan di lingkungannya yaitu realisasi kebijakan konversi minyak tanah ke LPG. *Dynamic capabilities* yang dimiliki U.D Rukun untuk merespons perubahan lingkungan merupakan topik yang menarik untuk diteliti sehingga disusunlah penelitian dengan judul "*Dynamic Capabilities U.D Rukun Merespons Realisasi Kebijakan Konversi Minyak Tanah ke Liquidified Petroleum Gas*."

**Kerangka Penelitian**



**Gambar 2.1. Kerangka konseptual**  
 Sumber: (Gathungu dan Mwangi, 2012)

**METODE PENELITIAN**

**Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif *single case study*. *Single case study* merupakan suatu pendekatan penelitian kualitatif yang arah penelitiannya terpusat pada satu kasus atau satu fenomena dan langsung mengarah pada konteks atau inti masalah (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012)

**Informan Penelitian**

Dalam menentukan informan penelitian digunakan *theoretical sampling*. Pada *theoretical sampling*, pemilihan informan disesuaikan dengan alasan teoretis (Glaser dan Strauss, 1967). Informan penelitian meliputi: pemilik U.D Rukun, manajer U.D Rukun, dan staf U.D Rukun.

**Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data untuk penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan melakukan *in-depth interview* ((Walliman, 2011). Penjelasan dari dua teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara mendalam (*in-depth interview*)  
 Wawancara mendalam merupakan proses menggali informasi secara mendalam, terbuka, dan bebas dengan masalah dan fokus penelitian dan diarahkan pada pusat penelitian. Wawancara mendalam dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara tetapi juga tidak menutup kemungkinan terdapat pertanyaan lanjutan selama proses wawancara.
2. Penelusuran data arsip  
 Penelusuran data arsip merupakan metode pengumpulan data sekunder. Data arsip yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi: profil perusahaan dan struktur organisasi.

**Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam sebuah penelitian kualitatif bisa dilakukan dengan menggunakan: *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*.

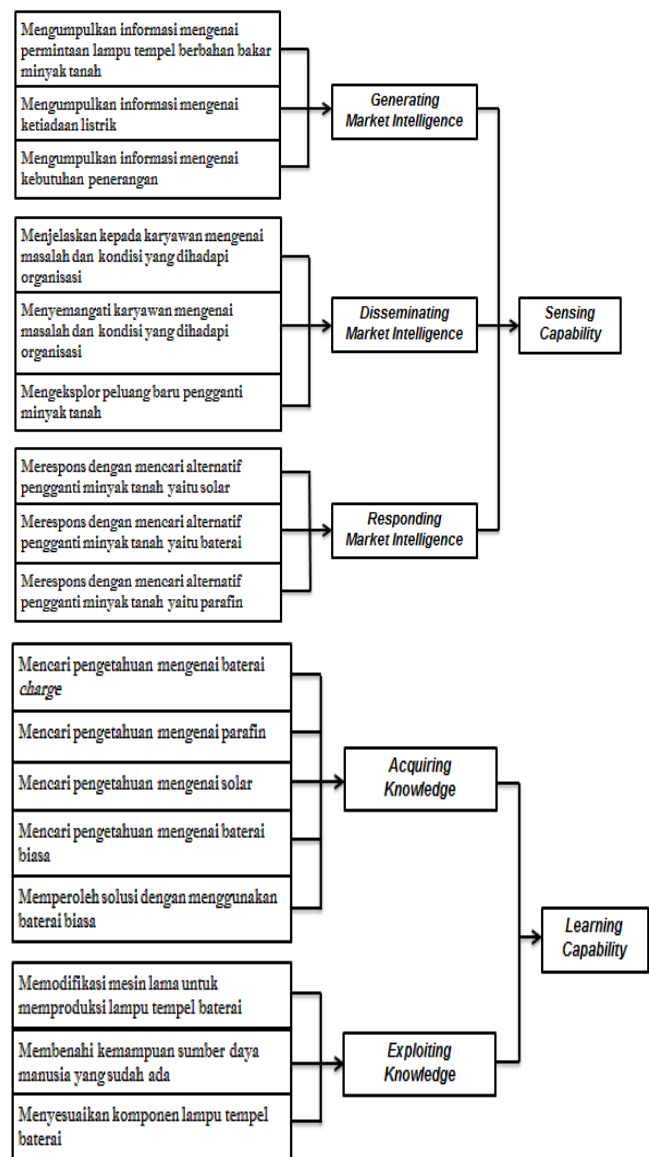
1. *Open coding*. Teknik *open coding* adalah teknik analisis hasil wawancara dengan mengelompokkan setiap jawaban informan. *Open coding* dilakukan dengan cara mengidentifikasi konsep (*second order*) yang relevan dari data dan kemudian dikelompokkan ke dalam kategori (*aggregate dimensions*).
2. *Axial coding*. Teknik analisis data melalui *axial coding* dilakukan untuk mengembangkan hubungan antara kategori dengan sub kategorinya (Corbin dan Strauss, 1990).
3. *Selective coding*. Konsep dan kategori yang telah diperoleh dari *open coding* dan *axial coding* selanjutnya dihubungkan dengan kategori utama menggunakan *selective coding* (Corbin & Strauss, 1990). Konsep dan kategori beserta hubungannya yang muncul dari hasil coding kemudian dibandingkan dengan konsep dan kategori yang ada pada pustaka. Kemungkinan akan muncul konsep dan kategori baru yang belum ada dalam pustaka. Penelitian berakhir

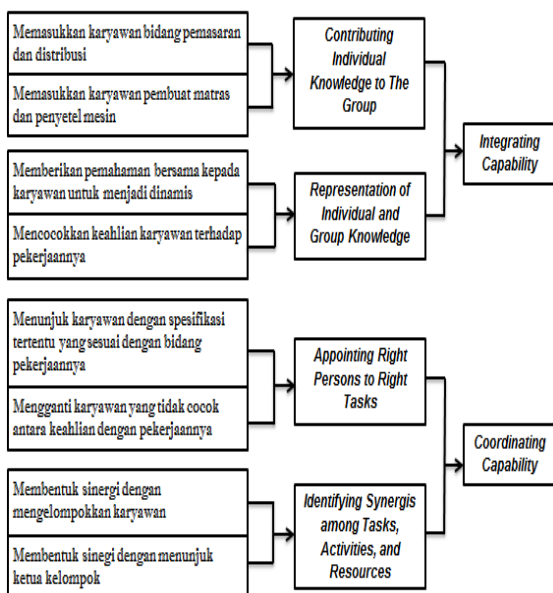
ketika terjadi *saturation* (kejenuhan) yaitu pada saat temuan baru tidak ada lagi (Eisenhardt, 1989).

**Trustworthiness**

Empat kriteria untuk menjaga *trustworthiness* penelitian kualitatif adalah *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Shah dan Corley, 2006). Untuk menjaga *credibility* penelitian ini menggunakan *triangulasi* sumber data dan *triangulasi* teori. Untuk menjaga *transferability*, konsep yang muncul dari hasil analisis transkrip *interview*, *field notes*, dan dokumen arsip diekspor ke file *spreadsheet* (Shah dan Corley, 2006). Untuk menjaga *dependability* penelitian, pengumpulan data dilakukan hingga mencapai kondisi *saturation* (responden dan pembanding) sehingga akan menghasilkan kategori yang konsisten (Shah dan Corley, 2006; Frambach, van der Vleuten, dan Durning, 2013). Seluruh *interview* dicatat dalam *field notes*, direkam, dan ditranskripsikan untuk menghindari bias (penyimpangan) dan *influence* (pengaruh) dari peneliti sehingga dapat menjaga *confirmability* (Shah dan Corley, 2006)

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**





Hasil analisis dalam penelitian ini, diperoleh *capabilities* U.D Rukun untuk merespons realisasi kebijakan konversi minyak tanah ke LPG, yang meliputi empat dimensi *capabilities* yaitu: *sensing*, *learning*, *integrating*, dan *coordinating*.

**Aggregate Dimensions: Sensing Capabilities**

*Sensing* adalah kemampuan untuk mendapati, menginterpretasikan, dan mengejar peluang yang ada dengan dalam lingkungan bisnis (Gathungu dan Mwangi, 2012). Dalam hal ini U.D Rukun memiliki peluang untuk mengubah produknya dengan menyesuaikan kebutuhan konsumen. *Generating market intelligence*, *disseminating market intelligence*, dan *responding market intelligence* merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh U.D Rukun. Pada penelitian ini *market intelligence* didefinisikan sebagai kemampuan dan keahlian organisasi dalam *generating*, *disseminating*, dan *responding* informasi mengenai kondisi di pasar (lingkungan bisnis).

**Second Order Themes: Generating Market Intelligence**

Pada *generating market intelligence*, U.D Rukun berupaya mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan penerangan yang dibutuhkan oleh konsumen. Dari *generating market intelligence* yang dilakukan, diperoleh informasi bahwa permintaan lampu tempel berbahan bakar minyak tanah menurun, ketiadaan listrik di beberapa daerah, dan adanya kebutuhan penerangan.

**Tabel 4.2**

**Representative Data untuk Setiap Ist Order Concepts dari 2nd Order Themes Generating Market Intelligence**

1 <sup>st</sup> Order Concepts	Representative 1 <sup>st</sup> Order Data
Mengumpulkan informasi mengenai permintaan lampu tempel berbahan bakar minyak tanah	“...sehingga di beberapa tempat mulai terutama di Jawa yang permintaan sebelumnya sangat besar mulai menurun-menurun begitu.” (Manajer ; Informan 2)
Mengumpulkan informasi mengenai ketiadaan listrik	“...tetapi karena tidak ada bahan bakar tentu saja walaupun ada musim hujan atau kemudian daerah itu belum ada listriknya...” (Manajer ; Informan 2)  “...masyarakat desa yang belum terjangkau listriknya. Jadi ada beberapa daerah beberapa desa baik di Pulau Jawa maupun di luar pulau yang tidak ada. Listriknya masih belum masuk, listriknya pada waktu itu ya tahun 2007-2008 masih ada beberapa tempat yang tidak terjangkau. Dan juga adalah orang-orang yang sudah ada di desa-desa yang listriknya sudah ada, tetapi fasilitas listriknya itu masih belum

	maksimum maksimal maksudnya ketika hujan tiba atau ketika musim hujan, maka sering terjadi pemadaman.” (Manajer ; Informan 2)
Mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan penerangan	“...mereka butuh lampu.. gitu ya..” (Manajer ; Informan 2)

**Second Order Themes: Disseminating Market Intelligence**

“Setelah mengetahui kondisi di pasar, pimpinan U.D Rukun menginformasikan masalah dan kondisi yang dihadapi organisasi kepada segenap karyawan dan menyemangati karyawannya. Kemudian U.D Rukun mengeksplor peluang pengganti minyak tanah.

**Tabel 4.3**

**Representative Data untuk Setiap Ist Order Concepts dari 2nd Order Themes Disseminating Market Intelligence**

1 <sup>st</sup> Order Concepts	Representative 1 <sup>st</sup> Order Data
Menjelaskan kepada karyawan mengenai masalah dan kondisi yang dihadapi organisasi	“...menjelaskan ke semua karyawan tentang kondisi perusahaan dan masalah yang dihadapi.” (Pimpinan ; Informan 1)”
Menyemangati karyawan mengenai masalah dan kondisi yang dihadapi organisasi	“Ya yang kita lakukan adalah menyemangati dan menjelaskan ke semua karyawan tentang kondisi perusahaan dan masalah yang dihadapi.” (Pimpinan ; Informan 1)
Mengeksplor peluang pengganti minyak tanah	“...maka kita harus mencari alternatif sumber daya yang lain. Sumber daya maksudnya untuk bahan bakar yang bisa digunakan oleh masyarakat.” (Manajer ; Informan 2)

**Second Order Themes: Responding Market Intelligence**

U.D Rukun merespons kondisi pasar di mana bahan bakar minyak tanah sudah tidak mungkin diterapkan lagi penggunaannya. Respons yang dilakukan U.D Rukun yaitu menginisiasi rencana untuk memanfaatkan kondisi pasar dengan mencari berbagai alternatif pengganti minyak tanah yaitu solar, baterai, dan parafin.

**Tabel 4.4**

**Representative Data untuk Setiap Ist Order Concepts dari 2nd Order Themes Responding Market Intelligence**

1 <sup>st</sup> Order Concepts	Representative 1 <sup>st</sup> Order Data
Merespons dengan mencari alternatif pengganti minyak tanah yaitu solar	“...menyediakan (e..) alternatif yang lain apabila minyak tanah tidak bisa digunakan (apa, maka bisa menggunakan solar.” (Manajer ; Informan 2)
Merespons dengan mencari alternatif pengganti minyak tanah yaitu baterai	“Misalnya kalau kita lampu tempel yang harus pakai bahan dasarnya minyak kita ganti dengan baterai tapi kan intinya masih lampu tempel” (Pimpinan ; Informan 1)
Merespons dengan mencari alternatif pengganti minyak tanah yaitu parafin	“...bisa juga dengan minyak minyak yang lain seperti parafin” (Pimpinan ; Informan 1)

**Aggregate Dimensions: Learning Capabilities**

U.D Rukun dalam hal *learning capabilities* memiliki kekurangan untuk membuat SOP, sehingga tidak memiliki kemampuan dalam *assimilating knowledge* dan *transforming knowledge*. Upaya yang dilakukan U.D Rukun yaitu mempelajari mengenai berbagai alternatif pengganti minyak tanah untuk lampu tempel, kemudian menyesuaikan kemampuan operasionalnya untuk memproduksi lampu tempel menggunakan bahan bakar pengganti minyak tanah. Kemampuan *learning* yang dimiliki U.D Rukun terdiri dari dua tindakan yaitu *acquiring knowledge* dan *exploiting knowledge*.

**Second Order Themes: Acquiring Knowledge**

U.D Rukun mencari pengetahuan dengan melakukan riset dan percobaan terkait alternatif pengganti minyak tanah yaitu: baterai *charge*, parafin, solar, dan baterai biasa.

**Tabel 4.5**

**Representative Data untuk Setiap 1st Order Concepts dari 2nd Order Themes Acquiring Knowledge**

<i>1<sup>st</sup> Order Concepts</i>	<i>Representative 1<sup>st</sup> Order Data</i>
Mencari pengetahuan mengenai baterai <i>charge</i>	“Baterai <i>charge</i> itu punya kelemahan bahwa kalau kita belinya murah, maka dia mudah rusak setelah beberapa kali di <i>charge</i> , setelah beberapa kali dipakai. Sedangkan kalau baterai biasa kan kalau sudah habis dayanya bisa dibuang seperti itu dan relatif lebih murah.” (Manajer ; Informan 2)
Mencari pengetahuan mengenai parafin	“Bisa juga dengan minyak minyak yang lain seperti parafin tapi harganya/ <i>cost</i> nya menjadi tinggi.” (Pimpinan ; Informan 1)
Mencari pengetahuan mengenai solar	“Ada yang mencoba dengan solar ketika (e.) minyak tanah sulit didapat dan harga tinggi ada yang mencoba dengan solar tapi tidak sebaik dan segampang dengan minyak tanah.” (Pimpinan ; Informan 1)
Mencari pengetahuan mengenai baterai biasa	“...kita bisa bikin dua baterai A3 kecil itu kalau nyala terus bisa 100 jam. Jadi dengan lampu led yang hemat energi jadi itu bisa di kampung-kampung bila ada listrik, pemadaman listrik mereka tidak menggunakan lilin lagi, tapi menggunakan lampu tempel ini.” (Pimpinan ; Informan 1)
Memperoleh solusi dengan menggunakan baterai biasa	“Sehingga ketika kemudian kami pindah ke baterai maka mereka bisa menggunakan” (Manajer ; Informan 2)

**Second Order Themes: Exploiting Knowledge**

Dalam mengeksploitasi pengetahuan, U.D Rukun melakukannya dengan merubah kemampuan operasional yang ada untuk memproduksi lampu tempel baterai, dengan cara: memodifikasi mesin lama untuk memproduksi lampu tempel baterai, membenahi kemampuan sumber daya manusia yang sudah ada, dan menyesuaikan komponen lampu tempel baterai.

**Tabel 4.6**

**Representative Data untuk Setiap 1st Order Concepts dari 2nd Order Themes Exploiting Knowledge**

<i>1<sup>st</sup> Order Concepts</i>	<i>Representative 1<sup>st</sup> Order Data</i>
Memodifikasi mesin lama untuk memproduksi lampu tempel baterai	“Kemudian mesin-mesin yang sebelumnya dipakai untuk lampu teplok dengan minyak tanah saat ini bisa dipake untuk lampu teplok dengan baterai jadi mesin-mesinnya tetap bisa hanya dimodifikasi saja dan orang-orang yang memodifikasi pun ada tersedia di dalam perusahaan UD Rukun.” (Manajer ; Informan 2)
Membenahi kemampuan sumber daya manusia yang sudah ada	“Jadi sumber daya manusia tersedia, peralatan mesin juga ada juga sumber daya tempat dan bangunan sudah ada, kemudian untuk tenaga pemasaran atau orang-orang distribusinya itu sudah adalah orang-orang yang sebelumnya menjalankan lampu teplok dengan bahan bakar minyak tanah.” (Manajer ; Informan 2)  “... <i>di training</i> sendiri mereka disediakan bahan baku kemudian disuruh coba dan lain sebagainya sehingga berhasil.” (Manajer ; Informan 2)  “...setiap orang punya kemampuan yang beda-beda, jadi <i>training</i> juga diberikan berdasar kemampuan karyawan itu sendiri.” (Pimpinan ; Informan 1)
Menyesuaikan	“Dan lampu baterai yang kami buat sekarang

komponen lampu tempel baterai	memakai bahan plastik, karena mudah didapat dan tidak mudah pecah. Sedangkan dulu memakai kaca itu memang suatu keharusan karena menggunakan api. Dan sekarang sudah memakai lampu led sehingga tidak perlu kaca yang tahan api.” (Manajer ; Informan 2)
-------------------------------	---

**Aggregate Dimensions: Integrating Capabilities**

Kemampuan *integrating* yang dimiliki U.D Rukun terdiri dari dua tindakan yaitu *contributing individual knowledge to the group* dan *representation of individual and group knowledge*.

**Second Order Themes: Contributing Individual Knowledge to The Group**

Upaya yang dilakukan U.D Rukun yaitu memasukkan pengetahuan dari setiap individu ke dalam organisasi dengan cara: memasukkan karyawan bidang pemasaran dan distribusi serta memasukkan karyawan pembuat matras dan penyetel mesin.

**Tabel 4.7**

**Representative Data untuk Setiap 1st Order Concepts dari 2nd Order Themes Contributing Individual Knowledge to The Group**

<i>1<sup>st</sup> Order Concepts</i>	<i>Representative 1<sup>st</sup> Order Data</i>
Memasukkan karyawan bidang pemasaran dan distribusi	“...untuk tenaga pemasaran atau orang-orang distribusinya itu sudah adalah orang-orang yang sebelumnya menjalankan lampu teplok dengan bahan bakar minyak tanah.” (Manajer ; Informan 2)
Memasukkan karyawan pembuat matras dan penyetel mesin	“...butuh orang-orang yang untuk bisa membuat matras kemudian mensetel mesinnya... orang-orang yang (e.) mumpuni, orang-orang yang mampu untuk bekerja dibidang tersebut. Untuk membuat matras, kemudian mensetel mesinnya, kemudian kalau terjadi perubahan ukuran bagaimana harus bisa cepet tanggap, kemudian terjadi perubahan bentuk...”

**Second Order Themes: Representation of Individual and Group Knowledge**

Upaya yang dilakukan U.D Rukun untuk membuat karyawannya dapat bekerja dengan *fit* yaitu: memberikan pemahaman bersama kepada karyawan untuk menjadi dinamis dan mencocokkan keahlian karyawan terhadap pekerjaannya.

**Tabel 4.8**

**Representative Data untuk Setiap 1st Order Concepts dari 2nd Order Themes Representation of Individual and Group Knowledge**

<i>1<sup>st</sup> Order Concepts</i>	<i>Representative 1<sup>st</sup> Order Data</i>
Memberikan pemahaman bersama kepada karyawan untuk menjadi dinamis	“...karena saat ini perusahaan-perusahaan dituntut untuk dinamis artinya karyawan juga harus mau berubah.” (Manajer ; Informan 2)
Mencocokkan keahlian karyawan terhadap pekerjaannya	“...jadi setelah kita latih beberapa saat memang kalo mereka cocok dalam pekerjaan itu mereka akan cepat menguasainya.” (Manajer ; Informan 2)  “...bila tidak kita akan coba lempar ke bagian yang lain yang lebih mudah tapi nanti apabila ternyata juga tidak bisa, artinya tidak <i>suitable</i> atau tidak cocok dalam perusahaan ini harus keluar.” (Manajer ; Informan 2)

**Aggregate Dimensions: Coordinating Capabilities**

Kemampuan *coordinating* yang dimiliki U.D Rukun terdiri dari dua tindakan yang meliputi *appointing right persons to right tasks* dan *identifying synergies among tasks, activities, and resources*.

**Second Order Themes: Appointing Right Persons to Right Tasks**



Dalam menunjuk orang yang tepat, U.D Rukun melakukannya dengan cara: menunjuk karyawan dengan spesifikasi tertentu yang sesuai dengan bidang pekerjaannya dan mengganti karyawan yang tidak cocok antara keahlian dengan pekerjaannya.

**Tabel 4.9**  
**Representative Data untuk Setiap 1st Order Concepts dari 2nd Order Themes Appointing Right Persons to Right Tasks**

1 <sup>st</sup> Order Concepts	Representative 1 <sup>st</sup> Order Data
Menunjuk karyawan dengan spesifikasi tertentu yang sesuai dengan bidang pekerjaannya	<p>“...orang-orang seperti yang bekerja di dalam bidang produksi seperti kami ini, kalau tidak punya (e..) karyawan, atau orang yang <i>skill-full</i> untuk bidang. Bidang mesin ini, bidang penyetelan matras dan penyetelan mesin tidak akan bisa berjalan.” (Manajer ; Informan 2)</p> <p>“Untuk bisa bongkar pasang mesin dan nyetel mesin, ndak semua orang bisa. harus <i>skill full</i> dan itu butuh pengalaman dan kepandaian tidak semua orang, sekali lagi lulusan STM yg bisa mengerjakan seperti itu, harus orang yang ulet, orang yang mengerti teknis atau mekanik.” (Manajer ; Informan 2)</p>
Mengganti karyawan yang tidak cocok antara keahlian dengan pekerjaannya	<p>“...digantikan oleh sumber daya yang e.. oleh manusia yang lain atau oleh karyawan yang baru yang lain...” (Manajer ; Informan 2)</p>

**Second Order Themes: Identifying Synergies among Tasks, Activities, and Resources**

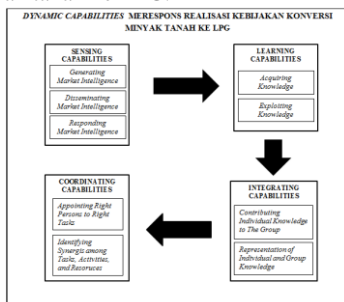
Cara yang dilakukan U.D Rukun dalam menyinkronkan tugas, aktivitas, dan sumber daya yaitu dengan: membentuk sinergi dengan mengelompokkan karyawan dan membentuk sinergi dengan menunjuk ketua kelompok.

**Tabel 4.10**  
**Representative Data untuk Setiap 1st Order Concepts dari 2nd Order Themes Identifying Synergies among Tasks, Activities, and Resources**

1 <sup>st</sup> Order Concepts	Representative 1 <sup>st</sup> Order Data
Membentuk sinergi dengan mengelompokkan karyawan	<p>“Iya, karyawan dibagi ke dalam tiap kelompok berdasar pekerjaan mereka masing-masing.” (Pimpinan ; Informan 1)</p>
Membentuk sinergi dengan menunjuk ketua kelompok	<p>“Setiap kelompok punya ketua yang kita kasih arahan langsung untuk mempermudah penyampaian arahan.” (Pimpinan ; Informan 1)</p>

**Model Dynamic Capabilities Merespons Realisasi Kebijakan Konversi Minyak Tanah ke LPG**

Berikut ini model hasil penelitian yang diperoleh dari proses *selective coding*. Gambar 4.3. menunjukkan *dynamic capabilities* U.D Rukun dalam merespons realisasi kebijakan konversi minyak tanah ke LPG.



**Gambar 4.3 Model Dynamic Capabilities Merespons Realisasi Kebijakan Konversi Minyak Tanah Ke LPG**

*Dynamic capabilities* U.D Rukun dalam merespons realisasi kebijakan konversi dimulai dengan *sensing* yaitu

*generating market intelligence* dengan mengumpulkan informasi terkait kondisi pasar, *disseminating market intelligence* dengan menginformasikan masalah dan kondisi yang dihadapi organisasi kepada segenap karyawan dan mengeksplor peluang baru, dan *responding market intelligence* dengan mencari berbagai alternatif pengganti minyak tanah.

Setelah *sensing*, U.D Rukun melakukan *learning* yang dimulai dengan *acquiring knowledge*. U.D Rukun memperoleh pengetahuan baru dengan melakukan riset dan percobaan terkait alternatif pengganti minyak tanah. Tindakan berikutnya yaitu *exploiting knowledge*. U.D Rukun mengeksplorasi pengetahuan dengan merubah kemampuan operasional yang ada untuk memproduksi lampu tempel baterai. U.D Rukun memodifikasi mesin lama untuk memproduksi lampu tempel baterai, membenahi kemampuan sumber daya manusia yang sudah ada, dan menyesuaikan komponen lampu tempel baterai.

Selanjutnya U.D Rukun melakukan *integrating skills* dari berbagai individu dalam organisasi menjadi suatu kemampuan operasional, dengan cara: *contributing individual knowledge to the group* dan *representation of individual and group knowledge*. Berkaitan dengan *contributing individual knowledge to the group*, U.D Rukun melakukan upaya memasukkan pengetahuan dari setiap individu ke dalam organisasi dengan cara: memasukkan karyawan bidang pemasaran dan distribusi serta memasukkan karyawan pembuat matras dan penyetel mesin. Tindakan *representation of individual and group knowledge* yaitu U.D Rukun melakukan upaya untuk membuat karyawannya dapat bekerja dengan *fit* dengan cara: memberikan pemahaman bersama kepada karyawan untuk menjadi dinamis dan mencocokkan keahlian karyawan terhadap pekerjaannya.

Setelah mengintegrasikan *skills* berbagai individu, U.D Rukun melakukan *coordinating* untuk menata dan menempatkan tugas dan sumber daya di dalam suatu kegiatan operasional. Tindakan pertama yang dilakukan yaitu *appointing right persons to right tasks*. Dalam menunjuk orang yang tepat, U.D Rukun melakukannya dengan cara: menunjuk karyawan dengan spesifikasi tertentu yang sesuai dengan bidang pekerjaannya dan mengganti karyawan yang tidak cocok antara keahlian dengan pekerjaannya. Tindakan kedua yaitu *identifying synergies among tasks, activities, and resource*, cara yang dilakukan U.D Rukun dalam menyinkronkan tugas, aktivitas, dan sumber daya yaitu dengan: membentuk sinergi dengan mengelompokkan karyawan dan membentuk sinergi dengan menunjuk ketua kelompok

**Pembahasan**

Dari model *dynamic capabilities* U.D Rukun dalam merespons realisasi kebijakan konversi minyak tanak ke LPG dapat ditarik proposisi sebagai berikut.

Proposisi: Dalam merespons perubahan lingkungan, *dynamic capabilities* organisasi dimulai dari (1) *sensing* (yaitu *generating market intelligence, disseminating market intelligence, responding market intelligence*), (2) *learning* (yaitu *acquiring knowledge, exploiting knowledge*), (3) *integrating* (yaitu *contributing individual knowledge to the group, representation of individual and group knowledge*) (4) *coordinating* (yaitu *appointing right persons to right task dan identifying synergies among tasks, activities, and resources*).

Dalam penelitian yang juga membahas mengenai *dynamic capabilities* yang dilakukan oleh Kaur dan Mehta (2017) juga dijelaskan bahwa ada tiga bentuk dasar dari *dynamic capabilities* yang meliputi:

1. *Adaptive capabilities* mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mengkoordinasikan dan merekonfigurasi sumber daya yang dimiliki dalam merespons perubahan yang mendadak di lingkungan bisnis.

2. *Innovative capabilities* mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi, memperoleh dan mengaplikasikan pengetahuan eksternal bagi keuntungan perusahaan. Kemampuan ini dibangun berdasarkan empat fondasi yaitu akuisisi pengetahuan (*knowledge*), transformasi, asimilasi, dan eksploitasi.
3. *Absorptive capabilities* merupakan kemampuan perusahaan dalam memperkenalkan produk dan jasa yang baru ke pasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Kaur dan Mehta (2017) tidak dijelaskan mengenai alur *dynamic capabilities* dan tidak sepeenuhnya sejalan dengan hasil penelitian ini karena tidak terdapat *sensing* dan *integrating*. Bentuk dasar *dynamic capabilities* pada penelitian Kaur dan Mehta (2017) yaitu *adaptive capabilities* memiliki kesamaan dengan hasil penelitian ini yaitu pada bagian *coordinating capabilities*. Hasil penelitian ini juga memiliki kesamaan dengan penelitian Kaur dan Mehta (2017) yaitu *innovative capabilities* dengan *learning capabilities*.

Pada penelitian lain yang dilakukan oleh Breznik dan Lahovnik (2016), *dynamic capabilities* digolongkan ke dalam beberapa dimensi meliputi:

1. *Managerial capability*, menggambarkan peranan dominan dari pihak manajerial perusahaan dalam menciptakan *dynamic capabilities* terutama dalam hal merekonfigurasi sumber daya yang dimiliki.
2. *Marketing capability* merupakan kemampuan bertahan perusahaan. *marketing capabilities* meliputi pengembangan, menyebarkan dan menyatukan *market knowledge* agar dapat memahami perubahan yang terjadi di pasar. *Marketing capabilities* pada dasarnya merupakan kemampuan untuk memahami kebutuhan konsumen.
3. *Technological capability* merupakan kemampuan yang sangat erat kaitannya dengan *R&D capabilities* dan merupakan kemampuan inti yang perlu dimiliki perusahaan pada saat ini terutama bagi perusahaan yang berlandaskan pada kemampuan teknologi.
4. *R&D capability* merupakan kemampuan dalam memahami dan mengeksplorasi pengetahuan. Secara umum kemampuan R&D berkaitan dengan upaya menciptakan inovasi.
5. *Innovation capability* merupakan kemampuan untuk memperoleh dan mengembangkan suatu pengetahuan/*knowledge* agar dapat menjadi suatu keunggulan kompetitif bagi perusahaan.
6. *Human resource capability* merupakan kemampuan dalam mengelola dan memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki dalam perusahaan.

Enam dimensi yang diusulkan oleh Breznik dan Lahovnik (2016), sejalan dengan penelitian ini karena mencakup semua *capabilities* dalam penelitian ini. *Managerial capability* merupakan *coordinating capabilities*. *Marketing capability* merupakan *sensing capabilities*. *Technological capability* dan *R&D capability* merupakan *learning capabilities*. *Innovation capability* merupakan *learning capabilities*. *Human resource capability* merupakan *integrating capabilities*.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Chukwuemeka dan Onuoha (2018), juga dibahas mengenai bagaimana *dynamic capabilities* yang terdiri dari:

1. *Sensing*  
Kapabilitas *sensing* meliputi kemampuan perusahaan untuk mengenali pergeseran dalam lingkungan yang bisa berpengaruh pada bisnis perusahaan berdasarkan posisi kapabilitas saat ini. Sehingga, *sensing* berhubungan dengan pengenalan peluang dan tantangan dan pemantauan peran kapabilitas sekarang.
2. *Learning*

Pembelajaran (*learning*) merupakan formulasi dari tanggapan. Pembelajaran dalam konteks ini berhubungan dengan penciptaan pengetahuan, akuisisi pengetahuan, dan berbagi pengetahuan.

3. *Reconfiguring*  
Organisasi sebagai konfigurasi tertentu dari kapabilitas dan sumber daya, maka perubahan pada konfigurasi disebut dengan rekonfigurasi. Rekonfigurasi merupakan rantai terakhir dari perspektif prosedural pada kapabilitas dinamis dan diterima secara luas sebagai elemen inti dari kapabilitas dinamis.

Penelitian yang dilakukan oleh Chukwuemeka dan Onuoha (2018) tidak sepeenuhnya sejalan dengan hasil penelitian ini karena tidak terdapat *integrating*. Kemiripannya yaitu *sensing* dan *learning* memiliki kemiripan dengan penelitian ini. *Reconfiguring* dari penelitian Chukwuemeka dan Onuoha (2018) memiliki kemiripan dengan *coordinating*.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Dalam merespons perubahan lingkungan yaitu realisasi kebijakan konversi minyak tanah ke LPG, U.D Rukun melakukan *dynamic capabilities* yang terdiri dari:

1. *Sensing capabilities*. Dicerminkan dalam tindakan yang dilakukan oleh perusahaan meliputi *generating market intelligence*, *disseminating market intelligence*, dan *responding market intelligence*. Tindakan yang dilakukan U.D Rukun dalam *generating market intelligence* yaitu dengan mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan penerangan yang dibutuhkan oleh konsumen. Tindakan *disseminating market intelligence* yaitu menginformasikan masalah dan kondisi yang dihadapi organisasi kepada segenap karyawan, menyemangati karyawannya, U.D Rukun mengeksplor peluang pengganti minyak tanah. Tindakan *responding market intelligence* yaitu menginisiasi rencana untuk memanfaatkan kondisi pasar dengan mencari berbagai alternatif pengganti minyak tanah.
2. *Learning capabilities*. Dicerminkan dalam tindakan yang dilakukan oleh perusahaan meliputi *acquiring knowledge* dan *exploiting knowledge*. Tindakan U.D Rukun dalam *acquiring knowledge* yaitu mencari pengetahuan dengan melakukan riset dan percobaan terkait alternatif pengganti minyak tanah yaitu solar, baterai, dan parafin. Tindakan *exploiting knowledge* yaitu U.D Rukun melakukannya dengan merubah kemampuan operasional yang ada untuk memproduksi lampu tempel baterai.
3. *Integrating capabilities*. Dicerminkan dalam tindakan yang dilakukan oleh perusahaan meliputi *contributing individual knowledge to the group* dan *representation of individual and group knowledge*. Tindakan *contributing individual knowledge to the group* yaitu memasukkan pengetahuan dari setiap individu ke dalam organisasi. Tindakan *representation of individual and group knowledge* yaitu upaya yang dilakukan U.D Rukun untuk membuat karyawannya dapat bekerja dengan *fit*.
4. *Coordinating capabilities*. Dicerminkan dalam tindakan yang dilakukan oleh perusahaan meliputi *appointing right persons to right task* dan *identifying synergies among tasks, activities, and resources*. Tindakan *appointing right persons to right task* yaitu menugaskan orang yang tepat dengan cara: menunjuk karyawan dengan spesifikasi tertentu yang sesuai dengan bidang pekerjaannya dan mengganti karyawan yang tidak cocok antara keahlian dengan pekerjaannya. Tindakan *identifying synergies among tasks, activities, and resources* yaitu cara yang dilakukan U.D Rukun dalam menyinkronkan tugas, aktivitas, dan sumber daya.

## Saran

Penelitian ini dilakukan pada organisasi yang bergerak di sektor manufaktur yang memproduksi lampu tempel (dengan bahan bakar utama minyak tanah yang kemudian beralih ke baterai). Penelitian selanjutnya, diharapkan bisa mencari organisasi lain dengan industri yang berbeda untuk mengetahui *dynamic capabilities* berbagai organisasi dalam merespons perubahan lingkungan. Proposisi yang dirumuskan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk membentuk hipotesis yang dapat diuji pada berbagai penelitian selanjutnya.

## Implikasi Manajerial

Para manajer agar organisasinya dapat bertahan menghadapi perubahan lingkungan perlu melakukan:

1. *Sensing capabilities*. Organisasi perlu mencermati dan mengidentifikasi kondisi pasar dengan menyesuaikan kebutuhan konsumen. Dalam hal ini organisasi perlu mengumpulkan informasi terkait kondisi pasar agar organisasi bisa mengejar peluang bisnis dalam merespons perubahan lingkungan.
2. *Learning capabilities*. Organisasi perlu terus berupaya memperoleh pengetahuan yang dapat diadaptasikan dengan kondisi organisasi serta mengeksploitasi pengetahuan yang diperoleh dengan melakukan riset dan percobaan, merubah kemampuan operasional yang ada. Organisasi sebaiknya membuat SOP (*Standart Operating Procedure*), agar kegiatan operasional organisasi berjalan dengan lancar.
3. *Integrating capabilities*. Organisasi perlu untuk memasukkan pengetahuan dari setiap individu ke dalam organisasi dan memberikan pemahaman terhadap karyawan agar bekerja dengan *fit*.
4. *Coordinating capabilities*. Organisasi perlu untuk menata dan menempatkan tugas dan sumber daya di dalam suatu kegiatan operasional dengan cara menugaskan orang yang tepat untuk tugas yang tepat dan menyinkronkan tugas, aktivitas, dan sumber daya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *Journal of Management*, 11(1)
- Breznik , L. & Lahovnik, M. (2016). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage : Finding From Case Studies. *Journal of Management*, 21
- Chukwuemeka, O.W. & Onuoha, B.C. (2018). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants. *Journal of Management*, 4 (3)
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1).
- Fajriah, L.R. (2017). *Konversi Minyak Tanah ke LPG Bikin Negara Hemat Rp.197 Triliun*. Retrieved from <http://ekbis.sindonews.com>
- Gathungu, J.M. & Mwangi, J.K. (2012). Dynamic Capabilities, Talet Development and Firm Performance. *Journal of Management*, 2 (3) (88-91)
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16.
- Glaser, B. G. & Strauss, A.L., (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company
- Kaur, V. & Mehta, V. (2017). Dynamic Capabilities for Competitive Advantage :A Competitive Study of IT Multinationals in India. *Journal of Management*, 2 (1), (32-33)
- Pavlou, P. & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Journal of the decision science institute*, 42 (1)
- Shah, S. K., & Corley, K. G. (2006). Build better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43(8).
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.