

## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

#### 5.1 Simpulan

Dengan menggambarkan secara luas tentang perspektif kapabilitas dinamis, pengaruh dinamisme lingkungan, *top management team*, kapabilitas-kapabilitas organisasi, aliansi strategis serta literatur yang ada pada kinerja perusahaan. Pada penelitian disertasi dikembangkan dan diuji model pengaruh kapabilitas dinamis melalui kapabilitas-kapabilitas organisasi dan aliansi strategis pada kinerja perusahaan pada konteks perusahaan yang terdaftar sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada sektor industri manufaktur dan jasa. Penelitian ini merupakan langkah awal dalam mengembangkan dan menguji perspektif kapabilitas dinamis sebagai kapabilitas tingkat tinggi serta hubungannya dengan kinerja perusahaan. Kemudian pada penelitian ini juga dimodelkan bagaimana peran dinamisme lingkungan atas *top management team* dan kapabilitas dinamis pada konteks perusahaan di Indonesia, serta peran dari kedua-nya dalam pengembangan kapabilitas internal melalui kapabilitas-kapabilitas organisasi dan pengadaan kapabilitas eksternal melalui aliansi strategis selanjutnya dari kedua mekanisme pengembangan dan pengadaan kapabilitas ini diuji hubungannya kepada kinerja perusahaan.

Hasil empiris dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan dinamis secara keseluruhan berpengaruh kepada kapabilitas dinamis dan *top management team* sehingga dapat memverifikasi hipotesis penelitian bahwa secara keseluruhan, dinamisme lingkungan atau lingkungan yang tidak dapat diprediksi perubahannya dapat membentuk kapabilitas dinamis perusahaan serta sebagai anteseden dari model *top management team*. Adapun karakteristik dinamisme lingkungan yang teridentifikasi positif dan signifikan dipersepsikan lebih sulit untuk diprediksi baik oleh perusahaan pada sektor industri manufaktur maupun

jasa adalah lingkungan teknologi, dapat menyebabkan produk dan proses perusahaan-perusahaan menjadi usang.

Peranan top management team dalam mengembangkan kapabilitas baik kapabilitas dinamis, kapabilitas-kapabilitas organisasi atau disebut dengan pengembangan kapabilitas internal maupun melalui aliansi strategis untuk mendapatkan kapabilitas secara eksternal. Berdasarkan hasil pengujian empiris menunjukkan penerimaan hipotesis penelitian dengan signifikan bahwa *top management team* lebih berkomitmen pada pengembangan kapabilitas internal baik melalui kapabilitas dinamis maupun secara langsung pada kapabilitas-kapabilitas organisasi. Kapabilitas dinamis itu sendiri secara langsung menunjukkan pengaruhnya kepada kapabilitas-kapabilitas organisasi secara signifikan sebagai cara untuk melakukan *upgrading* atau pengembangan kapabilitas.

Karakteristik kapabilitas dinamis yang teridentifikasi mulai dari *sensing*, *seizing* dan *reconfigure*, diketahui bahwa *reconfigure* sumberdaya sebagai kekuatan utama dari kapabilitas dinamis perusahaan. Karena pada tahapan ini lebih nampak dibandingkan pada tahapan *sensing* dan *seizing* peluang baik keberhasilannya maupun kegagalan yang mungkin terjadi sebagai proses pembelajaran.

Sedangkan penggunaan aliansi strategis untuk mendapatkan kapabilitas eksternal, top management team menunjukkan pengaruhnya negatif dan tidak signifikan atau dengan kata lain dipersepsikan bukan cara yang didukung untuk memperoleh kapabilitas. Pengaruh dari rendahnya top management team dalam memberikan perhatian dan pengelolaan aliansi strategis, terefleksikan dari rendahnya koordinasi diantara aktivitas atau aliansi-aliansi yang sedang dijalankan perusahaan. Walaupun secara internal dalam perusahaan telah mendukung pelaksanaan aliansi strategis ini melalui dukungan secara empiris dan signifikan oleh kapabilitas dinamis dan kapabilitas-kapabilitas organisasi perusahaan.

Ketakutan akan mitra aliansi yang akan menjadi pesaing di kemudian hari sebagai penyebab keengganan TMT mendukung dan melaksanakan aliansi

strategis jika harus berbagi kapabilitas pada perusahaan mitra aliansi. Kemudian karakteristik *top management team* yang teridentifikasi harus diperhatikan dan dikelola oleh perusahaan-perusahaan baik pada sektor manufaktur maupun jasa adalah komunikasi informal dan formal dari TMT serta proses tim yang berjalan diantara TMT disamping keberagaman demografis. Sehingga kecepatan dan kualitas keputusan TMT sesuai dengan kondisi lingkungan dan strategi yang sedang dijalankan.

Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa hipotesis penelitian akan pengaruh aliansi strategis dan kapabilitas-kapabilitas organisasi pada kinerja perusahaan terverifikasi serta hubungan kapabilitas dinamis kepada kinerja perusahaan secara langsung tidak terbukti. Hal ini meningkatkan dukungan pada beberapa literatur bahwa kapabilitas tidak akan berpengaruh pada kinerja secara langsung, melainkan melalui sumberdaya dijalankan oleh kapabilitas tersebut. Berdasarkan grup sampel perusahaan sektor industri manufaktur diketahui bahwa aliansi strategis tidak signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga membawa kesimpulan bahwa aliansi strategis yang dijalankan oleh perusahaan pada sektor industri manufaktur dan jasa berbeda dari tujuan dan tipe aliansinya. Perusahaan manufaktur lebih menggunakan aliansi vertikal seperti *supply chain management* untuk menjaga aliran material sedangkan perusahaan sektor jasa menggunakan aliansi horisontal untuk penguasaan pasar.

Dengan menggabungkan teori-teori dan bukti dari penelitian ini, maka hasil penelitian ini dapat memberikan verifikasi empiris akan hubungan dari mekanisme pengembangan kapabilitas baik internal maupun eksternal melalui aliansi pada konteks perusahaan-perusahaan di Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang.

## 5.2 Implikasi

Implikasi-implikasi yang kami sadari muncul sebagai bagian dari hasil pembahasan pada temuan penelitian ini bagi para manajer dan direktur di organisasi atau perusahaan bahwa kapabilitas dinamis ini perlu dikembangkan secara inherent sebagai bagian dari strategi bisnis untuk selalu mencapai derajat

kesesuaian dengan lingkungan yang tinggi. Tidak semua dari komponen dinamisme lingkungan harus menjadi fokus perhatian manajer dalam pengembangan kapabilitas dinamis ini karena biaya yang harus dikeluarkan untuk mencapai derajat kesesuaian yang tinggi pada semua komponen dinamisme lingkungan. Seperti pada dinamisme lingkungan pasar, walaupun berpengaruh pada perusahaan namun ukuran pasar di Indonesia pada dasarnya pasar bagi perusahaan akan tetap ada. Sedangkan pada dinamisme lingkungan teknologi, manajer perusahaan perlu menambahkan perhatian dan fokus nya pada pengembangan teknologi sebagai bagian dari aktivitas penelitian dan pengembangan internal perusahaan bukan hanya sebagai konsumen teknologi dari luar sehingga perusahaan memiliki *cospecialization* pada bidang teknologi. Serta hal ini menjadi peluang untuk pengembangan perusahaan-perusahaan dengan spesialisasi pada bidang teknologi sebagai pemasok teknologi pada lokal sebagai penyangga untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan teknologi.

Kemudian para direktur sebagai *top management team* pada perusahaan sektor manufaktur maupun jasa lebih memperhatikan pengembangan kapabilitas dinamis dan operasional rutin pada kapabilitas-kapabilitas organisasi tidak hanya mengandalkan pada manajer fungsionalnya saja. Keberadaan sistem informasi bahkan paket ERP (*enterprise resource planning*) memungkinkan untuk pemantauan proses secara real time sehingga proses perbaikan dan peningkatan dapat dilakukan agar capaian keluaran atas strategi yang ditetapkan terpenuhi. Jika pada kenyataannya para TMT di sektor manufaktur lebih mementingkan program-program peningkatan sebagai kapabilitas dinamis sebagai upaya untuk meningkatkan pendapatan perusahaan, bukan berarti tidak memperhatikan kapabilitas operasional organisasi. Hal yang terbalik terjadi pada TMT di perusahaan sektor jasa yang seharusnya juga memberikan perhatian pada peningkatan kapabilitas dinamis tidak pada kapabilitas-kapabilitas organisasi semata.

Pola pengembangan kapabilitas secara internal melalui kapabilitas dinamis dan kapabilitas-kapabilitas organisasi lebih diminati dibandingkan dengan melalui aliansi strategis. Pelaksanaan aliansi strategis diantara perusahaan di Indonesia

nampaknya belum banyak dilakukan baik untuk menangkap peluang yang muncul di pasar maupun untuk pengembangan kapabilitas. Sehingga keberadaan unit yang mengelola aliansi strategis perlu direvitalisasi terutama pada kapabilitas koordinasi diantara aktivitas-aktivitas aliansi. Terbatas nya pendidikan dan pelatihan khusus mengenai pengelolaan aliansi strategis yang dilaksanakan di dalam negeri menjadi hambatan dalam pengembangan kompetensi karyawan pada fungsi yang mengelola unit aliansi strategis dalam perusahaan.

### 5.3 Rekomendasi

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang menawarkan jalan bagi penelitian-penelitian lebih lanjut. Data yang digunakan adalah *cross sectional* yang secara alami serta dengan fokus pada organisasi atau perusahaan yang besar, dengan demikian perlu kehati-hatian ketika menarik kesimpulan sebab-akibat. Temuan pada penelitian ini seharusnya tidak selalu ditafsirkan sebagai bukti yang mendasari atas hubungan-hubungan kausal, akan tetapi lebih pada skema kausal. Kedua penelitian ini menguji kapabilitas dinamis dengan menggunakan kinerja keuangan berdasarkan pertumbuhan *return on asset* sebagai variabel dependen. Sehingga terbatas dalam menguji keberlangsungan kapabilitas dinamis atas kinerja organisasi.

Perluasan penelitian ini yang menarik adalah dengan merancang program penelitian *longitudinal* untuk mengkonfirmasi kausalitas secara empirik dan menilai keluaran kinerja perusahaan atas waktu. Selanjutnya penelitian ini hanya menguji model dengan ukuran sampel empiris yang kecil, walaupun penggunaan PLS-SEM mengakomodir penggunaan sampel kecil ini, maka pada penelitian yang akan datang sebaiknya bertujuan untuk mereplikasi temuan-temuan dalam penelitian ini dengan ukuran sampel yang lebih besar serta dalam setting yang berbeda baik perusahaan, demografi dan lainnya.

Hasil temuan penelitian ini juga memberikan jalan untuk perluasan penelitian lanjutan lainnya seperti dengan memasukan variabel moderasi atau mediasi untuk dapat memahami lebih lanjut karakteristik dari kapabilitas dinamis serta pengaruhnya berdasarkan atribut tertentu. Misalkan dengan memasukkan atribut

dari perusahaan seperti jumlah tenaga kerja tetap, umur perusahaan, nilai kapitalisasi saham sebagai moderasi kapabilitas dinamis. Berdasarkan atas ukuran sampel yang lebih besar, maka penelitian lebih lanjut disarankan untuk memodelkan interaksi dari kapabilitas dinamis tidak hanya dengan kapabilitas organisasi namun juga struktur organisasi, inovasi dan pengembangan produk, intensitas kompetisi, *absorptive capacity* sebagai bentuk dari dualisme kapabilitas.

## DAFTAR PUSTAKA

Didit Damur Rachman, 2016  
*Studi Kapabilitas Dinamis, Top Management Team, Kapabilitas Internal dan Aliansi Strategis terhadap Kinerja Perusahaan*  
Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)