



## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Dalam melakukan penyusunan penelitian ini, peneliti memerlukan beberapa konsep dari peneliti-peneliti terdahulu dan sebelumnya yang sudah dipublikasikan. Tujuan mengambil penelitian terdahulu antara lain untuk dijadikan sebagai acuan dan tumpuan serta untuk menjadikan perbandingan dalam penelitian saat ini. Berikut antara beberapa penelitian terdahulu sebagai acuan yang digunakan dan terdapat didalam tabel berikut.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti dan Tahun	Judul	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
1.	Asta Pundzlene, Sharukh Nikou dan Harry Bouwman (2022)	Hubungan Antara <i>Dynamic Capabilities</i> dan <i>Competitive Firm Performance</i> , Peran Mediasi <i>Open Innovation</i>	Analisis SEM mengungkapkan bahwa <i>Dynamic Capabilities</i> suatu perusahaan berdampak signifikan terhadap kinerja <i>Open Innovation</i> , dan bahwa <i>Open Innovation</i> berdampak Pada <i>Competitive Firm Performance</i> (Pundziene et al., 2021)	Persamaan : Variable yang diteliti sama Perbedaan : Tempat penelitian yang berbeda, penelitian ini berada di perusahaan sektor teknologi sedangkan peneliti kali ini pada perusahaan jasa, juga terdapat perbedaan alat

				analysis Data
2..	Wilden, Ralf dan Gudergan Siegfried (2017)	<i>Service Dominant Orientation , Dynamic Capabilities dan Frm Performance</i>	Hasil penelitian mneunjukkan bahwa kemampuan pemassaran dan teknologi sepeuhnya memediasi hubungan antara <i>Service Dominant Orientation</i> suatu perusahaan dengan kinerja perusahaan. Dampak marjinal positif dari <i>Service Dominant Orientation</i> suatu perusahaan terhadap kemampuan pemasarnya meningkat seiring dengan perusahaan yang menunjukkan <i>Service Dominant Orientation</i> yang lebih kuat. Selain itu pengaruh positif <i>Service Dominant Orientation</i> terhadap pemasaran berkurang seiring	Persamaan: Variable yang digunakan sama Perbedaan : Tempat Penelitian yang berbeda dan berbasis web



			dengan semakin banyaknya perusahaan yang menggunakan <i>Dynamic Capabilities</i> (Wilden, Ralfand Gudergan, 2017)	
3	Lorenzo Arditoa, Antonio Messeni, Luka Dezic dan Sylvaine Castellanod (2018)	Pengaruh Open Innovation terhadap Kinerja Ambidextrous	Hasil temuan ini memperluas literatur membahas antara <i>Open Innovation</i> yang masuk dan kinerja ambidextrous, yang tidak memiliki penjelasan jelas apakah dan sejauh mana sumber pengetahuan dari pemangku kepentingan rantai pasokan memfasilitasi pencapaian ambidextrous inovasi (Ardito et al., 2020)	Persamaan: Variable yang sama yaitu <i>Open Innovation</i> . Perbedaan: Tempat Penelitian yang berbeda
4.	Aman Abid dan Paull Harrigany (2020)	Sebuah Eksplorasi hubungan pemilih yang dimungkinkan oleh media sosial melalui teori kegunaan dan kepuasan,	Temuan menunjukkan bahwa kepuasan sosial, informasi dan hiburan merupakan pemicu utama hubungan ini. Lebih jauh lagi	Persamaan: Variable dan teori yang digunakan sama yakni <i>Service Dominant Orientation</i> Perbedaan :



		kontak psikologis dan <i>Service Dominant Orientation</i>	interaksi perkembangan, individu, relasional dan etika memperkuat hubungan daring. (Abid & Harrigan, 2020)	Tempat penelitian yang berbeda
5.	Ingo O. Karpen, Liliana L, Bove b, Bryan A Luke, Michael J. Zyphur (2014)	Service Dominant Orientation, Pengukuran dan Dampaknya terhadap Kinerja Hasil	Hasil memberikan demonstrasi empiris pertama tentang pentingnya kapabilitas SD, dan Logika SD bagi perusahaan (Karpen et al., 2015)	Persamaan: Variable yang sama yakni Service Dominant Orientation Perbedaan : Tempat penelitian yang berbeda
6.	Matthijs J. Janssen, Carolina Castaldi dan Alexander Alexiev (2016)	Dynamic Capabilities untuk inovasi layanan : konseptualisasi dan pengukuran	Kemampuan yang diukur ditemukan berkorelasi pada tingkat yang berbeda dengan ukuran kinerja. (Janssen et al., 2016)	Persamaan: Variable yang sama Perbedaan : Tempat penelitian yang berbeda

Pada umumnya, penelitian terdahulu menunjukkan konsesus mengenai pengaruh atau peran variabel *Dynamic Capabilities* dalam mempengaruhi Variable *Competitive Firm Performance* dengan Mediasi oleh Variable *Open Innovation*. Meskipun demikian, terdapat variasi dalam metodologi penelitian, seperti sampel dan obyek yang berbeda dan pendekatan analisis yang bervariasi.



## 2.2 KAJIAN TEORI

### 2.2.1 MANAJEMEN STRATEGI

Menurut (Teece, 2009, p. 83) fokus bidang manajemen strategi adalah pada pilihan sehubungan dengan arah evolusi perusahaan bisnis. Bidang manajemen strategi telah bersifat elektrik dalam penggunaan paradigma ekonomi karena ilmu ekonomi (neoklasik) tidak dapat menjelaskan sejumlah fenomena yang menarik bagi para akademisi dibidang manajemen strategi seperti heterogenitas perusahaan, dinamika industri, kewirausahaan dan keunggulan kompetitif menurut (Teece, 2009, p. 85).

Menurut (Sampurno, 2013) manajemen strategi merupakan cabang ilmu manajemen yang secara khusus mempelajari faktor-faktor penentu (determinan) mengapa dan bagaimana suatu organisasi mampu mencapai kinerja unggul dan memiliki daya hidup panjang.

Menurut beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen strategi adalah cara atau taktik perusahaan untuk menjaga sustainability perusahaan.

### 2.2.2 DYNAMIC CAPABILITIES

Menurut (Pundziene et al., 2021) *Dynamic Capabilities* mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat.



Menurut (Pundziene et al., 2021) *Dynmic Capabilities* mencakup pengelolaan kemampuan dan sumber daya dari semua fungsi perusahaan, dengan tujuan keseluruhan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Dynamic Capabilities* merupakan cakupan kapabilitas perusahaan yang sulit ditiru yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan pelanggan dan peluang teknologi serta mencakup kapasitas perusahaan untuk membentuk ekosistem yang ditempatinya, mengembangkan produk dan proses baru, serta merancang dan menerapkan model bisnis yang layak.

### 2.2.3 SERVICE DOMINANT ORIENTATION

(Karpen et al., 2015) memperkenalkan konsep *Service Dominant Orientation*, mengonseptualisasikan untuk pertama kalinya kapabilitas yang memberlakukan *Service Dominant Logic* dengan memungkinkan organisasi untuk menciptakan nilai bersama melalui pertukaran layanan dengan mitra jaringan.

Menurut (Karpen et al., 2015) *Service Dominant Orientation* merupakan kumpulan kemampuan organisasi yang memfasilitasi integrasi sumber daya dan penciptaan nilai bersama diantara berbagai aktor melalui interaksi yang terindividualisasi, relasional, etik, berkembang, memberdayakan dan terpadu.



Maka konseptualisasi *Service Dominant Orientation* ini merupakan langkah penting menuju pengembangan teori kisaran menengah kapabilitas penciptaan bersama dalam konteks *Service Dominant Logic*. Dalam hal ini peneliti menyelidiki secara empiris *Service Dominant Orientation* dan kemampuan penciptaan bersama dengan memeriksa sifat operasional konstruk dan saling ketergantungan nomologis. Untuk itu tujuan peneliti mengembangkan dan memvalidasi indeks hierarkis untuk mengukur *Service Dominant Orientation*.

#### 2.2.4 OPEN INNOVATION

Menurut (Pundziene et al., 2021) mendefinisikan *Open Innovation* sebagai paradigma yang mengasumsikan bahwa perusahaan dapat dan menggunakan ide-ide eksternal dan internal serta jalur menuju pasar.

*Open Innovation* didefinisikan sebagai proses inovasi terdistribusi yang menggabungkan aliran pengetahuan terkelola melintasi batas-batas organisasi, menggunakan mekanisme yang berbeda sesuai dengan model bisnis perusahaan (Chesbrough et al., 2024)

Beikut ini merupakan gambar menurut (Chesbrough et al., 2024) yang telah memperluas konsep *Open Innovation*:





Apakah perusahaan bermaksud menerapkan teknologi tersebut?	Ya	(Penggunaan Strategis) <i>inside- out open innovation</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengungkapan selektif</li> <li>• Membuka IP latar belakang untuk mitra (pengembangan bersama)</li> <li>• Pengaturan Standar</li> <li>• Berikan insentif kepada orang lain untuk berinovasi</li> </ul>	<i>Outside-outOpen Innovation</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OI sustainable di non inti bisnis</li> <li>• Digitalisasi aset non inti</li> <li>• Teknologi dan pasar pengembangan produk pelengkap non inti</li> </ul>
	Tidak	Inovasi Tertutup	<i>Outside-in Open Innovation</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradisional luar dalam OI</li> <li>• Membangun kemampuan teknologi baru (misalnya, model bisnis berbasis data, tranformasi digital)</li> </ul>
		Ya	Tidak

Apakah perusahaan memiliki teknologi yang dibutuhkan secara internal?

Gambar 2 1 Memperluas Konsep *Open Innovation*

Sumber : (Chesbrough et al., 2024)

Penggunaan strategis *Open Innovation* dari dalam ke luar telah dijelaskan di bagian sebelumnya. Perusahaan mengundang pihak lain untuk bersama-sama mengomersialkan teknologi, seperti dalam kasus penetapan standar, pengungkapan teknologi secara selektif, dan pembukaan IP latar belakang untuk proyek teknologi bersama. Dalam kasus *Open Innovation* dari dalam ke luar yang diterapkan oleh perusahaan minyak, mereka memberi insentif kepada perusahaan jasa untuk mengambil alih kepemilikan teknologi dan mengeksplorasi inovasi lebih lanjut.

Sel kanan atas pada Gambar 1 menggambarkan *Open Innovation* "luar-ke-luar". Ini merupakan upaya untuk menangkap fenomena baru di area inovasi kolaboratif dan pada saat yang sama memperluas konsep inovasi terbuka. Pertama-tama kami memberikan dua contoh untuk menggambarkan inovasi terbuka luar-ke-luar: Yang pertama adalah *Green Fiber Bottle*, botol 100% biodegradable pertama di dunia yang digunakan oleh perusahaan pembuat bir Denmark Carlsberg untuk mengatasi masalah keberlanjutan sesuai dengan strateginya (Chesbrough et al., 2024). Yang kedua menggambarkan bagaimana KLM menangani komitmennya terhadap norma emisi CO2 melalui pembentukan SkyNRG bersama dengan beberapa kapitalis ventura. Kedua contoh tersebut menggambarkan situasi di mana perusahaan memiliki insentif strategis untuk berinvestasi dalam solusi teknologi tetapi tidak memiliki kompetensi untuk mengembangkan teknologi tersebut secara internal sementara tidak memiliki insentif untuk mengambil alih kepemilikan teknologi tersebut. Selain KLM adapun perusahaan lain yakni *Green Fiber Botle*.

*Green Fiber Bottle* merupakan proyek utama *Carlsberg* untuk menjadi perusahaan yang lebih berkelanjutan. Karena kemasan bertanggung jawab atas 40% dari total dampak lingkungannya, perusahaan memutuskan pada tahun 2015 untuk mempertimbangkan hal ini sebagai area utama peningkatan keberlanjutan di perusahaan. Namun, *Carlsberg* adalah produsen dan distributor bir, bukan



perusahaan pengemasan. Meskipun memiliki insentif strategis yang kuat untuk mengembangkan botol yang berkelanjutan, perusahaan tidak memiliki keahlian dalam produksi botol, apalagi dalam produksi botol yang berkelanjutan. Teknologi untuk *Green Fiber Bottle* berasal dari *ecoXpac*, perusahaan rintisan dalam bisnis solusi kemasan, yang dikembangkannya bekerja sama dengan DTU, sebuah universitas di Denmark. Perusahaan rintisan tersebut kekurangan modal untuk meningkatkan skala teknologi dan belum ada aplikasi pasar yang jelas untuk teknologi tersebut. *Carlsberg* menawarkan keduanya, tetapi produsen bir Denmark tidak tertarik untuk terlibat dalam pengemasan dan lebih memilih bermitra dengan pemasok untuk lebih mengembangkan dan mengomersialkan teknologi tersebut. Karena *Carlsberg* tidak tertarik untuk mengambil alih kepemilikan teknologi baru tersebut, maka perusahaan harus menyelaraskan insentif di antara para mitranya: karena *ecoXpac* sangat ingin memperluas bisnisnya dan karena *Carlsberg* tidak memasuki bisnis pengemasan, perusahaan tidak membatasi *ecoXpac* untuk menawarkan solusi pengemasan barunya kepada perusahaan lain.

### 2.2.5 COMPETITIVE FIRM PERFORMANCE

Dalam penelitiannya yang penting (Nandi Jenkinson, Manoj D Chiba, Morris Mthombeni, 2024) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif merupakan inti dari kinerja perusahaan di pasar yang kompetitif dan dapat dicapai melalui dua strategi kompetitif.



Strategi-strategi yaitu kepemimpinan biaya dan diferensiasi, mempertimbangkan kesenjangan antara harga yang dibebankan untuk suatu produk atau layanan dan nilai yang dirasakan oleh pelanggan relatif terhadap strategi pesaing (Nandi Jenkinson, Manoj D Chiba, Morris Mthombeni, 2024).

Dalam tahun-tahun berikutnya, teori RBV menyarankan pendekatan alternatif untuk mencapai keunggulan kompetitif, yang kurang terkait dengan strategi kompetitif dan lebih fokus pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan sumber daya yang langka dan berharga (Nandi Jenkinson, Manoj D Chiba, Morris Mthombeni, 2024). Teori pandangan berbasis sumber daya berpendapat bahwa ketika sumber daya ini tidak didistribusikan secara merata di antara para pesaing, perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Teori Kemampuan Dinamis berbagi fokus teori RBV, berdasarkan sumber daya dan kemampuan berkualitas tinggi, tetapi berpendapat bahwa keunggulan kompetitif dicapai melalui konfigurasi ulang berkelanjutan mereka ke keadaan yang lebih kompleks, tak ada bandingannya, dan khas untuk tetap kompetitif (Nandi Jenkinson, Manoj D Chiba, Morris Mthombeni, 2024). Munculnya teknologi AI generatif dimungkinkan melalui model bisnis baru yang membuat teknologi tersebut tersedia secara bebas bagi pelanggan dan pesaing, sambil memberi pengembangnya keunggulan kompetitif, lebih lanjut menekankan bahwa sumber daya yang langka dan tidak dapat ditiru



bukanlah sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Nandi Jenkinson, Manoj D Chiba, Morris Mthombeni, 2024).

## 2.3 HUBUNGAN ANTAR VARIABLE

### 2.3.1 Hubungan Antar *Dynamic Capabilities* dan *Competitive Firm Performance*

Secara empiris meneliti hubungan antara *Dynamic Capabilities*, *Open Innovation* dan *Competitive Firm Performance*. Namun, hanya sejumlah kecil penelitian yang secara eksplisit menyelidiki hubungan antara ketiga konsep tersebut (Pundziene et al., 2021). Pada tingkat konseptual, bahkan lebih sedikit makalah yang membahas topik ini secara lebih rinci (Pundziene et al., 2021).

Schilke (2014) mengoperasionalkan *Dynamic Capabilities* sebagai manajemen aliansi dan kapabilitas pengembangan produk baru, sementara Protogerou et al. (2012) mengoperasionalkan *Dynamic Capabilities* sebagai koordinasi, pembelajaran, dan kapabilitas respons kompetitif strategis serta *Competitive Firm Performance*.

Meskipun dapat dilihat dari literatur bahwa mayoritas penelitian sebelumnya cenderung mengasumsikan hubungan tidak langsung antara *Dynamic Capabilities* dan *Competitive Firm Performance*. *Open Innovation* dapat dilihat sebagai pengelolaan arus masuk dan keluar pengetahuan secara sengaja untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mencapai kinerja kompetitif perusahaan yang baik, peneliti sebelumnya mengusulkan bahwa *Open Innovation* memediasi jalur



antara *Dynamic Capabilities* dan *Competitive Firm Performance*. Dan penelitian kali ini untuk mengetahui pengaruh langsung hubungan *Dynamic Capabilities* dan *Competitive Firm Performance*.

### 2.3.2 Hubungan antar *Service Dominant Orientation* dan *Competitive Firm Performance*

*Service Dominant Orientation* adalah pendekatan strategis yang menekankan nilai layanan dan interaksi pelanggan sebagai inti dari proses bisnis. Dan *Competitive Firm Performance* adalah hasil kinerja perusahaan yang menunjukkan keunggulan kompetitif.

Pendapat Para Ahli Mengenai Hubungan antar *Service Dominant Orientation* dan *Competitive Firm Performance*.

Menurut (Vargo & Lusch, 2014) Dalam teori *Service Dominant Logic*, mereka menekankan bahwa orientasi layanan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai bersama dengan pelanggan. Hal ini memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut (Lindgreen, n.d.) Dalam konteks manajemen nilai, mereka menyatakan bahwa *Service Dominant Orientation* mendukung perusahaan dalam mengembangkan strategi berbasis nilai yang menghasilkan peningkatan *Competitive Firm Performance*, terutama dalam sektor jasa.

Berdasarkan pandangan para ahli, hubungan antara *Service Dominant Orientation* dan *Competitive Firm Performance* bersifat positif dan signifikan, terutama jika perusahaan mampu



mengimplementasikan pendekatan berbasis layanan untuk menciptakan nilai bersama dengan pelanggan. Penekanan pada hubungan pelanggan, inovasi, dan pengalaman pelanggan menjadi kunci utama dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan.

### 2.3.3 Hubungan antar *Dynamic Capabilities* dan *Open Innovation*

Hubungan antara *Dynamic Capabilities* dan *Open Innovation* telah menjadi topik penting dalam literatur manajemen dan inovasi. *Dynamic Capabilities* dan *Open Innovation* saling berhubungan karena kemampuan sensing membantu perusahaan mengidentifikasi mitra eksternal yang potensial dan tren teknologi yang relevan, kemampuan seizing memungkinkan perusahaan mengadopsi ide eksternal secara efektif dan mengintegrasikannya ke dalam strategi inovasi dan kemampuan *transforming* memungkinkan perusahaan menyesuaikan struktur organisasi dan sumber daya untuk mendukung kolaborasi eksternal yang efektif.

Pandangan Para Ahli Mengenai Hubungan *Dynamic Capabilities* dan *Open Innovation*, menurut (Teece, 2009) *Dynamic Capabilities* diperlukan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang berubah dengan cepat. Dalam konteks OI, kemampuan ini membantu perusahaan mengidentifikasi peluang kolaborasi eksternal dan menyesuaikan strategi inovasi. Menurut (Chesbrough et al., 2024) Sebagai penggagas konsep *Open Innovation*, Chesbrough menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil dalam OI



biasanya memiliki *Dynamic Capabilities* yang kuat untuk mengelola hubungan eksternal, menyerap pengetahuan baru, dan memanfaatkan hasil kolaborasi.

Berdasarkan pandangan menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa *Dynamic Capabilities* dan *Open Innovation* saling berhubungan untuk mempertahankan *sustainability* perusahaan dan mempertahankan performa perusahaan.

#### **2.3.4 Hubungan antar Open Innovation dan Competitive Firm Performance**

Hubungan antara *Open Innovation* dan *Competitive Firm Performance* (CFP) telah menjadi topik penting dalam penelitian inovasi dan manajemen strategi. Pendapat Para Ahli Mengenai hubungan antar *Open Innovation* dan *Competitive Firm Performance*. Menurut Lichtenthaler (2009) *Open Innovation* membantu perusahaan mengoptimalkan sumber daya internal dan eksternal untuk menciptakan nilai baru, yang berkontribusi langsung pada peningkatan *Competitive Firm Performance*.

(West & Bogers, 2014) Mereka menekankan bahwa hubungan antara OI dan CFP sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengelola dinamika kolaborasi eksternal, seperti kepercayaan dan manajemen konflik. Dan (Laursen & Salter, 2006) Dalam penelitian mereka, perusahaan dengan pendekatan OI yang lebih luas (terbuka terhadap lebih banyak sumber eksternal) memiliki kinerja



inovasi yang lebih tinggi, yang akhirnya meningkatkan CFP.

Hubungan antara *Open Innovation* (OI) dan *Competitive Firm Performance* (CFP) bersifat positif, dengan OI berperan penting dalam memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan. Pandangan para ahli menekankan bahwa OI adalah alat strategis yang, jika diterapkan dengan benar, dapat mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan kinerja kompetitif

### **2.3.5 Hubungan Open Innovation Sebagai Mediator Antar Dynamic Capabilities dan Competitive Firm Performance**

(Pundziene et al., 2021) mencatat bahwa *Dynamic Capabilities* memberdayakan proses *Open Innovation* dengan kemampuan untuk melampaui batasan organisasi internal dan eksternal untuk mengakses berbagai jenis sumber daya dan mengaturnya agar sesuai dengan proses inovasi terbuka melalui penginderaan, penangkapan (mengatur dan menangkap kemampuan nilai) dan transformasi (Pundziene et al., 2021). (Pundziene et al., 2021) menyelidiki apakah perusahaan dengan *Dynamic Capabilities* yang kuat mengembangkan proses inovasi yang lebih terbuka daripada perusahaan dengan *Dynamic Capabilities* yang lemah.

Berdasarkan studi kasus ganda, (Pundziene et al., 2021) menyimpulkan bahwa *Dynamic Capabilities* harus mendukung strategi inovasi terbuka agar perusahaan dapat bersaing di bawah tekanan lingkungan bisnis saat ini. Lebih jauh, penulis menunjukkan bahwa



perusahaan perlu mampu merasakan peluang kemitraan baru dan sumber pengetahuan eksternal, memanfaatkan peluang komersialisasi dengan lebih baik, dan akhirnya mengubah sumber daya internal dan eksternal untuk mendukung inovasi terbuka dan daya saing perusahaan. Kemudian, (Pundziene et al., 2021) menunjukkan bahwa kapabilitas perebutan (pengaturan dan penangkapan nilai), yang bertanggung jawab atas implementasi dan menyelesaikan sesuatu, dapat ditingkatkan dengan mengadopsi *Open Innovation* proses. Proses *Open Innovation* dari luar ke dalam dan dari dalam ke luar mendukung upaya internal untuk menangani inovasi secara efektif. Misalnya, tergantung pada kebutuhan, sebuah perusahaan dapat melakukan *spin-off*, *spin-out*, atau memberikan lisensi teknologi untuk lebih mengembangkannya di luar perusahaan yang ada (strategi *Open Innovation* dari dalam ke luar). Di sisi lain, ketika sebuah perusahaan kekurangan pengetahuan tertentu, perusahaan tersebut dapat memberikan lisensi kekayaan intelektual yang relevan untuk secara efektif mengarahkan inovasi menuju hasil komersial yang diharapkan (strategi inovasi terbuka dari luar ke dalam).

proses. Proses inovasi terbuka dari luar ke dalam dan dari dalam ke luar mendukung upaya internal untuk menangani inovasi secara efektif. Misalnya, tergantung pada kebutuhan, sebuah perusahaan dapat melakukan *spin-off*, *spin-out*, atau memberikan lisensi teknologi untuk lebih mengembangkannya di luar perusahaan yang ada.

(Pundziene et al., 2021)mencocokkan *Dynamic Capabilities*



(penginderaan, penangkapan, dan transformasi) dengan strategi *Open Innovation* (luar-dalam dan dalam-luar). Mereka menyatakan bahwa kapabilitas dinamis penginderaan mendukung strategi inovasi terbuka luar-dalam melalui pemindaian, identifikasi, pembuatan makna, dan pemilihan pengetahuan dan teknologi eksternal yang berharga. Selain itu, melalui kapabilitas penginderaan mereka, perusahaan dapat mendeteksi dan membangun kolaborasi antar-organisasi dengan pemangku kepentingan yang relevan, seperti lembaga penelitian, perusahaan rintisan, dan perusahaan teknologi lainnya. Sumber pengetahuan eksternal yang kurang dibahas yang dapat diuntungkan oleh kapabilitas penginderaan proses inovasi terbuka perusahaan adalah pelanggan. Mengintegrasikan umpan balik pelanggan sedini mungkin ke dalam proses inovasi membantu perusahaan menghemat waktu dan mencapai kecocokan yang lebih baik dengan pasar. Oleh karena itu, dalam penelitian kami, kami tidak hanya menganggap keterlibatan pelanggan sebagai salah satu variabel inovasi terbuka, tetapi juga mempertimbangkan posisi pelanggan sebagai sumber informasi eksternal yang penting.

Kesimpulannya, kemampuan penginderaan suatu perusahaan sangat penting dalam lingkungan bisnis saat ini agar mampu mendeteksi sejumlah besar pengetahuan dan teknologi beragam yang ada, menilainya berdasarkan kebutuhan bisnis perusahaan, dan memilih yang paling berpotensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan sambil



mengesampingkan yang tidak relevan. Akhirnya, *Open Innovation* didukung oleh kemampuan dinamika transformasi yang bertanggung jawab untuk menyelaraskan kembali organisasi (struktur) dan budaya perusahaan dalam rangka mendukung kerja sama antar dan intra-organisasi serta manajemen pengetahuan yang efektif. Kemampuan transformasi khususnya berguna ketika lini bisnis baru diperkenalkan yang memerlukan revisi besar dari model bisnis saat ini diikuti oleh perubahan penting dalam desain organisasi. Hal ini khususnya berlaku pada perusahaan mapan besar yang memiliki satu atau lebih lini bisnis lama yang sangat melindungi identitas mereka, dan secara efektif menghambat kerja sama intra-organisasi dan arus pengetahuan internal.



## 2.4 Kerangka Pemikiran

