

Strategi Peningkatan Kapabilitas Dinamis Perusahaan Properti

Ningky Sasanti Munir*

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta

Rachmat Dwi Cahyono

Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Jakarta

Mia Christy Patricia

Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Jakarta

* *ningky.sasanti@dsn.ubharajaya.ac.id*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami kondisi kapabilitas dinamis (DC) perusahaan yang bergerak di bidang properti, khususnya strategi peningkatan yang perlu dilakukan untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam lingkungan yang dinamis pasca pandemi Covid-19. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan bersifat terapan, dimana data diperoleh melalui wawancara direksi perusahaan, survei eksekutif level manajerial dan pengolahan data internal perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan tiga prioritas DC yang perlu ditingkatkan perusahaan, yaitu *Innovation Capability*, *Alliances/Networking Capability* dan *Operational Capability*. Ketiga DC tersebut diperlukan untuk mengantisipasi ancaman dan peluang (*sensing*), memanfaatkan peluang dan mengurangi risiko (*seizing*) dengan melakukan transformasi (*reconfiguring*). Setelah mengetahui kesenjangan antara DC yang saat ini dimiliki dan DC yang seharusnya dimiliki, dilakukan penyusunan strategi peningkatan DC perusahaan.

Kata Kunci: Kapabilitas dinamis, *sensing*, *seizing*, *reconfiguring*, strategi bisnis

Pendahuluan

Dalam kondisi lingkungan yang sangat kompetitif dan terus berubah, kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan memperbarui keunggulan kompetitif menjadi faktor paling utama. Kapabilitas atau kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*; DC) mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengatur kembali sumber daya internal dan eksternal ke dalam konfigurasi terbaik untuk dapat menciptakan dan mengembangkan kemampuan baru dan menciptakan peluang pasar yang baru dalam lingkungan yang berubah cepat (Teece *et al.*, 2016). Perubahan ini juga sebagai langkah strategis perusahaan untuk mengatasi potensi kekakuan dari pembangunan kapabilitas organisasi yang menjelaskan bagaimana keunggulan kompetitif dapat dicapai (Helfat & Raubitschek, 2018), yang mencakup kemampuan untuk: (1) merasakan dan membentuk peluang dan ancaman (2) menangkap peluang; dan (3) melestarikan daya saing perusahaan melalui peningkatan, kombinasi, perlindungan dan, bila diperlukan, konfigurasi ulang aset berwujud dan tidak berwujud perusahaan untuk menciptakan perubahan (Teece *et al.*, 2016; Teece & Leih, 2016).

Kerangka konseptual yang dikembangkan oleh Teece (2018) bahwa DC yang digabung dengan strategi untuk menciptakan model bisnis dengan tujuan transformasi organisasi, menjadi dasar penelitian ini dengan mengkorelasikan DC dan aktivitas yang diperlukan oleh perusahaan seperti kemampuan operasional, pemasaran, aliansi, pengembangan sumber daya manusia, dan inovasi. Perusahaan harus mencari konfigurasi yang paling tepat antara aspek tersebut. Konfigurasi optimum

ini pun selalu bersifat dinamis karena bergeser dari waktu ke waktu menyesuaikan dengan keselarasan antara lingkungan dan perusahaan (Priyono *et al.*, 2018)

Industri properti saat ini sedang dipengaruhi dinamika yang cukup signifikan di lingkungannya. Pelaku bisnis properti dihadapkan pada tantangan untuk dapat beradaptasi mengikuti kondisi yang berubah dengan sangat cepat. Sejak Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) muncul di akhir tahun 2019 dan berlanjut menjadi pandemi pada bulan Maret 2020, kondisi perekonomian Indonesia terkena dampak. Hal ini juga berimbas pada penurunan pertumbuhan penjualan properti residensial (Ranti & Damayanti, 2020). Melemahnya daya beli masyarakat menjadi penghambat karena pendapatan yang menurun dan banyaknya pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dilakukan perusahaan karena dampak pandemi (Djumenah, 2020).

Perum Perumnas (Perumnas), sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) juga mengalami tantangan yaitu (1) tingginya harga lahan strategis untuk pemenuhan proses pembangunan rumah tinggal dengan harga terjangkau bagi masyarakat, (2) penjualan unit yang menurun dikarenakan daya beli menurun dan sulitnya mendapatkan fasilitas Kredit Kepemilikan Rumah Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (KPR FLPP) bagi masyarakat berpendapatan rendah (MBR) sektor informal, serta (3) tantangan kemampuan modal kerja jangka panjang yang mampu membiayai proyeknya. Dinamika yang terjadi ini menyebabkan pendapatan Perumnas menurun tajam dan perusahaan membukukan kerugian dalam dua tahun terakhir, walau perusahaan pengembang lain masih dapat bertumbuh dan meraih profit (Petriella, 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk, pertama, menganalisis kemampuan Perumnas dalam menghadapi dinamika bisnis industri dengan menggunakan perspektif kapabilitas dinamis (DC) dari Teece (2018), meliputi kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan *transforming* yang dibutuhkan untuk menjadi lebih adaptif bahkan proaktif dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal. Perusahaan perlu mengidentifikasi DC yang dimiliki serta melakukan analisis kesenjangan dari DC yang dimiliki perusahaan dan yang dibutuhkan oleh industrinya. Tujuan kedua adalah untuk memberikan informasi cara melakukan pengukuran DC yang dimiliki oleh perusahaan dengan mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya. Menurut Sund *et al.* (2018), perspektif orkestrasi sumber daya menyiratkan bahwa yang terpenting bukanlah keberadaan sumber daya itu sendiri, tetapi hasil dari proses terintegrasi.

Sampai dengan saat ini di Indonesia belum ada penelitian sebelumnya yang mengamati bagaimana interaksi DC di industri pengembang perumahan dan konstruksi dapat sejalan dengan aktivitas strategis perusahaan, yang didapat melalui orkestrasi sumber daya dan pengukuran kesenjangan antara DC perusahaan dan DC industri pengembang. Penelitian mengenai DC perusahaan, idealnya dilakukan berdasarkan studi literatur serangkaian uji dari industri pengembang perumahan/properti yang sudah berhasil dan memiliki DC yang baik, tetapi pada penelitian ini, dilakukan melalui kajian literatur yang didiskusikan dengan jajaran manajemen Perumnas dan para ahli (*expert analyst*) yang memahami industrinya.

Tantangan dalam pengukuran sumber daya adalah sifat sumber daya yang heterogen dan tidak berwujud membuat sulit untuk mengklasifikasikan, mendefinisikan, menimbang dan membandingkan sumber daya tersebut terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu sangat penting untuk mempelajari dan mengetahui bagaimana mengukur kesenjangan DC yang dimiliki perusahaan sebagai masukan pengembangan bagi pelaku bisnis lainnya. Berdasar pada uraian tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian : Bagaimanakah strategi peningkatan kapabilitas dinamis yang dibutuhkan Perum Perumnas untuk memperbaiki kinerja perusahaan ?

Secara teoritis penelitian ini melengkapi penelitian mengenai DC melalui aspek pengukuran DC di perusahaan, khususnya dalam konteks perusahaan properti. Selain itu, kajian studi terdahulu menunjukkan belum ada studi mengenai DC yang dilakukan di perusahaan pengembang properti. Sedangkan secara praktis, penelitian ini memberikan gambaran langkah-langkah atau prosedur identifikasi DC bagi perusahaan dan pengembangan strategi untuk meningkatkan DC.

Landasan Teori

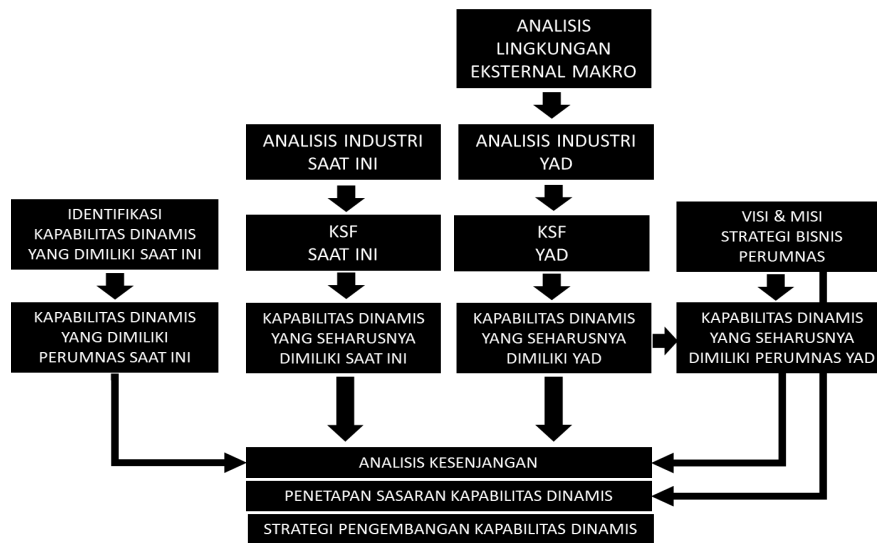
Perubahan lingkungan bisnis yang dramatis akibat adanya pandemi Covid-19 dan akselerasi digital menyebabkan perusahaan terus-menerus dihadapkan pada tantangan-tantangan yang sulit. Untuk mengatasinya, pengembangan teori di bidang manajemen strategi telah difokuskan pada pencarian sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berdasarkan kemampuan organisasi yang unik, yang memungkinkan perusahaan mampu bertahan di berbagai lingkungan (Andreeva & Ritala, 2016; Dyduch *et al.*, 2021). Dalam kondisi perubahan lingkungan yang terus menerus, terutama pada saat krisis, kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan memperbarui keunggulan kompetitif menjadi yang terpenting.

Gagasan tersebut telah berkembang menjadi konsep kapabilitas dinamis, terutama dikembangkan dalam karya Teece *et al.* (1997), yang mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. Atau, kapabilitas dinamis telah didefinisikan sebagai pola aktivitas kolektif yang dipelajari dan stabil melalui mana organisasi secara sistematis menghasilkan dan memodifikasi rutinitas operasinya dalam mengejar peningkatan efektivitas" (Zollo & Winter, 2002). Perubahan yang dilakukan perusahaan untuk menyesuaikan kembali rekonfigurasi sumber dayanya untuk disesuaikan dengan lingkungan merupakan sumber keunggulan kompetitif (Froehlich *et al.*, 2017). Sumber daya yang merupakan keunggulan perusahaan juga dikembangkan menjadi sumber daya VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized) yang bersifat berkelanjutan (Wheelen *et al.*, 2018).

Terdapat keragaman konsep yang diusulkan oleh para peneliti mengenai Kapabilitas Dinamis, tetapi terdapat beberapa kesepakatan di antaranya adalah (a) Kapabilitas dinamis mengasumsikan perusahaan beroperasi dalam lingkungan dinamis, (b) Sumber daya yang dimiliki perusahaan memiliki beragam jenjang yang terdiri dari proses, keahlian, kapabilitas, rutinitas, dan aset, (c) Kapabilitas mencakup serangkaian kegiatan untuk melakukan integrasi, mengombinasikan, membangun, memodifikasi, dan mengubah sumber daya, (d) DC berperan dalam penciptaan keunggulan kompetitif. (Priyono *et al.*, 2018).

Sund, *et al.* (2018) berpendapat bahwa DC sangat membutuhkan integrasi sumber daya dan konfigurasi ulang dari waktu ke waktu. Sumber daya yang dimaksud, diistilahkan dengan IPOET atau *Infrastructure, People, Organisation, Economy*, dan *Technology*. Kombinasi pasangan sumber daya tersebut akan berpengaruh dan terimplementasikan pada rutinitas kemampuan operasional melalui perbaikan terus menerus dan pengembangan strategi pada perusahaan (Inan & Bititci, 2015). Perusahaan juga perlu meningkatkan kemampuan bauran pemasaran untuk lebih memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa depan agar dapat melayani mereka dengan lebih baik dan mendapatkan pelanggan baru (Ardyan, *et al.*, 2023, Takahashi *et al.*, 2017). Dalam membangun proses pembelajaran, perubahan organisasi, dan pengembangan kapabilitas, konsep DC juga berkorelasi dengan pengembangan sumber daya manusia strategis yang dikontribusikan oleh pengetahuan dan keahlian personil (Garavan *et al.*, 2016). Aliansi dengan pihak lain mewakili sumber potensi penciptaan nilai, tetapi juga sumber kendala pada saat perusahaan terlalu berkomitmen pada hubungan yang tidak menguntungkan (Moghaddam *et al.*, 2016). Aliansi juga sering memberikan akses untuk pembelajaran dari mitra, hal ini dianggap sebagai alasan utama perusahaan untuk terlibat dalam aliansi sebagai 'akses hubungan' yang akan berdampak positif pada nilai perusahaan terutama jika aliansi menyediakan akses ke sumber daya dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mewujudkannya peluang target perusahaan.

Gambar 1 menunjukkan kerangka berpikir untuk melihat kesenjangan yang terjadi antara DC Perumnas saat ini dan yang dibutuhkan oleh Perumnas di masa datang dalam industri pengembang.



Gambar 1. Kerangka Analisis Penelitian

Sumber: hasil pengolahan oleh peneliti

Ketika perusahaan mampu mengembangkan DC tertentu dan tetap kuat di pasar, keunggulan kompetitif akan meningkat (Costa & Pereira, 2019), hal ini sejalan dengan Tallott & Hilliard, (2016) yang menetapkan pembelajaran dan diversifikasi sebagai faktor pengembangan DC. Perusahaan tidak dapat berharap untuk menjadi kompetitif dalam industrinya tanpa pemahaman tentang faktor kunci sukses (Key Success Factor; KSF) melalui analisa perubahan lingkungan industri. Perubahan akan membuat perusahaan mampu menjaga kelangsungan peningkatan kinerjanya secara terus menerus, dari waktu ke waktu (Munir, 2020, pp. 1-21). Hal ini yang membuat manajemen perlu mengambil keputusan-keputusan yang strategis untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam meraih kesuksesan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengambil perspektif kapabilitas dinamis Teece (2018) yang akan digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan yang sudah dimiliki saat ini dan perlu dimiliki Perum Perumnas dalam industri di masa mendatang. Pada tahap pertama, identifikasi pustaka yang relevan dengan memilih artikel di beberapa jurnal akademis dengan kata kunci kapabilitas dinamis (dynamic capability; DC), pengukuran dan pengembangan kapabilitas dinamis, *operational capability*, *network and alliance capability*, *marketing capability*, *strategic Human Resources Development*, *innovation capability* dan kinerja (performance) dengan pencarian terpisah untuk masing – masing kata kunci ataupun dikombinasikan.

Data primer didapatkan melalui (1) wawancara terhadap personil kunci dari manajemen untuk mendapat KSF Perumnas, (2) wawancara dengan para ahli yang mengenal industri pengembang dan mendapatkan KSF Industri dan (3) teknik pengumpulan data survey yang sudah divalidasi dengan kuesioner yang dibagikan dalam 2 tahap. Responden survey adalah level manajerial perwakilan bisnis unit sebanyak 28 orang untuk mengukur kapabilitas dinamis dari integrasi sumber daya perusahaan dengan mengisi sebanyak 40 pertanyaan survey. Kuesioner pertama merupakan kondisi saat ini dan kuesioner kedua merupakan kondisi harapan. Sedangkan data sekunder didapat dari dokumen internal dan situs perusahaan serta sumber lain yang berhubungan dengan tujuan penelitian.

Pengolahan hasil data survey dilakukan untuk mendapatkan nilai kesenjangan masing – masing pertanyaan antara kondisi harapan dan kondisi saat ini. Pengukuran integrasi sumber daya dalam

bentuk pertanyaan yang telah tervalidasi untuk mewakili keselarasan antara lima kunci sumber daya perusahaan menggunakan IPOET matriks dengan membentuk 10 pasang sumber daya dan ditentukan kapabilitas dinamis yang dibutuhkan (sensing, seizing & reconfigure/transformation). Skala pengukuran nilai menggunakan skala 1 (terendah) – 5 (tertinggi). Hasil dari penetapan sasaran dan strategi dikonfirmasi kembali kepada manajemen Perumnas melalui triangulasi untuk memastikan strategi dapat ditetapkan dan diimplementasikan.

Hasil dan Pembahasan

Ketatnya persaingan perusahaan sejenis dalam industri ini semakin tinggi, dipicu oleh masuknya pendatang baru yang mengandalkan investor asing dan kerja sama bisnis dari beberapa perusahaan besar (Nabila, 2019). Perusahaan lain melihat industri ini memiliki potensi yang sangat menguntungkan walaupun membutuhkan modal yang cukup besar. Seiring dengan kemajuan teknologi dan digitalisasi, bermunculan pula platform aplikasi pada *smartphone* yang menawarkan rumah kontrak/sewa sebagai pengganti rumah milik. Hal ini juga sedikit banyak disebabkan karena perekonomian Indonesia yang masih sulit, membuat sebagian masyarakat merasa kebutuhan membeli hunian bukanlah suatu pengeluaran yang perlu dilakukan saat ini. Tingginya daya tawar pemasok dan pembeli menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan, dimana perusahaan perlu mendapatkan pemasok yang dapat mendukung kegiatan bisnisnya seperti kerja sama dengan pihak perbankan, pemerintah daerah atau institusi lainnya yang pada akhirnya tujuan perusahaan adalah menawarkan produk yang sesuai dengan selera konsumennya baik dari sisi lokasi/akses strategis, harga dan fasilitas yang baik serta nilai jual hunian di masa yang akan datang.

Faktor ketersediaan lahan strategis, harga dan fasilitas yang kompetitif, *Brand Awareness*, SDM yang berpengalaman, investasi pada sistem dan teknologi, dukungan pemerintah, dan aliansi bisnis menjadi faktor keunggulan kompetitif yang sangat berpengaruh bagi perusahaan. Setelah dilakukan analisa VRIO, teridentifikasi bahwa saat ini Perumnas telah memiliki DC di bidang pemasaran, operasi, aliansi/*networking*, inovasi dan kolaborasi sebagai keunggulan bersaing perusahaan. Tabel 1 menunjukkan KSF yang dimiliki dan bersifat VRIO (berharga, jarang ditemui, tidak mudah untuk ditiru, dan dapat dikelola perusahaan dalam meningkatkan nilai) dalam memenuhi konsep DC sebagai keunggulan bersaing Perumnas.

Tabel 1. KSF dan Kapabilitas Dinamis (DC) yang Dimiliki Perumnas Saat Ini

KSF	KAPABILITAS	ANALISIS DC			ANALISIS VRIO				DC
		Sen	Sez	Rcfg	V	R	I	O	
1. Landbank	Marketing Capability (KSF 2,3)	X	X		+	+	+	+	DC
2. Harga kompetitif	Operational Capability (KSF 1, 2, 5)	X	X	X	+	+	+	+	DC
3. Brand Awareness	SHRD Capability (KSF 4)		X	X	+	+	--	--	
4. Experiences (SDM)	Alliances/ Networking Capability (KSF 1,3,6,7)	X	X		+	+	+	+	DC
5. Sistem & Teknologi	Innovation Capability (KSF 4,5)		X	X	+	+	+	+	DC

6. Support pemerintah	Collaborative Capability (KSF 6,7)		X	X	+	+	+	+	DC
7. Partnership BUMN	Financial control Capability (KSF 2,5)	X	X		+	--	--	--	

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti

Diprediksi trend properti akan mulai bergerak kembali di semester II tahun 2021 dan mulai bergairah kembali di tahun 2022 (Mayasari, 2021). *Landed house* (rumah tapak) akan banyak diminati. Salah satu tantangan ke depan bagi perusahaan adalah bagaimana industri properti menghadirkan inovasi produk, teknologi pelayanan dan kemudahan skema pembayaran atau sewa yang lebih sesuai dengan kebutuhan konsumen di masa mendatang.

Efek dari pandemi Covid-19 akan mempengaruhi gaya dan pola hidup masyarakat dengan peduli terhadap lingkungan sehat dan penggunaan teknologi digital semakin tumbuh pesat akibat perubahan pola hidup masyarakat. Sehingga di masa yang akan datang, kerjasama bisnis untuk mengintegrasikan sumber daya dalam meraih peluang bisnis, inovasi produk dan perluasan bisnis akan menambah KSF yang akan membuat perusahaan memenangkan kompetisi industri. Berdasarkan hasil identifikasi KSF industri mendatang, *Innovation capability* dalam membuat produk yang inovatif dan melakukan pengembangan bisnis merupakan DC yang harus ditambahkan oleh perusahaan pengembang agar dapat meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan di masa mendatang (Simanjuntak & Pasaribu, 2023).

DC perusahaan juga perlu diselaraskan dengan visi misi dan strategi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengukuran terhadap DC yang dimiliki Perumnas dengan menggunakan serangkaian panduan pertanyaan yang tertuang dalam kuesioner yang sudah tervalidasi. Daftar pertanyaan dicocokkan dengan KSF industri serta visi misi dan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, kemudian diidentifikasi menurut pasangan sumber daya IPOET dan kapabilitas dinamis yang dibutuhkan. Hasil pengukuran ini diambil 10 pertanyaan dengan nilai rata – rata kesenjangan (Average; AVG) tertinggi dan dibuat dalam bentuk matriks yang kemudian ditentukan prioritas sasaran berdasarkan AVG tertinggi dari hasil survey responden dan didiskusikan dengan internal perusahaan sebagai proses validasi.

Tabel 2 menunjukan 10 pertanyaan dengan hasil AVG tertinggi dari responden. Kemudian nilai kapabilitas yang sama dijumlahkan dan dirata-rata kembali untuk mendapatkan hasil rata – rata tertimbang untuk masing – masing kapabilitas. Ditemukan tiga kapabilitas dinamis dengan rata-rata AVG tertinggi untuk ditingkatkan. Ketiga prioritas kapabilitas dinamis tersebut adalah (1) *Innovation Capability & Operational Capability*, (2) *Alliances/Networking Capability & Collaborative Capability*, (3) *Operational Capability* dimana ketiganya juga memiliki nilai rata – rata lebih besar dari nilai rata-rata kesenjangan keseluruhan ($> 0,75$). Sementara Tabel 3. Menunjukkan hasil dari nilai AVG yang dimasukkan ke dalam matriks sasaran peningkatan kapabilitas dinamis Perumnas dan aspek kapabilitas yang perlu dikembangkan oleh Perumnas.

Tabel 2. Sepuluh Pertanyaan dengan *Average* (AVG) Tertinggi

KOMBINASI RESOURCES	DC	PANDUAN PERTANYAAN	AVG	KETERANGAN DC
<i>People - Organization</i>	<i>RECONFIG</i>	Seberapa baik implementasi perencanaan karir (Carrier Planning) bagi karyawan dilaksanakan di Perumnas ?	0,86	<i>Operational Capability</i>

<i>People - Infrastructure</i>	<i>SEIZING</i>	Seberapa baik sistem Perumnas memenuhi standart kesesuaian kerja karyawan dengan min persyaratan yang ditetapkan, misalnya peraturan QHSE/K3 pada proyek?	0,82	<i>Innovation Capability & Operational Capability</i>
<i>Organization - Infrastructure</i>	<i>SENSING</i>	Seberapa cepat birokrasi dan kemampuan dari struktur organisasi Perumnas dapat mendukung perkembangan infrastruktur proyek yang berjalan	0,79	<i>Operational Capability</i>
<i>People - Organization</i>	<i>RECONFIG</i>	Seberapa baik komunikasi antar departemen dalam mensosialisasikan perubahan proses dan layanan?	0,79	<i>Alliances / Networking Capability & Collaborative Capability</i>
<i>General</i>	<i>SEIZING</i>	Seberapa baik Perumnas memberikan dorongan dan dukungan terhadap karyawan yang dapat menyajikan ide-ide baru yang inovatif yang membantu proses kerja maupun membantu melihat peluang baru yang ada di market?	0,75	<i>Innovation Capability, Marketing Capability, Operational Capability</i>
<i>Organization - Economy</i>	<i>SENSING</i>	Seberapa baik manajemen Perumnas dalam menjaga profitabilitas perusahaan ?	0,71	<i>Operational Capability</i>
<i>General</i>	<i>SEIZING</i>	Seberapa baik kesiapan Perumnas dapat menerima risiko ekonomi dalam memasuki market yang baru?	0,71	<i>Marketing Capability & Operational Capability</i>
<i>People - Infrastructure</i>	<i>RECONFIG</i>	Seberapa baik adanya infrastuktur proyek Perumnas dapat menambah efisiensi SDM /pekerja proyek?	0,71	<i>Alliances / Networking Capability & Operational Capability</i>
<i>Infrastructure - Economy</i>	<i>SEIZING</i>	Seberapa baik sarana & sistem kerja yang dimiliki Perumnas dapat merubah proses kerja menjadi lebih cepat dan efisien sehingga dapat mendukung cost leadership?	0,68	<i>Operational Capability</i>
<i>Organization - Economy</i>	<i>RECONFIG</i>	Seberapa baik Perumnas melakukan pengukuran terhadap kinerja/keberhasilan strategi-strategi yang telah disusunnya, dalam hal sales growth, market share, market development?	0,68	<i>Marketing Capability</i>
			0,75	

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti

Tabel 3. Prioritas Peningkatan Kapabilitas Dinamis (DC) Perumnas

DC	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	GRAND TOTAL
RECONFIG	0,79	0,71			0,68		0,86	0,76
<i>Organization - Economy</i>					0,68			0,68
<i>People - Infrastructure</i>		0,71						0,71
<i>People - Organization</i>	0,79						0,86	0,82
SEIZING			0,82	0,75		0,71	0,68	0,74
<i>General</i>				0,75		0,71		0,73
<i>Infrastructure - Economy</i>							0,68	0,68
<i>People - Infrastructure</i>			0,82					0,82
SENSING							0,75	0,75
<i>Organization - Economy</i>							0,71	0,71
<i>Organization - Infrastructure</i>							0,79	0,79
KESENJANGAN	0,79	0,71	0,82	0,75	0,68	0,71	0,76	0,75
Sasaran Prioritas	#2		#1				#3	

Keterangan Tabel:

(1) Alliances/Networking Capability & Collaborative Capability, (2) Alliances/Networking Capability & Operational Capability, (3) Innovation Capability & Operational Capability, (4) Innovation Capability, Marketing Capability, Operational Capability, (5) Marketing Capability, (6) Marketing Capability & Operational Capability, (7) Operational Capability, (8) Grand Total

Sasaran dan strategi #1 : *Innovation Capability & Operational Capability*. Kemampuan inovasi merupakan kemampuan untuk terus menerus mengubah pengetahuan dan gagasan menjadi produk, proses, dan sistem yang baru untuk kepentingan perusahaan. Perumnas perlu mendesign proses kerja dan model bisnis yang sesuai dengan kondisi saat ini, dengan mengedepankan teknologi dan kemajuan sistem, memanfaatkan peluang untuk mencari apa yang sesuai dengan keinginan pasar dan selera konsumen (to seize). *Innovation & operation capability* itu perlu dibangun dari kreativitas yang dibentuk oleh insan Perumnas dan adanya infrastuktur yang baik dari lingkungan hunian proyek Perumnas (People – Infrastructure). Jika ini tertanam dalam rutinitas, kemampuan ini akan menjadi lebih berharga, tidak ada bandingannya dan tidak dapat digantikan, dengan demikian kemampuan inovasi dinamis perusahaan dapat berkembang dari waktu ke waktu (Cheng & Chen, 2013)

Sasaran dan strategi #2 : *Alliances/Networking & Collaborative Capability*. Dengan menciptakan dan mengintegrasikan pengetahuan tentang pengelolaan portofolio aliansi, perusahaan dapat mengembangkan kemampuan aliansinya, yang memungkinkan mereka untuk mengelola aliansi mereka menjadi sukses. Inti dari konsep kemampuan aliansi adalah sejauh mana perusahaan mampu menciptakan kesuksesan aliansi didasarkan pada proses pembelajaran internal dan kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan aliansi ini dalam perusahaan (Sluyts *et al.*, 2011). Kerjasama dengan beberapa mitra dengan mengkombinasikan keunggulan sumber daya masing – masing akan meningkatkan nilai (value proposition) perusahaan. Karena itulah diperlukan kemampuan kolaboratif dari para personilnya untuk dapat meningkatkan manfaat bisnis perusahaan yang beraliansi (People - Organization). Kemampuan untuk mengenali nilai pengetahuan baru, mengasimilasinya, dan untuk menerapkannya pada tujuan komersial didefinisikan sebagai kemampuan daya serap (absorptive) yang mempengaruhi yang mempengaruhi inovatif atau tidaknya suatu perusahaan (Giniuniene, & Jurksiene, 2015)

Sasaran dan strategi #3 : *Operational Capability*. Sasaran selanjutnya adalah meningkatkan *operational capability* bagi Perumnas, dimana hal ini membutuhkan perpaduan dari seluruh kapabilitas dinamis perusahaan (sensing, seizing, managing/transforming) dalam menjalankan seluruh bisnis perusahaan. Kapabilitas dinamis umumnya dapat disusun dari proses strategis bisnis dan operasional (Guttle & Konlechner, 2014). Proses strategis sebagian besar berkaitan dengan merasakan dan menangkap peluang baru dalam dinamika lingkungan. Proses operasional, sebagian besar berkaitan dengan konfigurasi ulang kompetensi internal atau eksternal dan membentuk rutinitas operasional di perusahaan. Banyak definisi dari DC menunjukkan pentingnya inovasi serta perubahan dan pembelajaran organisasi, yang terkait dengan proses akumulasi, proses aliansi, proses koordinasi, dan menerapkan proses bisnis (Giniuniene & Jurksiene, 2015).

Kemampuan operasional perusahaan perlu ditingkatkan dalam memprediksi dan merasakan masalah ataupun ancaman yang akan terjadi baik secara organisasi maupun finansial (organization – economy), sehingga pada saat kondisi krisis, perusahaan telah mempersiapkan diri untuk bertahan misalnya dengan melakukan *shifting* produk ataupun diversifikasi bisnis. Selain itu, perusahaan juga perlu peka dalam merasakan permasalahan dari segi infrastruktur yang akan mengganggu operasional proyek. Kurangnya fasilitas dan infrastruktur yang baik (organization – infrastructure) tentunya akan memberikan nilai (value) negatif bagi konsumen dan menghambat penyelesaian proyek Perumnas.

Dengan terhambatnya penyelesaian proyek, peluang untuk mendapatkan laba bisnis menjadi semakin kecil dan tujuan perusahaan menjadi tidak tercapai. Sehingga pengaturan infrastuktur tadi menjadi sangat penting bagi keberlanjutan ekonomi perusahaan (Infrastructure – Economy). Perumnas harus mampu memanfaatkan peluang yang ada menjadi model bisnis yang dapat menghasilkan bagi perusahaan. Misalnya dengan pemanfaatan lahan perusahaan BUMN yang belum terkelola. Selain itu, dalam mendukung kegiatan operasional, perusahaan perlu melakukan rekonfigurasi aset sumber daya untuk dapat mengurangi biaya operasional dengan melakukan regenerasi karyawan dengan memberikan kesempatan promosi/rotasi (People – Organization).

Kesimpulan

Dapat disimpulkan dari hasil penelitian bahwa kemampuan dinamis Perumnas berfluktuasi secara dinamis yang sebagian besar bergantung pada keputusan manajemen puncak untuk mengembangkan dan mengarahkan langkah strategis perusahaan. Dalam menjaga kemampuan dinamis secara terus menerus, Perumnas harus mampu menganalisa lingkungan internal maupun eksternalnya untuk dapat memprediksi perubahan kondisi industri masa depan dan menjadikan perubahan serta strategi tersebut sebagai rutinitas keseharian kepada seluruh anggota organisasi. Dengan begitu, ketergantungan kuat pada pemimpin akan dapat dikurangi jika seluruh anggota organisasi memiliki kapabilitas dinamis masing – masing dalam menjalankan tugasnya dalam bisnis.

Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, kesimpulan banyak dilakukan secara kualitatif, baik melalui analisa berdasarkan studi literatur yang dilakukan melalui wawancara internal dan eksternal, diskusi dengan manajemen, para ahli yang relevan dengan bidang property, dan survey kepada PIC unit kerja perusahaan. Kedua, data yang didapatkan belum dapat dibandingkan dengan perusahaan kompetitor sejenis karena keterbatasan waktu. Penelitian ini juga tidak dapat melihat industri properti secara keseluruhan karena keterbatasan data.

Ketiga, DC yang seharusnya dimiliki perusahaan saat ini dan di masa mendatang, idealnya diambil berdasarkan studi literatur, serangkaian uji dari industri pengembang perumahan/properti yang sudah berhasil dan memiliki DC yang baik. Namun karena keterbatasan data yang didapat maka dilakukan pendekatan melalui kajian literatur dan hasil survey yang kemudian didiskusikan dengan jajaran manajemen Perumnas.

Keempat, penelitian ini hanya berfokus pada Perum Perumnas dengan jangka waktu terbatas pada dua – tiga tahun ke depan, dimana hal ini disesuaikan dengan waktu Rencana Jangka Panjang

(RJP) Perumnas 2019 - 2023. Untuk jangka waktu selebihnya perlu dilakukan penelitian kembali terhadap DC yang perlu disesuaikan kembali dengan tujuan perusahaan. Model yang disajikan dalam kerangka teori dan hasil belum tentu dapat digeneralisasikan untuk perusahaan lain dan industri yang berbeda.

Pemahaman terhadap kebutuhan penyesuaian DC perusahaan akan menjadikan Perumnas lebih adaptif dan lincah dalam melakukan *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring* terhadap berbagai situasi yang mungkin terjadi. Diharapkan kemampuan ini menjadi sebuah budaya dalam perusahaan dan menjadi bagian dari transformasi yang berkelanjutan dan terimplementasikan sampai pada level terendah di perusahaan. Selain ini diharapkan penelitian ini dapat menambah pemahaman mengenai pengukuran kemampuan dinamis perusahaan industri pengembang perumahan dalam menentukan strategi menghadapi kondisi persaingan yang dinamis.

Tantangan industri ke depan menuntut Perumnas untuk memperbaiki dan memperkaya kapabilitas dinamisnya secara berkelanjutan (terus menerus). Diharapkan dengan menerapkan hal tersebut Perumnas akan menjadi perusahaan dengan kinerja yang lebih baik, mampu bertahan dan bertumbuh dalam perkembangan industri properti di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Ardyan, E. ., Antonio, T., Poernomo, W., Perdana, C. C., & Kouwagam, A. M. K. (2023). "Pentingnya kekuatan merespon pelanggan dan kapabilitas membangun kolaborasi di dalam peningkatan kinerja pemasaran UKM: Pendekatan SMEs agility". *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(3), 371 - 382. <https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v6i3.284>
- Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). "Text and metatext in the resource-based view". *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369–378. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12123>
- Cheng, C. C. J., & Chen, J. S. (2013). "Breakthrough innovation: The roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities." *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(5), 444–454. <https://doi.org/10.1108/08858621311330281>
- Djumena, E. (6 Oktober 2020). Dampak Pandemi Covid-19, Pemerintah Akui Daya Beli Masyarakat Melemah. <https://money.kompas.com/read/2020/10/06/050800026/dampak-pandemi-covid-19-pemerintah-akui-daya-beli-masyarakat-melemah>
- Froehlich, C., Bitencourt, C. C., & Bossle, M. B. (2017). "The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company." *Revista de Administração*, 52(4), 479–491. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.007>
- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). "Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities". *Human Resource Development International*, 19(4), 289–306. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765>
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). "Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213(1997), 985–991. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515>
- Guttle, Wolfgang H. & Konlechner, S. W. (2014). Continuously hanging by a thread: managing contextually ambidextrous organizations. *Ambidexterity*. April, 149-171

- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). "Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems". *Research Policy*, 47(8), 1391–1399. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>
- Mayasari, S. (7 Januari 2021). IPW_ Akhir 2021 bisnis properti bergerak, 2022 mulai kencang. <https://newssetup.kontan.co.id/news/ipw-akhir-2021-bisnis-properti-bergerak-2022-mulai-kencang>
- Moghaddam, K., Bosse, D. A., & Provance, M. (2016). "Strategic alliances of entrepreneurial firms: value enhancing then value destroying". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(2), 153–168. <https://doi.org/10.1002/sej.1221>
- Munir, N. S. (2020). *Implementasi Transformasi Organisasi Indonesia*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Nabila, M. (30 Januari 2019). Pengembang Properti Jepang dan Singapura Memburu Pasar Indonesia - Infografik Bisnis. <https://infografik.bisnis.com/read/20190130/547/883963/pengembang-properti-jepang-dan-singapura-memburu-pasar-indonesia>.
- Petriella, Y. (16 November 2020). Pengembang Ramai-ramai Garap Pasar Rumah Menengah - Ekonomi Bisnis. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20201116/47/1318129/pengembang-ramai-ramai-garap-pasar-rumah-menengah>
- Priyono, A., Nursyamsiah, S., & Darmawan, B. A. (2018). "Identifikasi elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis sensing untuk pengembangan inovasi di usaha kecil dan menengah industri kreatif". *Jurnal Siasat Bisnis*, 22(1), 92–109. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol22.iss1.art6>
- Ranti, D. A. S. ., & Damayanti, D. (2020). "Pengaruh Current Ratio, Debt to Equity Ratio, Return on Asset dan Asset Growth terhadap Beta Saham pada Perusahaan Real Estate dan Property di Bursa Efek Indonesia". *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 273–291. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i2.137>
- Simanjuntak, R.H. & Pasaribu, M. (2023). "The influence of entrepreneurial leadership, dynamic capability, innovation, and digitalization on the performance of MSME." *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan* 17(4), 2849–2868.
- Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R., & Streukens, S. (2011). "Building capabilities to manage strategic alliances". *Industrial Marketing Management*, 40(6), 875–886. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.022>
- Tallott, M., & Hilliard, R. (2016). "Dynamic capabilities for learning and internationalization: A case study of diversification in an SME". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567.
- Teece, D. J. (2018). "Business models and dynamic capabilities". *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D., & Leih, S. (2016). "Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction". *California Management Review* 58(4), 5–12.
- Teece, D. J., Peteratd, M., & Leih, S. (2016). "Dynamic capabilities and organizational agility". *California Management Review*, 58(4), 13–35.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N, Bamford, C. E.. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, Global Edition* (Fifteenth Edition). Harlow, United Kingdom: Pearson Education

Zollo, M. and Winter, S. (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, 13(3), 339-351.