

KOMPLEKSITAS MODEL BISNIS ADAPTIF BERBASIS TEKNOLOGI DIGITAL DAN JARINGAN BISNIS INTERNASIONAL

*Muhammad Husni Mubarak**

e-mail: mr.husni99@gmail.com

Abstract *This paper develops a complexity of adaptive business model on digital technology and international business network towards a sustainable competitive advantage. Furthermore, this paper aims to integrated the concept of adaptive organizational design with complex business models based on digital technology and and international business network. Adaptive organization design should change consistently with changing technological, ecological, economic, social, digital technology and international business networks. Theoretical basis of the concept of business model and relate it to elements of business model, digital technology and international business network. The complexity of adaptive business models based on digital technology emphasizes the importance of building change, international business networks, developing complex and adaptive organizations for innovation in achieving sustainable competitive advantage.*

Keywords: *complexity, adaptive, technology*

A. PENDAHULUAN

Prinsip pengelolaan adaptif dalam keamanan kritis organisasi yang kompleks memberikan kontribusi pada manajemen keselamatan dengan membawa ide dari teori kompleksitas organisasi. Organisasi sebagai sistem adaptif yang kompleks telah difokuskan tentang bagaimana menghasilkan inovasi baru atau bagaimana meningkatkan efektivitas keuangan. Pandangan organisasi yang kritis keselamatan dapat dianggap sebagai sistem adaptif yang kompleks, dan untuk pengelolaan keselamatan. Menguraikan masalah prinsip-prinsip seperti apa pengelolaan keselamatan harus didasarkan pada sistem adaptif yang kompleks. Manajemen keselamatan harus adaptif, membangun beberapa prinsip yang berbeda.

Paradigma tekno-ekonomi baru era informasi telah berkembang struktur dan proses baru dalam bisnis internasional. Perubahan tempat keunggulan kompetitif, strategi perusahaan, struktur tata kelola jaringan bisnis internasional dalam revolusi industri ketiga di era informasi dimana era ekonomi baru berbasis teknologi dikembangkan. Perkembangan struktur dan proses baru dalam bisnis internasional membawa tiga area perubahan aktivitas bisnis internasional yang dapat dipetakan dalam paradigma eklektik keuntungan yang menguntungkan perusahaan

* Dosen STAIN Kudus

multinasional: keunggulan lokasi spesifik, kepemilikan spesifik dan internasionalisasi pasar.

Ketidakpastian yang kompleks dalam lingkungan global serta tuntutan persaingan internasional di bidang inovasi, kualitas produk, produktivitas, layanan pelanggan dan etika bisnis menuntut perusahaan untuk meningkatkan percepatan laju perubahan permintaan dan interdependensi global untuk menjadikan organisasi lebih adaptif dan fleksibel.

Keunggulan kompetitif tempat memperhatikan keuntungan lokasi dari sudut pandang bisnis internasional. Keunggulan kompetitif perusahaan adalah keunggulan kepemilikan mereka dalam persyaratan bisnis internasional, dan tata kelola struktur jaringan bisnis internasional di lingkungan baru yang mengacu pada tingkat keunggulan internalisasi dalam koordinasi langsung dengan perusahaan. Keunggulan kompetitif berbasis lokasi tidak lepas dari peran klaster, aglomerasi, konektivitas dan globalisasi. Aglomerasi memungkinkan koordinasi jarak jauh yang baru dan inovatif. Kedekatan geografi dan sosial sangat dibutuhkan untuk menciptakan kompetensi melalui internet.

B. PEMBAHASAN

2.1 Strategi Bisnis Digital Adaptif

Adaptif merupakan bentuk respon organisasi terhadap suatu perubahan dan perbedaan yang terjadi di lingkungan. Desain adaptasi organisasi dapat berupa manuver perusahaan dalam menghadapi perubahan, baik perubahan internal organisasi, adanya teknologi baru maupun persaingan pasar. Dinamika hasil interaksi antar organisasi dan pasar agar sesuai dengan perubahan lingkungan perlu dilakukan adaptasi oleh manajemen senior di tingkat perusahaan untuk mencapai kecocokan yang lebih baik. Proses adaptasi memerlukan beberapa tahap dengan perubahan secara incremental dalam merespon perubahan keadaan lingkungan. Kemampuan adaptasi digunakan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan pasar dan teknologi yang sedang berkembang yang ditunjukkan dengan adanya perubahan dalam postur perusahaan (Plugge *et al.*, 2016).

Desain strategi adaptif mengkaji konsep keuntungan adaptif, sebagai perspektif baru, dan berusaha untuk meningkatkan pemahaman dan mengaplikasikannya. Keuntungan adaptif menggambarkan kombinasi berbagai faktor, yang mengakibatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat dengan lingkungan yang cepat berubah. Dua kontribusi penting untuk memahami kemampuan beradaptasi adalah organisasi mengalami transformasi dalam ledakan pendek, yang mempengaruhi keseluruhan organisasi dan sub unit organisasi saling terkait dan dipengaruhi oleh lingkungannya. Akibat dari dua poin itu, organisasi adaptif menganggap perubahan sebagai fenomena global yang perlu dikelola dan mampu mengintegrasikan semua sub-unit organisasi dalam prosesnya, sambil tetap terbuka terhadap stimulasi eksternal. Dalam perspektif aspek negatif

adaptasi, bahwa ketidakmampuannya mengkonfigurasi kembali sumber daya dan kemampuan internal dan atau kurangnya pengembangan kompetensi baru akan mengarah pada penurunan (Ramón, *et al.*, 2016).

Kesuksesan sebuah organisasi untuk memenuhi tuntutan lingkungan, mensyaratkan organisasi memiliki sumber daya dan ketrampilan yang menjadi kapasitas adaptif dalam beradaptasi terhadap dinamika, turbulensi dan kompleksitas lingkungan. Dinamika lingkungan mencerminkan perubahan yang tidak terduga atau ketidakstabilan lingkungan dan sulit diprediksi. Kompleksitas lingkungan merefleksikan penyebaran aktivitas secara geografis. Gejala lingkungan digambarkan sebagai lingkungan yang penuh gejolak dimana efek interaksi kompleksitas dan tingkat percepatan melebihi kapasitas prediksi sistem organisasi terhadap lingkungan. Pergeseran dan gejala lingkungan membutuhkan pengembangan proses adaptasi dinamis dan mekanisme tanggapan adaptif (Vohra, 2015).

Penggabungan teknologi digital menjadi produk, layanan, dan operasi memiliki implikasi yang signifikan terhadap bagaimana perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Model strategi tradisional dari keunggulan kompetitif, seperti pandangan struktur industri, pandangan berbasis sumber daya atau pendekatan kemampuan dinamis, dibangun berdasarkan asumsi yang tidak memiliki validitas dalam lingkungan digital. Digitalisasi mengubah secara radikal sifat produk, proses penciptaan nilai dan lingkungan persaingan perusahaan. Perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam ekonomi digital melalui pandangan jaringan yang menjelaskan lingkungan persaingan perusahaan yang dihadapi dengan kemampuan teknologi digital. Strategi ditujukan untuk memanfaatkan kemampuan unik teknologi digital yang tertanam menjadi produk dalam membantu perusahaan merancang dan menciptakan strategi untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam ekonomi digital. Sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan semakin meningkatnya teknologi digital, arsitektur produk yang berubah, alternatif mode penciptaan nilai dan pergeseran dari industri yang relatif statis ke ekosistem digital dinamis. Struktur jaringan interorganisasi mencakup hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan, pesaing, melintasi batas industri atau negara sebagai sumber keunggulan kompetitif utama di lingkungan industri yang meleburkan batas dan teknologi digital sebagai focal point dari penciptaan nilai (Koch & Windsperger, 2017).

Produk, layanan, dan operasi yang ditransformasikan oleh teknologi digital ditandai dengan konvergensi dan generativitas. Konvergensi digital didefinisikan sebagai rekonfigurasi teknis, penting, meresap dan interaktif infrastruktur informasi sosial masyarakat modern yang mengacu untuk konvergensi media, penyimpanan dan distribusi teknologi, yang menyatukan pengalaman pengguna yang sebelumnya terpisah. Hal ini menghasilkan kemungkinan baru menggabungkan

kembali perangkat, jaringan, layanan dan konten, yang awalnya dibuat untuk tujuan yang berbeda. Generativitas mengacu pada perubahan dinamis desain benda digital. Generativitas adalah konsekuensi dari karakter objek digital yang dinamis dan mudah dibentuk, dimana desain dianggap dalam fluks permanen, terlepas dari tujuan yang dimaksudkan sebenarnya (Koch & Windsperger, 2017)

2.2 Digitalisasi Sistem Adaptif Kompleks

Manajemen keselamatan harus adaptif, dengan membangun beberapa prinsip yang berbeda. Sistem adaptif yang kompleks memiliki kapasitas yang melekat untuk menjadi lebih mudah beradaptasi, dengan menghasilkan hal baru dari apa yang diharapkan. Perilaku system adaptif yang kompleks tidak mungkin diprediksi secara rinci dan dalam system tersebut selalu bertindak dibawah ketidakpastian. Ketidakpastian dari system adaptif yang rumit, kemunculannya akan selalu menciptakan kejutan dan kebaruan (Reiman *et al.*, 2014).

Mengelola sistem adaptif yang kompleks membutuhkan kepemimpinan adaptif, sehingga kepemimpinan hirarki tradisional kurang berguna. Sistem adaptif membutuhkan proses dinamis yang kompleks yang muncul secara interaktif antara orang dan gagasan. Pemimpin memiliki peran yang aktif dalam menciptakan kemunculan dalam system yang kompleks. Kemampuan beradaptasi ini hanya bisa muncul jika ada batasan yang konsisten pada tindakan dari individu dalam sistem. Sistem adaptif kompleks digambarkan berada di tepi kekacauan dengan menyeimbangkan antara stabilitas dan fleksibilitas perubahan (Reiman *et al.*, 2014).

Ciri umum sistem adaptif kompleks, seperti pengorganisasian sendiri dan non linieritas, yang perlu dipertimbangkan dalam manajemen. Berdasarkan fitur sistem adaptif yang kompleks, terdapat prinsip utama pengelolaan keselamatan adaptif dan ilustrasi kegunaan prinsip dalam memahami manajemen keselamatan. Fitur utama dari organisasi adaptif yang kompleks adalah sebagai berikut: Pertama, non linieritas dimana masukan tidak harus sebanding dengan keluaran. Perubahan kecil dalam kondisi lokal dapat memiliki dampak besar pada keseluruhan sistem. Sistem terdiri dari loop umpan balik yang sangat responsif dan saling berhubungan yang dapat memperkuat atau mengurangi masukan. Apalagi semua efeknya ada beberapa faktor pendukung paralel, bukan satu atau beberapa rantai sebab-akibat seperti pada sistem linier. Di sisi lain, sistem adaptif yang kompleks juga menunjukkan penundaan waktu antara sebab dan efek, yang dapat menyebabkan overshoot dalam intervensi. Kedua, kemunculan adalah akibat dari pola koneksi antar beragam agen. Sebagai konsekuensi dari interaksi ini, pola hubungan baru, sifat dan struktur tingkat sistem yang baru muncul. Munculnya sifat yang terbentuk dari interaksi agen tidak bisa ditelusuri kembali ke agen individu tersebut. Namun pola ini berpengaruh pada agen. Sifat yang tak dapat direduksi dari sifat-sifat yang muncul berarti bahwa sifat-sifat keseluruhan secara jelas berbeda dari sifat-sifat

bagian-bagiannya. Contoh sifat yang muncul meliputi kesadaran di otak, norma atau iklim dalam kelompok kerja (Reiman *et al.*, 2014).

Ketiga, organisasi mandiri dimana self-organization menunjukkan kemunculan struktur, pola dan bentuk perilaku baru dalam sistem sebagai konsekuensi interaksi dan koneksi agen. Organisasi terus melakukan pengorganisasian sendiri melalui proses kemunculan dan umpan balik. Dengan demikian, fenomena self-organization adalah hasil lokal kolektif muncul dan tidak permanen namun interaksi non-linier antar agen. Sistem adaptif yang kompleks dapat mengatur diri sendiri ke dalam kompleksitas yang lebih besar lagi. Namun, pengorganisasian sendiri menciptakan ketertiban dalam sistem: dalam sistem adaptif yang kompleks, pesanan adalah hasil dari sifat sistem itu sendiri dan pencapaian pengontrol eksternal yang bukan yang disengaja. Keempat, jauh dari kondisi keseimbangan yaitu sistem hidup yang kompleks. berusaha untuk eksis dalam keseimbangan antara ketertiban dan kekacauan, keteraturan dan ketidakteraturan, stabilitas dan ketidakstabilan, ekuilibrium dan non-ekuilibrium. Hal ini terkadang disebut dengan tepi kekacauan, kondisi yang sangat membutuhkan variasi dan kreativitas. Ini juga ujung keteraturan atau tepi stabilitas. Jauh dari ekuilibrium juga berarti bahwa sistem berada dalam proses perubahan dan aliran yang terus menerus. Perubahan dalam sistem ini adalah kecenderungan alami, bukan sesuatu yang diprakarsai oleh kekuatan luar. Kemampuan ini juga memungkinkan sistem ini mengatur diri dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan mereka.

Kelima, coevolution yaitu sistem adaptif yang kompleks ada di dalam lingkungannya, namun juga merupakan bagian dari lingkungan itu. Perubahan lingkungan membutuhkan perubahan didalam sistem. Namun, karena sistem merupakan bagian dari lingkungannya, perubahan dalam sistem akan mengubah lingkungannya, menciptakan sebuah proses perubahan dan evolusi bersama. Selanjutnya, lingkungan termasuk organisasi dapat dianggap sebagai sistem adaptif yang kompleks tersendiri, yang juga belajar dan menyesuaikan diri. Keenam, sistem bersarang yaitu sistem adaptif kompleks kadang disebut sistem dalam sistem. Misalnya, organisasi terdiri dari individu yang mereka sendiri adalah sistem adaptif yang kompleks (dan otak mereka masing-masing dapat dianggap sebagai sistem adaptif yang kompleks). Sistem bersarang ini meningkatkan keragaman dan ketidakpastian yang melekat pada 'sistem induk' (Reiman *et al.*, 2014).

Ketujuh, sejarah-ketergantungan yaitu sistem adaptif yang kompleks tidak dapat diputar kembali ke bentuk dan keadaan semula. Tindakan demikian tidak dapat diubah, dan masa lalu membantu membentuk perilaku saat ini. Agen belajar dari pengalaman mereka sebelumnya dan mengubah tindakan mereka sesuai dengan itu. Ketergantungan sejarah juga berarti bahwa solusi bisa jarang disalin dari satu sistem ke sistem lainnya: apa yang bekerja dalam satu organisasi tidak dapat direplikasi di organisasi lain, karena mereka memiliki sejarah tersendiri. Juga

telah ditunjukkan bahwa, secara umum, sistem adaptif yang kompleks sangat sensitif terhadap kondisi awal (efek kupu-kupu). Namun, perilaku kacau seperti itu berawal dari interaksi sejumlah kecil persamaan yang tidak linier. Dalam organisasi yang kompleks, bagaimanapun, selalu ada sejumlah besar interaksi komponen membuat kepekaan terhadap kondisi awal yang kurang penting dibanding ketergantungan sejarah secara umum (Reiman *et al.*, 2014).

Mempertahankan aliansi yang layak dan menciptakan nilai jaringan dengan mitra yang tepat. Kemampuan manajemen kemitraan harus menjadi kompetensi inti yang harus dimiliki pelaku bisnis baru. Teknologi digital mengubah struktur hubungan sosial baik konsumen maupun dalam perusahaan. Transformasi digital mengikuti tiga dimensi teknik concurrent yang menambahkan teknik value chain untuk meningkatkan teknik concurrent dua dimensi tradisional produk dan proses. Strategi bisnis digital kemudian meminta koordinasi perusahaan di sepanjang domain produk, proses dan layanan, sehingga menciptakan ekosistem yang kompleks dan dinamis untuk pertumbuhan dan inovasi (Pagani & Pardo, 2017).

2.3 Keunggulan Organisasi Adaptif Kompleks

Kapasitas adaptif dipandang sebagai fungsi dari kekuatan, atribut dan sumber daya yang tersedia untuk suatu sistem. Kapasitas adaptif dapat dipandang sebagai pendekatan proses belajar terus-menerus, eksperimentasi, dan perubahan jangka panjang, progresif dan jangka panjang memerlukan tindakan terencana dan strategis dan modifikasi dalam perilaku. Oleh karena itu, kapasitas adaptasi dibutuhkan perubahan dalam aturan, norma dan struktur yang mengarah pada krisis, yang menekankan dimensi kerentanan kelembagaan. Kemampuan organisasi dalam beradaptasi menjadi unsur yang sangat penting untuk mendorong organisasi dalam menghasilkan keunggulan transformasi yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang penuh gejolak. Perubahan persaingan menjadi bentuk kolaborasi dengan mitra dapat menjadi landasan dalam meningkatkan kemampuan adaptasi berkelanjutan dalam menciptakan nilai ekonomi dan social yang relevan dengan stakeholder dalam ekosistem bisnis. Kemampuan beradaptasi menjadi determinan penting bagi organisasi untuk bertahan hidup dalam menghadapi banyak tantangan dalam persaingan yang memberi tekanan kuat untuk menggunakan teknologi hijau yang ramah lingkungan (Wetering, *et al.*, 2017).

Keunggulan adaptif merupakan kombinasi berbagai faktor yang menghasilkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat menghadapi perubahan lingkungan ekonomi yang mengalami perubahan secara konsisten. Perusahaan yang fleksibel dibutuhkan untuk menghadapi perubahan pasar dengan cepat. Penciptaan keunggulan kompetitif yang baru dan kemampuan adaptif untuk meramalkan perubahan dalam menggantikan keunggulan kompetitif yang baru. Pilihan tindakan strategis dan pencarian rumusan perilaku strategis sangat menentukan keberhasilan kelangsungan hidup

organisasi. Kemampuan beradaptasi sebagai keunggulan kompetitif baru dapat dihasilkan melalui integrasi pemahaman perubahan lingkungan, menguji berbagai tanggapan dari pemangku kepentingan, penyusunan strategi secara dinamis (Ramón, *et al.*, 2016).

Profesional berpengalaman belajar terutama melalui pekerjaan, di mana pekerjaan itu dialami dan dipengaruhi oleh berbagai tingkat kemunculan, agensi, jaringan sosial yang kompleks, dan adaptasi. Organisasi adaptif kompleks digunakan untuk menggambarkan kerangka kerja serta untuk membedakan organisasi sebagai sistem sosial manusia dari contoh lain sistem adaptif kompleks yang ditemukan di alam seperti kawanan burung dan jaringan komputer (Lizier, 2016).

Sistem adaptif yang kompleks adalah jenis yang spesifik sistem kompleks yang mengandung agen yang menyesuaikan strategi mereka untuk bekerja dalam sistem meningkatkan peluang keberhasilan mereka, biasanya melalui proses belajar menekankan pembelajaran dan adaptasi sebagai aspek kritis sistem. Pendekatan kompleksitas menawarkan cara untuk melakukannya mempertimbangkan bekerja dan belajar secara simultan dari perspektif perilaku kolektif serta dari perspektif individu yang bisa belajar dan beradaptasi. Pembelajaran di tempat kerja dengan secara empiris menunjukkan sifat yang saling terkait bekerja dan belajar di tempat kerja yang beragam dan pengaruh empat elemen kunci organisasi adaptif yang kompleks-kemunculan, adaptasi, jejaring sosial yang kompleks, dan agensi – melalui pengalaman kerja dan belajar.

Elemen kunci pertama, kemunculan, menggambarkan bagaimana interaksi di dalam organisasi berkontribusi untuk pola pada tingkat makro yang mungkin memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan karakteristik elemen individu (misalnya orang, teknologi, ruang) dan tidak dapat diprediksi sepenuhnya dari tindakan dan interaksi mereka, menciptakan lingkungan yang dekat perubahan konstan dan tidak bisa diprediksi. Elemen kunci kedua adalah adaptasi, mengacu pada kapasitas profesional untuk menyesuaikan dengan persyaratan yang muncul dari konteks mereka (Lizier, 2016).

Elemen kunci ketiga adalah jaringan sosial yang kompleks, jenis jaringan tertentu yang tidak sepenuhnya biasa dan tidak sepenuhnya acak. Dalam organisasi adaptif yang kompleks, profesional beroperasi di dalam dan di jaringan tumpang tindih yang sangat tinggi saling berhubungan. Elemen kunci keempat dan terakhir dari organisasi adaptif yang kompleks adalah agensi. Dalam organisasi adaptif yang kompleks, agensi berpengalaman sebagai kontinum, dengan semua profesional memiliki gelar agensi namun tidak ada individu atau kelompok tunggal memiliki agen yang tidak dibatasi (Lizier, 2016).

Adaptivitas organisasi adalah penting untuk ketahanan sistem sosio-ekologis. Ketahanan dan sastra organisasi digunakan sebagai kontribusi untuk membantu memahami sifat organisasi adaptif dan bagaimana perubahan struktur eksternal

dan dalam praktek organisasi dapat memperkuat satu sama lain. Empat faktor penting yang dibutuhkan oleh organisasi untuk menangani dinamika sumber daya di organisasi kompleks: belajar untuk hidup dengan perubahan dan ketidakpastian, memelihara keragaman untuk reorganisasi dan pembaharuan, menggabungkan berbagai jenis pengetahuan untuk belajar, dan menciptakan peluang untuk diri-organisasi (Karadzic, *et al.*, 2013).

Perkembangan dan kelangsungan hidup perusahaan sangat dipengaruhi oleh aspek pembelajaran organisasi, kecerdasan organisasi, pembelajaran kewirausahaan, dan kemampuan dinamis organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang serba cepat. Perubahan lingkungan memungkinkan para profesional merubah paradigma dalam memandang mengikuti cara pandang manajemen yang paradoks, dimana mengasumsikan bahwa manusia cenderung memahami perubahan dalam hal pasangan yang berlawanan seperti kerjasama dan persaingan (Ricciardi, *et al.*, 2016).

Sifat adaptasi dari organisasi kompleks dan proses pengambilan keputusan yang adaptif dalam perilaku manusia. Difokuskan pada pengembangan untuk mengidentifikasi dan menilai loop yang memungkinkan adaptasi organisasi. Dari perspektif ini, loop adaptif dalam organisasi kompleks dapat dibagi menjadi empat tahap yang diadaptasi dari loop OODA (Observe-Orient-Decide-Act). Perpanjangan loop OODA ke skala organisasi adalah disertakan dengan asumsi bahwa arus informasi, yang terlibat dalam proses adaptasi, dapat dibentuk melalui komponen organisasi yang berbeda. Selanjutnya, loop OODA dapat disajikan sebagai rangkaian tindakan yang diciptakan oleh independen komponen organisasi dan lingkungannya. Menerapkan pendekatan ini pada organisasi kompleks memerlukan pemetaan sebuah definisi fungsional dari komponen organisasi yang berbeda dalam setiap langkah dari loop adaptif. Organisasi fungsional dapat dilakukan dengan menggunakan alat analisis organisasi yang ada (struktur organisasi, dekomposisi fungsional, kerangka kerja arsitektur, dll.), tujuan utama metodologi yang diusulkan ini adalah penentuan loop adaptif pada skala organisasi (Omavora, *et al.*, 2012).

2.4 Model Bisnis Adaptif: Triple Konfigurasi

Kinerja perusahaan di lingkungan bisnis yang penuh gejolak sangat bergantung pada adaptif regenerasi model bisnis perusahaan. Kajian literatur tentang kemampuan dinamis, pada organisasi ambidexterity, dan pandangan Lewis tentang paradoks organisasi untuk membangun model organisasi dinamis yang mencakup tujuh dimensi: tiga pasang konstruksi paradoks (kompetisi-kerjasama, eksploitasi-eksplorasi, dan kesesuaian-agensi) dan kemampuan dinamis. Dimensi organisasi ini menggambarkan inovasi model bisnis adaptif. Secara adaptif, model bisnis harus berubah secara konsisten dengan lingkungan ekonomi, ekologis, sosial, dan teknologi perusahaan yang berkembang. Kemampuan dinamis memungkinkan

perusahaan memanfaatkan arus umpan balik ini dan kesempatan dan secara konkret mengaktifkan proses adaptif (Ricciardi, *et al.*, 2016).

Internet dan digitalisasi, bersama dengan perusahaan berita dan informasi utama, telah mengganggu model bisnis perusahaan tradisional, dan menimbulkan kekhawatiran serius tentang kelayakan masa depan industri surat kabar cetak. Corporate entrepreneurship yang menonjol adopsi inovasi model bisnis yang mengganggu, dan mempengaruhi kinerja model bisnis. Sementara otonomi, pengambilan risiko, dan proaktif memiliki hubungan positif dengan tingkat adopsi inovasi model bisnis yang mengganggu, inovasi tidak. Adopsi inovasi model bisnis yang mengganggu memiliki hubungan non-linier dengan kinerja model bisnis. Pengusaha dan manajer teknologi dapat menggunakannya untuk menyesuaikan aktivitas kewiraswastaan korporat mereka dalam usaha mereka untuk berhasil menerapkan bisnis yang mengganggu inovasi model (Karimi, *et al.*, 2015).

Model bisnis memungkinkan teori berkembang secara sistematis dan memberikan panduan yang koheren kepada para manajer. Konfigurasi nilai adalah variabel kontingensi yang harus disertakan dalam bertepatan masa depan dan model bangunan. Setiap dari elemen model bisnis dipengaruhi oleh konfigurasi nilai perusahaan tergantung apakah perusahaan itu rantai nilai, value shop, atau value network. Bisnis model untuk desain organisasi menunjukkan bagaimana desain organisasi dipengaruhi oleh nilai konfigurasi dan bagaimana bentuk organisasi kolaboratif baru memungkinkan terbuka dan lincah model bisnis (Fjeldstad, *et al.*, 2017).

Dengan masuknya generasi kontemporer (Gen Y) ke dalam angkatan kerja, organisasi tertarik untuk memanfaatkan preferensi teknologi Gen Y saat merancang sistem informasi mereka. Secara khusus, termotivasi oleh ketergantungan Gen Y dalam kehidupan pribadi mereka, organisasi telah memulai pelaksanaan corporate social networks untuk memfasilitasi kolaborasi dan pembagian pengetahuan di dalam organisasi. Namun, inisiatif ini belum diterima dengan antusiasme yang diharapkan dari karyawan Gen Y (Shirish, *et al.*, 2016).

2.5 Adaptasi Model Bisnis Berbasis Teknologi Digital

Kemampuan teknologi informasi sebagai upaya untuk mengukur kemampuan organisasi dalam memanfaatkan basis aset teknologi informasi mereka. Kemampuan teknologi informasi yang mewujudkan kemampuan yang memanfaatkan teknologi untuk membedakan dari persaingan. Ia telah mengemukakan bahwa konstituen tertentu kemampuan teknologi informasi, yaitu fleksibilitas infrastruktur teknologi informasi, menentukan nilai dari infrastruktur yang ke organisasi. Studi terbaru memiliki teknologi informasi fleksibilitas untuk meningkatkan tingkat keselarasan strategis-keseimbangan antara dimensi organisasi yang berbeda dalam keadaan stabil (Wetering, *et al.*, 2017).

Karakteristik yang unik dapat memfasilitasi adaptasi konstan dan tanggapan tepat waktu dalam hal teknologi informasi berbasis tindakan kompetitif diarahkan berkelanjutan organisasi keuntungan. Meskipun literatur manajemen strategis telah berkembang cukup selama dua dekade terakhir, tampaknya ada konsensus yang berkembang selama atribut mendasar yang menjadi ciri organisasi yang sukses. Garis terbaru dari pemikiran berpendapat pada fleksibilitas, beradaptasi-kemampuan organisasi dalam mengubah cepat ekonomi, dan kolaborasi dengan mitra bisnis sebagai dasar kompetisi yang berkelanjutan. Meskipun teknologi informasi fleksibilitas mungkin sampai batas tertentu memperkuat gudang senjata sebuah organisasi ini pilihan digital dan mengakomodasi perubahan sering, dapat dibayangkan bahwa dimensi ini dalam isolasi mungkin tidak cukup untuk mendorong keberlanjutan dan organisasi-lebar kemampuan inovasi (Wetering, *et al.*, 2017).

Eksistensi kemampuan kolaboratif yang kuat juga telah dikaitkan dengan peningkatan tingkat inovasi sementara sangat tergantung pada faktor-faktor kontingen. Dalam hal ini, kemampuan kolaborasi mencerminkan kemampuan sebuah organisasi untuk mengatur dan mengelola teknologi informasi-enabled hubungan bisnis dengan mitra bisnis internal dan eksternal. Dalam nada yang sama, juga penting untuk dapat menanggapi penyesuaian operasional dan pasar secara cepat, dan untuk mengambil berbagai faktor lingkungan eksternal ke dalam akun. Dalam konteks ini, sedikit perhatian telah dibayarkan kepada transformasi bisnis inovasi organisasi, teknologi informasi-enabled, dan membutuhkan untuk mengurangi nilai berbahaya kegiatan rantai berlimpah, yaitu, praktek kerja berkelanjutan dalam kondisi envi-ronmental berbeda dan kompleksitas (Wetering, *et al.*, 2017).

Organisasi menilai peluang dengan mengembangkan, memberikan produk atau layanan, dan berinteraksi dengan pelanggan serta stakeholder lainnya secara digital. Ponsel, media sosial, dan basis data adalah pengendali dari tempat kerja, dan teknologi berbasis digital lainnya mengalami dampak ekonomi dan sosial yang besar, termasuk meningkatnya persaingan dan kolaborasi. Desain ini didasarkan pada keadaan saat digitalisasi di berbagai sektor ekonomi global (Snow, Fjeldstad, & Langer, 2017).

Desain seperti ini membutuhkan penyesuaian strategi dan budaya teknologi digital dalam organisasi dan pihak eksternal dengan para pemangku kepentingan. Pelaku berorientasi prinsip-prinsip merancang organisasi digital, jika diterapkan dengan benar, dapat mengakibatkan tempat kerja di mana anggota organisasi sangat terlibat dan produktif. Organisasi digital meningkat dalam angka dan kecanggihan. Teknologi digital dapat diintegrasikan ke dalam organisasi dan menunjukkan bagaimana prinsip-prinsip dan desain aktor berorientasi dapat digunakan untuk mengatur dan melakukan kegiatan organisasi digital. Digitalisasi terjadi dalam tempo yang cepat, pemimpin yang sukses harus melakukan

sinkronisasi organisasi mereka untuk mengunci kecepatan digital (Snow, Fjeldstad, & Langer, 2017).

Bentuk dan kemampuan produk sangat terkait dengan logika pengorganisasian perusahaan. Logika pengorganisasian didefinisikan sebagai alasan manajerial untuk merancang dan mengembangkan pengaturan organisasi yang spesifik sebagai tanggapan atas kebutuhan lingkungan dan strategi perusahaan. Nilai penciptaan melalui generativitas berbeda jelas dari sumber yang lain. Inovasi terjadi dengan cara yang tak terduga dan mengabaikan rantai nilai yang telah ditetapkan sebelumnya. Nilai adalah apresiasi komparatif timbal balik keterampilan atau layanan yang dipertukarkan untuk mendapatkan utilitas atau nilai penggunaan. Sifat dinamis dan fleksibel dari produk membuatnya perlu dipikirkan ulang melalui pendekatan nilai tambah. Generativitas adalah sumber utama penciptaan nilai. Perusahaan terlibat dalam jaringan hubungan yang semakin dinamis, kompleks, dan beragam untuk mencari cara untuk menciptakan nilai (Koch & Windsperger, 2017).

2.6 Kompleksitas Jaringan Bisnis Internasional

Lokus penciptaan nilai serta bentuk organisasi telah bergeser dari masing-masing perusahaan menuju jaringan bisnis internasional. Jaringan internasional mencakup hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan, pesaing, atau entitas lain melintasi batas-batas industri atau negara. Bentuk yang berbeda seperti strategi aliansi, usaha patungan, waralaba, kontrak pemasaran dan perizinan jangka panjang, perjanjian perdagangan timbal balik, kemitraan litbang, hubungan pembeli-pemasok, ikatan bank investasi, hubungan pergerakan personel. Perusahaan dapat secara sengaja mempengaruhi struktur dan ikatan jaringan menghasilkan hasil yang superior dengan mengakses sumber daya dan kemampuan yang berharga dan tak ada bandingannya, mendapatkan kekuasaan dan kontrol, membangun kepercayaan, dan status pemberian sinyal. Satu-satunya sumber keunggulan kompetitif sejati adalah kemampuan untuk memahami keseluruhan sistem yang menciptakan nilai dan membuatnya bekerja (Koch & Windsperger, 2017).

Di dunia yang semakin terkoneksi melalui organisasi, orang, teknologi, dan media sosial, perusahaan sukses memanfaatkan interkoneksi antara jaringan lokal dan global. Desentralisasi yang diamati dalam manajemen penelitian dan pengembangan internasional, dan peran peningkatan sumber teknologi yang tersebar secara geografis melalui jaringan bisnis internasional yang terintegrasi secara global. Perusahaan telah menyebabkan fokus lebih besar pada aset yang dibutuhkan motif investasi langsung asing. Perubahan struktur sosial, perkembangan teknologi baru dan metode produksi memberi dampak bisnis bersifat sistemik, lintas negara, perusahaan dan industri menandakan dimulainya era revolusi industri ketiga. Dampak dari era informasi khususnya penyebaran e-

commerce menjadikan perubahan teknologi komunikasi dan informasi telah dipercepat (Alcácer, Cantwell, & Piscitello, 2016).

Perusahaan yang adaptif terhadap perubahan perlu memiliki kemampuan internal untuk mengelola dan mengadaptasi sumber-sumber baru menjadi asset strategis seperti sumber inovasi, teknologi maju, pertukaran dan kombinasi pengetahuan. Kemampuan inti perusahaan untuk beradaptasi dan melakukan inovasi menjadi faktor kunci untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan. Kemampuan inovasi merupakan aset atau sumber khusus yang mencakup pengetahuan, pengalaman, organisasi, proses, produk dan teknologi. Kemampuan inovasi merupakan kapasitas mengembangkan dan mengadopsi produk dan teknologi untuk memuaskan kebutuhan pasar masa depan (Cheng & Yang, 2017).

C. KESIMPULAN

Sebuah organisasi adaptif yang kompleks adalah salah satunya menampilkan, dan dibentuk oleh, empat elemen kunci, yaitu kemunculan, adaptasi, kompleks sistem sosial, dan agensi. Keempat unsur ini diidentifikasi dari adaptif kompleks sistem dan pembelajaran di tempat kerja memiliki potensi terbesar untuk wawasan tentang pekerjaan dan pembelajaran dalam organisasi kontemporer.

Untuk menciptakan nilai menjadi lebih kompleks melalui penambahan fitur produk untuk meningkatkan kualitas produk. Berkontribusi dengan aktivitas penambahan nilai, proses penciptaan nilai yang diciptakan bersama di lingkungan digital didasarkan pada kontribusi pemangku kepentingan yang mengintegrasikan sumber daya. Potensi inovasi telah meningkat melalui kombinasi kemampuan produk dan layanan digital memungkinkan perusahaan menggabungkan sumber daya melintasi batas industri yang berkaitan dengan fisik produk. Perusahaan dilihat bukan sebagai anggota tunggal industri tetapi sebagai bagian dari ekosistem bisnis yang melintasi berbagai industri. Ekosistem digital dapat dipahami sebagai jaringan perusahaan dan institusi lain yang saling terkait oleh kepentingan bersama untuk menciptakan dan mempertahankan nilai sekitar platform digital.

Keberlanjutan organisasi dan peran utama dalam inovasi berbasis teknologi digital perlu menekankan teknologi informasi flexibility, sebagai kunci teknologi informasi kualitas atribut, merupakan fasilitator penting yang memungkinkan organisasi untuk mengembangkan kemampuan inovasi dan mengatasi banyak masalah internal dan eksternal untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

Membangun manajemen adaptif dan organisasi mandiri berbasis jaringan bisnis Internasional mensyaratkan agar para manajer melakukan delegasi wewenang dan mempercayai para karyawan untuk menciptakan hal baru dengan batasan tujuan organisasi keseluruhan. Salah satu nilai yang menonjol dari organisasi adalah keselamatan, keamanan dan dibutuhkan suatu sistem yang mengatur diri sendiri secara efektif. Organisasi adaptif kompleks yang berhasil terlihat dari kemampuannya mengatur diri sendiri tanpa kendali terpusat karena

mereka memiliki tujuan inti bersama dan prinsip dasar sederhana yang membeimbing mereka dalam tindakan sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Alcacer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L., (2016) Internationalization in The Information Age: A New Era for Places, Firms, and International Business Networks? *Journal of International Business Studies*, 499-512.
- Cheng, C., & Yang, M. (2017). Enhancing performance of cross-border mergers and acquisitions in developed markets: The role of business ties and technological innovation. *Journal of Business Research*, 81 (August), 107-117
- Fjeldstad, O. D., & Snow, C. C. (2017). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 1-8.
- Karadzic, V., Antunes, P., & Grin, J. (2013). " How to learn to be adaptive ? " An analytical framework for organizational adaptivity and its application to a fish producers organization in Portugal, 45, 29-37.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry, 1-19.
- Koch, T., & Windsperger, J. (2017). Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy. *Journal of Organization Design* 6: 6.
- Lizier, Amanda Louise, (2016). "Investigating work and learning through complex adaptive organisations", *Journal of Workplace Learning*.
- Omarova, A., Ireland, V., & Gorod, A. (2012). An Alternative Approach to Identifying and Appraising Adaptive Loops in Complex Organizations, 12, 56-62.
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, (August).
- Plugge, A., Borman, M., & Janssen, M. (2016). Strategic manoeuvres in outsourcing arrangements The need for adapting capability in delivering long-term results.

- Ramón, M., Koller, T., Ramón, M., & Koller, T. (2016). And what it is based upon Exploring adaptability in organizations Where adaptive advantage comes from and what it is based upon.
- Reiman, T., Rollenhagen, C., Pietikäinen, E., & Heikkilä, J. (2014). Principles of adaptive management in complex safety – critical organizations.
- Ricciardi, F., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2016). Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox con fi guration. *Journal of Business Research*.
- Seidel S, Recker JC, Vom Brocke J (2013). Sensemaking and sustainable practicing: functional affordances of information systems in green transformations. *Management Information System Q* 37: 1275-1299.
- Shirish, A., Boughzala, I., & Srivastava, S. C. (2016). Adaptive use of social networking applications in contemporary organizations: Examining the motivations of Gen Y cohorts. *International Journal of Information Management*.
- Snow, C. C., Fjeldstad, O. D., & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization, *Journal of Organization Design* 6: 7.
- Vohra, V., (2015), "Organizational environments and adaptive response mechanisms in India", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 7 Iss 1 pp. 21-44
- Wetering, R. Van De, Mikalef, P., & Helms, R. (2017). Sciencedirect Driving organizational sustainability-oriented innovation capabilities: a complex adaptive systems perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 71–79.