



Kapabilitas Dinamik dan Keunggulan Bersaing: Dinamisme Lingkungan Moderator ataukah Driver?

Dynamic Capability and Competitive Advantage: Environmental Dynamism is a Moderator or Driver?

Umu Khourouh¹⁾, Irany Windhyastiti²⁾, Christina Sri Ratnaningsih³⁾

^{1,2,3)}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Merdeka Malang, Kota Malang

e-mail korespondensi: umu.khourouh@unmer.ac.id

Info Artikel	Abstrak
<p><i>Riwayat Artikel :</i> Diterima: 01 Juni 2020 Disetujui: 10 Juli 2020 Dipublikasikan: Januari 2021</p>	<p>Tujuan penelitian ini menginvestigasi peran dinamisme lingkungan dalam kaitannya dengan kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing. Pendekatan penelitian ini yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dan jenis penelitian eksplanasi. Survey dilakukan pada 130 UMKM di Malang Raya. Pengujian hipotesis menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian membuktikan bahwa dinamisme lingkungan menjadi driver bagi kapabilitas dinamik, sekaligus memberikan bukti bahwa dinamisme lingkungan berperan sebagai moderator negatif bagi pencapaian keunggulan bersaing. Temuan lainnya adalah bahwa kapabilitas dinamik memberi dampak besar bagi keunggulan bersaing sekaligus berperan sebagai <i>fully mediation</i> dinamisme lingkungan dengan keunggulan bersaing. Implikasinya adalah penting bagi UMKM untuk mengembangkan kapabilitas dinamik guna menghadapi dinamisme lingkungan agar UMKM dapat meningkatkan keunggulan bersaing karena jika tidak mengembangkan kapabilitas dinamik, dinamisme lingkungan akan menurunkan keunggulan bersaing UMKM.</p> <p>Kata Kunci: Dinamisme Lingkungan, Kapabilitas Dinamik, Keunggulan Bersaing.</p>
<p><i>Nomor DOI</i> 10.33059/jseb.v12i1.2322</p>	
<p><i>Cara Mensitasi :</i> Khourouh, U., Windhyastiti, I., & Ratnaningsih, C. S. (2021). Kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing: Dinamisme lingkungan moderator ataukah driver? <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 12(1), 18-34. doi: 10.33059/jseb.v12i1.2322.</p>	

Article Info	Abstract
<p><i>Article History :</i> Received: 01 June 2020 Accepted: 10 July 2020 Published: January 2021</p>	<p><i>The aim of this study is to investigate the role of environmental dynamism in relation to dynamic capabilities and competitive advantage. This study uses a quantitative approach and type of explanatory research. The survey was conducted at 130 MSMEs in Malang Raya. Hypothesis testing using SEM-PLS. The findings of the study prove that environmental dynamism is a driver for dynamic capability, while providing evidence that environmental dynamism acts as a negative moderator for achieving competitive advantage. Another finding is that dynamic capabilities have a major effect on competitive advantage while simultaneously acting as fully mediating environmental dynamism with competitive advantage. The implication is important for MSMEs to develop dynamic capabilities in order to deal with environmental dynamism so that MSMEs can increase competitive advantage because if they do not develop dynamic capabilities, environmental dynamism will reduce MSME's competitive advantage.</i></p> <p>Keywords: <i>Environmental Dynamism, Dynamic Capability, Competitive Advantage.</i></p>
<p><i>DOI Number :</i> 10.33059/jseb.v12i1.2322</p>	
<p><i>How to cite :</i> Khourouh, U., Windhyastiti, I., & Ratnaningsih, C. S. (2021). Kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing: Dinamisme lingkungan moderator ataukah driver? <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 12(1), 18-34. doi: 10.33059/jseb.v12i1.2322.</p>	



PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam menggerakkan ekonomi nasional, khususnya dari perspektif distribusi pendapatan, sumber pendapatan bagi kelompok miskin, kesempatan kerja dan pengurangan kemiskinan (Tambunan, 2008). Sampai dengan tahun 2018, unit usaha di Indonesia didominasi UMKM (99,99% dari total 64,2 juta). Kontribusi UMKM terhadap PDB mencapai 57,24 persen, penyerapan tenaga kerja mencapai 97,0 persen dan ekspor non migas sebesar 14,34 persen (Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, 2018). UMKM di Indonesia telah menunjukkan eksistensinya yang cukup kuat dalam menghadapi gelombang perubahan kondisi lingkungan perekonomian yang ekstrim pada saat krisis ekonomi dengan tetap mampu bertahan, bahkan menunjukkan kecenderungan terus tumbuh disaat pelaku sektor ekonomi lainnya berubah, meskipun tidak semua dapat lepas dari akibat yang ditimbulkan oleh krisis ekonomi dan perubahan lingkungan.

Disruptive innovation dan revolusi industri 4.0 yang memberikan permasalahan dan tantangan baru mengharuskan UMKM mendapatkan sumber keunggulan bersaing lain dan ambil bagian dalam persaingan saat ini guna mendorong peningkatan daya saing dan keunggulan bersaing. Hal ini menuntut UMKM untuk memahami karakter dan dinamisme persaingan (Denisi *et al.*, 1998)

Dua pendekatan yang umum digunakan untuk menghadapi dinamika persaingan dan metode ampuh mendapatkan keunggulan bersaing dari sudut pandang berbeda adalah teori *Resources-Based View*-RBV (Penrose, 1959; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 2006; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Peteraf *et al.*, 2013; Teece, 2018) serta *Industrial Organizational-I/O*

Theory (Porter, 1980; 1991; Caves & Ghemawat, 1992; Grant, 1996). Perbedaan sudut pandang ini, dilihat oleh Bridoux (2004) sebagai dua hal yang saling terkait dan dengan integrasi dapat menjadi strategi dan sumber kinerja dan terutama di dalam menghadapi persaingan dan mendapatkan keunggulan bersaing. Kombinasi optimal dari *RBV* dan *I/O Theory*, membuat perusahaan mendapatkan profitabilitas yang tinggi dan diatas rata-rata, mencapai daya saing strategis, dan memperoleh keunggulan bersaing (Hitt *et al.*, 2001).

Keunggulan bersaing UMKM juga tercipta dari kemampuan adaptasi yang menjadi alat bagi UMKM untuk menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Karakteristik dinamika lingkungan ini juga dipertontonkan oleh era revolusi industri 4.0 dengan karakteristik meningkatnya digitalisasi yang menyebar ke seluruh dunia dan menciptakan lebih banyak persaingan baru bagi UMKM. Perubahan ini, memicu dan menuntut UMKM untuk menempuh langkah-langkah strategis dan menyesuaikan strategi bisnis.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan mampu mendorong strategi bersaing yang berdampak pada pencapaian keunggulan bersaing. Riyanto (2018) menyatakan bahwa lingkungan mampu meningkatkan pencapaian keunggulan bersaing secara signifikan. Kuivalainen *et al.* (2004) menemukan bahwa lingkungan memberikan indikator kinerja lebih baik. Temuan-temuan ini kontradiktif dengan penelitian lainnya yang menemukan lingkungan memberi pengaruh negatif terhadap kinerja (Li & Atuahene-Gima, 2001), lingkungan menimbulkan ketidakpastian yang signifikan dalam jangka panjang (Power & Reid, 2005).

Kontradiksi dan ketidakkonsisten hasil penelitian menimbulkan celah untuk diteliti dengan mengeksplorasi peran dinamisme lingkungan dalam hubungan antara kapabilitas

dinamik sekaligus menguji implementasi kapabilitas dinamik sebagai mediator dari hubungan dinamisme lingkungan dengan keunggulan bersaing pada UMKM di Indonesia. Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan, terdapat beberapa alasan yang mendasari penelitian ini.

Alasan pertama, perubahan mendasar lingkungan bisnis selain membuat banyak perusahaan terutama UMKM semakin sulit mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing juga menyebabkan sumberdaya dan kapabilitas inti perusahaan menjadi usang dan tidak relevan. UMKM harus menyesuaikan strategi bisnis dan memperbarui aspek sumberdaya dan basis kapabilitasnya untuk mengembalikan keunggulan bersaing usaha. Kapabilitas dinamik menjadi sebuah strategi perusahaan dalam rangka merespon dinamisnya dan cepatnya pergeseran lingkungan pasar untuk memperoleh keunggulan bersaing (Teece *et al.*, 1997). Bagi UMKM, upaya-upaya menyesuaikan basis kapabilitas itu merupakan upaya perusahaan dalam mendefinisikan bisnisnya kembali agar mampu meningkatkan daya saing untuk mencapai keunggulan bersaing.

Konvergensi Revolusi Industri 4.0 saat ini telah merubah cara bagaimana produk-produk dibuat, didistribusikan, serta dikonsumsi. Sebagai kunci pertumbuhan dan sebagai penggerak ekonomi global, teknologi akan semakin meningkatkan digitalisasi produk dan layanan. Hal ini menghadirkan peluang pasar baru serta menghidupkan kembali industri dengan peningkatan efisiensi dan produktivitas baru yang pada gilirannya menimbulkan persaingan baru. UMKM dituntut untuk meningkatkan daya saingnya dengan membangun dan mencari sumber keterampilan dan teknologi baru guna menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

Alasan kedua, banyak penelitian telah menunjukkan dampak langsung kapabilitas

dinamik terhadap keunggulan bersaing (Ambrosini *et al.*, 2009; Teece, 2007; Winter, 2003; Teece *et al.*, 1997; Li & Liu, 2014; Adeniran & Johnston, 2012); namun ada beberapa temuan penelitian yang membuktikan bahwa pengaruh kapabilitas dinamik pada kinerja dan keunggulan bersaing di mediasi oleh faktor lain (Weerawardena & Mavondo, 2011; Zahra *et al.*, 2006; Cui & Jiao, 2011; Kalali & Heidari, 2016) dimoderasi oleh dinamika lingkungan (Schilke, 2014; Li & Liu, 2014; Wilden & Gudergan, 2014) dan basis sumberdaya yang dimiliki (Ridder, 2012).

Ketiga, terlepas dari meningkatnya minat terhadap perspektif kapabilitas dinamik, studi tentangnya tetap konseptual dan teoretis (Ambrosini *et al.*, 2009; Zhou & Li, 2010) dan studi empiris tentang kapabilitas dinamik jarang terjadi (Narayanan *et al.*, 2009; Ambrosini *et al.*, 2009). Penelitian empiris tentang kapabilitas dinamik UMKM dari konteks negara berkembang juga belum mendapat perhatian luas (Parida, 2008).

Telaah Kerangka Konseptual

Pendekatan *Dynamic Capability View* (DCV) menyatakan perusahaan harus melakukan eksploitasi kompetensi eksternal dan internal dalam upaya merespon perubahan lingkungan (Teece & Pisano, 1994; Grant, 1996; Teece *et al.*, 1997; Teece, 2014; 2016; 2018; Wang & Wang, 2017). Pandangan ini cocok ketika industri atau lingkungan berubah secara signifikan (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2014; 2016; 2018; Wang & Wang, 2017).. Pengembangan kapabilitas dinamik menjadi upaya bagi UMKM untuk merespon perubahan lingkungan yang terjadi.

Definisi awal kapabilitas dinamik adalah kapasitas perusahaan dalam melakukan integrasi, rekonfigurasi dan membentuk kompetensi eksternal dan internal ketika berhadapan dengan lingkungan yang cepat

berubah (Teece *et al.*, 1997; Wilden *et al.*, 2016; Wang & Wang, 2017). Peneliti lain berfokus pada berbagai masalah definisi kapabilitas dinamik terfragmentasi (Peteraf *et al.*, 2013; Albort-morant *et al.*, 2018).

Dari perspektif proses, Eisenhardt & Martin (2000) mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai rangkaian proses yang khas dan bisa teridentifikasi seperti pembuatan keputusan strategis, pengembangan produk, dan aliansi. Dari perspektif rutinitas, definisi kapabilitas dinamik adalah pola kerja kolektif yang dipelajari dan diarahkan stabil untuk beradaptasi dan pengembangan rutinitas operasi (Zollo & Winter, 2003). Teece (2018) membedakannya menjadi dua kapabilitas: kemampuan dasar/operasional (kegiatan rutin, administrasi dan tata kelola dasar), dan kemampuan dinamis untuk tingkatan yang lebih tinggi untuk merasakan (peluang baru), merebut (meningkatkan peluang), serta mengubah kegiatan dan kemampuan bisnis (pemanfaatan peluang).

Zahra *et al.* (2006) dan Teece (2018) mendefinisikan kapabilitas dinamik dari perspektif kewirausahaan yaitu kemampuan untuk merekonfigurasi sumber daya perusahaan dan rutinitasnya dengan metode yang tepat. Definisi sederhana namun terpadu diajukan oleh Helfat *et al.* (2007) yang mengartikan kapabilitas dinamik sebagai kemampuan organisasi untuk membuat, memperluas, atau melakukan modifikasi sumber daya basisnya. Barreto (2010) mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai potensi untuk mengatasi masalah, yang mengarah pada upaya untuk melakukan identifikasi peluang dan ancaman, mengambil keputusan tepat waktu dan berfokus pada pasar, serta membuat perubahan pada sumber daya basisnya.

Dari berbagai penelitian mengenai definisi dan penjelasan kapabilitas dinamik, para ilmuwan mendekomposisi kapabilitas

dinamik dari berbagai pandangan, seperti perspektif isi dan proses, perspektif ontologi dan epistemologi dan seterusnya untuk mengungkap isi dan multidimensi (Helfat *et al.*, 2007; Schilke *et al.*, 2018). Namun, kebanyakan para ilmuwan mendekonstruksi kapabilitas dinamik dari perspektif proses (Narayanan *et al.*, 2009) dimana beberapa studi mendekonstruksi kapabilitas dinamik ke dalam persepsi/pencarian, keputusan/seleksi, rekonfigurasi/penyebaran dan seterusnya (Barreto, 2010; Helfat *et al.*, 2007; Pandza & Thorpe, 2009).

Teece *et al.* (1997) mengusulkan kerangka kerja 3P (Proses, Posisi dan Jalur) yang menekankan pada posisi aset spesifik, dan jalur yang tersedia dalam membentuk proses manajerial dan organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang fokus pada apa yang dilakukan perusahaan daripada mengapa melakukannya. Lebih lanjut, Teece (1998) mengajukan kerangka kerja kapabilitas dinamik dari perspektif kapasitas, yaitu *oppourtunity-sensing* serta *oppourtunity-seizing* yang berkembang menjadi kerangka baru, yaitu, *sensing*, *seizing* dan *reconfiguration* (Teece, 2007) serta *sensing*, *seizing* dan *transforming* (Teece, 2018). Helfat *et al.* (2007) mengemukakan bahwa kapabilitas dinamik disusun dari kapasitas mencari, seleksi dan menempatkan. Barreto (2010) menguraikan kapabilitas dinamik menjadi empat dimensi, meliputi mengidentifikasi peluang dan ancaman, mengambil keputusan tepat waktu dan membuat keputusan yang berfokus pada pasar dan keputusan merubah sumber daya basisnya.

Meskipun definisi milik Barreto (2010) mengatasi beberapa keterbatasan penting definisi tentang kapabilitas dinamik seperti samar, membingungkan, tautologis, masih ada ruang untuk perbaikan. Pertama, definisi ini berlaku dengan baik untuk berorientasi pasar yang ekonominya sempurna. Seperti

perekonomian Indonesia dimana mekanisme pasar tidak begitu sempurna dan masih ada intervensi pemerintah. Kedua, diskusi tentang proses organisasi sering berhubungan dengan "implementasi" strategi ataupun penerapan sumber daya dan kemampuan. Kapabilitas dinamik mencakup kapasitas tidak hanya untuk mengidentifikasi kebutuhan atau kesempatan untuk perubahan, merumuskan respon, tetapi juga untuk implementasi suatu tindakan (Helfat *et al.*, 2007).

Penelitian ini mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai potensi perusahaan untuk membuat langkah pemecahan masalah secara sistematis, yang mengarah pada upaya mengidentifikasi peluang maupun ancaman, mengambil keputusan tepat waktu, dan menerapkan perubahan strategis dan efisien. Sejalan dengan definisi, penelitian ini juga menguraikan kapabilitas dinamik menjadi tiga dimensi dari perspektif proses, yaitu, kapasitas mengenali dan membuat keputusan strategis, kapasitas mengambil keputusan secara tepat waktu dan kapasitas mengimplementasikan perubahan (Li & Liu, 2014).

Kemampuan mengenali dan membuat keputusan strategis adalah proses untuk mengembangkan peta kognitif, mengenali dan menafsirkan rangsangan atau perubahan dalam kerangka kerja untuk mencari dan menganalisis informasi dari lingkungan internal dan eksternal secara efektif (Pandza & Thorpe, 2009). Landasan untuk eksistensi bisnis adalah memperoleh keuntungan dengan menyediakan produk atau layanan yang memenuhi permintaan pelanggan. Karena itu, perusahaan harus peka terhadap perubahan lingkungan eksternal untuk mendapatkan peluang pasar baru dan potensi ancaman, sehingga kemampuan *sense-making* strategis adalah salah satu kunci organisasi untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan di lingkungan yang berubah (Zahra & George, 2002). Dalam lingkungan internal, kapasitas

sense-making strategis membantu perusahaan untuk menemukan keuntungan dan kerugian dari basis sumber daya saat ini, berkontribusi terhadap peningkatan asset (Helfat *et al.*, 2007). Dengan analisis menyeluruh terhadap perubahan lingkungan dan basis sumber daya saat ini, perusahaan mendapatkan pemahaman diri dan pesaing dengan lebih baik.

Kemampuan pengambilan keputusan yang tepat waktu adalah proses untuk segera merumuskan, mengevaluasi dan memilih orientasi strategis untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan secara tepat waktu (Sharfman & Dean, 1997). Menyesuaikan pengambilan keputusan dengan perubahan lingkungan, organisasi harus membangun sebuah sistem informasi berwujud atau tidak berwujud dengan bantuan Teknologi informasi untuk menyediakan platform yang efektif untuk pengambilan keputusan yang tepat dan cepat, untuk memperbarui aktivitas operasi dan perilaku staf secara tepat waktu (Sher & Lee, 2004). Selain itu, perusahaan juga harus cepat dan tanggap terkait dengan konflik yang berbeda di dalam proses pengambilan keputusan strategis, mengadopsi solusi cepat untuk hal yang tak memuaskan pelanggan. Kemampuan implementasi perubahan merupakan bentuk kemampuan untuk melakukan eksekusi dan koordinasi tentang keputusan strategis dan perubahan perusahaan, yang melibatkan berbagai proses organisasional dan manajerial, bergantung pada sifat tujuan dan tugas spesifik yang diinginkan (Helfat *et al.*, 2007; Harreld *et al.*, 2007).

Pengembangan Hipotesis

Perkembangan ekonomi dunia serta perubahan lingkungan yang terjadi, menimbulkan tantangan sekaligus memberikan peluang bagi pengembangan bisnis. Prasyarat untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi tantangan bisnis salah satunya dengan

meningkatkan daya saing. Perusahaan akan memiliki daya saing tinggi jika mampu merumuskan dan menerapkan strategi yang tepat. Umumnya, strategi bisnis yang unggul berbasis sumberdaya serta kapabilitas unggulan yang disinyalir menjadi usang dan tidak relevan ketika berhadapan dengan perubahan lingkungan. Perusahaan harus meningkatkan daya saingnya dengan membangun model bisnis melalui pengaturan kapabilitas dinamik (Teece, 2018).

Beberapa penelitian memberikan bukti bahwa kapabilitas dinamik berpengaruh terhadap kinerja dan keunggulan bersaing. Kapabilitas dinamik menjadi pendorong kegiatan membuat, evolusi dan melakukan kombinasi ulang sumberdaya bagi meningkatkan keunggulan bersaing. Kapabilitas dinamik dapat mengubah akumulasi basis aset penting organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007; 2014; 2016; 2018; Li & Liu, 2014; Pezeshkan *et al.*, 2016; Wang & Wang, 2017; Brink, 2019).

Teece (2018) menjelaskan bahwa perlu mengembangkan dan menerapkan kapabilitas dinamik untuk membangun model bisnis. Brink (2019) mengemukakan perusahaan harus mengatur kapabilitas dinamik untuk melakukan inovasi dalam upaya mencapai keunggulan bersaing. Adeniran & Johnston (2012) menjelaskan kapabilitas dinamik berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, dan mampu mempengaruhi sumberdaya UMKM yang *Value, Rare, Inimitated, Nonsubstituted-VRIN* untuk memperoleh keunggulan bersaing di lingkungan bisnis yang cepat berubah. Sebaliknya, Brink (2019) mengemukakan perusahaan perlu mengubah kriteria keunggulan bersaing menjadi VRIS (*Value, Rare, Imitable, Substitutable*). Kapabilitas dinamik menjadi sebuah strategi UMKM dalam rangka merespon dinamis dan cepatnya pergeseran lingkungan terutama

perubahan selera pasar, ekonomi global dan teknologi dengan menyesuaikan basis kapabilitasnya sebagai bagian dari kegiatan perusahaan agar dapat meningkatkan daya saing untuk mencapai keunggulan bersaing. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama yang dibangun adalah:

H1: Kapabilitas dinamik meningkatkan keunggulan bersaing.

Peran Moderasi dari Dinamika Lingkungan

Lingkungan perusahaan adalah seluruh faktor sosial dan fisik yang dipertimbangkan dalam mengambil keputusan mengenai perilaku individual dalam organisasi (Duncan, 1972). Para ilmuwan mengelompokkan karakter lingkungan ke dalam stabil/dinamis, sederhana/kompleks, serta *munificence/hostility* (Mintzberg, 1983; Dess & Beard, 1984; Tan & Litschert, 1994). Mintzberg (1983) membagi lingkungan dalam empat dimensi: stabil versus dinamis, sederhana versus kompleks, ramah versus bermusuhan, dan pasar terintegrasi versus diversifikasi. Dinamisme ditafsirkan sebagai sesuatu yang tidak pasti, yaitu tingkatan perubahan dan inovasi atau ketidakpastian yang ditimbulkan oleh tindakan pelanggan.

Dalam lingkungan yang relatif stabil tanpa peningkatan teknologi atau hanya terdapat perubahan dalam pilihan pelanggan yang sedikit, kapabilitas dinamik yang tinggi menjadi mahal atau bahkan merusak karena biaya pemeliharaan (Schreyögg & Kliescheberl, 2007), dengan demikian keterkaitan antara kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing bisa lebih lemah dan negatif. Pada lingkungan yang bergejolak dimana peluang berlalu dengan cepat dan adanya ancaman pesaing, akan menurunkan posisi bersaing dan nilai potensial dari kemampuan saat ini, sehingga menuntut perusahaan untuk membuat perubahan yang sering dan kompleks,

sehingga dalam hal ini kapabilitas dinamik memiliki peran yang lebih penting.

D'Aveni *et al.* (2010) mengemukakan bahwa di lingkungan yang persaingan sangat tinggi, sumber daya langka, melakukan adaptasi tepat waktu secara efisien dan menerapkannya secara dinamis dengan perubahan lingkungan menjadi alat perusahaan untuk memperoleh keuntungan jangka pendek. Sementara itu, dalam lingkungan yang stabil dimana sumber daya dapat dengan mudah diperoleh, perusahaan dapat mengimplementasikan strategi yang sudah ada dan dengan bebas menggunakan sumber daya guna menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Implementasi sedikit kapabilitas dinamik dinilai dapat membuat pencapaian keunggulan bersaing jangka panjang dan sudah cukup untuk memenuhi tuntutan pelanggan, mendapatkan keuntungan lebih tinggi serta mempertahankan keunggulan bersaing, membuat kemampuan dinamis tidak begitu diperlukan.

Penelitian empiris juga menunjukkan dalam lingkungan yang stabil, hubungan antara kapabilitas dinamik dan kinerja perusahaan tidak signifikan, sementara di lingkungan turbulen adalah menunjukkan peran yang memoderasi positif (Wu, 2010; Drnevich & Kriauciunas, 2011; Wilden *et al.*, 2016; Wang & Wang, 2017). Berdasarkan uraian itu, hipotesis kedua yang dibangun adalah:

H2: Semakin tinggi dinamisme lingkungan, maka semakin kuat hubungan antara kapabilitas dinamik dengan keunggulan bersaing.

Peran Penggerak Dinamisme Lingkungan

Teece *et al.* (1997) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamik bertolak dari perubahan lingkungan, yang membawa implikasi mengenai peran dinamisme lingkungan. Wang & Ahmed (2007) menjelaskan bahwa

pada lingkungan relatif stabil dan dapat diprediksi, perusahaan perlu meningkatkan kompetensi inti, sedangkan dalam lingkungan yang cepat berubah, perusahaan harus meningkatkan dan mengubah kompetensi intinya dengan meningkatkan kapabilitas dinamik. Eisenhardt & Martin (2000) bahkan berpendapat bentuk kapabilitas dinamik berbeda menurut dinamika yang terjadi dalam pasar: di lingkungan dinamis yang moderat, kapabilitas dinamik bergantung pada stabilitas proses dan pengetahuan saat ini; sedangkan dalam pasar dinamis, kapabilitas dinamik bergantung pada penciptaan pengetahuan baru secara cepat dan banyak lagi proses yang tidak stabil. Peteraf *et al.* (2013) dan Boso *et al.* (2016) menjelaskan bahwa dalam lingkungan yang kompetitif dan turbulen, suatu perusahaan yang mampu dengan cepat menyesuaikan, mengkonfigurasi ulang, atau mengubah sesuai keinginan, dapat mencapai keberhasilan dalam aspek-aspek kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan secara keseluruhan.

Neirotti *et al.* (2017) menyatakan bahwa dibawah kondisi dinamisme lingkungan UMKM mengembangkan kemampuan yang lebih berorientasi internal. Kalali & Heidari (2016) menjelaskan bahwa dibawah kondisi perubahan lingkungan kapabilitas dinamik menjadi sumber keunggulan bersaing. Beberapa penelitian lain juga menunjukkan bahwa dinamisme lingkungan berpengaruh terhadap kapabilitas dinamik (Wang, 2016; Chirico & Bau, 2014; Li & Liu, 2014).

Di lingkungan yang relatif kaya dengan sumber daya yang melimpah, serta sedikit persaingan dan pertumbuhan tinggi dalam total penjualan industri (Dess & Beard, 1984), perusahaan menghadapi lebih sedikit kompetisi dan menikmati lebih banyak peluang, dan sedikit membutuhkan kapabilitas dinamik, lebih pada beberapa tugas operasi bisnis yang biasa. Sementara di lingkungan

yang sangat kompetitif, perusahaan harus berhadapan dengan berbagai ketidakpastian, dan mereka juga harus mencari informasi lebih lanjut untuk menggunakan sumber daya yang sesuai, melakukan analisis yang lebih rumit dan canggih, menghasilkan lebih banyak membuat keputusan tepat waktu dan mengimplementasikan perubahan untuk mengembangkan kapabilitas dinamik (Li & Liu, 2014; Peteraf *et al.*, 2013).

Singkatnya, respons khas perusahaan terhadap peningkatan dinamisme lingkungan adalah untuk menumbuhkan kapabilitas dinamik. Dalam lingkungan yang sangat dinamis, perusahaan harus membuat beberapa penyesuaian yang diperlukan. Atau dengan kata lain, perubahan lingkungan eksternal memaksa perusahaan untuk menumbuhkan kapabilitas dinamik. Berdasarkan uraian itu, hipotesis ketiga yang dibangun yaitu:

H3: Dinamisme lingkungan berpengaruh positif terhadap kapabilitas dinamik.

Dengan menghubungkan antara telaah konseptual serta pengembangan hipotesis yang dibangun, maka bisa dirancang kerangka pemikiran yang menunjukkan jalur hubungan antara variabel-variabel yang dianalisis dalam dari penelitian ini (Gambar 1).

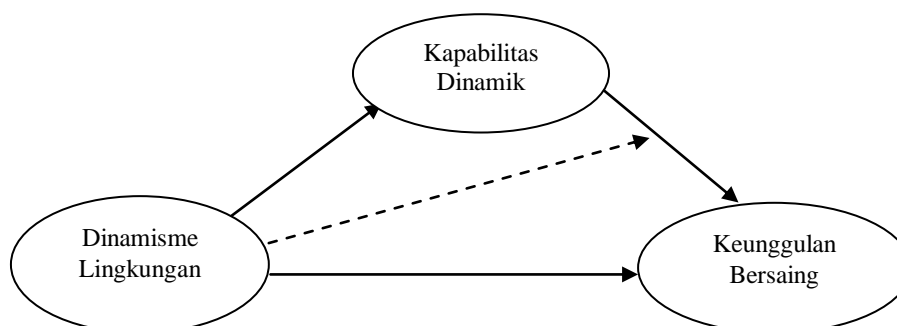
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji

hipotesis serta menjelaskan hubungan dinamisme lingkungan, kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing.

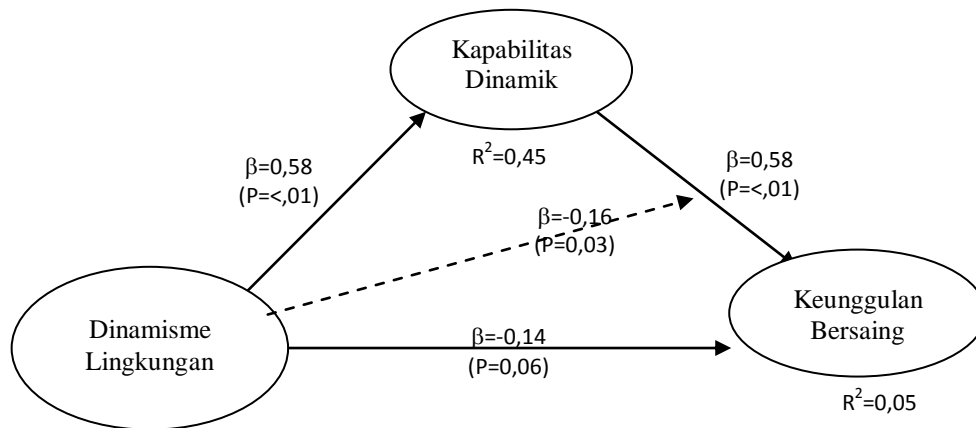
Populasi yang digunakan di dalam penelitian ini adalah UMKM subsektor kerajinan di Malang Raya yang tercatat di dalam Publikasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dan Kota Batu serta Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Malang. UMKM tersebut berjumlah 194 unit usaha. Responden penelitian ini adalah pengelola atau pemilik UMKM subsektor kerajinan. Dari kuesioner yang terkumpul sebanyak 132 buah, sementara yang valid sebanyak 130 buah.

Variabel yang digunakan adalah dinamisme lingkungan, Kapabilitas dinamik, serta keunggulan bersaing. Operasionalisasi variabel dinamisme lingkungan mengacu pada Volberda & van Bruggen (1997) dengan menggunakan dua indikator, yaitu: intensitas perubahan dan frekuensi perubahan. Variabel kapabilitas dinamik mengacu pada Li & Liu (2014) dengan menggunakan tiga indikator yaitu: kemampuan mengenali faktor strategis dan mengambil keputusan strategis, kemampuan mengambil keputusan tepat waktu dan kemampuan mengimplementasikan perubahan. Variabel keunggulan bersaing mengacu pada strategi generik Porter (1980) dan VRIN mengacu pada konsep Barney (1991), yaitu: kepemimpinan biaya, diferensiasi dan VRIN.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Diolah penulis, 2019.



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

Sumber: Diolah penulis, 2019.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Path Coefficient	P-Value	Effect Sizes	Keputusan
DL → KB	0.135	0.057	0.039	Ditolak
DL → KD	0.233	0.003	0.054	Diterima
KD → KB	0.578	<0.001	0.361	Diterima
DL → KD → KB	0.134	0.013	0.039	Diterima
DL*KD → KB	-0.162	0.028	0.046	Ditolak

Ket: DL= Dinamisme Lingkungan; KD = Kapabilitas Dinamik; KB = Keunggulan Bersaing.

Sumber: Diolah penulis, 2019.

Kuesioner menggunakan skala Likert 7-point. Data hasil distribusi kuesioner, dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui aplikasi program Warp-PLS7 untuk melakukan pengujian hipotesis dan model empiris penelitian ini.

HASIL ANALISIS

Hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa model struktural memenuhi syarat (*goodness of fit*) analisis SEM-PLS, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji kausalitas hubungan antar variabel. Pengujian hipotesis kausalitas hubungan antar variabel ditunjukkan pada Gambar 2 dan Tabel 1.

Hasil uji hipotesis pengaruh dinamisme lingkungan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan bahwa dinamisme lingkungan tidak berdampak signifikan atas keunggulan bersaing. Artinya, semakin meningkat dinamisme lingkungan tidak dapat meningkatkan

keunggulan bersaing. Berikutnya, hasil uji dampak kapabilitas dinamik terhadap keunggulan bersaing menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Artinya, semakin tinggi kapabilitas dinamik, maka akan semakin meningkat keunggulan bersaing.

Hasil uji peran mediasi kapabilitas dinamik di dalam hubungan dinamisme lingkungan dengan keunggulan bersaing menunjukkan peran positif signifikan. Hasil ini membuktikan peningkatan kapabilitas dinamik menjembatani pengaruh dinamisme lingkungan terhadap keunggulan bersaing. Hasil uji hipotesis lainnya, menunjukkan bahwa peran moderasi dinamisme lingkungan dalam hubungan antara kapabilitas dinamik dengan keunggulan bersaing negatif dan signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan dinamisme lingkungan ternyata

menurunkan peran kapabilitas dinamik dalam upaya mendorong peningkatan keunggulan bersaing.

Terakhir, hasil uji hipotesis pengaruh dinamisme lingkungan terhadap kapabilitas dinamik menunjukkan bahwa dinamisme lingkungan berdampak positif signifikan terhadap kapabilitas dinamik. Artinya, semakin kuat dinamisme lingkungan, maka penerapan kapabilitas dinamik menjadi semakin tepat.

Pembahasan

Temuan penelitian ini membuktikan secara empirik bahwa kapabilitas dinamik berdampak positif signifikan atas keunggulan bersaing sekaligus memediasi hubungan dinamisme lingkungan dengan keunggulan bersaing. Hasil analisis menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik memberikan dampak cukup besar (*effect sizes* = 0,189/moderat) dalam meningkatkan keunggulan bersaing, dan dampak kecil (*effect sizes* = 0,039/kecil) dalam menjembatani hubungan dinamisme lingkungan dengan keunggulan bersaing UMKM.

Berdasarkan hasil analisis *loading factor* diketahui dimensi yang merefleksikan kapabilitas dinamik masing-masing mempunyai peran yang hampir seragam yang ditunjukkan oleh *loading factor* kemampuan mengimplementasi perubahan, kemampuan mengambil keputusan tepat waktu dan kemampuan mengidentifikasi hal-hal yang bersifat strategis. Sedangkan diferensiasi berkontribusi dominan dalam merefleksikan keunggulan bersaing perusahaan. Temuan ini diartikan kapabilitas dinamik yang semakin tinggi akan meningkatkan keunggulan bersaing UMKM. Artinya bahwa dengan pengaruh langsung yang lebih tinggi dibandingkan sebagai mediator menunjukkan bahwa peningkatan kapabilitas dinamik

menjadi keharusan bagi perusahaan untuk merespon dinamisme lingkungan.

Temuan ini memberikan dukungan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007; 2014; 2016; 2018; Li & Liu, 2014; Pezeshkan *et al.*, 2016; Wang & Wang, 2017; Adeniran & Johnston, 2012; Barreto, 2010); dan bertolak belakang dengan temuan yang menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik berdampak negatif terhadap kinerja (Winter, 2003; Zahra *et al.*, 2006).

Temuan lain penelitian ini adalah dinamisme lingkungan tidak mempunyai dampak terhadap keunggulan bersaing. Dinamisme lingkungan berdampak positif terhadap kapabilitas dinamik. Peran moderasi dinamisme lingkungan menurunkan peran kapabilitas dinamik dalam mendorong peningkatan keunggulan bersaing. Hasil analisis menunjukkan bahwa dinamisme lingkungan memberikan dampak tidak terlalu besar (*effect sizes* = 0,054/kecil) terhadap kapabilitas dinamik, maupun memoderasi hubungan kapabilitas dinamik dengan keunggulan bersaing (*effect sizes* = 0,046/kecil).

Hasil ini berarti melalui pengaruh langsung yang lebih tinggi dibanding sebagai moderator menunjukkan bahwa peningkatan dinamisme lingkungan mengharuskan perusahaan untuk meresponnya dengan berupaya meningkatkan kapabilitas dinamik. Hal ini karena jika tidak mampu meningkatkan kapabilitas dinamik maka dinamisme lingkungan justru akan menurunkan keunggulan bersaing perusahaan. Temuan ini mendukung bukti empiris sebelumnya yang menunjukkan bahwa dinamisme lingkungan mempunyai dampak positif signifikan terhadap kapabilitas dinamik (Li & Liu, 2014).

Sejalan dengan pandangan DCV, UMKM perlu melakukan penyesuaian basis

kapabilitasnya dengan perubahan lingkungan yang akan menghasilkan fokus strategis yang tepat menghadapi permasalahan yang muncul. Di lingkungan yang dinamis, UMKM perlu melakukan pembaruan kemampuan tidak sekedar menyesuaikan tetapi juga merubah kapabilitas intinya. Kapabilitas ini menjadi sumberdaya penting bagi UMKM dalam menciptakan produk yang belum pernah dibuat atau terpikirkan orang lain dan unik untuk menciptakan daya tawar produk yang tinggi.

Penyesuaian yang dilakukan UMKM ini sejalan dengan pendapat Boso *et al.* (2016) yang mengemukakan bahwa di dalam lingkungan yang kompetitif, suatu perusahaan yang mampu dengan cepat menyesuaikan, mengkonfigurasi ulang, atau mengubah sesuai keinginan, dapat mencapai keberhasilan dalam kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kapabilitas dinamik menjadi sebuah strategi UMKM dalam rangka merespon dinamis dan cepatnya pergeseran lingkungan terutama perubahan selera pasar, ekonomi global dan teknologi dengan menyesuaikan basis kapabilitasnya sebagai bagian dari kegiatan perusahaan agar mampu meningkatkan daya saing dan memperoleh keunggulan bersaing.

Hasil penelitian ini memberikan bukti integrasi model konseptual dinamisme lingkungan, kapabilitas dinamik, dan keunggulan bersaing. Pendekatan konfigurasi yang digunakan dalam integrasi model, dinamisme lingkungan serta kapabilitas dinamik berkontribusi 45% dalam menjelaskan keunggulan bersaing UMKM. Kapabilitas dinamik memberikan kontributor dominan dalam pencapaian keunggulan bersaing UMKM sebesar 18,9%. Integrasi model penelitian ini lebih memberikan pandangan dan wawasan yang lebih luas dibanding dengan pengembangan efek kontingensi yang mengarah pada pemahaman parsial dan tidak lengkap berkaitan dengan keunggulan

bersaing UMKM. Pengembangan model integrasi ini memberikan implikasi teoritis dan praktis yang penting.

SIMPULAN

Pendekatan DCV menyatakan bahwa perusahaan harus melakukan eksploitasi kompetensi eksternal dan internal dalam merespon perubahan lingkungan yang selalu berubah secara signifikan. Sejalan pandangan DCV, UMKM perlu melakukan penyesuaian basis kapabilitasnya dengan perubahan dari lingkungan yang akan menghasilkan fokus strategis yang dinilai tepat menghadapi permasalahan yang ada. Dalam lingkungan yang dinamis, UMKM perlu melakukan pembaruan kemampuan tidak hanya sekedar menyesuaikan, tapi juga merubah kapabilitas intinya. Kapabilitas ini menjadi sumberdaya penting bagi UMKM dalam menciptakan produk yang belum pernah dibuat atau terpikirkan orang lain dan unik demi menciptakan daya tawar produk yang tinggi.

Implikasi teoritis utama dari temuan ini adalah kontribusi terhadap RBV dan DCV melalui identifikasi anteseden kunci dan dimensi kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing. RBV menekankan pada bagaimana UMKM membangun keunggulan bersaing dari sumberdaya yang dimiliki. Situasi lingkungan yang dinamis menjadikan sumberdaya menjadi usang dan tidak relevan sehingga menuntut perusahaan untuk menyesuaikan basis kapabilitasnya. Pada kondisi seperti ini, perusahaan tidak sekedar menyesuaikan tetapi juga merubah kapabilitas berwujud maupun tidak berwujud yang dimiliki.

Dalam konteks tersebut, pengembangan *Resources Based-View* menjadi *Dynamic Capability-View* menjadi pilihan bagi pihak UMKM untuk mengatasi perubahan dalam lingkungan. *Dynamic Capability-View* menekankan pada eksploitasi kompetensi eksternal dan internal dalam merespon perubahan

lingkungan. Di bawah kendala sumberdaya, dinamika lingkungan, UMKM dapat melakukan penyesuaian melalui eksploitasi dan peningkatan kapabilitas dinamik (kompetensi internal) sehingga dapat meminimalkan pengaruh dinamisme lingkungan di dalam mencapai keunggulan bersaing. Kapabilitas dinamik memberikan kemampuan UMKM untuk melakukan perubahan-perubahan yang bersifat strategis, mengambil keputusan tepat waktu dan mengenali dan mengidentifikasi faktor-faktor strategis.

Efek langsung dinamisme lingkungan terhadap kapabilitas dinamik dan efek mediasi kapabilitas dinamik dalam hubungan dinamisme lingkungan dengan keunggulan bersaing mengkonfirmasi gagasan pentingnya lingkungan dalam mengelola sumberdaya sehingga logika teori kontingensi harus diintegrasikan ke dalam pemahaman RBV dan DCV. Penyelarasan strategi UMKM dengan tuntutan dari dinamika lingkungan eksternal akan menjadi pendorong dalam meningkatkan kapabilitas dinamik sebagai sumberdaya tak berwujud dari perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa penyelarasan dengan perubahan lingkungan yang dihadapi dapat mempengaruhi kemampuan UMKM dalam melakukan penyesuaian dan perubahan terhadap sumberdaya strategis UMKM. Dengan demikian, dinamika dari lingkungan dapat berpengaruh pada jumlah sumberdaya yang dibutuhkan, cara sumberdaya tersebut diperoleh dan dimanfaatkan serta cara melakukan eksploitasi kompetensi eksternal dan internal untuk merespon perubahan lingkungan dalam mencapai keunggulan bersaing.

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi pendekatan RBV dan *I/O Theory* dan UMKM dituntut untuk terus meningkatkan kapasitasnya dan mendapatkan ide-ide baru untuk membuat produk yang berbeda dan unik. Kombinasi efektif model RBV berbasis

sumberdaya inti UMKM dan model *I/O Theory* melalui prinsip diferensiasi serta kemampuan inovatif yang lebih tinggi dan penciptaan citra/*image* yang lebih baik dapat mendorong peningkatan keunggulan bersaing.

Implikasi praktis dari penelitian ini, diharapkan mengembangkan pengetahuan dan pemikiran pemilik/pengelola UMKM dalam menyesuaikan dengan perubahan lingkungan dan mengembangkan kapabilitas dinamik dalam upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Pemilik atau pengelola memiliki tanggungjawab untuk memastikan bahwa ketika mereka dihadapkan dengan dinamisme lingkungan, mereka perlu mencari maupun mendapatkan dukungan untuk mengembangkan kapabilitas dinamik (yaitu, melakukan penyesuaian dan jika dibutuhkan melakukan perubahan atas kapabilitas yang dimiliki).

Bagi pemilik atau pengelola UMKM, perbaikan dalam kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kapabilitas dinamik dikatakan berhasil jika terdapat peningkatan keunggulan bersaing, yang tercermin dari indikator dominan. Hasil penelitian ini memberikan pengetahuan dan pemahaman bagi manajemen UMKM tentang pentingnya upaya merencanakan serta menyesuaikan pola strategis bisnis dengan perubahan lingkungan, mengembangkan kapabilitas dinamik agar keunggulan bersaing perusahaan dapat meningkat.

Meskipun demikian, terdapat beberapa keterbatasan yang dinilai perlu mendapatkan perhatian bagi penelitian mendatang. Pertama, penelitian ini hanya memfokuskan pada dua variabel guna menjawab permasalahan keunggulan bersaing, dengan dimensi-dimensi tertentu yang menghasilkan variasi kontribusi terhadap keunggulan bersaing. Tentu masih ada faktor-faktor lain yang berkontribusi besar dalam membentuk konstruk yang juga berdampak besar terhadap keunggulan bersaing. Kedua, lokasi dan

obyek penelitian terbatas pada area Malang Raya dan industri kerajinan sehingga tidak dapat digeneralisasi, sehingga guna kebutuhan generalisasi diperlukan perluasan wilayah dan industri dengan karakteristik yang berbeda.

REFERENSI

- Adeniran, T. V., & Johnston, K. A. (2012). Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4088–4099. doi: 10.5897/AJBM11.1673.
- Albort-morant, G., Leal-rodríguez, A. L., Fernández-rodríguez, V., & Arizamontes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42–52. doi: 10.1016/j.iedeen.2017.06.004.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, S9–S24. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi.org/10.1177/014920639101700108
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. doi: 10.1177/0149206309350776.
- Boso, N., Oghazi, P., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2016). Entrepreneurial and market-oriented activities, financial capital, environment turbulence, and export performance in an emerging economy. *Journal of Small Business Strategy*, 26(1), 1–24. Retrieved from https://libjournals.mtsu.edu/index.php/j_sbs/article/view/575.
- Bridoux, F. (2004). *A resource-based approach to performance and competition: An overview of the connections between resources and competition*. doi: 10.1080/01418630008221972.
- Brink, T. (2019). Orchestration of dynamic capabilities for competitive advantage. *International Journal of Energy Sector Management*, 13(4), 960–976. doi: 10.1108/IJESM-09-2018-0005.
- Caves, R. E., & Ghemawat, P. (1992). Identifying mobility barrier. *Strategic Management Journal*, 13(1), 1–12. doi: 10.2307/2486607.
- Chirico, F., & Bau, M. (2014). Is the family an “asset” or “liability” for firm performance?: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 210–225. doi: 10.1111/jsbm.12095.
- Cui, Y., & Jiao, H. (2011). Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: Evidence from China. *Corporate Governance*, 11(4), 386–398. doi: 10.1108/14720701111159235.
- D’Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371–1385. doi: 10.1002/smj.897.
- Denisi, A. S., Hitt, M. A., & Jackson, S. E. (1998). The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. In S. E. Jackson, A. DeNisi & M. A. Hitt (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management* (1st Ed., pp. 3–34). Pfeiffer.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73. doi: 10.2307/2393080.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254–279. doi: 10.1002/smj.882.

- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327. doi: 10.2307/2392145.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based view (KBV) theory. *Strategic Management Journal*, 17(Winter), 109–122. doi: 10.1002/smj.4250171110.
- Harreld, J. B., Iii, C. A. O. R., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 20–44. doi: 10.2307/41166404.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479–491. doi: 10.1002/smj.196.
- Kalali, N. S., & Heidari, A. (2016). How was competitive advantage sustained in management consultancies during change: The role of dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 661–685. doi: 10.1108/JOCM-10-2015-0188.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2018). *Perkembangan data usaha mikro, kecil, menengah (UMKM) dan usaha besar (UB)*. Retrieved from http://www.depkop.go.id/uploads/laporan/1580223129_PERKEMBANGAN_DATA_USAHA_MIKRO,KECIL
- MENENGAH (UMKM) DAN USAHA BESAR (UB) TAHUN 2017 - 2018.pdf
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Puumalainen, K., & Cadogan, J. W. (2004). The effect of environmental turbulence and leader characteristics on international performance: Are knowledge-based firms different? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 21(1), 35–50. doi: 10.1111/j.1936-4490.2004.tb00321.x.
- Li, D.-Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.08.007.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123–1134. doi: 10.2307/3069392.
- Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations. *Organization Studies*, 5(4), 377–378. doi: 10.1177/017084068400500419.
- Narayanan, V. K., Colwell, K., & Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1), 25–40. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00611.x.
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Paolucci, E. (2017). Flexible work practices and the firm's need for external orientation An empirical study of SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(6), 922–943. doi: 10.1108/JEIM-04-2016-0090.
- Pandza, K., & Thorpe, R. (2009). Creative search and strategic sense-making: Missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(s1), S118–S131. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00616.x.

- Parida, V. (2008). *Small firm capabilities for competitiveness*. Lulea University of Technology.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=85FLx2NQlaoC>.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. doi:10.1002/smj.4250140303.
- Peteraf, M. A., Stefano, G. Di, & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 34(12), 1389–1410. doi: 10.1002/smj.2078.
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Lance Frazier, M., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities-performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950–2956. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.152
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Retrieved from <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>.
- Power, B., & Reid, G. C. (2005). Flexibility, firm-specific turbulence and the performance of the long-lived small firm. *Review of Industrial Organization*, 26(4), 415–443. doi: 10.1007/s11151-005-0224-5.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, 69(3), 275–292. doi: 10.1007/3-540-30763-X_14.
- Ridder, A.-K. (2012). External dynamic capabilities: Competitive advantage in innovation via external resource renewal. In *Academy of Management Proceedings*. doi: 10.5465/ambpp.2013.10356abstract.
- Riyanto, S. (2018). Analisis pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap keunggulan bersaing dan kinerja usaha kecil menengah (UKM) di Madiun. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi*, 5(3), 159–168. doi: 10.35794/jmbi.v5i3.21707.
- Schilke, O. (2014). Second-order dynamic capabilities: How do they matter? *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368–380. doi: 10.5465/amp.2013.0093.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. doi: 10.5465/annals.2016.0014.
- Schreyögg, G., & Kliesch-eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913–933. doi: 10.1002/smj.613.
- Sharfman, M. P., & Dean, J. W. (1997). Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2), 191–217. doi: 10.1111/1467-6486.00048.
- Sher, P. J., & Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information and Management*, 41(8), 933–945. doi: 10.1016/j.im.2003.06.004.
- Tambunan, T. T. H. (2008). Size of cooperative and SME's competitiveness. *National Development Planning Agency*, 1–30.
- Tan, J. J., & Litschert, R. J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1–20. doi: 10.1002/smj.4250150102.

- Teece, D. J. (1982). Toward an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39–62. doi: 10.1016/0167-2681(82)90003-8.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 54–79. doi: 10.1142/9789812796929_0002.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(1), 1319–1350. doi: 10.1002/smj.640.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. doi: 10.1007/978-1-137-54471-1_9.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216. doi: 10.1016/j.eurocorev.2015.11.006.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. doi: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. doi: 10.1093/icc/3.3.537-a.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. doi: 10.1142/9789812796929_0003.
- Volberda, H. W., & van Bruggen, G. H. (1997). Environmental turbulence: A look into its dimensionality. *Nederlandse Organisatie Voor Bedrijfskundig Onderzoek (NOBO)*, (Januari), 137–145. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/254804924_Environmental_Turbulence_A_look_into_its_Dimensionality.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
- Wang, Y. (2016). Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 643–670. doi: 10.1108/IJEBR-11-2015-0234.
- Wang, Y., & Wang, K. Y. (2017). How do firm tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 725–743. doi: 10.1108/JOCM-03-2016-0045.
- Weerawardena, J., & Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220–1223. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.10.012.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. doi: 10.1002/smj.4250050207.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research: Identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997–1076. doi: 10.5465/19416520.2016.1161966.
- Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2014). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181–199. doi: 10.1007/s11747-014-0380-y.

- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 991–995. doi: 10.1002/smj.318.
- Wu, L.-Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27–31. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.01.007.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). The Net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147–150. doi: 10.1287/isre.13.2.147.90.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224–231. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.03.003.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2003). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. doi: 10.1287/orsc.13.3.339.2780.