

# KAPABILITAS DINAMIS SEBAGAI ARSITEKTUR DALAM MERESPONS PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS UNTUK KEBERLANJUTAN UMKM

Defita Rahmayani<sup>1</sup>, Rena Gusmaniar<sup>2</sup>, Vicky F. Sanjaya<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

<sup>\*)</sup> [defitarahmayani@gmail.com](mailto:defitarahmayani@gmail.com)

## Informasi Artikel

Draft awal: 20 September 2025  
Revisi : 26 September 2025  
Diterima : 10 Oktober 2025  
Available online: 12 Oktober 2025

Keywords: *Dynamic Capabilities, MSMEs, Sensing, Seizing, Reconfiguring*

Tipe Artikel : Research paper (Kualitatif)



Dikelola oleh Prodi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah  
Surabaya

Diterbitkan oleh UMSurabaya  
Publishing Universitas  
Muhammadiyah Surabaya

## ABSTRACT

*This study examines the role of Dynamic Capabilities (DC) as a strategic basis for helping Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) respond to rapid market shifts and maintain business Sustainability. Using a qualitative case study on Pancake Shuffle by Santika in Bandar Lampung, data were obtained through in-depth interviews and direct observation. The results show that DC is applied in an integrated way in daily operations. Sensing is reflected in continuous monitoring of product taste consistency to detect changes in consumer preferences. Seizing appears in the decision to maintain high raw material quality despite rising prices and in the consistent provision of free toppings to strengthen the value proposition and retain customers. Transforming is demonstrated through ongoing collective learning that supports gradual product development. Overall, Sensing, Seizing, and Transforming form an adaptive internal mechanism that enables MSMEs to innovate and sustain competitive advantage.*

Penelitian ini mengkaji peran *Dynamic Capabilities* (DC) sebagai dasar strategis yang membantu UMKM merespons perubahan pasar yang cepat dan menjaga keberlanjutan usaha. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus pada Pancake Shuffle by Santika di Bandar Lampung, data diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DC diterapkan secara terpadu dalam operasional harian. *Sensing* terlihat dari pemantauan konsistensi cita rasa produk untuk mendeteksi perubahan preferensi konsumen. *Seizing* tercermin dari keputusan mempertahankan kualitas bahan baku meskipun terjadi kenaikan harga, serta strategi memberikan topping gratis sebagai upaya memperkuat nilai produk dan menjaga loyalitas pelanggan. Transforming tampak melalui pembelajaran kolektif berkelanjutan yang mendorong pengembangan produk secara bertahap. Secara keseluruhan, *Sensing, Seizing, dan Transforming* membentuk mekanisme adaptif yang memungkinkan UMKM berinovasi dan mempertahankan keunggulan bersaing jangka panjang.

Kata kunci: *Kapabilitas Dinamis, UMKM, Penginderaan, Pemanfaatan, Rekonfigurasi*

## PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peranan yang sangat penting sebagai pilar utama perekonomian nasional. Peran ini tercermin dari kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik

Bruto (PDB) yang mencapai 61,07%, sekaligus menyerap 97% tenaga kerja nasional. Besarnya kontribusi ini menjadikan keberlanjutan UMKM sebagai prioritas strategis, karena kesuksesan UMKM tidak hanya berdampak pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga menjaga stabilitas sosial dan ketahanan

ekonomi nasional (Kemenkeu, 2024). Pemerintah memberikan dukungan melalui berbagai kebijakan penguatan ekosistem bisnis, termasuk stimulus kredit Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2025, yang bertujuan memperkuat rantai pasok nasional (Hidranto, 2025). Dukungan ini menunjukkan bahwa UMKM bukan sekadar penggerak ekonomi lokal, tetapi juga merupakan fondasi penting dalam menghadapi tekanan dan dinamika global.

Meskipun kontribusinya besar, UMKM masih menghadapi tantangan internal dan eksternal yang cukup kompleks. Tantangan internal mencakup rendahnya produktivitas, keterbatasan akses pembiayaan, dan belum meratanya pemanfaatan teknologi serta digitalisasi (Widayati, 2025). Sementara itu, tantangan eksternal muncul dari perubahan lingkungan bisnis yang cepat, dipicu arus informasi digital, pergeseran perilaku konsumen, serta fluktuasi sosial, ekonomi, dan politik yang sulit diprediksi (Hidayati, Notosudjono, dan Sunaryo, 2023). Ketidakpastian ini berpotensi mengikis kapabilitas unggulan UMKM jika tidak diimbangi dengan adaptasi yang berkelanjutan. Liliani dan Wiliana menekankan bahwa daya saing UMKM sangat bergantung pada inisiatif pelaku usaha dalam mengembangkan kapabilitas internal, termasuk kemampuan berinovasi, mengelola sumber daya, dan menyesuaikan strategi bisnis dengan kondisi pasar yang berubah. Pandangan ini sejalan dengan Eisenhardt dan Martin, yang menyatakan bahwa perusahaan hanya dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis jika mampu secara konsisten memanfaatkan dan memperbarui kapabilitas strategisnya.

Dalam menghadapi ketidakpastian dan dinamika lingkungan bisnis, konsep Kapabilitas Dinamis (Dynamic Capabilities/DC) menjadi pendekatan strategis yang relevan. Kapabilitas Dinamis memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal. (Teece 2007, sebagaimana dikutip dalam Hariyanto, Risdianto, Putra, Sanjaya, 2024) menyatakan bahwa pengembangan kerangka DC melalui tiga mekanisme inti, yaitu Sensing, Seizing, dan Reconfiguring, yang membentuk fondasi strategi adaptasi bagi organisasi. Dengan penerapan DC, UMKM dapat mendeteksi peluang maupun ancaman, mengambil keputusan strategis yang tepat, serta menyesuaikan sumber daya dan proses internal agar tetap relevan dan kompetitif. Hal ini memungkinkan UMKM untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga meningkatkan daya saing melalui

inovasi produk, pengembangan layanan, dan strategi pemasaran yang lebih responsif.

Penerapan Kapabilitas Dinamis sangat relevan bagi sektor UMKM makanan di Kota Bandar Lampung, terutama yang menghadapi persaingan tinggi dan perubahan preferensi konsumen yang cepat. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM RI tahun 2023/2024, terdapat puluhan ribu UMKM aktif di berbagai subsektor, termasuk makanan dan minuman. Tingginya jumlah pelaku usaha baru serta cepatnya pergeseran preferensi konsumen menciptakan persaingan yang ketat dan pasar yang penuh ketidakpastian. Dalam konteks ini, kemampuan pelaku UMKM untuk mengaktualisasikan Kapabilitas Dinamis menjadi kebutuhan mendasar agar dapat bertahan, beradaptasi, dan meningkatkan daya saingnya. Kapabilitas ini memungkinkan UMKM membaca sinyal pasar dengan cepat, mengambil keputusan strategis, dan menyesuaikan sumber daya serta proses internal agar tetap relevan dengan kebutuhan konsumen.

Fenomena tersebut menegaskan bahwa UMKM tidak dapat lagi mengandalkan praktik usaha tradisional atau pendekatan manajerial yang statis. Keberhasilan UMKM dalam mempertahankan eksistensi dan meningkatkan kinerja sangat bergantung pada kapabilitas internal yang adaptif, termasuk kemampuan mendeteksi perubahan pasar (Sensing), memanfaatkan peluang atau menghadapi ancaman (Seizing), serta menyesuaikan kembali sumber daya dan proses internal (Reconfiguring) (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; 2007, dalam Yuwono dan Vaddhano, 2025). Penerapan kerangka DC memungkinkan UMKM melakukan inovasi produk, pengembangan layanan, dan strategi pemasaran yang lebih responsif, sehingga tetap relevan di pasar yang dinamis dan kompetitif.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi secara mendalam bagaimana pendekatan Kapabilitas Dinamis menjadi pondasi strategis bagi UMKM dalam merespons perubahan lingkungan bisnis dan menjaga keberlanjutan usaha. Penelitian difokuskan pada sebuah UMKM makanan yang telah menunjukkan adaptasi terhadap perubahan pasar melalui inovasi produk dan strategi operasional yang responsif. Pendekatan ini diharapkan memberikan pemahaman komprehensif mengenai mekanisme adaptasi yang diterapkan, strategi pengelolaan produk, serta bagaimana kapabilitas internal membantu UMKM menghadapi ketidakpastian pasar.

Secara khusus, penelitian ini menelaah kemampuan UMKM dalam merespons dinamika lingkungan bisnis melalui penerapan kerangka

Kapabilitas Dinamis, mulai dari mendeteksi perubahan preferensi konsumen, mengambil keputusan strategis untuk mempertahankan kualitas dan nilai produk, hingga menyesuaikan proses internal dan pengelolaan sumber daya. Dengan demikian, penelitian ini memberikan gambaran strategi adaptasi UMKM yang komprehensif, sekaligus menyoroti praktik terbaik yang dapat dijadikan acuan bagi pengembangan UMKM lain dalam menghadapi tantangan bisnis serupa.

Meskipun banyak penelitian terdahulu telah menguji korelasi Kapabilitas Dinamis dengan kinerja UMKM secara umum, eksplorasi mendalam mengenai mekanisme implementasi spesifik DC pada tingkat operasional dalam UMKM sektor makanan yang telah terbukti adaptif dan berkelanjutan masih terbatas. Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif yang difokuskan pada satu UMKM makanan terpilih (Pancake Shuffle by Santika) yang secara eksplisit menunjukkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar. Perbedaan utama penelitian ini adalah fokusnya pada analisis arsitektur respons UMKM, yaitu menelaah secara rinci bagaimana kerangka DC mulai dari Sensing perubahan preferensi konsumen melalui pemantauan kualitas rasa, Seizing keputusan strategis untuk mempertahankan kualitas bahan baku dan proposisi nilai (misalnya, pemberian free topping), hingga Transforming/Reconfiguring proses internal melalui pembelajaran kolektif diaktualisasikan secara terpadu di lapangan. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendalaman analisis kualitatif yang komprehensif terhadap proses mikro-fondasi DC dalam konteks usaha skala kecil yang sensitif terhadap tren.

Secara kontribusi teoritis, penelitian ini memperkaya literatur Kapabilitas Dinamis dengan menyajikan pemahaman mendalam mengenai aplikasi praktis kerangka DC pada level operasional UMKM makanan. Sementara itu, kontribusi praktisnya adalah menyediakan gambaran strategi adaptasi yang komprehensif, menyoroti praktik terbaik (best practices) yang dapat dijadikan acuan dan model bagi pengembangan UMKM lain dalam menghadapi tantangan bisnis serupa, sekaligus menunjang upaya menjaga keberlanjutan usaha di tengah lingkungan bisnis yang dinamis.

## LANDASAN TEORI

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar penting dalam pembangunan ekonomi nasional. Peran UMKM tidak hanya terlihat pada kontribusinya terhadap Produk

Domestik Bruto (PDB), tetapi juga dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, dan memperkuat ketahanan ekonomi lokal (Kemenkeu, 2024). UMKM biasanya memiliki struktur organisasi yang sederhana, modal terbatas, dan sumber daya manusia yang tidak banyak, tetapi memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi (Mardhiah, Chatra, Juminawati dkk, 2025). Karakteristik ini menjadikan UMKM unik dibandingkan perusahaan besar, terutama dalam hal fleksibilitas usaha dan kecepatan merespons perubahan pasar. Fleksibilitas menjadi faktor utama yang menentukan keberlangsungan dan daya saing UMKM, karena usaha kecil cenderung menghadapi risiko tinggi dari perubahan lingkungan bisnis dan permintaan konsumen yang fluktuatif (A'yun, Rustyawati, Yuliatin, 2024).

### UMKM dan Fleksibilitas Usaha

UMKM memiliki karakteristik utama berupa fleksibilitas dalam operasional dan strategi bisnis. Fleksibilitas ini memungkinkan pelaku UMKM melakukan penyesuaian yang cepat, baik terhadap perubahan permintaan pasar maupun kondisi internal usaha (Hindarwati, Apriyanto, Wibowo, 2025). Misalnya, UMKM mampu menyesuaikan jenis produk, variasi harga, ataupun cara pemasaran dengan respons yang lebih cepat dibandingkan perusahaan besar. Keunggulan ini sering menjadi kunci keberhasilan UMKM dalam menghadapi persaingan yang ketat.

Fleksibilitas UMKM juga berarti pelaku usaha dapat melakukan inovasi produk atau layanan secara cepat, menyesuaikan produksi dengan kapasitas yang tersedia, serta merespons kebutuhan konsumen yang berubah-ubah (Hidayati, Notosudjono, Sunaryo, 2023). Meskipun UMKM sering menghadapi keterbatasan sumber daya, kemampuan adaptasi yang tinggi membantu mereka mempertahankan eksistensi dan bahkan membuka peluang pertumbuhan baru. Oleh karena itu, fleksibilitas tidak hanya mencakup aspek operasional, tetapi juga mencerminkan kemampuan strategis UMKM dalam menghadapi perubahan eksternal secara berkelanjutan.

### Lingkungan Bisnis yang Dinamis

Lingkungan bisnis saat ini ditandai oleh dinamika yang tinggi, kompleksitas, dan ketidakpastian yang meningkat. Perubahan teknologi, perilaku konsumen yang cepat bergeser, persaingan global, serta kondisi sosial-ekonomi yang berfluktuasi membuat organisasi harus selalu siap beradaptasi. UMKM tidak terkecuali; mereka harus mampu

membaca peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan bisnis yang terus berubah.

Dalam konteks ini, strategi bisnis yang bersifat statis dan kaku menjadi kurang efektif. Pelaku UMKM dituntut memiliki kemampuan analisis pasar yang baik, kepekaan terhadap tren, serta respons yang cepat terhadap perubahan. Kemampuan ini memungkinkan UMKM tidak hanya bertahan, tetapi juga memanfaatkan peluang yang muncul, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan ketahanan usaha (Setyanti, Khusna, Seminarri, Jamillah, 2025). Lingkungan bisnis yang dinamis memaksa pelaku UMKM untuk terus belajar, berinovasi, dan menyesuaikan strategi agar tetap kompetitif.

### ***Dynamic Capabilities (Kapabilitas Dinamis)***

*Dynamic Capabilities* adalah konsep yang menjelaskan kemampuan organisasi untuk membangun, mengembangkan, dan menyesuaikan sumber daya internal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Kapabilitas ini mencakup inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pengembangan proses atau strategi baru untuk memperkuat daya saing (Teece, 2007, sebagaimana dikutip dalam Hariyanto, Risdianto, Putra, Sanjaya, 2024).

Dalam konteks UMKM, penerapan *Dynamic Capabilities* sangat penting karena pelaku usaha kecil harus menghadapi keterbatasan modal, tenaga kerja, dan teknologi. Kapabilitas dinamis memungkinkan UMKM untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal, menciptakan inovasi, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat daya saing di pasar yang berubah-ubah (Yuwono, Vaddhano, 2025). Kapabilitas ini juga mendukung pembelajaran organisasi, sehingga setiap pengalaman, baik keberhasilan maupun kegagalan, dapat menjadi dasar pengambilan keputusan dan strategi di masa depan.

### **Kerangka Kerja *Dynamic Capabilities***

Kerangka *Dynamic Capabilities* mencakup tiga komponen utama:

**1. Sensing** – kemampuan organisasi untuk mendeteksi peluang dan ancaman di lingkungan bisnis secara proaktif. Kemampuan ini memungkinkan UMKM mengenali perubahan tren pasar, preferensi konsumen, dan risiko yang mungkin muncul.

**2. Seizing** – kemampuan untuk merespons peluang yang telah diidentifikasi melalui pengambilan keputusan strategis, inovasi produk atau jasa, dan penyesuaian model bisnis. Dengan kemampuan ini,

UMKM dapat memanfaatkan peluang dengan cepat sehingga tetap relevan di pasar.

**3. Reconfiguring** – kemampuan menata ulang sumber daya, proses internal, dan struktur organisasi agar tetap adaptif dan efisien dalam menghadapi perubahan (Teece, 2007, sebagaimana dikutip dalam Yuwono dan Vaddhano, 2025).

Ketiga komponen ini bekerja secara sinergis. Misalnya, UMKM yang berhasil mengenali peluang pasar (*Sensing*), segera mengembangkan produk atau strategi baru (*Seizing*), dan menyesuaikan proses produksi atau struktur internalnya (*Reconfiguring*), akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih tinggi dan mampu bertahan dalam jangka panjang.

### ***Dynamic Capabilities dalam Konteks UMKM***

Penerapan *Dynamic Capabilities* pada UMKM menunjukkan bagaimana pelaku usaha kecil dapat terus berinovasi dan beradaptasi. Kemampuan *Sensing* memungkinkan UMKM menangkap perubahan preferensi konsumen lebih cepat, sehingga dapat mengantisipasi kebutuhan pasar. Kemampuan *Seizing* mendukung pengambilan keputusan strategis, pengembangan produk, serta strategi pemasaran yang adaptif. Sedangkan *Reconfiguring* membantu UMKM menata kembali proses internal, penggunaan sumber daya, dan struktur organisasi agar tetap efisien dan relevan (Yuwono, Vaddhano, 2025).

Meskipun UMKM memiliki keterbatasan sumber daya, penerapan *Dynamic Capabilities* memungkinkan mereka untuk tetap adaptif dan inovatif (Quientania, Games, Rahman, 2025). Hal ini membuktikan bahwa kapabilitas dinamis bukan sekadar alat untuk bertahan, tetapi juga menjadi strategi penting untuk pengembangan usaha yang berkelanjutan. UMKM yang mampu mengimplementasikan ketiga komponen ini secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih stabil dalam menghadapi ketidakpastian pasar.

### **Keberlanjutan UMKM (SME Sustainability)**

Keberlanjutan UMKM merujuk pada kemampuan usaha untuk bertahan, berkembang, dan tetap kompetitif dalam jangka panjang. Keberlanjutan ini dicapai melalui inovasi berkelanjutan, adaptasi strategi, efisiensi operasional, serta penguatan kapabilitas internal (Setiyadi, Alhidayatullah, Maulana, 2025). UMKM yang menerapkan prinsip *Dynamic Capabilities* secara efektif akan lebih mampu mendeteksi perubahan pasar, merespons peluang, dan menata kembali sumber daya serta proses bisnis secara sistematis (Yuwono, Vaddhano, 2025).

Keberlanjutan ini juga berkaitan dengan ketahanan UMKM terhadap risiko dan ketidakpastian. Pelaku usaha yang mampu menyesuaikan strategi, memanfaatkan peluang baru, dan memperbarui sumber daya internal secara berkelanjutan akan memiliki daya tahan yang lebih tinggi terhadap fluktuasi pasar (Nirmala, 2025). Dengan demikian, penerapan kapabilitas dinamis menjadi fondasi penting bagi UMKM untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan memastikan pertumbuhan usaha dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian teori sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa UMKM memiliki karakteristik unik berupa fleksibilitas usaha yang tinggi, yang menjadi modal utama dalam menghadapi perubahan pasar dan dinamika lingkungan bisnis. Fleksibilitas ini memungkinkan UMKM menyesuaikan strategi operasional, inovasi produk, dan pemasaran dengan cepat, meskipun terbatas oleh sumber daya internal. Lingkungan bisnis yang dinamis menuntut pelaku UMKM untuk peka terhadap peluang dan ancaman, serta mampu membuat keputusan strategis secara tepat dan cepat agar tetap kompetitif (Ilmi, Pratama, 2025). Dalam konteks ini, penerapan konsep Dynamic Capabilities menjadi sangat relevan, karena memberikan kerangka bagi UMKM untuk mengelola, menata ulang, dan mengembangkan sumber daya internal secara sistematis melalui proses Sensing, Seizing, dan Reconfiguring.

Selain itu, penerapan fleksibilitas dan kapabilitas dinamis secara terpadu menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan UMKM. Usaha yang mampu mendeteksi perubahan pasar, merespons peluang dengan inovasi, serta menyesuaikan proses internal secara berkelanjutan akan memiliki ketahanan yang lebih tinggi terhadap ketidakpastian dan persaingan. Integrasi antara fleksibilitas operasional, adaptasi terhadap lingkungan bisnis yang dinamis, dan penerapan Dynamic Capabilities membentuk landasan konseptual yang kokoh untuk strategi pengembangan UMKM yang berkelanjutan, inovatif, dan tangguh. Dengan demikian, landasan teori ini menegaskan bahwa keberhasilan UMKM tidak hanya ditentukan oleh kemampuan bertahan, tetapi juga oleh kemampuan beradaptasi dan berinovasi secara konsisten dalam menghadapi perubahan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk memahami secara mendalam proses Sensing,

Seizing, dan Reconfiguring yang menjadi inti Kapabilitas Dinamis (Dynamic Capabilities) (Teece, 1997; 2007, sebagaimana dikutip dalam Hariyanto, Risduanto, Putra, Sanjaya, 2024). Karena DC merupakan proses yang bersifat kontekstual, adaptif, dan muncul dari pengalaman subjektif pelaku usaha dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis, maka pendekatan kualitatif adalah metode yang paling relevan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menangkap makna, strategi, dan pola respons pemilik UMKM dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar sebagaimana dijelaskan dalam landasan teori bahwa fleksibilitas dan kemampuan adaptasi merupakan karakteristik utama UMKM dalam menghadapi dinamika bisnis.

Metode studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu UMKM makanan yang secara nyata menunjukkan kemampuan adaptasi, inovasi, dan fleksibilitas usaha sebagaimana dijelaskan dalam teori UMKM dan Dynamic Capabilities. Studi kasus memungkinkan peneliti mengkaji praktik implementasi DC secara komprehensif dalam konteks operasional sehari-hari, serta menelusuri bagaimana proses sensing, seizing, dan reconfiguring muncul melalui tindakan, keputusan, kebijakan harga, inovasi produk, dan penyesuaian proses produksi. Pemilihan studi kasus juga sesuai dengan fokus penelitian untuk menggali proses adaptasi yang tidak dapat dikuantifikasi, melainkan perlu dieksplorasi secara mendalam berdasarkan konteks UMKM, karakteristik usaha, serta lingkungan pasar yang fluktuatif.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi langsung. Justifikasi penggunaan wawancara mendalam didasarkan pada kebutuhan memahami bagaimana pelaku UMKM menafsirkan perubahan pasar, mengidentifikasi peluang, dan mengambil keputusan strategis sebagaimana mekanisme DC (Sensing–Seizing). Wawancara semi-terstruktur memungkinkan informan menjelaskan dengan bebas alasan, pengalaman, dan pertimbangan strategis yang tidak dapat diungkap melalui pertanyaan tertutup. Observasi digunakan sebagai teknik pelengkap untuk menangkap bukti nyata dari proses Reconfiguring, yaitu bagaimana pemilik menata ulang proses produksi, menjaga kualitas, dan merespons permintaan konsumen secara langsung. Teknik kombinasi ini sesuai dengan karakter DC yang muncul melalui praktik nyata dan pengalaman tacit sehingga valid untuk penelitian UMKM yang sangat dipengaruhi dinamika lingkungan bisnis.

## Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini adalah UMKM Pancake Shuffle by Santika di Bandar Lampung. UMKM ini dipilih karena memenuhi karakteristik fleksibilitas, inovasi, dan adaptasi yang dijelaskan dalam teori UMKM dan Dynamic Capabilities. Pancake Shuffle melayani segmen Gen Z yang sangat cepat berubah preferensinya, sehingga relevan untuk meneliti bagaimana sensing, seizing, dan reconfiguring dilakukan dalam konteks bisnis yang sensitif terhadap tren. Subjek penelitian adalah pemilik UMKM sebagai pelaku utama yang memahami proses pengambilan keputusan, pengelolaan operasional, dan strategi adaptasi.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam menggunakan format semi-terstruktur. Teknik ini dipilih karena dapat menggali pengalaman, analisis pasar, strategi inovasi, dan praktik adaptasi pemilik UMKM sesuai karakteristik DC. Observasi langsung dilakukan untuk melihat realisasi strategi di lapangan, seperti proses produksi, pengelolaan pesanan, interaksi pelanggan, dan penyesuaian bahan baku. Kedua teknik ini digunakan untuk menghasilkan data naturalistik yang menggambarkan bagaimana UMKM menerapkan kapabilitas dinamis dalam aktivitas operasionalnya.

### **Alat dan Bahan Penelitian**

Ponsel berkamera digunakan sebagai alat perekam audio–video untuk mendokumentasikan proses wawancara. Alat ini dipilih karena fleksibel, mudah digunakan, dan sesuai dengan konteks UMKM yang sederhana sehingga tidak mengganggu kegiatan operasional.

### **Prosedur Penelitian**

Penelitian dimulai dengan identifikasi UMKM sesuai kriteria teori, yaitu usaha yang menunjukkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi. Setelah memperoleh izin, peneliti melakukan wawancara dan observasi secara langsung. Seluruh rekaman diputar ulang untuk mengidentifikasi pola sensing perubahan selera, seizing strategi harga dan promosi, serta reconfiguring proses internal. Data kemudian dikelompokkan berdasarkan tema sesuai kerangka teori DC dan dianalisis untuk memahami mekanisme adaptasi UMKM.

### **Analisis Data**

Analisis dilakukan secara deskriptif–interpretatif dengan langkah mencatat temuan penting, mengelompokkan berdasarkan tema (perubahan pasar, inovasi produk, strategi respons, dan pembelajaran

usaha), kemudian menafsirkan data berdasarkan mekanisme DC. Analisis ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk menggali proses adaptasi secara mendalam, bukan menguji hubungan statistik.

### **Pertimbangan Etis**

Peneliti menjamin persetujuan informan, menjaga kerahasiaan identitas, dan memastikan wawancara berlangsung tanpa tekanan. Prinsip non-maleficence diterapkan untuk menghindari dampak negatif pada UMKM, serta memastikan penelitian berlangsung transparan dan akuntabel.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Penelitian dilakukan pada UMKM makanan yakni Pancake Shuffle by Santika yang berlokasi di Bandar Lampung. Pemilihan UMKM Pancake Shuffle by Santika sebagai objek penelitian adalah karena menurut peneliti UMKM ini telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Pancake Shuffle by Santika didirikan pada pertengahan tahun 2021 dan masih terus berkembang hingga saat ini. Target konsumennya adalah kalangan muda atau gen Z sekitar Bandar Lampung, khususnya mahasiswa dan masyarakat sekitaran UIN Raden Intan Lampung. Makanan yang berbahan dasar tepung dan telur dengan cita rasa Korea ini mampu menarik minat anak-anak muda sekitaran Bandar Lampung karena menawarkan pengalaman kuliner yang unik serta mengikuti tren makanan modern yang sedang populer.

UMKM ini juga dikenal memiliki strategi pemasaran yang cukup efektif dengan memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi utama. Mereka aktif mempublikasikan produk, varian rasa, dan aktivitas usahanya melalui platform digital yang paling sering digunakan masyarakat muda. Hal tersebut menjadi salah satu faktor pendukung berkembangnya permintaan terhadap produk yang ditawarkan. Di samping itu, lokasi yang dekat dengan lingkungan kampus juga menjadi keuntungan tersendiri karena memudahkan akses konsumen yang mayoritas merupakan mahasiswa.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan, mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa UMKM yang menjadi subjek penelitian secara implisit telah mengaplikasikan beberapa elemen kapabilitas dinamis (Dynamic Capability/DC) dalam operasional sehari-hari, terutama dalam merespons tekanan dari lingkungan bisnis, baik dari sisi permintaan (selera pembeli) maupun sisi penawaran (biaya bahan baku). Pemilik usaha secara aktif berusaha membaca perubahan kebutuhan pelanggan serta menyesuaikan bentuk dan

rasa produk agar tetap diminati di tengah persaingan bisnis kuliner yang semakin variatif.

Selain itu, dalam menghadapi kenaikan harga bahan baku dan ketidakpastian pasokan, UMKM ini juga menunjukkan kemampuan untuk melakukan pengaturan ulang penggunaan bahan dan memilih alternatif pemasok yang lebih efisien. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi dan pengambilan keputusan yang cepat menjadi salah satu kekuatan utama bagi Pancake Shuffle by Santika dalam mempertahankan keberlangsungan usahanya. Dengan kata lain, kemampuan untuk terus mengembangkan inovasi produk dan menyesuaikan strategi produksi merupakan bagian dari kapabilitas dinamis yang mendukung daya saing usaha tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM yang menjadi subjek penelitian secara implisit telah mengaplikasikan beberapa elemen kapabilitas dinamis (KD) dalam operasional sehari-hari, terutama dalam merespons tekanan dari lingkungan bisnis, baik dari sisi permintaan (selera pembeli) maupun sisi penawaran (biaya bahan baku).

### **Persepsi dan Respons terhadap Perubahan Lingkungan**

UMKM memiliki daya saing yang cukup kuat. Daya saing adalah kemampuan untuk menunjukan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna (Saputra, Rif'ah, Andrianto, 2023). Kemampuan ini mencakup beberapa aspek penting, yaitu memperkuat posisi di pasar (pangsa pasar), membangun hubungan yang efektif dengan lingkungan eksternal, meningkatkan kinerja secara berkelanjutan (non-stop performance improvement), dan mempertahankan kedudukan yang menguntungkan.

Definisi ini juga didukung oleh pandangan dari Menteri Pendidikan Nasional. Persepsi UMKM terhadap perubahan lingkungan bisnis sangat bergantung pada umpan balik langsung dari produknya. Perubahan selera pembeli dideteksi melalui parameter "rasa" produk, yang dianggap sebagai indikator utama ketidakpuasan atau pergeseran preferensi konsumen. Respons strategis yang diambil adalah dengan fokus pada pertahanan kualitas (Quality Defense) sebagai upaya untuk menjaga daya tarik kedai. "*Kami mempertahankan rasa tetap enak... biar pembeli itu tetap menarik ke kedai kami gitu.*"

Melalui pernyataan informan, dapat dianalisis bahwa UMKM ini secara naluriah telah mengaplikasikan Kapabilitas Dinamis dalam menjaga keberlanjutan usahanya. Secara spesifik, frasa tersebut mencerminkan adanya Kapabilitas Sensorik (*Sensing Capability*) implisit, di mana pengelola telah

mendeteksi dan mempersepsikan bahwa dalam lingkungan yang kompetitif, konsistensi kualitas (rasa) adalah faktor daya tarik kunci yang membedakan mereka dari pesaing. Deteksi ini kemudian direspon melalui Kapabilitas Menggenggam (*Seizing Capability*) yang berfokus pada tindakan stabilisasi kualitas operasional—yakni, menjamin rasa produk tidak berubah. Upaya "mempertahankan" ini bukan sekadar rutinitas, melainkan sebuah respons strategis yang berorientasi pada pelanggan, yang memungkinkan UMKM tersebut mempertahankan sumber keunggulan kompetitifnya di tengah dinamika dan perubahan lingkungan bisnis.

UMKM juga memanfaatkan media sosial untuk memantau perubahan minat konsumen. Feedback pelanggan melalui komentar dan pesan langsung di platform digital menjadi sumber informasi dalam menentukan apakah produk masih diminati atau membutuhkan penyesuaian. Dengan begitu, proses deteksi perubahan lingkungan tidak hanya mengandalkan observasi di tempat usaha, tetapi juga melalui jejak perilaku pelanggan secara online.

Selain itu, pemilik melakukan adaptasi terhadap tren makanan yang sedang populer di kalangan anak muda. Bila muncul tren rasa baru, pemilik akan mencoba menghadirkan variasi serupa agar tetap relevan dan tidak tertinggal dari pesaing. Hal ini memperkuat peran *Sensing capability* dalam mencermati dinamika pasar secara cepat.

Pengambilan keputusan yang mengedepankan kualitas rasa juga menunjukkan orientasi jangka panjang dalam menjaga kepercayaan pelanggan sebagai aset penting UMKM. Langkah mempertahankan kualitas produk ini merupakan upaya untuk menjaga daya saing dalam jangka panjang meskipun dihadapkan pada tekanan biaya dan perubahan preferensi pembeli.

### **Strategi Penanganan Biaya dan Nilai Pelanggan**

Strategi penanganan biaya dan nilai pelanggan berkaitan erat dengan Kapabilitas Dinamis UMKM, khususnya dalam kerangka Kapabilitas Menggenggam (*Seizing Capability*) dan Kapabilitas Transformasi (*Transforming Capability*). Strategi ini adalah tindakan yang diambil UMKM untuk memastikan profitabilitas (biaya) dan keberlanjutan pasar (nilai pelanggan) saat lingkungan bisnis berubah. Penanganan biaya dalam konteks Kapabilitas Dinamis adalah kemampuan UMKM untuk mengkonfigurasi ulang (*reconfigure*) proses dan sumber daya operasionalnya agar tetap efisien di tengah perubahan eksternal (misalnya, kenaikan harga bahan baku, upah minimum, atau biaya logistik). Nilai

pelanggan adalah perbandingan antara manfaat yang dirasakan pelanggan dan biaya yang mereka keluarkan.

Dalam Kapabilitas Dinamis, ini adalah upaya Kapabilitas Menggenggam (*Seizing Capability*) untuk memformulasikan dan mempertahankan proposisi nilai unik (Unique Value Proposition) yang menarik. Kapabilitas Dinamis bertindak sebagai arsitektur yang menengahi hubungan antara perubahan lingkungan bisnis dan keberlanjutan UMKM melalui dua strategi, yakni jika lingkungan berubah (misalnya, biaya bahan baku naik dan pesaing baru muncul), UMKM harus mengkonfigurasi ulang strateginya, strategi biaya memastikan UMKM tetap efisien secara internal (profitabilitas), dan strategi nilai memastikan UMKM tetap relevan dan diminati di pasar (pemasukan).

UMKM yang diteliti menunjukkan kapabilitas dalam pengambilan keputusan (*Seizing*) saat menghadapi kenaikan harga bahan baku. Strategi yang diadopsi adalah menolak upaya pengurangan kuantitas atau kualitas bahan meskipun hal tersebut akan berdampak pada margin keuntungan. Keputusan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penurunan kualitas akan mengubah rasa dan merusak proposisi nilai. *"Kalau bahannya naik itu enggak bisa ya kalau dikurengin, tetap kita beli tetap kita pakai yang seperti itu... kalau dikurengin nanti rasanya berubah soalnya."*

Melalui pernyataan informan, UMKM tersebut menunjukkan penerapan Kapabilitas Menggenggam (*Seizing Capability*) yang kuat dan berorientasi jangka panjang dalam merespons tekanan biaya dari perubahan lingkungan eksternal. Kenaikan harga bahan baku yang menekan margin keuntungan dipandang sebagai ancaman yang harus dikelola. Namun, alih-alih merespons dengan strategi penanganan biaya yang umum (seperti pengurangan kuantitas atau substitusi kualitas rendah), UMKM ini secara strategis menolak upaya pengurangan kualitas. Keputusan ini didasarkan pada persepsi akurat (*Sensing*) bahwa konsistensi rasa adalah inti dari proposisi nilai pelanggan mereka. Dengan demikian, *Seizing Capability* di sini diwujudkan sebagai Kapabilitas Protektif, yaitu mempertahankan arsitektur internal yang menjamin kualitas operasional, meskipun harus mengorbankan profitabilitas jangka pendek. Ini mencerminkan pemahaman mendalam bahwa keberlanjutan UMKM lebih bergantung pada pemeliharaan loyalitas pelanggan dan nilai diferensiasi daripada optimalisasi margin sesaat, menjadikannya sebuah arsitektur respons yang adaptif dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, dalam upaya menarik pelanggan, UMKM ini menjadikan pemberian topping secara

gratis (*free topping*) sebagai keunggulan kompetitif utama (Unique Value Proposition). Inisiatif ini juga berfungsi sebagai mekanisme psikologis untuk mempertahankan semangat berwirausaha saat menghadapi tantangan operasional, seperti sepinya pembeli. *"Kita kasih topping-nya itu free."*

UMKM ini mengeksekusi strategi Nilai Pelanggan yang sangat terdefinisi, menjadikannya Kapabilitas Menggenggam (*Seizing Capability*) yang vital untuk keberlanjutan. Pemberian *free topping* secara konsisten difungsikan sebagai Keunggulan Kompetitif Utama (Unique Value Proposition), yang secara langsung meningkatkan nilai yang dipersepsikan oleh pelanggan tanpa harus menaikkan harga dasar. Ini adalah manuver strategis dalam mengelola persaingan pasar (*Seizing*) yang berfokus pada diferensiasi layanan alih-alih pada diferensiasi produk inti. Menariknya, inisiatif ini juga berimplikasi pada Strategi Penanganan Biaya.

Meskipun secara eksplisit kebijakan *free topping* meningkatkan Biaya Variabel (menambah *cost of goods sold*), keputusan ini diadopsi sebagai investasi strategis untuk memastikan *traffic* pembeli tetap stabil dan sebagai "mekanisme psikologis" untuk menjaga motivasi internal. Dengan kata lain, Kapabilitas Dinamis UMKM ini menjadikan pengorbanan margin profit melalui *free topping* sebagai biaya untuk menjaga loyalitas pelanggan dan retensi *mindshare*, yang pada akhirnya menjamin arus kas yang stabil sebuah fondasi esensial bagi keberlanjutan UMKM di tengah perubahan dan tantangan lingkungan bisnis.

Selain mempertahankan kualitas bahan baku, UMKM ini juga berusaha melakukan efisiensi pada aspek lain seperti pengelolaan stok dan penjadwalan produksi agar minim limbah. Pemilik usaha berupaya memastikan bahwa bahan baku digunakan secara optimal tanpa mengurangi standar yang ditetapkan.

Strategi promosi berbasis value seperti *free topping* juga mendorong terciptanya loyalitas pelanggan. Konsumen merasa mendapatkan keuntungan tambahan yang tidak diberikan oleh pesaing, sehingga menciptakan pengalaman positif yang dapat meningkatkan kunjungan berulang (*repeat purchase*).

Dalam situasi bisnis yang fluktuatif, strategi tersebut merupakan bentuk keberanian pemilik usaha dalam mengambil risiko demi mempertahankan kepuasan pelanggan. Ini sejalan dengan konsep *Seizing* yang menekankan pemanfaatan peluang pasar untuk menciptakan nilai berkelanjutan bagi pelanggan.



## Kapabilitas Pembelajaran dan Pengembangan Produk

Proses pengembangan produk baru, seperti ide rasa atau topping baru, dijelaskan sebagai pendekatan pembelajaran kolektif yang berkelanjutan (continuous collective learning). Hal ini mengindikasikan adanya kapabilitas pembelajaran organisasional (Transforming) meskipun dengan sumber daya yang terbatas (Purwanto, 2020). *"Kita kayak anak sekolah sih, sama-sama belajar juga, masih belajar mendalam yang lebih variatif yang lebih menarik itu yang rasa apa lagi gitu."*

Pernyataan informan diatas merupakan bukti nyata dari eksistensi Kapabilitas Pembelajaran Kolektif yang Berkelanjutan (Continuous Collective Learning) sebagai elemen fundamental dari Kapabilitas Transformasi (Transforming Capability). Meskipun beroperasi dengan sumber daya yang terbatas, UMKM ini telah membangun arsitektur internal yang mendorong staf untuk secara aktif berpartisipasi dalam eksplorasi dan akuisisi pengetahuan baru mengenai tren rasa dan preferensi pasar. Kapabilitas ini berfungsi sebagai sumber daya yang mendorong Kapabilitas Pengembangan Produk secara inkremental, di mana ide rasa atau *topping* baru tidak muncul dari proses *Research and Development* (R&D) formal, melainkan dari dialog, eksperimen, dan *feedback* internal yang berkelanjutan.

Kemauan untuk *"sama-sama belajar"* menunjukkan adanya budaya fleksibilitas dan keterbukaan terhadap perubahan, yang merupakan prasyarat vital bagi Kapabilitas Dinamis. Dengan menanamkan proses pembelajaran kolektif ini, UMKM memastikan bahwa mereka dapat secara terus-menerus mengkonfigurasi ulang (reconfigure) tawaran produk mereka (melalui variasi yang lebih menarik) sebagai respons adaptif terhadap perubahan selera pelanggan.

Pemilik usaha dan karyawan sering melakukan eksperimen sederhana untuk menguji kombinasi rasa yang kemungkinan dapat menarik minat konsumen. Proses uji coba ini dilakukan secara langsung di kedai dengan melibatkan pelanggan tertentu sebagai pemberi masukan, sehingga pembelajaran dan inovasi berjalan secara alami dalam aktivitas harian.

Selain dari eksperimen internal, ide-ide inovasi juga diperoleh dari pengamatan terhadap pesaing, konten di media sosial, serta permintaan konsumen. Sumber pengetahuan yang beragam ini menunjukkan adanya pembelajaran terbuka (open learning) yang memungkinkan usaha berkembang lebih cepat meskipun tanpa pendampingan formal atau pelatihan teknis khusus.

Penguatan kapabilitas pembelajaran ini menjadi fondasi bagi kemampuan UMKM untuk terus bertransformasi mengikuti perkembangan pasar. Dengan demikian, meskipun dalam skala kecil, Pancake Shuffle by Santika menunjukkan karakteristik usaha yang berorientasi pada perubahan dan peningkatan berkelanjutan sebagai upaya meningkatkan daya saing jangka panjang.

## Pembahasan

### Kapabilitas Dinamis (KD) sebagai Arsitektur Respons

Kapabilitas Dinamis (KD) berfungsi sebagai fondasi adaptasi strategis yang memungkinkan UMKM merespons perubahan eksternal secara fleksibel dan berkelanjutan. Dalam konteks bisnis kuliner yang sangat sensitif terhadap selera konsumen, kemampuan untuk merasakan perubahan preferensi pasar (*Sensing*), mengambil keputusan yang tepat dalam memanfaatkan peluang atau menahan risiko (*Seizing*), serta melakukan pembaruan internal (*transforming*) menjadi elemen penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Hal ini sejalan dengan konsep kapabilitas dinamis yang menyatakan bahwa organisasi yang mampu mengelola perubahan lebih cepat dibanding pesaing akan memiliki peluang bertahan lebih besar dalam pasar yang dinamis.

Pada UMKM Pancake Shuffle by Santika, KD tidak hadir melalui mekanisme formal seperti riset pasar yang sistematis, melainkan melalui praktik operasional yang bersifat langsung dan kontekstual. Pemilik secara aktif mengamati reaksi pelanggan terhadap produk, mempertahankan kualitas meskipun tekanan biaya meningkat, serta melakukan inovasi rasa berdasarkan proses pembelajaran internal. Praktik ini menunjukkan bahwa sekalipun berskala kecil, UMKM mampu mengembangkan KD melalui pengalaman empiris dan interaksi rutin dengan lingkungan bisnisnya.

Selain itu, implementasi KD pada UMKM ini mencerminkan orientasi jangka panjang terhadap keberlanjutan usaha. Upaya mempertahankan nilai produk dan loyalitas konsumen menunjukkan bahwa pemilik lebih memilih strategi diferensiasi dibandingkan strategi penurunan biaya yang berpotensi menurunkan kualitas. Penguatan proposisi nilai, seperti pemberian topping gratis dan pengembangan varian rasa baru, memperlihatkan bahwa KD membantu UMKM tidak hanya bertahan di tengah kompetisi, tetapi juga memosisikan diri sebagai bisnis kreatif yang tanggap terhadap peluang pasar baru.

### ***Sensing* (Merasakan)**

*Sensing* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk secara berkelanjutan memindai (scan), mencari (search), dan mengevaluasi (evaluate) peluang atau ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal, baik itu pasar, teknologi, maupun persaingan. Ini adalah fase di mana organisasi harus memiliki persepsi yang tajam, sehingga dapat mendeteksi sinyal-sinyal perubahan, sekecil apa pun, sebelum perubahan tersebut menjadi ancaman serius atau peluang yang terlewatkan. Kapabilitas *Sensing* sangat penting karena berfungsi sebagai sistem saraf organisasi. *Sensing* memungkinkan identifikasi sinyal lemah (*weak signals*), yaitu indikator-indikator dini yang samar-samar tentang perubahan pasar atau teknologi masa depan. Setelah sinyal didapat, Kapabilitas *Sensing* mencakup kemampuan untuk menafsirkan sinyal tersebut secara akurat, membedakan antara tren sementara (*fad*) dan perubahan struktural yang fundamental (*shift*). Selain mendeteksi ancaman, *Sensing* juga berfokus pada eksplorasi peluang baru, seperti segmen pelanggan yang belum terlayani atau aplikasi teknologi baru yang belum dimanfaatkan.

Kapabilitas *Sensing* dalam UMKM ini terwujud melalui pemantauan kualitas produk (rasa) sebagai mekanisme utama untuk mendeteksi perubahan selera pasar. Pada skala UMKM, indikator ini menggantikan studi pasar yang kompleks. Rasa yang stabil adalah proxy bagi permintaan yang stabil. Perubahan rasa dianggap sebagai tanda perubahan yang memerlukan respons strategis.

Selain itu, UMKM Pancake Shuffle by Santika juga memanfaatkan interaksi langsung dengan pelanggan sebagai sumber informasi pasar. Pemilik dan karyawan secara aktif mendengar kritik serta saran konsumen untuk memastikan menu yang disajikan tetap sesuai dengan preferensi mereka. Pendekatan ini memungkinkan proses deteksi kebutuhan pasar dilakukan lebih cepat dan efisien.

Observasi lapangan menunjukkan bahwa pemilik mengikuti perkembangan tren makanan dari platform media sosial. Cara ini menjadi strategi *Sensing* yang penting mengingat target pasar didominasi oleh generasi muda yang sangat responsif terhadap tren digital dan makanan kekinian.

UMKM juga mampu menginterpretasikan penurunan jumlah pembeli sebagai sinyal yang menandakan perlunya inovasi dan penyesuaian strategi. Seluruh perubahan indikator permintaan diperlakukan sebagai informasi krusial untuk keberlangsungan usaha.

Dengan demikian, kapabilitas *Sensing* pada UMKM ini telah berjalan secara adaptif meskipun belum diformalisasi dalam bentuk riset pasar atau sistem pemantauan yang terstruktur. Namun, praktik ini telah cukup mendukung keberhasilan usaha dalam membaca peluang dan ancaman pasar secara cepat.

### ***Seizing* (Menangkap Peluang/Ancaman)**

Keputusan strategis UMKM dalam mempertahankan kualitas rasa saat harga bahan baku meningkat adalah manifestasi dari kapabilitas *Seizing*. UMKM memilih untuk mempertahankan aset tak berwujud (kualitas dan citra rasa) meskipun harus mengorbankan keuntungan jangka pendek (Ramadhani & Hapsari, 2025). Ini adalah penangkapan peluang untuk menjaga loyalitas pelanggan yang lebih bernilai daripada efisiensi biaya sesaat. Strategi free topping juga merupakan tindakan *Seizing* yang terfokus pada penguatan proposisi nilai untuk mengatasi tantangan penurunan permintaan ("pembeli sepi").

Selain mempertahankan kualitas, UMKM meningkatkan daya tarik produk melalui variasi rasa dan tampilan yang estetik sehingga lebih mudah diterima oleh pasar digital. Langkah ini merupakan upaya mengamankan pangsa konsumen yang sangat sensitif terhadap hal-hal visual.

UMKM juga menunjukkan kemampuan memilih prioritas strategi bisnis dengan tepat. Ketika menghadapi tekanan biaya, pemilik tidak mengurangi porsi maupun bahan premium yang digunakan. Ini menunjukkan pemahaman bahwa nilai pelanggan lebih penting bagi kelangsungan bisnis jangka panjang dibandingkan laba instan.

Program promosi dan penawaran bundling dilakukan untuk menangkap peluang peningkatan transaksi terutama di waktu sepi seperti hari kerja. Keputusan ini membantu menjaga arus kas tetap stabil.

Dengan demikian, *Seizing* tidak hanya terlihat dari kebijakan bertahan terhadap tantangan pasar, tetapi juga langkah proaktif dalam memperkuat nilai produk sebagai strategi mempertahankan loyalitas pelanggan.

### ***Transforming* (Mengkonfigurasi Ulang)**

Kapabilitas *Transforming* ditunjukkan melalui adopsi proses pembelajaran secara kolektif ("sama-sama belajar") untuk mengembangkan variasi produk (Quientania, Games, dan Rahman, 2025). Proses ini mengindikasikan upaya untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kapabilitas internal (pengetahuan, keterampilan memasak) guna menciptakan produk yang lebih variatif. Dalam konteks keberlanjutan

UMKM, kapabilitas pembelajaran ini sangat krusial, karena memungkinkan UMKM untuk memperluas jangkauan pasar tanpa investasi besar, sejalan dengan pentingnya Kapabilitas Pembaharuan dalam model KD (Fardila & Harto, 2024).

Selain pengembangan menu, UMKM melakukan perubahan dalam struktur kerja untuk mempercepat pelayanan ketika permintaan meningkat. Pembagian tugas yang lebih jelas dan penggunaan alat pendukung menunjukkan adanya perbaikan kapasitas operasional secara berkelanjutan.

Transformasi juga dilakukan melalui penerapan pemasaran digital yang lebih aktif. Pemilik mempelajari teknik pengelolaan media sosial serta membuat konten yang menarik, sehingga proses pemasaran dan komunikasi dengan pelanggan menjadi lebih efektif.

UMKM melakukan penyesuaian strategi bisnis secara berkala berdasarkan feedback pelanggan. Proses perbaikan berkelanjutan ini menunjukkan kemampuan *Reconfiguring* yang mendukung keberlanjutan usaha dalam menghadapi perubahan pasar.

Dengan demikian, kapabilitas Transforming pada UMKM ini telah berkembang menjadi pondasi penting untuk inovasi produk dan peningkatan efektivitas operasional, meskipun masih dilakukan melalui mekanisme informal dan berbasis pengalaman.

Kapabilitas dinamis yang dimiliki UMKM Pancake Shuffle by Santika telah terbukti menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan usaha di tengah kondisi pasar yang tidak pasti. Elemen *Sensing*, *Seizing*, dan Transforming diterapkan secara adaptif melalui pemantauan preferensi konsumen, strategi mempertahankan kualitas, dan peningkatan kapabilitas internal. Keputusan untuk memprioritaskan nilai pelanggan dibandingkan efisiensi biaya jangka pendek menunjukkan orientasi keberlanjutan yang kuat. Dengan kapabilitas dinamis yang terus berkembang, UMKM ini memiliki peluang besar untuk memperluas pasar dan memperkuat posisi bisnisnya secara berkelanjutan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa Kapabilitas Dinamis (KD) berperan sebagai fondasi strategis yang sangat penting bagi keberlanjutan UMKM di tengah lingkungan bisnis yang dinamis, kompetitif, dan tidak pasti. Studi kasus UMKM Pancake Shuffle by Santika memperlihatkan bahwa KD diaplikasikan secara

terintegrasi dan praktis dalam operasional sehari-hari, mulai dari penginderaan pasar, pengambilan keputusan strategis, hingga pembaruan kapabilitas internal. Proses *Sensing* diwujudkan melalui pemantauan kualitas rasa produk, yang menjadi indikator utama untuk membaca perubahan preferensi konsumen. Dengan pendekatan ini, UMKM mampu merespons perubahan selera secara cepat sebelum berdampak pada permintaan, sehingga mekanisme respons tidak hanya reaktif tetapi juga bersifat prediktif. Kemampuan *Seizing* muncul melalui pengambilan keputusan strategis, termasuk mempertahankan kualitas bahan baku meskipun terjadi kenaikan harga demi menjaga nilai produk dan loyalitas pelanggan, serta penerapan strategi pemberian topping gratis sebagai upaya adaptif menghadapi penurunan permintaan. Keputusan-keputusan ini menekankan bahwa UMKM yang efektif selalu menyeimbangkan kepentingan pelanggan dan keberlanjutan usaha, bahkan ketika menghadapi tekanan biaya.

Sementara itu, proses Transforming dilakukan melalui pembelajaran kolektif yang berkelanjutan, memungkinkan pengembangan varian produk secara inkremental, memperluas portofolio tanpa memerlukan investasi besar, dan menjaga pengetahuan penting tetap tersedia di dalam organisasi. Secara keseluruhan, KD yang meliputi *Sensing*, *Seizing*, dan Transforming membentuk arsitektur internal yang memungkinkan UMKM bertahan, beradaptasi, dan menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang, menegaskan bahwa keberhasilan UMKM tidak hanya ditentukan oleh modal atau ukuran usaha, tetapi oleh kemampuan mengelola kapabilitas internal yang adaptif dan fokus pada nilai pelanggan.

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diterapkan untuk memperkuat KD pada UMKM. Pertama, proses *Sensing* sebaiknya diformalkan dengan memanfaatkan data digital sederhana, misalnya melalui analisis tren media sosial atau sistem pemesanan online, sehingga respons terhadap perubahan pasar lebih prediktif dan terstruktur. Kedua, proses Transforming berbasis pembelajaran kolektif perlu distandardisasi menjadi protokol inovasi yang mencakup dokumentasi ide, evaluasi rutin produk, dan workshop internal, guna memastikan pengetahuan tersimpan secara sistematis dan mengurangi ketergantungan pada individu kunci.

Ketiga, *Seizing* dapat diperkuat melalui penyusunan strategi kontinjensi yang siap menghadapi fluktuasi harga bahan baku atau penurunan permintaan, sehingga keputusan yang diambil tetap

menjaga kualitas produk dan loyalitas pelanggan. Di tingkat kebijakan, pemerintah daerah dan lembaga pendukung UMKM didorong untuk fokus pada pelatihan manajemen strategis adaptif berbasis KD, termasuk simulasi pengambilan keputusan, pengembangan produk baru, dan teknik membaca perubahan pasar. Fasilitasi jaringan co-learning antar UMKM juga dapat menjadi sarana berbagi praktik terbaik dan mempercepat adaptasi terhadap perubahan pasar, khususnya bagi fast-moving enterprise.

Dari perspektif akademis, penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal dan analisis kuantitatif untuk mengukur pengaruh masing-masing dimensi KD terhadap keberlanjutan usaha, serta melakukan kajian komparatif antar subsektor UMKM agar model adaptasi KD dapat digeneralisasi lebih luas. Dengan implementasi saran-saran tersebut, UMKM diharapkan mampu memperkuat ketahanan operasional, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan mempertahankan daya saing jangka panjang, membuktikan bahwa KD bukan hanya kerangka teoretis, tetapi instrumen praktis dan strategis untuk membangun keberlanjutan usaha di tengah lingkungan bisnis yang tidak pasti.

#### DAFTAR PUSTAKA

- A'yun, I., & Rustyawati, D. (2024). Menjelajahi dinamika pengambilan keputusan keuangan UKM: Pendekatan kualitatif pada aspek kewirausahaan di Desa Glondinggede Tambakboyo. *Journal of Islamic Finance and Syariah Banking*, 1(2), 88–97.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2025, Oktober). *UMKM Hebat, perekonomian nasional meningkat*. Retrieved from [djp.kemenkeu.go.id/kppn/curup/id/data-publikasi/artikel/2885-umkm-hebat,-perekonomian-nasional-meningkat.html](https://djp.kemenkeu.go.id/kppn/curup/id/data-publikasi/artikel/2885-umkm-hebat,-perekonomian-nasional-meningkat.html)
- Hariyanto, A., Putra, R. A., & Sanjaya, V. F. (2024). Perkembangan kapabilitas dinamis dalam sistem manajemen krisis: Studi kasus pandemi COVID-19. *Manajemen Indonesia*, 19(1), 145–152.
- Hidayati, N., Notosudjono, D., & Sunaryo, W. (2023). *Manajemen UMKM: Keinovatifan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan orientasi kewirausahaan*. Jakarta: PT. Sanskara Karya Internasional.
- Hindarwati, E. N., Apriyanto, A., & Wibowo, E. (2025). *Strategi bisnis UMKM*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Ilmi, I. A. P. (2025). Competitor-driven strategy dalam meningkatkan keunggulan kompetitif UKM di era digital. *Journal of Management and Business*, 2(1), 10–21. <https://doi.org/10.65334/mass.v2i2.142>
- Indonesia.go.id. (2025, 3 Januari). *UMKM didorong naik kelas di era Presiden Prabowo*. Retrieved from <https://indonesia.go.id/kategori/editorial/8879/umkm-didorong-naik-kelas-di-era-presiden-prabowo?lang=1>
- Mardhiah, S. Z., Chatra, M. A., Juminawati, S., Kasmawati, Sonani, N., & Tirtayani, I. G. A., ... Elvina, I. (2025). *Pemberdayaan UMKM melalui inovasi*. Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Nirmala, N. (2025). Sustainability of angkringan business in East Lombok: Manager and employee perspectives. *Employee Perspectives*, 15(1), 195–206.
- Purwanto. (2020). Kapasitas akses sumber daya, pembelajaran organisasi dan kemampuan dinamis UKM di bawah ketidakpastian post Covid-19. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 4(3), 432–446.
- Quientania, F. R., & Games, D. H. R. (2025). Orientasi kewirausahaan, kinerja inovasi, dan transformasi digital: Peran kapabilitas dinamis. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(4), 154–170.
- Saputra, H. T., & Rif'ah, F. M. (2023). Penerapan digital marketing sebagai strategi pemasaran guna meningkatkan daya saing UMKM. *Journal Economy Management Business and Entrepreneur*, 1(1), 29–37.
- Setiadi, S., Alhidayatullah, & Maulana, R. (2025). *Kolaborasi strategis UMKM: Membangun daya saing dan keberlanjutan di era disrupsi*. Bekasi: Penerbit Alungcipta.
- Setyanti, S. W. L. H., Khusna, K., Seminari, N. K., & Jamillah, K. (2025). *Praktek manajemen sumber daya manusia pada UMKM: Kompetensi, innovation capability dan artificial intelligence*. Takaza Innovatix Labs
- Widayati, T. (2025). *Keberlanjutan UMKM di Indonesia: Strategi dan implementasi*. Depok: Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia.
- Yuwono, M. A., & Vaddhano. (2025). Mengembangkan keunggulan bersaing UMKM melalui enterprise risk management dan kapabilitas dinamis di Surabaya dan Lampung. *Journal of Entrepreneurial Studies*, 2(1), 16–39