

**KAPASITAS AKSES SUMBERDAYA, PEMBELAJARAN ORGANISASI
DAN KEMAMPUAN DINAMIS UKM DI BAWAH
KETIDAKPASTIAN POST COVID-19**

Purwanto

Program Studi Manajemen, STIE Trisna Negara Belitang, Indonesia

Email: dr.purwanto.mm@gmail.com

Abstrak : *Lingkungan organisasi yang semakin dinamis. Dalam kondisi lingkungan yang berubah dinamis dan penuh ketidakpastian, organisasi perlu memiliki kapasitas dinamis untuk dapat bertahan dan menangkap peluang perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapasitas akses sumberdaya terhadap kemampuan dinamik UKM baik secara langsung maupun melalui pembelajaran organisasi. Penelitian dilakukan pada kondisi ketidakpastian lingkungan Post Covid-19. Penelitian dilakukan pada 142 UKM Mitra Binaan Program Corporate Social Responsibility (CSR) salah satu perusahaan BUMN di Indonesia. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian secara umum menemukan bahwa kapasitas akses sumberdaya berpengaruh terhadap kapasitas dinamis UKM baik secara langsung atau melalui pembelajaran organisasi. Pengaruh tidak langsung kapasitas akses sumberdaya terhadap kapasitas dinamis UKM melalui pembelajaran organisasi lebih besar dibandingkan pengaruh langsung terhadap kapasitas dinamis. Pada kondisi perubahan lingkungan, kemampuan dinamis UKM perlu didukung oleh kapasitas manajemen yaitu kemudahan akses informasi dan pasar, akses keuangan, akses kerjasama, akses inovasi dan teknologi baik untuk bertahan, reaktif dan adaptif terhadap perubahan.*

Kata Kunci: *Kemampuan Dinamis, Kapasitas Akses Sumberdaya, Pembelajaran Organisasi*

Abstract : *An increasingly dynamic organizational environment. In an environment that changes dynamically and is full of uncertainty, organizations need to have dynamic capacity to survive and seize opportunities for change. This study aims to examine and analyze the effect of the resource access capacity of the owner-manager of SMEs on the dynamic abilities of SMEs both directly and through organizational learning. The research was conducted in the conditions of the Post Covid-19 environmental uncertainty. The research was conducted on 142 of CSR Program Partners of one of the state-owned enterprises in Indonesia.. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM). The results of the study generally found that the management capacity of the owner-manager of SMEs has an effect on the dynamic capacity of SMEs either directly or through organizational learning. The indirect effect of capacity building programs on the dynamic capacity of SMEs through organizational learning is greater than the direct effect on dynamic capacity. In conditions of changing environment, the dynamic capabilities of SMEs need to be supported by management capacity, namely easy access to information and markets, access to finance, access to cooperation, access to innovation and technology for survival, reactive and adaptive to change.*

Keywords: *Dynamic Capability, Resource Access Capacity, Organizational Learning*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi semakin dinamis, tidak pasti dan semakin sulit diprediksi (Temouri *et al.*, 2020). Perkembangan teknologi, perubahan iklim, pandemik global yang terjadi di awal abad ke-21, merevolusi cara hidup manusia serta menjadi tantangan bagaimana bisnis beradaptasi dan menangkap peluang perubahan (Bernstein *et al.*, 2019; George *et al.*, 2020; Xu *et al.*, 2020). Pandemi *Covid-19* tidak hanya memberikan ancaman kesehatan, namun juga berdampak pada lingkungan ekonomi, sosial dan budaya masyarakat. Perkembangan teknologi, bencana alam dan pandemik yang lebih besar tidak dapat diprediksi dan juga berpeluang terjadi kembali pada masa-masa akan datang (George *et al.*, 2020). Perusahaan perlu selalu menyelaraskan sumberdayanya terhadap perkembangan teknologi, selera pasar, persaingan, dan perkembangan lingkungan eksternal yang lain.

Pandemik global pada awal tahun 2020 memberikan dampak penurunan permintaan untuk beberapa sektor seperti layanan hotel, pariwisata, even organizer, tetapi meningkatkan permintaan untuk sektor yang lain seperti produk layanan teknologi dan farmasi (Alon, 2020; Atkinson *et al.*, 2020; Hamilton, 2020; Xu *et al.*, 2020). Pada kondisi pandemik, setiap wilayah atau negara dapat setiap saat terisolasi dengan wilayah lain (Hamilton, 2020). Pada kondisi karantina wilayah, organisasi bisnis perlu merubah rantai pasok dan rantai permintaan dari antar wilayah ke rantai pasok-permintaan lokal atau merubah rantai pasok-permintaan ke wilayah lain yang tidak terisolasi (Alon, 2020; Atkinson *et al.*, 2020). Permintaan produk dan layanan yang higienis juga dapat meningkat pada saat pandemi (Berry *et al.*, 2020). Pandemi mendorong penerapan modul protokol kesehatan (higenitas lingkungan, cuci tangan, jarak sosial, pakai masker, cek suhu badan, *screening* dan *sterilisasi* diri dan lingkungan) (Xu *et al.*, 2020). Layanan *on-line* dan layanan *delivery* mengalami peningkatan selain layanan *offline*. Proses produksi berubah seperti melalui pengaturan jam kerja, manajemen sub kontraktor, teknologi *hybrid* antara manual dan otomatisasi (Berry *et al.*, 2020). Pelayanan administrasi, konsultasi, pemasaran, layanan distribusi barang, pelatihan sumberdaya manusia, kerjasama banyak menggunakan teknologi internet (Berry *et al.*, 2020).

Masyarakat dengan pelbagai sektor kehidupan harus hidup dalam masa ketidakpastian pada situasi pandemi. Pada kondisi ketidakpastian, setiap organisasi perlu mempunyai kapasitas dinamik (Teece, 2018; Teece *et al.*, 1997) untuk beradaptasi, belajar memahami perilaku dan perkembangan lingkungan internal dan eksternal, memecahkan masalah secara kreatif dan inovatif dalam menangkap peluang perubahan. Kapabilitas dinamis yaitu kemampuan organisasi untuk menekankan pembaruan sumber daya, untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasinya kembali menjadi kapabilitas dan kompetensi baru (Teece, 2018; Teece *et al.*, 1997). Perubahan skala kecil tidak banyak merubah strategi, struktur, proses organisasi karena perubahan lingkungan masih dalam rentang kendali perusahaan. Organisasi hanya perlu menambahkan modul-modul untuk adaptasi, melalui: teknologi, kontrol dan proses. Perubahan skala besar sering memaksa organisasi merubah strategi, budaya, dan kompetensi inti perusahaan. Organisasi yang kompeten ahli dalam memproduksi produk tertentu, akan terpaksa mentransformasi kompetensi intinya karena perubahan permintaan dan selera pasar, kelangkaan bahan baku dan perubahan teknologi.

Ukuran yang ramping membuat usaha skala kecil dan menengah (UKM) mempunyai kelebihan terhadap fleksibilitas perubahan (Callaway *et al.*, 2009). Ukuran yang ramping memberikan kelebihan UKM dalam mengkonfigurasi ulang (*insert, upgrade, delete, hybrid,*

combine, blended) sumberdaya untuk menangkap peluang perubahan lingkungan (Callaway *et al.*, 2009; Singh *et al.*, 2013). Namun demikian, UKM terutama di negara berkembang pada umumnya mempunyai kendala kapasitas manajemen karena ukuran (skala ekonomi) tersebut. Kemampuan dinamis UKM perlu didukung oleh kemudahan akses sumberdaya (Temouri *et al.*, 2020). Perubahan besar sering menyebabkan krisis keuangan, sehingga UKM perlu mempunyai kapasitas keuangan untuk bertahan dalam kondisi krisis. Perubahan besar sering memaksa organisasi untuk mengtransformasi proses produksi dan operasionalnya, sehingga kemampuan dinamis UKM perlu didukung akses teknologi dan inovasi, seperti: modul protokol kesehatan, modul layanan *delivery*, teknologi dan inovasi untuk produk baru (Bogers *et al.*, 2019). Teknologi informasi juga memfasilitasi UKM untuk kolaborasi dalam mengatasi kendala efisiensi skala ekonomi (Temouri *et al.*, 2020). Perubahan pasar membutuhkan kapasitas UKM untuk akses informasi pasar. Skala organisasi yang kecil memberikan keterbatasan efisien skala ekonomi, sehingga kemampuan dinamis UKM perlu didukung oleh kapasitas kolaborasi. Pada beberapa kondisi UKM dapat bekerja sendiri-sendiri, pada beberapa kondisi yang lain UKM dapat berkolaborasi dengan organisasi lain baik dalam aliansi vertikal dan horizontal untuk adaptif dan inovatif terhadap perubahan .

Selain kapasitas manajemen, sumberdaya pengetahuan merupakan sumberdaya penting bagi UKM untuk adaptif dan menangkap peluang perubahan. UKM perlu mempunyai kemampuan untuk belajar terhadap lingkungan pasar, teknologi, pesaing yang berubah secara dinamis. UKM perlu mempunyai kemampuan pembelajaran organisasi secara berkelanjutan, baik pada level individu maupun organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan *driver* penting terhadap inovasi dan kinerja (Chien & Tsai, 2012; Garrido & Camarero, 2009; Ghasemzadeh *et al.*, 2019; Jimenez-Jimenez & Sanz Valle, 2011; Luxmi, 2014; Majuri & Halonen, 2019; Patky, 2020; Soomro *et al.*, 2020). Hubungan antara pembelajaran organisasi, inovasi dan kinerja sudah banyak dijelaskan dalam literatur teoritis dan empiris. Namun demikian, studi hubungan pembelajaran organisasi dan kemampuan dinamis masih terbatas (Chien & Tsai, 2012), sehingga perlu diperkaya. Hal tersebut menjadi motivasi penelitian ini.

LITERATURE REVIEW

Filosof Aristoteles mengatakan bahwa tidak ada yang tidak berubah, kecuali perubahan itu sendiri (Müller-Merbach, 2005). Namun demikian, perubahan mempunyai skala yang berbeda-beda. Perubahan kecil sering berada dalam rentang kendali organisasi. Perubahan yang lain bersifat dinamis, dalam skala besar dan banyak merubah cara hidup, cara kerja, dan proses bisnis dijalankan. Ketidakpastian dipandang sebagai kurangnya informasi, dan pengetahuan dalam pengambilan keputusan. Ketidakpastian meliputi: ketidakpastian lingkungan makro, ketidakpastian persaingan, ketidakpastian pasar, dan ketidakpastian teknologi. Organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui berbagai orientasi strategis (Miles & Snow, 1978). Beberapa organisasi lebih pada strategi bertahan dengan efisiensi internal, sebagian yang lain lebih bersifat menunggu dan reaktif, sementara yang lain lagi lebih bersifat proaktif terhadap perubahan (Miles & Snow, 1978). Pada kondisi perubahan lingkungan yang dinamis, organisasi memerlukan kapasitas manajerial untuk berpikir dan bertindak secara strategis (Temouri *et al.*, 2020).

Kemampuan dinamis merupakan salah satu basis strategi perusahaan yang dikembangkan dari *Resource Based View* (RBV). Kemampuan dinamis tersebut merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan terutama dalam lingkungan yang berubah secara dinamis. Kemampuan dinamis sebagai kemampuan perusahaan untuk penginderaan peluang dan ancaman dari lingkungan (*sensing*), mengintegrasikan dan membangun sumberdaya (*seizing*), dan mengkonfigurasi ulang (*transforming*) kompetensi internal dan eksternal untuk merespon lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece, 2018; Teece *et al.*, 1997). *Sensing* mencakup banyak aspek seperti identifikasi, pengembangan, kodifikasi sumberdaya dan teknologi dalam hubungannya dengan kebutuhan pelanggan. *Seizing* melibatkan kegiatan mobilisasi sumber daya untuk merespon kebutuhan, menangkap peluang. *Transforming* merupakan kegiatan menjaga keunggulan kompetitif melalui meningkatkan, mengkombinasikan, memproteksi dan mengkonfigurasi sumberdaya berwujud dan tidak berwujud.

Setiap organisasi mempunyai set sumberdaya yang berbeda-beda untuk adaptif dan responsif terhadap perubahan (Zapata-Cantu *et al.*, 2016). Beberapa sumberdaya unik dan bernilai untuk mendukung kemampuan mengelola dinamika lingkungan dan sumber keunggulan kompetitif. Sumberdaya unik dan bernilai tersebut terdapat pada pengetahuan *tacit* pemilik-manajer UKM. Kompetensi pemilik-manajer tersebut sering bernilai dan sulit ditiru (bakat, watak, motivasi dasar, kreatifitas, pengalaman dan ketekunan pada bidang tertentu). Kompetensi inti pemilik-manajer sering juga tertanam dalam pengetahuan, *skill*, pengalaman, budaya karyawan. Beberapa sumberdaya yang lain bernilai yaitu berguna untuk mendukung kemampuan dinamis tetapi sumberdaya tersebut juga dimiliki oleh perusahaan lainnya. Sumberdaya kedua diantaranya terdapat pada kemampuan manajemen umum dan *open innovation* (Bogers *et al.*, 2019).

Kemampuan dinamis pemilik-manajer UKM memerlukan dukungan kapasitas manajemen untuk akses sumberdaya. Studi empiris menemukan bahwa akses sumberdaya mendukung kemampuan dinamis. Sumberdaya tersebut terdiri dari: akses sumberdaya informasi pengetahuan (Bamel & Bamel, 2018; Chen *et al.*, 2007), sumberdaya sosial dan *networking* (Bamel & Bamel, 2018; Harvie, 2004), akses sumberdaya keuangan (Harvie, 2004). Sumber daya melimpah dapat meningkatkan kemampuan dinamis seorang wirausahawan (Wu, 2007). Bamel & Bamel (2018) melalui pendekatan RBV dan perspektif kemampuan dinamis perusahaan mengamati dua jenis sumber daya organisasi yaitu sumberdaya teknis dan sosial. Data dikumpulkan dari 23 UKM milik keluarga menggunakan 37 item kuesioner. Hasil penelitian menemukan bahwa sumberdaya sosial dan sumberdaya teknologi informasi berpengaruh terhadap dan kemampuan dinamis baik langsung maupun melalui kemampuan proses manajemen pengetahuan. Studi lain dilakukan melalui survei terhadap 132 manajer toko pada restoran *fast-food* di Taiwan menemukan pengaruh sumberdaya pengetahuan terhadap kemampuan dinamis (Chien & Tsai, 2012). Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1. Kapasitas akses sumberdaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan dinamis UKM

Kapasitas manajemen termasuk dalam akses sumberdaya tidak statis, namun mengalami perkembangan dari waktu ke waktu (Gomes & Wojahn, 2017). Kemampuan manajemen mempengaruhi kemampuan organisasi. Pengembangan kompetensi terjadi baik melalui

pendidikan, pelatihan, dukungan keuangan, kerjasama yang diperoleh dari pihak eksternal organisasi (Guzman *et al.*, 2016; Kamyabi *et al.*, 2013; Ramos *et al.*, 2014; Tirthankar & Asish, 2016; Zafar & Farooq, 2014) maupun pengembangan internal melalui pengalaman (Thakur-Wernz & Samant, 2017) serta melalui pembelajaran organisasi (Jankowicz, 2000; Majuri & Halonen, 2019) untuk mengolah pengetahuan internal dan eksternal. Pembelajaran organisasi adalah kegiatan yang menciptakan pengetahuan dan menyebarkan pengetahuan (atau memperoleh pengetahuan dan berbagi pengetahuan) yang membuat kemampuan organisasi berkembang seiring waktu).

Pembelajaran adalah bentuk kemampuan organisasi untuk penciptaan, akuisisi, transfer, dan integrasi pengetahuan serta modifikasi perilaku organisasi dalam rangka ulang merefleksikan situasi kognitif baru dan meningkatkan kinerja organisasi (Basten & Haamann, 2018; Chiva *et al.*, 2007). Proses pembelajaran organisasi dilakukan melalui *experimentation*, *risk taking*, *interaction with the external environment*, *dialogue*, *participative decision making* (Chiva *et al.*, 2007). *Experimentation* yaitu sejauh mana ide dan saran baru diperhatikan dan ditangani dengan simpatik. *Risk Taking* dipahami sebagai toleransi ambiguitas, ketidakpastian, dan kesalahan. Menerima atau mengambil risiko melibatkan kemungkinan terjadinya kesalahan dan kegagalan. *Interaction with the external environment* merupakan ruang lingkup hubungan dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal organisasi didefinisikan sebagai faktor-faktor yang berada di luar kendali langsung organisasi seperti: pesaing, sistem ekonomi, sosial, moneter dan politik / hukum. *Dialogue* menyoroti pentingnya dialog dan komunikasi untuk pembelajaran organisasi. *Participative decision making* mengacu pada tingkat pengaruh yang dimiliki karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Studi empiris pengaruh kapasitas akses sumberdaya terhadap pembelajaran organisasi masih terbatas (Chien & Tsai, 2012; Temouri *et al.*, 2020), sehingga perlu diperkaya. Chien & Tsai (2012) menemukan pengaruh sumberdaya pengetahuan terhadap kemampuan dinamik baik secara langsung maupun melalui mekanisme pembelajaran organisasi. Sebuah studi (Temouri *et al.*, 2020) pada 212 UKM di United Arab Emirates (UAE) menemukan bahwa pada kondisi ketidakpastian, UKM lebih banyak menggunakan strategi eksploratif yang berfokus pada sumber daya tidak berwujud seperti modal manusia dan modal sosial dibandingkan strategi pertumbuhan eksploitatif yang lebih fokus pada sumber daya keuangan. Ratnawati *et al.* (2018) melalui survei terhadap 198 UKM mitra Binaan BUMN Malang menemukan pengaruh kapasitas manajemen UKM terhadap pembelajaran organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2. Kapasitas manajemen pemilik-manajer UKM berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi

Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa sumberdaya informasi pengetahuan (Bamel & Bamel, 2018; Chen *et al.*, 2007) merupakan sumber penting kemampuan dinamik. Pada era digital, manajemen informasi dan pengetahuan juga memfasilitasi akses sumberdaya lainnya seperti akses sumberdaya keuangan dan pasar. Sumberdaya pengetahuan juga memfasilitasi kolaborasi (Hao & Feng, 2018) seperti dalam inovasi, dukungan keuangan dan akses pasar. Namun demikian, informasi dan pengetahuan internal dan eksternal organisasi selalu berkembang. Lingkungan organisasi selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Demikian juga kemampuan organisasi dan kompetensi inti juga selalu berkembang dari waktu ke waktu.

Sumberdaya pengetahuan organisasi ditingkatkan melalui pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan proses meningkatkan kinerja melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik. Pembelajaran organisasi memastikan sumberdaya selaras dengan perubahan lingkungan (Argote, 2011; Chiva *et al.*, 2007). Pembelajaran organisasi dari sudut pandang manajemen strategis merupakan sarana untuk mendapatkan keselarasan antara organisasi dan lingkungannya untuk mempertahankan daya saing jangka panjang dan kelangsungan hidup suatu perusahaan Pembelajaran organisasi adalah semacam kemampuan dan merupakan bagian penting dari bangunan kemampuan organisasi (Basten & Haamann, 2018). Pada perubahan lingkungan yang dinamis, pembelajaran organisasi berperan penting dalam pengembangan kemampuan dinamis organisasi.

Studi empiris secara umum menemukan manfaat pembelajaran organisasi terhadap aktivitas inovasi dan kinerja (Chien & Tsai, 2012; Garrido & Camarero, 2009; Ghasemzadeh *et al.*, 2019; Gomes & Wojahn, 2017; Jimenez-Jimenez & Sanz Valle, 2011; Jyoti *et al.*, 2017; Patky, 2020; Pradhan *et al.*, 2017), namun terbatas studi (Chien & Tsai, 2012) yang menguji peran pembelajaran organisasi terhadap kemampuan dinamis. Hal tersebut menjadi kesenjangan penelitian dan motivasi penelitian ini. Chien & Tsai (2012) melalui survei terhadap 132 manajer toko pada restoran *fast-food* di Taiwan menemukan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kemampuan dinamis. Pendiri dan manajer mempengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan *sensing*, *seizing* dan konfigurasi ulang sumberdaya untuk mengidentifikasi peluang baru dan melakukan *sharing* peluang tersebut dengan individu yang lain. Secara bertahap, rasa kolektif tentang ide-ide baru dibangun. Aktivitas tersebut berdampak pada kemampuan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan (Souza & Takahashi, 2019). Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan dinamis UKM

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada 142 UKM sebagai mitra binaan program CSR salah satu perusahaan BUMN di Indonesia. UKM yang dipilih adalah UKM yang berada di sektor industri kreatif (*fashion, handicraft, furniture, makanan dan minuman*) dan jasa elektronik (*repair shop*). Alasan pemilihan sektor tersebut dengan mempertimbangkan lingkungan sektor industri yang berkembang dinamis di beberapa sektor tersebut. Data penelitian merupakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner. Penelitian dilakukan pada periode ketidakpastian post pandemik-19 yaitu pada bulan Mei hingga Juli 2020.

Kapasitas akses sumberdaya diukur dari skala akses sumberdaya yang dikembangkan penelitian sebelumnya (Bamel & Bamel, 2018; Harvie, 2004; Zapata-Cantu *et al.*, 2016). Kapasitas akses sumberdaya terdiri dari indikator kapasitas: akses informasi dan pasar (MC1), akses teknologi dan inovasi (MC2), akses keuangan (MC3), akses *networking* (MC4).

Pembelajaran organisasi diukur dari skala pembelajaran organisasi untuk UKM (Gomes & Wojahn, 2017) yang dikembangkan dari skala pembelajaran organisasi (Chiva *et al.*, 2007). Pembelajaran organisasi terdiri dari indikator *experimentation* (OL1), *risk taking* (OL2), *interaction with the external environment* (OL3), *dialogue* (OL4), *participative decision making* (OL5). Kemampuan dinamis diukur dari skala kemampuan dinamis yang dikembangkan penelitian sebelumnya (Kump *et al.*, 2019) dari Teece *et al.* (1997). Kemampuan dinamis terdiri

dari indikator *sensing* (DC1), *seizing* (DC2) dan *transforming* (DC3). Pengukuran indikator menggunakan dengan skala *likert* (*Lykert scale*) diadakan *scoring* yakni pemberian nilai numerikal 1 sampai 5 dimana (1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=netral, 4=setuju, 5=sangat setuju).

Tabel 1. Variabel dan Indikator Variabel

Konstruk	Indikator	Sumber
1. Management Capacity	1. Akses informasi dan pasar (MC1) 2. Akses teknologi dan inovasi (MC2) 3. Akses keuangan (MC3) 4. Akses <i>networking</i> (MC4)	Harvie (2004), (Bamel & Bamel (2018), Zapata-Cantu <i>et al.</i> (2016)
2. Organizational Learning	1. <i>Experimentation</i> (OL1) 2. <i>Risk Taking</i> (OL2) 3. <i>Interaction with the external environment</i> (OL3) 4. <i>Dialogue</i> (OL4) 5. <i>Participative decision making</i> (OL5)	Gomes & Wojahn (2017), Chiva & Vidal (2007)
3. Dinamic Capability	1. <i>Sensing</i> (DC1) 2. <i>Seizing</i> (DC2) 3. <i>Transformation</i> (DC3)	Kump <i>et al.</i> (2018)

Sumber: dipetakan dari penelitian sebelumnya

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Pengujian reliabilitas suatu konstruk (*outer model*) dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan menilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted* (AVE). *Goodness of Fit Model* diukur menggunakan *R-square*. Model PLS terdiri dari dua persamaan struktural. Parameter *R-square* > 0 menunjukkan model *fit* yaitu sesuai dengan data dan sebaliknya. Pengujian Hipotesis menggunakan PLS dengan melihat nilai *p value* atau nilai *t* pada masing-masing hipotesis melalui metode *Bootstrapping*. *Rule of thumbs* dari terdukungnya suatu hipotesis penelitian adalah nilai taraf signifikansi atau probabilitas (*p*) < 0,05 terdapat hubungan antar variabel dan sebaliknya, jika nilai probabilitas signifikansi (*p*) > 0,05 maka hubungan antar variabel tidak signifikan.

HASIL PENELITIAN

Analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, dengan kata lain *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Beberapa tahapan dalam menganalisa *outer model* antara lain: *Outer loading*, *Communality*, *Average variance Extrac* (AVE), *Composite Reliability*, *Cronbachs Alpha*. Nilai *outer loading* (Tabel 2) dapat dijelaskan bahwa semua item instrumen memiliki nilai *outer loading* > 0.5, artinya semua instrumen penelitian dinyatakan valid (layak) digunakan dalam penelitian ini.

Hasil *composite reability* maupun *cronbach alpha* (Tabel 3) menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu nilai masing-masing variabel diatas nilai minimum 0.70. Berdasarkan tabel 3 dapat dijelaskan bahwa diperoleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.50 hal ini menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Dengan kata lain

semua konstruk atau variabel penelitian ini sudah menjadi alat ukur yang fit, dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing- masing konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 2. *Outer Loading*

	<i>Factors Loading</i>		
	MC	OL	DC
MC1	0.887		
MC2	0.914		
MC3	0.903		
MC4	0.874		
OL1		0.968	
OL2		0.904	
OL3		0.986	
OL4		0.949	
OL5		0.938	
DC1			0.981
DC2			0.980
DC3			0.980

Sumber: data primer

Tabel 3. Nilai *Cronbachs Alpha. Composite Reliability. AVE.*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	MC	OL
MC	0.916	0.941	0.800		
OL	0.973	0.979	0.902	*0.615	
DC	0.980	0.987	0.961	*0.644	***0.834

Notes: *p < 0.05; ***p < 0.001

Source: Primary data.

Pengujian hipotesis (Tabel 4) dilihat dari nilai t statistik dan p value dengan menggunakan nilai alpha 5 % dan nilai statistik yang digunakan adalah 1,96. Analisis uji menggunakan *Boostraping model, Path Coeficient* akan diterima jika nilai *t-statistics* > 1,96. Menguji hipotesis pengaruh secara langsung variabel independen dengan variabel dependen. Adapun penerimaan dan penolakan hipotesis dapat dilihat pada tabel *path coefficients* seperti pada Tabel 3.

Tabel 4. Rangkuman Hasil Analisis Jalur

	<i>OL</i>			<i>DC</i>		
	β	<i>t-test</i>	ρ	β	<i>t-test</i>	ρ
MC	0.834	28.978	***	0.254	2.118	***
OL				0.432	3.811	***
R Square		0.696			0.435	

Keterangan: ***p < 0.05

Sumber: data primer

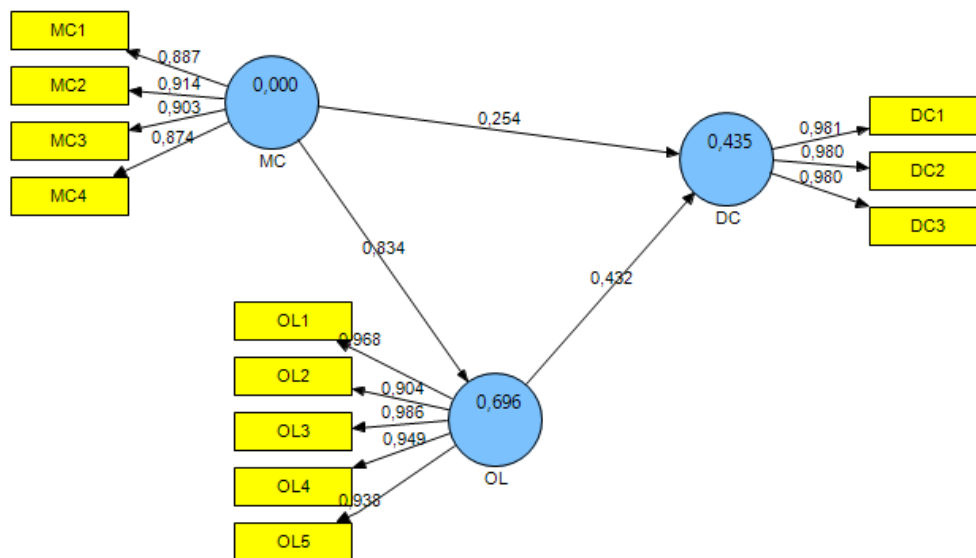
Hasil tabel 4 menunjukkan nilai *R Square* pengaruh MC terhadap OL sebesar 0.696. Sehingga dapat diartikan bahwa 69.6% variasi pada variabel OL dijelaskan oleh MC, sedangkan sisanya 30.4% dijelaskan oleh faktor lainnya diluar model. Pada model ke-2 diperoleh nilai *R Square* pengaruh MC dan OL terhadap DC sebesar 0.435. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa 43.5% variasi pada variabel DC dijelaskan oleh MC dan OL, sedangkan sisanya 56.5% dijelaskan oleh faktor lainnya diluar model.

Berdasarkan Tabel 3. dapat dijelaskan bahwa dari tiga pengujian hipotesis secara langsung diperoleh hasil bahwa semua hipotesis yang diterima dimana nilai signifikansi (*p value*) < 0.05. MC berpengaruh terhadap OL ($\beta=0.834, \rho < 0.05$) dan DC ($\beta=0.254, \rho < 0.05$). OL berpengaruh terhadap DC ($\beta=0.432, \rho < 0.05$). OL memediasi pengaruh MC terhadap DC. Pengaruh tidak langsung MC melalui OL ($\beta=0.361$) lebih besar dari pengaruh langsung terhadap DC ($\beta=0.254$) (Tabel 5).

Tabel 5. *Direct Effects, Total Indirect Effects, Total Effects*

	<i>Direct Effects</i>		<i>Indirect Effects</i>		<i>Total Effects</i>	
	OL	DC	OL	DC	OL	DC
MC	0.834	0.254	0.000	0.361	0.834	0.615
OL		0.432		0.000		0.432

Sumber: data primer.



Gambar 1. Model Analisis Jalur

Sumber: data primer

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menemukan pengaruh yang signifikan dari kapasitas akses sumberdaya terhadap kapasitas dinamik ($\beta=0.254, \rho < 0.05$). Kapasitas UKM yang terdiri dari kapasitas akses informasi dan pasar, kapasitas akses teknologi dan inovasi, kapasitas akses keuangan, kapasitas akses *networking* berpengaruh terhadap kapasitas dinamik UKM era *post covid-19*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Bamel & Bamel, 2018;

Chen *et al.*, 2007). Pada kondisi perubahan lingkungan UKM memerlukan kemampuan untuk bertahan, beradaptasi dan melakukan inovasi untuk menangkap peluang perubahan. Perubahan lingkungan seperti karena pengaruh pandemik global memberikan pengaruh perubahan permintaan pasar, sering merubah cara-cara produk dan jasa didistribusikan, sehingga manajer UKM memerlukan kapasitas informasi dan pasar (Bamel & Bamel, 2018; Chen *et al.*, 2007). Informasi dan pengetahuan pasar meningkatkan kemampuan penginderaan (*sensing*) terhadap kebutuhan dan peluang pasar baru pasca perubahan. Kapasitas keuangan (Harvie, 2004) diperlukan UKM baik untuk strategi bertahan, reaktif maupun proaktif terhadap perubahan. Kapasitas *networking* (kerjasama) diperlukan untuk beradaptasi terhadap perubahan dalam rantai pasok dan rantai permintaan produk, maupun kerjasama horizontal dengan UKM lain. Pada kondisi perubahan seperti kondisi pandemik *covid-19*, UKM memerlukan kapasitas akses inovasi dan teknologi untuk beradaptasi dengan perubahan. Akses inovasi dan teknologi UKM diperoleh dari *open innovation*, kerjasama/kemitraan, inovasi internal. Inovasi dan teknologi terbuka lebih bersifat umum (tidak unik), bukan merupakan kompetensi inti, namun sering berharga untuk beradaptasi terhadap lingkungan baru yang kompleks dan tidak pasti. Inovasi dan teknologi terbuka adalah seperti: standar protokol kesehatan, aplikasi layanan *online delivery*, standar mutu proses, produk dan layanan yang baru, aplikasi (*hard* dan atau *soft*) untuk kolaborasi, pemasaran dan keputusan investasi.

Selain berpengaruh langsung terhadap kemampuan dinamik UKM, kapasitas akses sumberdaya juga berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi ($\beta=0.834, \rho < 0.05$). Kapasitas dan kemampuan organisasi bukan merupakan sesuatu yang statis, namun selalu berkembang seiring dengan pengalaman organisasi dalam mengelola perubahan lingkungan (Gomes & Wojahn, 2017). Kapasitas organisasi akan mengalami peningkatan berkelanjutan melalui kegiatan pembelajaran organisasi. Kapasitas manajemen pemilik-manajer UKM yang terdiri dari kapasitas akses informasi dan pasar, kapasitas keuangan, kapasitas kerjasama, kapasitas akses inovasi dan teknologi akan berkembang melalui kegiatan pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi yang berkelanjutan diperlukan agar kemampuan organisasi selalu selaras dengan perkembangan lingkungan organisasi (Argote, 2011; Chiva *et al.*, 2007). Pembelajaran organisasi dilakukan dengan penciptaan pengetahuan, akuisisi pengetahuan, *transfer*, dan integrasi pengetahuan (Jankowicz, 2000; Majuri & Halonen, 2019).

Hasil penelitian ini menemukan pengaruh yang signifikan dari pembelajaran organisasi terhadap kapasitas dinamik ($\beta=0.432, \rho < 0.05$). Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Chien & Tsai, 2012). Untuk berhasil dalam lingkungan yang dinamis, manajer bisnis di UKM memiliki peran penting untuk berorientasi pada peningkatan dan pembelajaran berkelanjutan yang melibatkan perolehan pengetahuan baru, baik dengan menemukannya atau dengan meniru praktik terbaik orang lain, akuisisi, *open innovation* (Bogers *et al.*, 2019). Salah satu karakteristik perusahaan yang berumur panjang adalah *sensitive* terhadap perubahan yang direpresentasikan pada kemampuan perusahaan untuk belajar dan beradaptasi, menyesuaikan diri dengan arah perubahan lingkungan.

Selain berpengaruh langsung terhadap kemampuan dinamis UKM, kapasitas akses sumberdaya UKM juga berpengaruh terhadap kemampuan dinamik melalui pembelajaran organisasi. Pengaruh kapasitas akses sumberdaya terhadap kemampuan dinamis melalui pembelajaran organisasi ($\beta=0.361$) lebih besar dari pengaruh langsung terhadap kemampuan dinamis ($\beta=0.254$) (Tabel 4). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kapasitas

manajemen manajer-pemilik terhadap kemampuan dinamik UKM akan efektif jika melalui pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi akan membuat kapasitas inti dan pendukung UKM berkembang secara berkelanjutan. Pembelajaran organisasi tidak hanya meningkatkan kapasitas manajemen yang bernilai bagi pengembangan organisasi, namun juga kompetensi inti yang unik dan bernilai yang tidak dapat ditiru dan tergantikan oleh organisasi yang lain. Kompetensi inti dan pendukung akan berkembang seiring dengan perubahan lingkungan (Argote, 2011; Chiva *et al.*, 2007). Organisasi yang berumur panjang jika mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Organisasi pembelajar dihuni oleh sekumpulan individu yang memperluas dan memperdalam pengetahuan individualnya, serta pengetahuan tersebut ditransformasi menjadi pengetahuan organisasi melalui proses berbagi pengetahuan.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial bahwa berbagai kegiatan program peningkatan kapasitas UKM seperti dukungan finansial, pendampingan fasilitasi pasar seperti informasi pasar dan pameran, akses teknologi, pembentukan koperasi UKM, dukungan pengetahuan, ketrampilan dan ketrampilan bersifat bantuan jangka pendek. Dalam jangka panjang, UKM harus bisa mengatur dirinya sendiri, termasuk dalam pengembangan kapasitas manajemen, kerjasama, akses informasi pasar, pesaing dan akses teknologi. Pengetahuan, keterampilan dan keterampilan yang diberikan kepada UKM akan ketinggalan zaman, sehingga pengelola UKM harus memiliki pembelajaran organisasi. Berbagai kegiatan program peningkatan kapasitas hanyalah pendorong awal untuk pembelajaran organisasi yang berkelanjutan (Chien & Tsai, 2012; Temouri *et al.*, 2020).

KESIMPULAN

Hasil penelitian secara umum menemukan bahwa bahwa kapasitas manajemen pemilik-manajer UKM berpengaruh signifikan terhadap kemampuan dinamik organisasi baik secara langsung maupun melalui pembelajaran organisasi. Pengaruh kapasitas manajemen pemilik-manajer UKM terhadap kemampuan dinamik organisasi melalui pembelajaran organisasi lebih besar dari pengaruh langsung terhadap kemampuan dinamis. Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis bahwa pengembangan kemampuan dinamik UKM di tengah perubahan lingkungan yang dinamis memerlukan dukungan kapasitas manajemen pemilik-manajer UKM baik dalam kapasitas akses informasi pasar, kapasitas akses keuangan, kapasitas kerjasama dan kapasitas akses teknologi dan inovasi. Pengembangan kapasitas manajemen UKM akan lebih efektif jika melalui pembelajaran mandiri yang berkelanjutan. Pembelajaran yang berkelanjutan mempunyai arti bahwa wirausaha harus lebih mandiri untuk merespon peluang dan kendala dari perubahan lingkungan.

Responden sebagai informan kunci dalam penelitian ini adalah manajer- yang merupakan pemilik usaha pada UKM. Informan kunci ini tersebut digunakan karena mereka dianggap yang paling mengetahui dan memahami manajemen usaha yang diperlukan untuk penelitian ini. Penelitian selanjutnya di Indonesia dapat mempertimbangkan mewawancarai personel dari tingkat yang berbeda (seperti staff pemasaran, bagian produksi) secara bersama-sama dengan informan kunci. Penelitian dilakukan dengan tujuan hanya fokus pada UKM, sehingga penelitian ini belum dapat melibatkan sampel yang mencakup semua ukuran termasuk perusahaan besar, menengah, mikro dan kecil serta membandingkan diantara ketiganya.

REFERENCES

- Alon, I. (2020). COVID-19 and International Business: A Viewpoint. *FIIB Business Review*, 1–3. <https://doi.org/10.1177/2319714520923579>
- Argote, L. (2011). Organizational Learning Research: Past, Present and Future. *Management Learning*, 42, 439–446. <https://doi.org/10.1177/1350507611408217>
- Atkinson, C., Mccue, C., Prier, E., & Atkinson, A. (2020). Supply Chain Manipulation, Misrepresentation, and Magical Thinking During the COVID-19 Pandemic. *The American Review of Public Administration*, 027507402094205. <https://doi.org/10.1177/0275074020942055>
- Bamel, U., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 1–20. <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Bernstein, A., Gustafson, M. T., & Lewis, R. (2019). Disaster on the horizon: The price effect of sea level rise. *Journal of Financial Economics*, 134(2), 253–272. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.03.013>
- Berry, L. L., Danaher, T. S., Aksoy, L., Timothy, L., & Keiningham. (2020). Service Safety in the Pandemic Age. *Journal of Service Research*. <https://doi.org/10.1177/1094670520944608>
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. (2019). Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*, 62, 77–94. <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>
- Callaway, S. K., Kevin, C., & Murphy, G. B. (2009). Strategic flexibility and UKM: the role of information technology for managing internal and external relations. *New England Journal of Entrepreneurship*, 12, 1. <https://doi.org/9-17>
- Chen, X., Harford, J., & Li, K. (2007). Monitoring: Which institutions matter? *Journal of Financial Economics*, 86, 279–305. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.09.005>
- Chien, S., & Tsai, C. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434–444. <https://doi.org/10.1108/09534811211228148>
- Chiva, R., Vidal, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce. *International Journal of Manpower*, 28, 224–242. <https://doi.org/10.1108/01437720710755227>
- Garrido, M., & Camarero, C. (2009). Assessing the Impact of Organizational Learning and Innovation on Performance in Cultural Organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15, 215–232. <https://doi.org/10.1002/nvsm.384>
- Gassam, J. (2020). *How Yout Company Can Drive Positive Cultural Change During A Global Pendentic*.
- George, G., Merrill, R., & Schillebeeckx, S. (2020). Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 0(00), 1–28. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>

- Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., Farzaneh, M., & Mehralian, G. (2019). Moderating role of innovation culture in the relationship between organizational learning and innovation performance. *The Learning Organization*, 26(3), 289–303. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0139>
- Gomes, G., & Wojahn, R. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (UKM). *Revista de Administração*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Guzman, G. M., Castro, S. Y., & Torres, G. C. (2016). Corporate social responsibility and business performance: The role of Mexican UKM. *International Journal of Asian Social Science*, 5(10), 568–579. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2016.6.10/1.10.568.579>
- Hamilton, R. (2020). Scarcity and Coronavirus. *Journal of Public Policy & Marketing*, 1–2. <https://doi.org/10.1177/0743915620928110>
- Hao, B., & Feng, Y. (2018). Leveraging learning forces in asymmetric alliances: Small firms' perceived power imbalance in driving exploration and exploitation. *Technovation*, Elsevier, 78(C), 27–39.
- Harvie, C. (2004). East Asian SME Capacity Building, Competitiveness and Market Opportunities in a Global Economy. *Working Paper, Department of Economics, University of Wollongong*, 04–16.
- Jankowicz, D. (2000). From 'Learning Organization' to 'Adaptive Organization'. *Management Learning*, 31, 471–490. <https://doi.org/10.1177/1350507600314004>
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Jyoti, J., Chahal, H., & Rani, A. (2017). Role of Organizational Learning and Innovation in between High-performance HR Practices and Business Performance: A Study of Telecommunication Sector. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 21(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177/0972262917716766>
- Kamyabi, Y., Barzegar, G., & Kohestani, A. (2013). The impact of corporate social responsibility on Iranian SME financial performance. *Journal of Social Issues & Humanities*, 1(5), 111–115.
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28, 1149–1172. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
- Luxmi. (2014). Organizational Learning Act as a Mediator between the Relationship of Knowledge Management and Organizational Performance. *Management and Labour Studies*, 39, 31–41. <https://doi.org/10.1177/0258042X14535158>
- Majuri, M., & Halonen, N. (2019). Capability Building Through Dynamic Capabilities and Organizational Learning. In *Responsible Consumption and Production, Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71062-4_2-1
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organization Strategy, Structure, and Process* (Internatio). McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Müller-Merbach, H. (2005). How to structure knowledge: Aristotle and the four causes. *Knowl Manage Res Pract*, 3, 183–184. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500070>

- Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 229–242. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0054>
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Singh, S. K. (2017). Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries. *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 235–247. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0046>
- Ramos, M. I. G., Donate, M. J., & Guadamilas, F. (2014). Technological posture and corporate social responsibility: Effect on innovation performance. *Environmental Engineering and Management Journal*, 13(10), 2497–2505. <https://doi.org/10.30638/eemj.2014.279>
- Ratnawati, Soetjipto, B. E., Murwani, D., & Wahyono, H. (2018). The Role of UKM' Innovation and Learning Orientation in Mediating the Effect of CSR Programme on UKM' Performance and Competitive Advantage. *Global Business Review*, 19(35), 1–18. <https://doi.org/10.1177/0972150918757842>
- Singh, D., Singh Oberoi, J., & Singh Ahuja, I. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*, 51(7), 1442–1461. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2012-0332>
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2020). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0114>
- Souza, C. P. d. S., & Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *The Learning Organization*, 26(4), 397–411. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0047>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51, 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1142/9789812796929_0003
- Temouri, Y., Shen, K., & Pereira, Vijay & Xie, X. (2020). How do emerging market UKM utilize resources in the face of environmental uncertainty? *BRQ Business Research Quarterly*, 23, 1–12. <https://doi.org/10.1177/2340944420929706>
- Thakur-Wernz, P., & Samant, S. (2017). Relationship between International Experience and Innovation Performance: Importance of Organizational Learning for EMNEs Forthcoming in *Global Strategy Journal*. *Global Strategy Journal*. <https://doi.org/10.1002/gsj.1183>
- Tirthankar, N., & Asish, K. B. (2016). Corporate social responsibility in India: Exploring linkages with firm performance. *Global Business Review*, 17(6), 1427–1440. <https://doi.org/10.1177/0972150916653032>
- Wu, L. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549–555.
- Xu, C., Luo, X., Yu, C., & Cao, S.-J. (2020). The 2019-nCoV epidemic control strategies and future challenges of building healthy smart cities. *Indoor and Built Environment*, 29, 1–6. <https://doi.org/10.1177/1420326X20910408>.

- Zafar, F., & Farooq, M. (2014). Corporate social responsibility in small and medium enterprises to achieve organizational benefits. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(1), 2276–2283. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2016.49715>
- Zapata-Cantu, L., Cantu Delgado, J. H., & Gonzalez, F. R. (2016). Resource and dynamic capabilities in business excellence models to enhance competitiveness. *The TQM Journal*, 28(6), 847–868. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2014-0030>