

## Mengembangkan Keunggulan Bersaing UMKM melalui Enterprise Risk Management dan Kapabilitas Dinamis di Surabaya dan Lampung

Matias Andika Yuwono<sup>1\*</sup>, Nyana Vaddhano<sup>2</sup>

\*Email Penulis Penghubung: [andika.yuwono@gmail.com](mailto:andika.yuwono@gmail.com)

PT. Hartono Plantations Indonesia<sup>1</sup>

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya<sup>2</sup>

---

### Prosesi Artikel

Diunggah:  
23-05-2025

Direvisi:  
27-05-2025

Diterima:  
28-05-2025

**Abstract:** *Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia play a crucial role in the national economy, accounting for nearly 99% of all business units and contributing significantly to GDP and employment. Amid rapid market dynamics, especially in the post-COVID-19 era, MSMEs face challenges in managing risks and enhancing dynamic capabilities to maintain their competitive advantage. This study aims to examine the impact of implementing Enterprise Risk Management (ERM) on improving dynamic capabilities and competitive advantage among MSMEs in Surabaya and Lampung. A qualitative research method was employed, involving in-depth interviews with MSME owners and business consultants. Data were analyzed using a three-level coding model to explore how ERM implementation influences business strategies and decision-making in responding to market threats and opportunities. The findings reveal that ERM has a positive influence on the dynamic capabilities of MSMEs. Risk identification and evaluation processes enable businesses to detect threats and seize innovation opportunities. Reconfiguration strategies support MSMEs in adapting to rapid market changes. The integration of ERM and dynamic capabilities helps MSMEs remain competitive and sustainable. This study offers both academic and practical contributions, encouraging MSMEs to leverage ERM in enhancing responsiveness to market shifts and ensuring business continuity in the era of globalization.*

**Keywords:** *Enterprise Risk Management; Dynamic Capability; Competitive Advantage of MSMEs; Risk Management*

**Abstrak:** Usaha mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia memiliki peran penting dalam perekonomian, menyumbang hampir 99% unit usaha dan memberikan kontribusi signifikan terhadap PDB dan penyerapan tenaga kerja. Di tengah dinamika pasar yang cepat, terutama pasca pandemi COVID-19, UMKM dihadapkan pada tantangan untuk mengelola risiko dan meningkatkan kapabilitas dinamis guna mempertahankan keunggulan bersaing. Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh penerapan Enterprise Risk Management (ERM) terhadap peningkatan kapabilitas dinamis dan keunggulan bersaing UMKM di Surabaya dan Lampung. Metodologi penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam kepada pemilik UMKM dan konsultan bisnis. Data dianalisis menggunakan model coding tiga level untuk memahami bagaimana penerapan ERM mempengaruhi strategi dan keputusan bisnis UMKM dalam menghadapi ancaman dan peluang pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan ERM berpengaruh positif terhadap kapabilitas dinamis UMKM. Proses identifikasi dan evaluasi risiko memungkinkan UMKM mendeteksi ancaman dan memanfaatkan peluang inovasi. Strategi penyesuaian (reconfiguring) membantu UMKM beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat. Integrasi ERM dengan kapabilitas dinamis mendukung UMKM untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi akademis dan praktis, mendorong UMKM untuk memanfaatkan ERM dalam meningkatkan respon terhadap perubahan pasar dan menjaga kesinambungan usaha di era globalisasi.

**Kata Kunci:** Manajemen Risiko Perusahaan; Kapabilitas Dinamis; Keunggulan Bersaing UMKM; Manajemen Risiko

---

## PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia. UMKM tidak hanya mencakup hampir 99% unit usaha di Indonesia, tetapi juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) serta penyerapan tenaga kerja nasional (Saputra et al., 2024; Tamunosiki-Amadi et al., 2019). Perubahan yang cepat serta persaingan yang kian intens mendorong para pelaku usaha untuk tidak hanya fokus pada operasi sehari-hari, tetapi juga mengembangkan kapabilitas dinamis untuk mengantisipasi dan menanggapi perubahan pasar. Pendekatan ini mendasar karena kapabilitas dinamis memungkinkan UMKM menganalisis perubahan teknologi dan pasar serta menyesuaikan sumber daya untuk menciptakan nilai yang signifikan (Kuuluvainen, 2012; Papadoulis, 2006; Teece, 2018). Di kota Surabaya dan wilayah Lampung, keberadaan UMKM mencerminkan kekuatan ekonomi lokal sekaligus potensi inovasi yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi secara regional.

Fenomena globalisasi dan dinamika pasar yang semakin cepat menuntut UMKM untuk dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan lingkungan bisnis. Dampak pandemi COVID-19, misalnya, telah menimbulkan tantangan besar yang memaksa pelaku UMKM untuk melakukan inovasi model bisnis sebagai respons terhadap gangguan eksternal (Kraus et al., 2020). Strategi inovatif ini menjadi salah satu langkah penting untuk mempertahankan keberlangsungan usaha di tengah ekonomi global (Jabeen et al., 2023). Di tengah kondisi yang terus berubah tersebut, penerapan manajemen risiko yang efektif menjadi fondasi penting dalam menjaga kelangsungan operasional UMKM. Kegagalan dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko tidak hanya menghambat pertumbuhan usaha, tetapi juga dapat menimbulkan dampak kerugian yang serius. Oleh karena itu, penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) secara menyeluruh diperlukan untuk meningkatkan kesadaran akan potensi

ancaman dan peluang yang ada, sekaligus membekali pelaku usaha dengan mekanisme respon yang tanggap terhadap dinamika pasar (Syrová & Špička, 2023). UMKM untuk mempertahankan keunggulan juga perlu penerapan manajemen risiko yang efektif menjadi fondasi penting dalam menjaga kelangsungan operasional UMKM (Al-Nimer et al., 2021; Yang et al., 2018). Kegagalan dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko tidak hanya menghambat pertumbuhan usaha, tetapi juga dapat menimbulkan dampak kerugian yang serius, sehingga mengancam stabilitas bisnis secara menyeluruh (Sharma et al., 2022). Oleh karena itu penerapan ERM secara menyeluruh diperlukan untuk meningkatkan kesadaran akan potensi ancaman dan peluang yang ada, sekaligus membekali pelaku usaha dengan mekanisme respon yang tanggap terhadap dinamika pasar (Horvey & Ankamah, 2020; Horvey & Odei-Mensah, 2023).

Di tengah dinamika pasar yang semakin tidak menentu, pelaku usaha UMKM di Surabaya dan Lampung menghadapi tantangan untuk selalu waspada terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis. Perubahan tersebut bisa sangat signifikan sehingga menuntut mereka untuk, jika diperlukan, merombak atau bahkan mengganti model usaha yang selama ini dijalankan agar usaha tetap berjalan dan menghasilkan keuntungan (Cunningham, 2011). Kondisi ini menegaskan bahwa setiap perubahan, meskipun menyimpan peluang, juga membawa risiko yang dapat mengancam kestabilan operasional jika tidak diantisipasi dengan baik.

Penerapan risiko manajemen yang efektif menjadi faktor utama dalam menghadapi ancaman tersebut. Pelaku usaha dapat mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola potensi risiko melalui ERM—baik yang berasal dari perubahan internal maupun eksternal—sehingga dampak negatifnya dapat diminimalisir (Syrová & Špička, 2023). Namun, meskipun ERM memiliki potensi untuk mendongkrak kinerja dan membantu pelaku usaha tetap adaptif, beberapa penelitian mengungkapkan bahwa pengaruh

langsungnya terhadap kinerja tidak selalu konsisten, terutama karena tantangan birokrasi dan kebutuhan pengendalian biaya yang ketat (Akkaya & Qaisar, 2021; Cunningham, 2011; Gruber-Muecke & Hofer, 2015).

Di samping itu, pengembangan kapabilitas dinamis melalui konsep sensing, seizing, dan reconfiguring merupakan langkah strategis yang krusial bagi UMKM. Konsep ini, yang diungkapkan oleh Teece et al. (1997), pentingnya kemampuan untuk mendeteksi peluang dan ancaman (*sensing*), merespons secara cepat terhadap peluang tersebut (*seizing*), serta menyesuaikan atau mengkonfigurasi ulang sumber daya yang ada (*reconfiguring*) (Syrová & Špička, 2023; Teoh et al., 2017). Dengan mengintegrasikan aspek ketiga tersebut, pelaku usaha di Surabaya dan Lampung tidak hanya mampu mengantisipasi perubahan pasar secara proaktif, tetapi juga siap melakukan perombakan model usaha jika kondisi mengharuskan, sehingga keunggulan bersaing dapat terus dipertahankan.

Secara keseluruhan, sinergi antara manajemen risiko dan kapabilitas dinamis menciptakan kerangka kerja yang komprehensif bagi UMKM agar tetap relevan di tengah persaingan yang semakin ketat. Meskipun hambatan seperti birokrasi dan pengendalian biaya dapat mempengaruhi efektivitas ERM secara langsung (M. S. Beasley et al., 2017; Capano et al., 2020; Fraser & Simkins, 2010), pendekatan terpadu yang mengedepankan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* memungkinkan pelaku usaha untuk meningkatkan kelincahan dan kesiapan menghadapi perubahan mendadak (Agustina & Baroroh, 2016; Glowka et al., 2021). Dengan demikian, UMKM di Surabaya dan Lampung tidak hanya dapat mengurangi dampak risiko yang muncul, tetapi juga memanfaatkan peluang baru untuk inovasi dan pertumbuhan, menjaga kesinambungan usaha di era digital dan globalisasi (Côte-Real et al., 2017; Malik et al., 2020; Roberts & Grover, 2012).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah penerapan ERM secara efektif oleh pemilik UMKM di Surabaya dan

Lampung dapat memfasilitasi proses pengembangan kapabilitas dinamis guna mempertahankan dan meningkatkan keunggulan bersaing. Dengan mengintegrasikan pendekatan ERM yang mencakup pengenalan, penilaian, dan pengelolaan risiko, penelitian ini mengkaji peran strategis pelaku usaha dalam menerapkan konsep penginderaan, penyitaan, dan konfigurasi ulang sebagai respons terhadap dinamika pasar dan perubahan lingkungan bisnis. Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan penelitian ini dapat dirumuskan melalui dua pertanyaan penelitian (RQ), yaitu:

RQ: Bagaimana pengaruh penerapan ERM terhadap peningkatan kapabilitas dinamis dan keunggulan bersaing UMKM di Surabaya dan Lampung?

Melalui pendekatan ini, diharapkan UMKM tidak hanya mampu mengantisipasi dan mengelola risiko yang muncul, namun juga dapat memanfaatkan peluang inovasi untuk bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan secara akademis dengan memperkaya literatur mengenai risiko manajemen dan strategi bisnis, serta secara praktis sebagai panduan bagi para pelaku usaha dalam merancang dan mengimplementasikan strategi manajemen risiko yang lebih efektif.

## KAJIAN PUSTAKA

### Manajemen Risiko Perusahaan

*Entreprise Risk Management* (ERM) merupakan suatu pendekatan sistematis yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengalirkan, dan mengelola risiko secara menyeluruh guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini mulai mendapatkan sorotan global sejak *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) merilis *ERM Framework* pada tahun 2004, yang kemudian diadopsi secara luas sebagai dasar implementasi ERM pada tahun 2005 (M. Beasley et al., 2023). Sebagai tambahan, pada tahun 2009

*International Organization for Standardization* (ISO) menerbitkan ISO 31000 yang menyajikan prinsip-prinsip dan pedoman umum mengenai manajemen risiko yang dapat diterapkan di seluruh industri (Aven, 2011). Krisis keuangan global 2007–2008 semakin menegaskan perlunya penerapan manajemen risiko yang tangguh, sehingga berbagai lembaga regulasi, seperti Amerika Serikat. Komisi Sekuritas dan Bursa (SEC) dan Komite Basel untuk Pengawasan Perbankan, mulai mendorong integrasi ERM dalam tata kelola perusahaan dan regulasi keuangan (Mikes, 2009).

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, organisasi mulai mengintegrasikan ERM ke dalam proses perencanaan strategi mereka sebagai upaya untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan (Fraser & Simkins, 2010). Untuk menilai kematangan penerapan ERM dalam sebuah organisasi, Beasley *et al.* (2017) mengembangkan model-model kematangan yang membantu perusahaan mengukur dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dalam praktik manajemen risiko mereka (Viscelli *et al.*, 2016).

Pembentukan budaya organisasi yang sadar akan risiko, yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan struktur tata kelola perusahaan, menjadi elemen penting dalam mengintegrasikan ERM ke dalam budaya korporat (Frigo & Anderson, 2011). Beberapa kerangka kerja ERM juga kini mengakomodasi risiko lingkungan dan sosial, mengingat pentingnya aspek tersebut bagi ketahanan jangka panjang dan kepercayaan pemangku kepentingan (Eccles *et al.*, 2014; Brustbauer, 2016). Selain itu, ERM mendukung perencanaan strategi dengan mengintegrasikan pertimbangan risiko ke dalam proses penyusunan strategi, sehingga memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi dan mengurangi dampak strategi risiko secara lebih efektif [58]. Penelitian Farrell dan Gallagher juga menunjukkan bahwa penerapan kerangka ERM yang komprehensif dapat menjadi sumber diferensiasi kompetitif, dengan meningkatkan kelincahan dan tanggung

jawab organisasi dalam menangani kerusakan (Farrell & Gallagher, 2015).

### **Kemampuan Dinamis**

Kapabilitas dinamis Merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal serta eksternal guna menghadapi perubahan lingkungan yang berlangsung dengan cepat (Teece *et al.*, 1997). Dalam konteks UKM, kapabilitas dinamis menjadi krusial karena memungkinkan adaptasi terhadap pergeseran pasar, kemajuan teknologi, dan perubahan kebutuhan pelanggan (Nyachanchu *et al.*, 2017; Permana & Ellitan, 2020).

Konsep kapabilitas dinamis dihilangkan dari ide inovasi yang dikemukakan oleh Schumpeter (1934), yang tekanan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui inovasi dan rekombinasi sumber daya secara kreatif (Schumpeter, 1934). Pendekatan ini kemudian dikembangkan melalui konsep 'kompetensi konfigurasi' yang diusulkan oleh Henderson & Cockburn (1994) serta 'kemampuan kombinatorik' oleh Kogut & Zander (1992), yang kemudian disempurnakan oleh Teece *et al.* (1997) dan Teece (2007) untuk tekanan peran kapabilitas dinamis dalam menciptakan keunggulan kompetitif di tengah lingkungan bisnis yang tidak menentu.

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), kapabilitas dinamis merupakan perluasan dari kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan dan memperbaharui sumber daya internal untuk meraih keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Pendekatan RBV ini menyoroti bahwa perusahaan tidak hanya mengandalkan kombinasi statistik dari sumber daya, melainkan juga harus mampu memperbarui dan merevitalisasi sumber daya tersebut agar tetap relevan dalam menghadapi dinamika pasar (Akenroye *et al.*, 2020; Sousa & Rocha, 2019). Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis mencakup empat dimensi utama, yaitu kemampuan untuk mendeteksi perubahan (*sensing*), belajar dari pengalaman (*learning*), mengintegrasikan sumber daya internal dan eksternal

(*integrating*), serta mengkoordinasikan elemen-elemen organisasi secara sinergis (*coordinating*) (Ettlie & Pavlou, 2006; Matarazzo et al., 2021; Mikalef & Pateli, 2017; Teece, 2020). Selain itu, mekanisme kapabilitas dinamis ini memungkinkan UKM untuk bersaing dengan perusahaan besar meskipun memiliki keterbatasan sumber daya, melalui strategi adaptasi yang cepat dan efektif (Eisenhardt, 1989; Teece, 2018).

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memberikan pemahaman mendalam dan kontekstual mengenai bagaimana penerapan risiko manajemen yang efektif dapat mendukung kapabilitas dinamis pada UMKM di Lampung dan Surabaya. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara detail bagaimana para pemilik usaha menyadari perubahan lingkungan bisnis, mengelola risiko, serta melakukan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* sumber daya guna mempertahankan keunggulan bersaing. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali secara holistik praktik manajemen risiko yang diterapkan, termasuk kesiapan untuk beralih model usaha apabila kondisi pasar mendesak, sehingga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai strategi adaptasi dalam menghadapi dinamika pasar.

Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan naturalistik, di mana data dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam. Dua informan kunci diambil, yaitu pemilik UMKM yang beroperasi di Lampung dan di Surabaya, yang telah menerapkan manajemen risiko dalam mengantisipasi perubahan pasar dan mempertahankan daya saing usaha mereka. Selain itu, penulis juga berperan sebagai informan ketiga karena bertindak sebagai penasihat usaha bagi kedua pelaku UMKM tersebut. Keberadaan penulis sebagai informan internal memungkinkan terjadinya dialog yang terbuka dan mendalam, sehingga memperoleh wawasan yang lebih kaya

mengenai proses adaptasi, pengelolaan risiko, dan implementasi kapabilitas dinamis dalam konteks usaha UMKM.

Data yang diperoleh dari wawancara dijelaskan melalui tiga tahap pengkodean, yaitu pengkodean awal untuk mengkategorikan informasi berdasarkan tema-tema utama, pengkodean aksial untuk mengidentifikasi hubungan antar kategori, serta pengkodean selektif untuk menentukan tema-tema sentral yang menggambarkan peran manajemen dalam mendukung kapabilitas dinamis. Pendekatan analisis ini diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana pelaku UMKM secara proaktif melakukan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* sumber daya sebagai respon terhadap perubahan dan risiko pasar, serta bagaimana strategi ini berkontribusi dalam mempertahankan keunggulan bersaing di era digital dan globalisasi.

### 3.1 Metode Wawancara

Penelitian ini mengadopsi pendekatan studi kasus kualitatif untuk menggali penerapan manajemen risiko yang mendukung pengembangan kapabilitas dinamis pada UMKM di Surabaya dan Lampung. Fokus penelitian utama adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan ERM yang efektif memungkinkan pelaku usaha mengantisipasi perubahan pasar dengan melakukan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* sumber daya. Hal ini mencakup kemauan pelaku usaha untuk mengubah model bisnis ketika kondisi pasar menuntut, sehingga keunggulan bersaing dapat terus dipertahankan.

Data dikumpulkan melalui serangkaian wawancara mendalam dengan tiga informan kunci. Informan pertama adalah Pak Suryo, pemilik UMKM di Surabaya, yang berperan penting dalam pengambilan keputusan strategi dan penerapan manajemen risiko guna menghadapi dinamika pasar. Informan kedua adalah Pak Noto, pemilik UMKM di Lampung, yang telah menunjukkan kesiapan untuk melakukan perubahan model usaha sebagai respons terhadap tantangan pasar

lokal. Informan ketiga adalah seorang konsultan bisnis yang berfungsi sebagai penasihat strategi bagi kedua pelaku UMKM, memberikan wawasan mendalam mengenai integrasi antara manajemen risiko dan kapabilitas dinamis dalam rangka meningkatkan daya saing. Pemilihan informan ketiga tersebut didasarkan pada peran strategi mereka dalam mengelola risiko dan menerapkan adaptasi dinamis pada usaha masing-masing.

### 3.2 Analisis

Pendekatan wawancara ini diharapkan menghasilkan data pelaku yang kaya dan mendalam mengenai bagaimana UMKM memanfaatkan penerapan ERM untuk mendukung proses *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*, yang pada pasangan berkontribusi dalam mempertahankan dan meningkatkan keunggulan bersaing di era yang penuh dinamika.

Penelitian kualitatif ini, dengan menggunakan elaborasi teoritis, menyelidiki peran penerapan risiko manajemen (ERM) dalam mendukung pengembangan kapabilitas dinamis guna mempertahankan keunggulan bersaing UMKM di Surabaya dan Lampung. Studi kasus dilakukan pada pelaku UMKM yang secara aktif mengintegrasikan proses *sensing* (penyadaran terhadap perubahan), *seizing* (pemanfaatan peluang), dan *reconfiguring* (penataan ulang sumber daya) dalam upaya mengantisipasi dinamika pasar. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam bagaimana pelaku usaha mengidentifikasi dan mengelola risiko internal maupun eksternal, serta bagaimana mereka menyesuaikan model usaha—bahkan berani melakukan perubahan signifikan jika diperlukan—untuk tetap relevan dan kompetitif di tengah-tengah ancaman pasar.

Melalui wawancara semi-terstruktur, penelitian ini mengungkapkan wawasan empiris mengenai praktik risiko manajemen dan kapabilitas dinamis yang diterapkan oleh pelaku UMKM. Wawancara dilakukan dengan tiga informan kunci: Pak Suryo sebagai pemilik UMKM di Surabaya, Pak

Noto sebagai pemilik UMKM di Lampung, dan seorang konsultan bisnis yang juga bertindak sebagai penasihat strategi bagi kedua pelaku usaha. Analisis data dilakukan dengan metode pengkodean bertahap untuk mengidentifikasi tema utama, menguraikan hubungan antar tema, dan menyeleksi pola-pola signifikan yang menggambarkan bagaimana ERM mendukung proses *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Adapun contoh pertanyaan wawancara yang disampaikan adalah sebagai berikut:

- Bagaimana Anda mengidentifikasi dan menilai risiko yang dapat mengganggu operasional usaha?
- Sejauh mana penerapan manajemen mempengaruhi risiko kemampuan usaha dalam bereaksi terhadap perubahan pasar dan lingkungan bisnis?
- Bisakah Anda menjelaskan bagaimana proses *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* diterapkan dalam upaya untuk mengantisipasi dinamika pasar?
- Apakah usaha Anda pernah melakukan perubahan model bisnis sebagai respons terhadap risiko yang muncul? Jika ya, bagaimana proses pengambilan keputusan tersebut dilakukan?
- Faktor apa saja yang menjadi pertimbangan utama dalam menentukan strategi mitigasi risiko agar usaha tetap berjalan dan berkembang?

Analisis ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana integrasi antara manajemen risiko dan kapabilitas dinamis berkontribusi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif UMKM di tengah tantangan pasar yang semakin kompleks dan dinamis.

### 3.3 Proses Coding

Peneliti menerapkan sistem pengkodean tiga tahap dalam menganalisis data wawancara yang diperoleh dari pemilik

**Tabel 1. Kriteria Informan**

<b>Informan</b>	<b>Posisi/Peran</b>	<b>Kriteria</b>
Pak Suryo (Inf 1)	Pemilik UMKM di Surabaya	Bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategi, menerapkan kebijakan manajemen risiko, dan melakukan adaptasi dinamis terhadap perubahan pasar.
Pak Noto (Inf 2)	Pemilik UMKM di Lampung	Menunjukkan kesiapan untuk mengubah atau mengalihkan model bisnis sebagai respon terhadap dinamika pasar, serta memiliki pemahaman mendalam mengenai risiko lokal.
Konsultan Bisnis (Inf 3)	strategi jitu untuk UMKM	Memberikan wawasan strategi tentang integrasi manajemen risiko dan kapabilitas dinamis, serta mendukung proses pelestarian model usaha untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

Sumber: Data Diolah

UMKM di Surabaya dan Lampung serta konsultan bisnis. Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi pola dalam penerapan ERM dan kapabilitas dinamis guna mempertahankan keunggulan bersaing dalam menghadapi dinamika pasar.

Pada tahap pertama, open coding, wawancara dianalisis untuk mengidentifikasi komentar dan pernyataan yang relevan terkait dengan praktik manajemen risiko, respons terhadap perubahan lingkungan bisnis, serta strategi yang digunakan untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing. Setiap konsep utama, seperti pengenalan risiko, pengambilan keputusan strategi, dan sesaat usaha, dikodekan secara terpisah untuk memahami kerangka berpikir informan dalam menjalankan bisnis mereka.

Tahap kedua, axial coding, mengelompokkan kode-kode yang telah ditemukan ke dalam kategori spesifik dan mengeksplorasi hubungan antar kategori. Pada tahap ini, konsep-konsep seperti sensing (kesadaran terhadap perubahan pasar), seizing (pemanfaatan peluang bisnis), dan reconfiguring (penyesuaian dan renovasi usaha) dikaitkan dengan penerapan ERM. Selain itu, analisis dilakukan untuk melihat sejauh mana manajemen risiko mendukung kelangsungan bisnis, termasuk kesiapan pelaku usaha untuk beralih ke model bisnis baru jika diperlukan guna menghindari

kerugian atau menangkap peluang yang lebih menguntungkan.

Pada tahap terakhir, coding selektif, kategori yang telah dikembangkan disintesis menjadi tema utama yang menjelaskan bagaimana ERM berkontribusi dalam proses kapabilitas dinamis bagi UMKM. Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko yang efektif membantu pelaku UMKM dalam mengidentifikasi ancaman dan peluang, serta merancang adaptasi strategi yang lebih fleksibel. Dengan demikian, kombinasi ERM dan kapabilitas dinamis menjadi faktor penting dalam memastikan kelangsungan usaha dan mempertahankan daya saing UMKM di tengah perubahan pasar yang tidak terduga.

Pendekatan coding ini tidak hanya memberikan pemahaman yang lebih mendalam secara empiris, tetapi juga memperkaya teori mengenai peran manajemen risiko dalam mendukung keberlangsungan dan keberlangsungan bisnis di sektor UMKM.

### 3.4 Validitas Data / Kriteria Validitas

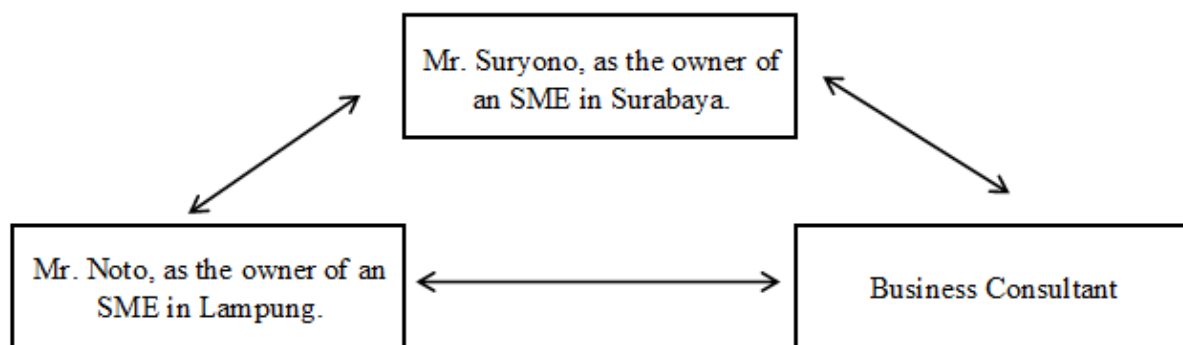
Untuk memastikan keakuratan dan temuan penelitian ini, kriteria validitas dan reliabilitas data diterapkan secara ketat. Validitas internal dicapai melalui triangulasi data, yang meliputi wawancara mendalam dengan pemilik UMKM di Surabaya dan

Lampung serta konsultan bisnis, observasi langsung terhadap praktik manajemen usaha, dan analisis dokumen bisnis yang relevan. Pendekatan ini memungkinkan verifikasi silang terhadap informasi yang diperoleh serta membantu mengidentifikasi potensi bias dalam jawaban informan.

Validitas eksternal diperkuat dengan penelitian mendasar ini pada konsep yang telah diakui secara luas dalam Enterprise Risk Management (ERM) dan kapabilitas dinamis, seperti sensing, seizing, dan reconfiguring. Meskipun demikian, meskipun penelitian ini fokus pada UMKM di Surabaya dan Lampung, temuan yang diperoleh dapat menjadi referensi bagi UMKM di daerah lain yang menghadapi tantangan serupa dalam

menghadapi perubahan pasar dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Reliabilitas penelitian dijaga melalui prosedur pengumpulan dan analisis data yang konsisten, termasuk penerapan teknik triangulasi serta proses verifikasi terhadap temuan yang diperoleh. Setiap wawancara direkam dan ditranskripsikan dengan cermat untuk memastikan tidak ada informasi yang terlewat, sementara analisis dilakukan dengan pendekatan sistematis menggunakan teknik pengkodean tiga tahap. Dengan metode ini, risiko kesalahan dan bias dalam interpretasi data dapat diminimalkan, sehingga hasil penelitian lebih dapat direplikasi dalam konteks yang lebih luas.



**Gambar 1. Tranulasi Data**

Sumber: Data diolah (2025)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Temuan

Penelitian ini mengungkapkan bahwa penerapan manajemen risiko dalam kegiatan usaha UMKM merupakan faktor krusial untuk mempertahankan keberlangsungan usaha di tengah dinamika pasar yang tidak menentu. Pelaku usaha di Surabaya dan Lampung menunjukkan bahwa proses manajemen risiko tidak hanya mencakup identifikasi potensi ancaman, tetapi juga penilaian, penentuan prioritas berdasarkan keterbatasan sumber daya, serta pelaksanaan strategi mitigasi yang disertai pemantauan berkelanjutan. Proses ini sejalan dengan konsep kapabilitas dinamis yang mencakup tahapan sensing, seizing, dan reconfiguring,

yang membantu UMKM untuk tetap adaptif dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Pada tahap identifikasi risiko, para pelaku usaha secara aktif mengamati kondisi lingkungan internal dan eksternal untuk mendeteksi potensi risiko yang dapat mengganggu operasional. Proses ini mencakup pemantauan tren pasar, perkembangan teknologi, serta dinamika persaingan yang semakin kompetitif. Identifikasi risiko menjadi fondasi penting dalam membangun ketahanan usaha, karena dengan mengetahui potensi ancaman sejak dini, pemilik usaha dapat menyiapkan langkah antisipatif untuk menghadapi perubahan yang tidak diinginkan (Munongo & Poee, 2024). Dalam konteks manajemen risiko sebagai kapabilitas dinamis, perusahaan

yang memiliki kapabilitas ini dapat merespons perubahan lingkungan dengan lebih cepat dan efektif, sehingga membantu memitigasi dampak negatif dari krisis dan meningkatkan daya saing (Nair et al., 2014).

Pak Suryono, pemilik UMKM di Surabaya, menekankan pentingnya pemantauan terhadap perkembangan teknologi dan kemampuan pesaing. Ia menyatakan, "Kami secara rutin menggabungkan tren pasar dan teknologi, serta mengidentifikasi setiap potensi risiko yang bisa mengancam keunggulan kompetitif kami. Dengan demikian, kami dapat segera mengambil langkah antisipatif untuk memastikan usaha kami tetap relevan dan kompetitif". Pernyataan ini menggambarkan betapa pentingnya proses pemberitahuan risiko bagi UMKM yang harus selalu menghadapi kesiapan inovasi dan persaingan dari pesaing yang terus berkembang.

Sementara itu, Pak Noto, pemilik UMKM di Lampung, lebih menitikberatkan pada perubahan preferensi dan keinginan konsumen yang dinamis. Menurutnya, "Proses pengenalan risiko adalah langkah awal yang penting untuk memahami dinamika pasar. Kami selalu berusaha untuk menangkap perubahan keinginan pelanggan sebanyak mungkin, sehingga kami dapat merespons dengan cepat dan menyesuaikan produk serta layanan sesuai dengan kebutuhan konsumen yang terus berubah". Pendekatan ini menunjukkan bahwa bagi Pak Noto, memahami keinginan konsumen merupakan faktor penting dalam merancang strategi adaptif yang mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Dengan demikian, kedua perspektif tersebut menunjukkan bahwa fase identifikasi risiko tidak hanya berfungsi sebagai upaya reaktif untuk menghindari potensi kerugian, melainkan juga sebagai dasar strategi dalam membangun kapabilitas adaptif. Pendekatan ini memungkinkan UMKM untuk secara proaktif memanfaatkan peluang inovasi dan melakukan penyesuaian yang diperlukan guna mempertahankan keunggulan bersaing di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah.

Setelah risiko berhasil diidentifikasi, tahap berikutnya adalah penilaian risiko dan penentuan prioritas. Pada tahap ini, pemilik usaha UMKM melakukan evaluasi terhadap setiap risiko yang telah terdeteksi, dengan mempertimbangkan potensi dampak dan probabilitas terjadinya. Proses evaluasi ini menjadi sangat penting mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki, sehingga UMKM harus benar-benar menyelaraskan dalam menentukan risiko mana yang harus segera direspons. Proses ini mencakup analisis mendalam untuk menilai apakah risiko yang dihadapi dapat mengganggu operasional secara signifikan dan seberapa besar peluang risiko tersebut terjadi (Eisenhardt & Martin, 2000; Romanosky & Petrun Sayers, 2024). Dalam konteks manajemen risiko, kemampuan UMKM dalam mengelola risiko dapat dianggap sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis (Garba et al., 2022; Verbano & Venturini, 2013). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa manajemen risiko yang efektif dapat membantu perusahaan dalam menghadapi ancaman dan membangun ketahanan rantai pasokan melalui proaktif dalam pengambilan keputusan dan inovasi (Franco & Esteves, 2020; Sturm et al., 2023). Dengan demikian, penilaian strategi risiko yang terencana dengan baik dapat meningkatkan daya saing UMKM dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ancaman (Amah & Eshegheri, 2017; Modibbo, 2015).

Pak Suryono, pemilik UMKM di Surabaya, mengungkapkan, "Dalam menghadapi risiko yang berkaitan dengan perkembangan teknologi dan persaingan, saya selalu menilai kembali sumber daya yang kami miliki. Saya harus memutuskan apakah akan meniru investasi teknologi pesaing atau memilih inovasi yang lebih unik, meskipun itu berarti biaya yang lebih tinggi. Keputusan ini sangat bergantung pada mendalami dampak dan potensi keuntungan jangka panjang." Pernyataan ini menegaskan bahwa misi tidak hanya pada menghindari kegagalan, melainkan juga sebagai dasar

untuk mengambil keputusan analisis strategis dalam.

Di sisi lain, Pak Noto, pemilik UMKM di Lampung, menekankan pentingnya memahami perubahan keinginan konsumen dalam proses penilaian risiko. Ia menyatakan, "Saya selalu mempertimbangkan apakah usaha yang kami jalankan masih relevan atau harus dikembangkan melalui varian produk baru. Jika pasar menunjukkan tren perubahan yang signifikan, saya juga akan mencari peluang bisnis lain untuk mengantisipasi penurunan bisnis utama." Pendekatan ini menunjukkan bahwa penilaian risiko bagi Pak Noto tidak hanya berkaitan dengan aspek internal, tetapi juga harus mempertimbangkan dinamika pasar dan preferensi pelanggan yang terus berubah.

Konsultan bisnis yang juga bertindak sebagai penasihat strategi memberikan pandangan tambahan mengenai langkah-langkah yang harus diambil. Ia menjelaskan, "Penilaian risiko sangat krusial agar UMKM dapat memprioritaskan risiko yang memiliki dampak besar dan kemungkinan tinggi. Dengan cara ini, sumber daya yang terbatas dapat menonjol secara efektif untuk mitigasi. Saya menyarankan agar kedua pemilik usaha tidak hanya fokus pada risiko operasional, tetapi juga mempertimbangkan alternatif seperti investasi teknologi inovatif, pengembangan varian produk, atau diversifikasi usaha berdasarkan evaluasi mendalam terhadap kapasitas dan potensi masing-masing." Pendapat ini menegaskan bahwa keputusan strategi harus didasari oleh analisis yang komprehensif dan realistis sumber daya yang ada.

Setelah risiko berhasil diidentifikasi, tahap berikutnya adalah penilaian risiko dan penentuan prioritas. Pada tahap ini, pemilik usaha UMKM melakukan evaluasi terhadap setiap risiko yang telah terdeteksi, dengan mempertimbangkan potensi dampak dan probabilitas terjadinya. Proses evaluasi ini menjadi sangat penting mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki, sehingga UMKM harus benar-benar menyelaraskan dalam menentukan risiko mana yang harus segera direspons. Proses ini mencakup analisis mendalam untuk menilai

apakah risiko yang dihadapi dapat mengganggu operasional secara signifikan dan seberapa besar peluang risiko tersebut terjadi (Eustace & Martins, 2014; Ismail Hajiali et al., 2021; Zott et al., 2011). Dalam konteks manajemen risiko, kemampuan UMKM dalam mengelola risiko dapat dianggap sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis (Baden-Fuller & Teece, 2020; Ogar & Ude, 2020). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis dalam manajemen risiko dapat membantu perusahaan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang berubah secara drastis, baik dalam situasi krisis maupun pemulihan (Nair et al., 2014).

Selain itu, penelitian mengindikasikan bahwa implementasi risiko manajemen yang efektif dapat memberikan kontribusi pada peningkatan ketahanan rantai pasokan dan daya saing UMKM melalui pendekatan yang lebih proaktif dalam pengambilan keputusan dan inovasi (Franco & Haase, 2013; Sturm et al., 2023). Manajemen risiko yang terencana memungkinkan UMKM untuk lebih fleksibel dalam menghadapi gangguan eksternal, seperti krisis keuangan global, pandemi, atau perubahan regulasi, yang dapat mengganggu kelangsungan usaha mereka (Bandaly et al., 2013; Permatasari, 2020). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa organisasi dengan kapabilitas dinamis yang kuat mampu merespons lebih cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis, meningkatkan ketahanan operasional, dan memanfaatkan peluang selama fase pemulihan ekonomi (Nair et al., 2014). Dengan demikian, penilaian strategi risiko yang terencana dengan baik dapat meningkatkan daya saing UMKM dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ancaman (Adam & Suleiman, 2018).

Pak Suryono, pemilik UMKM di Surabaya, mengungkapkan, "Kami tidak hanya menetapkan strategi mitigasi, tetapi juga secara rutin memantau setiap langkah yang kami ambil. Jika ada indikasi bahwa strategi yang diimplementasikan belum optimal, kami segera melakukan penyesuaian, misalnya dengan menambah investasi pada

teknologi baru atau merombak metode operasional agar tetap unggul.” Sementara itu, Pak Noto, pemilik UMKM di Lampung, menyatakan, " Dalam usaha kami, pemantauan secara berkala sangat penting. Kami terus mengamati respon pasar terhadap produk yang ada, sehingga jika terjadi perubahan tren atau preferensi konsumen, kami bisa dengan cepat beradaptasi, misalnya dengan varian mengembangkan produk baru atau mencari alternatif usaha." Konsultan bisnis yang turut memberikan pandangan menambahkan, "Mitigasi dan pemantauan risiko adalah dua sisi dari satu koin. Langkah mitigasi yang efektif harus selalu dilakukan dengan sistem pemantauan yang kuat agar setiap perubahan atau kegagalan dalam strategi dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki."

Pendekatan mitigasi dan pemantauan risiko ini merupakan bagian integral dari penerapan kapabilitas dinamis dalam UMKM. Dengan menerapkan langkah-langkah mitigasi yang tepat, UMKM tidak hanya mengurangi dampak risiko, tetapi juga menciptakan peluang untuk inovasi dan pertumbuhan. Pemantauan yang terus-menerus memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil sesuai dengan perkembangan pasar, sehingga UMKM dapat melakukan strategi penyesuaian secara cepat dan tepat. Proses ini mendukung siklus dinamis yang memungkinkan usaha untuk bertahan dan berkembang meskipun menghadapi kondisi yang tidak menentu.

Hasil diskusi dan wawancara dengan para pemilik UMKM di Surabaya dan Lampung menunjukkan bahwa penerapan risiko manajemen memerlukan serangkaian tahapan sistematis agar dapat diintegrasikan secara efektif dalam proses pengambilan keputusan. Tahapan tersebut dimulai dari analisis risiko, yang meliputi identifikasi, evaluasi, serta penentuan prioritas, kemudian diikuti oleh keputusan strategi yang diambil berdasarkan hasil analisis tersebut. Selain itu, UMKM perlu menerapkan tindakan mitigasi dan adaptasi yang berkelanjutan, termasuk pemantauan dan strategi penyesuaian. Untuk mempermudah pemahaman, Tabel 2

merangkum proses tersebut ke dalam tiga level coding utama.

Secara umum, tabel ini menyoroti tiga tahapan besar dalam manajemen risiko UMKM. Pertama, Analisis Risiko meliputi proses identifikasi berbagai potensi ancaman yang mungkin timbul dari kondisi pasar, perkembangan teknologi, maupun perubahan preferensi konsumen. Proses ini juga mencakup evaluasi dampak dan kemungkinan terjadinya risiko serta penentuan prioritas tindakan, mengingat keterbatasan sumber daya yang sering menimpa UMKM (Aamir et al., 2021; Jurksiene & Pundziene, 2016).

Pengambilan Keputusan Strategis menekankan pentingnya memilih langkah yang tepat setelah risiko dipetakan. Pemilik usaha perlu menentukan apakah akan mengikuti tren pesaing atau justru menciptakan inovasi baru yang lebih unik, meskipun berbiaya lebih tinggi (H. Li et al., 2021; Y. Li et al., 2022). Keputusan ini bisa mencakup pengembangan produk baru, diversifikasi usaha, atau investasi teknologi tertentu.

Tindakan mitigasi dan adaptasi mencerminkan strategi pelaksanaan untuk mengurangi dampak risiko sekaligus memadukan keefektifannya. Dalam tahap ini, UMKM menerapkan beragam inisiatif—mulai dari diversifikasi produk hingga perubahan model bisnis—dan secara berkala meninjau kembali relevansinya melalui pemantauan kondisi pasar (Medina-Serrano et al., 2021; Romanosky & Petrun Sayers, 2023). Jika diperlukan, strategi penyesuaian dilakukan untuk memastikan usaha tetap kompetitif. Dengan demikian, tahapan ketiga ini saling melengkapi dalam menciptakan pendekatan manajemen risiko yang komprehensif dan berkelanjutan bagi UMKM.

### **Kapabilitas Dinamis dalam Konteks UMKM**

Konsep kapabilitas dinamis menitikberatkan pada kemampuan pelaku usaha untuk secara aktif menangkap (sensing), memanfaatkan (seizing), dan menata ulang (reconfiguring) sumber daya mereka dalam menghadapi

**Tabel 2: Konsep ERM dari Hasil Wawancara**

Pengkodean Orde Ketiga	Pengkodean Orde Kedua	Pengkodean Orde Pertama
Analisis Risiko	Identifikasi Risiko	Mengamati kondisi pasar, perkembangan teknologi, dan dinamika persaingan Mengidentifikasi potensi risiko yang dapat mengganggu operasional Menangkap perubahan keinginan konsumen untuk menyesuaikan strategi pemasaran
	Evaluasi Risiko	Menilai dampak dan probabilitas risiko yang telah diidentifikasi
	Penentuan Prioritas	Menentukan risiko mana yang memerlukan respons segera berdasarkan keterbatasan sumber daya
Pengambilan Keputusan Strategis	Keputusan Strategis	Menetapkan apakah akan mengikuti tren pesaing melalui investasi teknologi yang sama, atau memilih inovasi unik dengan biaya lebih tinggi Mengevaluasi alternatif seperti pengembangan varian produk atau diversifikasi usaha
		Mitigasi Risiko
Tindakan Mitigasi dan Adaptasi	Pemantauan Risiko	Melakukan pemantauan secara berkala terhadap efektivitas strategi mitigasi dan kondisi pasar
	Penyesuaian Strategi	Mengidentifikasi kebutuhan untuk melakukan penyesuaian strategi berdasarkan feedback pasar dan evaluasi internal

Sumber: Data Diolah

dinamika pasar. Berdasarkan penelitian terdahulu, kemampuan penginderaan merupakan tahap awal yang krusial karena melalui proses ini pelaku usaha dapat mengidentifikasi perubahan pasar, mengamati perkembangan teknologi, serta memahami perilaku dan kebutuhan konsumen yang terus berkembang (Akhtaruzzaman et al., 2021; Eisenhardt & Martin, 2000). Di lingkungan UMKM, khususnya di Surabaya dan Lampung, penerapan kemampuan penginderaan tidak hanya berperan dalam mendeteksi peluang baru tetapi juga menjadi landasan strategi untuk merancang inovasi model bisnis yang adaptif dalam menghadapi

dinamika pasar (Anggadwita et al., 2023; Bivona & Cruz, 2021; Clauss, 2017; Yousif & Mohamed, 2022).

Pada praktiknya, penginderaan ini tidak hanya bersifat pasif, melainkan juga melibatkan upaya proaktif untuk memperoleh informasi. Pak Suryono, pemilik UMKM di Surabaya, menyatakan, “Kami selalu mengikuti perkembangan kompetitor, terutama dari bidang teknologi. Jika kami menemukan sesuatu yang menarik, kami coba pelajari lebih dalam untuk melihat apakah hal tersebut relevan dengan model bisnis kami.” Sementara itu, Pak Noto, pemilik UMKM di Lampung, lebih menekankan pentingnya pemahaman

konsumen. Pak Noto mengungkapkan, "Saya banyak berdiskusi dengan pelanggan untuk mengetahui tren kebutuhan mereka. Kadang-kadang, keinginan pelanggan berubah sangat cepat, jadi kami harus terus mengikuti agar tidak ketinggalan."

Konsultan bisnis yang mendampingi kedua pelaku UMKM ini menekankan pentingnya penginderaan yang sistematis. Menurutnya, "Tahap sensing bukan sekedar mengamati pasar, tetapi juga menggambarkan risiko dan peluang yang muncul. Termasuk mempelajari tren industri, perilaku konsumen, hingga isu-isu eksternal seperti regulasi atau kondisi ekonomi makro. Semakin komprehensif data yang dikumpulkan, semakin baik pula strategi yang dapat dirumuskan pada tahap selanjutnya." Pernyataan ini menekankan bahwa proses penginderaan harus dijalankan secara terstruktur dan berkelanjutan, sehingga UMKM dapat melakukan antisipasi serta mengambil langkah adaptif secara tepat waktu.

Setelah proses penginderaan dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan bisnis, langkah berikutnya dalam kapabilitas dinamis adalah menangkap. Pada tahap ini, UMKM harus mengambil keputusan strategi untuk memanfaatkan peluang yang telah diidentifikasi dan mengalokasikan sumber daya dengan optimal (Cepeda & Vera, 2007; Harun et al., 2023). Keberhasilan dalam merebut bergantung pada kemampuan pelaku usaha dalam mengeksekusi strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan, seperti yang juga diungkapkan dalam studi mengenai pengaruh kapabilitas dinamis terhadap inovasi model bisnis (Ellström et al., 2022; Seo et al., 2020). Pak Suryono, yang telah melakukan sensing terhadap tren teknologi dan perilaku pelanggan, kini menghadapi dilema: apakah ia harus berinvestasi dalam teknologi baru seperti yang dilakukan pesaingnya atau mencari pendekatan lain yang lebih sesuai dengan karakter bisnisnya. "Saya melihat pesaing mulai menggunakan otomatisasi dalam produksi. Saya bisa ikut berinvestasi di sana, tetapi itu membutuhkan modal besar.

Alternatifnya, saya bisa meningkatkan keunikan produk saya agar lebih bernilai di mata pelanggan," ujarnya.

Sementara itu, Pak Noto lebih fokus pada pengembangan produk baru berdasarkan kebutuhan pelanggan yang telah ia identifikasi sebelumnya. "Setelah berbicara dengan pelanggan, saya menyadari bahwa mereka menginginkan varian produk dengan bahan baku yang lebih ramah lingkungan. Saya harus segera memutuskan apakah saya akan mengembangkan produk baru ini atau tetap bertahan dengan yang lama," katanya. Keputusan ini tidak hanya mencakup produk inovasi tetapi juga mencakup perhitungan biaya, risiko, dan potensi keuntungan jangka panjang.

Menurut konsultan bisnis yang mendampingi kedua pelaku usaha, pencapaian bukan hanya tentang pengambilan keputusan, tetapi juga bagaimana UMKM mengumpulkan sumber daya yang terbatas secara efektif. "Setelah mengetahui peluang dan ancaman, UMKM harus mampu mengimplementasikan strategi yang paling menguntungkan. Baik itu melalui inovasi produk, diversifikasi usaha, atau efisiensi operasional, keputusan ini harus berdasarkan analisis mendalam dan kesiapan sumber daya," jelasnya. Lebih lanjut ia menekankan bahwa kecepatan dalam mengambil keputusan yang tepat akan sangat menentukan keberhasilan UMKM dalam menghadapi persaingan.

Setelah UMKM berhasil mengidentifikasi peluang (sensing) dan mengambil keputusan strategi (seizing), tahap selanjutnya dalam kapabilitas dinamis adalah reconfiguring (Shahzad et al., 2020). Tahap ini mencakup penyesuaian dan pemulihan sumber daya, proses, serta strategi agar tetap relevan dengan perubahan pasar dan memastikan kelangsungan daya saing (Dejardin et al., 2023). Konfigurasi ulang menjadi faktor penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dengan mengadaptasi bisnis terhadap lingkungan yang terus berubah (Song et al., 2022). (Song et al., 2022)

Pak Suryono menyadari bahwa setelah menerapkan strategi baru dalam bisnisnya, ia harus melakukan beberapa

perubahan agar strategi tersebut berjalan optimal. “Kami sudah mulai mengadopsi teknologi produksi yang lebih modern, tetapi kami juga harus menyesuaikan sistem kerja karyawan agar mereka bisa mengikuti perkembangan ini,” ungkapnya. Ia menekankan pentingnya pelatihan bagi karyawannya agar mereka dapat mengoperasikan peralatan baru dan beradaptasi dengan proses produksi yang lebih efisien.

Pak Noto, di sisi lain, melihat perlunya perubahan dalam rantai pasokannya. “Setelah meluncurkan produk baru dengan bahan baku yang kompetitif, kami harus mencari pemasok yang lebih konsisten dalam kualitas dan harga. Ini berarti ada perubahan dalam hubungan bisnis dengan beberapa pemasok lama,” jelasnya. Proses reconfiguring yang ia lakukan tidak hanya terbatas pada aspek produksi, namun juga mencakup kerja sama dengan mitra bisnis agar lebih sesuai dengan kebutuhan strategi usahanya.

Menurut konsultan bisnis, konfigurasi ulang tidak sekadar menyesuaikan proses internal, tetapi juga melibatkan perubahan dalam budaya perusahaan dan model bisnis secara keseluruhan. “Banyak UMKM yang sudah mengambil keputusan strategi, namun gagal

dalam implementasi jangka panjang karena tidak melakukan sistem penyesuaian yang mendukung strategi tersebut. Misalnya, jika ingin masuk ke pasar digital, maka sistem distribusi, pemasaran, hingga layanan pelanggan juga harus berubah,” paparnya. Konsultan juga menambahkan bahwa kemampuan UMKM untuk terus memancarkan dan menyesuaikan strategi mereka akan menjadi faktor utama dalam bertahan dan berkembang di pasar yang kompetitif.

Dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis yang semakin kompleks, UMKM perlu memiliki kapabilitas yang dapat membantu mereka beradaptasi secara cepat dan efektif. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah kapabilitas dinamis, yang memungkinkan UMKM untuk mengenali peluang dan ancaman, mengambil keputusan strategi, serta melakukan penyesuaian yang diperlukan guna mempertahankan daya saing. Untuk memahami bagaimana UMKM menerapkan kapabilitas dinamis dalam menjalankan usahanya, berikut adalah tabel yang menggambarkan berbagai aktivitas yang dilakukan dalam setiap tahap kapabilitas dinamis.

**Tabel 3. Konsep Kemampuan Dinamis dari Hasil Wawancara**

<b>Pengkodean Orde Ketiga</b>	<b>Pengkodean Orde Kedua</b>	<b>Pengkodean Orde Pertama</b>
Penginderaan	Observasi Lingkungan Bisnis	Memantau perkembangan kompetitor (teknologi, strategi, inovasi) Mengidentifikasi tren pasar dan perubahan perilaku konsumen Melakukan diskusi dengan pelanggan
	Pencarian Informasi Proaktif	Mempelajari laporan industri, regulasi, dan kondisi ekonomi
	Analisis Peluang dan Ancaman	Mengkaji potensi inovasi atau risiko berdasarkan data yang dikumpulkan Menilai relevansi temuan pasar terhadap model bisnis UMKM

Pengkodean Orde Ketiga	Pengkodean Orde Kedua	Pengkodean Orde Pertama
Perebutan	Pemilihan Strategi	Menentukan apakah akan berinvestasi dalam teknologi baru atau meningkatkan keunikan produk
	Pengembangan Produk dan Inovasi	Menyebarkan varian produk baru berdasarkan kebutuhan pelanggan
	Alokasi Sumber Daya	Menyesuaikan anggaran untuk strategi investasi Menilai kelayakan diversifikasi usaha
	Eksekusi dan Implementasi	Memulai produksi dengan inovasi baru Mengubah model bisnis sesuai dengan strategi yang dipilih
Mengkonfigurasi ulang	Penyesuaian Organisasi	Melatih karyawan dalam penggunaan teknologi baru
	Optimalisasi Rantai Pasokan	Mencari pemasok baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan bisnis
	Restrukturisasi Model Bisnis	Menyesuaikan model bisnis dengan strategi baru Mengubah sistem distribusi dan pemasaran agar lebih efektif
	Evaluasi dan Adaptasi	Melakukan peninjauan secara berkala terhadap efektivitas strategi yang telah diimplementasikan

Sumber: Data Diolah (2025)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa penerapan kapabilitas dinamis dalam UMKM melibatkan berbagai aktivitas yang mendukung daya saing bisnis (Teece, 2007). Kapabilitas dinamis terdiri dari tiga aspek utama, yaitu sensing, seizing, dan reconfiguring, yang masing-masing memiliki peran penting dalam menjaga dan adaptabilitas usaha di tengah perubahan lingkungan bisnis (Teece, 2018).

Pada tahap sensing, UMKM perlu mengenali peluang dan ancaman yang ada di pasar dengan cara menggabungkan perkembangan pesaing, tren industri, serta perubahan perilaku konsumen (Ettlie & Pavlou, 2006; Han & Zhang, 2020; Wang & Zhang, 2018). Proses ini dilakukan melalui berbagai metode, seperti berdiskusi langsung dengan pelanggan, menganalisis laporan industri dan regulasi yang berlaku, serta mengkaji data yang dikumpulkan untuk

mengidentifikasi potensi inovasi atau risiko bisnis (Teece, 2007). Dengan memiliki pemahaman yang mendalam terhadap kondisi pasar, UMKM dapat menentukan langkah strategi yang tepat guna mempertahankan kelangsungan usahanya (Eisenhardt & Martin, 2000).

Setelah mengidentifikasi peluang dan ancaman, tahap selanjutnya adalah seizing, yaitu proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan strategi berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan (Núñez-López et al., 2014; Teece, 2020). UMKM perlu bertanya-tanya apakah mereka akan berinvestasi dalam teknologi baru atau lebih fokus pada meningkatkan keunikan produk. Dalam tahap ini, pengembangan produk dan inovasi menjadi aspek krusial yang harus disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Selain itu, pengalokasian sumber daya secara efektif, baik dalam bentuk anggaran maupun

diversifikasi usaha, sangat penting untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil dapat diimplementasikan dengan optimal. Setelah strategi ditetapkan, UMKM mulai menjalankan produksi berbasis inovasi dan menyesuaikan model bisnis mereka sesuai dengan strategi yang telah dipilih.

Tahap terakhir dalam kapabilitas dinamis adalah konfigurasi ulang, yang melibatkan berbagai bentuk penyesuaian agar bisnis tetap kompetitif dalam jangka panjang. UMKM perlu memastikan bahwa organisasi mereka dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, salah satunya melalui pelatihan karyawan dalam penggunaan teknologi baru. Selain itu, optimalisasi pasokan rantai dengan mencari pemasok yang lebih sesuai dengan kebutuhan bisnis dapat meningkatkan efisiensi operasional (Ellström et al., 2022). Restrukturisasi model bisnis juga diperlukan untuk menyesuaikan strategi dengan dinamika pasar, seperti mengubah sistem distribusi dan pemasaran agar lebih efektif. Evaluasi secara berkala terhadap efektivitas strategi yang telah diterapkan menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa UMKM terus berkembang dan tetap memiliki daya saing di tengah persaingan yang semakin ketat (Rahaman et al., 2021).

Dengan penerapan kapabilitas dinamis secara efektif, UMKM dapat lebih responsif terhadap perubahan pasar dan memiliki kemampuan dalam menyesuaikan strategi bisnis mereka. Adaptasi yang cepat, inovasi berkelanjutan, serta pengelolaan sumber daya yang tepat akan membantu UMKM untuk tetap bertahan dan berkembang dalam ekosistem bisnis yang dinamis.

Dengan demikian penerapan ERM memiliki keterkaitan erat dengan kapabilitas dinamis, dimana ERM tidak hanya berperan sebagai mekanisme pertahanan dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko, tetapi juga sebagai landasan strategi untuk meningkatkan kemampuan adaptif usaha.

Dengan mengintegrasikan proses identifikasi, evaluasi, dan penentuan prioritas risiko, UMKM dapat mengumpulkan informasi penting yang mencakup kemampuan penginderaan—yaitu mendeteksi perubahan lingkungan, tren

pasar, serta dinamika teknologi dan persaingan. Informasi tersebut kemudian digunakan dalam tahap pengambilan untuk mengambil keputusan strategi, seperti pengembangan produk baru atau diversifikasi usaha, yang mengoptimalkan penggunaan sumber daya secara terbatas. Selanjutnya melalui proses rekonfigurasi, UMKM melakukan penyesuaian internal seperti pelatihan karyawan, perbaikan sistem operasional, dan penataan rantai pasokan guna memastikan bahwa strategi mitigasi risiko selalu relevan dengan kondisi pasar yang dinamis. Dengan demikian, ERM menjadi pendorong bagi kapabilitas dinamis, karena membantu UMKM untuk tidak hanya mengantisipasi dan mengurangi potensi kerugian, tetapi juga untuk memanfaatkan peluang inovasi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

## Diskusi

Hasil penelitian tersebut telah menjawab pertanyaan penelitian yang disampaikan dengan menunjukkan bahwa penerapan ERM secara sistematis memainkan peran strategi dalam meningkatkan kapabilitas dinamis UMKM, yang pada memperkuat keunggulan bersaing mereka di tengah dinamika pasar. Proses identifikasi risiko yang dilakukan—meliputi pemantauan kondisi pasar, perkembangan teknologi, dan perubahan preferensi konsumen—memungkinkan UMKM mendeteksi potensi ancaman sejak dini. Dengan demikian, penginderaan aspek dalam kapabilitas dinamis terwujud melalui pengumpulan informasi kritis yang mendasari langkah-langkah strategi untuk mengantisipasi dan mengurangi dampak risiko (Munongo & Poore, 2022; Nair et al., 2014).

Selanjutnya evaluasi risiko dan penentuan prioritas berdasarkan analisis dampak serta probabilitas terjadinya risiko menjadi dasar pengambilan keputusan strategi yang adaptif. UMKM di Surabaya dan Lampung, seperti yang disampaikan oleh Pak Suryono dan Pak Noto, menekankan pentingnya mengalokasikan sumber daya terbatas secara tepat, baik melalui penerapan

teknologi baru, produk inovasi, maupun diversifikasi usaha. Pendekatan ini merefleksikan kemampuan memanfaatkan dalam kapabilitas dinamis, dimana strategi mitigasi tidak hanya berfungsi untuk mencegah kerugian, tetapi juga untuk menangkap peluang inovasi guna meningkatkan daya saing (Eisenhardt & Martin, 2000; Romanosky & Petrun Sayers, 2023).

Pada akhirnya, integrasi ERM dengan proses pemantauan strategi keberlanjutan dan penyesuaian (*reconfiguring*) memungkinkan UMKM melakukan adaptasi secara konsisten terhadap perubahan lingkungan bisnis. Pemantauan secara berkala dan evaluasi efektivitas mitigasi strategi membantu UMKM untuk melakukan penyesuaian operasional—mulai dari pelatihan karyawan hingga pemulihan rantai pasokan—yang memastikan strategi yang diambil tetap relevan dan kompetitif. Dengan demikian, ERM tidak hanya berperan sebagai mekanisme pelestarian, tetapi juga sebagai fondasi strategi yang mendorong inovasi dan adaptasi berkelanjutan, sehingga meningkatkan keunggulan bersaing UMKM di Surabaya dan Lampung (Teece, 2007, 2018).

## KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian, penerapan ERM pada UMKM di Surabaya dan Lampung telah terbukti meningkatkan kapabilitas dinamis secara signifikan. Proses identifikasi, evaluasi, dan penentuan prioritas risiko memungkinkan pelaku usaha mendeteksi potensi ancaman sejak dini dan mengambil langkah antisipatif yang adaptif. Dengan demikian, ERM tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme perlindungan terhadap risiko, tetapi juga sebagai fondasi strategi yang mendukung inovasi dan respons cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis (Munongo & Poee, 2022; Nair et al., 2014). Integrasi antara proses mitigasi dan pemantauan risiko mendukung kemampuan UMKM dalam menjalankan tahap seizing dan reconfiguring pada kapabilitas dinamis. UMKM yang menerapkan evaluasi risiko secara mendalam dan alokasi sumber daya

yang terpusat, seperti yang dilakukan oleh pelaku usaha di Surabaya dan Lampung, mampu mengoptimalkan produk inovasi, diversifikasi usaha, serta investasi teknologi. Proses konfigurasi ulang melalui penyesuaian operasional dan pelatihan karyawan semakin menegaskan peran ERM dalam meningkatkan daya saing, meskipun menghadapi dinamika pasar yang tidak menentu (Teece, 2007, 2018).

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar UMKM terus mengembangkan sistem manajemen risiko secara proaktif melalui peningkatan kapabilitas sensing dengan memadukan tren pasar, perkembangan teknologi, dan dinamika persaingan. Selanjutnya, UMKM perlu memperkuat proses evaluasi risiko dan penentuan prioritas agar sumber daya yang terbatas dapat dialokasikan secara optimal dalam strategi mitigasi dan inovasi. Selain itu, pelatihan internal untuk karyawan serta kerja sama dengan konsultan bisnis atau lembaga pendukung sangat disarankan untuk memastikan bahwa penerapan ERM berjalan efektif dan berkelanjutan, sehingga keunggulan bersaing UMKM dapat terus dipertahankan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Pelatihan yang disarankan untuk UMKM berupa pelatihan identifikasi risiko, yang meliputi beberapa jenis risiko seperti risiko keuangan, risiko pasar, risiko sumber daya manusia, dan penggunaan teknologi untuk penyelesaian risiko.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamir, A., Jan, S. U., Qadus, A., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2021). Impact of knowledge sharing on sustainable performance: mediating role of employee's ambidexterity. *Sustainability (Switzerland)*, 13(22). <https://doi.org/10.3390/su132212788>
- Adam, A.-K., & Suleiman, E. S. (2018). A Contextual Framework of Henry Fayol's 14 Principles of Management for Public Sector Efficiency and Effectiveness of Policy Responsibilities by a Government.

- Journal of Advanced Research in Business and Management Studies, 11(1), 46–61.
- Agustina, L., & Baroroh, N. (2016). The relationship between Enterprise Risk Management (ERM) and firm value mediated through the financial performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 5(1), 128–138.
- Akhtaruzzaman, M., Boubaker, S., & Sensoy, A. (2021). Financial contagion during COVID–19 crisis. *Finance Research Letters*, 38. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101604>
- Akkaya, B., & Qaisar, I. (2021). Linking dynamic capabilities and market performance of SMEs: The moderating role of organizational agility. *Istanbul Bus. Res*, 50(2), 197–214.
- Al-Nimer, M., Abbad, S. S., Al-Omush, A., & Ahmad, H. (2021). Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(3), 113. <https://doi.org/10.3390/jrfm14030113>
- Amah, E., & Eshghehi, F. K. (2017). Entrepreneurial orientation and resilience of medium scale businesses in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 3(35), 7–12.
- Anggadwita, G., Indarti, N., Sinha, P., & Manik, H. F. G. G. (2023). The internationalization performance of Indonesian SMEs during COVID-19 pandemic: exploring a mediation model. *Review of International Business and Strategy*, 33(5), 763–785. <https://doi.org/10.1108/RIBS-04-2023-0030>
- Aven, T. (2011). On the new ISO guide on risk management terminology. *Reliability Engineering and System Safety*, 96(7), 719–726. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2010.12.020>
- Baden-Fuller, C., & Teece, D. J. (2020). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management*, 89, 105–106. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.008>
- Bandaly, D., Shanker, L., Kahyaoglu, Y., & Satir, A. (2013). Supply chain risk management-II: A review of operational, financial and integrated approaches. *Risk Management*, 15(1), 1–31. <https://doi.org/10.1057/rm.2012.8>
- Beasley, M., Branson, B., & Pagach, D. (2023). An Evolving Risk Landscape: Insights from a Decade of Surveys of Executives and Risk Professionals. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 29. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010029>
- Beasley, M. S., Branson, B., & Hancock, B. (2017). The state of risk oversight: an overview of enterprise risk management practices. *North Carolina Enterp. Risk Manag. Initiat.*
- Bivona, E., & Cruz, M. (2021). Can business model innovation help SMEs in the food and beverage industry to respond to crises? Findings from a Swiss brewery during COVID-19. *British Food Journal*, 123(11), 3638–3660. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2020-0643>
- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 70–85. <https://doi.org/10.1177/0266242614542853>
- Capano, G., Howlett, M., Jarvis, D. S. L., Ramesh, M., & Goyal, N. (2020). Mobilizing Policy (In)Capacity to Fight COVID-19: Understanding Variations in State Responses. *Policy and Society*, 285–308. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1787628>
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.013>

- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R and D Management*, 47(3), 385–403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Côrte-Real, N., Oliveira, T., & Ruivo, P. (2017). Assessing business value of Big Data Analytics in European firms. *Journal of Business Research*, 70, 379–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.011>
- Cunningham, L. X. (2011). SMEs as motor of growth: A review of China's SMEs development in thirty years (1978-2008). *Human Systems Management*, 30(1–2), 39–54. <https://doi.org/10.3233/HSM-2011-0736>
- Dejardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Farinha, L. (2023). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1703–1729. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272–286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Ettlie, J. E., & Pavlou, P. A. (2006). Technology-based new product development partnerships. *Decision Sciences*, 37(2), 117–147. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2006.00119.x>
- Eustace, A., & Martins, N. (2014). The role of leadership in shaping organisational climate: An example from the fast moving consumer goods industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1112>
- Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity. *Journal of Risk and Insurance*, 82(3), 625–657. <https://doi.org/10.1111/jori.12035>
- Franco, M., & Esteves, L. (2020). Inter-clustering as a network of knowledge and learning: Multiple case studies. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(1), 39–49. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.11.001>
- Franco, M., & Haase, H. (2013). Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship. *Management Decision*, 51(3), 680–696. <https://doi.org/10.1108/00251741311309724>
- Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 22(3), 81–88. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20677>
- Garba, M., Salleh, F., Hafiz, U. A., & Bakar, N. M. A. (2022). Insurance Literacy, Risk Knowledge Management, Risk-Taking Propensity And Economic Sustainability Among SMEs: The Moderating Effect Of Financial Inclusion. *Journal of Social Economics Research*, 9(2), 92–110. <https://doi.org/10.18488/35.v9i2.3120>
- Glowka, G., Kallmünzer, A., & Zehrer, A. (2021). Enterprise risk management in small and medium family enterprises: the role of family involvement and CEO tenure. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(3), 1213–

1231. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00682-x>
- Gruber-Muecke, T., & Hofer, K. M. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 10(3), 560–571. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-05-2013-0076>
- Han, H., & Zhang, X. (2020). Static and dynamic cultivated land use efficiency in China: A minimum distance to strong efficient frontier approach. *Journal of Cleaner Production*, 246, 119002. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119002>
- Harun, M. D., Hogset, H., & Mwesiumo, D. (2023). Dynamic capabilities and sustainability performance: Exploring the moderating role of environmental dynamism in the Norwegian fishing industry. *Sustainable Development*, 31(4), 2636–2655. <https://doi.org/10.1002/sd.2536>
- Horvey, S. S., & Ankamah, J. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Empirical evidence from Ghana equity market. *Cogent Economics & Finance*, 8(1), 1840102. <https://doi.org/10.1080/23322039.2020.1840102>
- Horvey, S. S., & Odei-Mensah, J. (2023). The measurements and performance of enterprise risk management: a comprehensive literature review. *Journal of Risk Research*, 26(7), 778–800. <https://doi.org/10.1080/13669877.2023.2208138>
- Ismail Hajjali, Suriyanti, S., & Putra, A. H. P. K. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Makassar. *Tata Kelola*, 8(1), 92–104. <https://doi.org/10.52103/tatakelola.v8i1.500>
- Jabeen, F., Belas, J., Santoro, G., & Alam, G. M. (2023). The role of open innovation in fostering SMEs' business model innovation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1562–1582. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2022-0347>
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431–448. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>
- Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and Management*, 5(4), 381–392. <https://doi.org/10.1108/17554251211276353>
- Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research*, 122, 700–712. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>
- Li, Y., Chen, H., Wei, L., & Wei, L. (2022). COVID-19 Pandemic and SMEs Performance Decline: The Mediating Role of Management Innovation and Organizational Resilience. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.944742>
- Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 16(1). <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178>

- Medina-Serrano, R., González-Ramírez, R., Gasco-Gasco, J., & Llopis-Taverner, J. (2021). How to evaluate supply chain risks, including sustainable aspects? A case study from the German industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 120 – 134. <https://doi.org/10.3926/jiem.3175>
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18–40. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.005>
- Modibbo, S. A. (2015). Impact of Internal Audit Unit on the Effectiveness of Internal Control System of Tertiary Educational Institutions in Adamawa State-Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 2(5), 140–156. [www.arcjournals.org](http://www.arcjournals.org)
- Munongo, S., & Poee, D. (2022). Small and medium enterprises' adoption of 4IR technologies for supply chain resilience during the COVID-19 pandemic. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/jtscm.v16i0.747>
- Munongo, S., & Poee, D. (2024). The Influence of Entrepreneurial Orientation on Supply Chain Resilience: Evidence from the Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(1), 208–217. <https://doi.org/10.32479/ijefi.17492>
- Nair, A., Rustambekov, E., McShane, M., & Fainshmidt, S. (2014). Enterprise Risk Management as a Dynamic Capability: A test of its effectiveness during a crisis. *Managerial and Decision Economics*, 35(8), 555–566. <https://doi.org/10.1002/mde.2641>
- Núñez-López, M., X. Velasco-Hernández, J., & A. Marquet, P. (2014). The dynamics of technological change under constraints: Adopters and resources. *Discrete & Continuous Dynamical Systems - B*, 19(10), 3299–3317. <https://doi.org/10.3934/dcdsb.2014.19.3299>
- Ogar, J. N., & Ude, N. C. (2020). Organizational Dynamics and Public Service Ethics in Nigeria. *PINISI Discretion Review*, 1(1), 217. <https://doi.org/10.26858/pdr.v1i1.13628>
- Papadoulis, K. J. (2006). Clientelism, Corruption and Patronage in Greece: a Public Administration Approach. *Teaching Public Administration*, 26(1), 13–24. <https://doi.org/10.1177/014473940602600102>
- Permatasari, I. (2020). Does corporate governance affect bank risk management? Case study of Indonesian banks. *International Trade, Politics and Development*, 4(2), 127–139. <https://doi.org/10.1108/ITPD-05-2020-0063>
- Rahaman, M. A., Luna, K. F., Ping, Z. L., Islam, M. S., & Karim, M. M. (2021). Do Risk-Taking, Innovativeness, and Proactivity Affect Business Performance of SMEs? A Case Study in Bangladesh. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 689–695.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), 579–585. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.009>
- Romanosky, S., & Petrun Sayers, E. L. (2023). Enterprise risk management: how do firms integrate cyber risk? *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2021-0774>
- Romanosky, S., & Petrun Sayers, E. L. (2024). Enterprise risk management: how do firms integrate cyber risk? *Management Research Review*, 47(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2021-0774>
- Saputra, M. H., Utomo, M. N., Ariansyah, K., Wismayanti, Y. F., Ansyah, R. H. A., Koeswinarno, & Suradi. (2024). Small and medium-sized enterprises dynamic

- capabilities and competitive advantage: The mediating effect of digitalization. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 12(3), 41–67. <https://doi.org/10.15678/EBER.2024.120303>
- Seo, E.-H., Kim, C.-Y., & Kim, K. (2020). A Study on the Mechanisms Linking Environmental Dynamism to Innovation Performance. *Sustainability*, 12(23), 9999. <https://doi.org/10.3390/su12239999>
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2079–2106. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0624>
- Sharma, G. D., Kraus, S., Srivastava, M., Chopra, R., & Kallmuenzer, A. (2022). The changing role of innovation for crisis management in times of COVID-19: An integrative literature review. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100281>
- Song, M., Peng, L., Shang, Y., & Zhao, X. (2022). Green technology progress and total factor productivity of resource-based enterprises: A perspective of technical compensation of environmental regulation. *Technological Forecasting and Social Change*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121276>
- Sturm, S., Hohenstein, N.-O., & Hartmann, E. (2023). Linking entrepreneurial orientation and supply chain resilience to strengthen business performance: an empirical analysis. *International Journal of Operations and Production Management*, 43(9), 1357–1386. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2022-0418>
- Syrová, L., & Špička, J. (2023). Exploring the indirect links between enterprise risk management and the financial performance of SMEs. *Risk Management*, 25(1). <https://doi.org/10.1057/s41283-022-00107-9>
- Tamunosiki-Amadi, J. O., Coleman, R. O., & Izim, B. (2019). Competitive aggressiveness and organizational resilience in mobile telecommunication firms in rivers state. *International Journal of Enterprenuership*, 3(1), 1–16.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233–253.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teoh, A. P., Lee, K. Y., & Muthuveloo, R. (2017). The impact of enterprise risk management, strategic agility and quality of internal audit function on firm performance. *Int. Rev. Manag. Market.*, 7(1), 222–229.
- Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 33–34. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000400017>
- Viscelli, T. R., Beasley, M. S., & Hermanson, D. R. (2016). Research Insights About Risk Governance. *SAGE Open*, 6(4), 215824401668023. <https://doi.org/10.1177/2158244016680230>
- Wang, J., & Zhang, J. (2018). Research on Corporate Social Responsibility and

- Harmonious Labor Relations. Proceedings of the Third International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2018). <https://doi.org/10.2991/feb-18.2018.8>
- Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). Enterprise Risk Management Practices and Firm Performance, the Mediating Role of Competitive Advantage and the Moderating Role of Financial Literacy. *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), 35. <https://doi.org/10.3390/jrfm11030035>
- Yousif, N. S., & Mohamed, S. A. (2022). The Role of Internal Audit in Assessing the Risks of Management Decisions regarding Strategic Operations Acquisition. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(133), 172–186. <https://doi.org/10.33095/jeas.v28i133.2362>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>