

ANALISIS PENERAPAN FRAMEWORK DYNAMIC CAPABILITY DALAM MENGHADAPI TANTANGAN DIGITAL: STUDI KASUS BAKPIA DJAVA

Laili Arifaddina¹, Aaqilah Izzatul Waafiroh², Alif Julyatinisma³, Aurelia Nurhaliza⁴,
Mayfa Wahid Datun Khasanah⁵, Syalfaizah Septikhah Ningsih⁶, Anjeni Ayu Wandira⁷,
Muhammad Wahyu Ariyanto⁸, Ady Pratama Sanjaya⁹

^{1,2,3,4,5,6,7,8,9}Universitas Negeri Surabaya

Email: 24080314151@mhs.unesa.ac.id, 24080314154@mhs.unesa.ac.id,
24080314169@mhs.unesa.ac.id, 24080314174@mhs.unesa.ac.id,
24080314175@mhs.unesa.ac.id, 24080314183@mhs.unesa.ac.id,
24080314184@mhs.unesa.ac.id, muhammadariyanto@unesa.ac.id, sanjaya.adyp@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh ketatnya persaingan industri kuliner bakpia di Yogyakarta serta tekanan era digital yang menuntut UMKM melakukan transformasi operasional dan pemasaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Framework Dynamic Capability pada Bakpia Djawa serta mengidentifikasi kesenjangan implementasi pada dimensi sensing, seizing, dan transforming. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus lapangan. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam bersama konsultan Research and Development (R&D) Bakpia Djawa, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan adanya ketidakseimbangan kapabilitas dinamis di Bakpia Djawa. Perusahaan memiliki kapabilitas sensing dan seizing yang kuat (skor 4,5) dalam membaca tren pasar, menerapkan strategi one-stop shopping, serta pemasaran digital. Namun, dimensi transforming tertinggal (skor 2,5) akibat kendala teknologi produksi yang belum mampu menjaga konsistensi tekstur produk setara metode manual, keterbatasan kompetensi SDM, serta dominasi tacit knowledge pemilik yang belum terdokumentasi. Simpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital UMKM tradisional memerlukan keseimbangan antar seluruh dimensi kapabilitas dinamis. Bakpia Djawa perlu memperkuat R&D teknologi produksi dan menyusun SOP tertulis guna memitigasi kesenjangan operasional tersebut.

Kata Kunci: *Dynamic Capability, Transformasi Digital, UMKM Kuliner, Bakpia Djawa, Studi Kasus*

Abstrack

This study is motivated by the intense competition in the traditional bakpia culinary industry in Yogyakarta and the pressures of the digital era, which demand operational and marketing transformations from MSMEs. This study aims to analyze the application of the Dynamic Capability Framework at Bakpia Djawa and identify implementation gaps across the sensing, seizing, and transforming dimensions. The research method employed is a descriptive qualitative approach with a field case study design. Primary data were gathered through in-depth interviews with the Research and Development (R&D) consultant of Bakpia Djawa, observation, and documentation, analyzed using thematic analysis. The findings reveal an imbalance in dynamic capabilities within Bakpia Djawa. The company demonstrates strong sensing and seizing capabilities (score 4.5) in identifying market trends, executing a "one-

stop shopping" concept, and implementing digital marketing. However, the transforming dimension lags behind (score 2.5) due to production technology constraints that fail to maintain product texture consistency compared to manual methods, limited human resource competencies, and the dominance of undocumented tacit knowledge from the owner. This study concludes that the success of digital transformation in traditional MSMEs requires a balance among all dynamic capability dimensions. Bakpia Djawa needs to strengthen its production technology R&D and formulate written SOPs to mitigate this operational gap.

Keywords: Dynamic Capability, Digital Transformation, Culinary MSMEs, Bakpia Djawa, Case Study

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar penting dalam perekonomian Indonesia karena berkontribusi besar pada penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat, serta pengembangan potensi ekonomi daerah. Di dalam ekosistem pariwisata, UMKM sektor kuliner tradisional tidak hanya berfungsi sebagai penggerak ekonomi, melainkan juga menjadi bagian dari identitas budaya dan daya tarik wisata suatu wilayah, seperti bakpia yang telah lama dikenal sebagai oleh-oleh khas Daerah Istimewa Yogyakarta. Seiring dengan pertumbuhan pariwisata yang pesat, industri bakpia di Yogyakarta mengalami perkembangan yang sangat kompetitif di mana berdasarkan data Dinas Perdagangan dan Perindustrian Yogyakarta, saat ini terdapat 103 UMKM bakpia yang aktif beroperasi (Nurhayati et al., 2021). Kondisi persaingan yang ketat ini semakin dipicu oleh dinamika perkembangan teknologi digital yang mengubah cara pelaku usaha menjalankan bisnis serta menggeser preferensi konsumen dalam mencari informasi, membandingkan produk, hingga bertransaksi (Verhoef et al., 2021).

Tantangan digitalisasi ini tidak lagi terbatas pada aktivitas pemasaran eksternal untuk memenuhi kebutuhan pasar yang dinamis, melainkan juga merambah ke area operasional internal perusahaan seperti pengelolaan produksi, pengendalian kualitas, dan koordinasi antarbagian agar bisnis berjalan lebih efektif dan efisien. Bagi pelaku UMKM, keberhasilan dalam menghadapi tekanan era digital ini sangat ditentukan oleh kapabilitas inovasi dan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan proses kerja, mengembangkan kompetensi SDM, serta mengeksplorasi teknologi untuk mendukung penciptaan nilai bisnis secara berkelanjutan, meskipun pada realitasnya masih banyak pelaku usaha yang menghadapi kendala dalam pemanfaatan teknologi tersebut (Mulyana et al., 2024). Oleh karena itu, setiap pelaku UMKM bakpia dituntut tidak hanya mampu mengadopsi teknologi secara parsial, tetapi juga adaptif dalam menyelaraskan strategi dan proses bisnis internal agar tetap kompetitif di tengah perubahan lingkungan yang berlangsung cepat.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung cepat, UMKM memerlukan kemampuan untuk beradaptasi untuk mempertahankan daya saing, yang dapat dijelaskan melalui *Dynamic Capability Theory* sebagai kemampuan organisasi mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi kembali kompetensi internal maupun eksternal melalui dimensi *sensing*, *seizing*, dan *transforming* (Teece, 2007). eori ini relevan dalam menjelaskan keberhasilan transformasi digital karena tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi menyesuaikan strategi, proses bisnis, dan sumber daya secara berkelanjutan (Putri et al., 2025). Bakpia Djawa merupakan salah satu UMKM oleh-oleh di Yogyakarta yang telah mengadopsi pemasaran digital melalui pemanfaatan media sosial seperti Instagram dan TikTok untuk promosi serta membangun interaksi dengan konsumen. Namun, digitalisasi pada aspek pemasaran belum sepenuhnya diikuti oleh transformasi proses produksi karena perusahaan masih menghadapi kendala menjaga konsistensi kualitas produk ketika menggunakan mesin dibandingkan dengan proses manual. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi teknologi pada proses produksi pangan belum selalu menghasilkan kualitas produk yang konsisten sehingga memerlukan penyesuaian berbagai parameter produksi secara berkelanjutan (Konur et al., 2023). Selain itu, transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penerapan teknologi, tetapi juga menuntut kemampuan organisasi dalam menyesuaikan proses bisnis dan sumber daya agar teknologi mampu memberikan nilai tambah serta mempertahankan keunggulan bersaing (Soluk & Kammerlander, 2020, 2021).

Bakpia Djawa merupakan salah satu UMKM oleh-oleh di Yogyakarta yang telah beradaptasi dengan perkembangan digital, terutama pada aspek pemasaran. Berdasarkan hasil observasi, Bakpia Djawa aktif memanfaatkan media sosial seperti Instagram dan TikTok sebagai sarana promosi, penyampaian informasi produk, serta membangun interaksi dengan konsumen. Namun, keberhasilan digitalisasi pada aspek pemasaran belum sepenuhnya diikuti oleh digitalisasi proses produksi. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi kualitas produk ketika proses produksi dilakukan menggunakan mesin sehingga beberapa varian premium tetap diproduksi secara manual untuk mempertahankan standar kualitas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital di Bakpia Djawa masih menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses operasional tanpa mengurangi kualitas produk. Fenomena ini sejalan dengan penelitian (Konur et al., 2023) yang menyatakan bahwa implementasi teknologi pada industri pangan tidak selalu menghasilkan kualitas produk yang konsisten,

serta Soluk dan Kammerlander (Soluk & Kammerlander, 2021) yang menjelaskan bahwa transformasi digital memerlukan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan proses bisnis dan sumber daya agar teknologi mampu memberikan nilai tambah. Di sisi lain, penelitian mengenai *dynamic capability* pada UMKM menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis berperan dalam meningkatkan kemampuan adaptasi usaha terhadap perubahan lingkungan bisnis (Indriastuti & Kartika, 2022) dan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja UMKM (Islamuddin et al., 2025). Namun, hasil systematic literature review oleh (Maulidan et al., 2025) menunjukkan bahwa penelitian mengenai *dynamic capability* di Indonesia masih didominasi pada sektor kreatif dan jasa, sedangkan kajian pada sektor manufaktur skala kecil dan perdagangan masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan masih adanya peluang penelitian pada UMKM kuliner tradisional, khususnya industri bakpia, yang memiliki karakteristik proses produksi dan dinamika bisnis yang berbeda dengan sektor usaha lainnya.

Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menjawab beberapa pertanyaan, yaitu: (1) bagaimana penerapan dimensi *sensing* pada Bakpia Djawa dalam mengidentifikasi perubahan kebutuhan konsumen dan peluang bisnis di era digital, (2) bagaimana penerapan dimensi *seizing* dalam memanfaatkan peluang digital melalui strategi pemasaran dan pengelolaan sumber daya, (3) bagaimana penerapan dimensi *transforming* dalam mengoptimalkan digitalisasi proses produksi agar kualitas produk tetap terjaga secara konsisten, serta (4) bagaimana rumusan rekomendasi strategi berdasarkan *Framework Dynamic Capability* guna memperkuat kemampuan adaptasi perusahaan. Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Framework Dynamic Capability* pada Bakpia Djawa serta mengidentifikasi kesenjangan implementasi pada dimensi *sensing*, *seizing*, dan *transforming* sebagai dasar penyusunan rekomendasi strategis bagi pengembangan UMKM kuliner tradisional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus untuk menganalisis penerapan *Dynamic Capability* dalam menghadapi transformasi digital pada Bakpia Djawa. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi, dengan sumber data primer dari Research and Development (R&D) Consultant Bakpia Djawa yang dipilih secara *purposive sampling*, serta data sekunder dari berbagai literatur terkait *dynamic capability* dan transformasi digital UMKM. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik melalui tahapan reduksi data, kategorisasi berdasarkan dimensi

sensing, seizing, dan transforming menurut Teece (2007), serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara dan temuan penelitian terdahulu. Penelitian ini terbatas pada satu objek penelitian, satu informan utama, dan satu kali kunjungan lapangan sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Umum Objek Penelitian

Bakpia Djava merupakan salah satu Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) kuliner tradisional yang bergerak di bidang produksi dan penjualan bakpia sebagai oleh-oleh khas Yogyakarta. Sebagaimana UMKM bakpia lainnya di Yogyakarta, Bakpia Djava turut bersaing di tengah tingginya jumlah pelaku usaha sejenis, mengingat berdasarkan data Dinas Perdagangan dan Perindustrian Yogyakarta terdapat 103 UMKM bakpia yang beroperasi di wilayah tersebut. Dalam perkembangannya, Bakpia Djava telah mengalami transformasi bentuk usaha, dari semula berbentuk usaha perseorangan menjadi badan usaha berbentuk CV dengan struktur organisasi yang lebih formal, terdiri atas direktur, kepala divisi, hingga subdivisi yang menangani bagian-bagian produksi secara spesifik, seperti divisi kulit, divisi kumbu (isian), divisi pengemasan, dan divisi pengovenan.

Dari sisi produk, Bakpia Djava menghadirkan berbagai varian rasa, mulai dari varian original hingga varian yang mengikuti tren pasar, seperti keju, coklat, durian, dan susu, dengan segmentasi kemasan dan harga mulai dari paket ekonomis hingga premium untuk menjangkau konsumen yang lebih luas. Dalam aspek pemasaran, perusahaan mengombinasikan strategi daring melalui media sosial seperti Instagram dan TikTok, dengan strategi luring melalui reklame, kerja sama biro perjalanan wisata, sponsorship, serta pemberian sampel produk secara gratis.

Meskipun demikian, di balik perkembangan tersebut, Bakpia Djava turut menghadapi tantangan dalam hal digitalisasi proses produksi. Perusahaan masih menemui kendala dalam menjaga konsistensi kualitas produk ketika proses produksi dialihkan dari metode manual ke penggunaan mesin, sehingga sejumlah varian premium tetap diproduksi secara manual guna mempertahankan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan. Karakteristik inilah yang menjadikan Bakpia Djava sebagai objek yang relevan untuk dikaji melalui kerangka *Dynamic Capability*, khususnya dalam melihat kesenjangan antara kapabilitas pemasaran yang telah

berjalan optimal dengan kapabilitas transformasi proses produksi yang masih memerlukan penguatan.

Analisis Sensing

Berdasarkan hasil wawancara, Bakpia Djava telah menunjukkan kemampuan *sensing* melalui upaya mengenali perubahan kebutuhan pelanggan, tren pasar, serta dinamika lingkungan bisnis. Kemampuan tersebut tercermin dari penerapan konsep *One Stop Shopping*, yaitu menyediakan berbagai produk oleh-oleh khas Yogyakarta dalam satu lokasi sehingga pelanggan dapat memenuhi berbagai kebutuhannya tanpa harus mengunjungi beberapa toko. Strategi tersebut dikembangkan sebagai respons terhadap perilaku wisatawan yang menginginkan kemudahan dalam berbelanja oleh-oleh sekaligus memperoleh beragam pilihan produk. Selain itu, perusahaan juga secara aktif mengembangkan varian rasa baru dengan mempertimbangkan tren pasar dan preferensi konsumen yang terus berubah. Berdasarkan hasil wawancara, keputusan pengembangan produk dilakukan setelah perusahaan mengamati tren yang sedang berkembang di pasar dan mendiskusikannya bersama manajemen. Di sisi lain, Bakpia Djava juga mampu mengenali ancaman eksternal berupa kebijakan larangan *study tour* yang berdampak pada penurunan jumlah wisatawan, khususnya dari Jawa Barat yang selama ini menjadi salah satu segmen pelanggan terbesar. Berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah berupaya mengidentifikasi peluang maupun ancaman sebagai dasar dalam menentukan arah pengembangan usaha.

Kemampuan tersebut sesuai dengan dimensi *sensing* dalam kerangka *Dynamic Capability* yang menjelaskan bahwa organisasi harus mampu mengenali peluang dan ancaman melalui proses pengamatan terhadap perubahan kebutuhan pelanggan, perkembangan pasar, teknologi, maupun lingkungan bisnis sebelum menentukan keputusan strategis (Teece, 2007). Lebih lanjut, Engelmann (2024) menjelaskan bahwa kemampuan tersebut diperkuat melalui proses *bridging* dengan lingkungan eksternal serta *sharing* informasi di dalam organisasi sehingga seluruh anggota memiliki pemahaman yang sama terhadap perubahan lingkungan bisnis. Selaras dengan itu, (Soluk & Kammerlander, 2020) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengenali perubahan lingkungan dan menerjemahkannya menjadi strategi bisnis yang adaptif.

Apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu pada **Tabel 1**, hasil penelitian ini memiliki beberapa persamaan sekaligus perbedaan. Penelitian Liliani dan Wiliana (Liliani &

Wiliana, 2018) menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis membantu UMKM merespons perubahan lingkungan bisnis melalui kemampuan adaptif dan inovatif. Temuan tersebut sejalan dengan kondisi Bakpia Djawa yang mampu membaca perubahan kebutuhan pelanggan melalui penerapan konsep *One Stop Shopping* serta pengembangan varian rasa sesuai tren pasar (Liliani & Wiliana, 2018). Penelitian Hershanty dan Jafrizal (Hershanty & Jafrizal, 2021) juga menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis yang didukung kemampuan teknologi informasi mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Hershanty & Jafrizal, 2021). Pada Bakpia Djawa, pemanfaatan teknologi telah terlihat pada aktivitas pemasaran digital melalui media sosial, namun proses identifikasi kebutuhan pelanggan masih belum didukung oleh pemanfaatan data pelanggan maupun sistem informasi yang terintegrasi.

Temuan penelitian ini juga mendukung penelitian Makarim dan Nursyamsiah (Makarim & Nursyamsiah, 2023) yang menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi digital dapat memperkuat kapabilitas dinamis UMKM dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Makarim & Nursyamsiah, 2023). Demikian pula, penelitian Farida et al. (Farida et al., 2023) menunjukkan bahwa dimensi *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui kemampuan mengenali peluang dan merespons perubahan lingkungan (Farida et al., 2023). Sementara itu, hasil *systematic literature review* oleh Maulidan et al. (Maulidan et al., 2025) mengungkapkan bahwa implementasi *Dynamic Capability* pada UMKM Indonesia masih memiliki ruang pengembangan, khususnya dalam penerapan setiap dimensi secara lebih sistematis (Maulidan et al., n.d.). Kondisi tersebut juga terlihat pada Bakpia Djawa yang telah memiliki kemampuan mengenali peluang dan ancaman, tetapi proses tersebut masih dilakukan secara informal. Selanjutnya, penelitian Putra et al. (Putra et al., 2025) menemukan bahwa *Dynamic Capability* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja UMKM melalui inovasi model bisnis (Putra et al., 2025). Hal tersebut tercermin pada Bakpia Djawa melalui inovasi konsep *One Stop Shopping* dan pengembangan produk yang dilakukan sebagai respons terhadap perubahan kebutuhan pelanggan.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan karakteristik yang berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu. Jika penelitian-penelitian sebelumnya menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi, pembelajaran organisasi, serta pengelolaan informasi secara sistematis dalam membangun kemampuan *sensing*, maka pada Bakpia Djawa proses tersebut masih lebih banyak bergantung pada pengalaman owner, observasi langsung

terhadap pelanggan, serta diskusi internal sebagai dasar pengambilan keputusan. Perusahaan belum melakukan riset pasar secara berkala, analisis data pelanggan, maupun penerapan market intelligence sebagai sumber informasi strategis. Dengan demikian, kemampuan *sensing* di Bakpia Djava dapat dikategorikan sebagai informal sensing capability atau managerial intuition-based sensing, yaitu kemampuan mengenali peluang dan ancaman yang masih didominasi oleh pengalaman praktis dibandingkan pendekatan yang berbasis data. Temuan ini menjadi kontribusi penelitian karena menunjukkan bahwa pada UMKM oleh-oleh tradisional, kemampuan *sensing* telah berkembang dengan baik dalam membaca perubahan pasar, tetapi masih memerlukan penguatan melalui pendekatan yang lebih sistematis agar proses pengambilan keputusan menjadi lebih akurat dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Analisis Seizing

Dimensi *seizing* merupakan kemampuan perusahaan untuk menangkap dan menindaklanjuti peluang yang telah teridentifikasi melalui proses sensing, melalui pengambilan keputusan strategis, investasi, maupun perancangan ulang model bisnis (Teece, 2007). Ellström, Holtström, Berg, dan Josefsson (2022) menjelaskan bahwa kapabilitas *seizing* berkaitan erat dengan kapabilitas sensing, karena peluang yang telah dikenali perlu direspons melalui produk, proses, atau layanan baru agar nilainya dapat benar-benar ditangkap oleh perusahaan. Lebih lanjut, Teece (Teece, 2007) menegaskan bahwa banyak perusahaan sebenarnya telah berhasil melakukan sensing terhadap peluang, tetapi gagal menangkap nilainya karena kurangnya komitmen, keengganan mengambil risiko, atau keterbatasan sumber daya finansial. Oleh karena itu, penguatan aturan, rutinitas, kepemimpinan, dan strategi organisasi menjadi kunci keberhasilan dimensi ini.

Berdasarkan hasil wawancara, Bakpia Djava telah menerapkan dimensi **seizing** melalui berbagai keputusan strategis, seperti merealisasikan konsep **One Stop Shopping** dengan menyediakan berbagai merek bakpia dalam satu toko, menerapkan segmentasi produk dan harga sesuai daya beli konsumen, melakukan rebranding melalui logo dan tagline “*cita rasa tempo dulu*”, serta menjalankan promosi melalui pemberian sampel gratis, upselling, kerja sama dengan biro wisata dan instansi pemerintah, sponsorship, reklame, serta pemecahan rekor MURI. Berbagai strategi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengubah peluang pasar yang telah diidentifikasi menjadi tindakan bisnis yang meningkatkan daya saing.

Kemampuan tersebut sejalan dengan pandangan Teece (Teece, 2007) yang menyebutkan bahwa *seizing* tercermin dari kemampuan merancang model bisnis, menentukan batasan perusahaan, serta membuat aturan pengambilan keputusan yang mendukung realisasi peluang. Hal ini juga sesuai dengan penjelasan (Ellström et al., 2022) bahwa kapabilitas *seizing* memungkinkan perusahaan menangkap nilai dari peluang bisnis dan menentukan perubahan spesifik apa yang diperlukan di seluruh organisasi untuk merealisasikannya. Pada Bakpia Djava, hal ini terlihat dari bagaimana perusahaan menerjemahkan pembacaan tren pasar dan kebutuhan wisatawan menjadi keputusan konkret seperti diversifikasi produk, penyesuaian struktur harga, serta investasi jangka panjang pada citra merek melalui rekor MURI dan reklame berskala besar.

Apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu pada Tabel 1, hasil penelitian ini memiliki sejumlah kesesuaian sekaligus perbedaan. Farida et al. (Farida et al., 2023) menunjukkan bahwa dimensi *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja inovasi dan keunggulan kompetitif berkelanjutan pada UMKM industri kreatif di Jember (Farida et al., 2023). Temuan ini sejalan dengan kondisi Bakpia Djava, di mana keputusan *seizing* seperti diversifikasi produk dan strategi *one stop shopping* terbukti mampu mempertahankan dominasi penjualan produk sendiri hingga lebih dari 80% dibandingkan produk kompetitor yang dijual di toko yang sama. Hershanty dan Jafrizal (Hershanty & Jafrizal, 2021) menjelaskan bahwa *dynamic capabilities* dan *IT capability* akan meningkatkan kinerja perusahaan apabila didukung oleh transformasi digital sebagai mediator (Hershanty & Jafrizal, 2021). Pada Bakpia Djava, kapabilitas *seizing* lebih banyak diwujudkan melalui strategi pemasaran konvensional seperti *sponsorship*, reklame, dan kerja sama dengan biro wisata, sementara pemanfaatan platform digital untuk mendukung pengambilan keputusan *seizing*, misalnya melalui data penjualan daring atau evaluasi performa kampanye media sosial secara sistematis, masih belum banyak dioptimalkan. Sementara itu, Putra, Siahainenia, dan Efrata (Putra et al., 2025) menemukan bahwa *dynamic capabilities* berpengaruh terhadap kinerja UMKM baik secara langsung maupun melalui inovasi model bisnis sebagai mediator (Putra et al., 2025). Hal serupa tampak pada Bakpia Djava melalui inovasi model bisnis *one stop shopping* dan segmentasi produk berjenjang, yang menjadi salah satu faktor pendukung posisi kompetitif perusahaan di tengah lebih dari 100 pelaku usaha bakpia di Yogyakarta.

Analisis Transforming

Dimensi *transforming* merupakan kemampuan perusahaan untuk melakukan penyesuaian terhadap sumber daya, struktur organisasi, dan proses bisnis agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Menurut Teece (Teece, 2007), kemampuan ini diwujudkan melalui pembaruan aset, rutinitas kerja, dan struktur organisasi sehingga perusahaan dapat mempertahankan daya saing. Sejalan dengan itu, Saeedikiya et al. (2024) menjelaskan bahwa *reconfiguring* merupakan kemampuan perusahaan dalam mengombinasikan dan menyesuaikan aset serta struktur organisasi agar selaras dengan proses bisnis dan peluang yang telah diidentifikasi.

Berdasarkan hasil wawancara, Bakpia Djava telah menunjukkan penerapan dimensi *transforming* melalui perubahan bentuk usaha menjadi CV, pembentukan struktur organisasi yang lebih terstruktur dengan pembagian divisi sesuai fungsi kerja, serta pengelolaan rantai pasok melalui penggunaan beberapa pemasok dan proses sortir bahan baku untuk menjaga kualitas produksi. Perubahan tersebut menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam menyesuaikan struktur organisasi dan proses kerja agar kegiatan produksi tetap berjalan dengan baik. Temuan ini sejalan dengan Siregar et al. (2023) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan *dynamic capability* mampu menyesuaikan sumber daya, rutinitas kerja, dan sistem produksi untuk meningkatkan kinerja operasional serta menghadapi ketidakpastian pasokan bahan baku.

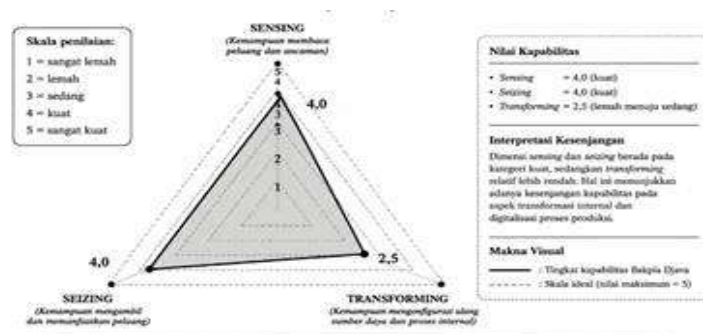
Meskipun demikian, penerapan dimensi *transforming* di Bakpia Djava masih menghadapi tantangan pada aspek teknologi produksi. Berdasarkan hasil wawancara, penggunaan mesin belum mampu menghasilkan tekstur produk yang konsisten seperti proses manual meskipun menggunakan resep dan formulasi yang sama. Kondisi tersebut menyebabkan proses produksi tertentu masih dilakukan secara manual untuk menjaga kualitas produk. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan pada aspek teknologi produksi masih memerlukan penyesuaian agar mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan standar perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan Saeedikiya et al. (Saeedikiya et al., 2024) yang menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada penerapan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan proses kerja dan struktur internal agar teknologi dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Dengan demikian, Bakpia Djava telah menunjukkan penerapan dimensi *transforming* pada aspek organisasi dan rantai pasok, namun transformasi pada teknologi produksi masih menjadi tantangan sehingga penerapannya belum seoptimal dimensi *sensing* dan *seizing*.

Tabel 2. Ringkasan Temuan Dimensi Transforming pada Bakpia Djava

Indikator	Bukti Hasil Wawancara	Analisis
Transformasi struktur organisasi	Bakpia Djava telah mengubah bentuk usaha menjadi CV dan menerapkan pembagian divisi sesuai fungsi kerja.	Menunjukkan adanya penyesuaian struktur organisasi untuk mendukung pengelolaan usaha yang lebih terarah serta meningkatkan efektivitas koordinasi.
Pengelolaan rantai pasok	Perusahaan menggunakan beberapa pemasok dan melakukan proses sortir bahan baku untuk menjaga kualitas produksi.	Mencerminkan upaya perusahaan dalam menyesuaikan proses operasional agar ketersediaan bahan baku dan kualitas produk tetap terjaga.
Transformasi teknologi	Penggunaan mesin belum mampu menghasilkan tekstur produk yang konsisten seperti proses manual sehingga proses produksi tertentu masih dilakukan secara manual.	Menunjukkan bahwa transformasi teknologi produksi belum sepenuhnya optimal sehingga masih diperlukan penyesuaian agar kualitas produk sesuai dengan standar perusahaan.

Kesenjangan

Teece (Teece, 2007) menjelaskan bahwa ketiga dimensi *Dynamic Capability*, yaitu *sensing*, *seizing*, dan *transforming*, semestinya berkembang secara seimbang agar perusahaan dapat terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Namun, kondisi yang ditemukan pada Bakpia Djava justru menunjukkan hal sebaliknya. Ketimpangan tersebut dapat dilihat lebih jelas melalui diagram radar pada gambar grafik berikut.



Gambar 1. Grafik Kesenjangan Dimensi Dynamic Capability Bakpia Djava

Berdasarkan Gambar 2, Bakpia Djava menunjukkan kapabilitas yang tinggi pada dimensi sensing dan seizing (masing-masing skor 4,5), yang tercermin dari kemampuannya membaca perubahan pasar, mengembangkan produk, menerapkan strategi One Stop Shopping, diversifikasi produk, segmentasi harga, serta rebranding untuk meningkatkan daya

saing. Namun, kedua dimensi tersebut masih bergantung pada pengalaman owner dan belum didukung pemanfaatan market intelligence maupun analisis data digital secara sistematis. Sebaliknya, dimensi transforming hanya memperoleh skor 2,5 karena transformasi operasional masih terkendala oleh teknologi produksi yang belum optimal, pengetahuan yang masih bersifat *tacit knowledge*, serta belum maksimalnya penerapan SOP dan digitalisasi proses. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun Bakpia Djava telah memiliki fondasi *Dynamic Capability* yang kuat pada aspek sensing dan seizing, penguatan dimensi transforming tetap diperlukan agar transformasi digital dapat berlangsung secara lebih efektif, berkelanjutan, dan seimbang.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bakpia Djava telah memiliki kemampuan yang baik dalam mengenali dan memanfaatkan peluang pasar (**sensing** dan **seizing**), namun masih menghadapi kendala pada dimensi **transforming**, terutama terkait teknologi produksi, dokumentasi *tacit knowledge*, dan penerapan SOP. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun SOP, memperkuat kegiatan *Research and Development* (R&D), serta melakukan riset pasar secara lebih sistematis untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Upaya tersebut sejalan dengan konsep *Dynamic Capability* (Teece, 2007) yang menekankan pembaruan sumber daya dan proses organisasi agar perusahaan mampu beradaptasi dan mempertahankan daya saing secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Framework Dynamic Capability* pada Bakpia Djava menunjukkan adanya ketidakseimbangan kapabilitas antar-dimensi dalam menghadapi tantangan digital. Pada dimensi *sensing* dan *seizing*, Bakpia Djava memiliki kapabilitas yang sangat kuat dalam membaca pergeseran preferensi konsumen melalui konsep *one stop shopping*, mengidentifikasi ancaman kebijakan pariwisata, serta mengeksekusi strategi diversifikasi produk, segmentasi harga, hingga pemasaran digital. Namun, kekuatan tersebut tidak diimbangi oleh dimensi transforming yang masih tertinggal akibat hambatan pada aspek teknologi produksi, di mana penggunaan mesin belum mampu menghasilkan konsistensi tekstur produk yang setara dengan metode manual. Meskipun perusahaan telah berhasil melakukan restrukturisasi organisasi menjadi bentuk CV dan mengelola rantai pasok secara fleksibel, proses transformasi operasional secara

menyeluruh masih terhambat oleh keterbatasan kompetensi SDM serta dominasi tacit knowledge pemilik yang belum terdokumentasi secara tertulis.

DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- Engelmann, A. (2024). A Performative Perspective On Sensing, Seizing, And Transforming In Small- And Medium-Sized Enterprises. *Entrepreneurship And Regional Development*, 36(5–6), 632–658. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2262430>
- Farida Et Al. (2023). *Farida Et Al. (2023)*.
- González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building And Development Of An Organizational Competence For Digital Transformation In Smes. *Journal Of Industrial Engineering And Management*, 14(1), 15–24. <https://doi.org/10.3926/Jiem.3279>
- Hershanty, D., & Jafrizal. (2021). The Effect Of Dynamic Capabilities And IT Capability On Firm Performance Perspective Mediating By Digital Transformation In Small Medium Enterprise. *International Journal Of Scientific Research And Management*, 9(03). <https://doi.org/10.18535/Ijsrm/V9i03.Em02>
- Indriastuti, M., & Kartika, I. (2022). The Impact Of Digitalization On Msmes' Financial Performance: The Mediating Role Of Dynamic Capability. *Jurnal Economia*, 18(2), 240–255. <https://doi.org/10.21831/Economia.V18i2.42790>
- Islamuddin, W., Rizkita Boyas, J., Ilhama Qurratu'aini³, N., & Putrihadiningrum⁴, D. C. (2025). Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia The Role Of Dynamic Capability And Organizational Agility In Improving Msmes Performance. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 16(2), 32–46. <https://doi.org/10.21109/JRMSI.016.2.03>
- Konur, S., Lan, Y., Thakker, D., Morkyani, G., Polovina, N., & Sharp, J. (2023). Towards Design And Implementation Of Industry 4.0 For Food Manufacturing. *Neural Computing And Applications*, 35(33), 23753–23765. <https://doi.org/10.1007/S00521-021-05726-Z>
- Liliani, L., & Wiliana, J. (2018). Kapabilitas Dinamis UMKM Dalam Merespons Perubahan Lingkungan Bisnis. *Business And Finance Journal*, 3(1), 33–46.

<https://doi.org/10.33086/Bfj.V3i1.417>

- Makarim, M. H., & Nursyamsiah, S. (2023). *Pengaruh Penggunaan Aplikasi Seluler Terhadap Kapabilitas Dinamis Bagi UMKM Di Yogyakarta* (Vol. 02, Nomor 01).
- Masitoh, G., Yadi, Y., Rohmah, M., Carolina, D., & Azmiyati, A. (2025). Tren Dan Tantangan Transformasi Digital Pada UMKM: Systematic Literatur Review. *Kompak :Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 18(2), 466–477. <https://doi.org/10.51903/Kompak.V18i2.2872>
- Maulidan, R., Ridwan Verinanda, M., Syahputra, R., & Hardianti, A. (N.D.). Pemetaan Literatur Kapabilitas Dinamis Pada Umkm Di Indonesia: Tinjauan Literatur Sistematis Mapping The Literature On Dynamic Capabilities In Micro, Small, And Medium Enterprises (Msmes) In Indonesia: A Systematic Literature Review. In *Nomor* (Vol. 8).
- Maulidan, R., Ridwan Verinanda, M., Syahputra, R., & Hardianti, A. (2025). Pemetaan Literatur Kapabilitas Dinamis Pada Umkm Di Indonesia: Tinjauan Literatur Sistematis Mapping The Literature On Dynamic Capabilities In Micro, Small, And Medium Enterprises (Msmes) In Indonesia: A Systematic Literature Review. In *Nomor* (Vol. 8).
- Mulyana, H., Yuniarsih, T., & Hadijah, H. S. (2024). Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi. *Manajerial*, 23(2), 61–74.
- Nurhayati, B. D., Kusmantini, T., & Wahyuningsih, T. (2021). Antecedents And Implications Of Innovation Capability: Empirical Study Of Bakpia Msmes In Yogyakarta. *Journal Of Indonesian Economy And Business*, 36(2), 179–203. <https://doi.org/10.22146/Jieb.V36i2.1399>
- Permadi, R. N. (2025). Tantangan Dan Hambatan Umkm Dalam Melakukan Digitalisasi: Studi Kasus Di Kabupaten Jayapura, Kabupaten Muaro Jambi, Kabupaten Kulon Progo, & Kota Surabaya. *Jiip: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 10(2), 175–189. <https://doi.org/10.14710/Jiip.V10i2.27916>
- Putra, I. P. A. F. A., Siahainenia, J. P., & Efrata, T. C. (2025). The Influence Of Dynamic Capabilities On Business Performance Through Business Model Innovation Among Msmes In Surabaya. *Jurnal Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, 14(2). <https://doi.org/10.37715/Jee.V14i2.6067>
- Putri, E., Mukhammad Akbar, A., Tawfeeq, T., Alabdullah, Y., Ar-Ridho, K. J., Adhi, A. S., Amelia, W., & Putri, A. (2025). *Dynamic Capability Theory: Digital Dynamic*

Capability Theory: Digital Transformation As A Sustainable Competitive Transformation As A Sustainable Competitive Performance Strategy For Msmes Performance Strategy For Msmes-Noncommercial-Sharealike 4.0 International License.

- Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2024). Toward A Dynamic Capability Perspective Of Digital Transformation In Smes: A Study Of The Mobility Sector. *Journal Of Cleaner Production*, 439. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718>
- Siregar, D. I., Astuti, A. T., Hardilawati, W. L., Ahmadi, Siregar, Z. M. E., & Hamdani, R. (2023). Linking Dynamic Capability, Supply Chain And Raw Material Uncertainty To Indonesian Smes Manufacturing Operational Performance. *Quality - Access To Success*, 24(193), 39–45. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.05>
- Sitompul, P. S., Sari, M. M., Miranda, C., Lumban Gaol, B., Harahap, L. M., William, J., Ps, I. V, Baru, K., Percut, K., Tuan, S., Serdang, D., & Utara, S. (2025). Transformasi Digital UMKM Indonesia : Tantangan Dan Strategi Adaptasi Di Era Ekonomi Digital. *Jurnal Manajemen Bisnis Digital Terkini*, 2, 9–18. <https://doi.org/10.61132/Jumbidter.V2i1.487>
- Soluk, J., & Kammerlander, N. (2020). *Digital Transformation In Family-Owned Mittelstand Firms: A Dynamic Capabilities Perspective.*
- Soluk, J., & Kammerlander, N. (2021). Digital Transformation In Family-Owned Mittelstand Firms: A Dynamic Capabilities Perspective. *European Journal Of Information Systems*, 30(6), 676–711. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1857666>
- 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., 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)
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection And Research Agenda. *Journal Of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>