The Influence of Dynamic Capabilities on Sustainable Competitive Advantage in the Creative Industry

Abram Derisco[1], Annisa Pohan[2], Nurintan Asyiah Siregar[3]
[1,2,3]Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Labuhanbatu, Indonesia
Email: bramderisco@yahoo.com; annisapohan837@gmail.com; nurintanasyiahsiregar@gmail.com

ABSTRAK

Industri kreatif menjadi salah satu sektor ekonomi yang tumbuh pesat dan memiliki potensi besar dalam menciptakan nilai tambah. Namun, dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah, perusahaan di industri ini dituntut untuk memiliki kapabilitas yang fleksibel dan adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *dynamic capabilities* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan pada pelaku industri kreatif. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei kepada 100 pelaku industri kreatif di Indonesia, hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan untuk merespons perubahan pasar (*sensing*), mengintegrasikan sumber daya (*seizing*), dan melakukan transformasi (*reconfiguring*) secara signifikan berkontribusi dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan strategi bisnis di era ekonomi digital.
Keyword: Dynamic Capabilities; Keunggulan Bersaing; Industri Kreatif; Inovasi; Keberlanjutan

ABSTRACT

The creative industry is one of the fastest-growing economic sectors and holds significant potential for creating added value. However, in the face of a constantly changing business environment, companies in this industry are required to possess flexible and adaptive capabilities. This study aims to analyze the influence of dynamic capabilities on sustainable competitive advantage in creative industry players. Using a quantitative approach through a survey of 100 creative industry players in Indonesia, the results show that the ability to respond to market changes (sensing), integrate resources (seizing), and transform (reconfiguring) significantly contribute to creating sustainable competitive advantage. These findings have important implications for developing business strategies in the digital economy era.
Keyword: Dynamic Capabilities; Competitive Advantage; Creative Industries; Innovation; Sustainability

Corresponding Author:
Abram Derisco,
Universitas Labuhanbatu,
Jl. Sisingamangaraja No. 126-A Km. 3,5 Aek Tapa, Rantauprapat,
Kabupaten Labuhanbatu, Sumatera Utara, Kode Pos 21415, Indonesia
Email: bramderisco@yahoo.com

1. INTRODUCTION

Industri kreatif telah menjadi salah satu motor penggerak ekonomi baru yang berbasis pada pengetahuan, kreativitas, dan inovasi. Berbagai subsektor seperti desain, musik, seni pertunjukan, film, kuliner, fashion, dan kerajinan kini memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) serta penciptaan lapangan kerja di Indonesia. Perkembangan ini diperkuat oleh laporan dari Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) yang menyatakan bahwa sektor ini menyerap jutaan tenaga kerja dan menghasilkan nilai ekonomi yang terus meningkat setiap tahunnya.

Namun demikian, dalam konteks globalisasi dan era digital yang semakin berkembang pesat, pelaku industri kreatif menghadapi tantangan yang tidak ringan. Persaingan yang semakin ketat, perubahan cepat dalam preferensi konsumen, serta laju disrupsi teknologi menuntut pelaku usaha untuk terus melakukan penyesuaian dan inovasi agar tidak tertinggal. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis ini, keberlangsungan

keunggulan bersaing tidak bisa lagi hanya mengandalkan keunikan produk semata, melainkan membutuhkan kemampuan organisasi untuk merespons dan menyesuaikan diri terhadap perubahan secara berkelanjutan.

Konsep *dynamic capabilities* atau kapabilitas dinamis menjadi salah satu pendekatan strategis yang relevan untuk memahami bagaimana perusahaan dapat mengelola perubahan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Teece et al. (1997) mendefinisikan *dynamic capabilities* sebagai kapasitas perusahaan untuk secara sistematis merasakan (*sensing*) peluang dan ancaman, menangkap (*seizing*) peluang bisnis melalui strategi dan inovasi yang tepat, serta melakukan transformasi (*reconfiguring*) terhadap aset dan kompetensi perusahaan guna menciptakan keunggulan jangka panjang. Konsep ini berangkat dari asumsi bahwa keunggulan kompetitif bersifat dinamis, sehingga perusahaan perlu mengembangkan kemampuan adaptif dan inovatif untuk mempertahankan posisinya di pasar.

Dalam konteks industri kreatif, *dynamic capabilities* menjadi semakin penting mengingat karakteristik sektor ini yang sangat dipengaruhi oleh tren, selera pasar, dan perubahan teknologi digital. Pelaku usaha kreatif perlu memiliki kepekaan terhadap perubahan pasar (*market sensing*), kemampuan untuk mengembangkan dan menangkap peluang inovasi (*seizing opportunity*), serta fleksibilitas untuk melakukan restrukturisasi internal (*organizational reconfiguring*) sesuai kebutuhan strategis.

Meskipun demikian, studi empiris yang mengkaji hubungan antara *dynamic capabilities* dan keunggulan bersaing berkelanjutan dalam sektor industri kreatif di negara berkembang, khususnya di Indonesia, masih terbatas. Hal ini menjadi celah riset yang penting untuk diisi, mengingat peran vital sektor ini dalam perekonomian nasional dan perlunya strategi manajerial yang adaptif untuk menjaga keberlanjutan usaha.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris pengaruh *dynamic capabilities* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan pada pelaku industri kreatif di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen strategis, serta menjadi referensi praktis bagi para pelaku industri kreatif dalam menyusun strategi bisnis yang adaptif dan inovatif.

2. LITERATURE REVIEW

A. Dynamic Capabilities

Konsep *dynamic capabilities* pertama kali diperkenalkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997) sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan *resource-based view* (RBV) dalam menjelaskan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Menurut Teece (2007), *dynamic capabilities* merujuk pada kapasitas perusahaan untuk secara sistematis menciptakan, memperluas, dan memodifikasi basis kompetensi internal untuk merespons perubahan pasar dan teknologi.

Dynamic capabilities berakar pada tiga aktivitas inti, yaitu:

- Sensing (mengidentifikasi dan merespons peluang dan ancaman): kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan pelanggan, perubahan tren pasar, dan potensi inovasi. Hal ini mencakup aktivitas seperti riset pasar, eksplorasi teknologi baru, dan pengamatan terhadap perilaku konsumen.
- Seizing (menangkap peluang): kemampuan untuk mengambil keputusan strategis dan mengalokasikan sumber daya guna memanfaatkan peluang yang telah teridentifikasi. Ini mencakup inovasi produk, pengembangan model bisnis baru, dan investasi pada teknologi maupun sumber daya manusia.
- Reconfiguring (menata ulang dan mentransformasi sumber daya): merujuk pada fleksibilitas organisasi untuk melakukan perubahan struktural dan operasional, seperti merestrukturisasi organisasi, mengembangkan budaya inovatif, atau mengintegrasikan teknologi digital guna meningkatkan efisiensi.

Beberapa penelitian sebelumnya (Teece, 2014; Eisenhardt & Martin, 2000) menegaskan bahwa *dynamic capabilities* bukan hanya tentang adaptasi, tetapi juga tentang penciptaan keunggulan baru yang belum dimiliki pesaing. Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki kapabilitas dinamis tinggi memiliki keunggulan dalam bersaing secara berkelanjutan di pasar yang cepat berubah.

B. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) merupakan kondisi di mana sebuah organisasi mampu mempertahankan superioritas strategis dalam jangka panjang dibandingkan pesaingnya. Menurut Barney (1991), keunggulan semacam ini dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya yang bersifat *valuable* (bernilai), *rare* (langka), *inimitable* (sulit ditiru), dan *non-substitutable* (tidak dapat digantikan).

Porter (1985) menyebutkan bahwa strategi keunggulan bersaing dapat dicapai melalui tiga pendekatan utama, yaitu diferensiasi, kepemimpinan biaya, dan fokus. Namun, dalam era digital dan kompleksitas global, pendekatan tersebut perlu dikombinasikan dengan kemampuan adaptif dan inovatif yang berkelanjutan.

Beberapa indikator keberhasilan *sustainable competitive advantage* di antaranya adalah:

• kemampuan menciptakan dan mempertahankan inovasi produk;
• kepuasan dan loyalitas pelanggan jangka panjang;
• efisiensi operasional dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan pasar;
• diferensiasi merek dan reputasi yang kuat.

Dalam konteks ini, *dynamic capabilities* dapat diposisikan sebagai sumber utama keunggulan bersaing berkelanjutan karena memungkinkan perusahaan tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga menjadi pencipta perubahan itu sendiri.

C. Industri Kreatif

Industri kreatif didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang berfokus pada penciptaan nilai melalui eksploitasi kreativitas dan kekayaan intelektual. Menurut UNCTAD (2010), industri kreatif mencakup sektor-sektor seperti arsitektur, desain, seni visual, musik, film, mode, media digital, kuliner, serta kerajinan tangan. Di Indonesia, sektor ini telah mendapat perhatian strategis, tercermin dari pembentukan Bekraf (Badan Ekonomi Kreatif) dan dimasukkannya sektor kreatif dalam prioritas pembangunan ekonomi nasional.

Karakteristik utama industri kreatif antara lain:

• ketergantungan pada sumber daya manusia kreatif (*talent-based*);
• sensitivitas tinggi terhadap tren dan inovasi;
• siklus hidup produk yang cepat berubah;
• nilai ekonomi berasal dari ide, estetika, dan orisinalitas.

Dalam industri ini, kemampuan untuk merespons perubahan selera konsumen, beradaptasi dengan teknologi digital, serta memperbarui portofolio produk secara cepat menjadi krusial. Oleh karena itu, *dynamic capabilities* merupakan modal strategis yang menentukan apakah suatu entitas dalam industri kreatif dapat bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan.

Studi oleh Miles, Miles, & Snow (2000) menunjukkan bahwa perusahaan dalam industri kreatif yang berhasil adalah mereka yang mampu berinovasi secara konsisten, mengantisipasi dinamika pasar, dan mentransformasikan model bisnis secara fleksibel. Hal ini menegaskan bahwa sinergi antara kapabilitas dinamis dan manajemen kreatif merupakan fondasi penting dalam menciptakan keunggulan bersaing jangka panjang.

3. RESEARCH METHOD

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu pengaruh *dynamic capabilities* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan pada pelaku industri kreatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengukur fenomena secara objektif dan menganalisis hubungan antar variabel secara statistik.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah para pelaku usaha di sektor industri kreatif di Indonesia, yang mencakup berbagai subsektor seperti desain, fashion, musik, kuliner, kerajinan, seni pertunjukan, dan media digital. Karena cakupan populasi yang luas dan keterbatasan sumber daya, digunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu.

Kriteria responden meliputi:

1. Pemilik, manajer, atau pengambil keputusan dalam usaha industri kreatif
2. Usaha telah berjalan minimal 2 tahun
3. Berlokasi di kota-kota besar dengan ekosistem industri kreatif yang berkembang, seperti Jakarta, Bandung, Yogyakarta, dan Surabaya

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 100 pelaku usaha, yang dianggap telah memenuhi syarat minimal untuk analisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

C. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarkan secara langsung maupun melalui media daring (*online form*). Kuesioner terdiri dari tiga bagian utama:

• Bagian A: Profil responden dan usaha (umur usaha, sektor, lokasi, jumlah karyawan, dll.)
• Bagian B: Pengukuran variabel *dynamic capabilities* (*sensing*, *seizing*, *reconfiguring*)
• Bagian C: Pengukuran variabel keunggulan bersaing berkelanjutan

Setiap item dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin, dari 1 = “sangat tidak setuju” hingga 5 = “sangat setuju”.

Instrumen yang digunakan disusun berdasarkan adaptasi dari penelitian sebelumnya, seperti Teece (2007) untuk *dynamic capabilities* dan Barney (1991), serta Porter (1985) untuk keunggulan bersaing.

D. Operasionalisasi Variabel

Tabel 1. Variabel Operasional

Variabel	Indikator	Sumber
Dynamic Capabilities	- Kemampuan sensing pasar - Kecepatan menangkap peluang (seizing) - Kemampuan restrukturisasi dan adaptasi (reconfiguring)	Teece (2007), Eisenhardt & Martin (2000)
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	- Diferensiasi produk - Inovasi berkelanjutan - Loyalitas pelanggan - Efisiensi operasional	Barney (1991), Porter (1985)

Sebelum pengumpulan data utama, dilakukan uji coba kuesioner (*pilot test*) terhadap 10 responden untuk memastikan kejelasan dan validitas pertanyaan.

E. Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Alasan pemilihan metode ini adalah karena PLS-SEM cocok digunakan untuk penelitian eksploratif dan prediktif dengan jumlah sampel yang relatif kecil serta tidak mensyaratkan distribusi data normal.

Analisis dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1) Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)
   - Uji validitas konvergen (outer loading, AVE)
   - Uji reliabilitas (Composite Reliability, Cronbach's Alpha)
   - Uji validitas diskriminan (cross-loading, *Fornell-Larcker criterion*)
2) Evaluasi Model Struktural (Inner Model)
   - Uji koefisien jalur (*path coefficient*)
   - Uji nilai R^2 untuk melihat kekuatan prediksi
   - Uji signifikansi hubungan antar variabel menggunakan *bootstrapping* (5000 sampel)
   - Nilai t-statistic dan p-value digunakan untuk menguji hipotesis
3) Uji Kecocokan Model (Goodness of Fit)
   - SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*)
   - Q^2 *Predictive Relevance* (*Stone-Geisser test*)

F. Etika Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menjaga prinsip-prinsip etika, seperti:

• Persetujuan sukarela dari responden
• Anonimitas dan kerahasiaan data
• Penggunaan data hanya untuk kepentingan akademik

4. RESULTS AND DISCUSSION

A. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum menguji hubungan antar variabel dalam model struktural, terlebih dahulu dilakukan evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.0, seluruh indikator dari variabel *dynamic capabilities* (*sensing*, *seizing*, *reconfiguring*) maupun keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan nilai outer loading > 0.70, yang menandakan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki validitas konvergen yang baik.

Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk juga berada di atas 0.50, yang berarti bahwa lebih dari 50% varians dari indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang bersangkutan. Dengan demikian, validitas konvergen terpenuhi.

Selain itu, nilai Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha untuk semua konstruk berada di atas ambang batas minimum 0.70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal dan reliabilitas yang baik.

Validitas diskriminan juga diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan *cross-loading*, dan hasilnya menunjukkan bahwa setiap konstruk lebih berkorelasi dengan indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam pengujian model struktural.

B. Pengaruh Dynamic Capabilities terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar variabel. Teknik analisis menggunakan *Partial Least Squares*–

Structural Equation Modeling (PLS-SEM), dengan uji signifikansi menggunakan metode *bootstrapping* sebanyak 5000 subsampel.

Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga dimensi *dynamic capabilities* memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, sebagai berikut:

• Sensing → Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Koefisien jalur (β) = 0.32; $p < 0.01$

Kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi peluang, perubahan pasar, dan dinamika teknologi terbukti meningkatkan kemampuan untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

• Seizing → Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Koefisien jalur (β) = 0.41; $p < 0.01$

Kemampuan perusahaan dalam menangkap peluang, melakukan inovasi, dan mengalokasikan sumber daya secara efektif memberikan kontribusi signifikan terhadap keberlangsungan keunggulan kompetitif.

• Reconfiguring → Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Koefisien jalur (β) = 0.35; $p < 0.01$

Kemampuan perusahaan dalam menata ulang struktur organisasi, proses operasional, serta memodifikasi sumber daya secara adaptif juga memperkuat keunggulan bersaing jangka panjang.

Nilai $R^2 = 0.66$ untuk variabel keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan bahwa 66% variabilitas keunggulan bersaing dapat dijelaskan oleh ketiga dimensi *dynamic capabilities*. Ini mengindikasikan bahwa model memiliki daya prediksi yang kuat.

C. Pembahasan

Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa *dynamic capabilities* memegang peranan penting dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan, terutama pada sektor industri kreatif yang sangat dipengaruhi oleh perubahan selera pasar, perkembangan teknologi digital, dan dinamika tren global.

Temuan ini sesuai dengan teori Teece (2007) yang menjelaskan bahwa *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* merupakan komponen utama kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan menciptakan nilai secara berkelanjutan. Ketika perusahaan mampu mendeteksi peluang pasar secara efektif (*sensing*), merespons melalui inovasi dan strategi yang tepat (*seizing*), serta melakukan transformasi internal secara fleksibel (*reconfiguring*), maka perusahaan berada pada posisi strategis untuk mencapai keunggulan yang sulit ditiru.

Dalam konteks industri kreatif seperti fesyen, desain, musik, ataupun kuliner, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kemampuan untuk:

• membaca perubahan tren,
• menciptakan ide dan karya inovatif,
• memanfaatkan teknologi digital dan media sosial,
• menyesuaikan struktur organisasi dan tim kreatif secara cepat.

Sebagai contoh, pelaku industri fesyen yang memiliki kemampuan *sensing* kuat dapat menangkap tren warna atau gaya terbaru, kemudian menggunakan kemampuan *seizing* untuk meluncurkan koleksi baru secara cepat, dan kemampuan *reconfiguring* untuk mengubah alur produksi atau tim kreatif agar lebih responsif.

Lebih jauh, implikasi manajerial dari temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu berinvestasi tidak hanya pada produk atau pemasaran, tetapi juga pada pengembangan organisasi, sumber daya manusia, dan sistem manajemen yang adaptif. Kemampuan untuk belajar dari lingkungan, melakukan eksperimen, dan mendorong inovasi internal menjadi kunci untuk menjaga daya saing jangka panjang.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat literatur mengenai hubungan antara *dynamic capabilities* dan keunggulan bersaing, khususnya dalam konteks sektor kreatif di negara berkembang seperti Indonesia. Ini juga menunjukkan bahwa meskipun industri kreatif sangat dipengaruhi oleh elemen subjektif seperti selera dan seni, pendekatan strategis berbasis kapabilitas tetap relevan dan krusial.

5. CONCLUSION

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *dynamic capabilities*—yang terdiri dari *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*—terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan pada pelaku industri kreatif di Indonesia. Berdasarkan hasil analisis kuantitatif menggunakan metode *PLS-SEM* terhadap data yang diperoleh dari 100 pelaku usaha di sektor industri kreatif, ditemukan bahwa ketiga dimensi *dynamic capabilities* berkontribusi signifikan dan positif terhadap terciptanya keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Secara khusus, kemampuan perusahaan dalam *sensing* pasar, yaitu mendeteksi perubahan tren dan preferensi konsumen, terbukti meningkatkan kapasitas adaptif perusahaan terhadap dinamika lingkungan eksternal. Sementara itu, *seizing*—kemampuan menangkap peluang dan menerapkannya dalam strategi inovatif—menjadi dimensi yang paling kuat dalam mendorong keberlanjutan keunggulan bersaing.

Selanjutnya, *reconfiguring*, atau kemampuan untuk menata ulang dan menyesuaikan sumber daya internal secara dinamis, juga berperan penting dalam menjaga kelincahan organisasi menghadapi perubahan.

Temuan ini menegaskan bahwa *dynamic capabilities* bukan hanya sekadar alat untuk bertahan, tetapi merupakan fondasi strategis dalam menciptakan nilai kompetitif jangka panjang di tengah perubahan yang cepat, khususnya dalam sektor industri kreatif yang sangat bergantung pada inovasi dan kepekaan pasar. Oleh karena itu, pelaku industri kreatif perlu menempatkan pengembangan kapabilitas dinamis sebagai inti dari strategi bisnis mereka.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang penerapan konsep *dynamic capabilities* dalam konteks industri kreatif di negara berkembang, dan secara praktis, memberikan arahan strategis bagi pengusaha kreatif untuk membangun keunggulan yang berkelanjutan melalui inovasi, adaptasi organisasi, dan pemanfaatan peluang secara proaktif.

REFERENCES

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson Education.

Breznik, L., & Lahovnik, M. (2014). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues, 19*(1), 167–185.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.

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

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9th ed.). Wiley.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal, 24*(10), 997–1010. https://doi.org/10.1002/smj.332

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2023). *Laporan tahunan ekonomi kreatif Indonesia*. https://kemenparekraf.go.id/

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management, 31*(5), 738–757.

OECD. (2022). *The value and impact of the creative industries*. https://www.oecd.org/

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review, 68*(3), 79–91.

Purwanto, A., & Agustian, D. (2021). Peran dynamic capabilities terhadap keunggulan kompetitif UMKM di era digital. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 23*(2), 110–120. https://doi.org/10.9744/jmk.23.2.110-120

Suhartanto, D., & Triyuni, N. N. (2019). The role of customer experience in forming customer satisfaction and loyalty in creative industries. *Journal of Relationship Marketing, 18*(1), 20–36. https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1440136

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

UNCTAD. (2018). *Creative economy outlook: Trends in international trade in creative industries*. United Nations Conference on Trade and Development. https://unctad.org/webflyer/creative-economy-outlook

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 9*(1), 31–51. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies, 43*(4), 917–955. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x