

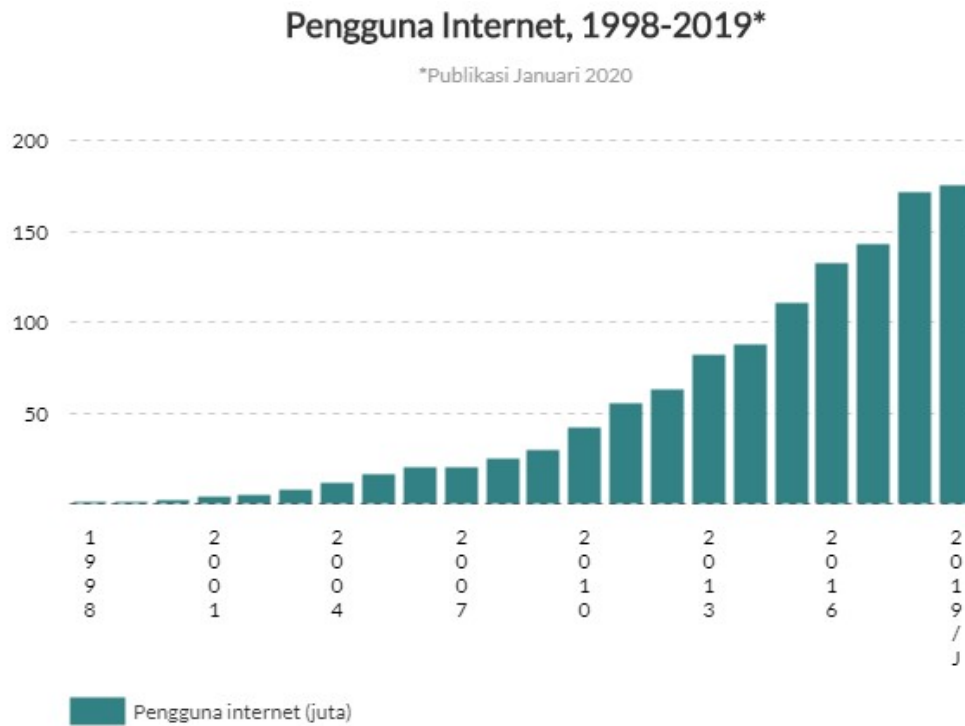
## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi digital dapat menyumbang US\$155 miliar terhadap Produk Domestik Bruto Indonesia dan pertumbuhan tenaga kerja sebesar 3,7 juta tenaga kerja pada 2025 (Rosmayanti, 2019). Hal tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian dari *Deloitte Consumer Insights Survey* yang dilakukan pada tahun 2019. Sektor ekonomi digital seperti *e-business* diperkirakan menjadi pemicu pertumbuhan ekonomi RI ke depan ([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com), diunduh 8 maret 2020). Hasil penelitian tersebut menambahkan bahwa kompetisi yang ketat mengharuskan sektor *e-business* di Indonesia untuk terus melakukan inovasi dan juga semakin meningkatkan layanannya kepada masyarakat.

Pelaku sektor *e-business* tidak bisa terhindar dari adanya kompetisi yang ketat, dan oleh sebab itu, pelaku *e-business* dituntut untuk melakukan inovasi-inovasi baru demi menjaga loyalitas konsumennya serta meningkatkan *Business Performance*. Maka dari itu, sangatlah penting untuk memahami pertumbuhan lingkungan dan dinamika kompetisi sektor *e-business* yang selama ini telah menunjukkan perkembangan yang sangat pesat. Dengan demikian, sektor *e-business* dapat terus berkembang dan menjadi potensi yang baik untuk mendukung perekonomian.



**Gambar 1.1 Pertumbuhan Pengguna Internet di Indonesia Tahun 1998 - 2019**

Sumber: Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (2019)

Pada gambar 1.1 menunjukkan bahwa jumlah pengguna internet di Indonesia meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini mendukung meningkatnya jumlah pembeli dan penjual yang melakukan transaksi jual beli menggunakan media internet. Sebagai salah satu provinsi yang sangat berkembang di Indonesia, Jawa Timur merupakan provinsi terbesar kedua yang berkontribusi bagi Produk Domestik Bruto Indonesia. Jawa Timur berkontribusi sebesar 14,5% atau hanya kalah sedikit di bawah DKI Jakarta sebesar 17,02%. Terutama, Kota Surabaya yang merupakan salah satu kota besar yang sering kali menjadi rujukan bagi trend bisnis *e-business* di Indonesia (BPS, 2018). Perkembangan dan pertumbuhan bisnis daring atau *online* seharusnya dapat dimanfaatkan oleh para pemilik bisnis *online* pakaian di Jawa Timur untuk

dapat meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk mengungkap faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis *online* pakaian di Jawa Timur. Permintaan pakaian jadi semakin meningkat dan industry pakaian jadi menjadi segmen yang besar. Hal ini menjadikan industry pakaian jadi meningkat pertumbuhan produksi paling tinggi di antara sector lainnya di tahun 2019 (Kemenperin, 2019).

Produksi industri pakaian jadi tumbuh dari *quarter* ke *quarter* setelah industry furniture (BPS, 2019). Industri perdagangan pakaian memiliki tantangan tantangan antara lain adalah secara internal perusahaan, bisnis *online* tersebut harus memiliki kreatifitas dan ide ide untuk mengembangkan usahanya, serta menarik konsumen untuk berkunjung ke situs *online*. Dan secara eksternal, jumlah pesaing yang ada pun makin meningkat, terutama pada masa pandemi sekarang ini ([www.jawaban.com](http://www.jawaban.com), diunduh 22 Maret 2020). Dalam kaitannya dengan dukungan pemerintah, peran pemerintah dalam mendorong pelaku bisnis *online* untuk membangun perekonomian Indonesia sangatlah penting. Dengan dibangunnya konektivitas antar wilayah guna menyiapkan infrastruktur logistik maka hal ini akan mendukung penuh kegiatan bisnis online yang banyak diminati oleh kaum muda dan UMKM (Kominfo,2020). Seiring dukungan teknologi terhadap informasi yang mudah didapatkan, para pelaku bisnis *online* dengan mudahnya memberikan serta melakukan transaksi *online*. Jalan tol darat, tol laut dan pelabuhan hingga tol udara akan menghubungkan semua pulau di Indonesia untuk memperlancar kegiatan logistik. Saat ini ada sekitar 4,7 juta unit UMKM yang sudah *go-online* ([http.kominfo.go.id](http://kominfo.go.id), diunduh 2 Maret 2020). Pada

akhir 2018, tidak satupun daerah di Indonesia yang tidak terhubung dengan jaringan *backbone* internet cepat *Palapa Ring*.

Pertumbuhan ekonomi pada kuartal IV 2018 mencapai 5,18 %, sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan kuartal sebelumnya, yang hanya mencapai 5,17% (<http://www.cnnindonesia.com> diunduh 2 maret 2020). Apabila dibandingkan tahun tahun sebelumnya, angka pertumbuhan ekonomi pada tahun 2017 mencapai 5,07%. Sementara tahun 2016 dan tahun 2015 mencapai 4,79 dan 5,02%. Hal tersebut dapat menjanjikan bahwa pertumbuhan ekonomi di Indonesia semakin bagus, bila dibandingkan tahun tahun sebelumnya.

Bisnis *online* mengalami pertumbuhan sangat pesat tahun ini dan hal ini juga dapat menekan angka pengangguran di Indonesia ([kabarbisnis.com](http://kabarbisnis.com) diunduh 3 Maret 2020). Beliau juga mengatakan bahwa pasar bisnis *online* di Indonesia diperkirakan akan meningkat di tahun 2020, termasuk bisnis *online* di bidang pakaian. Bahkan, nilainya bisa menembus USD 130 miliar atau setara Rp 1.737 triliun. Fenomena yang ada di lapangan juga menunjukkan bahwa pertumbuhan bisnis *online* pakaian sangat dapat dirasakan, hal ini dapat terlihat dengan maraknya pertumbuhan jumlah bisnis *online* pakaian yang meningkat drasits di Indonesia, terutama bisnis *online* dibidang pakaian ([finance.detik.com](http://finance.detik.com), diunduh pada 20 juni 2021). Fenomena inilah yang mendorong pentingnya dilakukan penelitian dengan mencermati faktor faktor yang mendorong kemampuan berinovasi serta meningkatkan kinerja organisasi. urgensi dari penelitian ini adalah untuk memberikan pamahaman yang lebih dalam untuk sebuah organisasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang bergerak dengan cepatnya (Pamulu, 2016). Dengan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan

pemahaman yang lebih dalam untuk memahami pertanyaan mendasar yang segera harus di jawab. Antara lain adalah seberapa cepat perubahan yang terjadi dan bagaimana perusahaan harus menyikapi hal tersebut ataupun seberapa efektif dan beradaptasi dengan perubahan yang ada. Maka dari itu, penelitian ini sangatlah penting untuk dilakukan dan urgensinya, sehingga dapat memberikan pemahaman maupun manfaat bagi sekian banyak pihak

Pelaku usaha/ UMKM (Menengah) adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dan dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha. Definisi tersebut sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Adapun karakteristiknya adalah memiliki karyawan antara lima sampai Sembilan belas karyawan, asset hingga lima ratus juta serta omzet mencapai dua setengah miliar rupiah (Undang Undang Nomor 20 tahun 2008).

*E-commerce IQ E-Marketplace* Indonesia telah menyatakan bahwa persentase tertinggi yang dihimpun dari responden survei menyatakan produk elektronik dan fesyen menjadi komoditas yang paling banyak dicari dan dibeli oleh konsumen berdasarkan survey yang telah dilaksanakan. Sesuai dengan hasil survey tersebut, dua kategori produk tersebut hampir merata kuat di platform *e-business* yang ada di Indonesia. Hal ini mengindikasikan persentase terbesar komoditas produk yang paling sering dibeli jika dihubungkan dengan jenis produk yang lain, kategori fesyen paling masuk akal menjadi komoditas terbesar bisnis *online* pakaian di Indonesia saat ini. Produk *fashion* menjadi produk terlaris dan menguntungkan pada *e-commerce* dan akan meningkat kedepannya (Kompas.com, diunduh pada Tanggal 20 Juni 2020). Hal ini didukung oleh pernyataan *Head of Government Relation Shopee* yang

menyatakan bahwa transaksi produk *fashion* dalam top kategori pada *e-commerce* shopee bisa mencapai 70 persen bila dibandingkan dengan kategori lainnya seperti kategori kebutuhan rumah tangga serta makanan dan minuman (Dianawanti, 2020).

Suatu perusahaan akan berusaha keras untuk mencapai suatu keunggulan bersaing atau *competitive Advantage* yang lebih unggul dari pesaing pesaing yang ada. Salah satu pendekatan di bidang stratejik manajemen adalah dengan menggunakan *Resource Based View* (Barney dan Mackey, 2005). Pendekatan ini menekankan bahwa perusahaan harus melihat pada kemampuan atau *Capabilities* yang tercipta oleh karena sumber daya yang dimiliki. *Resource Based View* juga terbagi dalam dua hal, yaitu *Tangible*, dimana perusahaan memiliki sumber daya yang mempunyai bentuk fisik, seperti gedung, mesin dan lahan. *Intangible* sebagai sumber daya, dimana perusahaan mempunyai sesuatu yang tidak memiliki bentuk fisik seperti merek, reputasi, dan kekayaan intelektual (Kamasak, 2017).

Perusahaan harus memiliki sumber daya, yakni keunggulan dalam berinovasi sebelum mengimplementasikan suatu strategi. Akan tetapi, berinovasi saja tidak cukup untuk menentukan keberhasilan perusahaan (Ombaka, 2015). Penelitian lain juga menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi *Business Performance*, yakni *Internal Environment* (Alzhura, 2017), *Knowledge Management* (Kamasak, 2016), serta *Dynamic Capability* (Chien, 2012). Faktor faktor tersebut sejalan dengan pandangan *Resource Based View*, dimana *Resources* atau sumber daya harus dimanfaatkan, agar perusahaan mampu mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991).

Wernerfelt (1984) melakukan penelitian yang mengambil titik beratkan pada sudut pandang RBV, dan sumber daya harus dilihat sebagai segala sesuatu yang dianggap sebagai kekuatan ataupun kelemahan dari perusahaan. Hal ini disetujui oleh Barney (1991) yang memfokuskan ke karakteristik dari sumber daya yang strategis, baik sumber daya yang berwujud secara fisik maupun yang tidak. Salah satu cara yang digunakan untuk mempertahankan keunggulan bersaing tersebut adalah dengan berinovasi demi mencapai *Business Performance* yang diharapkan (Adineran dan Johnston, 2012). Berdasarkan Rajapathirana dan Hui 2018, *Business Performance* sangat dipengaruhi oleh *Innovation Capability* dan tipe inovasi yang dipilih. Dalam mencapai *Business Performance*, inovasi secara luas dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan pada suatu perusahaan. Secara umum faktor internal adalah hal hal yang membantu suatu organisasi dalam meningkatkan *Innovation Capability*. Perspektif inovasi memberikan gambaran yang jelas tentang peluang masa depan yang ada di depan. Semakin perusahaan mempunyai *Innovation Capability* yang tinggi, hal ini akan semakin mempengaruhi secara positif dan sangat kuat dalam meningkatkan *Business Performance* (Donker, 2018).

*Resource Based View* (Park *et al.*, 2002) memiliki sudut pandang dimana perusahaan harus dapat memahami lebih dalam tentang kemampuan perusahaan dalam memahami *Internal Environment* atau *Internal Environment*. Semakin perusahaan memahami dan mengadopsi praktek *Internal Environment*, maka perusahaan ini akan semakin mempunyai kemampuan dalam berinovasi. Hal ini juga didukung oleh penelitian Mohan (2012) dimana hasil penelitian tersebut telah membuktikan bahwa sumber daya secara internal dan external akan meningkatkan *Innovation Capability*.

*Internal Environment* mengharuskan perusahaan untuk mengumpulkan dan mengasimilasi informasi tentang manajemen perusahaan, pemasaran, keuangan, produksi, pengembangan dan penelitian, serta aspek aspek yang berkaitan (David, 2015).

Aspek internal organisasi seperti sikap manajerial, desentralisasi, dukungan pengawasan, kepuasan kelompok, dan keragaman memiliki pengaruh yang signifikan dengan perilaku serta *Innovation Capability* dari tiap tiap departemen dari sebuah perusahaan (Li, 2012). Perusahaan yang mengadopsi praktek *Internal Environment* bertujuan untuk mencapai suatu target tertentu. Hal ini didukung oleh temuan Giovanni (2012) yang membuktikan bahwa *Internal Environment* berpengaruh signifikan terhadap Business Performance. Akan tetapi, *Internal Environment* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap Business Performance (Li, 2012). Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan diuji kembali apakah *Internal Environment* berpengaruh signifikan terhadap Business Performance. Kemampuan inovasi perusahaan untuk mencapai *Business Performance* yang diharapkan juga tidak lepas dari kemampuan perusahaan dalam memahami *Internal Environment* atau *Internal Environment*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Cao dan Chen 2018, *Business Performance* akan semakin baik, apabila perusahaan memiliki tingkat kewaspadaan akan lingkungan yang tinggi secara internal dan eksternal.

Penelitian terdahulu menemukan bahwa *Knowledge Management* merupakan aspek penting dalam meningkatkan *Innovation Capability*. *Knowledge Management* mencakup kemampuan untuk menggunakan dan mengembangkan inovasi dalam penciptaan nilai, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada *Business*



*Performance* (Heisig, 2009; Andreeva and Kianto, 2012). Perusahaan telah berlomba-lomba untuk meningkatkan *Innovation Capability*. Hal ini dapat dilihat dengan banyaknya perusahaan melakukan strategi diferensiasi dan biaya rendah (Walker, 2016). *Innovation Capability* sangatlah penting karena inovasi adalah daya saing didalam kondisi pasar yang berubah dengan cepat dan diharapkan akan memberikan *Business Performance* yang telah ditetapkan (Ferraresi *et al.*, 2012).

*Knowledge Management* adalah salah satu bagian dari *Resource Based View*, dimana perusahaan akan memberikan suatu keunggulan kompetitif melalui manajemen sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya berbasis pengetahuan, atau *Knowledge Management* harus di kelola secara dinamis serta di transformasikan menjadi suatu keunggulan bersaing (Cabrilio 2018). Hal ini juga bisa dilakukan dengan berinovasi melalui sumber daya *tangible* dan *intangible* yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif dan efisien.

Sumber daya organisasi dapat mencakup setiap asset yang secara fisik berwujud atau yang tidak berwujud (Wernerfelt, 1984). Konsep asli RBV telah menyebabkan argumen untuk mengembangkan teori berbasis pengetahuan dari perusahaan (Grant, 1996). Organisasi dipandang sebagai semakin tergantung pada sumber daya pengetahuan, yang memiliki karakteristik dan menuntut fokus strategis pada aspek-aspek seperti pengembangan kompetensi serta pembelajaran organisasi.

Kemampuan Dinamis atau *Dynamic Capability* adalah bagian dari *Resource Based View*. Perspektif *Dynamic Capability* mengakui peran vital dari kapabilitas tingkat perusahaan. *Dynamic Capability* diakui sebagai suatu hal yang dinamis, dalam hal itu digunakan untuk mengkonfigurasi dan mengkonfigurasi ulang sumber

daya perusahaan untuk berinovasi (Chien dan Tsai 2012). Hal ini juga mendukung perusahaan menyesuaikan dengan kondisi lingkungannya yang selalu berubah-ubah (Teece *et al.*, 1997). Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Dynamic Capability* dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. *Dynamic Capability* memungkinkan perusahaan untuk merubah secara internal dan tetap relevan dalam suatu periode yang berpotensi panjang (Eisenhardt dan Martin, 2000). Hal ini dikarenakan perubahan yang dilakukan secara sistematis dari perubahan strategis yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif dalam kondisi yang selalu berubah sehingga *Innovation Capability* juga meningkat (Psomas, 2015). *Dynamic Capability* sangat berbeda dari kemampuan biasa yang dimiliki oleh perusahaan pada umumnya (Schilke *et al.*, 2018). Hal ini dikarenakan *Dynamic Capability* memiliki sifat yang sifat kompleks dan istimewa, *Dynamic Capability* sangat dalam fleksibel, berkembang seiring waktu, serta sulit untuk dibeli dan dijual (Helfat & Martin, 2015). Hal ini didukung oleh Torres (2018) yang membuktikan bahwa *Dynamic Capability* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Business Performance*.

Perubahan itu selalu terjadi dan akan selalu terjadi. Perusahaan harus mampu untuk mengadaptasi dengan keadaan dan merubah proses, tata kelola dan dukungan dari manajemen puncak haruslah terjadi (p.234). *Dynamic Capability* juga mampu membuat perusahaan semakin mengikuti perkembangan dan juga mengubah arah perusahaan (p.258).

*Knowledge* atau pengetahuan telah diidentifikasi sebagai alat utama dalam mendapatkan suatu keuntungan dalam bersaing. Hal ini ditekankan oleh Lee dan Choi 2014, bahwa mengelola *organizational knowledge* sangatlah penting dalam

menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Beberapa faktor juga dikembangkan, seperti kolaborasi, kepercayaan, pembelajaran, serta penggunaan teknologi yang akan secara signifikan mempengaruhi kinerja dari perusahaan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Dasmita *et al* 2018 bahwa *Dynamic Capability* dan *Internal Environment* akan memberikan hasil atau *Business Performance* yang bagus, melalui inovasi perusahaan. *Dynamic Capability* suatu perusahaan akan dapat membantu menangkap kesempatan serta mengkonfigurasi asetnya, untuk dapat bertahan melawan kompetisi yang sangat keras serta mencapai tujuan atau *Business Performance* (Duan, 2018). *Business Performance* harus memiliki tujuan dan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan. Performa perusahaan pada umumnya dilihat dari keuntungan secara moneter, pangsa pasar, efisiensi operasional, serta penjualan pangsa pasar (Walker, 2016).

*Internal Environment* dan *External Environment* adalah pendorong utama dalam kinerja sebuah organisasi (Genc, 2014). *Internal Environment* biasanya digambarkan oleh struktur organisasi, sumber daya, iklim dan budaya. *Internal Environment* organisasi terdiri dari status perdagangan bisnis, aspek keuangan, sumber daya fisik, staf dan keahlian manajemen, operasional dan sistem kontrol, kepentingan pemangku kepentingan, kebijakan dan Prosedur yang ada dalam suatu organisasi (Njuguna, 2014). *Internal Environment* memiliki sejumlah elemen, faktor dan aspek yang berbeda. Beberapa hal ini dapat mempengaruhi kesejahteraan fisik serta psikologis karyawan dalam suatu organisasi. *Internal Environment* menjadi kunci atau aspek yang sangat menentukan dalam mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya (Chandrasekar, 2011). Lingkungan

kerja mencakup suatu hal yang luas yang menggabungkan pengaturan lingkungan kerja secara fisik, bahkan struktur organisasi, dan budaya organisasi (Mehboob dan Bhutto, 2012)

*Internal Environment* organisasi terdiri dari faktor-faktor yang terkait dengan perusahaan dalam kapasitasnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Akan tetapi pengembangan dan penerapan terhadap perencanaan yang telah dibuat juga akan mempengaruhi dan memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan (Shafie, 2010). Njuguna (2014) menggambarkan aspek *Internal Environment* sebagai kunci elemen yang perlu disejajarkan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja atau dalam menerapkan perubahan yang efektif. *Internal Environment* juga dapat digambarkan sebagai kekuatan-kekuatan yang dapat dikendalikan secara internal yang beroperasi dalam organisasi itu sendiri. Serta memiliki pengaruh langsung pada kinerja organisasi. Organisasi perlu mengembangkan iklim yang kondusif bagi kreativitas para karyawan serta mencapai target-target internal secara spesifik (Giovanni, 2010).

Peran *Internal Environment* dalam membentuk daya saing perusahaan sangat penting untuk keberlangsungan suatu organisasi (Zain dan Kassim, 2012). Hal ini didukung oleh penelitian Hogan (2014) yang membuktikan bahwa semakin perusahaan mendukung *Internal Environment*, maka hal ini akan memberikan dampak yang signifikan terhadap *Business Performance*. Apabila suatu organisasi memiliki *Internal Environment* yang mendukung, hal ini akan mendukung nilai-nilai, serta perilaku dari karyawan sehingga semakin baik pula performa dari organisasi tersebut. Performa perusahaan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, akan tetapi, yang

paling sering disoroti adalah Keuangan dan Non Keuangan. Akan tetapi mengukur dari segi keuangan saja, tidak akan cukup untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan (Wilson, 2014). Perusahaan harus menetapkan tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien, serta diketahui oleh semua karyawan (p.651). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan konteks organisasi yang mampu mendukung gagasan, ide dan pemikiran yang kreatif (Nawafleh 2018). Maka dari itu, untuk karyawan untuk menjadi kreatif harus ada lingkungan kerja internal yang mendukung serta memelihara proses kreativitas setiap karyawan (Kuratko, 2014).

*Knowledge Management* atau manajemen pengetahuan telah berkembang dari konsep yang baru menjadi konsep yang sering dilakukan untuk fungsi umum didalam organisasi bisnis (Intezari, 2012). *Knowledge Management* dapat ditafsirkan sebagai filosofi manajerial yang berfokus pada pengetahuan sebagai sumber daya strategis. (Dalkir, 2011). *Knowledge Management* adalah kapasitas orang atau organisasi untuk terus menghasilkan dan memperbaharui diri untuk memenuhi tantangan dan peluang baru. Pengetahuan disebut sebagai produk yang dapat dimanfaatkan dalam suatu organisasi untuk itu peningkatan dan peningkatan secara terus menerus.

*Knowledge Management* adalah interpretasi dinamis dari intangible (Kianto, 2012) dan dapat didefinisikan sebagai satu set kegiatan dan proses manajerial sistematis yang berfokus pada efektivitas dan efisiensi sumber daya pengetahuan perusahaan (Heisig, 2009; Andreeva dan Kianto, 2012). *Knowledge Management* mencakup kemampuan untuk menggunakan dan mengembangkan *Innovation Capability* untuk penciptaan nilai. Pengetahuan diakui sebagai alat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan banyak perusahaan mulai mengelola

pengetahuan organisasi. Para peneliti telah menyelidiki faktor manajemen pengetahuan seperti enabler, proses, dan kinerja (Lee dan Choi, 2014). Pengetahuan dianggap sebagai faktor kesuksesan penting untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi (Lee dan Lan, 2011; Liu dan Deng, 2015). Meskipun demikian, pengetahuan dapat dengan mudah usang dan tidak berguna jika tanpa manajemen yang tepat dalam organisasi (Karimi dan Javanmard, 2014). Karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk mengembangkan serangkaian proses atau prosedur untuk mengelola pengetahuan mereka dengan penggunaan asset yang lebih baik (OuYang, 2014).

Dinamika berbasis *Knowledge Management* meliputi penyerapan pengetahuan, penciptaan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, dan aplikasi pengetahuan. Sumber daya pengetahuan dapat memfasilitasi kemampuan mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang sumber daya pengetahuan, sehingga mendapatkan daya saing keuntungan (Prieto dan Easterby-Smith, 2009). Kemampuan biasa didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk bertahan pada tingkat rutinitas maupun penciptaan nilai dari hari ke hari saja. Sedangkan *Dynamic Capability* digunakan untuk memberikan koordinasi maupun mengkonfigurasi ulang sumber daya untuk mendukung perusahaan mengadaptasi pada lingkungan yang sering berubah (Teece *et al.*, 1997). *Dynamic Capability* menawarkan sarana sistematis dari perubahan strategis yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif dalam kondisi yang selalu berubah. Karakteristik dari *Dynamic Capability* antara lain bersifat kompleks dan istimewa, *Dynamic Capability* sangat dalam tertanam dalam budaya organisasi, serta berkembang seiring waktu (Eisenhardt dan Martin, 2009).

Para peneliti bidang manajemen stratejik telah memberikan fokus yang baru pada munculnya *Dynamic Capability* sebagai konsep yang menjanjikan untuk menjelaskan bagaimana perusahaan akan lebih mampu mengamankan keunggulan kompetitif dalam dinamika pasar (Wamba, 2017).

*Dynamic Capability* adalah alternatif strategis yang efektif, sehingga memungkinkan perusahaan untuk bereaksi terhadap perubahan kondisi pasar dengan pengembangan dan kebaruan (Wilden, 2013). Pengembangan serta penggunaan teknologi yang tepat dapat dilakukan apabila suatu bisnis memiliki kapabilitas dinamis dalam rangka mengikuti perkembangan teknologi dan informasi yang ada. Hal ini juga dijelaskan di dalam pendekatan RBV, dimana suatu bisnis akan membutuhkan kapabilitas untuk mengelola semua sumber daya yang dimilikinya dalam mempertahankan keunggulan kompetitifnya atau *competitive advantage*.

Seiring dengan berjalannya waktu, kajian mengenai manajemen stratejik telah berkembang. Salah satu pendekatan untuk memahami kinerja perusahaan sebagai salah satu tujuan utama dari manajemen stratejik adalah Pandangan Berbasis Sumber Daya atau Pandangan RBV.

*Grand Theory* dari penelitian ini menggunakan pendekatan RBV yang dipopulerkan oleh Barney (1991), dimana RBV berasal dari sebuah pemahaman bahwa keunggulan bersaing (*Competitive Advantage* memiliki pandangan yang tradisional dan tidak mampu dalam menjelaskan kapabilitas perusahaan yang dimiliki dalam menghadapi keadaan dan situasi yang selalu berubah ubah dan tidak pasti. Oleh karena itu, pendekatan Kapabilitas Dinamis berusaha untuk mengisi *problem gap* terhadap pandangan RBV yang tradisional dikarenakan pandangan ini hanya

berdasarkan keadaan yang situasional (Teece, *et al*, 1997; Eisenhardt dan Martin, 2000). Giudici (2012) telah mengklasifikasikan konsep *Dynamic Capability* dalam studi manajemen menjadi tiga jenis: (1) Sifat dari *Dynamic Capability* dan faktor-faktor yang memengaruhi, hal ini didukung oleh Nieves (2014) yang telah mengeksplorasi sifat dan asal *Dynamic Capability*, dan mendefinisikannya sebagai upaya perubahan yang sistematis. (2) Pengaruh antara *Dynamic Capability* dan kinerja, Hal ini juga didukung oleh Kor dan Burisch (2016) yang telah meneliti efek dari *Dynamic Capability* dalam departemen penelitian dan pengembangan, serta investasi pemasaran. (3) Penerapan *Dynamic Capability* pada suatu perusahaan. Hal ini didukung oleh Cabral (2010) telah menerapkan *Dynamic Capability* berdasarkan manajemen pengetahuan.

*Innovativeness* sering digunakan untuk menunjukkan tingkat kebaruan dari inovasi yang diberikan maupun sejauh mana suatu organisasi mengadopsi sesuatu yang baru. Dari perspektif organisasi, inovasi mengacu pada kapasitas perusahaan untuk memperkenalkan proses, produk, atau ide baru dalam organisasi (Zain, 2012). Karenanya, inovasi yang kuat adalah 'kesediaan untuk berubah', yaitu keterbukaan terhadap hal baru maupun ide dan menjadi aspek budaya perusahaan (Rajapathirana, 2017). Inovasi organisasi terdiri dari kapasitas dan kemampuan untuk berinovasi, di mana keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan tersedia untuk diambil keuntungan dari peluang pasar jelang kompetisi (Lynch *et al*, 2010). Konsep inovasi mengacu pada penciptaan nilai baru bagi perusahaan, bagi para pemangku kepentingan, serta pelanggan. Suatu ide atau penemuan hanya menjadi sebuah inovasi bila dapat dilakukan secara efektif. Karena itu, inovasi didefinisikan sebagai proses



mengubah pengetahuan menjadi nilai melalui implementasi yang baru (Psomas, 2015).

Unsur kunci dari inovasi adalah budaya organisasi yang mendorong pengenalan proses, produk, dan gagasan baru, dan kecenderungan untuk berinovasi itu bisa dibidang terkait dengan efektivitas organisasi dan kinerja. Tajeddini (2011) mengkonseptualisasikan inovasi terkait dengan inovasi pemasaran dan organisasi. hal ini didukung oleh Wonglimpiyarat, (2010); Chang *et al.*, (2012) sehingga produk, proses, organisasi dan pasar inovasi adalah semua bagian atau aspek dari bidang inovasi.

*Innovation Capabilities* berpengaruh signifikan terhadap *Busines Performance* dimana aspek Inovasi mengacu pada penerapan ide-ide baru untuk meningkatkan sistem struktur organisasi, dan proses yang berkaitan dengan struktur sosial suatu organisasi (Zheng, 2011). *Innovation Capability* perusahaan adalah aspek yang sangat penting untuk dilakukan. Hal ini dapat berupa pengembangan produk, pengembangan proses, serta pengembangan pasar yang baru (Davis, 2015). Perusahaan dengan *Innovation Capability* akan lebih mampu bertahan untuk menghadapi persaingan yang sangat ketat dari sekian banyak tekanan (Davis, 2015)

Kinerja perusahaan dianggap sebagai konstruksi multidimensi serta menjadi pengukuran keberhasilan dan prestasi sebuah organisasi atau perusahaan (Psomas, 2015). Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti tentang *Business Performance*. *Business Performance* yang berhasil adalah perpaduan kinerja antar personel, tim, atau unit disebuah organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Bila performa suatu perusahaan ditinjau hanya pada kinerja satu aspek saja, misal

keuangan, hal ini dapat kurang memahami dan mengukur arti dari *Business Performance* (Noordin, 2014). Maka dari itu, suatu organisasi harus mengembangkan berbagai ukuran kinerja (Azar, 2016). Gunday (2011) menganggap kualitas produk, aspek operasional, serta performa keuangan dapat menjadi dimensi pengukur akan performa suatu organisasi.

Perusahaan harus selalu berubah untuk mengembangkan ke-efektivitasannya karena perubahan bertujuan untuk mengembangkan cara untuk menggunakan sumber daya dan kemampuan yang ada untuk meningkatkan kinerja (Gao, 2015). Dalam mengukur kinerja sebuah perusahaan, diperlukan pendekatan yang menggabungkan pengukuran finansial dan nonfinansial. Dalam hal ini, aspek finansial dapat didapatkan dari laporan keuangan maupun informasi publik lainnya, sedangkan non finansial tidak dapat diukur melalui satuan keuangan seperti reputasi, pengaruh, kompetisi, inovasi, dan lain lain (Wamba, 2017).

Penelitian ini berusaha untuk mengisi research gap pada pendekatan RBV yang tradisional. Dengan merencanakan dan memahami sumber daya serta kemampuan organisasi sesuai dengan keadaan yang ada (Eisenhardt & Martin, 2012). Penelitian yang meneliti pengaruh *Innovation Capabilities* terhadap *E-Business Performance* masih jarang ditemukan, maka dari itu penelitian ini berusaha untuk menguji Kembali peranan *Innovation Capability* sebagai variabel mediasi antara *Innternal Environment, Dynamic Capability, dan Knowledge Management* terhadap *E-Business Perforamance*. Perusahaan menggunakan segala sumber daya dan kemampuannya untuk menciptakan nilai bagi perusahaan, hal ini sejalan dengan penelitian oleh Tavassoli (2015) yang menyatakan bahwa perusahaan dapat

memanfaatkan *Innovation Capability* untuk menciptakan nilai bagi perusahaan. Akan tetapi, fakta empirisnya masih banyak perusahaan atau bisnis yang gagal dalam menjalankan strategi yang telah dirumuskan. Hal ini berarti tidak semua organisasi yang berinovasi mendapatkan jaminan untuk meningkatkan performa perusahaan. Tentu saja ada beberapa faktor faktor lain yang berpengaruh terhadap implementasi tersebut yang pada akhirnya berdampak pada kinerja dari perusahaan tersebut. Hal itulah yang menjadi research gap utama dalam penelitian ini. Adanya gap dari hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan ada kebutuhan untuk melakukan penelitian empiris, terutama dalam memahami lebih dalam hubungan yang sebenarnya antara *Internal Environment*, *Knowledge Management*, *Dynamic Capability*, dan *Business Performance*.

Beberapa penelitian berusaha mengungkap mengungkap faktor faktor yang mempengaruhi kinerja dari *E-Business*. Tetapi, masih sedikit penelitian yang berusaha memandang *Innovation Capability* serta *Resource Based View* suatu organisasi bila dilihat dari aspek strategiknya. Faktor eksternal yakni perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat menjadi pendorong bagi perusahaan untuk memiliki teknologi sebagai sebuah *Resources* yang harus dikembangkan.

Perkembangan teknologi informasi tidak hanya semakin mempermudah proses penjualan barang, tetapi juga di dalam proses internal bisnis perusahaan. Dengan demikian, teknologi informasi memang menjadi sebuah *Resources* yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas bisnisnya sehingga dapat mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori *Resource Based View* (Barney, 1991). Penelitian ini ingin mencari faktor

– faktor yang dapat mempengaruhi kinerja *E-Business* secara keseluruhan apabila dilihat dari sudut pandang *Resource Based View* dengan *Innovation Capability* sebagai variabel mediator, sehingga nantinya dapat dimanfaatkan oleh perusahaan guna meningkatkan performa perusahaan. *Innovation5. Capability* sebagai dependen variabel juga digunakan untuk variabel mediasi (perantara). *Innovation Capability* digunakan sebagai variabel mediasi karena kebutuhan akan pemahaman yang mendalam mengenai *Innovation Capabilities* sangat diperlukan, terutama dalam meningkatkan performa perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa *Innovation Capabilities* memiliki hubungan yang positive dan signifikan terhadap performa perusahaan (Al-Ansari et al., 2013; Opez and Sánchez, 2013; Hilman and Kaliappen, 2015). Ketika perusahaan ingin berkembang perusahaan memerlukan strategi dan inovasi yang tepat guna untuk menghadapi lingkungan persaingan serta dinamika pasar persaingan yang sangat kompetitif (Guzmán et al, 2018). *Innovation Capability* menjadi variabel mediasi juga dikarenakan fenomena yang ada, dimana tidak semua perusahaan yang mengaplikasikan *Innovation Capability* pasti berhasil meningkatkan performa, serta mampu bersaing. Penelitian ini berusaha untuk mengisi research gap pada pendekatan RBV yang tradisional. Dengan merencanakan dan memahami sumber daya serta kemampuan organisasi sesuai dengan keadaan yang ada (Eisenhardt & Martin, 2012). Penelitian yang meneliti pengaruh *Innovation Capabilities* terhadap *E-Business Performance* masih jarang ditemukan, maka dari itu penelitian ini berusaha untuk menguji Kembali peranan *Innovation Capability* sebagai variabel mediasi antara

*Innternal Environment, Dynamic Capability, dan Knowledge Management* terhadap *E-Business Perforamance* Penelitian penelitian

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini berusaha untuk menguji peranan *Innovation Capability* sebagai variabel mediasi antara *Internal Environment, Dynamic Capability, Knowledge Management* terhadap *E-Business Performance* pada bisnis online pakaian di Jawa Timur.

## 1.2. Batasan Masalah

Di dalam setiap penelitian, diperlukan batasan-batasan yang jelas dan sistematis mengenai masalah dan obyek yang dibahas sehingga pembahasan yang diberikan tidak menjadi terlalu luas atau tidak terfokus. Maka dari itu, berdasarkan fakta-fakta yang telah terkumpul menunjukkan bahwa variabel yang diteliti adalah *Internal Environment*, *Knowledge Management*, *Dynamic Capability*, *Innovation Capability*, dan *E-Business Performance* yang akan digunakan untuk membahas obyek penelitian yang dipilih. Penelitian ini akan dilakukan dan mengambil hasil penyebaran kuesioner terhadap bisnis *online* pakaian di Jawa Timur.

## 1.3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Internal Environment* berpengaruh terhadap *Innovative Capability* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur?
2. Apakah *Knowledge Management* berpengaruh terhadap *Innovative Capability* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur?
3. Apakah *Dynamic Capability* berpengaruh terhadap *Innovative Capability* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur?
4. Apakah *Internal Environment* berpengaruh terhadap *E-Business performance* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur?
5. Apakah *Knowledge Management* berpengaruh terhadap *e-Business performance* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur?

6. Apakah *Dynamic Capability* berpengaruh terhadap *e-Business performance* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur?
7. Apakah *Innovation Capability* berpengaruh terhadap *e-Business performance* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur?
8. Apakah *Innovation Capability* memediasi pengaruh *Internal Environment* terhadap *E-Business performance* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur?
9. Apakah *Innovation Capability* memediasi pengaruh *Knowledge Management* terhadap *e-Business performance* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur?
10. Apakah *Innovation Capability* memediasi pengaruh antara *Dynamic Capability* terhadap *e-Business performance* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur?

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh:

1. *Internal Environment* terhadap *Innovation Capability* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur.
2. *Knowledge Management* terhadap *Innovation Capability* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur.
3. *Dynamic Capability* terhadap *Innovation Capability* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur.
4. *Internal Environment* terhadap *Business Performance* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur.
5. *Knowledge Management* terhadap *Business Performance* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur.
6. *Dynamic Capability* terhadap *Business Performance* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur.
7. *Innovation Capability* terhadap *Business Performance* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur.
8. *Internal Environment* terhadap *E-Business Performance* yang dimediasi oleh *Internal Environment* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur.
9. *Knowledge Management* terhadap *E-Business Performance* yang dimediasi oleh *Internal Environment* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur.
10. *Dynamic Capability* terhadap *E-Business Performance* yang dimediasi oleh *Internal Environment* pada bisnis *online* pakaian di Jawa Timur.



## 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat teoritis untuk memperkaya ilmu Manajemen Strategik berdasarkan pandangan RBV yang dikemukakan oleh Barney (1991) dan Montgomery (1995). Walaupun pandangan RBV memiliki keterbatasan dalam sudut pandangnya, namun mengintegrasikan *Internal Environment*, *Knowledge Management* dan *Dynamic Capability*, terutama dimediasi oleh *Innovation Capability* akan memungkinkan organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan kinerja yang berkelanjutan. Manfaat praktis terhadap keberhasilan kinerja bisnis *online* pakaian juga dapat diperoleh dengan memahami dan menciptakan suatu strategi bersaing untuk keberlanjutan kinerja perusahaan di Jawa Timur.

### 1.5.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen strategik khususnya dalam hal implementasi strategi berbasis *e-business* dalam sudut pandang *Resource Based View*. Penelitian ini berusaha mengembangkan model baru dari penelitian penelitian sebelumnya dalam mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan *e-business*. Penelitian ini akan memberikan kontribusi untuk pengembangan pengaruh *Internal Environment*, terhadap *E-Business Performance* dan didukung oleh penelitian (Genç, 2014); Prajogo et Al. (2011); Musram (2010). Sedangkan untuk pengembangan pengaruh *Knowledge Management* terhadap *E-Business Performance* didukung dengan penelitian (Audretsch & Thurik (2014); Chirico (2011); Soderberg & Holden (2012). *Dynamic Capability* akan memberikan pengaruh terhadap *E-Business Performance*

akan didukung oleh beberapa penelitian dari (Di Stefano, Peteraf, & Verona, 2010; Eriksson, 2014; Peteraf, Di Stefano, & Verona, 2013; Vogel & Güttel, 2013). Penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi perkembangan penelitian selanjutnya di bidang implementasi strategi *e-business* dalam berbagai industri, sedangkan penelitian ini berfokus hanya pada industri bisnis *online* pakaian.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan dapat membawa suatu pemahaman yang mendalam mengenai bidang industry bisnis *online* pakaian serta mampu di generalisasi bagi berbagai pihak. Antara lain

- Bagi pelaku usaha bisnis *online* sebagai tuntunan dalam hal mengimplementasikan *e-business* untuk dapat memenangkan persaingan dan meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi. Dengan mengetahui peran dari masing masing variabel yang dibahas, diharapkan bisnis *online* pakaian akan mengambil langkah Langkah yang strategis dalam mencapai tujuan dari masing masing perusahaan.
- Bagi masyarakat secara luas, hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan informasi dalam memahami perkembangan kondisi lingkungan bisnis yang telah berevolusi seiring dengan kemajuan teknologi dan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap *e-business*.

- Bagi pemerintah, hasil penelitian ini akan bisa bermanfaat sebagai bahan evaluasi dan merencanakan program-program untuk merumuskan kebijakan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi digital.
- Bagi akademisi, hasil penelitian ini dapat memberikan jawaban bagi research gap yang ada, maupun dasar bagi penelitian-penelitian selanjutnya, yang bisa mengembangkan kerangka penelitian, maupun obyek penelitian yang dipilih

#### **1.6. Kebaruan Penelitian**

Kebaruan penelitian ini secara teoritis dapat dilihat pada penjelasan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis pada bisnis *online* pakaian. Dengan mengacu pada beberapa teori strategik manajemen khususnya *Resource Based View* (Barney, 1991) dan beberapa teori lain yang berusaha menekankan bahwa perusahaan harus memahami sumber daya yang dimiliki dalam internal perusahaan untuk dijadikan keunggulan bersaing. Dengan menggabungkan dan menganalisa aspek *Internal Environment, Knowledge Management, Dynamic Capability*, di harapkan dapat memberikan sudut pandang yang lebih menyeluruh dibandingkan dengan beberapa penelitian-penelitian sebelumnya yang hanya menggunakan satu perspektif saja. Penelitian-penelitian terdahulu banyak memberikan pemaparan dan gagasan yang penting, akan tetapi lemah pada aspek keseluruhannya. Penelitian ini diharapkan memberikan sudut pandang yang komprehensif agar kekurangan dan kelemahan

penelitian terdahulu dapat dilengkapi dan akhirnya memberikan suatu pemahaman yang lebih dalam dan komprehensif.

Penelitian ini berusaha menggabungkan aspek *Resources*, yaitu *Dynamic Capability* serta *Internal Environment*. Dimana penelitian-penelitian sebelumnya hanya berfokus pada *Resources* saja maupun *Capabilities* saja. Pemilihan variable ditentukan oleh fenomena yang ada mengenai perkembangan bisnis *online* pakaian di Indonesia. Melalui telaah pustaka dan jurnal jurnal yang didapatkan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam pada ranah lingkup strategik manajemen. Penelitian ini berusaha menggabungkan teori *Resource Based View*, dimana dalam penelitian ini diwakili oleh *Internal Environment*, dan *Knowledge Management*, serta *Capabilities*, dimana dalam hal ini diwakili oleh *Dynamic Capability* dan *Innovation Capability*.

Kebaruan penelitian ini secara empiris adalah berfokus industri bisnis *online* pakaian serta mengkaitkannya pada beberapa variabel seperti *Internal Environment*, *Knowledge Management*, *Dynamic Capability* serta *Innovation Capability* dalam meningkatkan *E-Business Performance* sehingga dengan adanya penelitian ini, mampu melengkapi kekurangan penelitian penelitian terdahulu, serta juga memiliki nilai kebaruan yaitu penggunaan beberapa variabel independen yang mewakili *Resource Based View* dalam penerapannya dan pembuktiannya terhadap *E-Business Performance* pada bisnis *online* pakaian. Pemilihan variabel variabel independen, yaitu *Internal Environment*, *Knowledge Management*, *Dynamic Capability* berdasarkan fenomena bahwa pada situasi saat ini. Dalam kaitannya dengan variabel variabel tersebut, perusahaan dirasa perlu untuk memiliki, kemampuan dalam

memahamhi *Capabilities* yang dimiliki, sehingga perusahaan mampu menanggapi situasi dan kondisi persaingan yang sangat cepat berubah. Melalui penelitian ini, selain melengkapi kekurangan pada penelitian penelitian terdahulu, dapat juga memiliki nilai kebaruan. Berdasarkan pelacakan peneliti, terhadap penelitian-penelitian terdahulu, belum pernah ada penelitian yang menggunakan *Resource Based View* atau RBV sebagai dasar teori penelitian serta menggunakan *Internal Environment*, *Dynamic Capability*, dan *Knowledge Management* sebagai independent variabel, *Innovation Capability* sebagai variabel mediasi, dan *E-Business Performance* sebagai dependen variabel. Diharapkan, hasil penelitian dapat memiliki nilai kebaruan tersendiri dan memiliki manfaat bagi sekian banyak pihak.