

THE INFLUENCE OF STRATEGIC AGILITY ON SUSTAINABILITY COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH BUSINESS COMPETITIVE ACTION OF SICEPAT EXPRESS

Erwin Permana^{1*}, Margo Purnomo², Rukun Santoso³, Syamsurizal⁴

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pancasila, Indonesia

²Departemen Administrasi Bisnis, Universitas Padjadjaran, Indonesia

³Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Jakarta, Indonesia

⁴Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Jakarta

E-mail : erwin.permana@univpancasila.ac.id¹, purnomo@unpad.ac.id²,

Rukunsantoso1859@gmail.com³, Syamsurizal@bisnis.pnj.ac.id⁴

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has suppressed almost all business and economic sectors. However, the Sicepat Courier service business actually shows a competitive advantage over other business organizations. This study aims to analyze how strategic agility is able to form a sustainable competitive advantage through the competitive action of Sicepat's courier services. The sampling technique used purposive sampling. The research respondents were 63 middle managers of Sicepat Express. The analysis technique uses the Structural Equation Model (SEM) with SmartPLS. This study proves that competitive actions by companies increase strategic agility in forming a sustainable competitive advantage. This study contributes to strengthening the view that strategic steps cannot be separated from competitive action to form competitive advantage. The results of this study recommend the Sicepat courier service company to constantly increase its competitive action. In the future, research is needed that involves a more detailed competitive action construct with a wider coverage of respondents so that the results of this study become a more established concept.

Keywords : strategic agility, competitive action, sustainability competitive advantage, Sicepat.

PENGARUH AGILITAS STRATEGIS TERHADAP SUSTAINABILITY COMPETITIVE ADVANTAGE MELALUI AKSI KOMPETITIF BISNIS SICEPAT EXPRESS

ABSTRAK

Pandemik Covid-19 menekan hampir seluruh sektor bisnis dan ekonomi. Namun bisnis jasa kurir Sicepat justru menunjukkan keunggulan bersaing dibanding organisasi bisnis yang lain. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana agilitas strategis mampu membentuk sustainabilitas *competitive advantage* melalui aksi kompetitif jasa kurir Sicepat. Teknik sampling menggunakan *purposive sampling*. Responden penelitian adalah *middle managers* Sicepat Express sebanyak 63 orang. Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Model (SEM) with SmartPLS*. Penelitian ini membuktikan bahwa aksi – aksi kompetitif yang dilakukan perusahaan meningkatkan agilitas strategis dalam membentuk sustainabilitas keunggulan bersaing. Penelitian ini memberikan kontribusi untuk memperkuat pandangan bahwa langkah strategis tidak dapat dipisahkan dengan aksi kompetitif untuk membentuk keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini merekomendasikan kepada perusahaan jasa kurir Sicepat untuk senantiasa meningkatkan aksi kompetitifnya. Ke depan diperlukan penelitian yang melibatkan konstruk aksi kompetitif yang lebih detail dengan cakupan responden yang lebih luas sehingga hasil penelitian ini menjadi sebuah konsep yang lebih mapan.

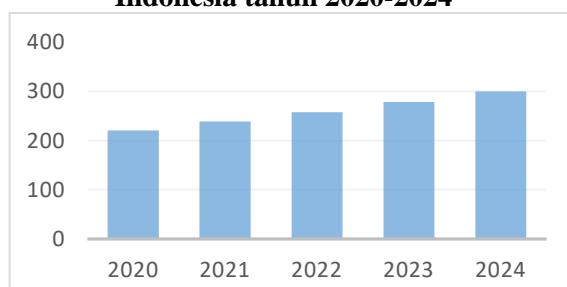
Kata kunci: agilitas strategis, aksi kompetitif, sustainabilitas keunggulan bersaing, Sicepat.

PENDAHULUAN

Di awal pandemik Covid-19, sektor transportasi dan logistik menjadi sektor terdepan yang terdampak secara ekonomi. Keharusan *social distancing* menyebabkan pengurangan interaksi social secara signifikan serta penundaan berbagai aktivitas logistik. Penerapan *social distancing* kemudian mengubah cara belanja masyarakat. Anjuran untuk membatasi kegiatan di luar rumah membuat masyarakat semakin banyak berbelanja *online*. Berdasarkan data yang dirilis oleh katadata terdapat penurunan belanja langsung di toko fisik hingga mencapai 45% dan sebaliknya terdapat peningkatan belanja *online* melalui *ponsel* hingga 45% (Katadata, 2020).

Pembatasan kegiatan diluar rumah melalui *social distancing* membuat penggunaan jasa kurir meningkat drastis untuk mengirim barang, baik kebutuhan pokok, makanan, *fashion*, obat-obatan, dan lain-lain memanfaatkan jasa perusahaan ekspedisi (Rohmah & Syari, 2020). Peningkatan volume pengiriman terjadi terutama untuk pengiriman domestik adapun pengiriman barang *crossborder* terjadi penurunan karena adanya pembatasan penerbangan baik ke dalam maupun luar negeri. Untuk pengiriman domestik, setidaknya hingga akhir 2020 terjadi peningkatan hingga 40% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya (Katadata, 2020).

Gambar 1. Proyeksi pendapatan pasar logistik Indonesia tahun 2020-2024



(Sumber: Indonesia Economic Forum, 2020)

Gambar 1 menunjukkan bahwa menurut data yang dirilis oleh *Indonesia Economic Forum*, pada tahun 2020, pendapatan logistik Indonesia mencapai US\$ 220,9 miliar dan akan terus meningkat hingga mencapai US\$ 300,3

miliar pada tahun 2024. Pendapatan tersebut terdiri dari angkutan barang, pergudangan, serta kurir, ekspres, dan parsel (Indonesia Economic Forum, 2020).

Menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang fluktuatif akibat tekanan pandemik Covid-19, perusahaan harus mempunyai kemampuan menyesuaikan sumberdaya internal bisnis dan perilaku pasar. Kemampuan untuk menyesuaikan sumber daya internal bisnis dan perilaku di pasar dapat dicapai melalui penerapan prinsip ketangkasan bisnis (*business agility*) (Qosasi et al., 2019). Konsep ketangkasan berawal dari tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan dalam persaingan global dinamis, yaitu bagaimana mencapai keunggulan kompetitif. Agilitas merupakan kemampuan aktifitas bisnis perusahaan secara luas yang mencakup kemampuan organisasi mengelola faktor-faktor internal seperti penyesuaian struktur, pemanfaatan sistem informasi, pengelolaan logistik perusahaan dan menciptakan pola pikir pegawai menjadi lebih tangkas dalam menghadapi dinamika di pasar (Ameen Ishaq & Prakash, 2020; Felipe et al., 2016; Qosasi et al., 2019).

Karakteristik utama agilitas adalah memiliki kemampuan operasional yang fleksibel untuk dapat merespon dengan cepat perubahan lingkungan (Lu & Ramamurthy, 2011). Lu & Ramamurthy (2011) menyebutkan bahwa dalam perusahaan yang mempunyai agilitas, akan mampu menyesuaikan keadaan pasar melalui perubahan alur operasi atau penataan organisasi agar mampu tetap bertahan. Hal tersebut merupakan bentuk dari atribut agilitas organisasi dalam menyesuaikan operasi perusahaan. Selain itu, untuk mampu mengambil peluang pasar, perusahaan harus lincah dan tangkas dalam mengambil setiap keputusan dengan tindakan-tindakan yang menguntungkan perusahaan. Atribut ini disebut agilitas organisasi dalam pemanfaatan pasar (Lu & Ramamurthy, 2011; Qosasi et al., 2019; Saha et al., 2019).

Sicepat *express* menjadi salah satu perusahaan jasa kurir yang mampu merespon perubahan lingkungan akibat tekanan pandemik menjadi peluang bisnis yang menguntungkan. Strategi yang dilakukan Sicepat selain mengadopsi protokol kesehatan untuk semua

karyawan, memastikan barang yang dikirim disemprot disinfektan setiap hari sehingga barang yang dikirim bebas virus korona. Untuk menangkap pasar lebih luas Sicepat menerapkan strategi harga murah misalnya Sicepat Halu dengan harga pengiriman Rp 5.000 untuk produk kecil. Sedangkan untuk merespon perubahan perilaku belanja masyarakat yang beralih ke *e-commerce*. Sicepat fokus pada pengiriman untuk ritel *e-commerce*. Dalam satu hari pengiriman paket Sicepat tercatat menembus satu juta paket (Andriani, 2020a, 2020b). Hal ini mengindikasikan bahwa Sicepat express memiliki kecepatan untuk berubah dan beradaptasi dengan lingkungan atau secara teoritis dikatakan memiliki agilitas strategis (Arbussa et al., 2017; Liu et al., 2020; Saha et al., 2019).

Selain tantangan pandemik Covid-19, Sicepat *express* juga berhadapan dengan persaingan yang ketat di industri jasa kurir. Hal ini terlihat dari jumlah perusahaan yang tergabung dalam *Asosiasi Perusahaan Jasa Pengiriman Ekspres*, Pos, dan Logistik Indonesia (Asperindo) sebanyak 536 perusahaan. Diugwu (2011) menyatakan bahwa semakin bertambahnya perusahaan yang menawarkan barang dan jasa yang serupa kepada konsumen maka persaingan meningkat, semakin meningkatnya persaingan justru akan memberikan keuntungan berupa terciptanya keunggulan perusahaan dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya atau keunggulan kompetitif. Ketika persaingan semakin meningkat maka aksi dan reaksi dalam bersaing juga akan meningkat sehingga membutuhkan keunggulan kompetitif (Diugwu, 2011).

Secara konseptual, Mithas et al. (2011) menyatakan bahwa agilitas dan aksi kompetitif merupakan dua konstruk yang membangun *entrepreneurial actions process*. Hahn & Kühnen (2013) memandang bahwa konstruk aksi kompetitif adalah *the missing link* pada penelitian keunggulan kompetitif perusahaan. López-Santos et al. (2020) mengungkapkan bahwa sebagai akibat dari globalisasi, inovasi teknologi dan lingkungan bisnis yang kacau serta persaingan yang dramatis menyebabkan aksi dan reaksi antar perusahaan terjadi dengan

cepat oleh karena itu keunggulan kompetitif sangat penting diperhatikan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh agilitas strategis terhadap keunggulan kompetitif, pengaruh agilitas strategis terhadap aksi kompetitif dan pengaruh aksi kompetitif terhadap keunggulan kompetitif. Dengan demikian penelitian ini mencoba untuk menjawab kebutuhan perusahaan untuk memenangkan persaingan ditengah iklim yang kompetitif dan dramatis akibat tekanan pandemik Covid-19. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi landasan konseptual pemilik/pemimpin dan manajer perusahaan jasa kurir Sicepat *express* untuk tetap memiliki keunggulan bersaing ditengah situasi pandemik Covid-19.

TINJAUAN PUSTAKA

Agilitas strategis dan aksi kompetitif

Agilitas strategis didefinisikan sebagai kapasitas organisasi untuk membuat komitmen strategis, dengan tetap tangkas dan fleksibel dan dianggap sebagai sarana yang mampu mengubah dan menemukan kembali kompetensi inti perusahaan disaat kondisi pasar mengalami turbulensi, kemudian perusahaan mampu beradaptasi dan akhirnya mampu (*survive*) bertahan (Arbussa et al., 2017). Organisasai bisnis saat ini dituntut untuk memiliki kecepatan dalam merespon, siklus produk yang pendek, dan perubahan permintaan konsumen (Liu et al., 2020). Hasil Penelitian Felipe et al., (2016) menyatakan bahwa dalam perspektif kapabilitas dinamik, kecepatan dan fleksibilitas dalam merespon perubahan pasar merupakan bentuk tercapainya agilitas strategis. Piccoli & Ives (2014) berpandangan bahwa agilitas merupakan konsep tentang kecepatan organisasi dalam mengambil keputusan sebagai tanggapan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Lu & Ramamurthy (2011) menyatakan bahwa bahwa agilitas adalah *the able to detect opportunities for innovation and seize those competitive market opportunities by assembling requisite assets, and relationships with speed and surprise*. Berdasarkan definisi tersebut penelitian ini mendefenisikan agilitas strategis sebagai kecepatan aksi dan reaksi perusahaan jasa kurir Sicepat di dalam industri, transportasi

dan jasa kurir yang sedang menghadapi tekanan pandemik untuk mendeteksi peluang, mengambil peluang, berinovasi serta melengkapi perusahaan dengan sarana/asset, dan *relationships* yang dibutuhkan dalam rangka beradaptasi dengan persaingan bisnis serta lingkungan bisnis yang tidak pasti. Konstruk agilitas strategis ini terdiri dari tiga indikator yaitu agilitas konsumen, agilitas mitra, dan agilitas operasional (Qosasi et al., 2019).

Indikator agilitas konsumen didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mendeteksi peluang pasar dengan memahami kondisi dan perubahan kondisi konsumen (Purnomo, 2014). Indikator agilitas pelanggan memiliki empat *item* yakni, perencanaan strategi perusahaan dilakukan dengan menyerap aspirasi dan kebutuhan konsumen; inovasi jenis pengiriman berdasarkan informasi konsumen; mampu mempertahankan konsumen yang ada dan menambah konsumen baru; serta memahami kemampuan daya beli konsumen.

Indikator agilitas mitra adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan aset, kompetensi, dan pengetahuan dari kerjasama bisnis dengan para mitra bisnis perusahaan sehingga perusahaan tanggap merespon permintaan pelanggan (Purnomo, 2014).. Indikator agilitas mitra memiliki dua *item* yakni perusahaan mampu meningkatkan aset dari adanya kerjasama dengan para mitra dan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan bisnis perusahaan dari adanya kerjasama dengan para mitra.

Indikator agilitas operasional adalah kemampuan proses internal perusahaan untuk meraih kecepatan, ketepatan, dan proses operasi dengan biaya ekonomi yang rendah guna memenuhi peluang yang diraih perusahaan (Purnomo, 2014). Indikator agilitas operasi memiliki dua *item* yakni perusahaan memiliki proses operasi bisnis dengan biaya ekonomi yang rendah dan perusahaan memiliki proses operasi bisnis yang cepat.

Sedangkan aksi kompetitif adalah seperangkat aktivitas-aktivitas persaingan yang jelas, dan terarah yang dilakukan secara berulang dan terus menerus (Teece, 2012). Para ahli juga sepakat bahwa aksi kompetitif juga merupakan gerakan perusahaan yang dapat

dilihat, spesifik, dan diinisiasi perusahaan dalam rangka meningkatkan posisi kompetitifnya (Andrevski et al., 2016; Carnes et al., 2019; Hughes-Morgan & Ferrier, 2014; Lin et al., 2020; Mithas et al., 2011). Aksi kompetitif tersebut dapat berupa aksi penentuan harga, aksi pemasaran, aksi produk baru, aksi kapasitas, aksi pelayanan, dan aksi *signaling/digital* (Andrevski et al., 2016). Maka penelitian ini mengajukan tiga aksi kompetitif perusahaan jasa kurir Sicepat yakni *concern to speed*, potongan harga serta adopsi digital.

Purnomo & Suharyono (2011) menyatakan bahwa organisasi dengan agilitas yang tinggi mampu melakukan aneka macam aksi-aksi kompetitif. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak hanya mampu melakukan eksplorasi peluang pada pasar baru tetapi juga mampu melakukan eksplorasi pada pasar yang ada. Berdasarkan uraian literature ini, maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian:

H1: Agilitas strategis berpengaruh terhadap aksi kompetitif

Agilitas strategis dan sustainabilitas keunggulan kompetitif

Penjelasan tentang pengaruh agilitas strategis terhadap sustainabilitas keunggulan kompetitif berdasarkan pada teori kapabilitas dinamik (Dethine et al., 2020; Saha et al., 2019). Berdasarkan teori tersebut kecepatan menjadi sumber tercapainya keunggulan kompetitif (Piccoli & Ives, 2014; Qosasi et al., 2019). Keunggulan kompetitif diperoleh ketika perusahaan mengembangkan atau menguasai satu set atribut (atau mengeksekusi tindakan-tindakan) yang memungkinkan perusahaan berkinerja melampaui para pesaingnya (Nguyen, 2010). Pengertian keunggulan kompetitif menurut (Nguyen, 2010) adalah kelebihan unik yang dimiliki oleh suatu usaha yang membedakan dengan usaha lain sejenis sehingga dapat digunakan untuk memenangkan persaingan.

Salah satu pendekatan baru yang berfokus pada peningkatan daya saing organisasi bisnis saat menghadapi dinamika kompetisi seperti di saat pandemik saat ini adalah kewirausahaan strategis (Schoemaker et al., 2018). Praktik kewirausahaan strategis merupakan

kewirausahaan pada tingkat organisasi yang memadukan kewirausahaan dan manajemen strategis serta mencerminkan dua hal, yaitu *opportunity seeking activities* dan *advantage seeking activities* (McAdam et al., 2010). Berdasarkan defenisi tersebut maka penelitian ini mengajukan konstruk sustainabilitas keunggulan kompetitif sebanyak lima item yakni biaya operasi lebih hemat; daya tarik konsumen; keanekaragaman layanan; ketersediaan armada; praktik manajemen lebih baik serta murah.

Berkenaan dengan pandemik yang mengharuskan *social distancing* yang mengganggu rantai pasok dari produsen ke konsumen, pada kondisi tersebut organisasi jasa kurir perlu menjadi lebih cepat, fleksibel, dan partisipatif. Dalam perspektif kapabilitas dinamik kecepatan dan fleksibilitas dalam merespon perubahan pasar merupakan bentuk tercapainya agilitas strategis (Acıkdilli & Ayhan, 2013; Weerawardena & Mavondo, 2011a). Akhirnya, agilitas menjadi sumber sustainabilitas keunggulan kompetitif karena organisasi yang *agile* menyulitkan pesaing untuk meniru (Yaghoobi et al., 2014). Berdasarkan defenisi tersebut maka kami mengajukan hipotesis penelitian:

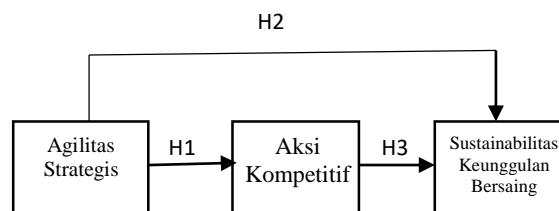
H2: Agilitas strategis berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

Aksi kompetitif dan sustainabilitas keunggulan kompetitif

Pengaruh aksi kompetitif terhadap sustainabilitas keunggulan kompetitif secara teoritis berdasarkan pada *Entrepreneurial Action Theory*. Berdasarkan teori tersebut (Doz & Kosonen, 2010) menjelaskan hubungannya sebagai berikut: *competitive action is an intentional action which is performed by company because it desires to achieve or maintain competitive advantage and believes that the action will contribute to the fulfillment of this desires*. Jadi aksi kompetitif secara teori bertujuan untuk meraih atau menjaga sustainabilitas keunggulan kompetitif (Chi, Ravichandran & Andrevski, 2010; Rafailidis et al., 2017; Wang, 2014). Chi et al. (2010) berdasarkan teori aksi menjelaskan bahwa aksi kompetitif yang dilakukan perusahaan memberikan pembelajaran tentang kesuksesan

dari aksi yang dilakukan, reaksi dari pesaing, dan melakukan penyesuaian untuk aksi selanjutnya. Aksi kompetitif menjadi sumber bagi terciptanya keunggulan kompetitif bagi organisasi, atau tanpa kehadiran aksi kompetitif maka perusahaan tidak dapat mencapai keunggulan kompetitif (Zultaqawa et al., 2019). Penjelasan tersebut juga memperkuat pandangan Reijse et al. (2015) yang mengklaim bahwa aksi kompetitif merupakan mata rantai yang hilang dalam penelitian *dynamic competitive theory*. Berdasarkan pemaparan tersebut maka penelitian ini mengajukan hipotesis penelitian: H3: Aksi kompetitif berpengaruh terhadap sustainabilitas keunggulan kompetitif Berdasarkan *review literature* dan hipotesis penelitian yang sudah diajukan maka dapat dibangun kerangka pemikiran seperti Gambar 2.

Gambar 2. Kerangka pemikiran



Sumber: Adaptasi dari (Purnomo et al., 2011)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif peneliti berusaha mencari fakta dan fenomena sosial dengan terlebih dahulu mengembangkan hipotesis, digunakan pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data dengan menggunakan instrument penelitian, pengujian secara statistik, dan ditarik kesimpulan umum (Wollenschläger, 2011).

Penelitian ini diawali dengan melakukan *literature review* untuk mengidentifikasi konstruk penyusun variabel agilitas strategis, aksi kompetitif dan sustainabilitas keunggulan kompetitif pada perusahaan jasa kurir Sicepat Express. Setelah teridentifikasi dan didapatkan dimensi serta indikator untuk mengukur variabel dilanjutkan dengan membuat kuesioner penelitian. Berdasarkan hasil ini, didapatkan total pertanyaan sebanyak 18 item pertanyaan.

Skala pengukuran menggunakan skala likert: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Ragu-ragu; 4 = Setuju dan 5 = Sangat Setuju (Joshi et al., 2015; Kim, 2011).

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Sicepat *Express* yang berjumlah 10.900 orang. Teknik penentuan sampling menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* digunakan karena tidak semua karyawan memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden. Responden penelitian adalah para manajer, baik *low, middle* maupun *top level managers*. Para manajer dipilih menjadi responden karena dianggap lebih memahami masalah yang akan dijawab oleh penelitian ini.

Jumlah responden mengacu kepada pendapat pakar misalnya Ferdinand (2014) menganjurkan bahwa penelitian kuantitatif jumlah sampel yang layak adalah 100 orang. Kuesioner tersebut dikirim ke responden yakni manajer perusahaan Sicepat *Express*. Total responden yang mengisi kuesioner secara sempurna sebanyak 63 orang. Dengan demikian pengembalian kuesioner mencapai 63%. Sekaran & Bougie (2016) mengajukan aturan praktis bahwa untuk sebagian besar penelitian, ukuran sampel berkisar antara 30 responden 500 responen. Dengan demikian jumlah 63 responden layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan Partial Least Square (PLS). SEM-PLS dapat digunakan untuk melakukan analisis *confirmatory* (Costa & Sarmento, 2019). *Confirmatory factor analysis* (CFA) merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menemukan bentuk konstruk dari kumpulan variabel manifes, atau menguji suatu variabel atas asumsi manifes yang membangunnya (Ghozali, 2014a). Pertimbangan menggunakan SmartPLS karena SmartPLS dikembangkan berdasarkan jalur pemodelan dan *bootstrap*, dan direkomendasikan oleh (Ketchen, 2013). Model penelitian yang dikembangkan adalah model reflektif. Tujuan model reflektif adalah analisis data, dimana peneliti lebih lanjut dapat mengkonfirmasi hasil analisis berdasarkan teori yang sudah dibangun.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profile responden penelitian

Profile responden penelitian memberikan informasi tentang responden yang terlibat dalam penelitian. Berikut disajikan Tabel 1, *Profile* responden penelitian.

Tabel 1. Profil responden penelitian

	Item	Jumlah	Persen
Jenis Kelamin	Pria	45	71.43
	Wanita	18	28.57
	Total	63	100.00
Jabatan	Kepala cabang	2	3.17
	Manajer	7	11.11
	Manajer kantor	27	42.86
	Manajer keuangan	7	11.11
	Supervisi pemasaran	20	31.75
	Total	63	100.00
Lama bergabung	7 tahun	3	4.76
	6 tahun	4	6.35
	5 tahun	12	19.05
	4 tahun	15	23.81
	3 tahun	15	23.81
	2 tahun	11	17.46
	1 tahun	3	4.76
	Total	63	100.00

Sumber: Data hasil penelitian (2021)

Uji Kesesuaian Model

Analisis kesesuaian model penelitian SEM with PLS dilakukan dengan tiga tahap yakni analisis *outer* model, analisis *inner* model, dan pengujian hipotesis (Chin, 1998).

Analisis Outer model

Berdasarkan hasil *running* data dengan menggunakan *software smarPLS* diperoleh kesesuaian model penelitian, yang memenuhi kriteria yang disyaratkan *outer* model smart PLS yakni Model reflektif diukur dengan loading indikator (> 0.5); *Cronbach's alpha* & ρ_A dengan nilai > 0.6 *composite reliability* dengan nilai > 0.7 dan AVE > 0.5 (Hair et al., 2016). Berikut Tabel 2, disajikan *output loading factor* semua konstruk.

Tabel 2. Outer loading

	Agilitas strategi	Aksi kompetitif	Sustainabilitas keunggulan kompetitif
AK1		0.955	
AK2		0.939	
AK3		0.959	
AK4		0.941	
AS1	0.948		
AS2	0.944		

	Agilitas strategi	Aksi kompetitif	Sustainabilitas keunggulan kompetitif
AS3	0.956		
AS4	0.935		
AS5	0.947		
AS6	0.929		
AS7	0.933		
AS8	0.931		
SCA1			0.940
SCA2			0.933
SCA3			0.942
SCA4			0.965
SCA5			0.945
SCA6			0.947

Sumber: Diolah penulis (2021)

Tabel 2, memperlihatkan bahwa semua nilai *outer loading* memiliki nilai diatas > 0.5 oleh karena itu semua item pertanyaan dapat dipertahankan. Berikut disajikan Tabel 3 nilai validitas dan reliabilitas konstruk.

Tabel 3. Nilai validitas dan reliabilitas konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite reliability	AVE
AS	0.981	0.981	0.984	0.884
AK	0.963	0.966	0.973	0.899
SKB	0.976	0.977	0.981	0.894

Sumber: Diolah penulis (2021)

Tabel 3 memperlihatkan bahwa semua nilai cronbach alpha > 0.6 *composite reliability* dengan nilai >0.7 dan AVE >0.5 (Ghozali, 2014b). dengan demikian semua kriteria outer model terpenuhi

Analisis Inner Model

Menurut Jahn (2016) analisis *inner* model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi; koefisien determinasi (R^2); *Predictive Relevance* (Q^2); *Goodness of Fit Index* (GoF). Berikut disajikan perhitungan untuk masing-masing indicator.

Koefisien Determinasi (R^2)

Berikut disajikan nilai R^2 pada Tabel 4 :

Tabel 4. Nilai R^2

	R Square	Adjusted R Square
AK	0.834	0.832
SKB	0.892	0.889

Sumber: Diolah penulis (2021)

Menurut Hamdollah & Baghaei (2016) nilai

R^2 square di atas 0.67 kuat, antara 0.67 hingga 0.19 *moderate*, dan dibawah 0.19 lemah, Sarwono (2010) menambahkan nilai $R^2 > 0,7$ kuat. Maka semua variabel yang terlibat dalam penelitian ini terkategori memiliki hubungan yang kuat.

Predictive Relevance (Q^2)

Untuk menghitung Q^2 dapat digunakan rumus

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_n)$$

$$Q^2 = 1 - ((1 - 0.832) (1 - 0.889))$$

$$Q^2 = 0.981$$

Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blinfolding*. Menurut Yusif et al. (2020) jika nilai yang diperoleh adalah antara 0,02 dan 0,15, model tersebut memiliki kemampuan prediksi yang kecil. Jika nilai yang diperoleh adalah antara 0,15 hingga 0,35, model tersebut memiliki kemampuan prediksi sedang. Akhirnya, jika nilai yang diperoleh di atas 0,35, model tersebut memiliki kemampuan prediksi yang tinggi. Perhitungan terhadap nilai Q^2 didapatkan hasil sebesar 0.981 maka model memiliki kapabilitas prediksi yang besar.

Goodness of Fit Index (GoF)

Nilai GoF dalam SEM dengan PLS dihitung secara manual Henseler & Sarstedt (2013) dengan rumus

$$GoF = \sqrt{AVE^2 \times R^2}$$

$$GoF = 0.83$$

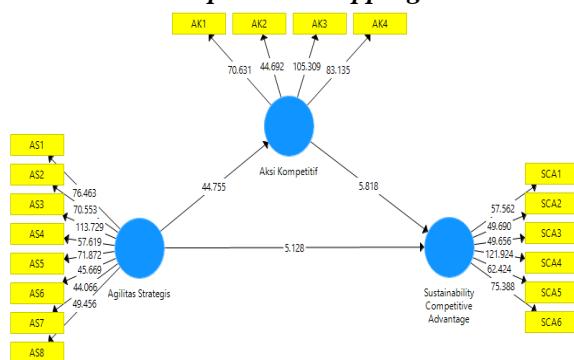
Henseler & Sarstedt (2013) merumuskan bahwa nilai GoF kecil 0,1, sedang 0,25, dan besar ketika itu 0,38. Penelitian ini membuktikan bahwa perhitungan nilai GoF adalah 0,83. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa model penelitian dapat menangkap fenomena nyata pengaruh agilitas strategis terhadap sustainabilitas keunggulan kompetitif jasa kurir Sicepat melalui aksi kompetitif. Dengan demikian uji inner model membuktikan bahwa semua kriteria hasil penelitian memenuhi kriteria yang relevan.

Pengujian Hipotesis

Model struktural dalam SEM-PLS dilakukan dengan proses *bootstrapping* yang

menghasilkan nilai t-statistik. Jika nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel dengan tingkat kepercayaan 95% ($> 1,96$), efeknya signifikan (Jahn, 2016). Berikut disajikan Gambar 3 Hasil output bootstrapping PLS.

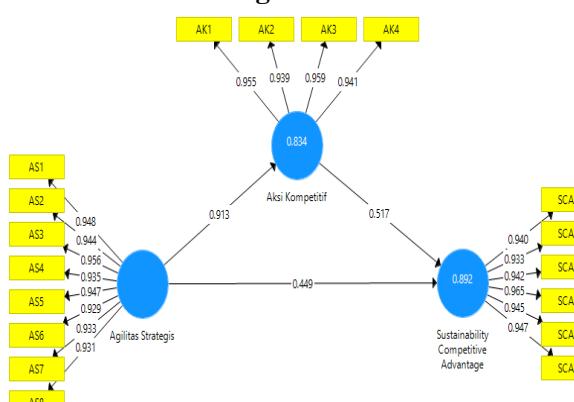
Gambar 3. Output bootstrapping smartPLS.



Sumber: hasil penelitian, 2021

Gambar 3 menyajikan seluruh dimensi penelitian signifikan membangun variabel pada tingkat kepercayaan 99% (>2.58). Sedangkan pengaruh antar variabel penelitian terbukti signifikan pada tingkat kepercayaan 99%, yakni agilitas strategis terhadap sustainabilitas keunggulan kompetitif dan aksi kompetitif, serta aksi kompetitif terhadap sustainabilitas keunggulan kompetitif. Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dimensi dalam menyusul variabel, diketahui dengan melihat nilai *loading factor* dari sampel asli (O) output. Berikut disajikan Gambar 4 Output Algoritma SmarPLS.

Gambar 4. Algoritma smartPLS.



Sumber: hasil penelitian, 2021

Gambar 4, *algoritme* SmartPLS, menyajikan bahwa semua hipotesis signifikan pada tingkat kepercayaan 99% (>2.58). Berikut disajikan Tabel 5 hasil uji hipotesis with SmartPLS.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

	Sampel Origin (O)	T Statistik	P Value
AS -> AK	0.913	44.755	0.000
AS -> SKB	0.449	5.128	0.000
AK -> SKB	0.517	5.818	0.000

Sumber: Hasil penelitian (2021)

Pembahasan

Studi ini berupaya untuk melakukan analisis agilitas strategis terhadap sustainabilitas keunggulan kompetitif melalui aksi kompetitif perusahaan jasa kurir Sicepat pada masa pandemic Covid-19. Hasil pengujian pada model penelitian, terbukti agilitas strategis berpengaruh terhadap sustainabilitas keunggulan kompetitif; agilitas strategis berpengaruh terhadap aksi kompetitif dan aksi kompetitif berpengaruh terhadap sustainabilitas keunggulan kompetitif. Berdasarkan hasil perhitungan statistik, pengaruh agilitas strategis terhadap sustainabilitas keunggulan kompetitif menjadi lebih besar melalui aksi kompetitif yakni 0.583 dibandingkan dengan pengaruh langsung yang hanya sebesar 0.449. Artinya, aksi kompetitif memediasi penuh pengaruh antara agilitas strategis terhadap sustainabilitas keunggulan kompetitif perusahaan jasa kurir dimasa pandemik Covid-19. Berdasarkan hasil tersebut, berikut beberapa hal yang bisa dirangkum:

Pertama, pengaruh agilitas strategis terhadap aksi kompetitif

Berdasarkan hasil perhitungan secara statistik, pengaruh agilitas strategis terhadap aksi kompetitif diperoleh nilai t-statistik sebesar 44.755 nilai ini signifikan pada tingkat kepercayaan 99% (>2.58). Nilai *loading factor* sebesar 0.913, artinya aksi kompetitif perusahaan jasa kurir Sicepat ditentukan oleh agilitas strategis sebesar 91,3%. Hasil ini mengkonfirmasi, sesungguhnya keberhasilan aksi-aksi kompetitif yang dijalankan oleh usaha jasa kurir Sicepat karena implementasi dari konsep agilitas strategis. Agilitas strategis yang dimiliki oleh perusahaan jasa kurir membuatnya mampu

secara strategis merespons perubahan pasar akibat pandemik Covid-19. Hal ini terlihat dari seluruh konstruk yang bernilai tinggi. Seluruh konstruk tersebut merupakan derivasi dari dimensi agilitas yang diadaptasi dari (Lu & Ramamurthy, 2011) yakni agilitas konsumen, agilitas mitra dan agilitas operasional. Dengan begitu maka perusahaan jasa kurir Sicepat memiliki agilitas yang tinggi dilihat dari seluruh dimensi, baik konsumen, mitra maupun secara operasional. Agilitas yang dimiliki perusahaan berdampak signifikan terhadap aksi kompetitif. Realitasnya, pada masa pandemik perusahaan jasa kurir Sicepat mampu merespon dengan berbagai inovasi strategi. Selain menerapkan protokol kesehatan untuk seluruh karyawan, aksi kompetitif terlihat jelas dengan berbagai fasilitas layanan kepada konsumen seperti *cashback*, diskon ongkos kirim, berbagai pilihan pengiriman cepat berbiaya murah, *digital payment*, *dll*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arbussa et al. (2017) dan Saha et al. (2019) bahwa agilitas strategis berpengaruh terhadap aksi kompetitif.

Kedua, pengaruh agilitas strategis terhadap sustainabilitas keunggulan bersaing

Berdasarkan hasil perhitungan secara statistik, pengaruh agilitas strategis terhadap sustainabilitas keunggulan bersaing diperoleh nilai t-statistik sebesar 5.128 nilai ini signifikan pada tingkat kepercayaan 99% (>2.58). Nilai *loading factor* sebesar 0.449, artinya sustainabilitas keunggulan bersaing perusahaan jasa kurir Sicepat ditentukan oleh agilitas strategis sebesar 44.9%. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa agilitas strategi yang melingkupi agilitas konsumen, mitra dan operasional yang dimiliki oleh perusahaan jasa kurir Sicepat berpengaruh signifikan terhadap sustainabilitas keunggulan bersaing. Perusahaan yang semula fokus pada penjual barang (*seller*) dengan layanan pengiriman kargo, secara tangkas dan lincah dapat menangkap peluang pengiriman pada konsumen (*buyer*), dengan ukuran pengiriman yang kecil-kecil, misalnya layanan pengiriman Sicepat Halu (Harga Mulai Lima Ribu). Layanan pengiriman Sicepat Halu sangat dibutuhkan dan menarik bagi konsumen

ditengah pandemik yang mengharuskan *social distancing*. Pola belanja konsumen ditengah pandemik berpindah dari *offline* ke belanja online, untuk kebutuhan sehari-hari. Perusahaan dengan fleksibel mampu menangkap peluang pasar *e-commerce*. Terbukti layanan Sicepat Halu 90% berasal dari *e-commerce*, 8% berasal dari platform social media dan 2% berasal dari B2B (Ekarina, 2020). Artinya agilitas strategis yang dijalankan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan keunggulan bersaing. Hal ini terlihat dari seluruh konstruk sustainabilitas keunggulan bersaing yang bernilai tinggi yakni biaya operasi lebih hemat (0.940); daya tarik konsumen (0.933); keanekaragaman layanan (0.942); ketersediaan armada (0.965); praktik manajemen lebih baik (0.945) serta murah (0.947). Dengan demikian, hasil ini memperkuat penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa agilitas strategis berpengaruh terhadap sustainabilitas keunggulan bersaing (Yaghoobi et al., 2014).

Ketiga, pengaruh aksi kompetitif terhadap sustainabilitas keunggulan bersaing

Berdasarkan hasil perhitungan secara statistik, pengaruh aksi kompetitif terhadap sustainabilitas keunggulan bersaing diperoleh nilai t-statistik sebesar 5.818 nilai ini signifikan pada tingkat kepercayaan 99% (>2.58). Nilai *loading factor* sebesar 0.517, artinya sustainabilitas keunggulan bersaing perusahaan jasa kurir Sicepat ditentukan oleh agilitas strategis sebesar 51,7%. Hasil ini membuktikan bahwa aksi-aksi kompetitif yang dilakukan perusahaan seperti *concern to speed* yakni kecepatan sampainya barang ke tangan konsumen; adopsi media digital untuk mendekatkan pada konsumen baik konsumen dari sisi pembeli maupun penjual; serta berbagai pilihan pengiriman cepat berbiaya murah terbukti bernilai tinggi dan mampu menciptakan sustainabilitas keunggulan bersaing. Realitas ini sekaligus membuktikan hipotesis penelitian dan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Zultaqawa et al., 2019).

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerangka konsep penelitian dapat menjelaskan

hubungan antara agilitas strategis, aksi kompetitif, dan keberlanjutan keunggulan kompetitif jasa kurir Sicepat Express. Fakta penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan agilitas strategis terhadap keberlanjutan keunggulan kompetitif, terdapat pengaruh signifikan agilitas strategis terhadap aksi kompetitif, dan terdapat pengaruh signifikan aksi kompetitif terhadap keberlanjutan keunggulan kompetitif. Dari perhitungan secara statistik pengaruh langsung agilitas strategis terhadap keberlanjutan keunggulan kompetitif lebih kecil yakni sebesar 0.449 (tingkat kepercayaan 90%) dibandingkan pengaruh agilitas strategis terhadap keberlanjutan keunggulan kompetitif melalui aksi kompetitif yakni 0.583 (tingkat kepercayaan 99%). Artinya, aksi kompetitif memediasi penuh pengaruh agilitas strategis terhadap keberlanjutan keunggulan kompetitif dimasa pandemik. Dengan demikian, pendekatan aksi kompetitif menjadi strategi yang semakin penting dalam menjalankan usaha jasa kurir kedepannya. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi pelaku usaha jasa ekspedisi untuk lebih giat menjalankan aksi kompetitif baik berupa adopsi digital, *concern to speed* dan potongan harga. Variabel aksi kompetitif dipilih menjadi variabel mediasi dalam penelitian ini karena merupakan bagian dari kapabilitas dinamis perusahaan, seperti yang dinyatakan oleh (Pieroni et al., 2019; Weerawardena & Mavondo, 2011b) yang relevan untuk menghadapi situasi pandemik. Kajian kedepan perlu dilakukan pengembangan variabel yang juga relevan dengan situasi pandemik dan bagian dari kapabilitas dinamis yakni kapabilitas digital serta dampaknya terhadap keberlanjutan usaha kurir Sicepat kususnya dan usaha ekspedisi pada umumnya dalam menghadapi pandemik Covid-19.

DAFTAR PUSTAKA

- Acikdilli, G., & Ayhan, Y. D. (2013). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Orientation in the New Product Development. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 144–150.
- Ameen Ishaq, M. P., & Prakash, N. (2020). Agility in Telecommunication Product Development, Challenges and the Way Forward. In *Proceedings of the 4th International Conference on Trends in Electronics and Informatics, ICOEI 2020*. <https://doi.org/10.1109/ICOEI48184.2020.9142947>
- Andreyski, G., Brass, D. J., & Ferrier, W. J. (2016). Alliance Portfolio Configurations and Competitive Action Frequency. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206313498901>
- Andriani, D. (2020a). Paket SiCepat Bebas Virus Corona, Ini yang Dilakukan. Retrieved from <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200317/98/1214313/paket-sicepat-bebas-virus-corona-ini-yang-dilakukan>
- Andriani, D. (2020b). Pengiriman SiCepat Tembus 1 Juta Paket per Hari. Retrieved from <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200824/98/1282587/pengiriman-sicepat-tembus-1-juta-paket-per-hari>
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0355>
- Carnes, C. M., Xu, K., Sirmon, D. G., & Karadag, R. (2019). How Competitive Action Mediates the Resource Slack–Performance Relationship: A Meta-Analytic Approach. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12391>
- Chi, L., Ravichandran, T., & Andreyski, G. (2010). Information technology, network structure, and competitive action. *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0296>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern methods for business research*. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2008.12.010>
- Costa, V., & Sarmento, R. (2019). Confirmatory factor analysis: A case study. *ArXiv*.
- Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export

- management: Impacts on resources and capabilities. *Technology Innovation Management Review*. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1344>
- Diugwu, I. (2011). Knowledge Acquisition and Sharing: A Sustainable Source of Competitive Advantage in Supply Chains. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, (1970), 157–163. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=69713394&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Ekarina. (2020). Trik Sicepat kuasai pasar ekspedisi, fokus pada kecepatan dan harga. Retrieved from <https://katadata.co.id/ekarina/brand/5f8ee3b59a803/trik-sicepat-kuasai-pasar-ekspedisi-fokus-pada-harga-kecepatan>
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014>
- Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis Dan Disertasi Ilmu Manajemen. Edisi kelima. *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Forum, I. E. (2020). Indonesia Logistics Market Revenues Forecast, 2020-2024. Retrieved from <https://www.indonesiaeconomicforum.com/indonesia-logistics-market-revenues-forecast-2020-2024/>
- Ghozali, I. (2014a). *SEM Metode Alternatif dengan menggunakan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014b). SEM Metode Alternatif dengan menggunakan Partial Least Squares (PLS). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hamdollah, R., & Baghaei, P. (2016). Partial least squares structural equation modeling with R. *Practical Assessment, Research and Evaluation*.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- Hughes-Morgan, M., & Ferrier, W. J. (2014). Competitive action repertoires and stock risk. *Journal of Managerial Issues*.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions R. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. <https://doi.org/10.1016/S0149-2063>
- Jahn, S. (2016). Strukturgleichungsmodellierung mit LISREL, AMOS und SmartPLS: Eine Einführung (An Introduction to Structural Equation Modeling with LISREL, AMOS and SmartPLS). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2729658>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
- Katadata. (2020). Digitalisasi, Strategi UMKM Selamat dari Krisis.
- Ketchen, D. J. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Kim, K. (2011). Likert Scale. *Korean Journal of Family Medicine*. <https://doi.org/10.4082/kjfm.2011.32.1.1>

- Lin, W. L., Mohamed, A. Bin, Sambasivan, M., & Yip, N. (2020). Effect of green innovation strategy on firm-idiiosyncratic risk: A competitive action perspective. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.2405>
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business and Management*. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
- López-Santos, Y., Sánchez-Partida, D., & Cano-Olivos, P. (2020). Strategic model to assess the sustainability and competitiveness of focal agri-food smes and their supply chains: A vision beyond COVID 19. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*. <https://doi.org/10.25046/aj0505147>
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. R. (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: an Empirical Examination. *MIS Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-49298-3>
- Margo Purnomo, Suharyono, I. S. & H. N. U. D. (2011). Strategic Entrepreneurship with Knowledge Management Capability Base: Study on Small Business of Garment Retail in Bandung Traditional Market West Java Province, Indonesia. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*.
- McAdam, R., Moffett, S., Hazlett, S. A., & Shevlin, M. (2010). Developing a model of innovation implementation for UK SMEs: A path analysis and explanatory case analysis. *International Small Business Journal*, 28(3), 195–214. <https://doi.org/10.1177/0266242609360610>
- Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How Information Management Capability Influences Firm Performance. *MIS Quarterly*, 35(1), 137-A15. <https://doi.org/10.2307/23043496>
- Nguyen, T. N. Q. (2010). Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises.
- Piccoli, G., & Ives, B. (2014). Sustaining competitive advantage-it-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: A review and synthesis of the literature. In *Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems*. <https://doi.org/10.4324/9781315880884-10>
- Pieroni, M. P. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
- Purnomo, M. (2014). Agilitas Organisasi Organisasi Entrepreneurial. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, (February).
- Qosasi, A., Maulina, E., Purnomo, M., Muftiadi, A., Permana, E., & Febrian, A. F. (2019a). The Impact of Information and Communication Technology Capability on the Competitive Advantage of Small Businesses. *International Journal of Technology*, 10(1), 167. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v10i1.2332>
- Qosasi, A., Maulina, E., Purnomo, M., Muftiadi, A., Permana, E., & Febrian, F. (2019b). The impact of Information and Communication Technology capability on the competitive advantage of small businesses. *International Journal of Technology*. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v10i1.2332>
- Qosasi, A., Permana, E., Muftiadi, A., Purnomo, M., & Maulina, E. (2019). Building SMEs' competitive advantage and the organizational agility of apparel retailers in indonesia: The role of ICT as an initial trigger. *Gadjah Mada International Journal of Business*. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.39001>
- Rafailidis, A., Trivellas, P., & Polychroniou, P. (2017). The mediating role of quality on

- the relationship between cultural ambidexterity and innovation performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9–10), 1134–1148.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1309122>
- Rohmah, S. N., & Syari, F. (2020). Adakah peluang bisnis di tengah kelesuan perekonomian akibat pandemi Corona virus Covid-19? *'ADALAH ; Buletin Hukum & Keadilan*.
- Saha, N., Saha, T., & Saha, P. (2019). Organizational agility and strategic HRM: A twin perspective strategy of organizational capacity and knowledge development. In *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020*.
- Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237.
<https://doi.org/10.2307/30036530>
- Sarwono, Y. (2010). Pengertian Dasar Structural Equation Modeling (SEM). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Ukrida*.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*.
<https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Method for Business Textbook: A Skill Building Approach. *John Wiley & Sons Ltd.*
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*.
<https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*.
- <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Van Reijzen, J., Helms, R., Batenburg, R., & Foorthuis, R. (2015). The impact of knowledge management and social capital on dynamic capability in organizations. *Knowledge Management Research and Practice*.
<https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.59>
- Wang, H.-L. (2014). Theories for competitive advantage. *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, 33–43.
- Weerawardena, J., & Mavondo, F. T. (2011a). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.012>
- Weerawardena, J., & Mavondo, F. T. (2011b). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.012>
- Wollenschläger, F. (2011). A new fundamental freedom beyond market integration: Union citizenship and its dynamics for shifting the economic paradigm of European integration. *European Law Journal*, 17(1), 1–34.
- Yaghoobi, N. M., Bakhshimazdeh, M., & Alikhasi, M. (2014). Analysing key concepts of organisation: knowledge management, competitive intelligence and competitive advantage. *International Journal of Services and Operations Management*, 18(3), 321.
<https://doi.org/10.1504/IJSOM.2014.062234>
- Yusif, S., Hafeez-Baig, A., Soar, J., & Teik, D. O. L. (2020). PLS-SEM path analysis to determine the predictive relevance of e-Health readiness assessment model. *Health and Technology*.
<https://doi.org/10.1007/s12553-020-00484-9>
- Zultaqawa, Z., Alexandri, M. B., Rizal, M., Kostini, N., & Aulia, M. D. (2019). Mobility and Competitive Action on Competitive Advantage of Indonesian

Small Medium Enterprises in the Clothing Industries. *Journal of Advanced Research in Law and Economics.*
[https://doi.org/10.14505/jarle.v10.4\(42\).1](https://doi.org/10.14505/jarle.v10.4(42).1)

5