

DYNAMIC CAPABILITY DI ERA DIGITAL DAN KEBERLANJUTAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ATAS DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI

*DYNAMIC CAPABILITY IN THE DIGITAL AND SUSTAINABILITY ERA: A
SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW OF ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE*

Firdaus^{1*}, Suciati Dewi², Nanang Suryadi³

Universitas Brawijaya, Indonesia

***Email Correspondence:** Firdaus260870@student.ub.ac.id

Abstract

This systematic review examines how organizations enhance performance across digital transformation, sustainable operations, international marketing, technology-based SMEs, and innovation commercialization. Using the “resources–capabilities–priorities” framework and the concept of strategic flexibility, the study highlights the central role of dynamic capabilities (DC)—sensing, seizing, and transforming—in developing derived capabilities such as commercialization capability, competitive agility, organizational learning, and data-driven culture. The review shows that DC mediates the impact of international diversification on innovation by enabling firms to identify and exploit opportunities. In sustainability, AI-enabled DC improves environmental performance, with data-driven culture acting as a context-dependent mediator. Green dynamic capability, supported by environmental regulation and corporate environmental ethics, further promotes responsible innovation and green strategies. In SMEs, diverse TMT functional backgrounds strengthen performance through enhanced DC, particularly under dynamic business environments. In big data contexts, resource management processes integrated with DC address limitations of purely resource-based views. The review proposes an integrative model linking strategic priorities, DC, and multidimensional organizational outcomes—innovation, commercialization, environmental performance, and SME growth. Practical contributions include a DC audit framework and a sensing–seizing–transforming implementation roadmap. Limitations relate to citation accessibility and effect-size heterogeneity, indicating opportunities for longitudinal and cross-industry research.

Keywords: Dynamic capability, organizational performance, sensing–seizing–transforming, data-driven culture, responsible innovation, green strategy, digital transformation, technology-based SMEs.

Abstrak

Tinjauan sistematis ini mengkaji bagaimana organisasi meningkatkan kinerja dalam konteks transformasi digital, operasi berkelanjutan, pemasaran internasional, UKM berbasis teknologi, dan komersialisasi inovasi. Dengan kerangka “resources–capabilities–priorities” serta konsep strategic flexibility, studi ini menegaskan peran sentral dynamic capabilities (DC)—sensing, seizing, dan transforming—dalam membangun kapabilitas turunan seperti kemampuan komersialisasi, kelincahan kompetitif, pembelajaran organisasi, dan budaya berbasis data. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa DC memediasi pengaruh diversifikasi internasional terhadap inovasi melalui kemampuan mengenali dan memonetisasi peluang. Dalam ranah keberlanjutan, DC berbasis AI meningkatkan kinerja lingkungan, sedangkan budaya berorientasi data menjadi mediator yang bergantung pada konteks nasional. Green dynamic capability, bersama regulasi dan etika lingkungan korporat, turut mendorong inovasi bertanggung jawab dan strategi bisnis hijau. Pada UKM, keragaman latar belakang fungsional TMT meningkatkan kinerja melalui penguatan DC, terutama saat lingkungan bisnis dinamis. Dalam konteks big data, proses manajemen sumber daya yang terpadu dengan DC mengatasi keterbatasan pendekatan resource-based murni. Tinjauan ini mengusulkan model integratif yang mengaitkan prioritas strategis, DC, dan kinerja multi-dimensi—kinerja inovasi, komersialisasi, lingkungan, serta pertumbuhan UKM. Implikasi praktis meliputi

kerangka audit DC dan peta jalan implementasi sensing–seizing–transforming. Keterbatasan mencakup akses sitasi dan heterogenitas efek, membuka peluang riset longitudinal lintas industri.

Kata kunci: *Dynamic capability, kinerja organisasi, sensing–seizing–transforming, budaya berbasis data, inovasi bertanggung jawab, strategi hijau, transformasi digital, UKM berbasis teknologi.*

PENDAHULUAN

Dynamic capability (DC) ialah lensa untuk memahami bagaimana organisasi terus membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi kompetensinya ketika lingkungan berubah, sehingga strategi tidak membeku pada resep lama tetapi hidup sebagai rangkaian tindakan adaptif yang berulang (Dyer, Godfrey, Jensen, & Bryce, 2020). Dalam arsitektur *resources–capabilities–priorities* yang mereka jelaskan, sumber daya dan kapabilitas hanya memberi keunggulan bila selaras dengan prioritas strategis yang terus ditinjau, dan di titik itulah DC berfungsi sebagai penghubung yang mengaktifkan siklus penyelarasan melalui *sensing*, *seizing*, dan *transforming* (Dyer et al., 2020). Perspektif ini sejalan dengan kerangka manajemen strategik klasik yang menekankan *strategic flexibility* dan *learning organization*, di mana adaptasi terinstitusionalisasi dianggap prasyarat kelangsungan kinerja di pasar yang dinamis (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018). Dengan kata lain, DC memindahkan penekanan dari “apa yang dimiliki” ke “bagaimana organisasi belajar dan berubah secara berulang,” sehingga keunggulan bersandar pada proses yang dapat ditumbuhkan alih-alih kebetulan aset semata (Wheelen et al., 2018; Dyer et al., 2020).

Bukti empiris kontemporer memperkuat posisi DC sebagai mekanisme pengungkit kinerja lintas domain. Dalam agenda keberlanjutan digital, AI-enabled DC terbukti berkorelasi positif dengan kinerja lingkungan, dan budaya berbasis data berperan sebagai kanal mediasi yang memindahkan kapabilitas digital ke praktik operasional yang nyata (Fosso Wamba, Queiroz, & Trinchera, 2024). Menariknya, kekuatan jalur budaya data tidak identik di semua konteks nasional, sehingga faktor institusi dan budaya negara mempertegas sifat DC yang berakar pada konteks (Fosso Wamba et al., 2024). Di sektor konstruksi, konfigurasi green DC bersama tekanan regulasi mendorong strategi bisnis hijau melalui *responsible innovation*, sementara etika lingkungan korporat memperkuat hubungan kunci tersebut; temuan ini mengangkat dimensi normatif dari DC, yakni bahwa *transforming* bukan hanya redesain proses tetapi juga penanaman nilai yang menuntun inovasi bertanggung jawab menjadi kebiasaan organisasi (Chen, 2024).

Pada relasi antara strategi korporat dan keluaran inovasi, DC tampil sebagai jembatan kausal. Diversifikasi internasional menambah akses pada ide, aset pelengkap, dan jaringan, tetapi kinerja inovasi meningkat ketika perusahaan memiliki kapasitas mengenali peluang di luar (*sensing*) dan memonetisasi peluang di dalam (*seizing*) secara disiplin, sehingga strategi global benar-benar diterjemahkan menjadi hasil inovatif (Wu, Chen, & Jiao, 2016). Di garis hilir inovasi, kapabilitas komersialisasi lahir dari iterasi proses yang konsisten: kewaspadaan komersial, pembelajaran konteks pasar, kelincahan dan penyelarasan lintas fungsi, serta pembangunan kredibilitas eksternal; rangkaian ini menunjukkan bagaimana *loop sensing–seizing–transforming* dirutinkan hingga menjadi kapabilitas yang berulang (Muñoz-Peñas, Clarke, & Evald, 2024). Dalam konteks big data, nilai yang berkelanjutan

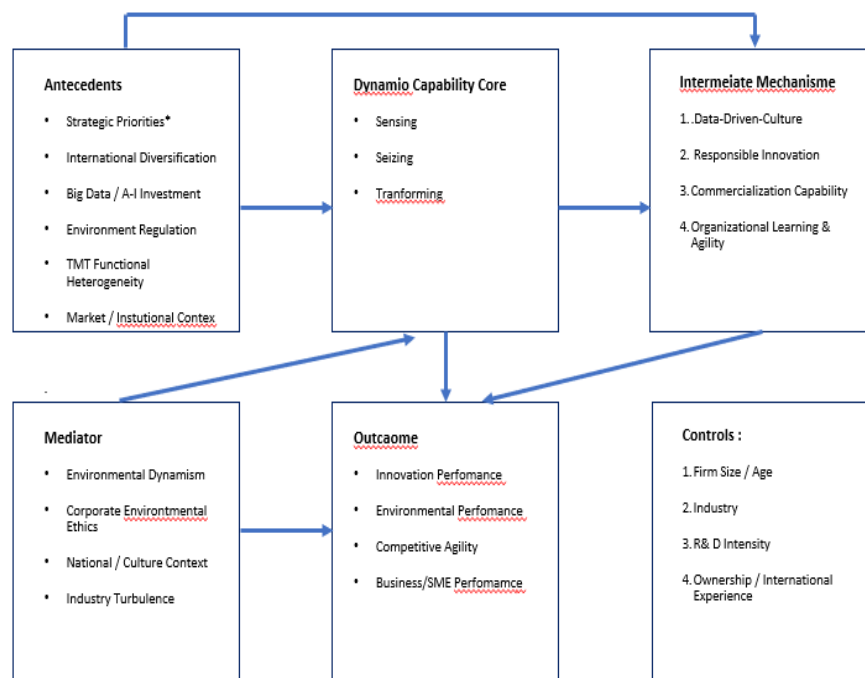
tidak terletak pada kepemilikan data atau alat, melainkan pada arsitektur proses lintas unit yang membuat manfaat analitik bisa direplikasi di berbagai proyek—sebuah cara kerja yang pada hakikatnya adalah DC yang dipraktikkan (Braganza, Brooks, Nepelski, Ali, & Moro, 2017).

Ketika lingkungan terguncang oleh krisis, DC menjelma sebagai anatomi ketahanan. Kerangka readiness–response–recovery menjelaskan bagaimana rantai nilai pangan global mampu menyerap, merespons, dan memulihkan diri dari gangguan besar, serta bagaimana konfigurasi mitra domestik–global memperkuat ketahanan dan daya saing ekosistem (Ali, Arslan, Chowdhury, Khan, & Tarba, 2022). Pada organisasi kecil dan menengah berbasis teknologi, heterogenitas latar belakang fungsional tim puncak memperkaya keragaman kognitif yang dibutuhkan untuk sensing dan integrasi lintas fungsi, sehingga mempertebal DC terutama di lingkungan yang dinamis (Lu, Meng, Su, Ming, Wu, & Wang, 2023). Di perusahaan born global, orientasi jejaring pasar dan orientasi kewirausahaan memfasilitasi ambidextrous dynamic capabilities—keseimbangan eksplorasi dan eksploitasi—yang menjadi saluran bagi kinerja internasional sejak dini (Monferrer, Moliner, Irún, & Estrada, 2021). Dalam perspektif pemangku kepentingan pada UKM, modal sosial, pembelajaran kolaboratif, dan adopsi teknologi bertaut sebagai lintasan menuju kinerja, menegaskan bahwa DC beroperasi dalam anyaman hubungan dan praktik kolaboratif yang mempercepat pembaruan (Aisjah, Arsawan, & Suhartanto, 2023). Di sisi lain, keterhubungan antara big data analytics, frugal innovation, dan kelincahan kompetitif menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memediasi bagaimana input digital-ekonomis diproses menjadi kelincahan pasar—sekali lagi menempatkan DC pada pusat arus kausal (Al-Omoush, García-Monleón, & Mas Iglesias, 2024).

Benang merah dari ragam konteks tersebut ialah DC sebagai metabolisme organisasi yang mengalirkan prioritas strategis menjadi tindakan terukur melalui mekanisme antara yang dapat diaudit: budaya berbasis data, responsible innovation, pembelajaran dan kelincahan, serta kapabilitas komersialisasi (Fosso Wamba et al., 2024; Chen, 2024; Muñoz-Peñas et al., 2024; Braganza et al., 2017). Pola hubungan ini tidak bebas dari kontinjensi; dinamika industri, etika korporat, dan budaya nasional mengubah kekuatan jalur sehingga desain intervensi perlu peka konteks (Wu et al., 2016; Ali et al., 2022; Lu et al., 2023). Secara teoretis, sintesis ini mengikat wawasan klasik RBV—yang lazim dikritik karena statis—dengan kenyataan organisasi yang bergerak, dengan DC bertugas mengubah stok aset menjadi aliran proses pembelajaran dan rekonfigurasi yang konsisten (Dyer et al., 2020; Wheelen et al., 2018). Secara praktis, ia memberi peta jalan: memetakan dan mengukur loop sensing–seizing–transforming di fungsi inti, menanamkan budaya data dan etika ke dalam pengambilan keputusan, serta merancang heterogenitas kognitif tim puncak bersama mekanisme integrasi lintas unit agar pembaruan berjalan sebagai kebiasaan, bukan proyek sesaat (Lu et al., 2023; Braganza et al., 2017; Chen, 2024). Dengan demikian, DC bukan slogan strategi, melainkan cara kerja yang dapat didesain, diukur, dan ditingkatkan sehingga strategi benar-benar bermuara pada kinerja yang berulang dan berkelanjutan—sebuah keunggulan yang sepenuhnya berbasis proses.

Model konseptual yang dihasilkan memposisikan anteseden strategis dan institusional sebagai pemicu dynamic capability. Investasi AI, tekanan regulasi, diversifikasi internasional, orientasi jejaring pasar dan kewirausahaan, serta heterogenitas fungsional TMT mengalir ke proses sensing, seizing, dan transforming sebagai inti DC yang menyalurkan pengaruhnya melalui mekanisme perantara. Budaya berbasis data, responsible innovation, pembelajaran dan kelincahan organisasi, serta kapabilitas komersialisasi bertindak sebagai mediator yang menerjemahkan DC menjadi keluaran kinerja. Hasil yang dituju meliputi kinerja inovasi, kinerja lingkungan, kelincahan kompetitif, serta kinerja bisnis. Kekuatan jalur dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, etika lingkungan korporat, dan konteks nasional, sedangkan ukuran perusahaan, usia, industri, intensitas R&D, serta pengalaman internasional dikendalikan pada tahap analisis.

Struktur ini konsisten dengan bukti lintas studi yang menautkan DC digital dan budaya data ke kinerja lingkungan lintas negara (Fosso Wamba et al., 2024), green DC yang bermuara pada strategi hijau melalui responsible innovation di bawah etika korporat yang kuat (Chen, 2024), mediasi DC pada relasi diversifikasi internasional dan kinerja inovasi (Wu et al., 2016), pembentukan kapabilitas komersialisasi sebagai hasil siklus belajar pasar dan penyelarasan struktur (Muñoz-Peñas et al., 2024), replikasi nilai big data lewat arsitektur proses lintas unit (Braganza et al., 2017), konfigurasi readiness–response–recovery untuk ketahanan ekosistem pangan global (Ali et al., 2022), serta peran heterogenitas TMT dan orientasi jejaring pada DC dan kinerja UKM maupun born global (Lu et al., 2023; Monferrer et al., 2021; Aisjah et al., 2023; Al-Omoush et al., 2024).



Gambar 1.

Framework: Dynamic Capability → Mechanisms → Organization Performance

Sumber : Data diolah penulis, 2025

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan systematic literature review untuk menyintesis bukti mengenai bagaimana dynamic capability berkontribusi pada kinerja organisasi lintas konteks. Perumusan protokol berangkat dari dua rujukan konseptual utama. Pertama, arsitektur resources–capabilities–priorities yang menempatkan dynamic capability sebagai penghubung antara stok sumber daya dan prioritas strategis yang terus diselaraskan ulang (Dyer, Godfrey, Jensen, & Bryce, 2020). Kedua, prinsip strategic flexibility dan organisasi pembelajar sebagai prasyarat adaptasi terinstitusionalisasi dalam lingkungan dinamis, yang menjustifikasi fokus pada proses sensing, seizing, dan transforming sebagai unit analisis kunci (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018). Dua fondasi ini memandu kriteria inklusi, skema ekstraksi data, serta logika sintesis tematik.

Tahap identifikasi sumber dilakukan atas korpus sepuluh artikel empiris yang telah tersedia, dilengkapi dua buku rujukan untuk penguatan kerangka teoritik (Dyer et al., 2020; Wheelen et al., 2018). Pada fase penyaringan, judul dan abstrak ditelaah untuk memastikan adanya eksplisitasi dynamic capability sebagai konstruk utama atau sebagai mekanisme proses yang dihipotesiskan terhubung dengan keluaran kinerja. Artikel yang memposisikan DC secara retorik tanpa operasionalisasi yang dapat ditelusuri tidak dilanjutkan. Tahap kelayakan menuntut pembacaan penuh dan pemetaan posisi DC dalam model, apakah sebagai prediktor langsung terhadap kinerja, mediator antara strategi dan kinerja, atau bagian dari mekanisme yang menjelaskan alur kausal. Misalnya, AI-enabled DC yang memengaruhi kinerja lingkungan secara langsung dan tidak langsung melalui budaya berbasis data dipetakan sebagai relasi utama dan mediasi kontekstual lintas negara dalam studi lintas Prancis dan Amerika Serikat (Fosso Wamba, Queiroz, & Trinchera, 2024). Demikian pula, green dynamic capability dan tekanan regulasi yang mengalir melalui responsible innovation menuju strategi bisnis hijau diidentifikasi sebagai pola mediasi yang dipengaruhi oleh etika lingkungan korporat sebagai moderator pada sektor konstruksi (Chen, 2024).

Kriteria inklusi disusun agar koheren dengan tipologi proses DC. Pertama, artikel harus memuat definisi operasional DC atau proksi prosesualnya, seperti sensing peluang, seizing melalui orkestrasi sumber daya, atau transforming melalui realignment struktur dan budaya. Kedua, keluaran kinerja harus terukur atau terjabarkan jelas, mencakup kinerja inovasi, kinerja lingkungan, kelincahan kompetitif, kinerja bisnis, atau kapabilitas komersialisasi. Ketiga, metodologi harus transparan, misalnya pemodelan struktural pada konteks lintas negara untuk jalur DC–budaya data–kinerja lingkungan (Fosso Wamba et al., 2024), PLS-SEM dengan uji mediasi dan moderasi pada strategi hijau di konstruksi (Chen, 2024), atau rancangan longitudinal untuk menelusuri pembentukan kapabilitas komersialisasi sebagai hasil iterasi proses organisasi dari waktu ke waktu (Muñoz-Peñas, Clarke, & Evald, 2024). Studi yang menautkan strategi korporat dan inovasi melalui mediasi DC, seperti diversifikasi internasional yang memacu kinerja inovasi hanya apabila perusahaan kuat pada pengenalan dan pengkapitalisasian peluang, juga memenuhi syarat karena menyajikan jalur kausal yang eksplisit (Wu, Chen, & Jiao, 2016). Pada ranah data besar, artikel yang memformulasikan arsitektur proses lintas unit sebagai rumah bagi DC

untuk mereplikasi manfaat analitik di berbagai siklus proyek dimasukkan karena memberikan operasionalisasi proses yang dapat diaudit (Braganza, Brooks, Nepelski, Ali, & Moro, 2017).

Konteks ekosistem dan ketahanan rantai nilai menggunakan kerangka readiness, response, dan recovery sebagai konfigurasi DC yang mengarah pada daya saing selama guncangan sistemik ikut dipertimbangkan karena memperluas cakupan DC ke level jaringan antarorganisasi (Ali, Arslan, Chowdhury, Khan, & Tarba, 2022). Pada organisasi kecil dan menengah, heterogenitas latar belakang fungsional tim puncak diperlakukan sebagai anteseden struktural yang memperkaya integrasi pengetahuan dan memperkuat DC khususnya saat dinamika lingkungan tinggi (Lu, Meng, Su, Ming, Wu, & Wang, 2023). Pada perusahaan yang berorientasi global sejak dini, orientasi jejaring pasar dan kewirausahaan dipetakan sebagai pendorong ambidextrous dynamic capabilities yang menyalurkan kinerja internasional (Monferrer, Moliner, Irún, & Estrada, 2021). Perspektif pemangku kepentingan yang mengaitkan modal sosial, pembelajaran kolaboratif, dan adopsi teknologi dengan kinerja UKM juga disertakan karena menyediakan variabel kontekstual yang menaut ke jalur DC melalui pembelajaran dan integrasi lintas peran (Aisjah, Arsawan, & Suhartanto, 2023). Interaksi big data analytics, frugal innovation, dan kelincahan kompetitif melalui mediasi pembelajaran organisasi melengkapi spektrum digital–ekonomis yang relevan dengan lintasan DC menuju hasil pasar (Al-Omoush, García-Monleón, & Mas Iglesias, 2024).

Ekstraksi data dilakukan menggunakan matriks kode yang menampung delapan kelompok informasi: definisi dan dimensi DC; konteks industri dan negara; ukuran sampel dan karakter demografis organisasi; variabel anteseden seperti investasi AI, tekanan regulasi, diversifikasi internasional, atau heterogenitas TMT; variabel mediator seperti budaya berbasis data, responsible innovation, kapabilitas komersialisasi, pembelajaran dan kelincahan; variabel moderator seperti dinamika lingkungan, etika lingkungan korporat, dan konteks nasional; keluaran kinerja; serta metode dan ketelitian analitis. Rujukan lintas studi memudahkan pemetaan kesetaraan konsep, misalnya penyepadanan kapabilitas komersialisasi yang ditelusuri longitudinal sebagai hasil rantai kewaspadaan pasar, pembelajaran konteks, penyelarasan lintas fungsi, dan pembangunan kredibilitas (Muñoz-Peñas et al., 2024), dengan proses DC dalam terma sensing, seizing, dan transforming yang menjadi idiom arus utama (Dyer et al., 2020; Wheelen et al., 2018).

Sintesis tematik dipilih alih-alih meta-analisis kuantitatif karena heterogenitas metrik dan desain penelitian yang mencakup survei lintas negara, PLS-SEM sektor spesifik, dan studi longitudinal proses. Pendekatan ini memadukan reasoning konfigural dengan triangulasi lintas konteks untuk mengekstraksi pola berulang. Secara metodologis, pola yang dicari mencakup tiga hal. Pertama, konsistensi jalur DC terhadap keluaran kinerja, baik langsung maupun melalui mediator, seperti jalur DC digital ke kinerja lingkungan melalui budaya data yang sensitif terhadap konteks nasional yang berbeda (Fosso Wamba et al., 2024). Kedua, keberlakuan moderator yang memperkuat atau melemahkan pengaruh, misalnya etika lingkungan korporat yang menegaskan jalur green DC menuju strategi hijau

melalui responsible innovation pada konstruksi (Chen, 2024) atau dinamika lingkungan usaha yang memperbesar signifikansi DC hasil heterogenitas TMT pada UKM teknologi (Lu et al., 2023). Ketiga, keterulangan proses yang membentuk kapabilitas, seperti replikasi manfaat analitik melalui arsitektur proses lintas unit (Braganza et al., 2017) atau terbentuknya kapabilitas komersialisasi melalui siklus belajar pasar dan penyelarasan organisasi dari waktu ke waktu (Muñoz-Peñas et al., 2024).

Untuk menjaga ketertelusuran dan reliabilitas, proses pengkodean dilakukan dengan definisi operasional yang tegas untuk setiap konstruk dan jalur kausal. Keputusan inklusi dan penetapan tema dipandu oleh kesesuaian dengan kerangka utama resources–capabilities–priorities dan prinsip strategic flexibility agar sintesis tidak terlepas dari teori induk yang membingkai dinamika pembaruan organisasi (Dyer et al., 2020; Wheelen et al., 2018). Pendekatan ini memungkinkan pembentukan model konseptual terpadu yang mengikat variasi temuan menjadi proposisi yang siap diuji pada studi lanjutan lintas industri dan negara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan lintas studi mengkristalkan dynamic capability sebagai mekanisme yang menyalurkan berbagai input strategis—teknologi, regulasi, diversifikasi pasar, dan arsitektur manajerial—ke keluaran kinerja multi-dimensi. Pada ranah keberlanjutan digital, AI-enabled dynamic capability terbukti berkaitan positif dengan kinerja lingkungan, sementara budaya berbasis data berperan sebagai kanal kausal yang menata bagaimana organisasi mengubah sinyal analitik menjadi keputusan operasional yang menurunkan tekanan lingkungan. Pola ini terkonfirmasi pada kajian lintas Prancis–Amerika Serikat yang menunjukkan jalur langsung dari kapabilitas dinamis digital ke performa, serta jalur tidak langsung melalui budaya data, dengan besaran efek yang tidak seragam antar negara (Fosso Wamba, Queiroz, & Trinchera, 2024). Variasi lintas konteks tersebut menekankan pentingnya lensa institusional dan kultural untuk memahami efektivitas DC, karena norma dan praktik nasional dapat memperkuat atau, sebaliknya, melemahkan fungsi mediasi budaya data terhadap kinerja (Fosso Wamba et al., 2024). Dengan demikian, penguatan DC digital tanpa ekosistem budaya data yang kompatibel berisiko melahirkan “kapabilitas laten” yang tidak segera termaterialisasi pada outcome lingkungan.

Pada strategi hijau, green dynamic capability bersama tekanan regulasi membentuk lintasan kausal menuju strategi bisnis hijau melalui responsible innovation; di atas itu, etika lingkungan korporat bertindak sebagai moderator yang mempertebal efek jalur mediasi (Chen, 2024). Artikulasi ini mengangkat dimensi normatif dari DC: transformasi yang berkelanjutan tidak hanya berupa redesign proses, tetapi institusionalisasi nilai yang menuntun bagaimana eksperimen dan inovasi dipilih, divalidasi, serta ditanamkan ke rutinitas. Dengan kata lain, organisasi yang menggabungkan green DC dengan etika lingkungan yang mapan cenderung memutar siklus sensing–seizing–transforming pada koridor yang legitimate secara sosial sehingga strategi hijau memperoleh traksi pasar dan dukungan pemangku kepentingan (Chen, 2024).

Dalam hubungan antara diversifikasi internasional dan kinerja inovasi, DC muncul sebagai mediator yang menjelaskan mekanisme “bagaimana” strategi global menghasilkan outcome inovatif. Eksposur lintas negara memperkaya akses terhadap pengetahuan dan aset pelengkap, tetapi nilai inovatif baru muncul ketika perusahaan unggul dalam pengenalan peluang pada ranah eksternal dan pengkapitalisasian peluang pada ranah internal, dua sisi DC yang saling melengkapi (Wu, Chen, & Jiao, 2016). Pemisahan ini bukan sekadar taksonomi; ia menyediakan alat diagnosis manajerial. Perusahaan yang agresif berekspansi namun stagnan dalam inovasi sering kali tersendat pada salah satu sisi proses DC—terlampau kuat pada sensing namun lemah pada seizing, atau sebaliknya—sehingga intervensi harus diarahkan pada penguatan mekanisme pemindaian lintas batas, ataupun pada orkestrasi sumber daya dan insentif eksekusi (Wu et al., 2016).

Di hilir inovasi, pembentukan kapabilitas komersialisasi memperlihatkan anatomi proses DC yang konkret. Studi longitudinal memetakan empat proses—kewaspadaan komersial, pembelajaran konteks pasar, kelincahan & penyelarasan, dan pembangunan kredibilitas—sebagai loop yang berulang hingga menjadi rutinitas organisasi yang dapat diaudit (Muñoz-Peñas, Clarke, & Evald, 2024). Pola non-linear ini menggeser fokus dari “proyek sukses” menjadi “sistem yang mereplikasi kesuksesan,” menegaskan bahwa DC bekerja sebagai metabolisme yang menyatukan pembelajaran mikro di tim dengan pergeseran makro pada struktur dan strategi (Muñoz-Peñas et al., 2024). Untuk praktik, indikator proses—kecepatan validasi masalah-solusi, kualitas wawasan segmentasi, waktu siklus penyelarasan lintas fungsi, serta indeks kredibilitas eksternal—menjadi leading indicators yang memandu penguatan DC secara deliberatif.

Pada domain big data, keunggulan yang berulang bergantung pada arsitektur proses lintas unit alih-alih sekadar kepemilikan aset data atau alat analitik. Kajian proses menempatkan arketipe lintas fungsi sebagai “rumah” bagi DC agar manfaat analitik dapat direplikasi lintas proyek dan waktu, sekaligus menutup kelemahan RBV yang cenderung menyetarakan nilai dengan stok aset (Braganza, Brooks, Nepelski, Ali, & Moro, 2017). Implikasi praktisnya yaitu keharusan menginstitusikan peran, alur kerja, dan ritme pengambilan keputusan—sehingga siklus sensing–seizing–transforming melekat pada praktik sehari-hari, bukan sekadar pada proyek pilot (Braganza et al., 2017).

Ketika sistem terguncang, misalnya pandemi, DC menampakkan wujudnya pada konfigurasi readiness–response–recovery yang meningkatkan resiliensi dan daya saing rantai nilai pangan global (Ali, Arslan, Chowdhury, Khan, & Tarba, 2022). Model ini mengundang pengukuran lintas organisasi, termasuk metrik waktu pemulihan dan desain kemitraan domestik-global yang seimbang untuk mempercepat pemulihan (Ali et al., 2022). Di tingkat organisasi, heterogenitas latar belakang fungsional TMT memperkaya basis kognitif dan memperkuat DC, terutama saat dinamika lingkungan tinggi, sehingga konfigurasi tim puncak yang majemuk dan mekanisme integrasi lintas fungsi menjadi tuas penting penguatan DC pada UKM berbasis teknologi (Lu, Meng, Su, Ming, Wu, & Wang, 2023).

Pada perusahaan born global, orientasi jejaring pasar dan orientasi kewirausahaan

menggerakkan ambidextrous dynamic capabilities—keseimbangan eksplorasi dan eksploitasi—yang memediasi kinerja internasional sejak dini (Monferrer, Moliner, Irún, & Estrada, 2021). Di sisi lain, pada lanskap UKM yang lebih luas, modal sosial, pembelajaran kolaboratif, dan adopsi teknologi menjadi jalur yang mengikatkan perspektif pemangku kepentingan pada trajektori inovasi dan performa, menguatkan pembacaan bahwa DC beroperasi dalam jejaring praktik kolaboratif (Aisjah, Arsawan, & Suhartanto, 2023). Pada simpul digital-ekonomis, interaksi big data analytics dan frugal innovation mendorong kelincahan kompetitif melalui pembelajaran organisasi, sehingga DC memperoleh medium prosedural yang eksplisit dalam menjahit input teknologi-biaya ke respons pasar (Al-Omoush, García-Monleón, & Mas Iglesias, 2024).

Keseluruhan pola ini koheren dengan arsitektur resources–capabilities–priorities yang menempatkan DC sebagai penghubung antara stok sumber daya dan prioritas strategis yang hidup (Dyer, Godfrey, Jensen, & Bryce, 2020) serta sejalan dengan tuntutan strategic flexibility dan learning organization yang memerlukan internalisasi proses adaptif ke dalam struktur dan budaya (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018). Temuan lintas konteks mempertegas bahwa DC bukan sekadar atribut, melainkan sistem tindakan berbasis proses yang dapat dirancang, diukur, dan ditingkatkan secara deliberatif untuk memastikan strategi berbuah pada kinerja yang berulang.

Pembahasan ini menempatkan dynamic capability sebagai mekanisme pusat yang menjahit prioritas strategis ke dalam keluaran kinerja melalui rangkaian proses yang dapat dirancang dan diaudit. Di titik konseptual, arsitektur resources–capabilities–priorities memandang keunggulan sebagai hasil dari penyelarasan berulang antara stok sumber daya, kapabilitas, dan prioritas yang hidup; dynamic capability berperan sebagai penghubung yang memastikan penyelarasan itu berjalan melalui siklus sensing, seizing, dan transforming (Dyer, Godfrey, Jensen, & Bryce, 2020). Perspektif ini selaras dengan penekanan pada strategic flexibility dan organisasi pembelajar yang menuntut internalisasi pembaruan ke dalam struktur dan budaya, bukan sekadar ketergantungan pada aset yang bersifat statik (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018).

Pada konteks keberlanjutan digital, temuan bahwa AI-enabled dynamic capability berasosiasi positif dengan kinerja lingkungan dan mendorong budaya berbasis data sebagai kanal kausal memperluas pemahaman kita tentang bagaimana teknologi menjadi efektif hanya jika diorkestrasi melalui proses organisasi yang disiplin. Dengan variasi efek mediasi budaya data antarnegara, terlihat bahwa institusi dan norma nasional turut membentuk kekuatan jalur kausal tersebut. Ini menyiratkan bahwa desain intervensi tidak cukup berhenti pada pengadaan teknologi, tetapi memerlukan kurikulum proses yang menyatukan pelatihan, tata keputusan, dan akuntabilitas agar analitik benar-benar mengalir ke praktik operasi yang memengaruhi emisi, efisiensi energi, atau sirkularitas material (Fosso Wamba, Queiroz, & Trinchera, 2024). Dalam bahasa dynamic capability, organisasi perlu menata ulang mekanisme sensing untuk mengidentifikasi peluang pengurangan jejak lingkungan berbasis data, memperkuat seizing melalui penganggaran berbasis bukti, dan menutupnya dengan transforming berupa penyelarasan peran lintas fungsi agar pembaruan tidak menguap di meja

rapat (Fosso Wamba et al., 2024).

Di ranah strategi hijau, pola green dynamic capability yang mengalir melalui responsible innovation menuju strategi bisnis hijau, disertai penguatan oleh etika lingkungan korporat, menegaskan dimensi normatif dari dynamic capability. Transforming dalam kerangka ini bukan sekadar perubahan proses, melainkan pembiasaan nilai yang mengatur bagaimana organisasi menguji dan menyebarkan inovasi yang aman secara sosial dan ramah lingkungan. Kejelasan mekanisme mediasi dan moderasi di sektor konstruksi memperlihatkan bahwa legitimasi sosial dan tata nilai internal mempercepat penyerapan inovasi hijau ke strategi yang berkelanjutan, sekaligus meminimalkan trade-off jangka pendek antara kepatuhan dan daya saing (Chen, 2024). Di sini, keunggulan lahir dari kemampuan merangkai isyarat regulatif menjadi peluang, mengeksekusi eksperimen yang bertanggung jawab, dan menautkan pembelajaran ke kebijakan permanen pada unit operasi dan pemasok (Chen, 2024).

Hubungan antara diversifikasi internasional dan kinerja inovasi yang dimediasi dynamic capability mengisi celah klasik dalam literatur strategi. Eksposur global memang memperkaya portofolio ide dan aset pelengkap, namun hasil inovatif sangat bergantung pada kelembagaan proses pengenalan peluang di luar perusahaan dan pengkapitalisasian peluang di dalamnya. Dengan memisahkan kedua sisi dynamic capability ini, pengujian empiris menunjukkan bahwa kebuntuan inovasi pasca ekspansi sering berakar pada bias proses, bukan kekurangan strategi (Wu, Chen, & Jiao, 2016). Intervensi karenanya perlu diarahkan pada penguatan sistem intelijen pengetahuan lintas batas, kontrak pembelajaran dengan mitra global, dan mekanisme orkestrasi sumber daya internal agar keputusan portofolio inovasi mengikuti bukti dan prioritas yang jelas (Wu et al., 2016).

Pembentukan kapabilitas komersialisasi memperlihatkan anatomi proses dynamic capability yang paling konkret. Studi longitudinal yang menelusuri kewaspadaan komersial, pembelajaran konteks pasar, kelincahan dan penyelarasan, serta pembangunan kredibilitas menunjukkan bahwa keberhasilan peluncuran dan adopsi pasar tidak bersifat kebetulan, melainkan produk dari siklus proses yang berulang dan terukur (Muñoz-Peñas, Clarke, & Evald, 2024). Fokus pada rutinisasi ini memindahkan orientasi dari proyek ad hoc ke sistem yang menumbuhkan kemampuan mengambil nilai dari inovasi secara konsisten. Secara praktis, organisasi perlu mengadopsi indikator proses yang berperan sebagai leading indicators, misalnya kecepatan validasi masalah dan solusi, kualitas bukti segmentasi dan jalur difusi, waktu penyelarasan lintas fungsi dari insight ke keputusan, dan ukuran kredibilitas eksternal yang terhubung ke keberhasilan akuisisi pelanggan (Muñoz-Peñas et al., 2024).

Di wilayah big data, pembahasan bergeser dari wacana kepemilikan aset informasi ke rancangan arsitektur proses lintas unit. Nilai yang berkelanjutan muncul ketika terdapat arketipe proses yang jelas, peran yang saling melengkapi, dan ritme keputusan yang memastikan pembelajaran analitik dapat direplikasi lintas proyek dan waktu. Ini menutup kelemahan klasik RBV yang mengaburkan dinamika aliran proses dan cenderung mengasosiasikan nilai dengan VRIN semata (Braganza, Brooks, Nepelski, Ali, & Moro,

2017). Dengan kata lain, big data menjadi lahan uji bagi dynamic capability. Organisasi yang merancang siklus sensing–seizing–transforming pada inisiatif data akan lebih mampu mengkonversi insight menjadi keputusan operasional dan pengaruh finansial yang berulang (Braganza et al., 2017).

Ketika guncangan sistemik terjadi, seperti pandemi, konfigurasi readiness, response, dan recovery menampilkan wujud dynamic capability pada level ekosistem. Rantai nilai pangan global yang memadukan kemitraan domestik dan global secara seimbang, melakukan perencanaan skenario, dan mengukur waktu pemulihan lintas simpul menunjukkan bahwa ketahanan bukan hasil improvisasi, melainkan hasil tata kerja yang dipersiapkan sebelumnya (Ali, Arslan, Chowdhury, Khan, & Tarba, 2022). Pemahaman ini memperluas horizon dynamic capability dari perusahaan individual ke jejaring interorganisasi yang saling bergantung.

Pada tingkat organisasi, struktur manajemen puncak yang heterogen memperkaya basis kognitif untuk sensing dan mempercepat integrasi pengetahuan untuk seizing, terutama pada lingkungan usaha yang dinamis. Efek penguatan dynamic capability ini tampak pada UKM berbasis teknologi, di mana perbedaan latar belakang fungsional menjadi aset kognitif yang memudahkan penyelesaian masalah lintas domain dan mengarahkan prioritas dengan cepat (Lu, Meng, Su, Ming, Wu, & Wang, 2023). Di sisi perusahaan yang berorientasi global sejak dini, orientasi jejaring pasar dan orientasi kewirausahaan memfasilitasi terbentuknya ambidextrous dynamic capabilities yang menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi sehingga kinerja internasional dapat dicapai lebih awal dan lebih stabil (Monferrer, Moliner, Irún, & Estrada, 2021). Untuk ekosistem UKM secara lebih luas, modal sosial, pembelajaran kolaboratif, dan adopsi teknologi memperkaya jalur dynamic capability dengan menambahkan simpul relasional yang mempercepat transfer praktik dan memperpendek siklus belajar menuju kinerja (Aisjah, Arsawan, & Suhartanto, 2023). Pada simpul digital-ekonomis, interaksi antara big data analytics dan frugal innovation yang dimediasi pembelajaran organisasi memberikan gambaran operasional tentang bagaimana biaya dan kecanggihan teknologi dapat ditunen menjadi kelincahan kompetitif melalui mekanisme dynamic capability (Al-Omouh, García-Monleón, & Mas Iglesias, 2024).

Ditarik ke tataran teoretik, keseluruhan pola ini memantapkan dynamic capability sebagai sistem tindakan berbasis proses. Arsitektur resources–capabilities–priorities membantu menempatkan antecedents dan constraints secara jelas, sementara lensa strategic flexibility menuntut agar proses sensing–seizing–transforming ditanamkan sebagai kebiasaan dan diukur secara berkala (Dyer et al., 2020; Wheelen et al., 2018). Ditarik ke tataran praktis, pembahasan ini menyarankan tiga simpul intervensi. Pertama, pada level proses, organisasi memetakan dan menstandarisasi loop dynamic capability pada setiap fungsi inti, mengadopsi indikator proses yang menuntun pembelajaran cepat. Kedua, pada level budaya, organisasi menginstitusikan budaya data dan etika lingkungan agar jalur mediasi tidak berhenti pada narasi. Ketiga, pada level struktur, organisasi merancang heterogenitas kognitif tim puncak dan mekanisme integrasi lintas unit untuk mempercepat penyerapan pengetahuan dan eksekusi. Dengan demikian, dynamic capability bergerak

melampaui jargon dan menjadi kerangka operasional yang dapat dibangun, diaudit, dan ditingkatkan untuk memastikan strategi benar-benar bermuara pada kinerja yang berulang dan berkelanjutan, sejalan dengan bukti lintas konteks yang ditunjukkan studi-studi di atas (Fosso Wamba et al., 2024; Chen, 2024; Wu et al., 2016; Muñoz-Peñas et al., 2024; Braganza et al., 2017; Ali et al., 2022; Lu et al., 2023; Monferrer et al., 2021; Aisjah et al., 2023; Al-Omoush et al., 2024).

KESIMPULAN

Sintesis ini menegaskan dynamic capability sebagai mekanisme pusat yang menerjemahkan prioritas strategis menjadi kinerja organisasi yang terukur melalui siklus proses sensing, seizing, dan transforming. Dalam kerangka resources–capabilities–priorities, keunggulan bersifat berkelanjutan ketika stok sumber daya dan kapabilitas terus diselaraskan dengan prioritas yang hidup, dan tugas penyelarasan itulah yang dijalankan oleh dynamic capability pada tingkat proses serta struktur (Dyer, Godfrey, Jensen, & Bryce, 2020). Perspektif ini konsisten dengan gagasan strategic flexibility dan organisasi pembelajar, yang memandang adaptasi sebagai kebiasaan institusional, bukan reaksi sesaat, sehingga pembaruan harus ditanamkan ke tata kelola, budaya, dan arsitektur organisasi agar hasilnya berulang dan dapat diaudit (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018).

Bukti lintas domain memperlihatkan pola kausal yang konsisten. Pada keberlanjutan digital, kapabilitas dinamis yang diaktifkan AI menunjukkan pengaruh positif pada kinerja lingkungan, dengan budaya berbasis data berperan sebagai kanal perantara yang memindahkan kecakapan analitik ke keputusan operasional. Variasi efek antarnegara mengingatkan bahwa efektivitas jalur ini dikondisikan oleh institusi dan budaya nasional, sehingga intervensi harus memadukan investasi teknologi dengan penguatan norma dan praktik pengambilan keputusan berbasis bukti (Fosso Wamba, Queiroz, & Trinchera, 2024). Dalam strategi hijau, green dynamic capability bersama tekanan regulasi mengalir melalui responsible innovation menuju strategi bisnis hijau, sementara etika lingkungan korporat mempertebal kekuatan pengaruh tersebut. Temuan ini memperluas konseptualisasi dynamic capability dari kelincahan teknis menjadi kelincahan normatif yang menautkan legitimasi, pembelajaran, dan adopsi inovasi ramah lingkungan (Chen, 2024).

Pada hubungan strategi korporat dan kinerja inovasi, diversifikasi internasional baru menghasilkan nilai inovatif ketika perusahaan kuat pada dua sisi proses, yaitu pengenalan peluang eksternal yang efektif dan pengkapitalisasian peluang internal yang disiplin. Mediasi ganda ini menjelaskan mengapa perluasan pasar sering gagal menaikkan performa inovasi bila organisasi belum membangun sistem sensing lintas batas dan orkestrasi seizing yang memadai (Wu, Chen, & Jiao, 2016). Di hilir inovasi, kapabilitas komersialisasi tampak sebagai hasil iterasi empat proses organisasi yang saling menguatkan—kewaspadaan komersial, pembelajaran konteks pasar, kelincahan dan penyesuaian, serta pembangunan kredibilitas—yang, ketika dirutinkan, membentuk kemampuan mengambil nilai dari inovasi secara konsisten dari waktu ke waktu (Muñoz-Peñas, Clarke, & Evald, 2024).

Pada arena big data, nilai tidak melekat pada kepemilikan aset informasi, melainkan pada arsitektur proses lintas unit yang memungkinkan replikasi manfaat analitik di berbagai proyek. Pemosisian ini menutup kelemahan penjelasan yang terlalu bertumpu pada sifat VRIN dan menekankan bahwa aliran proses yang dikelola dengan baik merupakan sarana utama untuk mengubah pengetahuan menjadi kinerja berulang (Braganza, Brooks, Nepelski, Ali, & Moro, 2017). Dalam konteks guncangan sistemik, kesiapan, respons, dan pemulihan berperan sebagai konfigurasi dynamic capability di tingkat ekosistem, yang memperkuat ketahanan dan daya saing rantai nilai pangan global ketika terjadi disrupsi besar. Hal ini menuntut koordinasi lintas organisasi, perencanaan skenario, dan pengukuran waktu pemulihan yang ketat (Ali, Arslan, Chowdhury, Khan, & Tarba, 2022).

Pada tingkat organisasi, heterogenitas latar belakang fungsional tim puncak memperluas basis kognitif untuk sensing dan mempercepat integrasi pengetahuan untuk seizing, terutama ketika dinamika lingkungan tinggi. Desain tim puncak yang majemuk dan mekanisme integrasi lintas fungsi karena itu menjadi tuas penting penguatan dynamic capability pada UKM berbasis teknologi (Lu, Meng, Su, Ming, Wu, & Wang, 2023). Bagi perusahaan yang berorientasi global sejak dini, orientasi jejaring pasar dan orientasi kewirausahaan mendorong ambidextrous dynamic capabilities yang menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi, sehingga kinerja internasional dapat dicapai lebih awal dan lebih stabil (Monferrer, Moliner, Irún, & Estrada, 2021). Pada ekosistem UKM yang lebih luas, modal sosial, pembelajaran kolaboratif, dan adopsi teknologi terhubung dengan trajektori inovasi dan performa, memperlihatkan bahwa dynamic capability bekerja di dalam jaringan praktik kolaboratif dan bukan semata di dalam batas organisasi (Aisjah, Arsawan, & Suhartanto, 2023). Pada simpul digital-ekonomis, interaksi antara big data analytics dan frugal innovation yang dimediasi pembelajaran organisasi memberi contoh operasional bagaimana input teknologi dan disiplin biaya ditunen menjadi kelincahan kompetitif melalui mekanisme dynamic capability (Al-Omoush, García-Monleón, & Mas Iglesias, 2024).

Implikasi praktis dari keseluruhan sintesis ini terbagi dalam tiga simpul. Pertama, pada tingkat proses, organisasi sebaiknya memetakan, menstandarisasi, dan memantau loop sensing–seizing–transforming pada fungsi inti, sambil mengadopsi indikator proses sebagai penuntun, seperti kecepatan validasi masalah dan solusi, ritme penyelarasan lintas fungsi, serta ukuran kredibilitas eksternal yang tertaut pada hasil pasar (Muñoz-Peñas et al., 2024). Kedua, pada tingkat budaya, organisasi perlu menginstitusikan budaya data dan etika lingkungan agar jalur mediasi yang telah teruji di berbagai konteks benar-benar beroperasi pada praktik pengambilan keputusan, termasuk dalam tujuan keberlanjutan (Fosso Wamba et al., 2024; Chen, 2024). Ketiga, pada tingkat struktur, organisasi perlu merancang heterogenitas kognitif tim puncak dan mekanisme integrasi lintas unit sebagai sarana memperkuat DC di lingkungan dinamis, sekaligus menautkan strategi jaringan dan kewirausahaan pada pembentukan ambidextrous capabilities di perusahaan yang berorientasi global (Lu et al., 2023; Monferrer et al., 2021).

Keterbatasan tinjauan ini berkaitan dengan heterogenitas desain, metrik, dan konteks

studi yang menyulitkan kumulasi ukuran efek yang sebanding. Banyak riset bersifat lintas waktu tunggal dengan instrumen persepsi, yang berpotensi memunculkan bias metode umum. Selain itu, pengukuran dynamic capability masih kerap menggunakan indikator hasil atau persepsi agregat, bukan metrik proses yang kontinu. Arah penelitian berikutnya karena itu perlu menonjolkan desain longitudinal multinegara, pengukuran proses yang lebih granular di sepanjang rantai sensing–seizing–transforming, serta integrasi data multi-sumber untuk mengurangi bias dan meningkatkan validitas kausal (Dyer et al., 2020; Wheelen et al., 2018). Pengujian moderator institusional dan budaya nasional yang lebih eksplisit juga diperlukan, mengingat variasi lintas negara yang berulang muncul dalam jalur DC menuju hasil lingkungan dan pasar (Fosso Wamba et al., 2024). Terakhir, integrasi lensa pemangku kepentingan dan ekosistem menuntut model lintas batas organisasi yang menangkap bagaimana kapabilitas terdistribusi membentuk resiliensi dan keunggulan kolektif pada saat disrupsi (Ali et al., 2022; Aisjah et al., 2023).

Secara keseluruhan, dynamic capability tampil bukan sebagai label abstrak, melainkan sebagai sistem tindakan berbasis proses yang dapat dirancang, diaudit, dan ditingkatkan untuk memastikan strategi benar-benar bermuara pada kinerja inovasi, kinerja lingkungan, kelincahan kompetitif, dan hasil bisnis yang berulang. Integrasi kerangka resources–capabilities–priorities dengan prinsip strategic flexibility menyediakan kompas yang rapi untuk merancang intervensi pada proses, budaya, dan struktur sehingga organisasi tidak hanya beradaptasi, tetapi belajar dan beregenerasi secara berkesinambungan (Dyer et al., 2020; Wheelen et al., 2018).

DAFTAR PUSTAKA

- Aisjah, S., I. W. E. Arsawan, and D. Suhartanto. 2023. “Predicting SME’s Business Performance: Integrating Stakeholder Theory and Performance-Based Innovation Model.” *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 9: 100122. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100122>.
- Al-Omoush, K. S., F. García-Monleón, and J. M. Mas Iglesias. 2024. “Exploring the Interaction between Big Data Analytics, Frugal Innovation, and Competitive Agility: The Mediating Role of Organizational Learning.” *Technological Forecasting and Social Change* 200: 123188. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123188>.
- Ali, I., A. Arslan, M. Chowdhury, Z. Khan, and S. Y. Tarba. 2022. “Reimagining Global Food Value Chains through Effective Resilience to COVID-19 Shocks and Similar Future Events: A Dynamic Capability Perspective.” *Journal of Business Research* 141: 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.006>.
- Braganza, A., L. Brooks, D. Nepelski, M. Ali, and R. Moro. 2017. “Resource Management in Big Data Initiatives: Processes and Dynamic Capabilities.” *Journal of Business Research* 70: 328–37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.006>.
- Chen, C. 2024. “Development of Green Business Strategies through Green Dynamic Capabilities and Environmental Regulation: Empirical Evidence from the

- Construction Sector.” *Journal of Cleaner Production* 438: 140826. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140826>.
- Dyer, J. H., P. Godfrey, J. Jensen, and D. Bryce. 2020. “The Resource-Based View,” 47–48. In *Internal Analysis: Strengths, Weaknesses, and Competitive Advantage*.
- Fosso Wamba, S., M. M. Queiroz, and L. Trinchera. 2024. “The Role of Artificial Intelligence-Enabled Dynamic Capability on Environmental Performance: The Mediation Effect of a Data-Driven Culture in France and the USA.” *International Journal of Production Economics* 268: 109131. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109131>.
- Lu, Q. C., X. J. Meng, J. Y. Su, A. A. K. Ming, Y. J. Wu, and C. Q. Wang. 2023. “TMT Functional Background Heterogeneity and SMEs’ Performance: The Role of Dynamic Capabilities and Business Environment.” *Journal of Business Research* 160: 113807. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113807>.
- Monferrer, D., M. Á. Moliner, B. Irún, and M. Estrada. 2021. “Network Market and Entrepreneurial Orientations as Facilitators of International Performance in Born Globals: The Mediating Role of Ambidextrous Dynamic Capabilities.” *Journal of Business Research* 137: 430–43. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.058>.
- Muñoz-Peñas, J., A. H. Clarke, and M. R. Evald. 2024. “Building a Commercialization Capability: A Dynamic Capability View.” *Industrial Marketing Management* 117: 344–55. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.015>.
- Wheelen, T. L., J. D. Hunger, A. N. Hoffman, and C. E. Bamford. 2018. “Basic Concepts of Strategic Management,” 44–45; “Scanning the Environment,” 196. In *Strategic Management and Business Policy*.
- Wu, H., J. Chen, and H. Jiao. 2016. “Dynamic Capabilities as a Mediator Linking International Diversification and Innovation Performance of Firms in an Emerging Economy.” *Journal of Business Research* 69 (8): 2678–86. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.11.003>.

