

# **The Influence of Dynamic Capabilities on PT Sicha Jaya Sentosa's Performance**

**Zakiyah Az Zahra**

*Faculty of Economics and Business, Brawijaya University  
azzahrazakiyah@gmail.com*

**Bayu Ilham Pradana, S.E., M.M.**

*Faculty of Economics and Business, Brawijaya University  
bayuilham@ub.ac.id*

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to examine the influence of dynamic capabilities' components, which are adaptive capability, absorptive capability, and innovative capability, on the performance of PT Sicha Jaya Sentosa. This explanatory research explains causal relationship between the variables through hypothesis testing. Using total sampling technique, 105 people are selected as the respondents. The data are analyzed through validity and reliability tests. The hypotheses are assessed through multiple regression analysis using t test, so classical assumption test is also performed. The result of this research indicate that there is a positive and significant influence of adaptive capability and innovative capability on the performance of PT Sicha Jaya Sentosa. Absorptive capability also has a significant influence on the firm performance.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Firm Performance.

## **I. PENDAHULUAN**

Salah satu lapangan usaha dengan kontribusi terbesar pada PDRB (Produk Domestik Regional Bruto) Jawa Timur Semester I 2017 adalah Konstruksi (9,34%). Lapangan usaha Konstruksi, termasuk di dalamnya adalah industri bahan bangunan terus berkembang pesat seiring meningkatnya kondisi perekonomian Jawa Timur yang didukung dengan adanya peningkatan kesejahteraan masyarakat Jawa Timur dan perkembangan jumlah wisatawan baik domestik, maupun mancanegara yang mengunjungi Jawa Timur. Kedua hal tersebut menyebabkan peningkatan

pembangunan, baik sarana, maupun prasarana.

PT Shicha Jaya Sentosa merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri bahan bangunan dengan memproduksi *calcium silicate board*. Sebagai perusahaan yang sering melakukan kegiatan R&D (*research and development*) dan memiliki banyak barang substitusi, PT Sicha Jaya Sentosa dituntut untuk dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya internal dan memanfaatkan peluang eksternal agar dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis, atau bisa disebut dengan *dynamic capabilities*.

Salah satu tujuan PT Sicha Jaya Sentosa adalah meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi tujuan ini akan sulit dicapai apabila perusahaan tidak mampu menghadapi lingkungan yang terus-menerus berubah. Teece *et al.* (1997) mengatakan bahwa *dynamic capabilities* beserta komponennya merupakan kemampuan perusahaan yang kondusif terhadap kinerja jangka panjang. Maka, Wang & Ahmed (2007) membagi *dynamic capabilities* ke dalam tiga komponen, yaitu *adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability*.

*Adaptive capability* atau kemampuan untuk beradaptasi merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk mengidentifikasi dan menilai peluang pasar yang akan dimasuki, dalam penelitian ini adalah PT Sicha Jaya Sentosa. *Absorptive capability* penting bagi perusahaan seperti PT Sicha Jaya Sentosa yang merupakan perusahaan manufaktur dan mengutamakan pengetahuan tentang teknologi terbaru dan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja). Komponen *innovative capability* penting bagi perusahaan seperti PT Sicha Jaya Sentosa yang sering melakukan kegiatan R&D untuk mengembangkan produk dan/atau pasar baru. Ketiga komponen *dynamic capabilities* di atas dianggap mampu mempengaruhi kinerja perusahaan, karena dengan terpenuhinya ketiga komponen tersebut, maka perusahaan dapat melakukan pengombinasian sumber daya internal yang lebih baik dan memanfaatkan peluang dengan lebih optimal.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### *Dynamic Capabilities*

Teori utama dari *dynamic capabilities* adalah bahwa perspektif *dynamic capabilities* berfokus pada kapasitas sebuah organisasi yang menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat sehingga harus menciptakan sumber daya baru, memperbarui atau mengubah bauran sumber dayanya (Teece *et al.*, 1997). Ambrosini & Bowman (2009) menyatakan bahwa perspektif *dynamic capabilities* memperluas argumen RBV (*Resource-Based View*) dengan mengatasi seberapa berharga, langka, sulit untuk ditiru dan sumber daya pengganti yang tidak sempurna dapat diciptakan dan bagaimana stok sumber daya berharga saat ini dapat disegarkan kembali dalam lingkungan yang berubah.

Berdasarkan penemuan empiris yang ada, Wang & Ahmed (2007) membagi tiga komponen *dynamic capabilities*, di antaranya adalah *adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability*. *Adaptive capability* merupakan kemampuan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menyejajarkan sumber daya internal dengan permintaan eksternal yang sangat penting bagi evolusi perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan (Alvarez & Merino, 2003). Sedangkan, *absorptive capability* adalah kemampuan perusahaan untuk mengetahui nilai dari informasi baru pada lingkungan eksternal, mengasimilasinya dan mengaplikasikannya pada tujuan komersial (Cohen & Levinthal, 1990). Kemudian, *innovative*

*capability* merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk baru dan/atau pasar melalui deretan orientasi strategi inovasi dengan perilaku inovatif beserta prosesnya (Wang & Ahmed, 2007).

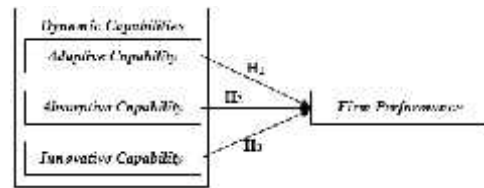
### **Firm Performance**

*Firm performance* atau kinerja perusahaan menurut Surjadi (2009) adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi, yang berarti pencapaian tersebut dapat dilihat berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian *firm performance* dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan, salah satunya adalah profitabilitas. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang lebih tinggi dari rata-rata tingkat laba normal (Brigman, 1995). Selain itu, penilaian *firm performance* juga dapat dilihat melalui penggunaan BSC (*Balanced Scorecard*) yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton (1992) dengan melihat perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### **Hipotesis Penelitian**

Penelitian ini ingin menguji pengaruh komponen *dynamic capabilities* terhadap *firm performance*, maka kerangka konseptual sebagai dasar hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**



Sumber: Peneliti, 2017

H<sub>1</sub>: *Adaptive capability* berpengaruh terhadap *firm performance*.

H<sub>2</sub>: *Absorptive capability* berpengaruh terhadap *firm performance*.

H<sub>3</sub>: *Innovative capability* berpengaruh terhadap *firm performance*.

### **III. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research* yang bertujuan untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana adanya hubungan di antara dua aspek dalam suatu situasi atau fenomena (Kumar, 2011). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Shica Jaya Sentosa yang bergerak dalam bidang manajemen yang berjumlah 105 orang. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *total sampling* dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2013). Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari jawaban pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan kepada responden dan data sekunder yang diperoleh dari buku dan jurnal yang relevan dengan penelitian ini. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *adaptive capability* ( $X_1$ ) yang memiliki tiga indikator yang diadaptasi dari Misra (2016) yaitu *organizational adaptive capability*, *technology adaptive capability* dan *market focused adaptive capability*. Variabel independen kedua adalah *absorptive capability* ( $X_2$ ) yang memiliki empat indikator yang diadaptasi dari Zahra & George (2002) yaitu akuisisi ilmu pengetahuan, asimilasi, transformasi dan eksploitasi. Variabel independen terakhir adalah *innovative capability* ( $X_3$ ) yang memiliki lima indikator yang diadaptasi dari Nisula dan Kianto (2013) yaitu kompetensi strategi, waktu eksploitasi, kepemimpinan, konektivitas dan orientasi pembelajaran. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *firm performance* ( $Y$ ) yang memiliki dua indikator, yaitu profitabilitas (Brigman, 1995) dan BSC (Kaplan & Norton, 1996).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Kemudian, untuk menguji hipotesis yang diajukan, digunakan analisis regresi berganda, sehingga uji asumsi klasik juga digunakan untuk menghindari bias.

#### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Hasil Uji Analisis Data**

Hasil uji validitas untuk seluruh item pada variabel dalam penelitian ini adalah valid karena menunjukkan  $R_{hitung}$  yang lebih besar dari  $R_{tabel}$  dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Kemudian, hasil uji reliabilitas untuk seluruh variabel

dalam penelitian ini reliabel karena menunjukkan koefisien *Cronbach's Alpha* yang lebih tinggi dari 0,6.

Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji linearitas dan uji heteroskedastitas. Pada uji normalitas, nilai signifikansi menunjukkan angka 0,589 yang lebih dari 0,05, artinya, residual pada penelitian ini memiliki distribusi normal. Pada uji multikolinearitas, seluruh variabel independen menunjukkan nilai toleransi yang lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang lebih kecil dari 10,00, artinya, tidak terjadi multikolinearitas. Pada uji linearitas, seluruh variabel independen terhadap variabel dependen menunjukkan garis yang linear, artinya terdapat hubungan linear antara variabel independen dan variabel dependen. Pada uji heteroskedastitas, nilai signifikansi seluruh variabel independen menunjukkan angka lebih dari 0,05, artinya terjadi homoskedastitas.

##### **Hasil Uji Hipotesis**

Dengan menggunakan analisis regresi berganda, diketahui besarnya hubungan antara variabel dependen (*firm performance*) dengan variabel independen (*adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability*). Dengan melihat koefisien regresi beta, diketahui bahwa variabel *adaptive capability* memberikan kontribusi terhadap *firm performance* sebesar 0,223. Kemudian, variabel *absorptive capability* memberikan kontribusi terhadap *firm performance* sebesar 0,323. Variabel *innovative capability*

memberikan kontribusi terhadap *firm performance* sebesar 0,427. Sehingga, model regresi yang didapatkan dari hasil analisis di atas adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,223X_1 + 0,323X_2 + 0,427X_3$$

Koefisien determinasi yang ditunjukkan pada penelitian ini adalah sebesar 0,473 atau 47,3%. Artinya, ketiga variabel independen dalam penelitian ini, yaitu *adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability* memiliki pengaruh terhadap *firm performance* sebesar 47,3%. Sedangkan, sisanya (52,7%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi pada penelitian ini.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193,568	3	64,523	30,203	,000 <sup>b</sup>
	Residual	215,765	101	2,136		
	Total	409,333	104			

a. Dependent Variable: Firm Performance

b. Predictors: (Constant), Innovative Capability, Adaptive Capability, Absorptive Capability

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan Tabel 1 di atas, ditunjukkan bahwa nilai  $F_{tabel}$  lebih besar dari  $F_{hitung}$  ( $30,203 > 2,70$ ) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ( $0,000 > 0,05$ ). Maka, dapat diketahui bahwa pengaruh seluruh variabel independen (*adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability*) terhadap variabel dependen (*firm performance*) telah memenuhi syarat uji ketetapan model.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji T**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Nilai Koefisien Regresi	Thitung	Ttabel	Sig.	Ket.
X1	Y	0.197	3.004	1.660	0.003	Signifikan
X2		0.238	4.119	1.660	0.000	Signifikan
X3		0.463	5.578	1.660	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

1) H1: *Adaptive Capability* Berpengaruh Terhadap *Firm Performance*

Berdasarkan Tabel 2 di atas, diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel *Adaptive Capability* terhadap *Firm Performance* adalah 0,197. Nilai koefisien regresi yang menunjukkan nilai positif berarti *Adaptive Capability* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance*. Kemudian, nilai  $t_{hitung}$  (3,004) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,660) dan nilai signifikansi (0,003) lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa adanya pengaruh signifikan *Adaptive Capability* terhadap *Firm Performance*.

2) H2: *Absorptive Capability* Berpengaruh Terhadap *Firm Performance*

Berdasarkan Tabel 2 di atas, diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel *Absorptive Capability* terhadap *Firm Performance* adalah 0,238. Nilai koefisien regresi yang menunjukkan nilai positif berarti *Absorptive Capability* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance*. Kemudian, nilai  $t_{hitung}$  (4,119) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,660) dan nilai signifikansi (0,000) lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa adanya pengaruh signifikan *Absorptive Capability* terhadap *Firm Performance*.

3) H3: *Innovative Capability* Berpengaruh Terhadap *Firm Performance*

Berdasarkan Tabel 2 di atas, diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel *Innovative Capability* terhadap *Firm Performance* adalah 0,463. Nilai koefisien regresi yang menunjukkan nilai positif berarti *Innovative Capability* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance*. Kemudian, nilai  $t_{hitung}$  (5,578) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,660) dan nilai signifikansi (0,000) lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa adanya pengaruh signifikan *Innovative Capability* terhadap *Firm Performance*.

### **Pembahasan**

*Adaptive Capability* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *Firm Performance*. Maka, pernyataan H<sub>1</sub> bahwa *Adaptive Capability* berpengaruh terhadap *Firm Performance* dapat diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila terjadi peningkatan dalam *Adaptive Capability*, maka *Firm Performance* PT Sicha Jaya Sentosa juga akan meningkat. Kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa untuk dapat beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis dengan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang ada pada seluruh indikator (*organizational adaptive capability*, *technology adaptive capability* dan *market focused adaptive capability*) dalam variabel ini dapat dikatakan baik dengan adanya nilai rata-rata pada jawaban dari item pernyataan variabel *Adaptive Capability* yang menunjukkan kategori setuju.

Ketiga indikator tersebut menunjukkan kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, yang kemudian dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaehler et al. (2014), Biedenbach dan Müller (2012) dan Wang dan Ahmed (2007) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif secara signifikan *Adaptive Capability* terhadap *Firm Performance*. Maka, dapat disimpulkan bahwa *Adaptive Capability* penting bagi perusahaan untuk meningkatkan *Firm Performance*. Variabel ini memiliki koefisien beta paling rendah (0,223), maka, PT Sicha Jaya Sentosa perlu meningkatkan kemampuannya dengan cara memberikan fokus lebih kepada aktivitas pasar dikarenakan rendahnya nilai rata-rata pada indikator *Market Focused Adaptive Capability* dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

*Absorptive Capability* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *Firm Performance*. Maka, pernyataan H<sub>2</sub> bahwa *Absorptive Capability* berpengaruh terhadap *Firm Performance* dapat diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila terjadi peningkatan dalam *Absorptive Capability*, maka *Firm Performance* PT Sicha Jaya Sentosa juga akan meningkat. Kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa untuk dapat menyerap ilmu dari eksternal dan mengasimilasikannya ke dalam kegiatan sehari-hari perusahaan yang ada pada seluruh indikator (akuisisi ilmu pengetahuan, asimilasi, transformasi dan

eksploitasi) dalam variabel ini dapat dikatakan baik dengan adanya nilai rata-rata pada jawaban dari item pernyataan variabel *Absorptive Capability* yang menunjukkan kategori setuju.

Keempat indikator tersebut menunjukkan kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa untuk dapat menyerap pengetahuan baru guna meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wang dan Ahmed (2007), Woiceshyn dan Daellenbach (2005) dan Zahra dan George (2002) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif secara signifikan *Absorptive Capability* terhadap *Firm Performance*. Maka, dapat disimpulkan bahwa *Absorptive Capability* penting bagi perusahaan untuk meningkatkan *Firm Performance*. Variabel ini memiliki koefisien beta positif sebesar 0,323, artinya variabel *Firm Performance* (Y) cukup dipengaruhi oleh variabel tersebut. Kemudian, di antara seluruh nilai rata-rata setiap indikator pada penelitian ini, ditunjukkan bahwa indikator Asimilasi memiliki nilai rata-rata yang paling rendah (3,77). Sehingga, akan lebih baik jika PT Sicha Jaya Sentosa dapat meningkatkan *Absorptive Capability* dengan cara meluangkan waktu untuk memahami informasi yang telah diperoleh agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

*Innovative Capability* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *Firm Performance*. Maka, pernyataan H<sub>3</sub> bahwa *Innovative Capability* berpengaruh terhadap *Firm Performance* dapat

diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila terjadi peningkatan dalam *Innovative Capability*, maka *Firm Performance* PT Sicha Jaya Sentosa juga akan meningkat. Kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa untuk dapat mengembangkan produk, pasar, strategi, maupun model bisnis yang ada pada seluruh indikator (kompetensi, waktu eksploitasi, kepemimpinan, konektivitas dan orientasi pembelajaran) dalam variabel ini dapat dikatakan baik dengan adanya nilai rata-rata pada jawaban dari item pernyataan variabel *Innovative Capability* yang menunjukkan kategori setuju.

Kelima indikator tersebut menunjukkan kemampuan PT Sicha Jaya Sentosa untuk dapat selalu melakukan inovasi terbaru guna meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saunila (2014), Wang dan Ahmed (2007) dan Zhang (2004) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif secara signifikan *Innovative Capability* terhadap *Firm Performance*. Maka, dapat disimpulkan bahwa *Innovative Capability* penting bagi perusahaan untuk meningkatkan *Firm Performance*. Variabel ini memiliki koefisien beta positif yang paling tinggi (0,427), artinya variabel *Firm Performance* (Y) paling banyak dipengaruhi oleh variabel tersebut. Maka, PT Sicha Jaya Sentosa dapat mengutamakan dan mempertahankan kemampuannya dalam berinovasi dan menciptakan ide-ide baru untuk semakin meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat diketahui bahwa variabel *Innovative Capability* merupakan kontributor tertinggi bagi variabel *Firm Performance*, sehingga PT Sicha Jaya Sentosa dapat mempertahankannya dengan selalu melakukan inovasi ke depannya. Kemudian, variabel *Adaptive Capability* yang merupakan kontributor terendah dapat ditingkatkan dengan cara melakukan pembelajaran lebih untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

- 1) Adanya peningkatan dalam *adaptive capability*, mampu meningkatkan *firm performance* PT Sicha Jaya Sentosa. Karyawan PT Sicha Jaya Sentosa mengetahui hal ini dan telah meningkatkan kemampuan adaptasi yang dimilikinya, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
- 2) Adanya peningkatan dalam *absorptive capability*, mampu meningkatkan *firm performance* PT Sicha Jaya Sentosa. Karyawan PT Sicha Jaya Sentosa mengetahui hal ini dan telah meningkatkan kemampuan penyerapan ilmu pengetahuan yang dimilikinya, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
- 3) Adanya peningkatan dalam *innovative capability*, mampu meningkatkan *firm performance* PT Sicha Jaya Sentosa. Karyawan PT Sicha Jaya Sentosa mengetahui hal ini dan telah

meningkatkan kemampuan berinovasi yang dimilikinya, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

### Saran

- 1) Untuk dapat meningkatkan *adaptive capability* PT Sicha Jaya Sentosa, perusahaan dapat melakukan pembelajaran terhadap strategi-strategi yang terbaru agar dapat bersaing dengan kompetitornya dan bertahan dalam lingkungan yang dinamis. Apabila PT Sicha Jaya Sentosa mampu meningkatkan kemampuan adaptasinya, maka kinerja perusahaan juga dapat meningkat.
- 2) Untuk dapat meningkatkan *absorptive capability* PT Sicha Jaya Sentosa, perusahaan dapat melakukan penyederhanaan informasi yang diberikan kepada karyawan dan meningkatkan kualitas SDM-nya. Apabila PT Sicha Jaya Sentosa mampu meningkatkan kemampuan penyerapan ilmu pengetahuan yang dimiliki, maka kinerja perusahaan juga dapat meningkat.
- 3) Untuk dapat meningkatkan *innovative capability* PT Sicha Jaya Sentosa, perusahaan dapat melakukan kegiatan R&D untuk melakukan inovasi seperti variasi produk atau strategi pemasaran terbaru. Apabila PT Sicha Jaya Sentosa mampu meningkatkan kemampuannya dalam berinovasi, maka kinerja perusahaan juga dapat meningkat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alvarez, Valle Santos & Merino, Teresa Garcia. 2003. 'The history of organizational renewal: evolutionary models of Spanish savings and loans institutions', *Organization Studies*, vol. 24, no. 9, pp. 1437-1461.
- Ambrosini, Véronique & Bowman, Cliff. 2009. 'What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?', *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, no. 1, pp. 29-49.
- Cohen, Wesley M. & Levinthal, Daniel A. 1990. 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 1, pp. 128-152.
- Biedenbach, Thomas & Müller, Ralf. 2011. 'Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance', *International Journal of Project Management*, vol. 30, no.5, pp. 621-635.
- Kaehler, Cristiano, Busatto, Franciele, Becker, Grace V., Hansen, Peter Bent & Santos, Jane Lucia S. 2014. 'Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company', *iBusiness*, vol. 6, no. 1, pp. 1-9.
- Saunila, Minna. 2014. 'Performance Management Through Innovation Capability in SMEs', Disertasi. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. PT Reflika Aditama, Bandung.
- Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy. 1997. 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.
- Wang, Dr. Catherine L. & Ahmed, Professor Pervaiz K. 2007. 'Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda', *The International Journal of Management Reviews*, vol. 9, no. 1, pp. 31-51.
- Woiceshyn, Jaana & Daellenbach, Urs. 2005. 'Integrative capability and technology adaption: evidence from oil firm', *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, no. 2, pp. 307-342.
- Zahra, Shaker A. & George, Gerard. 2002. 'Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension', *Academy of Management Review*, vol. 27, no. 2, pp. 185-203.
- Zhang, Jing. 2004. 'The impact of innovation capabilities on firm performance: an empirical study on industrial firms in China's transitional economy', Disertasi. University of Wollongong, New South Wales.