



Pengaruh Market Orientation dan Human Capital terhadap Competitive Advantage dengan di Mediasi Dynamic Marketing Capability

The Influence of Market Orientation and Human Capital on Competitive Advantage Mediated by Dynamic Marketing Capability

Wahyu Agung Setio Prabowo^{1*}, Deni Luky Denata², Sulati³

^{1, 2, 3} Institut Teknologi dan Bisnis Tuban, Jawa Timur, Indonesia

Abstrak

Covid-19 mengakibatkan adanya perubahan pasar properti yang sangat dinamis. Sehingga perlu pendekatan yang optimal untuk mengikuti perubahan tren pasar tersebut. Dalam konteks ini peneliti hendak mengeksplorasi pengaruh *market orientation* dan *human capital* terhadap *competitive advantage* yang dimediasi *dynamic marketing capabilities*. Penelitian ini dilakukan terhadap 125 orang marketing properti yang tersebar di wilayah Jawa timur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *market orientation* dapat berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* secara langsung maupun dimediasi *dynamic marketing capabilities* terlebih dahulu. Serta mengungkapkan pengaruh *human capital* yang tidak bisa langsung berpengaruh terhadap *competitive advantage*, namun harus dimediasi lebih dulu oleh *dynamic marketing capabilities*. Kemudian hasil penelitian ini memiliki implikasi penting yang menyarankan bahwa pimpinan harus sadar pentingnya pemahaman dan *market orientation* terhadap strategi persaingan dengan kompetitor. Serta, perlu adanya pengelolaan secara serius terhadap *human capital* agar dapat bermanfaat terhadap *competitive advantage* perusahaan.

Kata kunci: *Market Orientation, Dynamic Marketing Capabilities, Human Capital, Competitive Advantage*

Abstract

Covid-19 has resulted in very dynamic changes in the property market. So an optimal approach is needed to follow changes in market trends. In this context, researchers want to explore the influence of market orientation and human capital on competitive advantage mediated by dynamic marketing capabilities. This research was conducted on 125 property marketing people spread across the East Java region. The results of this research show that market orientation can have a positive effect on competitive advantage directly or mediated by dynamic marketing capabilities first. As well as revealing the influence of human capital which cannot directly affect competitive advantage, but must first be mediated by dynamic marketing capabilities. Then the results of this research have important implications which suggest that leaders must be aware of the importance of understanding and market orientation in competitive strategies with competitors. Also, there needs to be serious management of human capital so that it can be useful for the company's competitive advantage.

Keywords: *Market Orientation, Dynamic Marketing Capabilities, Human Capital, Competitive Advantage*

Histori Artikel:

Diterima 22 Februari 2025, Direvisi 07 April 2025, Disetujui 11 April 2025, Dipublikasi 21 April 2025.

***Penulis Korespondensi:**

wahyuagung@itbtuban.ac.id

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.565>

PENDAHULUAN

Covid-19 mengakibatkan banyak negara memberlakukan peraturan pembatasan seperti penguncian, penutupan perbatasan, dan pembatasan jarak (Hariandja & Sartika, 2022). Krisis ini berdampak pada kesehatan, psikologis, maupun ekonomi (Cui et al., 2022). Perekonomian yang terdampak adalah ekonomi secara global maupun sektoral. Penyebab krisis ini mengganggu sistem ekonomi adalah konsumsi dan daya beli masyarakat yang menurun (Mont et al., 2021). Hampir semua lini ekonomi harus bergerak untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang tidak dapat diprediksi ini agar tetap bisa survive termasuk juga perusahaan properti.

Dalam skala industri, pandemi COVID-19 telah mengganggu aktivitas ekonomi, khususnya di industri manufaktur (Piyathanavong et al., 2024). Hal ini terjadi karena pandemi mempengaruhi perilaku konsumen dan aktivitas produksi, yang diperparah dengan tidak memahaminya dampak pandemi yang mengakibatkan turunnya daya beli (Mont et al., 2021). Menurunnya daya beli ini mengakibatkan banyaknya perusahaan properti menjadi gulung tikar.

Namun, ada beberapa perusahaan ditemukan masih survive bahkan melakukan penjualan di tengah krisis pandemi. Real estat Indonesia (REI) mengungkapkan, ada tren kenaikan penjualan properti di level menengah dipertengahan pandemi dan kenaikan penjualan 1,56 persen membuat sektor properti secara nasional tetap tumbuh di angka satu koma selama pandemi Covid-19. Data dari World Market Research (WMR), permintaan properti rumah mendominasi dengan 55%. Tanah menempati peringkat kedua dengan 12%. Berdasarkan rentang harga, Rp 500 juta-Rp 2 miliar mendominasi, mencapai 57%. Untuk klasifikasi peruntukan, 90% pembeli merupakan pengguna langsung (end user), 10% lainnya investor.

Hal ini dikarenakan perusahaan itu memiliki kemampuan untuk bertahan di tengah krisis atau bisa disebut sebagai kapabilitas dinamis. *Dynamic capabilities* dibutuhkan selama masa krisis sebab kemampuan tersebut digunakan untuk merespons secara fleksibel terhadap permintaan baru, teknologi baru, dan untuk pendatang baru di perusahaan. Demi meningkatkan kinerja perusahaan tersebut kemampuan tersebut juga digunakan untuk memahami kebutuhan pelanggan, pesaing, dan menghasilkan pengetahuan pasar baru (Elsharnouby & Elbanna, 2021). Selain itu alasan perusahaan harus mengembangkan *Dynamic capabilities* sebab perusahaan harus bisa memuaskan kebutuhan, keinginan, dan preferensi pelanggan (Wang et al., 2013).

Di dalam pasar yang berkembang, perusahaan perlu mengidentifikasi sinyal pasar yang penting, mengevaluasi proses atau layanan baru, dan merancang serta melaksanakan respons yang efektif terhadap perubahan pasar (Wang et al., 2013). Oleh karena itu (Bruni & Verona, 2009) memperkenalkan istilah *Dynamic Marketing Capabilities* (DMC) sebagai serangkaian proses yang dibutuhkan perusahaan untuk dapat digunakan sembari menanggapi perubahan pasar. DMC memungkinkan perusahaan untuk menentukan pasar utama indikator, memulai proses baru, merancang, dan menerapkan tindakan tanggapan yang efektif terhadap perubahan pasar (Wang et al., 2013).

Mengingat lingkungan yang beragam itu mudah berubah dan tidak dapat diprediksi, membangun kemampuan dinamis sangat penting untuk bisnis (Zhou & Li, 2010). Kemampuan dinamis, tahu bagaimana menggunakan ide-ide baru dan mendorong inovasi, serta menangkap peluang potensial (Jiang et al., 2018). Sementara itu DMC digunakan untuk pengembangan dan promosi produk, penetapan harga dan distribusi dalam manajemen rantai pasokan, pasar untuk meningkatkan pelanggan, penjualan dan pendapatan (Martin et al., 2017). DMC dibutuhkan oleh perusahaan properti dalam menghadapi gejolak pasar yang berubah-ubah dikala pandemic sebab DMC adalah kemampuan menganalisa pasar, memetakan hambatan dan peluang sehingga perusahaan dapat secara dinamis memanfaatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya di saat kondisi pandemic demi membangun keunggulan kompetitif yang menjadi kekuatan dari sebuah perusahaan.

Competitive Advantage tersebut sangat dibutuhkan disaat krisis sebab perusahaan harus memiliki nilai unggul dalam persaingan untuk bisa survive dalam masa krisis. Perusahaan membutuhkan pengetahuan yang memungkinkan untuk mengembangkan *Competitive Advantage* yang lebih tinggi daya saing dalam lingkungan yang berubah, di mana pola perubahan berada semua terbaik yang dapat diprediksi. Dalam menghadapi krisis manajer dapat belajar dari pengalaman perusahaan serta meningkatkan *Competitive Advantage* yang berkelanjutan (Qin et al., 2023). Sebab itu Perusahaan di tengah pandemi seharusnya segera merubah diri mengikuti perubahan lingkungan yang tidak pasti tersebut agar tetap survive dan perusahaan dituntut untuk dinamis dalam mencapai target pasar yang terus ditekan oleh kebijakan-kebijakan larangan dari pemerintah selama pandemic menyerang.

Penelitian ini dilakukan terhadap Perusahaan Properti di Jawa yang tergabung dalam Asosiasi Real Estate Indonesia, tepatnya yang tersebar di Jawa Timur. Jenis penelitian ini adalah Kuantitatif dengan kuesioner yang di olah dengan Smart PLS. Penelitian ini menjadi berbeda dibanding penelitian sebelumnya sebab menguji dua variabel independent yaitu *Market Orientation* dan *Human Capital* terhadap DMC. Serta Penelitian ini berkontribusi untuk memberi wawasan lebih bagi para pengusaha untuk menggunakan DMC dalam memajukan *Competitive Advantage* di era yang tidak menentu seperti Pandemi Covid.

TINJAUAN PUSTAKA

Market Orientation

1. Definisi *Market Orientation*

Perusahaan modern perlu mengamati pasar pelanggan saat ini dan masa depan serta menyampaikan ke departemen atau unit bisnis untuk memutuskan tindakan yang tepat waktu untuk menghadapi perubahan pasar (Wang et al., 2013). Perusahaan yang berorientasi pasar secara berkelanjutan berusaha untuk menciptakan *customer value* dan *performance improvement*. Mereka juga memantau kondisi pasar, melakukan analisis tren pasar, dan mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang kebutuhan pelanggan dan strategi pesaing (Morgan & Berthon, 2008).

Marketing Orientation berperan penting dalam pengembangan pemenuhan kebutuhan pasar. Di awal perkembangannya, *Market Orientation* didefinisikan sebagai kecenderungan perusahaan yang fokus pada koordinasi antar departemen untuk menanggapi *customer needs* dan *competitor activities* (Modi, 2012). *Marketing Orientation* disebut sebagai fondasi pembelajaran inti organisasi dan kemampuan yang mendukung pemasaran (Hoque et al., 2022). *Marketing Orientation* merupakan konsep pemasaran dalam organisasi dan platform untuk keberhasilan manajemen kegiatan pemasaran. Keberhasilan dari sebuah organisasi tersebut ditentukan oleh *market orientation*nya menurut (Sukoco et al., 2022) *market orientation* mempengaruhi langsung kinerja organisasi sebab organisasi selalu membandingkan capaiannya dengan organisasi lain yang serupa dan juga berupaya memperoleh informasi dari pesaing dan memanfaatkan pengetahuan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerjanya sendiri yang diukur oleh lembaga pemeringkat.

Dalam penelitian ini menggunakan definisi dari (Narver & Slater, 2012) yaitu sebagai generasi informasi dan diseminasi dan respons yang tepat terkait dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa depan dan preferensi dan focus pada komponen perilaku dan dua kriteria keputusan dalam orientasi pasar.

2. Dimensi *Market Orientation*

Untuk menanggapi kebutuhan pelanggan dan aktivitas pesaing di pasar *Market Orientation* memiliki dimensi sebagai berikut (Tsai, 2015):

a. Dimensi *Responsif*

Market Orientation yang responsif menyoroti pentingnya menempatkan pelanggan sebagai inti dari perencanaan strategis agar perusahaan menjadi reseptif dan sangat sensitif terhadap kebutuhan eksplisit pelanggan perusahaan mengetahui dan menanggapi dengan tepat kebutuhan tersebut, memperoleh keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis yang unggul.

b. Dimensi *Proaktif*

Market Orientation Berkonsentrasi pada mengantisipasi dan memuaskan kebutuhan laten pelanggan, perusahaan mencoba bekerja sama dengan pelanggan untuk menemukan yang cocok cara yang dapat mengatasi kebutuhan tersebut.

Dalam penelitian ini menggunakan dimensi dari (Narver & Slater, 2012) yaitu:

1) *Customer Orientation*

Memahami target pembeli seseorang untuk dapat menghasilkan nilai yang unggul bagi mereka secara terus menerus (atau, per lev itt 1980, untuk secara terus -menerus membuat "produk augmented").

2) *Competitor Orientation*

Penjual di bawah berdiri kekuatan dan kelemahan jangka pendek dan kemampuan jangka panjang dan strategi kedua kunci pesaing terkini dan potensial utama.

3) *Interfunctional Coordination*

Penggunaan terkoordinasi sumber daya perusahaan dalam menciptakan nilai yang unggul untuk pelanggan target

Human Capital

1. Definisi Human Capital

Human Capital sangatlah penting bagi keberhasilan organisasi terutama dalam *the knowledge-based economy*.(Elsharnouby & Elbanna, 2021). Tingkat pengetahuan yang lebih tinggi mempengaruhi kemampuan kognitif karyawan sehingga memungkinkan mereka untuk mengelola sumber daya dengan lebih baik, lebih tepat mengantisipasi hasil, dan lebih efisien mengkoordinasikan proses baru yang dihasilkan dari suatu perubahan (Nieves & Haller, 2014). Perusahaan dengan tingkat sumber daya manusia yang lebih tinggi, memiliki karyawan dengan tingkat pengalaman dan pengetahuan yang tinggi pula, sehingga lebih mungkin untuk mendeteksi kebutuhan perubahan serta bereaksi dengan cepat untuk meresponnya (Nieves & Haller, 2014). Pembangunan pengetahuan yang terkait dengan keterampilan dan kemampuan karyawan (modal manusia) memberikan dasar yang kuat bagi perusahaan untuk membangun DMC. *Human capability* merupakan komponen dari modal intelektual organisasi, yang menggambarkan pengetahuan diam -diam dikembangkan oleh hubungan jaringan dan Pengetahuan Pribadi Karyawan (Hsu & Wang, 2012).

Human Capital adalah komponen modal intelektual organisasi, yang menggambarkan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi, termasuk pengetahuan tacit yang dikembangkan oleh hubungan jaringan dan pengetahuan pribadi karyawan yang meliputi keterampilan, pengetahuan, keahlian dan kapabilitas (Elsharnouby & Elbanna, 2021).

Dynamic Capability

Teori *Dynamic Capability* (DC) membahas mengenai permasalahan antara kompetensi perusahaan dan lingkungan bisnis (Kristinae et al., 2020). Teori DC menguraikan proses peningkatan pengembangan produk, promosi tempat untuk meningkatkan cakupan pasar. Menurut Teece (2010), DC merupakan teori untuk meningkatkan pemasaran rendah dengan strategi bisnis yang dinamis dalam lingkungan bisnis. Teori DC adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi kompetensi internal dan eksternal dalam pengendalian lingkungan (Kristinae et al., 2020). Kemampuan dinamis ini digunakan

perusahaan untuk menyesuaikan dirinya tertakut perubahan yang selalu muncul utamanya perubahan pasar yang harus di ikuti oleh perusahaan secara dinamis.

Peneliti *Dynamic Capability* telah berpendapat bahwa organisasi harus mengatur kemampuan tatanan mereka yang berbeda untuk mencerminkan efek komplementer dengan membawa modifikasi kemampuan (Hoque et al., 2022). RBV dan pandangan DC biasanya tidak mampu menjelaskan betapa sulitnya organisasi dapat mengumpulkan dan menerapkan pengetahuan berbasis pasar secara efektif serta menerapkan strategi bisnis mereka. Hal ini penting karena Efisiensi perusahaan dalam menerapkan strategi bisnisnya dipengaruhi oleh kemampuan adaptasinya dalam mengkonfigurasi ulang sumber daya dan prosesnya untuk memenuhi kebutuhan lingkungan pasar sasarannya (Hoque et al., 2022).

Dynamic Capability kemudian memiliki perluasan teori ke teori “*Dynamic Marketing Capability*” atau DMC yang mengungkapkan bahwa organisasi harus mengikuti strategi yang mengadopsi dan memodifikasi sumber daya berbasis pengetahuan bersama dengan portofolio kemampuan untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar mereka.

Dynamic Marketing Capabilities

1. Definisi Dynamic Marketing Capabilities

Organisasi yang digerakkan pasar adalah unit bisnis yang fokus pada pengembangan *Marketing capability* agar bisa lebih unggul dari pesaing (Qureshi et al., 2017). Kegiatan *Marketing capability* meliputi pengumpulan, penyebaran, dan penggunaan informasi yang relevan untuk basis distribusi, mengelola komunikasi dengan pelanggan dan metode penjualan, membantu dalam pengembangan produk dan membantu dalam pengembangan dan implementasi strategi bisnis.

Sementara itu *Dynamic Marketing Capability* untuk pengembangan dan promosi produk, penetapan harga dan distribusi dalam manajemen rantai pasokan, pasar untuk meningkatkan pelanggan, penjualan, dan pendapatan (Martin et al., 2017). *Dynamic Marketing Capability* menunjukkan bahwa *Market Driven* dapat menghasilkan persaingan antar perusahaan yang mendorong munculkan pergerakan pasar sehingga Organisasi atau perusahaan terus bergerak unggul dalam persaingan (Qureshi et al., 2017). Hal tersebut sejalan dengan (Kristinae et al., 2020) yang mengatakan *Market-driven* tersebut dapat menghasilkan persaingan yang juga dapat dikembangkan dalam rangka mendorong kemampuan bisnis dan pasar. Teori DMC bertujuan untuk mengatasi fakta bahwa organisasi harus menggunakan akumulasi pengetahuan pasar mereka secara efektif dengan pertimbangan menanggapi permintaan pasar dengan cepat. (Hoque et al., 2020).

DMC adalah kemampuan perusahaan untuk terlibat dalam pembelajaran berbasis pasar dan menggunakan wawasan yang dihasilkan untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya perusahaan untuk meningkatkan kemampuan mereka dengan cara yang sesuai dengan dinamika lingkungan pasar (Hendar et al., 2020). Sementara itu pendapat lain mengatakan DMC sebagai tujuan khusus organisasi untuk mengembangkan, melepaskan dan mengintegrasikan proses manajemen pengetahuan pasar dalam lingkungan pasar yang tidak pasti untuk tujuan memuaskan proposisi nilai pelanggan. Sehingga DMC adalah strategi organisasi sebagai tindakan penciptaan, penggunaan, dan integrasi pengetahuan pasar dan sumber daya pemasaran untuk menyesuaikan dengan perubahan pasar dan menciptakan pasar dan perubahan teknologi (Bruni & Verona, 2009).

Competitive Advantage

1. Definisi Competitive Advantage

Semua Perusahaan mengembangkan sumber daya dan kemampuan mereka untuk bertahan sekaligus mempertahankan operasi mereka. Sumber daya dan kemampuan unik yang

dimiliki oleh perusahaan adalah sumber utama *Competitive Advantage* yang berkelanjutan (Hart, 1995). Sumber daya perusahaan mencakup benda berwujud dan tidak berwujud, seperti keahlian, merek dagang, nama merek, kontak dagang, dan karyawan yang sangat terampil (Singjai et al., 2018).

Ada dua sumber *Competitive Advantage* yang penting: posisi berbiaya rendah memungkinkan perusahaan untuk menggunakan penetapan harga yang agresif dan volume penjualan yang tinggi produk yang berbeda menciptakan loyalitas merek dan reputasi positif, memfasilitasi penetapan harga premium (Hart, 1995).

Competitive Advantage adalah manfaat-manfaat yang dimiliki perusahaan atas pesaing utamanya, yang terletak pada biaya atau diferensiasi (Singjai et al., 2018). *Competitive Advantage* mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi yang menguntungkan atau memiliki manfaat yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. *Competitive Advantage* didefinisikan sebagai manfaat yang dimiliki perusahaan atas pesaing utamanya, yang diukur dalam keduanya biaya (seperti meminimalkan biaya operasi dan kepatuhan terhadap peraturan biaya) dan diferensiasi (seperti mendapatkan citra merek, menarik yang baru pelanggan, kualitas layanan yang unggul) daya saing (Singjai et al., 2018).

2. Dimensi *Competitive Advantage*

Dalam lingkungan yang dinamis, tiga atribut kunci dari *Competitive Advantage* tampaknya penting bagi perusahaan untuk tetap kompetitif (Elsharnouby & Elbanna, 2021). Atribut ini meliputi kekuatan, kemampuan inovatif, dan kinerja kompetitif, yang semuanya membutuhkan pengetahuan dan modal intelektual.

Agar sumber daya atau kemampuan berkontribusi pada *Competitive Advantage* yang berkelanjutan (Hart, 1995), itu harus memiliki sifat-sifat tertentu yaitu

- a. tacit (*causally ambiguous*),
- b. socially complex,
- c. rare (*firm-specific*).

Bagian ini mengirimkan proposisi tentang bagaimana pandangan berbasis sumber daya alam bisa memfasilitasi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan menggambarkan hubungan kapal di antara tiga strategi dan karakteristik sumber daya utama ini.

Lebih lanjut lagi (Hart, 1995) *Competitive Advantage* terdiri dari dimensi

a. Lower costs

Konsep Low cost Leadership dan differentiation relative to competitors sebagai dua sumber keunggulan kompetitif yang penting: posisi berbiaya rendah memungkinkan perusahaan untuk menggunakan penetapan harga yang agresif dan volume penjualan yang tinggi produk yang berbeda menciptakan loyalitas merek dan reputasi positif, memfasilitasi harga premium. Kemudian dengan adanya lebih sedikit limbah berarti pemanfaatan input yang lebih baik, menghasilkan biaya yang lower costs untuk bahan baku dan pembuangan limbah.

b. Preempt competitors

Jika sebuah perusahaan melakukan langkah awal atau langkah skala besar, terkadang ada kemungkinan untuk mendahului pesaing dengan menetapkan standar baru atau mendapatkan akses yang lebih disukai ke bahan mentah, lokasi, kapasitas produksi, atau pelanggan yang penting. Komitmen preemptive sehingga memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan fokus yang kuat mendominasi ceruk tertentu, baik melalui biaya yang lebih rendah, dibedakan produk, atau keduanya.

c. Future position

Bersaing untuk masa depan adalah sebagai dimensi keunggulan kompetitif. Menurut pandangan ini, perusahaan harus peduli tidak hanya dengan profitabilitas di saat ini dan pertumbuhan dalam jangka menengah, tetapi juga dengan posisinya di masa depan

dan sumber keunggulan kompetitif. Pandangan ini membutuhkan strategi eksplisit tentang bagaimana perusahaan akan bersaing ketika konfigurasi strateginya saat ini ditiru atau dibuat usang.

METODE PENELITIAN

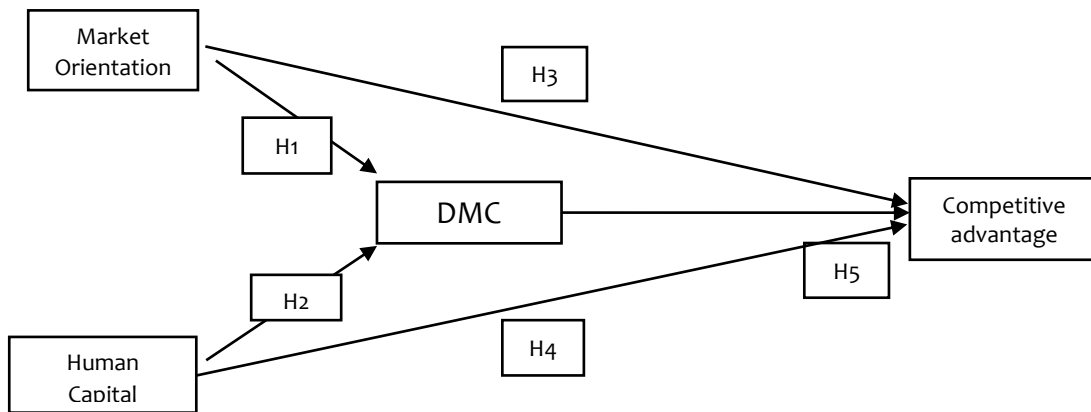
Jenis penelitian ini adalah Kuantitatif. peneliti kuantitatif paling peduli dengan pengukuran. Dalam studi kuantitatif, pengukuran merupakan langkah yang berbeda dalam proses penelitian yang terjadi sebelum pengumpulan data. Pengukuran kuantitatif memiliki terminologi khusus dan seperangkat teknik karena tujuannya adalah untuk secara tepat menangkap detail dari dunia sosial empiris dan mengungkapkan apa yang kita temukan di angka (Djamba & Neuman, 2002). Lokasi penelitian ini dilakukan di wilayah Jawa Timur. Waktu penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Agustus 2023 hingga saat ini untuk pemenuhan penulisan Penelitian ini.

Populasi pada penelitian ini adalah Tidak diketahui jumlah pastinya. Populasi berasal dari tim marketing perusahaan properti yang tergabung didalam asosiasi pengemban Real Estate maupun Permukiman dan Perumahan Rakyat Surabaya yang berhasil bertahan dan tetap melakukan penjualan saat sedang krisis pandemi. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling karena metode ini bisa meminimalisir waktu dan biaya artinya pengambilan sampel memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dari sebagian kecil populasi, sehingga menghemat waktu dan biaya yang diperlukan dibandingkan dengan mengumpulkan data dari seluruh populasi, selain itu juga memudahkan dalam pengelolaan data karena hanya melibatkan sebagian kecil populasi yang representatif. Purposive sampling (judgmental sampling) adalah jenis sampling berharga untuk situasi khusus dimana peneliti menentukan sampel dengan kriteria khusus dan spesifik (Djamba & Neuman, 2002). Adapun kriteria-kriteria untuk *purposive sampling* tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Responden merupakan pegawai atau karyawan yang bekerja di bidang pemasaran properti.
- 2) Responden memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai penjualan properti dan pangsa pasarnya.
- 3) Responden memiliki minimal 1 tahun.

Melihat keterbatasan peneliti dan pendekatan penelitian yang digunakan, maka penelitian ini meninjau secara spesifik pada tingkatan kuantitas responden secara *single level* dengan *multisource group* dimana subyek penelitian yang menjadi responden adalah jajaran supervisor dan pegawai *sales marketing* properti di beberapa perusahaan properti sehingga terdapat kurang lebih sekitar 125 orang responden.

Penelitian ini menggunakan analisis SEM yang ukuran sampel SEM adalah antara 100 dan 400, yang selanjutnya memperhitungkan banyak konfigurasi yang digunakan untuk membangun model. Literatur juga menambahkan bahwa model dengan lima komponen atau lebih sedikit dan lebih dari tiga indikator di setiap komponen berarti sampel minimal 100 (Hair Jr. et al., 2014). Kemudian ukuran sampel sebaiknya berjumlah 5 sampai 10 kali jumlah *structural path* (Hair Jr. et al., 2014). Dalam penelitian ini terdapat 5 *structural path*, sehingga jika dikali dengan 10 maka jumlah minimal responden adalah 50 sampel. Dalam penelitian ini jumlah sampelnya adalah 125 lebih besar dari jumlah minimal sampel SEM 100 dan lebih besar dari minimal jumlah *structural path* dikali 10.



Gambar 1. Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian

Uji Pengukuran Outer Model

Penelitian ini memastikan terlebih dahulu ketepatan alat ukur dengan melakukan pengujian alat. Pengujian alat ini untuk memastikan baik tidaknya daya yang diambil dari sumber data. Pada alat yang pengukurannya bersifat non fisik (variabel laten) seperti dalam penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner, maka pengujiannya menggunakan teknik validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas dan reliabilitas sekurang-kurangnya menggunakan data sebanyak 30 responden (Hair Jr. et al., 2014). Item measurement yang disajikan cukup banyak, sehingga dalam analisis awal peneliti menggunakan seluruh data kuesioner yang terkumpul yakni 125 responden yang selanjutnya digunakan sebagai data untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner. Responden penelitian merupakan tim marketing perusahaan property di Jawa Timur.

Tabel 1. Validitas

Item	CA	DMC	HC	MO	Keterangan
CA1	0,893				Valid
CA2	0,915				Valid
CA3	0,890				Valid
DMC10		0,730			Valid
DMC12		0,710			Valid
DMC14		0,726			Valid
DMC15		0,742			Valid
DMC17		0,724			Valid
DMC18		0,788			Valid
DMC19		0,750			Valid
DMC2		0,704			Valid
DMC21		0,760			Valid
DMC22		0,751			Valid
DMC23		0,746			Valid
DMC24		0,731			Valid
DMC25		0,719			Valid
DMC26		0,724			Valid
DMC27		0,742			Valid
DMC28		0,768			Valid
DMC30		0,709			Valid

Item	CA	DMC	HC	MO	Keterangan
DMC31		0,730			Valid
DMC4		0,728			Valid
DMC5		0,711			Valid
DMC6		0,758			Valid
DMC7		0,741			Valid
DMC8		0,732			Valid
HC1			0,862		Valid
HC3			0,913		Valid
HC4			0,881		Valid
HC5			0,843		Valid
MO1				0,786	Valid
MO11				0,733	Valid
MO12				0,705	Valid
MO13				0,707	Valid
MO14				0,761	Valid
MO15				0,730	Valid
MO16				0,775	Valid
MO2				0,801	Valid
MO3				0,766	Valid
MO4				0,778	Valid
MO5				0,730	Valid
MO6				0,730	Valid
MO7				0,776	Valid
MO8				0,761	Valid
MO9				0,774	Valid

Sumber: data diolah

Uji validitas dengan program Smart PLS 3.0 dapat dilihat dengan melihat hasil dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Syarat yang biasanya digunakan untuk menilai validitas yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0,70. Dengan begitu indikator yang ada di tabel diatas terbilang valid.

Reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Analisis reliabilitas yang sering digunakan adalah reliabilitas internal consistency, yaitu memeriksa koefisien *Cronbach's Alpha*, jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,60 menunjukkan bahwa kuesioner reliabel. Menurut (Hair et al., 2017) ukuran reliabilitas memiliki rentang mulai dari 0 hingga 1, batas bawah yang disepakati secara umum untuk nilai *Cronbach's Alpha* adalah di atas 0,70 (*good reliability*), dengan nilai 0,60 hingga 0,70 dianggap sebagai batas bawah yang masih dapat diterima (*acceptable reliability*).

Tabel 2. Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Competitive Advantage</i>	0,882	0,883	0,927	0,809
<i>Dynamic Marketing Capabilities</i>	0,962	0,962	0,965	0,542
<i>Human Capital</i>	0,898	0,900	0,929	0,766
<i>Market Orientation</i>	0,946	0,949	0,952	0,570

Sumber: Data diolah

Tabel 3 diatas menunjukkan hasil uji reliabilitas pada semua variabel menghasilkan nilai *cronbach's alpha* masing-masing sebesar **0,882**, **0,962**, **0,898**, dan **0,946** (semuanya lebih besar dari 0,70), sehingga dapat disimpulkan bahwa penyusunan item pernyataan kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel *market orientation*, *human capacity*, DMC dan *competitive advantage* dapat dinyatakan reliabel dan dapat dipercaya sebagai alat ukur yang keandalannya baik (*good reliability*).

Average Variance Extracted- AVE digunakan untuk mengetahui tercapainya syarat validitas diskriminan. Nilai minimum untuk menyatakan bahwa keandalan telah tercapai adalah sebesar 0,50. Menurut Abdillah dan Hartono (2015), uji validitas konstruk secara umum dapat diukur dengan parameter skor loading di model penelitian (Rule of Thumbs > 0,7) dan menggunakan parameter AVE (Average Variance Extracted), Commuality, R2 dan Redudancy. Skor AVE harus > 0,5, Commuality > 0,5, dan Redudancy mendekati 1. Jika skor loading < 0,5, indikator ini dapat dihapus dari konstruknya karena indikator ini tidak termuat ke konstruk yang mewakilinya.

Tabel 3. Average Variance Extracted

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Competitive Advantage</i>	0,882	0,883	0,927	0,809
<i>Dynamic Marketing Capabilities</i>	0,962	0,962	0,965	0,542
<i>Human Capital</i>	0,898	0,900	0,929	0,766
<i>Market Orientation</i>	0,946	0,949	0,952	0,570

Sumber: Data diolah

Nilai AVE pada semua variabel > 0.50, oleh karena itu syarat validitas deskriminan sudah terpenuhi.

Kemudian peneliti juga menggunakan uji validitas diskriminan dalam penelitian ini. Uji validitas diskriminan adalah uji statistik untuk memastikan bahwa setiap konsep dari model laten yang dibentuk memiliki perbedaan antar variabel satu dengan varibel yang lainnya. Pengujian validitas diskriminan dapat dinilai berdasarkan *cross* yang harus menunjukkan nilai indicator yang lebih tinggi dari setiap konstrak dibandingkan dengan indicator pada kontruk lainnya. Sedangkan syarat uji *cross loading* adalah nilai yang dihasikan paling besar jika dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Pengujian dilakukan pada setiap item pertanyaan semua variable di penelitian ini dan peneliti menggunakan alat bantu smartPLS 3 untuk melakukan pengujian validitas diskriminan ini.

Tabel 4. Validitas Diskriminan

Item	CA	DMC	HC	MO
CA1	0,893	0,756	0,611	0,719
CA2	0,915	0,712	0,657	0,713
CA3	0,890	0,701	0,676	0,649
DMC10	0,617	0,730	0,711	0,614
DMC12	0,588	0,710	0,558	0,505
DMC14	0,632	0,726	0,588	0,536
DMC15	0,498	0,742	0,648	0,547
DMC17	0,636	0,724	0,591	0,512
DMC18	0,590	0,788	0,675	0,589
DMC19	0,743	0,750	0,610	0,679
DMC2	0,595	0,704	0,640	0,488

Item	CA	DMC	HC	MO
DMC21	0,529	0,760	0,596	0,398
DMC22	0,621	0,751	0,602	0,546
DMC23	0,547	0,746	0,525	0,435
DMC24	0,518	0,731	0,583	0,528
DMC25	0,545	0,719	0,560	0,616
DMC26	0,486	0,724	0,516	0,581
DMC27	0,606	0,742	0,591	0,576
DMC28	0,669	0,768	0,598	0,567
DMC30	0,576	0,709	0,558	0,584
DMC31	0,596	0,730	0,576	0,601
DMC4	0,615	0,728	0,598	0,551
DMC5	0,606	0,711	0,635	0,575
DMC6	0,571	0,758	0,642	0,601
DMC7	0,556	0,741	0,576	0,597
DMC8	0,603	0,732	0,637	0,568
HC1	0,698	0,753	0,862	0,704
HC3	0,600	0,737	0,913	0,636
HC4	0,651	0,680	0,881	0,670
HC5	0,560	0,690	0,843	0,601
MO1	0,626	0,594	0,604	0,786
MO11	0,493	0,600	0,543	0,733
MO12	0,420	0,461	0,433	0,705
MO13	0,487	0,474	0,487	0,707
MO14	0,679	0,573	0,576	0,761
MO15	0,593	0,493	0,491	0,730
MO16	0,627	0,600	0,572	0,775
MO2	0,724	0,715	0,643	0,801
MO3	0,515	0,576	0,630	0,766
MO4	0,568	0,665	0,664	0,778
MO5	0,527	0,493	0,541	0,730
MO6	0,481	0,499	0,525	0,730
MO7	0,589	0,578	0,569	0,776
MO8	0,641	0,585	0,604	0,761
MO9	0,665	0,605	0,531	0,774

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat loading indicator terhadap konstruk > cross loadingnya. Angka yang di tebal memiliki jumlah yang lebih tinggi dari setiap konstruk dengan indicator kontrak lainnya. *Cross loading variable human capital* memiliki nilai konstruk yang lebih besar dari konstruk lainnya. *Cross loading variable market orientation* memiliki nilai konstruk yang lebih besar dari konstruk lainnya. *Cross loading variable absorbtive capacity* memiliki nilai konstruk yang lebih besar dari konstruk lainnya. *Cross loading variable dynamic marketing capability* memiliki nilai konstruk yang lebih besar dari konstruk lainnya. Yang terakhir nilai *Cross loading variable competitive advantage* memiliki nilai konstruk yang lebih besar dari konstruk lainnya. Sehingga variable dalam penelitian ini dalam perhitungan validitas diskriminan dinyatakan valid.

Pengukuran Inner Model PLS SEM

Peneliti juga turut menilai besarnya pengaruh antar variabel dengan Effect Size atau f-square seperti yang dianjurkan (Wong, 2013).

Tabel 5. F Square

Varibel	Competitive Advantage	Dyanamic Marketing Capabilities	Human Capital	Market Orientation
Competitive Advantage				
Dyanamic Marketing Capabilities	0,231			
Human Capital	0,002	0,507		
Market Orientation	0,176	0,174		

Sumber: Data diolah

Nilai f square 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek (Hair et al., 2017). Sebagian besar nilai yang ada di tabel di kategorikan ber efek sedang.

Koefisien determinasi (R Square) adalah cara yang digunakan untuk menilai seberapa besar konstruk endogen yang bisa dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai koefisien determinasi (R Square) diharapkan antara 0 dan 1. Chin memberikan kriteria nilai R Square sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 sebagai kuat, moderat, dan lemah.

Tabel 6. R Square

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Competitive Advantage	0,710	0,702
Dyanamic Marketing Capabilities	0,719	0,714

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas nilai R Square berada di atas 0.67 yaitu 0,710, dan 0,719 sehingga r square terbilang tinggi. Sehingga Nilai R Square berpengaruh secara bersama-sama atau simultan variabel X Terhadap Y. Sedangkan nilai adjusted r square dapat dijelaskan bahwa semua konstruk exogen (variabel X) secara serentak mempengaruhi Y.

Uji model fit ini digunakan untuk mengetahui suatu model memiliki kecocokan dengan data. Agar model memenuhi kriteria model fit, jika nilai SMSR harus kurang dari 0,05. Sementara itu berdasarkan penjelasan dari situs SMARTPLS, batasan atau kriteria model fit antara lain: Nilai RMS Theta atau Root Mean Square Theta < 0,102, Nilai SRMR atau Standardized Root Mean Square < 0,08 dan Nilai NFI > 0,9.

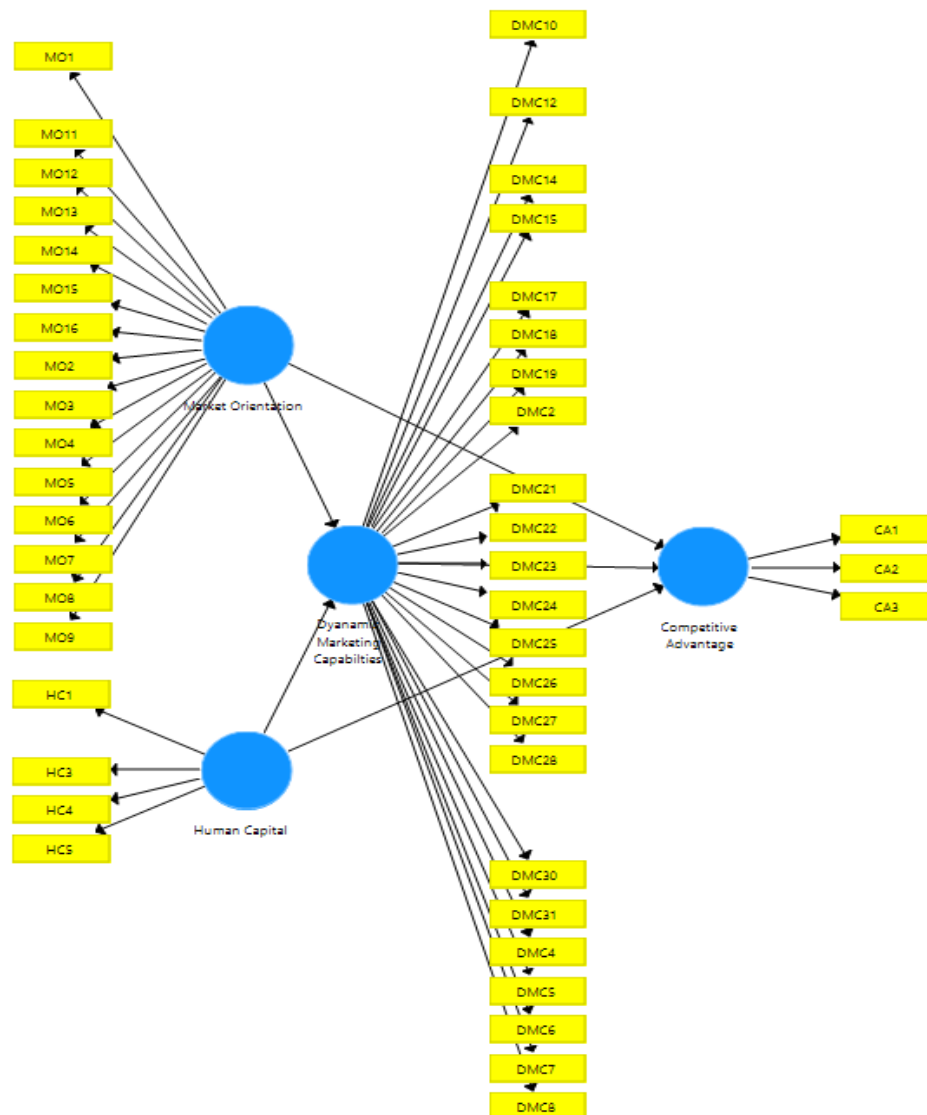
Tabel 7. Model Fit

	Model Saturated	Model Estimasi	Keterangan
SRMR	0,076	0,076	Model Fit
d_ ULS	6,052	6,052	
d_ G	5,402	5,402	
Chi-Square	2686,764	2686,764	
NFI	0,576	0,576	Tidak Fit
rms Theta	0,153		Tidak Fit

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas di ketahui nilai SRMR dibawah 0.08 yaitu sebesar 0.076 sehingga dinyatakan model Fit. Sementara NFI dan RMS Theta tidak Fit. Maka model struktural penelitian ini dinyatakan sudah fit.

Gambar 5.2 merupakan model struktural dalam penelitian setelah dilakukan berbagai uji diatas



Gambar 1. Model Struktural
Sumber: Data Output Smart PLS3

Pembahasan

Dari hasil analisis data, diketahui bahwa pada penelitian ini terdapat empat hipotesis yang signifikan dan satu yang tidak signifikan. Pembahasan lebih lanjut mengenai pengaruh dan hubungan yang diterima maupun yang tidak diterima akan dijelaskan pada sub bagian berikut.

Pengaruh Market Orientation terhadap Dynamic Marketing Capabilities

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat pengaruh positif antara *market orientation* terhadap DMC. Hal ini sejalan dengan penelitian (Hoque et al., 2020) menunjukkan bahwa lingkungan pasar dengan ketidakpastian tinggi memerlukan fokus yang lebih kuat pada *market orientation* karena nilai pelanggan yang unggul hanya dapat disampaikan melalui dinamisme proses manajemen pengetahuan pasar atau yang di sebut DMC. Dalam lingkungan pemasaran yang bergejolak dan tidak dapat diprediksi saat ini, kinerja organisasi bergantung pada kemampuan untuk memuaskan pelanggan di pasar dengan mempertahankan proses manajemen pengetahuan. Sederhananya DMC telah muncul yang menggambarkan pengelolaan

pengetahuan berbasis pasar dengan lebih jelas di saat lingkungan pasar yang tidak dapat diprediksi.

Selanjutnya penelitian dari (Tsai, 2015) memverifikasi bahwa *market orientation* dengan dimensi responsif dan proaktif merupakan landasan budaya perusahaan yang inovatif, mengarahkan perusahaan untuk memenuhi persyaratan inovasi di pasar intensif teknologi internasional. Tim marketing perusahaan properti yang memiliki *responsive* tinggi akan mendorong tingkat inovasinya dalam menanggapi perubahan pasar yang terjadi.

Kemudian penelitian (Wang et al., 2013) perusahaan modern juga perlu menghasilkan intelijen pasar berupa informasi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan serta menyebarkannya departemen dan unit bisnis untuk memastikan respons yang tepat waktu terhadap perubahan pasar. Tim marketing perusahaan property dalam penelitian ini yang berorientasi pasar terus berupaya untuk mencapai hal tersebut penciptaan nilai pelanggan dan peningkatan kinerja. Mereka juga memantau kondisi pasar, melakukan analisis tren pasar, dan mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang kebutuhan pelanggan dan pesaing strategi. Hal tersebut membantu dalam mempromosikan pembelajaran organisasi dan inovasi produk serta metode marketing mereka.

Kesimpulannya penelitian terdahulu menonjolkan bahwa perusahaan wajib melihat kondisi pasar yakni informasi kebutuhan pelanggan dan kemampuan pesaingnya. Tim marketing perusahaan property turut melakukan itu dengan melihat perubahan kebutuhan pelanggannya serta bagaimana cara atau pendekatan yang dilakukan oleh pesaingnya dalam melakukan pemasaran. Seperti penggunaan media social sebagai sarana pertama dalam mencapai pelanggan yang mulai menggunakan social media dalam kesehariannya.

Pengaruh *Human Capital* terhadap *Dynamic Marketing Capabilities*

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat pengaruh positif antara *human capital* terhadap DMC. Hal ini sejalan dengan penelitian. Menurut (Elsharnouby & Elbanna, 2021) ketidakpastian dan dinamisme dalam pasar yang kompetitif mengharuskan perusahaan untuk memikirkan kembali pendekatan yang mereka adopsi untuk mencapai dan mempertahankan daya saing yang berkelanjutan yang terletak pada dimilikinya sumber daya unik dan sulit untuk ditiru seperti sumber daya manusia. (Elsharnouby & Elbanna, 2021) juga menambahkan bahwa sumber daya manusia yang diwakili dalam pengetahuan dan keterampilan karyawan, dan kinerja perusahaan. tersebut harus di olah dan dihubungkan pada DMC.

Sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi karena perannya yang sangat penting dalam inovasi dan pembaruan strategis dan berpengaruh positif terhadap kemampuan inovasi organisasi (Vidotto et al., 2017). Tim marketing perusahaan property dalam penelitian ini memiliki bakat-bakat dalam bidang marketing seperti *public speaking*, komunikasi persuasive yang memikat, penguasaan media social dan digital marketing. Kemampuan-kemampuan tersebut adalah modal yang digunakan oleh perusahaan property dalam menanggapi perubahan pasar seperti minat pelanggan dan kemampuan kompetitor.

Pengetahuan sumber daya, khususnya pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan atau *human capital* dan pengetahuan organisasi dapat mengembangkan kemampuan dinamis (Nieves & Haller, 2014). Perusahaan property dapat melakukan pembinaan atau pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya yang kemudian dapat dikelola sehingga meningkatkan kemampuan dinamis dalam menanggapi pasar. Pengelolaan paling mencolok di dalam penelitian ini adalah penggunaan digital marketing demi menyesuaikan diri dengan pola pergerakan pasar yang awalnya konvensional dan tatap muka beralih menuju digital marketing. Sehingga pemanfaatan individu-individu yang memiliki kemampuan digital marketing sangat diperlukan.

Kesimpulannya dari penelitian terdahulu adalah *human capital* dapat menunjang kemampuan dinamis perusahaan. Hal ini dapat terjadi jika perusahaan sadar bahwa modal manusia itu penting dan dapat di kelola. Sehingga perusahaan seperti perusahaan properti dalam penelitian ini mampu melakukan pergerakan yang dinamis mengikuti flutuasi pasar sebab mereka juga mengelola *human capital* mereka dengan baik.

Pengaruh Market Orientation terhadap Competitive Advantage

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat pengaruh positif antara *market orientation* terhadap *competitive advantage*. Hal ini sejalan dengan penelitian (Modi, 2012) *market orientation* menjadi fondasi untuk strategi *competitive advantage* suatu perusahaan. Penelitian Modi tersebut bertujuan memberi gambaran kepada para praktisi maupun akademisi bahwa penting bagi organisasi atau perusahaan untuk membangun *competitive advantage* yang berwawasan pasar baik dari pelanggan maupun pesaing yang ada sehingga *market orientation* dapat membantu perusahaan menyusun strategi *competitive advantage*.

Kemudian itu menurut penelitian (Talaja et al., 2017) *Market Orientation* membedakan organisasi dengan tingkat orientasi pelanggan yang berbeda. Perusahaan dengan tingkat orientasi pelanggan yang lebih tinggi dapat mengutamakan kepentingan pelanggan dan ini berdampak jangka panjang pada profitabilitas dan pemahaman penawaran pasar yang kompetitive. Tim marketing property yang mengutamakan *market orientation* baik pelanggan ataupun pesaing akan mendapatkan keuntungan jangka Panjang berupa kemampuan daya saing. Lebih lanjut (Talaja et al., 2017) menjelaskan bahwa *market orientation* dipahami sebagai filosofi, dan sebagai landasan dalam menjelaskan strategi manajemen. Sehingga *market orientation* ini dipandang sebagai asset pemasaran yang strategis dan posisinya lebih dulu dibangun untuk meraih *competitive advantage*.

Market orientation terjadi ketika kompetensi inti organisasi dipertahankan secara berkelanjutan, dikembangkan dan disempurnakan sedemikian rupa untuk mempertahankan *competitive advantage* dalam focus pasar (Morgan & Berthon, 2008). Sederhananya, prosesnya terdiri dari pemantauan pelanggan dan pesaing, di mana informasi ini kemudian didistribusikan dan diinterpretasikan dalam organisasi, dengan tindakan responsif, baik secara internal maupun eksternal, yang diambil. Kemampuan pemasaran adalah kumpulan yang kompleks keterampilan dan pengetahuan terkonsentrasi yang secara efektif menyebarkan dan memperbarui sumber daya yang ada sehingga *Market orientation* sebagai penentu utama daya saing perusahaan (Martin et al., 2017).

Dari paparan diatas dapat diketahui bahwa *market orientation* menjadi dasar dari pengembangan *competitive advantage*. Tim marketing perusahaan harus peduli dalam memperhatikan bagaimana pasar itu bergerak baik dari pelanggan maupun pesaing untuk mendapatkan informasi sebagai dasar pengembangan strategi keberlanjutan demi mencapai *competitive advantage*.

Pengaruh Human Capital terhadap Competitive Advantage

Berdasarkan hasil penelitian ini tidak terdapat pengaruh antara *human capital* terhadap *competitive advantage*. Hal ini bertentangan dengan penelitian terdahulu dari (Esho & Verhoef, 2020) yang menyatakan bahwa *human capital* dapat menjadi sumbu *competitive advantage* kinerja perusahaan yang unggul. Fokus perusahaan ada pada *human capitalnya* yang menjadi bagian dari manajemen strategi demi mencapai keunggulan yang kompetitive.

Namun hipotesis yang tidak signifikan ini sejalan dengan penelitian lain dari (Nieves & Haller, 2014). Studi ini mengusulkan bahwa pengetahuan sumber daya, khususnya pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan (modal manusia) dan pengetahuan organisasi itu dapat terlebih dahulu di kelola untuk meningkatkan *Dynamic Capability* perusahaan. Demikian juga

dengan perusahaan yang karyawannya mempunyai pengetahuan dan pengalaman tingkat tinggi bisa lebih banyak lagi mampu mengidentifikasi kebutuhan untuk memperkenalkan perubahan pada yang ada sumber daya dan menentukan tindakan yang diperlukan untuk mengimplementasikannya. (Nieves & Haller, 2014) melanjutkan bahwa mereka menemukan bahwa *human capital* menentukan pembangunan kemampuan dinamis yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi yang radikal. Semua argumen ini menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang lebih tinggi memberi individu kemampuan yang lebih besar untuk memperoleh dan menerapkan pengetahuan baru dan berharga, sehingga mendorong pembaruan basis sumber daya perusahaan.

Kemudian dalam penelitian (Elsharnouby & Elbanna, 2021) Menggambarkan hubungan *human capital* berpengaruh terhadap *competitive advantage* melalui DMC secara langsung dan tidak langsung. Hal ini berarti *human capital* tidak bisa langsung meningkatkan *competitive advantage* tapi harus ada mediasi berupa *dynamic marketing capability*. Perusahaan harus mengelola *human capital* mereka terlebih dahulu untuk meningkatkan DMC mereka sehingga *human capital* baru dapat meningkatkan *competitive advantage*.

Selain itu *Human Capital* itu termasuk kedalam *Resources Base View* (RBV). RBV sendiri menunjukkan pentingnya memiliki sumber daya dan kemampuan berbasis pengetahuan yang berbeda tingkat organisasi, namun teori-teori tersebut tidak menjelaskan mekanisme yang menggunakan sumber daya dan kemampuan dikerahkan dalam lingkungan pasar yang sangat tidak pasti untuk dicapai keunggulan kompetitif. Sehingga menurut (Hoque et al., 2022) prinsip dasar RBV yang berupa sumber daya itu sendiri tidak dapat berkontribusi pada pencapaian keunggulan posisi kecuali sumber daya diubah menjadi kemampuan untuk meningkatkan penawaran nilai. Oleh karena itu, untuk mengatasi tantangan tersebut dari RBV ada teori selanjutnya yaitu "*Dynamic Capability*" (Hoque et al., 2022)

Kesimpulannya dari pembahasan diatas adalah tidak selalu *Human Capital* bisa langsung berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage* namun ada kalanya *Human Capital* harus di kelola terlebih dahulu menjadi kemampuan dinamis agar menciptakan perusahaan yang dinamis dari perubahan pasar sehingga perusahaan pada akhirnya akhirnya dapat meningkatkan *Competitive Advantage* mereka

Pengaruh *Dynamic Marketing Capabilities* terhadap *Competitive Advantage*

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat pengaruh positif antara DMC terhadap *competitive advantage*. Hal ini sejalan dengan penelitian (Martin et al., 2017) yang mengatakan bahwa kemampuan pemasaran menciptakan keunggulan kompetitif dan mendorong kinerja ekspor perusahaan sekaligus bahwa penting untuk menggunakan kemampuan pemasaran perusahaan sebagai alternatif untuk mendapatkan posisi keunggulan kompetitif .

DMC memungkinkan persaingan perusahaan keuntungan dalam kondisi dinamisme pasar yang berbeda dan DMC mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan dalam berbagai kondisi dinamisme pasar (Elsharnouby & Elbanna, 2021). Artinya *dynamic marketing capability* dapat mempengaruhi *competitive advantage* dengan cara organisasi harus bisa dinamis dalam menanggapi pola perubahan pasar baik pesaing maupun pelanggan sehingga dapat segera menyesuaikan diri dengan cepat dan menjadikan kemampuan tersebut menjadi strategi *competitive advantage* perusahaan.

Lebih jelas lagi (Elsharnouby & Elbanna, 2021) menjelaskan bahwa DMC mengacu pada "serangkaian proses yang harus dapat digunakan oleh perusahaan sambil merespons perubahan pasar. Mereka secara langsung mempengaruhi perusahaan pengembangan produk, desain layanan inovatif, dan jangka Panjang hubungan pelanggan, yang secara bersama-sama menentukan daya saingnya". DMC memungkinkan perusahaan untuk menentukan pasar utama

indikator, memulai proses baru, merancang, dan menerapkan reaksi efektif terhadap perubahan pasar. Beberapa bentuk DMC telah diperiksa dalam literatur termasuk hubungan pelanggan, kemampuan penginderaan pasar, pengembangan produk baru, orientasi pasar, manajemen hubungan pelanggan, manajemen rantai pasokan, dan manajemen pengetahuan.

Adanya kemampuan pemasaran yang dinamis tim marketing property lebih mudah dalam beradaptasi dengan pola pergerakan pasar. Kemampuan tersebut terus di tingkatkan dan menjadi sebuah kekuatan yang lebih unggul di banding perusahaan lainnya. Mereka beradaptasi dengan cepat dengan permintaan pelanggan agar angka penjualan mereka naik sebab informasi-informasi yang mereka dapatkan di pasar mereka gunakan dengan baik untuk meningkatkan kemampuan mereka yaitu *competitive advantage*.

SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil analisis dapat diambil beberapa kesimpulan. Pertama *Market Orientation* berpengaruh positif terhadap DMC. Kepekaan dan orientasi ke pasar akan membantu tim marketing untuk dapat mengembangkan kemampuan marketing yang dinamis. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Market Orientation* dapat menjadi penopang berkembangnya kemampuan dinamis dari tim marketing. Kemampuan tersebut dapat memberi informasi dari pelanggan maupun pesaing sehingga dapat di jadikan informasi atau bahan dalam mengembangkan strategi pemasaran selanjutnya.

Kedua, penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dari *Human Capital* terhadap DMC. Sumber daya dalam hal ini sumber daya manusia dapat menjadi kekuatan dalam meningkatkan kemampuan pemasaran. Pemanfaatan kemampuan individu karyawan dapat menunjang kemampuan pemasaran karena individu dapat mengelola informasi dari luar dan lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan baru sehingga menunjang DMC.

Ketiga, penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dari *Market Orientation* terhadap *Competitive Advantage*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *market orientation* dapat langsung berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* tanpa di mediasi terlebih dahulu. Peka terhadap informasi dari pasar baik dari pelanggan ataupun dari pesaing dapat dijadikan sebuah kekuatan bagi tim marketing untuk meningkatkan kemampuan bersaing mereka. Sebab informasi yang di dapat dari *Market Orientation* itu penting bagi dasar pembuatan strategi *Competitive Advantage*.

Keempat, penelitian ini menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh dari *Human Capital* terhadap *Competitive Advantage*. Hasil ini menolak hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Human Capital* berpengaruh langsung terhadap *Competitive Advantage*. Namun disisi lain, hasil ini mendukung penelitian yang menyatakan bahwa *human capital* adalah dasar dari *Dynamic Marketing*. Sehingga dalam penelitian ini *Human Capital* harus dikelola terlebih dahulu menjadi DMC agar nantinya bisa berpengaruh terhadap *competitive advantage*.

Kelima, penelitian ini menunjukkan bahwa DMC berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*. Kemampuan marketing yang dinamis menjadi landasan strategi pengembangan *Competitive Advantage*. Kemampuan penyesuaian pasar yang cepat dan dinamis menjadikan perusahaan mudah menyesuaikan diri terhadap perkembangan pasar yang fluktuatif.

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain: Pertama, jumlah responden yang ada sangat terbatas. Penelitian ini hanya menggunakan 125 responden, sebab sulitnya mendapatkan responden yang sesuai dalam kriteria penelitian ini. Kedepannya akan lebih baik melakukan penelitian dengan jumlah responden yang lebih besar sehingga akan lebih banyak mendapatkan data dan akan memberikan gambaran data yang lebih lengkap.

Kedua, Cakupan wilayah yang terbatas di wilayah jawa timur. Penelitian ini terbatas di wilayah jawa timur, sehingga akan lebih memberi warna dalam data jika melakukan di wilayah lain dengan cakupan yang lebih luas lagi.

Ketiga, adanya keterbatasan waktu dalam melakukan penelitian. Penelitian selanjutnya lebih baik dilakukan dalam waktu yang lebih lama sehingga diharapkan akan mendapatkan data yang lebih baik lagi.

Penelitian ini memberikan implikasi penting baik secara teoritis maupun manajerial. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa orientasi pasar (market orientation) memainkan peran besar dalam membentuk Dynamic Marketing Capability (DMC) dan keunggulan bersaing (competitive advantage). Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa human capital sangat penting dalam membentuk DMC. Sebagai bagian dari Resource-Based View (RBV), human capital perlu dikelola secara optimal agar dapat berkontribusi pada peningkatan DMC sebelum akhirnya mendorong keunggulan bersaing. Penelitian ini juga memperkuat teori bahwa DMC merupakan fondasi penting dalam membangun strategi keunggulan bersaing, di mana dengan kemampuan tersebut, keunggulan bersaing lebih mudah dicapai.

Dari sisi manajerial, penelitian ini memberikan pemahaman strategis bagi pemimpin dan manajer organisasi. Pertama, pemimpin perlu memahami dinamika pasar, baik dari perubahan minat pelanggan maupun inovasi pesaing, untuk dijadikan dasar dalam membangun strategi marketing yang dinamis. Kedua, pengelolaan sumber daya manusia menjadi krusial, karena keahlian dan pengetahuan karyawan dapat dimanfaatkan untuk merespons perubahan pasar dan memperkuat kemampuan perusahaan mengikuti tren. Ketiga, untuk meraih keunggulan bersaing, organisasi perlu membangun DMC terlebih dahulu dengan meningkatkan kepekaan terhadap pasar serta mengelola dan menyebarkan pengetahuan secara menyeluruh di seluruh bagian organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>
- Cui, J., Lu, J., Weng, Y., Yi, G. Y., & He, W. (2022). COVID-19 impact on mental health. *BMC Medical Research Methodology*, 22(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12874-021-01411-w>
- Djamba, Y. K., & Neuman, W. L. (2002). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. In *Teaching Sociology* (Vol. 30, Issue 3). <https://doi.org/10.2307/3211488>
- Elsharnouby, T. H., & Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82(August 2019). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104184>
- Esho, E., & Verhoef, G. (2020). A holistic model of human capital for value creation and superior firm performance: The Strategic factor market model. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1728998>
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107.
- Hair Jr., J. F., Gabriel, M. L. D. da S., & Patel, V. K. (2014). Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 44–55. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718>
- Hariandja, E. S., & Sartika, L. (2022). Effects of brand innovation and marketing dynamic capability on the performance of international hotels. *Innovative Marketing*, 18(1), 63–78. [https://doi.org/10.21511/im.18\(1\).2022.06](https://doi.org/10.21511/im.18(1).2022.06)
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm Published by: Academy of Management Linked references are available on JSTOR for this article : You may need to log in to JSTOR to access the linked references . A NATURAL-RESOURCE-BASED VIEW OF THE

- FIRM. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hoque, M. T., Ahammad, M. F., Tzokas, N., & Gabay, G. (2020). Dimensions of dynamic marketing capability and export performance. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1219–1240. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2019-0482>
- Hoque, M. T., Ahammad, M. F., Tzokas, N., Tarba, S., & Nath, P. (2022). Eyes open and hands on: market knowledge and marketing capabilities in export markets. *International Marketing Review*, 39(3), 431–462. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2021-0003>
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179–205. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x>
- Jiang, W., Chai, H., Shao, J., & Feng, T. (2018). Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1311–1323. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.104>
- Kristinae, V., Wardana, I. M., Giantari, I. G. A. K., & Rahyuda, A. G. (2020). The role of powerful business strategy on value innovation capabilities to improve marketing performance during the covid-19 pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4), 675–684. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.8.005>
- Martin, S. L., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2017). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 26(3), 527–543. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.11.006>
- Modi, P. (2012). Measuring market orientation in nonprofit organizations. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 447–460. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.689991>
- Mont, O., Curtis, S. K., & Voytenko Palgan, Y. (2021). Organisational Response Strategies to COVID-19 in the Sharing Economy. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 52–70. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.025>
- Morgan, R. E., & Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329–1353. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00778.x>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (2012). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Developing a Market Orientation*, October, 45–78. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n3>
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Piyathanavong, V., Huynh, V. N., Karnjana, J., & Olapiriyakul, S. (2024). Role of project management on Sustainable Supply Chain development through Industry 4.0 technologies and Circular Economy during the COVID-19 pandemic: A multiple case study of Thai metals industry. *Operations Management Research*, 17(1), 13–37. <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00283-7>
- Qin, Y., Wang, X., Xu, Z., & Skare, M. (2023). The effects of globalization on family firms' business model in Europe. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 29(1), 27–48. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2021-0994>
- Qureshi, M. S., Aziz, N., & Mian, S. A. (2017). How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-017-0071-5>
- Singjai, K., Winata, L., & Kummer, T. F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 75(September 2017), 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.007>
- Sukoco, B. M., Choirunnisa, Z., Mudzakkir, M. F., Nasution, R. A., Susanto, E., & Usman, I. (2022). Market orientation and capacity for change in higher education performance in Indonesia. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 80–100. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2020-0021>

- Talaja, A., Miočević, D., Alfirević, N., & Pavičić, J. (2017). Tržišna orijentacija, konkurentska prednost i poslovni rezultati: Istraživanje neizravnih učinaka. *Drustvena Istrazivanja*, 26(4), 583–604. <https://doi.org/10.5559/di.26.4.07>
- Tsai, S.-P. (2015). Dynamic marketing capabilities and radical innovation commercialisation. In *International Journal of Tourism Research, Journal of Advertising Research, Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* (Vol. 67).
- Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316–329. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0085>
- Wang, E. T. G., Hu, H. F., & Hu, P. J. H. (2013). Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities. *Information and Management*, 50(6), 336–343. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.04.007>
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224–231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.003>