

ANALISIS PENGARUH *CORE COMPETENCIES, DYNAMIC CAPABILITY, INNOVATION STRATEGIES, DAN BRAND COMMUNICATION*, TERHADAP *BRAND SWITCHING BEHAVIOR* UMKM DI SURABAYA

Maria Mia Kristanti

Unika Widya Mandala Surabaya, miagnews@gmail.com

Presenting Author: miagnews@gmail.com

*Corresponding Author: miagnews@gmail.com

Abstrak

Kompetensi inti tidak dapat mudah ditiru oleh pesaing. Hal ini merupakan sumber dari kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai unik kepada para pelanggannya. Selain itu, kapasitas untuk memperbaharui kompetensi dengan Innovation Strategies, Dynamic Capability, serta Brand Communication, dalam rangka untuk mendapatkan kesesuaian dengan perubahan dan dinamika lingkungan diperlukan agar pelanggan tidak mudah melakukan Brand Switching Behavior. Penelitian kuantitatif explanatory research berstruktur model (SEM) dilakukan, dengan uji statistik deskriptif (SPSS), serta analisa multivariat (LISREL) pada 300 responden. Hasil penelitian menunjukkan pentingnya Innovation Strategies (0,95), Dynamic Capability (0,92), Brand Communication (0,55) terhadap Ketahanan UMKM dalam meredam Brand Switching Behavior agar pelanggan tidak beralih merek.

Kata kunci: *Core Competencies, Brand Switching Behavior.*

Abstract

Core competencies cannot be easily imitated by competitors. It is the source of the company's ability to deliver unique value to its customers. In addition, the capacity to renew competence with Innovation Strategies, Dynamic Capability, and Brand Communication, in order to gain conformity with changes and environmental dynamics is needed so that customers do not easily perform Brand Switching Behavior. Quantitative research exploration of structured model (SEM) was conducted, with descriptive statistical tests (SPSS), as well as multivariate analysis (LISREL) in 300 respondents. The results showed the importance of Innovation Strategies (0.95), Dynamic Capability (0.92), Brand Communication (0.55) to THE Resilience of MSMEs in dampening Brand Switching Behavior so that customers do not switch brands.

Keywords: *Core Competencies, Brand Switching Behavior.*

PENDAHULUAN

Walikota Surabaya menargetkan pertumbuhan investasi untuk UKM di 2021 bisa mencapai 7%, meningkat dari 2019 sebesar 5%. Target ini dilihat dari usaha mikro kecil menengah yang mengalami perkembangan cukup pesat di Surabaya. Dalam tahun terakhir sejak 2019, UKM di Surabaya sudah mengalami perkembangan, dimana sejak 2010 sudah ada 3.200 UKM, bahkan 90% dari pertumbuhan investasi di Surabaya berasal dari UKM. Warga Surabaya memang diajarkan untuk memiliki usaha sendiri, sehingga peluang terbukanya kesempatan kerja di kota pahlawan akan semakin besar yang tetap menjaga perekonomian kota.

Bisnis UKM yang paling banyak jumlahnya di Surabaya adalah bisnis kuliner atau makanan, karena pada hakikatnya makanan merupakan kebutuhan pokok, sehingga bisnis ini tidak akan ada matinya. Selain itu, sektor industri rumahan juga memberikan kontribusi besar dalam kemajuan UKM di Surabaya. Industri rumahan tersebut banyak yang memproduksi berbagai macam produk kerajinan tangan berkualitas, sehingga memiliki daya saing yang tinggi dan diperhitungkan di tingkat lokal, nasional, bahkan tingkat internasional. Berikut adalah beberapa produk UKM di Kota Surabaya yang memiliki potensi bisnis yang menjanjikan, yaitu:

1. Batik Mangrove Surabaya, motif batik ini sangat indah sehingga banyak diminati masyarakat dalam negeri, namun juga digemari masyarakat luar negeri karena motifnya dianggap unik.
2. Bisnis kerajinan enceng gondok, menghasilkan berbagai macam produk seperti tas wanita, tikar, sarung bantal, bahkan kerajinan tangan untuk pajangan di dalam rumah. Kerajinan enceng gondok buatan Surabaya ini sudah terkenal dan banyak digemari pasar lokal bahkan hingga pasar mancanegara seperti Jepang.
3. Bisnis kerajinan gendhol ajaib, merupakan kerajinan tangan yang menghasilkan berbagai macam miniatur seperti kapal, sepeda ontel, sepeda motor serta miniatur lainnya yang dimasukkan ke dalam botol. Kerajinan tangan ini sudah banyak diekspor hingga ke kawasan Eropa dan Jepang.
4. Bengkel Kriya Daun 9996, dinobatkan sebagai UKM Terbaik di Surabaya 2015 versi dinas perdagangan dan perindustrian (disperdagin). Produk kerajinan daun kering ini tidak hanya dijual di Indonesia, tapi juga diekspor hingga mancanegara, Perancis, Jerman, Inggris, dan Belanda.
5. Kerajinan tangan bros Beauty Fortuna Craft, telah menembus pasar Australia, Singapura Malaysia dan Hongkong. Kerajinan berbahan dasar pita, kain satin, dan mutiara sintesis di olah menjadi pernak-pernik aplikasi bros.
6. Sari Temulawak Rahmad, memperoleh penghargaan Karya Cipta Adi Nugraha 2014 Juara II Kategori Industri Kecil dari Walikota Surabaya. Penghargaan yang diberikan Pemkot Surabaya ini sebagai apresiasi kepada pelaku UKM yang dinilai sukses dalam mengembangkan UKM serta melakukan inovasi pada produknya.
7. Huraira Leather Bag, menjamin seluruh produk merupakan produk yang eksklusif, karena dalam setiap pembuatan produknya berlaku *one product for one customer*. Produk tas dan dompet ini juga beberapa kali dipajang dalam pameran UMKM Jatim ke luar daerah hingga luar negeri, telah berhasil masuk etalase Jatim Mart di Singapura yang merupakan etalase produk-produk UMKM unggulan asal Jatim yang telah lolos uji kelayakan layak impor.
8. Sambal Bu Rudy. Permintaan sambal produksi UKM asal Jatim untuk diekspor ke

luar negeri terus meningkat. Saat ini, setiap hari sambal yang di produksi oleh sekitar 15 UKM jumlahnya rata-rata mencapai 300 kilogram. UKM tersebut tersebar di sejumlah wilayah, seperti Surabaya, Sidoarjo, Gresik, dan Malang. Dari jumlah itu, seperempat atau 75 kilogram diekspor ke luar negeri, dengan negara tujuan Australia dan sejumlah negara lainnya, termasuk yang mendominasi adalah sambal Bu Rudy.

Data mengenai Kampung Unggulan UKM 2019 Di Surabaya, juga tidak dapat diabaikan untuk di kelola pada sisi daya saing berbasis pada kemampuan inti atau *Core Competencies* sumberdaya masyarakat pada lingkungan tertentu. Sejumlah Kampung Unggulan UKM 2019 untuk wilayah Surabaya adalah sebagai berikut (ukmsurabaya.wordpress, 2019):

1. Kampung Unggulan Kue Kelurahan Penjaringan Sari
Disebut Kampung kue karena, kampung tersebut memproduksi berbagai macam aneka kue, seperti kue basah, kue kering, kue cake, jajan pasar, kue pesta, dan lain-lain.
2. Kampung Unggulan Kerupuk Gunung Anyar
Kampung Unggulan Kerupuk mengelola berbagai hasil perikanan menjadi olahan kerupuk yang rasanya tidak kalah dengan kerupuk yang di buat oleh pabrik besar. Adapun olahan kerupuk yang dibuat adalah Kerupuk Udang, Kerupuk Ikan Payus, Kerupuk Kerang, dan lain-lain.
3. Kampung Unggulan Tas MoroKembangan
Kampung unggulan ini memproduksi aneka tas wanita, tas fashion, tas sekolah, tas laptop, tas seminar, tas sekolah, dan lain-lain.
4. Kampung Unggulan Tempe Tenggilis
Kampung Tempe Tenggilis berdiri sejak tahun 1938. Proses pembuatan tempe ini diwariskan secara turun temurun dengan proses pembuatan yang lebih higienis. Produk tempe murni dan berbagai olahan tempe, keripik tempe, botok tempe, dan lain-lain juga di produksi di kampung tersebut.
5. Kampung Unggulan Bordir Kedung Baruk
Kampung Unggulan Bordir berada di Kelurahan Kedung Baruk , Kecamatan Rungkut. Disini melayani jasa membordir untuk kebaya, busana maupun nama atau identitas. Kualitasnya tidak diragukan lagi, karena dikerjakan oleh pengrajin bordir yang sudah ahli dibidangnya dan berpengalaman sejak lama dalam bordir. Harga yang terjangkau dan berbagai pilihan motif bordir menjadi keunggulan dari kampung bordir ini.
6. Kampung Unggulan Handycraft Wonorejo
Kerajinan Unggulan Handycraft yang ada di Kedungsari Wonorejo Surabaya merupakan salah satu kerajinan yang memanfaatkan karung goni dan kain blaco sebagai bahan dasar. Dengan mitra kerja yang ahli dan terampil dibidangnya, maka karung goni dan kain blaco yang selama ini di anggap hanya sebagai tempat beras, di ubah menjadi kerajinan tangan yang bernilai seni tinggi serta menarik.
7. Kampung Unggulan Keripik Tempe Sukomanunggal
Kampung Unggulan Keripik Tempe Sukomanunggal merupakan kampung industri keripik tempe khas Kota Surabaya yang menawarkan cita rasa dan kepuasan tersendiri, saat menikmati keripik tempe dengan berbagai varian rasa yang tersedia terbuat dari kedelai murni tanpa bahan pengawet dan bahan berbahaya lainnya.

8. Kampung Unggulan Penjahitan Pucang
Kampung Unggulan Penjahitan berada di Kelurahan Kertajaya, Kecamatan Gubeng. Terdiri dari 11 pengrajin yang tergabung dalam satu kelompok yang solid. Kampung Unggulan Penjahitan ini melayani jasa penjahitan busana pria maupun wanita dengan kualitas jahitan yang rapi dan akan memberikan inspirasi kepada konsumen mengenai desain busana pria maupun wanita yang update.
9. Kampung Unggulan Sepatu Osowilangun
Dari ujung barat Kota Surabaya, dari sebuah kampung yang padat penduduk dengan sebagian besar wilayah terdiri dari tambak, lahirlah produk sepatu berkualitas dengan harga terjangkau. Diproduksi oleh tangan-tangan terampil yang bekerja secara turun-temurun sejak tahun 1950 dengan jumlah pengrajin sepatu sebanyak 140 orang pengrajin dapat menghasilkan ribuan kodi sepatu tiap bulan yang siap memasok kebutuhan masyarakat khususnya di wilayah Indonesia Bagian Timur.
10. Kampung Unggulan Paving Pakal
Kampung Unggulan Paving dan Batako yang berada di daerah Kelurahan Pakal, Kecamatan Pakal, Kota Surabaya ini berdiri sejak tahun 1980 yang awalnya adalah kampung tegel. Kini rata-rata warga adalah pengrajin paving dan batako, dan sangat berpengalaman dalam membuat paving taman dan batako. Selain kualitas yang terjamin, harganya juga sangat terjangkau.

Mengingat jumlah UKM di Surabaya yang telah mencapai jumlah 3.200 sektor usaha, maka tantangan bagi usaha tersebut selanjutnya adalah mempertahankan, serta tidak kalah penting adalah meningkatkan daya saing secara berkelanjutan. Upaya keras masyarakat dan pemerintah kota Surabaya, tidak harus berhenti pada jumlah UKM, namun terlebih sulit adalah mempertahankan, dan meningkatkan kinerja UKM. Berbagai tantangan dan peluang yang lebih besar, telah menunggu untuk di kelola. Penelitian ini didedikasikan untuk masyarakat kota Surabaya, dengan predikat kota Pahlawan, yang sekaligus bergelar Pahlawan Ekonomi untuk UKM Surabaya, agar semakin mengembangkan kemampuan inti (*Core Competencies*) dengan berbagai atribut variabel yang berdampak besar terhadap ketahanan, pengembangan, dan peningkatan daya saing UKM Surabaya menghadapi tantangan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA).

KAJIAN PUSTAKA

Rodenbach dan Brettel (2012).) menyatakan, ketika suatu kemampuan berharga, langka, tidak dapat ditiru dengan sempurna, dan tanpa strategi ataupun substitusi, maka kemampuan ini memiliki potensi strategis (Ljungquist, 2008), sehingga menjadi kemampuan inti dengan potensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Hagström (2009) lebih jauh mengemukakan teori bahwa terdapat dua jenis kemampuan: (1) fungsional (pemasaran, produksi, penelitian dan pengembangan, dan lain-lain), dan (2) kemampuan manajemen umum (manajemen pertumbuhan, diversifikasi, dan akuisisi). Tiga atribut kemampuan manajemen adalah iklim, kompetensi, dan kapasitas.

Pada bagian lain, Chen dan Wu (2007) berpendapat bahwa kompetensi inti merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan yang lebih berhasil dari para pesaingnya dan yang dibutuhkan oleh pasar. Secara khusus, kompetensi dari suatu perusahaan adalah kombinasi sumber daya yang unggul dalam persaingan di seluruh strategi korporasi (Nicholas *et.al*, 2011). Kompetensi inti

sangat fleksibel untuk mengungguli berbagai fungsi bisnis, atau produk teknologi dan tidak terikat dengan cara melakukan bisnis yang telah ada, tetapi merupakan *platform* dan rangsangan untuk pertumbuhan (Hafeez *et.al*, 2007).

Perkembangan selanjutnya dari konsep kapabilitas ini berkembang dengan apa yang disebut sebagai kapabilitas dinamik (Cavusgil *et.al.*, 2007). Kapabilitas dinamik adalah sekumpulan kegiatan yang teratur yang dilakukan sehari-hari yang memungkinkan organisasi mampu merespon terhadap perubahan lingkungan melalui *value-creating strategies* (strategi penciptaan nilai) (Winter, 2003). Kapabilitas dinamik ini sangat disadari dan diinginkan oleh semua organisasi, sayangnya mereka yang berada di dalam organisasi tidak memahami dengan baik, mereka beranggapan bahwa kapabilitas dinamik ini semata-mata dibangun hanya dari sisi *human capital resources* dan proses penciptaan yang sangat rumit (Helfat & Peteraf, 2009).

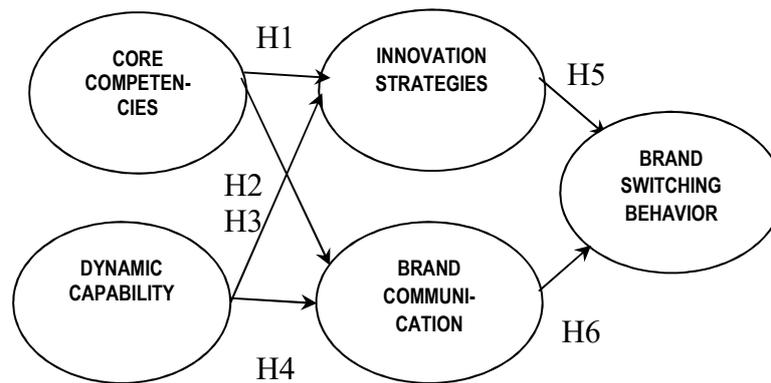
Dalam strategi bersaing, manajemen perusahaan tidak cukup hanya memberi perhatian dari sisi membuat suatu produk dengan *brand platform* yang kokoh, namun harus mampu membuat suatu merek yang dapat berkomunikasi dengan pasar sarasannya (Jothi *et.al*, 2011). CRI (*Customer Response Index*) yang merupakan hasil perkalian antara *awareness* (kesadaran), *comprehend* (pemahaman konsumen), *interest* (ketertarikan), *intentions* (niat untuk membeli) dan *action* (tindakan pembelian) (Booth dan Matic, 2011). Byrne *et.al* (2006) mengemukakan bahwa, tingkat CRI suatu merek menjadi indikator keberhasilan strategi komunikasi merek. CRI yang kecil disebabkan karena rendahnya respon konsumen terhadap suatu merek.

Inovasi pada intinya adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat (Nidumolu, 2009). Jadi inovasi berawal dari sesuatu yang sudah ada sebelumnya, kemudian diberi nilai tambah. Adam *et.al* (2006) menemukan bahwa, inovasi bermula dari hal yang tampak sepele dengan membuka mata dan telinga mendengarkan aspirasi atau keluhan konsumen, karyawan, lingkungan dan masyarakat. Subyek penerapan inovasi sendiri bisa individu, kelompok atau perusahaan. Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menghasilkan merek yang inovatif menurut Kahn *et.al* (2012) yaitu dengan:

1. Mengembangkan atribut merek baru
2. Mengembangkan beragam tingkat mutu
3. Mengembangkan model dan ukuran merek (profilisasi merek)

Menurut Kumar dan Charlas (2011), “*every company around the world loses half of their customers every five years. But most managers fail to address that fact headon by striving to learn why those defectors left.*” Pernyataan tersebut mengartikan bahwa pentingnya menganalisis tentang *brand switching behaviour* di dalam bisnis, dan bagaimana hal ini harus menjadi perhatian bagi para manajer untuk dapat memahami perilaku konsumen yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan. Menurut Arvind dan Nivedita (2010), keputusan konsumen untuk berpindah merek tidak hanya dipengaruhi oleh *variety seeking*, namun juga dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti strategi keputusan (*decision strategy*), faktor situasional dan normatif, ketidakpuasan terhadap merek sebelumnya, dan strategi pemecahan masalah (*problem solving strategy*). Dengan demikian, maka *brand switching behaviour* termasuk hal yang fundamental di dalam pasar bisnis dan merupakan hal yang sangat penting untuk dapat mempelajari faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi terjadinya *brand switching behaviour* (Srinuan *et.al*, 2011). Pengaruh antar variabel dalam penelitian ini dapat

digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Hubungan Variabel Penelitian

Sumber: Data diolah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan studi penjelasan (*explanatory research*), yakni menjelaskan suatu hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Ghozali, 2019:2). Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk menentukan hubungan dari suatu sebab akibat antara variabel eksogen dan variabel endogen. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh konsumen produk UKM Surabaya yang sedang merambah ke tingkat nasional maupun internasional, yang berdomisili di Surabaya. Adapun beberapa perusahaan UKM di Surabaya, yang ditemukan pada *search engine* yahoo dan google seperti yang diuraikan pada bab 1 di atas. Pada penelitian ini ditentukan sampel sebesar 300 orang. Teknik penentuan sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampling dimana sampel dipilih berdasarkan penilaian peneliti bahwa yang dipilih adalah:

1. Pelanggan yang mempergunakan minimal 3 dari berbagai merek UKM yang berasal dari Surabaya pada uraian di atas, dengan masa penggunaan minimal 1 tahun terakhir.
2. Berdomisili di Surabaya.
3. Berusia minimal 20 tahun.

Pernah berpindah merek dari merek UKM tersebut di atas ke merek lain, minimal 2kali, dalam 1 tahun terakhir. Definisi operasional variabel serta indikator variabel adalah sebagai berikut:

1. *Brand Communication*

Suatu merek yang dapat berkomunikasi dengan pasar sasarannya (Lynch dan de Chernatony, 2004). Pada dasarnya, komunikasi merek adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan keunikan yang dimiliki sebuah merek ke pasar menggunakan berbagai strategi (Simoes dan Dibb, 2001):

- a. Merek mampu membangun serta meningkatkan *brand awareness*
- b. Perusahaan memperkuat, memperjelas dan mempercepat diterimanya pesan dari suatu merek
- c. Mentimulasi dan memotivasi target konsumen untuk melakukan aksi pembelian

2. *Core Competence*

Chen dan Wu (2007) menyatakan bahwa kompetensi inti adalah semua aktifitas yang dilakukan perusahaan yang ditujukan untuk kepentingan konsumen, dengan konsep pencapaian kinerja yang lebih baik dari pesaing, berbasis pada keunggulan sumber daya organisasi. Peteraf *et.al* (2013) berpendapat bahwa kompetensi inti sumber daya perusahaan harus mempunyai karakteristik:

- a. Menawarkan manfaat nyata bagi pelanggan
- b. Sulit bagi pesaing untuk meniru
- c. Menyediakan akses ke berbagai tempat distribusi

3. *Dynamic Capability*

Kapabilitas dinamis organisasi merupakan strategi mengelola sumberdaya organisasi untuk mendapatkan keuntungan kompetitif yang secara eksplisit mempertimbangkan kondisi dan pergerakan perubahan lingkungan (Schreyögg dan Kliesch, 2007). Helfat dan Peteraf (2013) mengemukakan empat elemen dalam kapabilitas dinamis dalam mempertahankan eksistensi organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan yaitu:

- a. *Sensing* adalah kemampuan organisasi untuk melihat, menafsirkan, dan mengejar peluang di lingkungan.
- b. *Learning* adalah kemampuan untuk merubah kemampuan operasional organisasi yang ada dengan pengetahuan konsumen.
- c. *Integrating* adalah memetakan kemampuan operasional untuk mengintegrasikan semua sumber daya baru, dan aset yang dimiliki.
- d. *Coordinating* adalah kemampuan mengatur dan menyebarkan tugas, sumber daya, dan aktifitas.

4. *Innovation Strategies*

Inovasi merupakan sebuah pengenalan peralatan, sistem, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau sistem administrasi yang baru, atau program perencanaan baru yang untuk diadopsi sebuah organisasi (Hansen dan Birkinshaw, 2007).), yang diklasifikasikan menjadi:

- a. *Administrative innovation* berkaitan proses administrasi.
- b. *Technical innovation* berhubungan dengan teknologi proses produksi.
- c. *Product innovation* adalah merek atau jasa baru yang diperkenalkan.
- d. *Process innovation* adalah peralatan baru yang digunakan.
- e. *Radical innovation* dan *incremental innovation* dapat didefinisikan sebagai derajat perubahan yang dibuat perusahaan.
- f. *Incremental innovation* adalah inovasi rutin, bervariasi, dan instrumental.

5. *Brand Switching Behavior*

Gromark dan Melin (2011). menemukan beberapa faktor penyebab perilaku perpindahan merek, antara lain harga, ketidaknyamanan, kegagalan pelayanan, persaingan antar perusahaan, dan masalah-masalah etika. Menurut Blut *et.al* (2007), pengukuran *brand switching* dapat dilakukan melalui parameter sebagai berikut:

- a. Adanya ketidakpuasan yang dialami pasca konsumsi produk/merek tersebut.
- b. Adanya keinginan untuk mencari variasi merek.
- c. Adanya keinginan untuk mempercepat penghentian penggunaan merek tertentu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Responden yang di tentukan adalah konsumen pria/wanita WNI ataupun WNA yang telah menggunakan 10 merek UMKM Indonesia yang telah go internasional, sesuai dengan daftar nama UMKM pada tabel 1, dengan masa penggunaan minimal 1 tahun terakhir, serta pernah berpindah ke merek lainnya minimal 2 kali dalam 1 tahun terakhir. Jumlah prosentase responden berdasarkan gender dan kewarganegaraan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Pria	150	50
Wanita	150	50
Jumlah	300	100

Sumber: data di olah.

Komposisi responden ini dimaksudkan untuk hasil yang non-bias antar gender responden. Prosentase yang seimbang ini di disain untuk menghindari perbedaan hasil jawaban responden terhadap variabel yang di teliti. Baik reponden wanita maupun pria dalam penelitian ini berusia produktif muda yaitu 20 tahun ke atas, dengan prosentase 75% berusia 20-40 tahun, sebanyak 225 total responden. Sedangkan selebihnya berusia dewasa produktif yaitu di atas 41 tahun sebanyak 75 orang yang merupakan 25% dari total responden.

Tabel 2. Usia Responden

Usia	Jumlah Responden	Prosentase (%)
20 – 40 tahun	225	75
41 tahun ke atas	75	25
Jumlah	300	100

Sumber: data diolah

Usia produktif muda memiliki karakteristik utama untuk menggunakan merek UMKM lebih sering, karena tuntutan aktifitas pekerjaan yang lebih banyak. Produk UMKM menjadi pendukung aktifitas unsur penting di tengah kesibukan yang padat, serta era globalisasi yang sangat familiar pada usia tersebut, dimana merek UMKM yang banyak dijumpai di pusat-pusat perbelanjaan menjadi suatu gaya hidup yang mempermudah menyertai kesibukan sehari-hari. Mayoritas reponden dalam penelitian ini adalah pengusaha muda, yang memiliki pengenalan merek global yang tinggi. Status pekerjaan yang di miliki adalah pengusaha muda sebesar 50%, pimpinan sebanyak 25%, dan karyawan 25%.

Tabel 3. Pekerjaan Responden

Pekerjaan	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Pengusaha muda	150	50
Pimpinan	75	25
Karyawan	75	25
Jumlah	300	300

Sumber: data di olah.

Uji Validitas dilakukan dengan menentukan nilai signifikansi. Hasil ini *valid* jika tingkat signifikansi adalah 0,01 (1%) atau kurang. Pernyataan dalam kuesioner penelitian di kategorikan *valid* jika pernyataan tersebut mampu menjelaskan variabel yang di ukur.

Tabel 4. Uji Validitas Variabel Manifest

Nama Variabel	Nilai t	Cutt-off Value	Keterangan
<i>Core Competencies</i>			
CC1	1,0		Acuan
CC2	25,97	1,96	<i>Valid</i>
CC3	15,19	1,96	<i>Valid</i>
<i>Dynamic Capability</i>			
DC1	1,0		Acuan
DC2	28,72	1,96	<i>Valid</i>
DC	19,14	1,96	<i>Valid</i>
DC4	29,52	1,96	<i>Valid</i>
<i>Innovation Strategies</i>			
IS1	1,0		Acuan
IS2	9,05	1,96	<i>Valid</i>
IS3	10,19	1,96	<i>Valid</i>
IS4	14,75	1,96	<i>Valid</i>
IS5	25,95	1,96	<i>Valid</i>
IS6	51,27	1,96	<i>Valid</i>
<i>Brand Communication</i>			
BC1	1,0		Acuan
BC2	14,29	1,96	<i>Valid</i>
BC3	19,17	1,96	<i>Valid</i>
<i>Brand Switching Behavior</i>			
BS1	1,0		Acuan
BS2	75,10	1,96	<i>Valid</i>
BS3	29,91	1,96	<i>Valid</i>

Sumber: Lampiran, data diolah.

Berdasarkan uji validitas dengan SPSS pada Tabel 4. tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam variabel penelitian ini dinyatakan *valid*. Konsistensi indikator yang di gunakan dalam penelitian ini terhadap variabel atau konstruk di ukur dengan menguji reliabilitas. Nilai *Cronbach Alfa* menunjukkan besarnya reliabilitas indikator penelitian, yang di indikasikan pada tabel berikut ini:

Tabel 5. Uji Reliabilitas Variabel Manifest

Nama Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Core Competencies</i>	0,925	Reliabel
<i>Dynamic Capability</i>	0,759	Reliabel
<i>Innovation Strategies</i>	0,872	Reliabel
<i>Brand Communication</i>	0,919	Reliabel
<i>Brand Switching Behavior</i>	0,791	Reliabel

Sumber: Lampiran, data diolah.

Nilai *Cronbach Alfa* yang melampaui batas 0,60 untuk setiap variabel dalam penelitian ini, berindikasi bahwa seluruh indikator yang di pergunakan dapat di kategorikan reliabel. Besarnya

pengaruh antar variabel dalam penelitian ini dapat di tunjukkan dengan nilai *R Square* pada masing-masing hubungan antar variabel penelitian.

Tabel 6. Koefisien Determinasi Variabel Penelitian, *Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	0,989	0,978	0,9750	0,20	2,010

Sumber: Lampiran, data diolah.

Berdasarkan hasil pada Tabel 6., memberikan makna bahwa salah satu hubungan antar variabel, memiliki nilai R Square sebesar 0,989. Nilai ini menjelaskan bahwa variabel *Core Competencies* dapat memberikan variasi data pada variabel *Brand Performance* sebesar 98,9%. Variabel lain yang tidak teranalisa dalam model penelitian ini sebesar 1,1%. Nilai F statistik sebesar 1099,002 mengindikasikan bahwa model penelitian ini cocok dengan data yang diperoleh, dengan basis nilai probabilitas sebesar 0,000. Dengan nilai probabilitas $0,000 < 0,001$, maka model penelitian dikategorikan *fit* dengan data. Tabel 7. berikut menunjukkan hasil uji F:

Tabel 7. Pengujian Hipotesis Melalui Uji F ANNOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19,025	2	5,091	1099,002	,000
Residual	0,970	190			
Total	14,100	197			

Sumber: Lampiran, data diolah.

Tingkat korelasi antar variabel independen pada penelitian ini di uji dengan uji multikolinieritas. Adanya korelasi yang tinggi dihindari agar tidak terjadi hubungan multikolinier dalam model penelitian yang di susun. Tabel 8 menunjukkan nilai *Tolerance* pada statistik kolinearitas sebesar 0,000, yang mengindikasikan bahwa dalam model penelitian ini tidak terdapat hubungan multikolinier antar variabel independen.

Tabel 8. Pengujian Hipotesis Melalui Uji F

Model	Coefficient		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficient	Standardized Coefficient			Tolerance	VIF
Constant	0,20	5,950	,225	,977		
CC	,001	,020	,001	,859	0,000	1,00
BS	1,000		,997	19,7552	,000	0,000

Dependent Variabel: *Brand Switching Behavior*

Sumber: Lampiran, data diolah.

Kesesuaian model pada penelitian ini di uji dengan serangkaian *fit-test* atau uji kesesuaian model. Hal ini di lakukan untuk menegaskan adanya bukti hubungan kausalitas teori dengan uji data empiris. Nilai *output* GFI, NFI, IFI, CFI, RFI dan RMSEA terhadap kesesuaian model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Uji Hipotesis

<i>Goodness of Fit Measure</i>	<i>Cutt-off Value</i>	Hasil Analisis	Keterangan
GFI	≥ 0,9	10,91	<i>Fit</i>
NFI	≥ 0,9	15,77	<i>Fit</i>
IFI	≥ 0,9	19,29	<i>Fit</i>
CFI	≥ 0,9	12,05	<i>Fit</i>
RFI	≥ 0,9	14,19	<i>Fit</i>
RMSEA	< 0,05	1,74	<i>Non Fit</i>

Sumber: Lampiran data, diolah.

Hasil uji kesesuaian tersebut di atas dapat membuktikan bahwa secara keseluruhan model dalam penelitian ini dapat di nyatakan *fit* atau sesuai dengan bangunan teoritis mengenai *Core Competencies* yang dieksplorasi pada landasan teori serta pada bahasan hubungan antar variabel penelitian. Dengan demikian, hal ini berarti bahwa model yang di susun dalam penelitian ini telah di dasarkan pada kebenaran secara teoritis yang dapat dibuktikan kebenarannya. Pada tabulasi berikut ini di tunjukkan kriteria diterima atau ditolaknya hipotesis dalam penelitian ini. Besarnya pengaruh masing-masing variabel kostruk adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Uji Hipotesis

Uji	Variabel	<i>Estimate</i>	<i>Critical Ratio</i>	t-tabel	Keterangan
H ₁	<i>Core Competencies-Innovation Strategies</i>	10,28	20,55	1,96	H ₀ Ditolak H ₁ Diterima
H ₂	<i>Core Competencies-Brand Communication</i>	92,15	12,30	1,96	H ₀ Ditolak H ₁ Diterima
H ₃	<i>Dynamic Capability-Innovation Strategies</i>	25,09	9,07	1,96	H ₀ Ditolak H ₁ Diterima
H ₄	<i>Dynamic Capability- Brand Communication</i>	29,91	10,28	1,96	H ₀ Ditolak H ₁ Diterima
H ₅	<i>Innovation Strategies-Brand Switching Behavior</i>	95,10	6,20	1,96	H ₀ Ditolak H ₁ Diterima
H ₆	<i>Brand Communication- Brand Switching Behavior</i>	52,17	15,70	1,96	H ₀ Ditolak H ₁ Diterima

Sumber: data diolah.

Persamaan model struktural penelitian dari LISREL pada peneltian ini dituliskan dengan:

$$IS = 0,95 CC + 0,92 DC$$

$$BC = 0,80 CC + 0,85 DC$$

$$BS = 0,78 IS + 0,55 BC$$

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada Nilai Probabilitas dan *t-Value*, yang menentukan pengaruh positif ataupun negatif hubungan antar variabel dalam penelitian. Sejumlah hipotesis yang diamati memberikan hasil yang positif signifikan sebagai berikut:

Uji Hipotesis 1: Terdapat pengaruh positif *Core Competencies* terhadap *Innovation Strategies* pada UMKM di Surabaya. Bukti pengujian hipotesis, yang terdapat pada Tabel 10. dapat di analisa bahwa dengan Nilai Probabilitas < 0,001, dan Nilai Estimasi 10,28, dan *t-Value* sebesar

1,96 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Uji Hipotesis 2: Terdapat pengaruh positif *Core Competencies* terhadap *Brand Communication* pada UMKM di Surabaya. Bukti pengujian hipotesis, yang terdapat pada Tabel 10. tersebut dapat di analisa bahwa dengan Nilai Probabilitas $< 0,001$, dan Nilai Estimasi 92,15, dan t-Value sebesar 1,96 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima.

Uji Hipotesis 3: Terdapat pengaruh positif *Dynamic Capability* terhadap *Innovation Strategies* pada UMKM di Surabaya. Bukti pengujian hipotesis, yang terdapat pada Tabel 10. diatas di analisa bahwa dengan Nilai Probabilitas $< 0,001$, dan Nilai Estimasi 25,09, dan t-Value sebesar 1,96 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima.

Uji Hipotesis 4: Terdapat pengaruh positif *Dynamic Capability* terhadap *Brand Communication* pada UMKM di Surabaya. Bukti pengujian hipotesis, yang terdapat pada Tabel 10. diatas di analisa bahwa dengan Nilai Probabilitas $< 0,001$, dan Nilai Estimasi 29,91, dan t-Value sebesar 1,96 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_4 diterima.

Uji Hipotesis 5: Terdapat pengaruh positif *Innovation Strategies* terhadap *Brand Switching Behavior* pada UMKM di Surabaya. Bukti pengujian hipotesis, yang terdapat pada Tabel 10. diatas di analisa bahwa dengan Nilai Probabilitas $< 0,001$, dan Nilai Estimasi 95,10, dan t-Value sebesar 1,96 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_5 diterima.

Uji Hipotesis 6: Terdapat pengaruh positif *Brand Communication* terhadap *Brand Switching Behavior* pada UMKM di Surabaya. Di analisa bahwa dengan Nilai Probabilitas $< 0,001$, dan Nilai Estimasi 52,17, dan t-Value sebesar 1,96 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_6 diterima.

PEMBAHASAN

Core Competencies berpengaruh terhadap *Innovation Strategies* pada UMKM di Surabaya. Hal ini disebabkan oleh peran penting *Core Competencies* sebagai *intangible resources* utama yang mendorong pertumbuhan ekonomi melalui inovasi. *Core Competencies* menjadi sumberdaya kunci untuk meraih *competitive advantage*. *Core Competencies* juga mendasari sumber *business value*. Dengan demikian *intangible resources* utama yaitu *core competencies*, merupakan faktor kunci yang mendorong inovasi sebagai sumber keunggulan daya saing. Terdapat keterkaitan penting antara investasi pada *core competencies* dan kinerja bisnis. Lebih jauh, manajemen *core competencies* yang proaktif dapat menyelamatkan perusahaan dari krisis. Perusahaan yang berfokus pada investasi *core competencies* memiliki kinerja keuangan lebih baik, lebih efisien, dan meraih ROA lebih baik. Selanjutnya kesuksesan perusahaan juga hanya dapat berlanjut dengan inovasi secara kontinu, dengan investasi pada *core competencies*, dimana orang-orang yang berpengetahuan pada organisasi menjadi kekuatan pendorong keunggulan bersaing melalui inovasi (Garcia-Zambrano *et.al.*, 2014).

Core Competencies berpengaruh terhadap *Brand Communication* pada UMKM di Surabaya, sebab pada era ekonomi global dimana komunikasi tanpa batas dapat dilakukan dengan teknologi internet dan digital, maka *network society* juga harus dikelola dengan Komunikasi Merek yang *update* ditengah pengaruh lingkungan eksternal yang tidak menentu. Kemampuan Inti dan keahlian yang terakumulasi selama usaha berlangsung, menjadi dasar penciptaan ‘nilai’ baru dan keunggulan perusahaan. Kemampuan Inti yang semakin berkembang berdampak pada strategi pemasaran perusahaan, dimana *brand expansion* berkembang menjadi beorientasi pelanggan. Perusahaan yang ingin makin berkembang, harus memahami manajemen Komunikasi Merek kepada pelanggannya, sehingga kepuasan

pelanggan dapat diraih. Kesuksesan perusahaan dalam mengelola pelanggannya dengan kemampuan dan keahlian dalam mengkomunikasikan mereknya dalam lingkungan yang eksternal yang tidak bersahabat, menjadi fokus penting dalam pengelolaan keberlanjutan usaha (Yi, 2011).

Dynamic Capability berpengaruh terhadap *Innovation Strategies* pada UMKM di Surabaya Sebagaimana telah dibahas pada item sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa pengetahuan merupakan inti dari pertumbuhan ekonomi. Kemampuan Dinamis dalam berinovasi untuk penciptaan dan diseminasi pengetahuan serta ide baru yang tertuang pada strategi produk, proses, dan organisasi, selalu menjadi motor penggerak perkembangan dan transformasi perusahaan. Kemampuan Dinamis yang diakselerasikan dalam kecepatan penciptaan pengetahuan baru, akumulasi pengetahuan yang bernilai, dan depresiasi pengetahuan yang tidak relevan dengan lingkungan ekonomi, dapat memampukan organisasi untuk menjawab harapan pelanggan (Jovovi & Draškovi, 2008).

Dynamic Capability berpengaruh terhadap terhadap *Brand Communication* pada UMKM di Surabaya. Kemampuan Dinamis menjadikan perusahaan dapat lebih interaktif, kompetitif, serta kolaboratif dalam berkomunikasi dengan pelanggannya, sehingga dapat memiliki relasi, pengalaman, dan pengetahuan merek yang luas dari pelanggan. Dengan Kapabilitas Dinamis, perusahaan dapat memberikan makna, pemahaman, serta berbagi pengetahuan yang bermanfaat kepada pelanggan dengan Komunikasi Merek. Hal ini menjadi langkah yang sulit ditiru oleh pesaing atau keunggulan strategis (Brodie, *et.al.*, 2017).

Innovation Strategies berpengaruh terhadap terhadap *Brand Switching Behavior* pada UMKM di Surabaya. Dari sudut mata pelanggan, *brand associations* yang terstruktur sebagai *network* pada benak mereka, menjadi keunikan antar merek yang diunggulkan dalam pengambilan keputusan pembeliannya. Oleh sebab itu, merek merupakan strategi daya saing inovatif jika terjadi inovasi asosiasi yang kuat pada pikiran pelanggan. Pada program pemasaran perusahaan hal ini dikelola dalam aktifitas *customer relationship management* (CRM). Hubungan relasional jangka panjang ini juga rentan terhadap peniruan dari pesaing, sehingga organisasi harus secara inovatif mengembangkan 'nilai' lebih untuk kesuksesan mereknya, agar pelanggannya tidak mudah *switch* atau berpindah merek. Inovasi dalam penciptaan 'nilai' lebih pada merek ini menjadi lebih efektif daripada perang harga, yang tidak menjamin perpindahan merek. Hal ini disebabkan karena, pelanggan dapat menikmati manfaat merek lebih baik, serta bersedia membayar lebih untuk merek tersebut (Dirsehan, 2015).

Brand Communication berpengaruh terhadap terhadap *Brand Switching Behavior* pada UMKM di Surabaya. Pemahaman terhadap *customer switching behavior* merupakan hal yang signifikan untuk mencegah penurunan pendapatan. Hal ini disebabkan karena, untuk mendapatkan pelanggan baru, diperlukan biaya 6 kali lipat daripada upaya mempertahankan retensi pelanggan lama dengan layanan yang lebih baik serta harga kompetitif, terutama dalam biaya iklan, biaya kualitas, serta harga diskon untuk menarik pelanggan baru. Oleh sebab itu, lebih baik mengurangi biaya iklan, dengan mencegah *brand switching behavior* pelanggan yang dimiliki sekarang. Untuk itu diperlukan Komunikasi Merek yang transparan dalam layanan bentuk layanan yang terbaik, hubungan personal, serta kepuasan pelanggan yang optimal agar tidak terjadi perpindahan merek. Selain itu, dalam Komunikasi Mereknya, perusahaan juga harus menjaga kepercayaan, kualitas produk, serta manfaat produknya yang disampaikan kepada pelanggannya (Awan & Cheng, 2016).

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian yang berpihak pada Ketahanan UMKM ini menghasilkan sejumlah simpulan, yaitu *Core Competencies* berpengaruh terhadap *Innovation Strategies*, *Core Competencies* berpengaruh terhadap *Brand Communication*, *Dynamic Capability* berpengaruh terhadap *Innovation Strategies*, *Dynamic Capability* berpengaruh terhadap *Brand Communication*, *Innovation Strategies* berpengaruh terhadap *Brand Switching Behavior*, dan *Brand Communication* berpengaruh terhadap *Brand Switching Behavior* pada UMKM di Surabaya.

REFERENSI

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Arvind, S. & Nivedita, S. (2010), "Brand Relationships and Switching Behaviour for Highly Used Product in Young Consumers, VIKALPA, Vol. 35(1).
- Awan, S., & Cheng, Y. (2016). Improve Communication Quality by Understanding Customer Switching Behavior in China's Telecom Sector. *Ibusiness*, 08, 70-83.
- Blut, M., Evanschitzky, H., Vogel, V., & Ahlert, D. (2007). Switching barriers in the four - stage loyalty model. *Advances in Consumer Research*, 34, 726-734.
- Booth N & Matic JA (2011) Mapping and leveraging influencers in social media to shape corporate brand perceptions. *Corporate Communications: An International Journal*. 16 (3): 184-191.
- Brodie, R.J., Benson-Rea, M., & Medlin, C.J. (2017). Branding as a dynamic capability. *Marketing Theory*, 17, 183 - 199.
- Byrne S. Zinta & LeMay, Elaine (2006). Different media for organisational communication: perceptions of quality and satisfaction: *Journal of Business and Psychology* , vol. 21, no. 2, pp 149-171.
- Cavusgil, E. Seggie, SH. & Berk Talay, M. (2007) Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 15(2): 159-166.
- Chen, Yu-fen. & Wu, Tsui-chih. (2007). An empirical analysis of core competence for high-tech firms and traditional manufacturers. *Journal of Management Development* , 26, 2, 159-168.
- Dirsehan, T. (2015). *Building Innovative Competitive Advantage in the Minds of Customers*.
- Garcia-Zambrano, L., Rodríguez-Castellanos, A., & García-Merino, J.D. (2014). *Proactive Management of Core Competencies, Innovation and Business Performance in a Period of Crisis: The Case of Spain*.
- Ghozali, Imam. (2019). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Cetakan Kelima. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Gromark, J. & Melin. F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18 (6), pp. 394-410.
- Hafeez, Khalid & Essmail, Essmail Ali. (2007). Evaluating organization core competences and associated personal competences using an alytical hierarchy process. *Management Research News* , Vol. 30 No. 8: 530-547.
- Hagström, Tom. Backström, Thomas. & Susanna, Göransson. (2009). Sustainable competence: a study of a bank. *The Learning Organization* , Vol. 16 No. 3: 237-250.

- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard business review*, 85(6), 121.
- Helfat, CE. & Peteraf, MA. (2009) Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path. *Strategic Organization*.7(1): 91-102.
- Jothi, P.S., M. Neelamalar, M. & Shakthi Prasad, R. (2011). "Analysis of social networking sites: A study on effective communication strategy in developing brand communication " *Journal of Media and Communication Studies*, vol. 3, no. 7, pp. 234-242.
- Jovovi, R., & Draškovi, V. (2008). *Knowledge Process Innovatin: Dynamic Aproach to Changes of Enterprise in The Knowledge Economy 35*, Fakultet za pomorstvo u Kotoru.
- Kahn, K. B., Barczak, G., Nicholas, J., Ledwith, A., & Perks, H. (2012). An examination of new product development best practice. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 180-192.
- Kumar, R.R. & D.L. Chaarlas. (2011). Brand switching in cellular phone service industry because of bill-related issues faced by clients. *International Journal of Event Management Research*, 1(5).
- Ljungquist, Urban. (2008). Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration. *European Business Review*, Vol. 20, No. 1:73- 90.
- Lynch J & de Chernatony L (2004) The power of emotion: brand communication in business -to business markets. *Journal of Brand Management*. 11 (5): 403 -419.
- Nicholas, J., Ledwith, A., & Perks, H. (2011). New product development best practice in SME and large organisations: theory vs practice. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 227-251.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M.R. (September 2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*.
- Peteraf, M. Di Stefano, G. & Verona, G. (2013) The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together. *Strategic Management Journal*. Issue 2078.
- Rodenbach, M. & Brettel, M. (2012). CEO Experience as Micro Level Origin of Dynamic Capabilities. *Management Decision*.50(4): 611-634.
- Schreyögg, G & Kliesch, Eberl M. (2007) How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*. 28: 913-933.
- Srinuan, P., Annafari, M.T., & Bohlin, E. (2011). An analysis of brand switching behaviour in the Thai cellular market. *Emerald Group Publishing Limited*, 13(4), 61-74.
- Winter, SG. (2003) Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. 24: 991-995.
- Yi, J. (2011). *A Study on Core Competencies for The Valuation of Character Brand*.