

PERKEMBANGAN KAPABILITAS DINAMIS DALAM SISTEM MANAJEMEN KRISIS : STUDI KASUS PANDEMI COVID-19

Akbar Hariyanto¹, Risdianto², Refandrie Akbar Putra³, Vicky F Sanjaya⁴

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung^{1,2,3,4}

akbarhariyanto822@gmail.com¹, risdiantoares@gmail.com², rvndriaput@gmail.com³, vicky@radenintan.ac.id⁴

Abstrak

Dinamika pasar global yang ditandai dengan perubahan teknologi, gangguan rantai pasok, dan krisis global, seperti pandemi, telah menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi adaptif guna bertahan dan berkembang. Jurnal ini mengeksplorasi hubungan antara Sumber daya (RBV), dinamika pasar, konstruksi krisis, dan pengembangan kapabilitas dinamis dalam manajemen krisis. Melalui elemen utama kapabilitas dinamis, yaitu *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*, organisasi dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman secara dini, merespons secara efektif, serta mengadaptasi sumber daya untuk menciptakan nilai baru. Pendekatan ini tidak hanya membantu organisasi dalam menghadapi situasi krisis tetapi juga memungkinkan mereka memanfaatkan peluang yang muncul selama dan setelah krisis. Studi kasus, seperti respons perusahaan terhadap pandemi COVID-19, mengilustrasikan bagaimana kapabilitas dinamis diterapkan untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan. Artikel ini menawarkan kontribusi praktis dan teoritis untuk membantu organisasi mengelola krisis secara strategis dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks.

Kata kunci : *Dinamis, Kapabilitas, Krisis, Pasar, RBV*

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global yang semakin dinamis, kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan menjadi faktor kunci keberhasilan. Konsep kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*) telah menjadi salah satu fokus utama dalam literatur manajemen strategis, karena kemampuannya untuk menjelaskan bagaimana organisasi dapat tetap relevan dan kompetitif di tengah ketidakpastian yang terus meningkat. Menurut Teece, Pisano, dan Shuen (1997), kapabilitas dinamik adalah kemampuan organisasi untuk merasakan (*sensing*) peluang dan ancaman, memanfaatkan (*seizing*) peluang tersebut, serta mengkonfigurasi ulang (*reconfiguring*) aset dan kompetensi internal maupun eksternal untuk menghadapi perubahan yang terjadi.

Kapabilitas dinamik tidak hanya berperan penting dalam sektor swasta, tetapi juga memiliki relevansi di sektor publik. Misalnya, pengembangan kebijakan adaptif dalam pemerintahan dapat memperkuat kapabilitas organisasi untuk merespons tantangan yang muncul dalam tata kelola. Selain itu, dalam konteks transformasi digital, kapabilitas dinamik membantu perusahaan dalam mengadopsi teknologi baru dan menciptakan model bisnis yang sesuai dengan kebutuhan pasar modern. Dengan demikian, kapabilitas dinamik tidak hanya menjadi alat untuk bertahan, tetapi juga untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Manajemen krisis adalah salah satu konteks di mana kapabilitas dinamik memainkan peran penting. Dalam menghadapi krisis, seperti pandemi COVID-19 atau bencana alam, Perkembangan kapabilitas dinamis dalam bidang keilmuan strategis terkait erat dengan persaingan ketat dan dinamika pasar yang memaksa perusahaan untuk merasa agar perlu cepat beradaptasi, memperbarui, mengkonfigurasi ulang dan menciptakan kembali sumber daya dan kapabilitas mereka secara berkala dan konsisten (Wang & Ahmed, 2007). Menurut Barney (1991) Teori kapabilitas dinamis terhubung erat pada pandangan berbasis *Resource based view*

(RBV) yang menyatakan bahwa sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat digantikan, tidak dapat ditiru yang dimiliki sebuah perusahaan merupakan sumber keunggulan kompetitif.

Asumsi yang mendasari RBV adalah bahwa sumber daya yang beragam di seluruh perusahaan dapat berkelanjutan seiring waktu, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan laba yang super besar dalam keseimbangan dengan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Ini menjelaskan bagaimana RBV pada dasarnya memiliki pandangna yang stais tetapi tidak membahas bagaimana tingkat sumber daya dapat diperbaharui dalam konteks lingkungan yang berubah (Ambrosini & Broman, 2009). Pandangan kapabilitas dinamis pada dasarnya berkenaan dengan bagaimana perusahaan mengkonfirmasi ulang sumber daya, proses dan kapabilitas dalam menghadapi lingkungan yang kompetitif, sehingga dapat dikatakan sebagai perluasan dari RBV.

Pandangan ini berfokus pada kapasitas perusahaan dalam mencipta, memperbaharui, serta mengintegrasikan sumber daya yang ada atau baru dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Oleh karena itu, penulis lebih tertarik pada bagaimana perusahaan dapat mengubah, mengontrol, mempertahankan, juga mengembangkan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang dengan berbagai kemungkinan daripada meninjau bagaimana perusahaan dapat secara efektif memanfaatkan stok sumber daya yang dianggap memiliki keunggulan dibandingkan pesaing saat ini. Semakin sadar akan perubahan lingkungan dan siap bereaksi maka semakin besar perusahaan tersebut memiliki kapabilitas dinamis yang mungkin tidak dimiliki perusahaan lain.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengumpulkan data melalui studi Pustaka dan analisis literatur yang relevan. Peneliti akan mengeksplorasi berbagai sumber yang membahas tentang kapabilitas dinamis dalam menghadapi manajemen krisis di lingkungan pasar yang berubah akibat pandemi covid-19, serta memanfaatkan teori-teori yang ada untuk memberikan pemahaman yang baik tentang bagaimana suatu perusahaan dapat mengimplementasikan konsep kapabilitas dinamis di lingkungan mereka. Selain itu, akan dilakukan kajian mendalam dari perusahaan-perusahaan yang berhasil melewati pandemic covid-19 atau bahkan mampu berinovasi guna untuk memperdalam pemahaman tentang kapabilitas dinamis dalam menghadapi krisis di pasar. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperluas pemahaman tentang penerapan Kapabilitas dinamis dalam konteks manajemen krisis, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan atau organisasi lain untuk mengembangkan strategi bisnis yang lebih efektif untuk kedepannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Kemampuan Dinamis : Definisi Dan Perbedaan Dengan RBV

Dalam perusahaan biasanya *Resource Based View* (RBV) dipandang sebagai kumpulan sumber daya yang dikombinasikan dengan kemampuan organisasi dan menyatakan bahwa sumber daya dan kemampuan ini merupakan penentu utama strategi dan kinerja (Wernerfelt, 1984). Barney (1991) berpendapat bahwa strategi yang sukses bertumpu pada keunggulan kompetitif berkelanjutan yang berasal dari sumber daya yang dikombinasikan dengan kapabilitas, kumpulan aset, keterampilan manajemen, proses dan juga rutinitas organisasi. Grant (2003) mengkaji RBV dengan cara yang sama, mengklasifikasikan sumber daya menjadi yang berwujud (sumber daya keuangan dan fisik), yang tidak berwujud (sumber daya teknologi, reputasi), dan manusia: kapabilitas mencerminkan penyebaran sumber daya ini secara efektif. RBV menggeser perspektif tentang formulasi strategi dari lingkungan eksternal menuju lingkungan internal perusahaan, dalam arti mengidentifikasi yang terakhir dalam hal

kumpulan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya atau dapat diaksesnya. Penekanan RBV terletak pada argumennya bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dibangun dari sumber daya heterogen yang ditampilkan sebagai *Value, Rare, Inimitable, dan Non-Substitutable* (VRIN) yang memungkinkan atau membatasi pilihan pasar dan tingkat keuntungan (Wernerfelt, 1989).

Sejak pertengahan 1990-an, lingkungan bisnis menjadi sangat berubah-ubah dan tidak stabil. Hal ini menantang proposisi utama RBV dan mengarahkan perkembangan strategi untuk menangkap konsep 'kemampuan dinamis', yang mengekspresikan sifat evolusioner sumber daya (Eisenhardt & Martin, 2000). RBV menganalisis kinerja perusahaan secara diferensial atas dasar kekuatan dan kelemahan internal perusahaan versus peluang eksternal dalam hal kepemilikan sumber daya heterogen dan kemampuan yang menjadi ciri khas. Namun, RBV pada dasarnya adalah kerangka kerja statis yang menjelaskan hubungan antara sumber daya dan kinerja dalam keseimbangan, tetapi tidak mengkaji bagaimana sumber daya dapat ditransformasikan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang sangat dinamis untuk mempertahankan juga meningkatkan keunggulan kompetitif. Dalam situasi ini, kemampuan dinamis muncul sebagai perspektif teoritis untuk melengkapi dan memperluas konsep asli RBV.

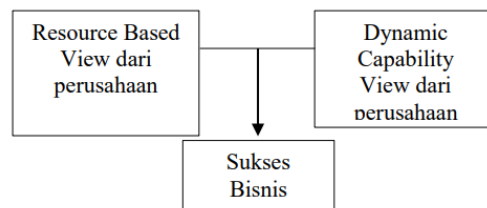
Teece dkk. (1997) mendefinisikan kapabilitas dinamis suatu perusahaan sebagai himpunan kompetensi/kapabilitas yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk dan proses baru dalam menanggapi perubahan keadaan pasar. Mereka menyatakan bahwa persaingan antarperusahaan (berdasarkan desain produk, kualitas produk, efisiensi proses, dan atribut lainnya) dapat dijelaskan, pada satu tingkat, yaitu dalam hal mengeksploitasi keuntungan sewenang-wenang yang sebelumnya belum dieksplorasi di pasar, juga dari sudut pandang pendekatan kapabilitas dinamis, diharapkan perusahaan dapat terus berupaya menciptakan peluang baru dari produk, secara organisasi, sampai teknologi. Perusahaan agar terus berupaya meningkatkan kompetensi mereka atau sampai meniru kompetensi pesaing mereka yang paling berkualitas.

Mereka juga menyatakan bahwa perbedaan dalam kapabilitas perusahaan untuk meningkatkan kompetensi khas mereka atau mengembangkan kompetensi khas baru memainkan peran penting dalam membentuk hasil kompetitif jangka panjang. Lebih jauh, Eisenhardt dan Martin (2000) mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai proses perusahaan yang menggunakan sumber daya—khususnya proses untuk mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, mendapatkan, dan melepaskan sumber daya—untuk menyesuaikan dan bahkan menciptakan perubahan pasar juga rutinitas organisasi dan strategis yang digunakan perusahaan untuk memperoleh sumber daya dan konfigurasi baru saat pasar muncul, bertabrakan, terpecah, berevolusi, dan mati. Dari kedua definisi ini, kita dapat mengatakan bahwa kapabilitas dinamis tertanam dalam proses, lebih tepatnya hanya proses atau kemampuan untuk “menciptakan dan mengkonfigurasi ulang” sebuah proses yang diharapkan dapat, menciptakan sumber daya dan kapabilitas baru dan atau mengkonfigurasi ulang sumber daya yang sudah ada.

Selain itu, perspektif kapabilitas dinamis tidak mengasumsikan aspek "statis" dari kumpulan sumber daya dan kapabilitas seperti yang diuraikan oleh RBV. RBV telah dikritik karena statis, karena penekanannya pada pemeliharaan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam status ekuilibrium yang dipostulatkan. Di pasar yang dinamis, keunggulan kompetitif tidak dapat dipertahankan lagi dari waktu ke waktu kecuali perusahaan berusaha untuk meningkatkan sumber daya dan kapabilitas mereka. Oleh karena itu, RBV gagal mengatasi pengaruh dinamisme pasar dan evolusi perusahaan dari waktu ke waktu (Wang & Ahmed, 2007). Perbedaan utama antara kapabilitas Dinamis dan RBV dapat dibagi dalam 4 sektor. Yang pertama adalah Orientasi Temporal RBV berfokus pada sumber daya yang ada saat ini

saja dengan cara memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan sebuah nilai, namun kapabilitas dinamis berorientasi pada masa depan. Fokus pada kemampuan organisasi untuk berubah, berinovasi dan menciptakan keunggulan yang kompetitif serta relevan dengan keadaan pasar yang terus berubah. Lalu yang kedua dalam Pendekatan Terhadap Perubahan, RBV mengasumsikan bahwa lingkungan relative stabil, sehingga perusahaan akan selalu dapat memanfaatkan sumber daya uniknya secara konsesten, lain halnya kapabilitas dinamis mengasumsikan bahwa lingkungan selalu berubah, bergerak secara dinamis dan penuh ketidakpastian, sehingga organisasi harus memiliki kemampuan adaptasi yang baik. Ketiga adalah masalah Fokus Strategi, RBV menekankan pengelolaan sumber daya yang bernilai langka, sulit ditiru dan tidak tergantikan (VRIN *criteria*) sedangkan kapabilitas dinamis mengedepankan pada proses menajerial, seperti pengambilan keputusan strategis, inovasi dan perubahan struktural sesuai kebutuhan. Dan yang terakhir adalah Lingkungan Bisnis, untuk RBV lebih cocok dijalankan pada lingkungan yang stabil atau memiliki perubahan yang lambat, dan untuk kapabilitas dinamis akan relevan untuk lingkungan bisnis yang berkembang cepat seperti industry teknologi atau pasar global yang bergerak dinamis.

Maka pemahaman tentang kapabilitas dinamis memberikan panduan bagi organisasi untuk: Membangun sistem deteksi dini terhadap peluang dan ancaman. Mengembangkan fleksibilitas operasional untuk merespons perubahan dengan cepat. Meningkatkan kemampuan inovasi untuk menjaga relevansi di pasar. Sementara itu, RBV tetap relevan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki dasar sumber daya yang kuat, yang kemudian dapat diadaptasi dan dimanfaatkan melalui kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis melengkapi RBV dengan menyediakan kerangka kerja yang lebih fleksibel dan adaptif untuk menghadapi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Dengan mengintegrasikan pendekatan RBV dan kapabilitas dinamis, organisasi dapat mencapai keseimbangan antara stabilitas dan adaptabilitas, menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



gambar 1. Kerangka kerja teoritis – RBV, DVC dan faktor sukses bisnis

Sumber :simon (2010)

Dinamika Pasar, Kosnturksi Krisis, Dan Pengembangan Kemampuan Dinamis

Kemampuan dinamis berubah seiring waktu. Sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan berkembang bergantung pada bagaimana organisasi menciptakan kembali dan mengkonfigurasi ulang kapabilitas sebagai respons terhadap lingkungan pasar yang berubah. Dinamika pasar merupakan faktor terpenting yang memengaruhi sifat dan komposisi kapabilitas dinamis. Lingkungan pasar yang dinamis dapat dihasilkan dari berbagai faktor seperti inovasi teknologi industri, perubahan regulasi, siklus ekonomi, dan perubahan sifat kompetitif industri (Tripsas, 1997 ; Wang & Ahmed, 2007).

Wang dan Ahmed (2007) membahas sumber daya dan kapabilitas perusahaan dalam urutan hierarki yang sejalan dengan dinamika pasar. Sumber daya adalah dasar dari sebuah perusahaan dan merupakan elemen utama atau 'urutan nol' dari hierarki tersebut. Kapabilitas ditempatkan pada posisi hierarki selanjutnya yaitu 'urutan pertama'. Sehingga, kapabilitas sangat penting untuk mengarah pada peningkatan kinerja dengan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kapabilitas inti adalah kapasitas 'urutan kedua' yang memungkinkan perusahaan untuk menemukan arah strategisnya dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Namun, bahkan kapabilitas inti dapat menjadi kurang relevan dengan strategi perusahaan jika lingkungan mengalami perubahan. Oleh karena itu, kapabilitas dinamis 'urutan ketiga' sangat penting untuk bisa memperbarui, mengkonfigurasi ulang, dan menciptakan kembali sumber daya, kapabilitas, dan kapabilitas inti, karena kapabilitas dinamis menekankan respons perusahaan yang terus-menerus terhadap perubahan lingkungan dan reorganisasinya (Wang & Ahmed, 2007). Kapabilitas dinamis mengatur laju perubahan sumber daya dan kapabilitas (Collis, 1994). Wang dan Ahmed (2007) berpendapat bahwa konsep kapabilitas dinamis pada dasarnya mencakup kemampuan perusahaan untuk menerapkan kapabilitas dengan cepat dan cerdas seiring perubahan lingkungan bisnis. Kapabilitas dinamis menitikberatkan orientasi perilaku terhadap, dan proses, mengubah sumber daya dan kapabilitas perusahaan menjadi keluaran seperti produk atau layanan bernilai unggul dengan cara yang cepat, akurat, dan kreatif sejalan dengan perubahan kondisi industri. Dapat dikatakan bahwa kemampuan untuk berubah secara instan dan waspada terhadap perubahan pasar merupakan inti dari kapabilitas dinamis. Kemampuan semacam ini tidak dapat ditiru dengan mudah dan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dari pembahasan ini, kami berpendapat bahwa dinamika pasar merupakan faktor yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kapabilitas dinamis, yang akan lebih terdorong untuk dikembangkan dan ditingkatkan di dalam perusahaan karena lingkungan pasar menjadi lebih kompetitif dan tidak dapat diprediksi.

Kemampuan absorptif adalah faktor penting yang mengarah pada keberhasilan dalam menghadapi perubahan teknologi eksternal. Perusahaan dengan tingkat kemampuan absorptif yang lebih tinggi dapat mencapai hasil kinerja jangka panjang yang positif dibandingkan dengan perusahaan lain. Kemampuan absorptif terdiri dari serangkaian kemampuan yang berbeda untuk: 1) menunjukkan komitmen sumber daya jangka panjang dalam menghadapi ketidakpastian; 2) belajar dari berbagai mitra dan memiliki penelitian dan pengalaman sendiri sehingga mampu mengembangkan pengetahuan langsung tentang teknologi baru; 3) menganalisis teknologi pengeboran baru secara menyeluruh dan berbagi informasi dalam tim multidisiplin; 4) mengembangkan dan menggunakan teknologi pelengkap; dan 5) memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi di area yang relevan dengan penerapan teknologi baru (Woiceshyn & Daellenbach, 2005). Kedua, 'kemampuan adaptif', kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan menyelaraskan sumber daya internal dengan peluang yang muncul sangat penting bagi evolusi dan kelangsungan hidup perusahaan dan merupakan kemampuan dinamis (Teece et al., 1997). Perusahaan mengalami perubahan yang konstan dan luas dalam produk, layanan, cara pemasaran, pengorganisasian, pembiayaan, dan strategi perusahaan. Perusahaan harus fleksibel dalam mengalokasikan sumber daya internal ke berbagai area fungsional. Dalam proses ini, mereka diharuskan memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan kebutuhan strategis yang terus berubah. Kemampuan adaptif perusahaan dapat ditunjukkan dengan jelas dalam kemampuan mereka untuk mengadaptasi cakupan pasar produk mereka untuk menanggapi peluang eksternal; untuk memindai pasar, memantau pelanggan dan pesaing dan mengalokasikan sumber daya untuk aktivitas pemasaran, dan untuk menanggapi kondisi pasar yang berubah dengan cepat (Oktemgil & Gordon, 1997). Ketiga, "kemampuan inovatif" mengacu pada

kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk dan pasar baru dengan menghubungkan orientasi strategisnya terhadap inovasi berkelanjutan dengan perilaku dan proses inovatif (Wang & Ahmed, 2004). Kemampuan inovatif mencakup berbagai dimensi. Miller dan Friesen (1983) berfokus pada empat dimensi: inovasi produk atau layanan baru, metode produksi atau penyediaan layanan, perilaku pengambilan risiko oleh para eksekutif kunci, dan promosi ide yang tidak biasa dan baru.

Dalam makalah ini, kami mencoba menguraikan perluasan teoritis yang menghubungkan dinamika pasar dengan kapabilitas dinamis melalui perilaku perusahaan yang sengaja diciptakan. Kami menganalisis bagaimana karakteristik perilaku perusahaan, yang merupakan pembangkitan krisis internal para manajer puncak, dapat bertindak sebagai moderator bagi pengembangan kapabilitas dinamis ketika dinamika pasar berevolusi seiring berjalannya waktu. Konstruksi krisis dapat didefinisikan sebagai perilaku perusahaan yang secara sengaja memunculkan krisis hipotetis dalam organisasi tanpa adanya krisis eksternal (yang mengambil berbagai bentuk, misalnya, resesi ekonomi global)⁴. Perusahaan yang memiliki pengalaman mengatasi krisis eksternal dengan sukses di masa lalu dapat dikatakan menang atas jenis krisis serupa yang mungkin terjadi besok. Semakin banyak krisis yang dialami perusahaan, semakin baik kapasitasnya untuk mengatasi krisis yang akan datang. Beberapa perusahaan mengubah krisis menjadi peluang dengan mengumpulkan dan mengasimilasi pengetahuan yang bersumber dari luar ke dalam organisasi, dan mengubah kapabilitas yang menyerap, adaptif, dan inovatif ke tingkat yang lebih tinggi dan mencapai pertumbuhan yang luar biasa melalui peningkatan daya saing. Krisis dapat dilihat sebagai momen ketidakpastian tinggi yang mengancam stabilitas organisasi. Konstruksi krisis melibatkan tiga tahap utama yaitu 1) **Pra-Krisis** Organisasi Identifikasi risiko potensial melalui pemantauan lingkungan dan analisis skenario (Hermann, 1963). 2) **Saat Krisis** Organisasi Pengambilan keputusan cepat dengan mempertimbangkan dampak jangka pendek dan panjang (Mitroff, 1988). 3) **Pasca-Krisis** Organisasi Evaluasi dan pembelajaran untuk mencegah atau mengelola krisis di masa depan (Coombs, 2012). Konstruksi krisis bukan hanya tentang mitigasi, tetapi juga peluang untuk mendorong inovasi, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan.

Perubahan lingkungan dan krisis yang nyata terjadi saat pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 memberikan ilustrasi yang nyata tentang pentingnya kapabilitas dinamis. Sesuai pemaparan Teece 1997, Kapabilitas dinamis memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman (*sensing*), merespon secara efektif (*seizing*), serta mengadaptasi sumber daya dan proses internal (*reconfiguring*) untuk menciptakan nilai baru. Maka dalam perubahan lingkungan yang besar itu beberapa perusahaan mengambil inisiatif untuk beradaptasi pada pasar. Dalam hal *sensing* kita bisa amati perkembangan perusahaan teknologi seperti Zoom yang mampu mendeteksi.

kebutuhan antara komunikasi jarak jauh sehingga mampu memberikan solusi jangka panjang dan pendek. Yang akhirnya meningkatkan kapasitas mereka (Tsytsarev, 2020). Dalam konteks *Seizing* Produsen seperti Unilever mampu mengalihkan fokus produksi ke produk sanitasi untuk memenuhi permintaan pasar yang teramat besar (Unilever Annual Report, 2020). Terakhir dalam konteks *Reconfiguring* Perusahaan logistik seperti DHL akhirnya memberanikan diri mengubah rute dan strategi distribusi untuk mengatasi gangguan rantai pasok akibat pandemi Covid-19 (DHL Logistics Report, 2020).

SIMPULAN DAN SARAN

Kemampuan perusahaan untuk berkembang dapat dinilai dengan mengevaluasi seberapa baik sistem manajemen perusahaan mendorong orang untuk menantang tradisi dan praktik yang sudah ketinggalan zaman dan memungkinkan perusahaan untuk merespons dengan cepat

terhadap perubahan di pasar. Perusahaan yang beradaptasi dengan baik terhadap dinamika pasar dengan cepat merespons pergeseran dalam prioritas bisnisnya dan berhasil meningkatkan kapabilitas dinamisnya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang ditingkatkan.

Perusahaan yang bertindak proaktif dalam menanggapi dinamika pasar belajar dari krisis eksternal masa lalu dengan mengasimilasi pengetahuan dan pelajaran yang mungkin tidak tersedia dan diperoleh, dan mengadopsi mode manajemen krisis dan membangkitkan krisis internal secara sengaja dalam organisasi untuk mempertahankan kemampuan dinamisnya yang tertanam dalam kemampuan penyerapan, adaptasi, dan inovasi.

Pemahaman tentang kapabilitas dinamis memberikan panduan bagi organisasi untuk: Membangun sistem deteksi dini terhadap peluang dan ancaman. Mengembangkan fleksibilitas operasional untuk merespons perubahan dengan cepat. Meningkatkan kemampuan inovasi untuk menjaga relevansi di pasar. Sementara itu, RBV tetap relevan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki dasar sumber daya yang kuat, yang kemudian dapat diadaptasi dan dimanfaatkan melalui kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis melengkapi RBV dengan menyediakan kerangka kerja yang lebih fleksibel dan adaptif untuk menghadapi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Dengan mengintegrasikan pendekatan RBV dan kapabilitas dinamis, organisasi dapat mencapai keseimbangan antara stabilitas dan adaptabilitas, menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

REFERENSI

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11, 29-49.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The New Competitive Landscape. *Strategic Management Journal*, 16, 7-20.
- James, R. S. (2018). Mengenal Lebih Dalam Apa Itu Kapabilitas Dinamis. *Neliti publication Journal*, DOI: [10.26593/jab.v14i1.3846.%p](https://doi.org/10.26593/jab.v14i1.3846.%p)
- Kalali, N. S., & Heidari, A. (2016). How was competitive advantage sustained in management consultancies during change: The role of dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 661–685. doi: 10.1108/JOCM-10-2015-0188.
- Lee, J., & Slater, J. (2007). Dynamic Capabilities, Entrepreneurial Rent-Seeking and the Investment Development Path: The Case of Samsung. *Journal of International Management*, 13, 241-257.
- Simon, A. (2010), Resources, Dynamic Capabilities and Australian Business Success, *Journal of Global Business and Technology*, Vol.5 No.2, p. 13-30.
- Teece, D. J., Pisano, G. et al. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Schuen, A. (1992). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Mimeo, Haas School of Business, University of California.
- Umu, K., Irary, W., Christina, S.R. (2021). Kapabilitas Dinamik dan Keunggulan Bersaing : Dinamisme Lingkungan Moderator ataukah Driver?. *Jurnal Samudra Ekonomi & Bisnis*,
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7, 303-313.

- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9, 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 795-815.
- Wernerfelt, B. (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, 14, 4-12.
- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2005). Integrative Capability and Technology Adoption: Evidence from Oil Firm. *Industrial and Corporate Change*, 14, 307-342. <https://doi.org/10.1093/icc/dth053>
- Yusendra, M. A. E., & Yulmaini. (2019). Kajian Penerapan Metode Peramalan Pada Ilmu Ekonomi Dan Ilmu KomputeR (Studi Kasus: Penerimaan Mahasiswa Baru IBI Darmajaya). *Prosiding Seminar Bisnis & Teknologi*, 2(1), 267–279
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). The Netenabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147–150. doi: 10.1287/isre.13.2.147.90.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x.
- 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. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.03.003.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2003). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. doi: 10.1287/orsc.13.3.