



**STUDI KONSEPTUAL EKSPLORATIF MENGENAI HUBUNGAN  
KAPABILITAS DINAMIS DENGAN KINERJA PERUSAHAAN**

***EXPLORATIVE CONCEPTUAL STUDIES CONCERNING DYNAMIC  
CAPABILITY RELATIONSHIPS WITH COMPANY PERFORMANCE***

**Didin Kristinawati<sup>1</sup> dan Jann Hidajat Tjakraatmadja<sup>2</sup>**

Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung

<sup>1</sup>[didinwati@sbm-itb.ac.id](mailto:didinwati@sbm-itb.ac.id); <sup>2</sup>[jann.hidajat@sbm-itb.ac.id](mailto:jann.hidajat@sbm-itb.ac.id)

**JURNAL  
MANAJEMEN  
INDONESIA**

**Vol. 17 - No. 1  
April 2017**

**Abstrak**

Studi ini ditujukan untuk mengelaborasi hubungan antara kapabilitas dinamis terhadap kinerja perusahaan. Konsep mengenai kapabilitas dinamis dan pengaruhnya terhadap kinerja sudah ada, pertanyaannya adalah bagaimana menggali operasionalisasi konsep sehingga dapat dilakukan studi empirik yang dapat dipergunakan untuk memeriksa apakah perusahaan sudah memiliki kapabilitas dinamis atau belum. Disinilah studi kerangka konseptual mengenai hubungan antara kapabilitas dinamis dan kinerja perusahaan menjadi penting. Dengan demikian, studi ini dimaksudkan untuk memberikan kontribusi teoretis bagaimana menurunkan konsep kapabilitas dinamis menjadi variabel operasional yang dapat diukur. Dalam studi ini dilakukan ulasan sistematis terhadap sumber-sumber rujukan ilmiah. Untuk mendekati kepada konteks Indonesia, dalam studi ini juga dilakukan wawancara dengan manajer di dua BUMN manufaktur padat teknologi di Indonesia yang bertujuan untuk mendapatkan konfirmasi apakah komponen-komponen operasional dari konsep kapabilitas dinamis dan kinerja perusahaan sesuai dalam konteks dua perusahaan tersebut. Kontribusi dari studi ini adalah sintesis operasionalisasi konsep kapabilitas dinamis dalam lima komponen yaitu: (1) Identifikasi peluang baru eksternal; (2) Akuisisi sumber daya eksternal; (3) Rekonfigurasi dan restrukturisasi sumberdaya internal; (4) Pembaharuan sumber daya internal; (5) Kapabilitas cergas. Konsep kinerja diperluas tidak hanya perspektif finansial melainkan juga termasuk perspektif operasional ekselen, perspektif pelanggan, perspektif inovasi dan pembelajaran.

**Kata kunci:** kapabilitas dinamis, kinerja

***Abstract***

*The study is aimed to conceptually elaborate the relationship between dynamic capability and company performance. The raw concept of dynamic capability and its effect on performance has already exists, the question is how to explore the operationalization of the concept so that empirical studies can be conducted to observe whether the company already has dynamic capability or not. Therefore, this study is intended to provide theoretical contribution of how to derive the concept of dynamic capability into measurable operational variables. In this study, a systematic review of scholarly referral sources was organized. To adapt with Indonesian context, interviews were also managed with managers of two state-owned knowledge intensive manufacturing companies that aimed at obtaining confirmation of the operational components of the dynamic capability concept and performance. Therefore, the contribution of this study is the synthesis of operationalization of dynamic capability in five components: (1) Identification of new external opportunities; (2) Acquisition of external resources; (3) Reconfiguration and restructuring of internal resources; (4) Renewal of internal resources; (5) ambidextrous capability. Performance concept has expanded not only financial perspective but also include operational excellence perspective, customer perspective, innovation and learning perspective.*

**Keywords:** dynamic capability, performance

## 1. Pendahuluan

Dalam dua puluh tahun terakhir, pembahasan mengenai kapabilitas dinamis (*Dynamic Capability*) menarik perhatian peneliti dan praktisi bisnis dikarenakan kebutuhan dan keingintahuan yang besar tentang dua hal sekaligus yaitu: (1) pencapaian kinerja ditengah (2) perubahan lingkungan yang dinamis dan makin tidak menentu. Pertama, penjelasan tentang bagaimana perusahaan dapat berbeda-beda kinerja dan kesuksesannya diatributkan kepada keunggulan kompetitif (Penrose, 1959, Wernerfelt 1984, Barney 1991) sebab perusahaan sudah sulit bersaing dalam keunggulan komparatif. Keunggulan kompetitif perusahaan hanya dapat ditempuh dengan utilisasi sumberdaya non fisik yang paling berharga bagi perusahaan yaitu pengetahuan (Drucker, 1966). Kedua, kedinamisan merupakan realitas bisnis masa kini, yaitu lingkungan eksternal perusahaan yang cepat berubah (Teece, Pissano dan Shuen, 1997; Eriksson, 2014) yang dipicu oleh kecepatan sirkulasi informasi, kurva belajar yang lebih pendek untuk penemuan atau inovasi teknologi baru, dan perubahan faktor sosial ekonomi politik yang sulit diprediksi (Danneels, 2002; Teece, 2007; Winter 2003). Kapabilitas diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengorganisasikan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan (Helfat dan Peteraf, 2003). Perusahaan yang tidak mampu (tidak memiliki kapabilitas yang cukup) untuk mengenali adanya perubahan dinamisan lingkungan, atau yang mampu mengenali perubahan tetapi tidak mampu beradaptasi akan menjadi tidak kompetitif (Wang dan Ahmed, 2007). Ketidakmampuan berkompetisi merupakan pertanda kemandegan atau akhir dari sebuah perusahaan.

Untuk mempersiapkan dan merespon lingkungan serta meraih umur panjang di masa datang, organisasi membutuhkan kemampuan yang disebut: (1) prosedur rutin organisasi "*organizational routine*" (Nelson dan Winter, 1984), atau (2) kompetensi inti organisasi "*core competencies*" (Hamel dan Prahalad, 1990), atau (3) daya serap "*absorptive capacity*" (Cohen dan Levintal, 1990), atau (4) kapabilitas kombinatif "*combinative capabilities*" (Kogut dan Zender, 1992), atau (5) kapabilitas dinamis "*dynamic capability*" (Teece, Pissano dan Shuen, 1997), atau (6) kapabilitas inti "*core capabilities*" (Barton, 2001).

Sejak Teece dkk (1997) itulah konsep kapabilitas dinamis mendapat perhatian secara khusus dari tataran konsep hingga pencarian bukti empirik. Definisi konsep kapabilitas dinamis menurut pembuat terminologinya (Teece dan Pissano, 1994) adalah "*the subset of the competences/capabilities which allow the firm to create new products and processes and respond to changing market circumstances.*" Kemudian disempurnakan lagi bahwa kapabilitas dinamis didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, mengkonfigurasi kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi perubahan lingkungan (Teece, Pissano dan Shuen, 1997). Pendapat Teece et.al (1997) lebih menitik beratkan kapabilitas dinamis sebagai respon atas perubahan lingkungan. Eisenhardt dan Martin (2000) membahas kapabilitas dinamis dalam konteks menciptakan kemampuan tanpa menunggu krisis dari lingkungan eksternal, dimana kapabilitas dinamis adalah prosedur dan aktifitas rutin organisasi dalam mengintegrasikan, merekonfigurasi, mendapatkan atau bahkan melepas sumberdaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan.

Definisi-definisi diatas menunjukkan kapabilitas dinamis mengandung konvergensi kata kunci: kapabilitas, kompetensi, kemampuan, prosedur rutin, aktifitas kolektif untuk mencapai tujuan perusahaan melalui peningkatan kinerja perusahaan seperti menghadapi perubahan lingkungan, membuka pasar baru, memperkuat basis pasar yang ada, menghadapi strategi kompetitor, dan menjadi organisasi yang efektif (Teece et.al, 2007; Eisenhart and Martin, 2000).

Studi konseptual mengenai kapabilitas dinamis dan pengaruhnya terhadap kinerja sudah cukup banyak, pertanyaannya adalah bagaimana melakukan studi empirik sehingga memberikan implikasi manajerial atau bisnis yang dapat dipergunakan oleh perusahaan dalam pengambilan keputusan. Bagaimana membumikan konsep kapabilitas dinamis menjadi kerangka operasional yang dapat dipergunakan untuk memeriksa apakah perusahaan sudah memiliki kapabilitas dinamis atau belum. Disinilah studi kerangka konseptual hubungan antara kapabilitas dinamis dan kinerja perusahaan menjadi penting. Dengan demikian, studi ini dimaksudkan untuk memberikan kontribusi teoretis bagaimana menurunkan konsep kapabilitas dinamis menjadi variabel operasional yang

dapat diukur dalam perusahaan.

Selanjutnya susunan dari tulisan ilmiah ini adalah sebagai berikut: Bagian kedua adalah kajian teoretis tentang kapabilitas dinamis dan kinerja, dan komponen-komponen operasional yang dipakai sebagai pengukuran kapabilitas dinamis dan kinerja. Bagian ketiga metode studi untuk menyatakan bagaimana studi konseptual ini dilaksanakan. Bagian keempat adalah kesimpulan, batasan, dan saran untuk studi ke depannya.

## 2. Metode Penelitian

Dalam studi ini dilakukan ulasan sistematis terhadap sumber-sumber rujukan ilmiah yang terkemuka. Ulasan sistematis (*systematic review*) muncul sebagai jawaban atas kebutuhan untuk mendapatkan reproduksi tulisan-tulisan ilmiah yang solid dan mendalam ditengah melimpahnya produk tulisan ilmiah (Tranfield dkk, 2009). Untuk mendekati kepada konteks Indonesia, dalam studi ini juga dilakukan wawancara dengan manajer di dua BUMN manufaktur padat teknologi di Indonesia yang bertujuan untuk mendapatkan konfirmasi apakah komponen-komponen operasional dari konsep kapabilitas dinamis dan kinerja perusahaan sesuai dalam konteks dua perusahaan tersebut. Dua perusahaan tersebut dipilih karena karakter dari perusahaan yang padat teknologi sehingga diasumsikan memiliki sumberdaya pengetahuan dan ketrampilan untuk menjadi unggul, serta perusahaan tersebut pernah mengalami turbulensi atau gejolak lingkungan di akhir tahun 90-an, yaitu kesulitan finansial yang menyebabkan pemangkasan karyawan dan penurunan kinerja. Tetapi sekarang telah mengalami perubahan dan peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan komponen operasional konsep kapabilitas dinamis dan kinerja yang dibahas disini lebih pada konteks perusahaan manufaktur padat pengetahuan di Indonesia.

## 3. Kajian Teoretis

### 3.1 Konsep Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capability*)

Dari sudut pandang manajemen strategis, terdapat dua arus pendekatan untuk menjelaskan daya saing. Pertama, arus Porter (1979) yaitu pendekatan yang bertumpu pada analisis lingkungan eksternal perusahaan, dimana struktur industri merupakan faktor penentu daya saing perusahaan. Kedua, arus Barney (1991) dan Wernerfelt (1984) yang bertumpu pada lingkungan internal perusahaan sebagai faktor penentu keunggulan daya saing. Arus kedua ini dikenal sebagai *resource-based view* (RBV). RBV memandang bahwa faktor krusial untuk unggul dari kompetitor adalah sumberdaya, kompetensi, keterampilan, dan kapabilitas. Yang dimaksud dengan sumberdaya perusahaan adalah sumberdaya fisik dan non fisik yang dapat dikelola perusahaan untuk bertahan dan berkinerja tinggi dalam bisnis (Barney, 1991). Sedang kompetensi, teknologi, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kapabilitas merupakan aset non fisik (*intangible*) yang dikenal juga dengan sebutan "*knowledge-based view*" (Boisot, 1998).

Kapabilitas dinamis muncul sebagai perluasan dari RBV, dimana RBV bicara tentang bagaimana perusahaan mengakumulasi sumberdaya berharga contohnya aset teknologi, aset properti intelektual. Tetapi pada kenyataannya keunggulan perusahaan tidak dikarenakan oleh kepemilikan sumberdayanya saja, tetapi bagaimana kapabilitas perusahaan untuk secara efektif mengintegrasikan, mengkoordinasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumberdaya yang dimilikinya tersebut. Di titik inilah arti pentingnya kapabilitas dinamis organisasi.

Peneliti seperti Teece, Pisano dan Shuen (1997) berpendapat bahwa kapabilitas dinamis menjadi faktor kunci bagi perusahaan untuk tetap kompetitif di tengah perubahan lingkungan yang dinamis. Kapabilitas dinamis membuat perusahaan mampu mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumberdaya dan kompetensi yang dimiliki. Disini Teece dkk (1997) hendak mengingatkan bahwa kompetensi perusahaan harus terus diadaptasikan terkait dengan perubahan-perubahan dari luar perusahaan. Teece mengidentifikasi tiga proses kapabilitas yaitu: (1) koordinasi dan integrasi aktifitas observasi; (2) aktifitas belajar sebagai aktifitas sosial kolektif yang dapat berupa eksperimen hal-hal baru (3) rekonfigurasi dan restrukturisasi sumberdaya perusahaan berdasarkan observasi terhadap pasar serta lingkungan teknologi yang berkembang.

Demikian pula pendapat dari Eisenhardt dan Martin (2000) mengemukakan bahwa proses kapabilitas dinamis merupakan "*specific and identifiable routines*", artinya rutinitas kerja dalam perusahaan yang spesifik, detail yang khas (idiosinkratis), serta dapat diidentifikasi. Proses kapabilitas dinamis oleh Eisenhardt dan Martin (2000) dikategorikan menjadi tiga yaitu: (1) kapabilitas dalam mengintegrasikan pengambilan keputusan strategis dengan rutinitas operasional perusahaan; (2) kapabilitas dalam merekonfigurasi sumberdaya internal seperti pengalokasian sumberdaya, manajemen kolaborasi antar pekerja; dan (3) kapabilitas dalam mendapatkan serta mengalokasikan sumberdaya perusahaan, seperti membangun aliansi, melepas atau memindahkan sumberdaya.

Eisenhardt dan Martin (2000) membedakan kapabilitas dinamis berdasarkan dua tipe dinamika lingkungan eksternal: (1) lingkungan eksternal berdinamika sedang, dimana perubahan lingkungan atau pasar terjadi secara linier, dan struktur industri relatif stabil sehingga perusahaan bertumpu pada efisiensi dan mengeksploitasi keunggulan yang sudah ada; (2) lingkungan eksternal berdinamika cepat, yaitu perubahan lingkungan yang tidak linier, dan struktur industri yang bergeser atau terus berubah. Pada kondisi ini, mengeksploitasi keunggulan saja, atau efisiensi saja menjadi tidak cukup untuk dapat kompetitif. Diperlukan kedinamisan kapabilitas perusahaan untuk dapat melihat, mengadaptasi, dan bertindak sebagai antisipasi dan respon atas perubahan-perubahan yang terjadi.

Sementara itu Zollo dan Winter (2002) berpendapat bahwa kapabilitas dinamis merupakan aktifitas kolektif yang terpola dan dapat dipelajari, sehingga perusahaan secara sistematis membangkitkan dan memodifikasi operasional kerjanya agar makin efektif. Hal tersebut mengindikasikan suatu proses belajar yang kontinu dalam memperbaiki kinerjanya, sehingga kapabilitas dinamis tidak berarti suatu tindakan reaktif jika dirasakan terjadi perubahan lingkungan saja (Ferdinand, Graca, Antonacopoulou, Easterby-Smith, 2004).

Dalam pandangan Zollo dan Winter (2002), proses kapabilitas dinamis perusahaan merupakan rangkaian proses evolusi yang terdiri dari variasi, seleksi, dan implementasi. Proses variasi artinya perusahaan mencari ide atau pengetahuan baru untuk menyelesaikan persoalan atau tantangan bisnis yang dihadapi. Kemudian melalui proses seleksi, dilakukan evaluasi ide-ide potensial untuk meningkatkan efisiensi dari praktek bisnis/kerja yang sudah berjalan, atau bahkan membangun praktek-praktek kerja baru yang lebih efisien. Proses seleksi ini sangat berkaitan dengan pengetahuan dan pengalaman yang telah dimiliki perusahaan sebelumnya, sehingga logis jika kapabilitas dinamis disebut idiosinkratis, khas, yang berbeda tiap perusahaan. Proses ketiga yaitu implementasi, atau disebut juga rutinisasi, merupakan proses implementasi, menanam ide-ide baru yang telah diseleksi dalam operasional perusahaan. Dalam proses seleksi ini terlihat bahwa kapabilitas dinamis tidak lepas dari proses-proses pengambilan keputusan strategis oleh pihak manajemen.

Sementara itu Zahra dan George (2002) mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai "*change oriented capabilities that help firm redeploy and reconfigure their resource base to meet evolving customer demands and competitor strategies.*" Disini Zahra dan George merelasikan kapabilitas dinamis perusahaan dengan proses manajemen perubahan untuk memenuhi permintaan pelanggan yang terus berkembang serta untuk dapat menghadapi strategi dari kompetitor. Wang dan Ahmed (2007) mengelaborasi kerangka generik kapabilitas dinamis yang terdiri dari tiga komponen yaitu: kapabilitas absorptif, adaptif, dan inovatif. Kapabilitas absorptif merupakan aplikasi dari proses belajar organisasi untuk mengenali nilai dari pengetahuan baru yang diperoleh dari eksternal, kemudian mengasimilasinya untuk diterapkan pada produk/jasa yang akan dihasilkan (Wang dan Ahmed, 2007; Cohen dan Levinthal, 1990). Kapabilitas adaptif merupakan kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang baru, kemudian mengkapitalisasi peluang tersebut dengan mengkonfigurasi sumberdaya internal yang dimiliki agar dapat memenuhi permintaan konsumen (Wang dan Ahmed, 2007). Kapabilitas inovatif merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan inovasi baru baik produk atau jasa yang dipasarkan ke konsumen, sebagai respon terhadap peluang-peluang yang berhasil diidentifikasi (Wang dan Ahmed, 2007).

Alsos, Borch, Ljunggren, Madsen (2007) telah membangun kerangka operasional kapabilitas dinamis yang terdiri dari empat dimensi yaitu: (1) dimensi eksplorasi

eksternal; (2) dimensi eksplorasi internal; (3) dimensi eksploitasi eksternal; (4) dimensi eksploitasi internal. Manifestasi dari dimensi eksplorasi eksternal adalah melakukan observasi lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dari luar, adaptif terhadap teknologi dan perkembangan pasar, serta terbuka untuk mengadopsi praktek terbaik. Dimensi eksplorasi internal adalah melakukan akuisisi sumberdaya dari luar melalui koneksi atau jejaring karyawan dengan pihak eksternal perusahaan terkait. Dimensi eksplorasi internal adalah mencari dan mengimplementasikan inisiatif baru yang diperoleh dari pengetahuan baru sehingga memungkinkan perusahaan untuk melakukan rekonfigurasi sumberdaya yang dimiliki agar mendukung ide-ide baru yang akan diterapkan. Dimensi eksploitasi internal adalah pembaharuan sumberdaya perusahaan agar mampu terus adaptif menghadapi berbagai perubahan lingkungan, mampu menggunakan pengetahuan dan pengalaman baru untuk menghasilkan inovasi. Pembaharuan sumberdaya ini dapat dilakukan dengan meningkatkan R&D untuk pengembangan produk, memobilisasi atau rotasi karyawan ke berbagai proyek yang sesuai untuk mendedahkan karyawan terhadap pengetahuan dan pengalaman baru.

Kapabilitas dinamis yang telah dibahas diatas, memberikan gambaran bagaimana kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan-perubahan dari luar dengan terus beradaptasi dan berinovasi. Tetapi, kehidupan perusahaan harus secara bersamaan memperhatikan daya saing dan keuntungan saat ini dan serta keberlangsungan hidup di masa mendatang, jangka pendek dan jangka panjang. Bagaimana perusahaan meramu sumberdayanya secara seimbang dan optimal untuk menghasilkan daya saing merupakan proses belajar yang panjang dan terus berkelanjutan (March, 1991). Manifestasi capaiannya dapat terlihat dari inovasi yang terjadi/dihasilkan perusahaan. March (1991) mengelaborasi konsep eksplorasi dan eksploitasi untuk menjelaskan bagaimana proses belajar perusahaan dalam meramu sumber dayanya untuk menghasilkan capaian inovasi. Eksploitasi adalah mengeksploitasi keunggulan sumberdaya fisik dan non fisik yang sudah ada, unsur kepastian tinggi karena melakukan bisnis seperti yang sudah berjalan, dengan meningkatkan efisiensi. Profit dapat terprediksi jelas dalam jangka waktu pendek. Sedangkan eksplorasi adalah mengeksplorasi kemungkinan baru melalui riset, eksperimen, fleksibilitas mencari dan menemukan alternatif-alternatif baru. Unsur kepastian rendah dan profit kemungkinan didapatkan dalam jangka panjang. Contoh eksplorasi adalah pembangunan produk baru yang ditujukan untuk pasar yang baru berkembang (Jansen, Van den Bosch, and Volberda, 2006).

March (1991) berpendapat bahwa perusahaan dihadapkan pada persoalan-persoalan bagaimana menyeimbangkan alokasi sumberdaya fisik dan non fisik dalam menerapkan strategi eksploitasi dan eksplorasi. Perusahaan yang fokus pada eksploitasi dan menutup kemungkinan eksplorasi akan menghadapi kekakuan mahia atau dalam istilah bahasa Inggrisnya disebut "*core rigidities*" (Barton, 1992), yaitu terkunci pada kapabilitas yang biasa di dayagunakan, tanpa melakukan inovasi baru. Sehingga untuk bertahan secara kompetitif dalam jangka panjang, perusahaan seharusnya melakukan eksploitasi untuk memperkuat daya saingnya pada saat ini, dan juga melakukan eksplorasi untuk memastikan tetap bertahan dan berdaya saing di masa mendatang.

O'Reilly dan Tushman (1996) memberikan istilah "*ambidexterity*" atau dalam bahasa Indonesia disebut kecergasan, untuk tipe perusahaan yang secara simultan mampu melakukan eksploitasi dan eksplorasi. O'Reilly dan Tushman (2013) sendiri sulit memberikan kejelasan kapan waktu yang tepat mengimplementasikan kemampuan cergas secara simultan sehingga keuntungan yang diperoleh perusahaan dapat melebihi biaya yang diinvestasikan. Memperhatikan pendapat March (1991) dan O'Reilly dan Tushman (1996) diatas, untuk mengukur kapabilitas inovatif yang dijelaskan Wang dan Ahmed (2007), diperlukan perhatian kepada keseimbangan alokasi sumberdaya untuk strategi eksploitasi dan eksplorasi yang disebut sebagai '*ambidextrous capability*' atau kapabilitas cergas.

Silvio Popadiuk (2012) membangun kerangka pengukuran tingkat kapabilitas cergas suatu perusahaan yang akan diadaptasi oleh penulis. Popadiuk (2012) melihat dimensi praktek efisiensi penggunaan sumberdaya perusahaan dan praktek inovasi di perusahaan. Efisiensi perusahaan dapat diketahui dari ketersediaan detail prosedur kerja, pentingnya efisiensi sumberdaya yang dipakai, fokus pada biaya, fokus pada pencapaian target. Sementara praktek inovasi perusahaan dapat diketahui dari fokus total pada produk atau proses baru, inovasi pada teknik pemasaran, membuka saluran pemasaran baru, partisipasi agresif pada aliansi teknologi tinggi.

Berdasarkan sintesis kerangka teori diatas, penulis berpendapat bahwa proses untuk mencapai daya saing perusahaan di tengah turbulensi perubahan lingkungan yang dinamis, untuk daya saing di masa kini dan keberlangsungan di masa mendatang, dapat dijelaskan dengan konsep kapabilitas dinamis yang terdiri dari lima komponen sebagai berikut yaitu: (1) Identifikasi peluang baru eksternal; (2) Akuisisi sumber daya eksternal; (3) Rekonfigurasi dan restrukturisasi sumberdaya internal; (4) Pembaharuan sumber daya internal; (5) Kapabilitas cergas.

Identifikasi peluang baru dilakukan perusahaan secara sistematis untuk mencari, mengidentifikasi peluang-peluang baru (Teece, Pisano dan Shuen, 1997). Contohnya perusahaan secara sistematis mencari konsep bisnis baru, cara produksi baru, perusahaan menyelenggarakan forum diskusi untuk mengidentifikasi peluang manufaktur/produksi baru, melakukan studi banding ke perusahaan manufaktur lain yang bisnisnya sesuai.

Akuisisi sumberdaya eksternal (Wang dan Ahmed, 2007) dilakukan dengan bekerjasama secara baik dengan supplier, konsumen, dan institusi pendidikan dalam hal R&D. Bekerjasama dengan partner-partner baru untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Dan menjadikan relasi atau jejaring karyawan sebagai sumber informasi yang penting untuk mengakuisisi sumberdaya eksternal.

Rekonfigurasi dan restrukturisasi sumberdaya internal (Teece, Pisano dan Shuen, 1997; Eisenhardt dan Martin, 2000) terlihat dari kualitas manajemen perusahaan dalam melakukan proses transfer atau alokasi tenaga kerja manakala terdapat peluang bisnis baru. Kemudian alokasi investasi yang cukup untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Dorongan kepada karyawan untuk belajar dari pengalaman agar tidak mengulangi kesalahan kerja. Perusahaan sudah memiliki sistem basis data yang memetakan tingkat kompetensi karyawan dengan cukup akurat. Manajemen perusahaan mengelola pengetahuan dan pengalaman karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Pembaharuan sumberdaya internal (Zollo dan Winter, 2002) dapat terlihat dari perhatian pimpinan perusahaan terhadap investasi R&D. Kegiatan R&D yang sedang dilakukan sudah mampu menjawab kebutuhan bisnis 5-10 tahun mendatang. Inovasi produk perusahaan banyak yang bermula dari ide karyawan. PT DI memiliki fasilitas untuk mendukung tumbuhnya ide-ide baru dari karyawan untuk pengembangan produk. Mobilisasi atau rotasi karyawan untuk proyek-proyek berbeda telah dilakukan untuk memperluas pengalaman karyawan.

Kapabilitas cergas (Popadiuk, 2012) dapat dilihat dari ketersediaan detail prosedur kerja, pentingnya efisiensi sumberdaya yang dipakai, fokus pada biaya, fokus pada pencapaian target, fokus total pada produk atau proses baru, inovasi pada teknik pemasaran, membuka saluran pemasaran baru, partisipasi agresif pada aliansi teknologi tinggi. Secara tabulasi konsep kapabilitas dinamis dan operasionalisasinya terdapat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1.  
Tabulasi Konsep  
Kapabilitas Dinamis  
dan Operasionalisasinya

Identifikasi Peluang Baru Eksternal	
1	Perusahaan secara sistematis mencari konsep/cara produksi/manufaktur baru melalui proses observasi di luar perusahaan.
2	Perusahaan secara sistematis memiliki forum diskusi untuk mengidentifikasi peluang manufaktur/produksi baru
3	Perusahaan sering melakukan studi banding ke perusahaan manufaktur lain yang bisnisnya sesuai
Akuisisi Sumberdaya Eksternal	
1	Setiap kegiatan inovasi dan R&D, perusahaan selalu memperhatikan pendapat konsumen.
2	Perusahaan bekerja sama secara baik dengan supplier dalam hal inovasi dan R&D
3	Perusahaan aktif bekerjasama dengan partner baru untuk mengembangkan kompetensi karyawan
4	Perusahaan bekerja sama lebih erat dengan universitas dan institusi penelitian

Tabel 1.

Tabulasi Konsep  
Kapabilitas Dinamis  
dan Operasionalisasinya

5	Relasi karyawan merupakan sumber informasi yang sangat penting untuk mengembangkan modal virtual perusahaan.
Rekonfigurasi dan Rekstrukturisasi Sumberdaya Internal	
1	Setiap ada peluang bisnis baru, pihak manajemen perusahaan sudah melakukan proses transfer tenaga kerja secara baik.
2	Perusahaan mengalokasikan investasi yang cukup untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
3	Manajemen perusahaan mendorong karyawan untuk belajar dari pengalaman agar tidak mengulangi kesalahan kerja.
4	Perusahaan sudah memiliki sistem basis data yang memetakan tingkat kompetensi karyawan dengan cukup akurat.
5	Manajemen perusahaan mengelola pengetahuan dan pengalaman karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
Pembaharuan Sumberdaya Internal	
1	Investasi R&D mendapat perhatian penting dari pimpinan perusahaan.
2	Kegiatan R&D yang sedang dilakukan perusahaan sudah mampu menjawab kebutuhan bisnis 5-10 tahun mendatang.
3	Inovasi produk perusahaan banyak yang bermula dari ide karyawan.
4	Perusahaan memiliki fasilitas untuk mendukung tumbuhnya ide-ide baru dari karyawan untuk pengembangan produk.
Kapabilitas Cergas	
1	Prosedur rutin kerja telah tersedia dengan detail
2	Sumberdaya yang digunakan dalam bekerja dipakai dengan efisiensi tinggi
3	Manajemen perusahaan menekankan pengelolaan biaya secara efisien
4	Manajemen perusahaan menekankan pada pencapaian target kerja setiap karyawan
5	Perusahaan fokus pada penciptaan produk atau proses baru
6	Perusahaan terus melakukan inovasi teknik/cara pemasaran
7	Perusahaan terus membuka channel pemasaran baru
8	Perusahaan secara aktif melakukan aliansi dengan perusahaan lain yang berteknologi tinggi

### 3.2 Kinerja Perusahaan

Kapabilitas dinamis merefleksikan kemampuan perusahaan untuk mencapai keunggulan daya saing, artinya kapabilitas dinamis mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja perusahaan. Seperti studi yang dilakukan oleh Griffith, Noble, and Chen (2006) menunjukkan bahwa membangun kapabilitas dinamis dalam perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Studi Rindova dan Kotha (2001) menunjukkan bahwa kapabilitas adaptif merupakan faktor kritis bagi kesuksesan perusahaan di lingkungan yang kompetitif. Rindova dan Kotha menggunakan studi kasus Yahoo! dan Excite yang pada saat itu mempunyai daya saing tinggi. D'Este (2002) memberikan bukti empiris dari 67 perusahaan farmasi di Spanyol, bahwa kapabilitas inovatif membuat perusahaan mampu melakukan perubahan, rekonfigurasi sumberdaya untuk secara efektif merespon permintaan pasar. Chien and Tsai (2012) menunjukkan bukti empiris studi terhadap 132 manajer restoran pada jaringan restoran cepat saji di Taiwan bahwa kapabilitas dinamis meningkatkan kinerja restoran.

Terkait manajemen organisasi, maka kinerja perusahaan merupakan bahasan yang menarik dan penting baik bagi akademisi maupun bagi praktisi bisnis. Dalam tradisi lama ilmu manajemen, kinerja perusahaan diukur dari kinerja finansial dimana kesuksesan perusahaan diasosiasikan dengan laba. Akan tetapi, seiring kebutuhan untuk dapat mengelola perubahan serta memberikan masukan untuk pengambilan keputusan manajemen, perspektif finansial saja tidak mencukupi, kinerja perusahaan perlu juga dilihat dari perspektif operasional ekselen dan efektifitas organisasi (Venkatraman and Ramanujam, 1986). Darroch (2005) menggunakan komparasi dan refleksi dalam pengukuran kinerja perusahaan. Misalnya membandingkan dengan kompetitor “dibandingkan dengan industry sejenis, laba perusahaan kami lebih besar” atau membandingkan kinerja internal perusahaan tahun terkini dengan tahun-tahun sebelumnya.

Tabel 2.

Tabulasi Konsep  
Kinerja dan  
Operasionalisasinya

Perspektif Finansial	
1	Perusahaan menghasilkan pendapatan kepada pemerintah sesuai dengan kontrak
2	Perusahaan mampu menghasilkan laba sesuai dengan target
3	Perusahaan mampu menekan pemborosan biaya operasional secara signifikan
4	Perusahaan mampu meningkatkan efisiensi biaya proyek-proyek prioritas
5	Perusahaan mampu memperluas pasar sesuai dengan target
6	Perusahaan mampu mengidentifikasi dan mengembangkan unit-unit bisnis baru
Perspektif Pelanggan	
1	Produk yang dihasilkan mampu dipakai di wilayah Indonesia baik kota maupun daerah terpencil.
2	Pengguna produk merasa puas dengan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan
3	Konsumen merasa puas dengan kualitas layanan purna jual
4	Konsumen memiliki loyalitas yang tinggi terhadap produk yang dihasilkan perusahaan
5	Perusahaan memiliki citra yang baik di mata publik
Perspektif Operasional Ekselen	
1	Efisiensi kerja perusahaan sudah cukup membanggakan.
2	Produk perusahaan memiliki kualitas yang mampu bersaing dengan produk pesaing.
3	Perusahaan terus berinovasi untuk meningkatkan produktivitas kerja
4	Kegiatan inovasi dan perbaikan berkelanjutan di perusahaan menghasilkan penghematan yang signifikan sesuai dengan target
5	Pengiriman produk pesanan konsumen perusahaan tidak pernah meleset dari kesepakatan jadwal.
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	
1	Hasil pembelajaran di perusahaan mampu meningkatkan produktivitas kerja pekerja.
2	Kebiasaan Berbagi Pengetahuan di perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja pekerja.
3	Kebiasaan Berbagi Pengetahuan di perusahaan mampu meningkatkan kemampuan pekerja dalam membuat keputusan.
4	Kesejahteraan pekerja di perusahaan berada di atas rata-rata perusahaan industri manufaktur nasional.
5	Kebiasaan Berbagi Pengetahuan di perusahaan meningkatkan rasa saling percaya diantara para pekerja dalam hal pengetahuan dan ketrampilan

6	Para pekerja mendapatkan akses pengetahuan baru dari berbagai sumber pengetahuan di dunia (seminar, kursus, dll)
---	--

#### 4. Kesimpulan, Batasan dan Saran

Studi ini ditujukan untuk mengelaborasi operasionalisasi konsep kapabilitas dinamis terhadap kinerja perusahaan. Kontribusi dari studi ini adalah sintesis operasionalisasi konsep kapabilitas dinamis dalam lima komponen yaitu: (1) Identifikasi peluang baru eksternal; (2) Akuisisi sumber daya eksternal; (3) Rekonfigurasi & restrukturisasi sumberdaya internal; (4) Pembaharuan sumber daya internal; (5) Kapabilitas cergas. Penulis beranggapan, bahwa konsep kapabilitas dinamis tidak hanya melihat lingkungan eksternal dan masa depan, tetapi juga harus mempertahankan keunggulan kompetitif masa kini melalui efisiensi, sehingga konsep kapabilitas cergas juga perlu dimasukkan sebagai komponen kapabilitas dinamis. Tetapi, mengelola efisiensi dan inovasi untuk masa depan membutuhkan sumberdaya yang tidak sedikit yang menyebabkan dilema (Christensen, 1997), sehingga masih menjadi pertanyaan, mampukah perusahaan pada saat yang sama mempertahankan keunggulan masa kini melalui efisiensi, sekaligus mengalokasikan sumberdaya yang optimal untuk membangun keunggulan di masa mendatang melalui aktifitas eksploratif. Untuk itu penulis menyarankan kelanjutan studi longitudinal yang lebih panjang dan obyek studi kepada lebih banyak perusahaan dengan multi-level analisis responden yang dibedakan dari sisi peran di perusahaan, apakah pimpinan ataukah karyawan.

Studi ini juga berusaha mengeksplorasi variabel untuk nantinya studi empirik pengaruh langsung dari kapabilitas dinamis yang dimiliki perusahaan kepada kinerja perusahaan. Konsep kinerja diperluas tidak hanya perspektif finansial melainkan juga termasuk perspektif operasional ekseen, perspektif pelanggan, perspektif inovasi dan pembelajaran. Dengan mempertimbangkan March (1991); Zollo dan Winter (2002); Ferdinand, Graca, Antonacopoulou, Easterby-Smith (2004) menegaskan bahwa kapabilitas dinamis merupakan aktifitas kolektif yang terpola dan dapat dipelajari, artinya kapabilitas dinamis merupakan proses belajar yang kontinu dalam memperbaiki kinerjanya, sehingga kapabilitas dinamis tidak berarti suatu tindakan reaktif jika dirasakan terjadi perubahan lingkungan saja. Untuk itu, model ini masih bisa dikembangkan kepada faktor-faktor penting lain misalnya bagaimana organisasi mengelola proses belajarnya dan mengelola pengetahuannya.

#### Acknowledgement

Terima kasih ditujukan kepada Kementerian Pendidikan Tinggi yang telah memungkinkan terselenggaranya riset ini.

#### Daftar Pustaka

- Alsos, Borch, Ljunggren, Madsen. 2007. Developing Entrepreneurial Orientation-The role of Dynamic Capabilities. *Regional Frontiers of Entrepreneurship Research* 2007 pp: 94-105
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive. *Journal of Management*. 1991 vol: 33 (6) pp: 99-120
- Boisot, M. 1998. Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy in October.
- Leonard-Barton D, Leonard-Barton L. 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development.
- Chien and Tsai. 2012. Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*. Volume 25, Issue 3.
- Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal. 1990. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly* 35(1).
- D'Este, P. 2002. The distinctive patterns of capabilities accumulation and inter-firm

heterogeneity: the case of the Spanish pharmaceutical industry. *Industrial and Corporate Change*, 11 (4), 847-874. Danneels.(2002).The dynamics of product innovation and firm competences Danneels E in *Strategic Management Journal*.

- Darroch, J. 2005. Knowledge management, innovation and firm performance. in *Journal of knowledge Management*.
- Drucker. 1966. *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.
- Eisenhardt and Martin. 2000. Dynamic capabilities: what are they? in *Strategic Management Journal*.
- Eriksson. 2014. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities in *Scandinavian Journal of Management*.
- Ferdinand, Graca, Antonacopoulou, Easterby-Smith. 2004. Absorptive Capacity: A Process Perspective in *Management Learning*.
- Griffith, D. Noble, S. Chen, Q. et.al. 2006. The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach in *Journal of Retailing*.
- Hamel, G and Prahalad, C.K. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol.68 No. 3: 79-92. Helfat & Peteraf.2003.The dynamic resource based view: Capability lifecycles in *Strategic Management Journal*.
- Jansen, Van den Bosch, and Volberda. 2006. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity - The Impact of Environmental Antecedents in *Schmalenbach Business Review*.
- Kogut, Bruce and Zander, Udo. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology *Organization Science*, Vol. 3, Issue 3, p. 383-397 1992.
- March, J. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in *Organization Science*.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, Mass. and London.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Porter. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy Porter M in *Harvard business Review*.
- Rindova, V. Kotha, S. 2001. Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. in *Academy of Management Journal*.
- Silvio Popadiuk. 2012. Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous in *International Journal of Information Management*.
- Teece & Pisano. 1994. Dynamic capabilities of a firm: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, Pisano dan Shuen. 1997. A. Dynamic capabilities and strategic management. *SMJ* 18(7).1997 p.509-533.
- Teece, D. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13).
- Tranfield et al. 2009. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222
- Tushman, M. O'Reilly, C. 1996. Ambidextrous Organizations: in *California Management Review*.
- Tushman, M. O'Reilly. 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. in *The Academy of Management Perspectives*.
- Venkatraman, N. Ramanujam, V. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. in *Academy of Management Review*.
- Wang & Ahmed. 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda in *International Journal of Management Reviews*.
- Wernerfelt. 1984. The Resource-Based View of the Firm. in *Strategic Management Journal*.

Winter. 2003. Understanding dynamic capabilities. Strategic Management Journal.

Zollo & Winter. 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities in Organization Science VO - 13.

**JURNAL  
MANAJEMEN  
INDONESIA**

---

**Vol. 17 - No. 1  
April 2017**

