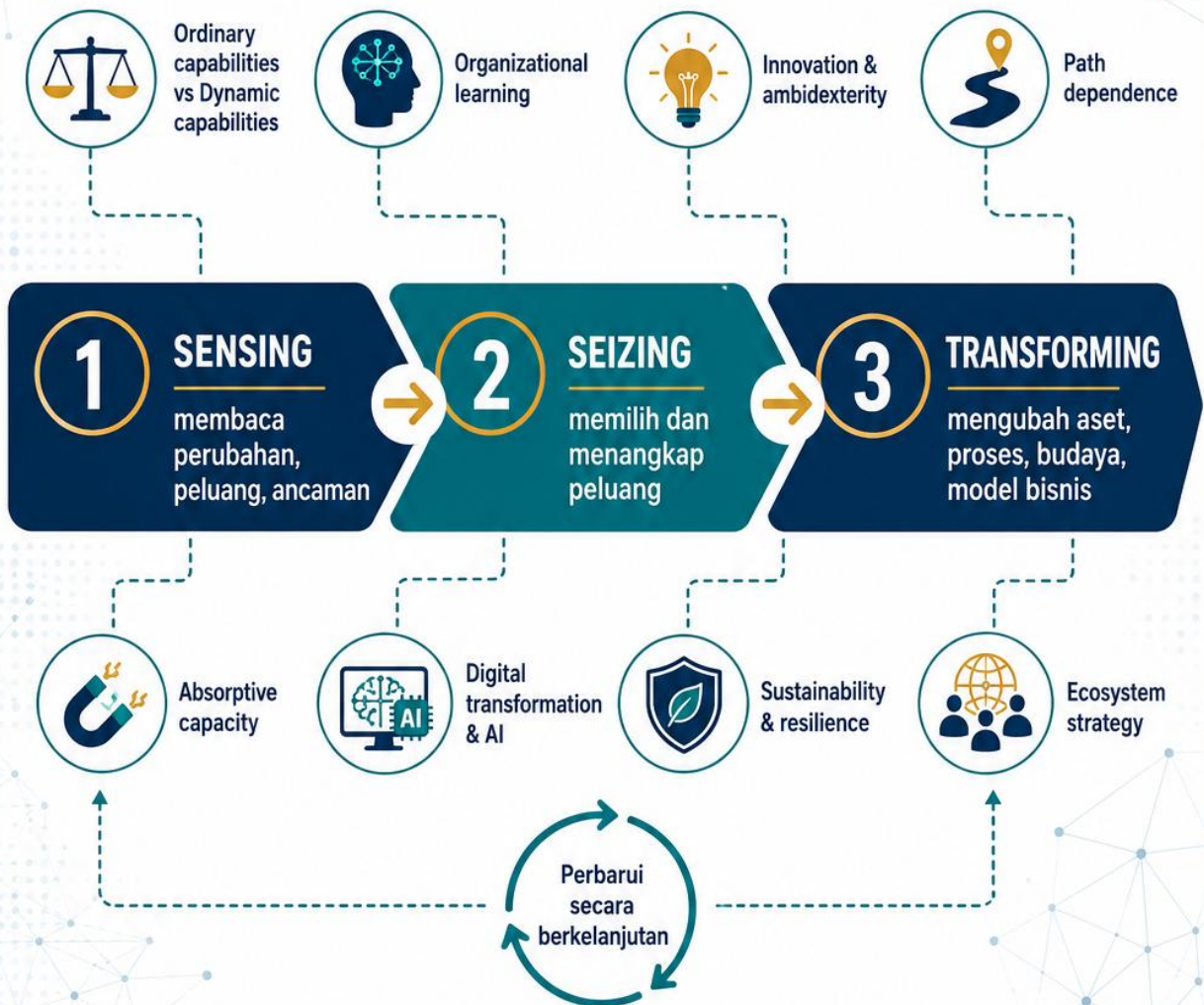


DYNAMIC CAPABILITIES THEORY

Prof. Rudy C. Tarumingkeng, PhD



Implikasi Manajerial



Dynamic Capabilities Theory

Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, PhD

www.rudyc.com/cv.pdf

AI – Data analyst, IBM – ASMI

[*RudyCT Academic Series*](#)

Abstrak

Dynamic Capabilities Theory merupakan kerangka strategis yang menjelaskan kemampuan organisasi untuk merasakan perubahan, menangkap peluang, dan mentransformasi basis sumber daya agar tetap relevan dalam lingkungan yang dinamis. Teori ini berkembang dari resource-based view, tetapi menggeser perhatian dari kepemilikan sumber daya menuju kapasitas memperbarui, mengombinasikan, dan mengonfigurasi sumber daya. Artikel ini membahas akar pemikiran teori, perbedaan ordinary dan dynamic capabilities, dimensi sensing–seizing–transforming, path dependence, absorptive capacity, organizational learning, ambidexterity, innovation, strategic agility, digital transformation, artificial intelligence, sustainability, dan ecosystem strategy. Pembahasan juga menguraikan microfoundations berupa proses, posisi, jalur, kepemimpinan, rutinitas, pengetahuan, dan pengambilan keputusan yang memungkinkan kapabilitas dinamis terbentuk. Dynamic capabilities tidak otomatis menghasilkan kinerja; nilainya bergantung pada relevansi peluang, kualitas eksekusi, timing, biaya perubahan, dan kesesuaian institusional. Dalam konteks Indonesia, teori ini relevan bagi transformasi UMKM, hilirisasi, pembangunan industri, perguruan tinggi, rumah sakit, ekonomi hijau, dan penguatan daya saing digital. Argumen utama artikel ialah bahwa keunggulan berkelanjutan bukan kondisi yang dimiliki sekali untuk selamanya, melainkan hasil pembelajaran dan pembaruan yang terus-menerus. Organisasi yang adaptif perlu membangun sistem deteksi perubahan, portofolio eksperimen, tata kelola data, reskilling, dan kepemimpinan yang mampu menghubungkan inovasi dengan nilai publik.

Kata Kunci

Dynamic Capabilities Theory; sensing; seizing; transforming; resource-based view; organizational learning; innovation; digital transformation; artificial intelligence.

1. Pendahuluan

Lingkungan bisnis kontemporer ditandai oleh perubahan teknologi, pergeseran preferensi, kompetisi global, krisis iklim, regulasi baru, dan ketidakpastian geopolitik. Sumber daya yang menjadi keunggulan hari ini dapat menjadi usang esok hari. Karena itu, pertanyaan strategis bukan hanya apa yang dimiliki organisasi, tetapi apakah organisasi mampu memperbarui apa yang dimilikinya.

Dynamic Capabilities Theory menjawab pertanyaan tersebut dengan memusatkan perhatian pada kapasitas tingkat tinggi yang memungkinkan organisasi mengubah sumber daya, rutinitas, dan model bisnis.

2. Akar Teoretis

Teori ini berakar pada resource-based view yang memandang sumber daya bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan sebagai dasar keunggulan. Namun, RBV cenderung menjelaskan posisi sumber daya pada satu waktu, sementara perubahan menuntut penjelasan tentang pembaruan.

Teece, Pisano, dan Shuen memperkenalkan dynamic capabilities untuk menjelaskan kemampuan perusahaan mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal serta eksternal. Teece kemudian mengembangkan kerangka sensing, seizing, dan transforming.

3. Definisi dan Batas Konsep

Dynamic capabilities adalah kemampuan organisasi untuk menciptakan, memperluas, atau memodifikasi resource base secara sengaja. Ia berbeda dari kemampuan operasional yang menjalankan aktivitas rutin saat ini. Produksi, distribusi, dan layanan merupakan ordinary capabilities; kemampuan merancang ulang proses dan memasuki pasar baru merupakan dynamic capabilities.

Dynamic capabilities bukan sinonim fleksibilitas umum, agility, inovasi, atau kinerja tinggi. Konsep harus menunjukkan mekanisme perubahan basis sumber daya dan bukti bahwa perubahan tersebut terkait lingkungan yang berubah.

4. Sensing

Sensing adalah kemampuan mendeteksi peluang dan ancaman. Ia meliputi environmental scanning, interaksi pelanggan, riset, analitik data, eksperimen, weak signals, dan pembelajaran dari kegagalan. Sensing bukan sekadar mengumpulkan informasi, tetapi menafsirkan makna strategis.

Organisasi dapat gagal sensing karena terjebak keberhasilan masa lalu, struktur silo, bias konfirmasi, atau indikator yang hanya menangkap kondisi sekarang. Kepemimpinan perlu menciptakan saluran dissent dan menghubungkan data dengan pertanyaan strategis.

5. Seizing

Seizing berarti memilih dan menangkap peluang melalui investasi, desain produk, alokasi modal, kemitraan, dan keputusan model bisnis. Banyak peluang tidak gagal karena tidak menarik, tetapi karena organisasi lambat mengambil keputusan atau tidak mampu mengoordinasikan sumber daya.

Seizing memerlukan governance portofolio: membedakan eksperimen, proyek pertumbuhan, dan bisnis inti; menetapkan kriteria pembelajaran; serta menyediakan opsi untuk meningkatkan atau menghentikan inisiatif.

6. Transforming dan Reconfiguring

Transforming berarti mengubah struktur, aset, proses, budaya, jaringan, dan identitas organisasi. Transformasi dapat berupa digitalisasi, akuisisi, desentralisasi, pembentukan unit baru, atau penghentian aktivitas lama.

Perubahan memerlukan kemampuan melepas kompetensi yang tidak lagi relevan. Inertia sering muncul karena investasi masa lalu, kepentingan internal, dan identitas profesional. Transforming harus dikelola dengan komunikasi, reskilling, dan perlindungan transisi.

7. Microfoundations

Microfoundations menjelaskan bagaimana kapabilitas dinamis dibentuk oleh tindakan individu dan kelompok: kemampuan manajerial, proses pencarian, pengetahuan, struktur keputusan, budaya, dan routines. Kapabilitas tidak berada di udara; ia diwujudkan dalam aktivitas yang dapat diamati.

Kepemimpinan strategis menghubungkan visi dengan eksperimen; middle managers menerjemahkan arah menjadi tindakan; tim lintas fungsi mengombinasikan pengetahuan; dan sistem insentif menentukan apakah pembelajaran dipertahankan atau disembunyikan.

8. Path Dependence dan Ketergantungan Jalur

Kapabilitas dibangun melalui sejarah investasi, pengalaman, relasi, dan pembelajaran. Jalur tersebut menciptakan keunikan yang sulit ditiru, tetapi juga dapat membatasi pilihan. Organisasi yang sangat unggul dalam teknologi lama mungkin kesulitan beralih ke paradigma baru.

Strategi perlu membedakan kompetensi yang harus dipertahankan, dihentikan, atau ditransformasikan. Scenario planning dan real options membantu menghindari komitmen prematur.

9. Organizational Learning dan Absorptive Capacity

Pembelajaran organisasi terjadi melalui pengalaman, refleksi, transfer pengetahuan, dan perubahan routines. Absorptive capacity adalah kemampuan mengenali nilai pengetahuan eksternal, mengasimilasi, mentransformasi, dan menerapkannya.

Kolaborasi universitas–industri, komunitas praktik, data pelanggan, pemasok, dan jejaring profesional memperluas sumber pembelajaran. Namun informasi hanya menjadi kemampuan jika ada proses integrasi dan keputusan.

10. Innovation dan Ambidexterity

Inovasi memerlukan eksplorasi peluang baru dan eksploitasi kemampuan yang telah terbukti. Ambidexterity berarti organisasi mampu menjalankan keduanya tanpa membiarkan bisnis inti mematikan eksperimen atau eksperimen mengabaikan disiplin eksekusi.

Portofolio inovasi perlu menimbang horizon waktu, risiko, kebutuhan pelanggan, serta kemampuan organisasi. Kegagalan eksperimen kecil dapat menjadi biaya pembelajaran yang rasional jika hipotesis dan kriteria evaluasinya jelas.

11. Digital Transformation dan AI

Transformasi digital bukan pengadaan aplikasi, melainkan perubahan proses, model bisnis, keputusan, kompetensi, dan hubungan dengan pelanggan. AI mempercepat sensing melalui analitik prediktif dan memperluas seizing melalui personalisasi serta otomasi.

Organisasi perlu membangun data governance, literasi AI, validasi model, human oversight, keamanan, dan etika. AI tidak menggantikan dynamic capabilities; ia menjadi infrastruktur yang harus diintegrasikan dengan judgment, proses, dan akuntabilitas.

12. Sustainability dan Resilience

Kapabilitas dinamis semakin penting dalam krisis iklim, gangguan rantai pasok, pandemi, dan bencana. Resilience membutuhkan sensing risiko, seizing opsi pasokan, dan transforming infrastruktur serta model operasi.

Sustainability menuntut perubahan tujuan dari efisiensi jangka pendek menuju nilai ekonomi, sosial, dan ekologis. Kapabilitas hijau mencakup inovasi bersih, eco-design, circularity, dan kemampuan memenuhi tuntutan pemangku kepentingan.

13. Ekosistem dan Open Innovation

Perusahaan tidak membangun semua kemampuan sendiri. Ekosistem mencakup pemasok, platform, universitas, startup, pemerintah, komunitas, dan pengguna. Dynamic capabilities meliputi kemampuan mengorkestrasi jaringan, mengelola ketergantungan, dan membangun kepercayaan.

Open innovation memperluas pencarian, tetapi menciptakan risiko kebocoran pengetahuan, konflik kepemilikan, dan koordinasi. Governance kemitraan harus menjelaskan kontribusi, data, hak intelektual, pembagian nilai, dan mekanisme penyelesaian konflik.

14. Indonesia dan Transformasi Struktural

Dalam konteks Indonesia, dynamic capabilities relevan untuk hilirisasi, pengembangan industri, UMKM, ekonomi digital, pangan, energi, maritim, dan ekonomi hijau. Keunggulan komoditas perlu diubah menjadi kemampuan teknologi, desain, manufaktur, branding, dan layanan.

UMKM dapat membangun kemampuan melalui klaster, platform digital, koperasi, pelatihan, pembiayaan, dan akses pasar. Perguruan tinggi perlu berperan sebagai sumber pengetahuan dan talenta, bukan hanya penerbitan.

15. Dynamic Capabilities dalam Manajemen SDM

Kapabilitas dinamis bergantung pada manusia. Reskilling, upskilling, mobilitas internal, psychological safety, dan kepemimpinan pembelajaran menjadi fondasi. Rekrutmen talenta tanpa sistem integrasi pengetahuan tidak otomatis menghasilkan kemampuan.

Manajemen SDM perlu menghubungkan kompetensi dengan strategi, membangun talent pipelines, dan memberi penghargaan atas kolaborasi serta pembelajaran.

16. Pengukuran dan Metodologi

Penelitian dapat mengukur dynamic capabilities melalui survei konstruk, studi kasus longitudinal, process tracing, data inovasi, patent analysis, network analysis, dan mixed methods. Pengukuran harus membedakan kemampuan aktual dari niat adaptif atau reputasi inovatif.

Peneliti perlu memperhatikan endogeneity: perusahaan berkinerja baik mungkin lebih mampu mengklaim memiliki dynamic capabilities. Bukti temporal dan mekanisme menjadi penting.

17. Kritik dan Keterbatasan

Kritik utama adalah konsep yang terlalu luas dan sulit dibuktikan secara kausal. Jika setiap keberhasilan setelah perubahan disebut dynamic capability, teori menjadi tautologis. Karena itu, penelitian harus mendefinisikan antecedents, proses, output, dan kondisi batas.

Dynamic capabilities juga mahal. Tidak semua perubahan perlu dilakukan; organisasi dapat menghancurkan keunggulan lama tanpa memperoleh keunggulan baru. Kapabilitas harus dinilai berdasarkan nilai, kelangkaan, biaya, timing, dan legitimasi.

18. Kerangka Implementasi

Organisasi dapat memulai dengan audit kapabilitas: apa yang harus sensing, peluang mana yang seizing, dan sumber daya apa yang perlu transforming. Buat indikator proses, bukan hanya hasil: waktu deteksi, kecepatan eksperimen, kualitas pembelajaran, kemampuan lintas fungsi, dan keberhasilan integrasi.

Selanjutnya, bangun portofolio investasi, forum tinjauan, sistem data, talent strategy, dan mekanisme penghentian proyek. Transformasi yang baik bersifat iteratif, berbasis bukti, dan tetap memiliki arah strategis.

19. Kesimpulan

Dynamic Capabilities Theory menjelaskan bagaimana organisasi mempertahankan relevansi melalui sensing, seizing, dan transforming. Teori ini memperluas RBV dengan menempatkan pembaruan sumber daya, pembelajaran, dan perubahan institusional di pusat analisis.

Dalam era digital, AI, iklim, dan ketidakpastian, keunggulan tidak dapat diperlakukan sebagai aset statis. Organisasi yang berkelanjutan adalah organisasi yang mampu membaca perubahan, mengambil keputusan dengan cepat namun bertanggung jawab, membangun kemampuan manusia, dan mentransformasi sistem tanpa kehilangan tujuan sosialnya.

Glossarium

Dynamic capabilities: kemampuan mengubah dan memperbarui basis sumber daya organisasi.

Ordinary capabilities: kemampuan menjalankan operasi rutin saat ini.

Sensing: kemampuan mendeteksi peluang, ancaman, dan perubahan.

Seizing: kemampuan memilih serta menangkap peluang melalui keputusan dan investasi.

Transforming: kemampuan merekonfigurasi aset, struktur, proses, dan budaya.

Microfoundations: proses individu dan organisasi yang membentuk kapabilitas.

Absorptive capacity: kemampuan menyerap dan menerapkan pengetahuan eksternal.

Ambidexterity: kemampuan menjalankan eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan.

Path dependence: pengaruh sejarah terhadap pilihan dan kemampuan masa kini.

Strategic agility: kemampuan bergerak dan menyesuaikan arah secara cepat serta terkoordinasi.

Open innovation: penggunaan arus pengetahuan internal dan eksternal untuk inovasi.

Capability lifecycle: pembentukan, pengembangan, kematangan, dan kemungkinan pelemahan kapabilitas.

Daftar Pustaka

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an economic theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>