

# MENGENAL LEBIH DALAM APA ITU KAPABILITAS DINAMIK

James Rianto Situmorang

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung  
james@unpar.ac.id

## ABSTRAK

Kapabilitas dinamik merupakan ide yang digagas oleh Teece pada tahun 1997 berdasarkan hasil diskusi dengan mahasiswanya di Program MBA Stanford dan Berkeley. Kapabilitas dinamik sudah dibahas lebih dari 20 tahun namun sampai saat ini kapabilitas dinamik bukanlah sebuah kajian yang populer. Artikel kapabilitas dinamik yang ditulis oleh beberapa pakar biasanya disajikan dengan istilah dan bahasa yang sulit dipahami pembaca. Beberapa pakar bahkan mempertanyakan dan mengkritisi konsep kapabilitas dinamik. Apapun, kapabilitas dinamik dapat dilakukan oleh perusahaan sebagai cara untuk memiliki keunggulan bersaing. Perusahaan harus melakukan tiga langkah menurut Teece (2009) yaitu, melakukan penginderaan, menangkap peluang, dan merekonfigurasi pengetahuan, kompetensi, dan sumber daya perusahaan.

**Kata kunci:** kapabilitas dinamik, kapabilitas operasional, mengindera, merekonfigurasi

## ABSTRACT

*Dynamic capability is an idea initiated by Teece in 1997 based on the result of discussions with his students in the MBA Program at Stanford and Berkeley. Dynamic capability has been discussed for more than 20 years but dynamic capability has not been a popular study until now. Dynamic capability articles written by several experts are usually presented in terms and languages that are difficult for readers to understand. Some experts even asked and criticized the concept of dynamic capability. Whatever, dynamic capability can be carried out by a company as a way to have a competitive advantage. Company must take three steps according to Teece (2009), namely, sense, seize opportunities, and reconfigure company knowledge, competencies, and resources.*

**Keywords:** dynamic capability, operational capability, sense, reconfigure

## PENDAHULUAN

Kapabilitas dinamik bukan istilah yang populer bagi sebagian besar akademisi di bidang manajemen atau administrasi bisnis, apalagi bagi masyarakat umum. Pembahasan tentang kapabilitas dinamik sudah berjalan lebih dari 20 tahun sehingga kapabilitas dinamik bukanlah sesuatu kajian yang baru. Sebelum kapabilitas dinamik sudah ada penulis artikel yang membahas tentang kapabilitas di sebuah organisasi, misalnya Collis (1994) yang membahas kapabilitas organisasional. Ketidakpopuleran kapabilitas dinamik dibuktikan dengan artikel karya Kathleen M. Eisenhardt dan Jeffrey M. Martin pada tahun 2000 di jurnal manajemen stratejik terkemuka *Strategic Management Journal* yang berjudul *Dynamic Capabilities: What Are They?*.

Penulis belum pernah menguji skripsi mahasiswa di prodi S1 Ilmu Administrasi Bisnis

Unpar yang menjadikan kapabilitas dinamik sebagai variabel penelitian mahasiswa yang memilih topik kebijakan bisnis atau manajemen stratejik. Teori keunggulan bersaing yang biasanya digunakan oleh mahasiswa antara lain strategi generik dari Porter, analisis lingkungan industri, dan analisis SWOT, padahal kapabilitas dinamik merupakan sebuah teori keunggulan bersaing juga.

Kapabilitas dinamik kurang populer bisa juga disebabkan karena topik ini lebih banyak ditemui di jurnal-jurnal ilmiah. Dalam pengamatan penulis sebagai dosen, sebagian besar mahasiswa yang penulis ajar dan bimbing skripsinya di level S1 memang kurang akrab dengan jurnah ilmiah. Mahasiswa jarang yang memanfaatkan akses yang disediakan oleh kampus untuk *login* ke jaringan jurnal *online*. Sebetulnya ada buku berjudul *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, yang ditulis oleh penggagas kapabilitas dinamik David J. Teece

namun buku ini tidak sepopuler buku *Competitive Advantage* karya Michel Porter.

Artikel kapabilitas dinamik yang dimuat di jurnal ilmiah internasional hampir semuanya menggunakan istilah dan bahasa akademis yang sulit dipahami, misalnya kata *reconfigure*, *routine*, *sense*, *seize*, *operational capability*, *resource-based*, *tacit knowledge*, dan sebagainya. Istilah-istilah tersebut sekalipun ada penjelasannya tetap sulit dipahami sehingga wajar kalau kalangan akademisi kurang meminati topik kapabilitas dinamik. Secara umum, penelitian kapabilitas dinamik yang menggunakan metode studi empirikal yang dimuat di jurnal ilmiah masih sedikit.

Kapabilitas dinamik sebenarnya merupakan topik yang menarik untuk dikaji dalam sebuah penelitian. Kapabilitas dinamik merupakan cara yang memungkinkan perusahaan lebih unggul dibandingkan pesaingnya. David J. Teece sebagai pelopor konsep kapabilitas dinamik dalam wawancaranya dengan lembaga *strategi+business* pada tahun 2013, memberikan contoh mengapa Nokia akhirnya tumbang di industri ponsel. Menurutnya, Nokia kehilangan revolusi *smartphone* karena tidak dilengkapi dengan kemampuan *sensing* (penginderaan) yang baik, khususnya dibandingkan dengan Apple. Steve Jobs dapat mengindera apa yang diinginkan pelanggan dan teknologi akan berperan disana. Jobs memulai langkah demi langkah kapabilitas yang dibutuhkan oleh Apple dan kemudian semua orang tahu Apple menjadi *market leader* di industri ponsel.

## KAJIAN TEORI

### Awal Mula Munculnya Kapabilitas Dinamik

Pada awalnya, teori yang populer berkenaan dengan sumber daya perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing adalah teori *Resource-Based View* (RBV), misalnya oleh Barney (1991). Teori RBV berasumsi bahwa perusahaan dapat dikonseptualisasikan sebagai sebundel sumber daya yang secara heterogen didistribusikan ke seluruh bagian perusahaan (Amit dan Schoemaker, 1993). Perusahaan yang dapat mencapai keunggulan

bersaing berkelanjutan adalah perusahaan yang memiliki sumber daya dengan atribut VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Nonsubstitutable*),

Sumber daya merupakan jantung dari RBV yang mencakup sumber daya fisik (misal, peralatan yang spesialisasi, lokasi geografi), sumber daya manusia (misal, keahlian di bidang kimia), sumber daya organisasi (misal, tenaga penjualan yang superior). Sumber daya juga mencakup kemampuan atau kompetensi lokal yang perannya fundamental bagi keunggulan bersaing perusahaan. seperti ketrampilan dalam bidang biologi molekular di perusahaan bioteknologi atau juga ketrampilan periklanan di perusahaan barang konsumen (Eisenhardt & Martin, 2000).

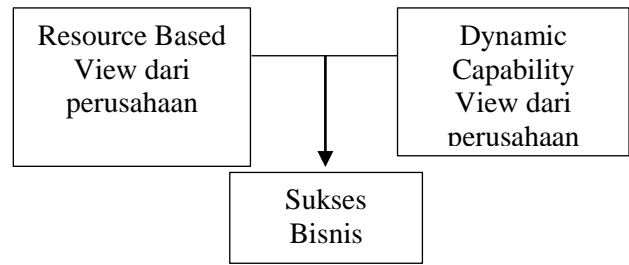
Kapabilitas, tidak seperti sumber daya, dibangun berdasarkan pengembangan, penyelenggaraan dan pertukaran informasi melalui modal insani perusahaan. Pada saat lanskap persaingan berubah menjadi cepat dan tidak dapat diprediksi, sebuah organisasi dapat mencapai keunggulan bersaing melalui penyesuaian dan pengembangan sumber daya dan rutin (Easterby-Smith & Prieto, 2008). Winter (2003) mendefinisikan rutin sebagai perilaku yang dipelajari, ditemukan sebagai bagian pengetahuan yang implisit (*tacit knowledge*) dan kekhususan tujuan organisasi. Tipe rutin yang pertama meliputi eksekusi prosedur yang dikenal dengan maksud menghasilkan pendapatan dan profit yang ada sekarang. Sementara rutin yang kedua adalah untuk membawa perubahan yang diharapkan dalam sekumpulan operasi yang ada-misalnya produksi, adalah rutin dengan maksud meningkatkan profit di masa yang akan datang. Rutin tipe kedua secara tradisional diidentifikasi sebagai "*search routines*" dalam bidang ekonomi yang berevolusi dan sekarang dikenal sebagai dasar dari kapabilitas dinamik (Zollo & Winter, 2002).

Konsep kapabilitas sebagai sekumpulan rutin menyiratkan bahwa agar kinerja sebuah aktivitas dapat mendirikan kapabilitas maka kapabilitas harus mencapai ambang batas aktivitas praktek atau rutin. Pada ambang batas yang minimum, agar sesuatu memenuhi kualifikasi

sebagai kapabilitas, kerjakanlah sesuatu itu dengan cara yang pantas atau benar. Contoh dari kapabilitas perusahaan yang lebih baik adalah pabrik mobil Toyota yang memiliki kapabilitas lebih baik dibandingkan pabrik mobil lainnya. Pabrik mobil lain boleh saja mempelajari atau meniru kapabilitas yang dimiliki Toyota tetapi Toyota tetap yang teratas (Helfat & Peteraf, 2003).

Kapabilitas perusahaan yang satu lebih baik dari kapabilitas perusahaan yang lain inilah yang mengilhami Teece untuk menggagas ide kapabilitas dinamik. Tahun 1980-an, Teece yang seorang dosen mengajar mata kuliah Mikro ekonomi klasik di Program MBA di Stanford dan Berkeley. Ada teori yang disebut sebagai “*black box*” yang menyiratkan bahwa manajer dari perusahaan yang berbeda menanggapi apa yang terjadi di luar perusahaan dengan cara yang sama. Beberapa mahasiswa bertanya mengapa teori tersebut mengabaikan fakta bahwa perusahaan yang berbeda memiliki level kapabilitas yang berbeda, yang nampak nyata di perusahaan teknologi. Teece kemudian memikirkan pertanyaan itu dan muncullah ide tentang kapabilitas dinamik.

Kapabilitas terdiri dari gabungan proses, kognisi dan pengetahuan. Kapabilitas dinamik adalah kapabilitas plus yang terdiri dari proses, pengetahuan, ketrampilan, sumber daya dan kognisi yang spesifik (Newey, Verreyne, & Griffiths, 2012). Pandangan kapabilitas dinamik (DCV) lebih bermanfaat dari pada *resource based view* dalam situasi ekonomi yang bergejolak. DCV dan RBV bersama-sama merupakan faktor-faktor sukses yang kritis agar bisnis dapat sukses (Simon, 2010). Gambarnya seperti di bawah ini.



Gambar 1: Kerangka kerja teoretis –RBV, DCV dan Faktor Sukses Bisnis

Sumber: Simon (2010)

### Pengertian Kapabilitas Dinamik

Kapabilitas dalam sebuah organisasi dapat kita bedakan menjadi dua, yaitu kapabilitas operasional dan kapabilitas dinamik. Kapabilitas operasional umumnya melibatkan penyelenggaraan sebuah kegiatan, seperti memproduksi produk tertentu. Menggunakan sekumpulan rutin untuk mengeksekusi dan mengoordinasikan berbagai tugas yang diperlukan untuk menyelenggarakan aktivitas tersebut (Helfat & Peteraf, 2003). Collis (1994) menjelaskan bahwa kapabilitas operasional adalah kapabilitas yang merefleksikan kemampuan perusahaan menyelenggarakan aktivitas fungsional dasar seperti tata letak pabrik, program pemasaran, yang lebih efisien dibandingkan pesaing.

Berikutnya adalah membahas apa itu kapabilitas dinamik, dimulai dengan membahas definisi kapabilitas dinamik. Definisi kapabilitas dinamik pertama adalah menurut Teece (1997), seorang pakar manajemen strategis yang banyak menulis artikel mengenai kapabilitas dinamik. Menurutnya, kapabilitas dinamik adalah kemampuan perusahaan mengintegrasikan, membangun dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Dengan demikian kapabilitas dinamik merefleksikan suatu kemampuan organisasi untuk mencapai bentuk-bentuk keunggulan bersaing yang baru dan inovatif. Keunggulan bersaing tidak hanya datang dari sumber daya perusahaan tetapi juga dari kemampuan untuk menciptakan, mengintegrasikan

dan merekonfigurasi sumber daya baru secara kontinyu.

Teece sendiri meragukan definisinya yang dibuatnya pada tahun 1997. Dalam Augier & Teece (2009), Teece memodifikasi definisinya tentang kapabilitas dinamik sebagai berikut: kapabilitas dinamik adalah kemampuan untuk mengindera (*sense*) dan kemudian mengambil peluang baru (*seize*), dan untuk merekonfigurasi (*reconfigure*) dan melindungi aset pengetahuan, kompetensi, dan aset pelengkap dengan tujuan mencapai keunggulan bersaing kompetitif yang berkelanjutan.

Definisi kapabilitas dinamik yang kedua adalah menurut Eisenhardt & Martin (2000). Menurut mereka, kapabilitas dinamik adalah proses-proses perusahaan yang menggunakan sumber daya- secara spesifik proses untuk mengintegrasikan, merekonfigurasi, memperoleh dan melepaskan sumber-sumber daya- mencocokkan dan bahkan menciptakan perubahan pasar. Kapabilitas dinamik dengan demikian adalah hal-hal rutin organisasional dan strategis dengan cara perusahaan mencapai konfigurasi sumber daya baru sebagaimana pasar yang muncul, berbenturan, terpecah, berkembang dan mati.

Definisi yang ketiga dikemukakan oleh Zollo & Winter (2002) bahwa kapabilitas dinamik adalah pola kegiatan kolektif yang dipelajari dan stabil di mana organisasi secara sistematis menghasilkan dan memodifikasi rutin operasinya untuk mencapai efektivitas yang lebih baik. Definisi keempat dari Helfat & Peteraf (2003) yang mendefinisikan kapabilitas dinamik adalah kapabilitas untuk membangun, mengintegrasikan dan merekonfigurasi kapabilitas operasional. Kapabilitas dinamik tidak secara langsung mempengaruhi output perusahaan namun secara tidak langsung memberi kontribusi pada output perusahaan melalui dampak pada kapabilitas operasional.

Meskipun kapabilitas dinamik sudah didefinisikan oleh berbagai pakar manajemen strategik, tetap saja konsep kapabilitas dinamik masih belum nyata. Beberapa pakar juga telah mengkritisi kapabilitas dinamik sebagai sesuatu

yang kabur dan sulit dipahami (Kuuluvainen, 2011) misterius dan membingungkan (Winter, 2003) dan abstrak (Danneels, 2008). Juga ada yang mempertanyakan atau sulit membedakan secara jelas antara kapabilitas operasional dan kapabilitas dinamik. Jika belum jelas maka bagaimana menilai kapabilitas yang ada di sebuah perusahaan, termasuk kapabilitas dinamik atau kapabilitas operasional?

Kapabilitas dinamik terdiri dari dua kata yaitu kapabilitas dan dinamik. Kata kapabilitas menekankan peranan kunci manajemen strategis dalam mencocokkan adaptasi, integrasi dan rekonfigurasi ketrampilan organisasi internal dan eksternal, sumber daya dan kompetensi fungsional yang sesuai dengan kebutuhan dari perubahan lingkungan. Kata dinamik berkaitan dengan kapasitas untuk memperbaharui kompetensi sehingga untuk mencapai kesesuaian dengan perubahan lingkungan bisnis; tanggapan inovatif yang pasti dibutuhkan pada saat waktu-masuk-ke pasar sudah kritis, tingkat perubahan teknologi yang cepat, dan alam persaingan dan pasar di masa mendatang sulit ditentukan (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Berangkat dari penjelasan Teece di atas, Hao et.al (2010) mencoba menjabarkan lebih rinci kapabilitas dinamik agar dapat lebih mudah dipahami. Mereka menjelaskan bahwa kapabilitas dinamik disusun oleh empat komponen, yaitu:

1. Kapabilitas penginderaan lingkungan. Manajer puncak dan ahli-ahli teknis memahami peluang pengembangan pasar secara lebih mendalam. Perusahaan seharusnya memperdalam pemahaman mereka tentang hukum-hukum dalam dunia industri dan menangkap tren yang berubah-ubah.
2. Kapabilitas yang diubah dan diperbaharui. Kapabilitas untuk mengintegrasikan sumber-sumber daya adalah bernilai. Kapabilitas dinamik bukan hanya kemampuan mengembangkan, mengkonfigurasi dan mengintegrasikan sumber daya tetapi juga

mengintegrasikan, menginovasikan dan memperbarui proses operasional.

3. Kapabilitas fleksibilitas teknologi. Adalah sangat penting bahwa teknologi yang sekarang ada seharusnya secara cepat diperbaiki agar cocok dengan kebutuhan pelanggan berdasarkan produk dan jasa. Kemampuan untuk bersaing pada level teknologi yang baru sangat bergantung kepada kapabilitas mereka dalam versi teknologi yang sebelumnya.

4. Kapabilitas fleksibilitas organisasional.

Kapabilitas ini berkenaan dengan atribut-atribut struktur organisasi yang menaruh perhatian pada prosedur otoritas pengambilan keputusan, arus informasi dan konfigurasi tugas.

Kapabilitas dinamik dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya integrasi dan rekonfigurasi. Integrasi dan rekonfigurasi sumber daya dapat dilakukan tergantung kepada kapabilitas yang ada di perusahaan. Integrasi misalnya, proses pengembangan produk baru oleh manager yang menggunakan berbagai ketrampilan dan latar belakang fungsional adalah contoh dari integrasi (Helfat & Rauubitschek, 2000). Rekonfigurasi sendiri disepakati oleh beberapa pakar sebagai salah satu cara melakukan kapabilitas dinamik. Kuuluvainen (2011) mendefinisikan rekonfigurasi adalah seni organisasi yang menggabungkan berbagai domain pengetahuan untuk tujuan menciptakan produk dan teknologi baru. Eisenhardt & Martin (2000) menyatakan bahwa beberapa perusahaan fokus kepada rekonfigurasi sumber daya dalam perusahaan. Rekonfigurasi digunakan oleh para manajer untuk mengkopi, mentransfer, merekombinasi sumber daya, khususnya sumber daya yang berbasis pengetahuan, di dalam perusahaan.

Menurut Zahra et al. (2006) ada tiga elemen penting yang dapat dikaitkan dengan studi kapabilitas dinamik. Pertama, kemampuan untuk memecahkan masalah (kapabilitas operasional), kedua, hadirnya masalah yang berubah dengan cepat (karakteristik lingkungan), dan ketiga, kapabilitas untuk mengubah cara perusahaan menyelesaikan masalahnya (kapabilitas dinamik

tingkat tinggi untuk mengubah kapabilitas). Helfat (1997) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamik memungkinkan perusahaan menciptakan produk baru, memproses dan merespon kepada perubahan kondisi pasar.

Kapabilitas dinamik membatasi sekaligus membolehkan kemampuan perusahaan untuk berubah karena mereka harus dibangun melalui pengalaman ketimbang mendapatkannya melalui transaksi pasar (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). King & Tucci (2002) membedakan pengalaman tersebut menjadi dua yaitu pengalaman statis (*static experience*) dan pengalaman transformasional (*transformational experience*). Pengalaman statis diperoleh dari elaborasi lanjutan dari struktur, posisi dan strategi yang ada sekarang sedangkan pengalaman transformasional diperoleh dari perubahan atribut-atribut yang sudah disebutkan.

### **Kapabilitas Dinamik Sebagai Cara Mencapai Keunggulan Bersaing**

Apakah kapabilitas dinamik dapat digunakan semua perusahaan dalam berbagai level? Berdasarkan penelusuran penulis dari banyak literatur, tidak ada keharusan bahwa kapabilitas dinamik hanya bisa dilakukan oleh perusahaan besar, Contoh-contoh yang diberikan oleh penulis artikel kapabilitas dinamik umumnya memang perusahaan-perusahaan besar seperti Apple, Toyota, Wal-Mart, akan tetapi perusahaan kecil menengah (UKM) bisa saja melakukan kapabilitas dinamik. Sebagai contoh, Kuuluvainen (2011) telah melakukan penelitian disertasi terhadap kapabilitas dinamik UKM di Finlandia.

Kapabilitas dinamik seperti sudah dijelaskan sebelumnya memiliki beragam cara yang dapat dilakukan perusahaan. Berbagai definisi dan penjelasan oleh berbagai pakar manajemen strategik membuat penulis harus memilih salah satu. Contoh kasus kapabilitas dinamik di bawah ini adalah berdasarkan pendefinisian terbaru dari Teece yaitu mengindera (*sense*), mengambil peluang baru (*seize*), dan merekonfigurasi (*reconfigure*). Penulis mencoba mencari contoh perusahaan di Indonesia yang kapabilitas dinamiknya sangat baik sehingga

memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan, yaitu jaringan bioskop Cinema 21.

## PEMBAHASAN

### Kasus Cinema 21 Group

Studio 21 yang kemudian menjadi Cinema 21 memulai bisnis bioskop model Cineplex yang terdiri dari banyak layar sejak tahun 1987. Sebelum muncul Cineplex, satu bioskop di Indonesia hanya memiliki satu layar saja. Pemilik awal Studio 21 adalah pengusaha Sudwikatmono yang memang berkecimpung dalam industri perfilman di Indonesia. Cinema 21 menguasai pasar bioskop di Indonesia sejak awal sampai sekarang ini. Cinema 21 sempat menjadi satu-satunya bioskop Cineplex di Indonesia sebelum munculnya jaringan bioskop Blitz Megaplex (sekarang CGV) pada tahun 2004.

Sejarah Cinema 21 sebagai penguasa pasar bioskop di Indonesia dapat terjadi karena Cinema 21 memiliki kapabilitas dinamik yang sangat baik. Berikut adalah langkah-langkah yang dilakukan Cinema 21 berkaitan dengan kapabilitas dinamikanya. Langkah pertama, *sense*. Pada tahun 1987 PT Nusantara Jaya mengindera peluang bioskop Cineplex di Indonesia karena saat itu bioskop Cineplex sudah populer di Amerika Serikat. Perusahaan ini menyadari bahwa konsumen film di Indonesia membutuhkan lebih banyak film yang bisa ditonton melalui beberapa layar yang ada di satu bioskop. Sebelum munculnya Studio 21, penonton bioskop hanya bisa menonton satu film saja di setiap bioskop. Bioskop lain di kategori atau kelas yang sama juga akan memutar film yang sama.

Langkah kedua, *seize*. Perusahaan ini kemudian mendirikan bioskop Cineplex mereka yang pertama yang diberi nama Studio 21 di Jl. M.H. Thamrin Kavling 21 Jakarta. Pada awal berdirinya Cineplex Studio 21, penonton yang datang ke bioskop 21 selalu ramai karena penonton dapat memilih film favoritnya masing-masing. Studio 21 yang memiliki 4 layar akan memutar 4 film yang berbeda, kecuali ada film *box office* yang biasanya diputar di lebih dari satu layar. Seiring

waktu, Studio 21 yang kemudian menjadi Cinema 21 terus bertumbuh dengan membangun banyak bioskop baru di seluruh Indonesia yang berarti juga menambah layar bioskop secara signifikan. Sampai dengan Januari 2020, Cinema 21 Group telah membangun 1.176 layar di 217 bioskop yang tersebar di 51 kota di seluruh Indonesia.

Langkah ketiga, *reconfigure*. Cinema 21 Group menyadari bahwa persaingan di bisnis bioskop akan semakin ketat dengan perubahan nama pada bioskop pesaingnya. Blitz menjadi CGV karena sudah sudah bekerja sama dengan perusahaan CJ CGV, pengelola jaringan bioskop terbesar di Korea Selatan. Cinemaxx menjadi Cinepolis setelah perusahaan Cinepolis asal Meksiko membeli sebagian saham Cinemaxx yang sebenarnya memiliki sumber daya kapital yang kuat karena dimiliki oleh Lippo Group. Rekonfigurasi telah dilakukan Cinema 21 Group seperti berikut ini. Bioskop yang ada di jaringan Cinema 21 kemudian bertambah dengan hadirnya Cinema XXI, The Premiere, dan IMAX. Cinema XXI yang berdiri tahun 2004 merupakan bioskop yang dirancang agar lebih baik dan lebih nyaman dibandingkan bioskop kelas Cinema 21. Cinema XXI dilengkapi dengan teknologi tata suara yang mutakhir dengan menggunakan Dolby Digital, THX dan Dolby Atmos. Beberapa studio Cinema 21 juga direnovasi dan diubah menjadi Cinema XXI, dengan penambahan karpet, perubahan desain, dan penggantian kursi studio. Studio Premiere juga bersifat eksklusif dengan sofa yang bisa direbahkan dengan jumlah kursi penonton yang sedikit sehingga menonton di Studio Premiere terasa sangat nyaman. Teater IMAX lebih eksklusif lagi dengan memanfaatkan teknologi mutakhir dari perusahaan teknologi hiburan film terkemuka IMAX asal AS. Dengan penggunaan dua proyektor revolusioner, sesuai dengan *tagline*-nya *The World's Most Immersive Movie Experience*, IMAX akan memberikan pengalaman menonton dimana penonton seolah menjadi bagian dari film.

Kapabilitas dinamik yang dilakukan Cinema 21 menjadikan Cinema 21 memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Cinema

21 akan terus fokus melakukan rekonfigurasi karena kata “re” berarti mengulang, yang berarti terus menerus. Perubahan jaman menuntut Cinema 21 harus terus mewujudkan berbagai inovasi sebagai bagian dari kapabilitas dinamik. Dengan demikian, Cinema 21 dapat terus menjadi pemimpin pasar bioskop di Indonesia. Pesaing utamanya, CGV dan Cinepolis tentu tidak tinggal diam. Kedua jaringan bioskop ini juga telah melakukan kapabilitas dinamik dengan cara mereka sendiri dengan tujuan menjadi pemimpin pasar bioskop di Indonesia.

## PENUTUP

Kapabilitas dinamik yang menggunakan bahasa akademis canggih membuat banyak orang sulit memahami teori ini. Tidak heran apabila ada artikel berjudul “*Understand Dynamic Capabilities*” yang ditulis oleh Winter (2003) dengan tujuan kapabilitas dinamik dapat lebih dipahami oleh pembacanya. Artikel yang ditulis di jurnal ilmiah kebanyakan berisi argumen atau pendapat dari si penulis artikel. Setiap penulis mengemukakan argumen tentang kapabilitas dinamik berdasarkan perspektif masing-masing yang kental unsur subyektivitasnya. Contoh yang diberikan kebanyakan bersifat umum tentang bagaimana perusahaan Apple, Toyota, Starbuck dapat meraih sukses. Pembaca bingung memutuskan untuk menggunakan teori atau pendekatan kapabilitas dinamik mana yang akan dipakai dari sekian banyak penulis artikel kapabilitas dinamik. Dalam artikel ini, penulis memilih definisi yang dikemukakan oleh Teece tahun 2007, yang menurut penulis lebih mudah dipahami sehingga lebih mudah untuk dilakukan oleh perusahaan. Kapabilitas dinamik yang ada di perusahaan akan sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan seperti halnya kapabilitas dinamik pada jaringan bioskop Cinema 21.

## DAFTAR REFERENSI

- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. (1993), Strategic assets and organizational rents, *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 1, p. 33-46.
- Augier, M. & Teece, D.J. (2009), Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance, *Organization Science*, Vol. 20, No. 2, p. 410-421.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol.17 No.1, p. 99-120.
- Collis, D.J. (1994), Research note: How valuable are organizational capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 143-152.
- Danneels, E. (2008), Organizational antecedents of second-order competences, *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No. 5, p. 519-543.
- Easterby-Smith, M. & Prieto, I. (2008), Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?, *British Journal of Management*, Vol. 19 No. 3, p. 235-249.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000), Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 10-11, p. 1105-1121.
- Hao, J., Jiang, W. & Yu, C. (2010), An Empirical Study on Paths to Develop Dynamic Capabilities: From the Perspectives of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning, *Front. Bus. Res. China*, Vol. 4 No.1, p. 47-72
- Helfat, C.E. (1997), Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, Vol.18 No.5, p.339-360.
- Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2003), The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, Vol.24 No.10, p. 997-1010.

- Helfat, C.E. & Raubitschek (2000), Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products, *Strategic Management Journal*, Vol 21 No. 10-11, p.961-979
- King, A.A. & Tucci, C.L. (2002), Incumbent Entry to New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities, *Management Science*, Vol.48 No.2, p.21-45. (Kuuluvainen, 2011)
- Kraaz, M. & Zajac, E. (2001), How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence, *Organization Science*, Vol. 12 No. 5, p. 632-657.
- Kuuluvainen, A. (2011), *Dynamic capabilities in the international growth of SMEs*, publikasi disertasi di Turku School of Economics, University of Turku, Finlandia.
- Kuuluvainen, A. (2012), How to concretize dynamic capabilities, Theory and Examples, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 5 No.4, p. 381-392
- Newey, L.R., Verreynne, M.L., & Griffiths, A. (2012), The Relationship between Dynamic and Operating Capabilities as a Stage-Gate Process: Insights from Radical Innovation, *Journal of Management & Organization*, Vol.18 No.1 p.121-135.
- 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. & Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, p. 509-533.
- Winter, S. (2003), Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 10, p. 991-995.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. & Davidsson, P. (2006), Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda, *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No.4, p.917-955.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, Vol. 13 No. 3, p. 339-351.