



PENINGKATAN KAPABILITAS DINAMIS UNTUK USAHA BERKELANJUTAN TOKO AROFAH

Ghonyatut Toyyibah^{a*}, Aries Kurniawan^b

^a Jurusan Kewirausahaan, ghniyatt@gmail.com, Universitas Muhammadiyah Gresik, Kabupaten Gresik, Jawa Timur

^b Jurusan Kewirausahaan, ariesaja@umg.ac.id, Universitas Muhammadiyah Gresik, Kabupaten Gresik, Jawa Timur

*Korespondensi

ABSTRACT

This study aims to determine the sustainability of Toko Arofah's business and to find out the dynamic capabilities possessed by the first generation to the second generation in continuing the business. The form of research used is qualitative research. The research was conducted at Toko Arofah which is located at Jalan Raya Mojopuro, Babatan Village, Balongpanggang District, Gresik Regency. Data collection techniques with observation, interviews and documentation. The research subjects were one business owner, one next generation, three suppliers, and five customers. The results of this study are that the sustainability of Toko Arofah's business can be achieved through the ability to adapt to changing times, flexibility in facing challenges, and investment in modern technology. Also, Toko Arofah's dynamic capabilities lie in the application of sensing capabilities to identify opportunities and threats from the external environment, development capabilities help turn these opportunities into strategic actions. Furthermore, transformation capabilities ensure that the company can adjust and reconfigure existing resources to deal with changes and strengthen its competitive position.

Keywords: *dynamic, capability, store*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keberlanjutan usaha Toko Arofah serta untuk mengetahui kemampuan dinamis yang dimiliki oleh generasi pertama ke generasi kedua dalam melanjutkan usaha. Bentuk penelitian yang dipakai adalah penelitian kualitatif. Penelitian dilaksanakan di Toko Arofah yang beralamat di Jalan Raya Mojopuro, Kelurahan Babatan, Kecamatan Balongpanggang, Kabupaten Gresik. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara serta dokumentasi. Subjek penelitian yaitu satu pemilik usaha, satu generasi penerus, tiga supplier, dan lima pelanggan. Hasil penelitian ini yaitu keberlanjutan usaha Toko Arofah dapat tercapai melalui kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan zaman, fleksibilitas dalam menghadapi tantangan, dan investasi pada teknologi modern. Serta, kemampuan dinamis Toko Arofah terletak pada penerapan kapabilitas penginderaan guna mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, kapabilitas pengembangan membantu mengubah peluang tersebut menjadi tindakan strategis. Selanjutnya, kapabilitas transformasi memastikan perusahaan dapat menyesuaikan dan mengonfigurasi ulang sumber daya yang ada untuk menghadapi perubahan serta memperkuat posisi kompetitifnya.

Kata Kunci: dinamis, kapabilitas, toko

1. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga merupakan salah satu pilar utama dalam mendukung perekonomian Indonesia, memainkan peran yang sangat signifikan dalam berbagai sektor industri, termasuk perdagangan, manufaktur, dan jasa. Bisnis keluarga memiliki dampak yang luas dan strategis dalam perekonomian Indonesia, baik dalam skala mikro maupun makro, seperti yang disampaikan oleh (Kiki Safitri, 2022) sekitar 95% Perusahaan yang berada di Indonesia adalah bisnis keluarga yang menyumbang sebesar 25% terhadap PDB nasional. Ketahanan ini sering kali dipengaruhi oleh tantangan internal, seperti adanya konflik antar anggota keluarga dan kurangnya perencanaan suksesi yang memadai.

Received Desember 13, 2024; Revised Desember 22, 2024; Accepted Februari 8, 2025; Published Februari 13, 2025

Usaha keluarga menghadirkan tantangan tersendiri, terutama dalam mempertahankan profesionalisme dan menjaga harmonisasi hubungan antaranggota keluarga. Dalam banyak kasus, konflik internal sering kali menjadi penghalang bagi perkembangan bisnis keluarga, yang pada gilirannya dapat mengancam keberlangsungan usaha. Hal tersebut sama seperti penelitian yang dilakukan (Margaretha, 2019) tidak terdapat penegasan mengenai hak dan tanggung jawab dalam struktur organisasi mereka, sehingga sering terjadi tumpang tindih, bahkan munculnya kekuasaan ganda antara direktur dan manajer keuangan. Ketidakjelasan dalam pembagian hak dan tanggung jawab tidak hanya memicu tumpang tindih peran, tetapi juga dapat mengurangi efektivitas pengambilan Keputusan dan mengganggu stabilitas organisasi.

Di sisi lain, bisnis keluarga juga menghadapi tantangan eksternal yang signifikan. Persaingan yang semakin ketat, perubahan teknologi, dan tuntutan konsumen yang kompleks mendesak bisnis keluarga untuk terus beradaptasi. Tanpa strategi inovatif dan kemampuan untuk bertransformasi, banyak bisnis keluarga yang mengalami kesulitan dalam mempertahankan daya saingnya. Seperti yang diungkapkan oleh (Gunarto, 2023) banyak pula perusahaan keluarga di level global yang akhirnya limbung dan bangkrut karena tidak dikelola dengan manajemen modern dan kurang adaptif terhadap perubahan.

Kondisi ini menjadikan isu keberlanjutan bisnis keluarga sebagai salah satu perhatian utama, terutama untuk memastikan kontribusi jangka panjang terhadap perekonomian lokal dan nasional. Melalui kolaborasi dengan pihak eksternal dan internal, bisnis keluarga dapat menguatkan fondasi operasionalnya sambil tetap beradaptasi dengan kebutuhan pasar yang dinamis. Strategi ini juga mendukung kesinambungan usaha, yang sangat penting dalam menjaga visi lintas generasi yang sering kali menjadi inti dari bisnis keluarga. Bisnis keluarga sering kali diatur untuk mewujudkan visi yang diwariskan antar generasi dengan keunggulan pada keterlibatan emosional dan sumber daya yang sinergis. Namun, transisi antar generasi menjadi tantangan besar, terutama dalam hal transfer nilai dan persiapan kepemimpinan (B. Sukamdani, 2024). Dengan demikian, Toko Arofah berupaya memadukan warisan keluarga dengan inovasi untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing usaha di masa depan.

Toko Arofah didirikan pada Mei 1996 sebagai sebuah usaha yang pada awalnya berfokus pada penjualan oli, suku cadang, dan alat-alat bangunan seperti paku, cat, sekop, serta gergaji. Seiring berjalannya waktu, toko ini mengalami perkembangan yang pesat dengan menambahkan beragam produk baru, termasuk alat listrik seperti kabel dan lampu, obat-obatan pertanian, gerabah, serta pakan hewan seperti makanan untuk kucing, ayam, dan burung. Dengan komitmen untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, Toko Arofah terus berinovasi hingga akhirnya menjadi toko serba ada yang menawarkan berbagai barang kebutuhan sehari-hari. Kini, pelanggan dapat menemukan beragam produk, mulai dari sandal, jepit, ember, bak, cat, hingga berbagai perlengkapan rumah tangga dan alat pertanian lainnya. Berkat pelayanan yang ramah serta pilihan produk yang lengkap, Toko Arofah telah menjadi pilihan utama masyarakat dalam memenuhi kebutuhan mereka.

Namun, di tengah perkembangannya, Toko Arofah yang masih mengandalkan sistem tradisional menghadapi tekanan besar untuk melakukan transformasi. Observasi menunjukkan bahwa toko ini memerlukan kapabilitas dinamis agar dapat mengelola sumber daya secara lebih efektif dan responsif terhadap perubahan di lingkungan bisnis. Selain tantangan terkait teknologi, regenerasi dalam bisnis keluarga juga menjadi momen kritis yang harus dihadapi. Transfer nilai yang terstruktur dan efektif menjadi sangat penting untuk memastikan generasi penerus memahami visi perusahaan dan dapat mempertahankan keberlanjutan usaha (Syauffii, 2023).

Toko Arofah memiliki peluang besar untuk memperkuat model kapabilitas dinamisnya dengan memanfaatkan nilai-nilai keluarga sebagai dasar dalam mengembangkan strategi bisnis yang inovatif dan berkelanjutan. Dengan ini, Toko Arofah tidak hanya dapat bertahan dalam menghadapi perubahan zaman, tetapi juga terus berkembang sebagai toko yang relevan dan memberikan manfaat bagi masyarakat serta generasi mendatang.

Toko Arofah, yang kini dalam proses transisi ke generasi kedua, menghadapi situasi ini sebagai bagian dari upayanya menjaga keberlanjutan usaha. Kapabilitas dinamis menjadi kunci keberhasilan bisnis keluarga dalam menghadapi tantangan tersebut. Menurut (Syafia & Maya, 2021) Kapabilitas dinamis adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengembangkan kapasitas, baik dari sumber internal maupun eksternal, untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kemampuan ini terwujud melalui transformasi sumber daya menjadi produk yang memiliki nilai keunggulan.

Penting bagi perusahaan keluarga untuk memanfaatkan semua kemampuan yang dimiliki secara efektif dalam perencanaan suksesi. Hal ini mencakup peningkatan kemampuan para suksesor, memastikan manajemen berjalan secara optimal setelah setelah generasi pertama, serta menghindari konflik selama periode transisi (Kusuma, 2023). Untuk bisnis retail tradisional seperti Toko Arofah, kapabilitas dinamis mencakup kemampuan untuk mengadopsi teknologi digital, memahami perubahan perilaku konsumen, dan memanfaatkan peluang pasar baru.

Kapabilitas dinamis seperti yang diterapkan Toko Arofah menjadi kunci untuk menjaga relevansi bisnis tradisional dalam era transformasi digital. Kemampuan untuk mengadopsi teknologi, memahami preferensi konsumen yang terus berubah, dan memanfaatkan peluang pasar baru memberikan keunggulan kompetitif yang diperlukan untuk bertahan. Dalam konteks ini, transformasi pemasaran digital menjadi katalis utama yang bukan hanya melahirkan pergeseran model pemasaran, namun secara signifikan mengganti pola perilaku konsumen. Konsumen modern tidak hanya menginginkan produk atau layanan, namun juga mencoba pengalaman yang berarti dan terikat secara emosional dengan sebuah merek (Larasati, 2024). Oleh karena itu, salah satu tantangan besar adalah semakin meningkatnya fenomena *e-commerce* dan digitalisasi, yang secara signifikan mengubah lanskap bisnis ritel keluarga.

Kapabilitas dinamis memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola risiko dan memperkuat daya saing bisnis keluarga. Penerapan kapabilitas ini secara komprehensif dalam organisasi dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja perusahaan. Sesuai dengan pernyataan (Soeparto, 2021), kapabilitas dinamis merupakan elemen yang sulit untuk ditiru oleh pesaing, karena elemen ini dibangun dari karakteristik unik manajerial yang terbentuk melalui rutinitas dan budaya organisasi. Keunikan ini menciptakan nilai yang khas, sehingga menjadi dasar yang kuat untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dengan pengalaman lebih dari 24 tahun, Toko Arofah telah membangun dasar yang kuat untuk terus berkembang di tengah persaingan bisnis yang semakin kompleks. Toko Arofah didirikan oleh Muntohar pada tahun 1996, berawal dari penjualan barang-barang seperti oli, bahan bakar minyak (BBM), dan beberapa produk lainnya. Pada masa itu, pengelolaan toko masih dilakukan dengan cara konvensional tanpa memanfaatkan teknologi modern. Meskipun cara ini sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pada saat itu, namun skalanya masih terbatas.

Pada tahun 2023, pengelolaan Toko Arofah beralih kepada Qurotun Aini sebagai generasi kedua. Di bawah kepemimpinannya, toko mengalami transformasi yang signifikan dengan memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin beragam. Berbagai produk baru diperkenalkan, termasuk aksesoris, sandal untuk anak-anak dan dewasa, serta mainan anak-anak, sehingga menjadikan toko ini lebih bervariasi dan relevan dengan kebutuhan konsumen. Kolaborasi antara inovasi, teknologi, dan sumber daya keluarga menjadi langkah penting dalam membangun kapabilitas yang dinamis. Dengan tetap memegang nilai-nilai keluarga, Toko Arofah tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga menjadi model yang inspiratif bagi bisnis keluarga lainnya.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis metode kualitatif. (Sahir, 2022) mengungkapkan metode kualitatif adalah metode yang berfokus pada suatu fenomena, di mana data yang diperoleh menghasilkan analisis deskriptif dalam bentuk kalimat lisan mengenai objek penelitian. Dalam penelitian kualitatif memerlukan pengetahuan yang mendalam dari peneliti, karena peneliti melakukan wawancara langsung terhadap subjek penelitian. Jenis penelitian ini merupakan studi kasus, yang fokus pada suatu masalah dengan karakteristik khusus (Abdussamad, 2021). penelitian ini adalah Toko Arofah yang berlokasi di Jalan Raya Mojopuro, Kelurahan Babatan, Kecamatan Balongpanggang, Kabupaten Gresik. Teknik pengambilan data yaitu dengan wawancara kepada pemilik usaha, generasi penerus, supliyer dan pelanggan; observasi proses alur bisnis, strategi pengembangan inovasi produk atau layanan dan lingkungan eksternal hubungan dengan pelanggan serta dokumentasi dengan menghimpun catatan kegiatan pada masa lampau, dapat berupa tulisan, gambar, atau karya monumental.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Strategi Keberlanjutan Usaha Toko Arofah

keberlangsungan usaha (Business Sustainability) merupakan perusahaan yang dimana mempunyai karyawan berkemampuan, berpengalaman, berkomitmen dan bermotivasi untuk mendorong kinerja yang baik untuk menciptakan kenaikan laba dan penurunan biaya sehingga perusahaan dapat berkelanjutan

dalam beroperasi jangka panjang (Wati & Mukhlis, 2023). keberlanjutan usaha Toko Arofah dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti :

4.1.1. Adaptasi Terhadap Perubahan Zaman

Dalam menghadapi tantangan awal berupa membangun kepercayaan pelanggan dan bersaing di pasar yang ketat, yang berhasil diatasi melalui kerja keras dan dedikasi. Generasi kedua melanjutkan usaha dengan membawa inovasi berupa pengintegrasian teknologi seperti pemasaran digital, pembuatan sosial media, layanan pemesanan online, dan penambahan produk lebih beragam yang berhasil meningkatkan omzet. sejalan dengan (Wati & Mukhlis, 2023) keberlanjutan usaha (*business sustainability*) sangat bergantung pada karyawan yang memiliki kemampuan, pengalaman, komitmen, dan motivasi yang tinggi. Karyawan yang memiliki karakteristik ini berperan penting dalam mendorong kinerja perusahaan yang baik, sehingga dapat menciptakan kenaikan laba dan penurunan biaya, yang pada akhirnya mendukung kelangsungan operasi perusahaan dalam jangka panjang. Peningkatan omzet dan kualitas pelayanan yang dicapai oleh Toko Arofah mencerminkan upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan, yang menjadi indikator penting dalam menjaga keberlanjutan usaha. Penerapan strategi pemasaran yang efektif dan inovasi produk sebagai kunci untuk mempertahankan posisi Toko Arofah di pasar. Berbagai upaya untuk mempertahankan bisnis ini berpotensi memberikan dampak positif pada keberlanjutan usaha (Rachmawati, 2021)

4.1.2. Fleksibilitas Dalam Menghadapi Tantangan

Kolaborasi dan kemitraan strategis memiliki peran penting dalam strategi adaptasi bisnis, memungkinkan perusahaan untuk memperluas sumber daya, mengakses pasar baru, dan mempercepat inovasi. Dengan menjaga kualitas pelayanan dan memberikan pengalaman belanja yang responsif, perusahaan dapat menunjukkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan permintaan pasar serta cepat beradaptasi terhadap tren dan kebutuhan konsumen yang terus berkembang. Selain itu, keberlanjutan usaha didukung oleh peran keluarga dalam pengambilan keputusan strategis, termasuk perencanaan bisnis dan pengembangan strategi pemasaran. Nilai-nilai inti seperti integritas, kejujuran, dan pelayanan yang diwariskan oleh Muntohar terus dipertahankan oleh Qurotun Aini sebagai fondasi bisnis, mencerminkan prinsip utama seorang pelaku usaha. Penerapan strategi ini menjadi kunci utama dalam pengelolaan bisnis secara menyeluruh, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga pengendalian, sehingga bisnis mampu bertahan menghadapi tantangan ekonomi yang terus berubah (Helga Meilany, d.k.k n.d.).

4.1.3. Investasi Pada Teknologi Modern

Perubahan besar dalam pengelolaan Toko Arofah terjadi dengan adopsi teknologi digital oleh generasi kedua. Teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan kualitas produk. Oleh karena itu, perusahaan harus memandang teknologi digital sebagai penggerak utama dalam mengubah model bisnis dan menciptakan keunggulan kompetitif. Perusahaan harus siap untuk mengubah cara mereka beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggan dalam menghadapi era digital yang terus berkembang (Rahmasari, 2023). Profesionalisme Toko Arofah dalam komunikasi dan layanan yang efektif membuat supplier menghargai nilai-nilai keluarga yang diterapkan secara konsisten dalam bisnis. Melalui kemitraan strategis, perusahaan dapat berbagi pengetahuan, teknologi, dan risiko, menciptakan sinergi yang saling menguntungkan bagi semua pihak untuk mencapai tujuan bersama. (Rahmasari, 2023).

Keberlanjutan bisnis Toko Arofah terjaga melalui adaptasi terhadap perubahan zaman, fleksibilitas, dan investasi pada teknologi modern. Generasi pertama berharap usaha ini dapat dilanjutkan oleh generasi berikutnya dengan inovasi dan kreativitas, sementara generasi kedua bercita-cita menjadikan Toko Arofah sebagai ritel terkemuka di wilayahnya. Supplier juga berharap adanya peningkatan jangkauan pasar. Harapan kolektif ini menunjukkan visi yang sejalan untuk keberlanjutan dan kemajuan usaha Toko Arofah yang tidak hanya berfokus pada keuntungan tetapi juga kontribusi positif bagi masyarakat sekitar.

4.2 Kemampuan Dinamis Yang Dimiliki Oleh Generasi Pertama Ke Generasi Kedua Dalam Melanjutkan Usaha

Kemampuan dinamis yang dimiliki oleh generasi pertama dan kedua dalam mengelola Toko Arofah mencerminkan kesinambungan adaptasi, inovasi, dan komitmen terhadap nilai-nilai inti usaha keluarga. faktor-faktor kunci yang mendukung kelangsungan bisnis Toko Arofah, yang sejalan dengan teori kapabilitas dinamis menurut Teece dalam (Embistek et al., 2024) yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamis mengacu pada kemampuan perusahaan untuk:

4.2.1. *Sensing Capabilities*

Sensing capabilities yaitu kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, seperti perubahan tren pasar atau preferensi konsumen. Generasi pertama, yang memulai usaha dengan tantangan membangun kepercayaan pelanggan dan persaingan pasar, menunjukkan kemampuan sensing dalam mengenali peluang pasar dan kebutuhan masyarakat. Proses ini melibatkan pembelajaran mengenai kondisi eksternal dan bagaimana perubahan-perubahan tersebut memengaruhi strategi mereka, yang menjadi bagian dari kapabilitas dinamis perusahaan dalam menghadapi tantangan dan perubahan pasar. Kapabilitas ini tidak hanya berfungsi sebagai reaksi terhadap dinamika lingkungan, tetapi juga sebagai respon terhadap perubahan eksternal yang seringkali sulit dipahami secara objektif. Dengan demikian, sensing menjadi bagian dari proses pembelajaran yang berkelanjutan, di mana perusahaan dapat mengembangkan ide-ide baru untuk menyesuaikan diri dengan kondisi eksternal yang terus berubah (Dong, A., Garbuio, M., & Lovallo, 2016).

4.2.2. *Seizing Capabilities*

Kapabilitas pengembangan (*seizing capabilities*), yaitu kemampuan untuk mengubah peluang yang teridentifikasi menjadi tindakan strategis, seperti pengembangan produk baru atau peningkatan kualitas layanan. Sementara itu, generasi kedua, yang fokus pada inovasi dan adaptasi, mengimplementasikan *seizing capability* dengan mengintegrasikan teknologi digital untuk efisiensi operasional dan pemasaran. Hal ini sejalan dengan pandangan kapabilitas dinamis, yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan tahap sensing dengan lebih cepat dibandingkan pesaing mereka, karena perusahaan dapat lebih cepat mengenali perubahan atau peluang yang ada di pasar. Setelah peluang tersebut teridentifikasi, perusahaan dapat melakukan tahap *seizing* dengan lebih efektif, mengambil tindakan yang lebih terarah dan strategis untuk memanfaatkan peluang tersebut. Selain itu, kapabilitas dinamis juga mendukung tahap transformation, yang diperlukan agar perusahaan dapat beradaptasi dan tetap bersaing di pasar yang terus berkembang (Day, G. S., & Schoemaker, 2016). Oleh karena itu, kemampuan untuk merespons peluang dengan cepat dan efektif, serta bertransformasi sesuai kebutuhan pasar, sangat penting dalam memastikan kelangsungan dan kesuksesan perusahaan di masa depan.

4.2.3. *Reconfiguring Capabilities*

Kapabilitas transformasi (*reconfiguring capabilities*), yaitu kemampuan untuk menyesuaikan dan mengonfigurasi ulang sumber daya yang ada untuk menghadapi perubahan dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Baik Pendiri Toko maupun generasi penerus menerapkan *reconfiguring capability*, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan dan merestrukturisasi bisnis sesuai dengan perubahan pasar dan tuntutan konsumen. Kapabilitas dinamis merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya yang ada, agar dapat merespons perubahan lingkungan dengan cepat dan efektif. Dalam hal ini, integrasi sumber daya mencakup pemanfaatan pengetahuan, teknologi, dan keterampilan yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan yang memiliki kapabilitas dinamis yang kuat mampu mengidentifikasi perubahan dalam lingkungan bisnis, baik itu perubahan teknologi, tren pasar, atau permintaan konsumen dan segera menyesuaikan strategi dan operasional mereka (Khouroh et al., 2020).

Kemampuan dinamis yang dimiliki generasi pertama dan kedua terletak pada kesanggupan mereka untuk beradaptasi terhadap perubahan, menjaga nilai-nilai inti usaha, dan mengintegrasikan inovasi dalam strategi bisnis. Hal ini menjadi faktor utama yang mendukung kesinambungan dan pertumbuhan usaha keluarga Toko Arofah. Menurut Teece (2007) dalam (Asrunputri & Zulkarnaen, 2020) kapabilitas dinamis dapat terbagi atas tiga kategori, yaitu: pertama, kapabilitas penginderaan (*sensing capabilities*), yaitu kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, seperti perubahan tren pasar atau preferensi konsumen. Kedua, kapabilitas pengembangan (*seizing capabilities*), yaitu kemampuan untuk mengubah peluang yang teridentifikasi menjadi tindakan strategis, seperti pengembangan produk baru atau peningkatan kualitas layanan. Ketiga, kapabilitas transformasi (*reconfiguring capabilities*), yaitu kemampuan untuk menyesuaikan dan mengonfigurasi ulang sumber daya yang ada untuk menghadapi perubahan dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Ketiga kategori kapabilitas ini menjelaskan bagaimana Toko Arofah dapat mempertahankan kelangsungan usaha melalui inovasi dan adaptasi yang efektif terhadap perubahan zaman.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Peningkatan kapabilitas dinamis menunjukkan ketahanan dan kemampuan untuk beradaptasi dari generasi ke generasi. Perpaduan antara pengalaman generasi pertama dan semangat inovatif generasi kedua menjadi kunci utama dalam mempertahankan eksistensi dan memperkuat daya saing usaha ini. Adapapun kesimpulan

yang dapat peneliti simpulkan yaitu sebagai berikut : Keberlanjutan usaha Toko Arofah dapat tercapai melalui kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan zaman, fleksibilitas dalam menghadapi tantangan, dan investasi pada teknologi modern. Generasi pertama berharap agar usaha ini terus berlanjut dengan inovasi dan kreativitas dari generasi berikutnya, sementara generasi kedua terus melakukan inovasi sehingga menjadikan Toko Arofah sebagai ritel yang semakin maju dan berkembang mengikuti permintaan pasar. Kemampuan dinamis Toko Arofah terletak pada Kapabilitas dinamis yang saling mendukung dalam meningkatkan daya saing. Kapabilitas penginderaan memungkinkan perusahaan mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, sementara kapabilitas pengembangan membantu mengubah peluang tersebut menjadi tindakan strategis. Selanjutnya, kapabilitas transformasi memastikan perusahaan dapat menyesuaikan dan mengonfigurasi ulang sumber daya yang ada untuk menghadapi perubahan serta memperkuat posisi kompetitifnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. syakir Media Press.
- [2] Asrunputri, A. P., & Zulkarnaen, M. (2020). Analisis Kapabilitas Dinamis Ivory Radio Dalam Menghadapi Era Konvergensi Digital. *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 10(2), 109–118.
- [3] B. Sukamdani, N. (2024). Optimalisasi Pengelolaan CSR Dalam Bisnis Keluarga. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). Damera Press.
- [4] Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77.
- [5] Dong, A., Garbuio, M., & Lovallo, D. (2016). Generative sensing: A design perspective on microfoundations of sensing capabilities. *California Management Review*, 97-117.
- [6] Embistek, J., Bisnis, M., Yuliana, R., & Nirmala, A. R. (2024). Pengaruh Learning Orientation Organization Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dynamic Capability Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD). 3(3), 414–424.
- [7] Helga Meilany, Aditya Rachman Zarkasih, Michael, J. H. (2024). 88 Prinsip Pengelolaan Usaha dalam Mencapai Sustainability pada Culture Pengusaha Chinese-Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya*, 10(1), 88–94.
- [8] Khourouh, U., Windhyastiti, I., & Ratnaningsih, C. S. (2020). Kapabilitas Dinamik dan Keunggulan Bersaing: Dinamisme Lingkungan Moderator ataukah Driver? *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 18–34.
- [9] Kiki Safitri, A. I. (2022). *Riset: 70 Persen Perusahaan Keluarga di RI Tidak Bertahan hingga Generasi Kedua*. Kompas.Com. <https://money.kompas.com/read/2022/04/18/163000526/riset--70-persen-perusahaan-keluarga-di-ri-tidak-bertahan-hingga-generasi?page=all>
- [10] Kusuma, G. R. (2023). Keterlibatan Emosi Sebagai Dasar Sukses: Studi Pada Perusahaan Keluarga Milik Perempuan. *Modus*, 35(1), 26–41.
- [11] Larasati, M. (2024). E-commerce dan Transformasi Pemasaran : Strategi Menghadapi Era Digital. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). Takaza Innovatix Labs.
- [12] Margaretha, Y. (2019). Manajemen Konflik Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada Perkebunan X). *Jurnal Manajemen Maranatha*, 18(2), 135–142.
- [13] Rachmawati, I. (2021). Analisis Strategi Sustainability Pelaku Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Ukm) Dalam Meningkatkan Pendapatan Di Masa Pandemi Covid-19(Studi Pada Pasar Kangkung Kecamatan Teluk Betung Selatan Kota Bandar Lampung). *Jurnal Skripsi*, 19, 20–40.
- [14] Rahmasari, S. (2023). Strategi Adaptasi Bisnis di Era Digital: Menavigasi Perubahandan Meningkatkan Keberhasilan Organisasi. *Karimah Tauhid*, 2(3), 622–636.
- [15] Sahir, S. H. (2022). *Metodologi Penelitian*. Penerbit KBM Indonesia.
- [16] Soeparto, W. H. (2021). Analisis Faktor Kapabilitas Dinamis Terhadap Firm Survive. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3), 833–844.
- [17] Syafia, V. F., & Maya, I. (2021). Peran E-Readiness Dan Dynamic Capability Pada Peningkatan Kinerja UKM. *Prosiding Konstelasi Ilmiah*, 9(2), 209–233.
- [18] Syaufii, F. F. (2023). Strategi Kepemimpinan Dan Sukses Pada Bisnis Keluarga Di Rumah Makan Berkonsep Syariah Ditinjau Dari Perspektif Manajemen Bisnis Islam (Studi Kasus Rm. Garang Asem H. Masduki). Uin K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
- [19] Wati, S. S., & Mukhlis, I. (2023). Peran Etika Bisnis Dalam Mendorong Sustainability Perusahaan. *Business and Investment Review*, 1(6), 78–82.