

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Keberadaan penelitian yang dilakukan terdahulu dengan mengangkat tema yang sama penting sebagai bahan informasi dan perbandingan terhadap penelitian ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

2.1.1 Pengaruh *Strategic leadership* Terhadap *Dynamic Capabilities*

1. Alvaro Lopez-Cabrales *et al* (2017)

Penelitian ini berjudul “*Strategic leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis anteseden perkembangan *dynamic capability* dari perspektif HRM, mempertimbangkan peran utama gaya kepemimpinan dan potensinya terhadap orientasi sistem SDM dan kemampuan perusahaan. Sampel penelitian ini berjumlah 107 manajer dalam perusahaan atau industri. Analisis data menggunakan analisis regresi dan mediasi. Hasil penulis menunjukkan bahwa *transactional strategic leadership* dan *transformational strategic leadership* keduanya berhubungan positif dengan *dynamic capability* (penginderaan dan konfigurasi ulang) secara langsung dan tidak langsung melalui efeknya pada sistem SDM.

2. Nyachanchu (2018)

Penelitian ini berjudul “*Dynamic Capabilities, Strategic leadership Behaviour And Performance Of Manufacturing Firms In Nairobi, Kenya*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dampak moderator dari perilaku kepemimpinan terhadap hubungan antara *dynamic capability* dan kinerja perusahaan. Responden penelitian sebanyak 271 perusahaan. Analisis data menggunakan *Moderated Multiple Regression Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transactional strategic leadership*, *transformational strategic leadership*, dan *strategic leadership laissez faire* berpengaruh signifikan pada hubungan antara *dynamic capability* dan kinerja perusahaan. Kesimpulannya adalah *dynamic capability* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap hubungan antara *dynamic capability* dan kinerja perusahaan.

3. Pasaribu *et all* (2013)

Penelitian ini berjudul “*The Effect of Strategic leadership Competences on Dynamic Capabilities and Firm Performance: An Empirical Evidence from MNCs’ Manufacturing Subsidiaries in Indonesia*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki efek kompetensi *strategic leadership* strategis terhadap *dynamic capability*. Studi ini mengkaji pengaruh kompetensi *strategic leadership* strategis pada kinerja anak perusahaan yang dimoderasi lingkungan eksternal, dimediasi oleh *dynamic capability*, dan pengaruhnya

terhadap induk perusahaan. Studi empiris ini dengan responden sebanyak 115 MNCs' manufaktur pada anak perusahaan di Indonesia, hasil studi ini menunjukkan bahwa kompetensi *strategic leadership* strategis anak perusahaan yang dikelola dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, sementara induk MNC juga akan berperan sebagai *dynamic capability*, secara signifikan berdampak positif terhadap *dynamic capability* perusahaan, dan pada gilirannya mempengaruhi kinerja anak perusahaan.

4. Victor *et al* (2008)

Penelitian ini berjudul "*The Effects Of Transformational Strategic leadership On Organizational Performance Through Knowledge And Innovation*". Tujuan penelitian ini menganalisis secara teoretis dan secara empiris bagaimana persepsi pemimpin yang terkait dengan ilmu pengetahuan (pengetahuan, kapasitas, taktik, pembelajaran organisasional) dan inovasi serta pengaruhnya pada hubungan antara model *transformational strategic leadership* dan kinerja organisasional. Sampel penelitian sebanyak 408 responden yaitu direktur, konsultan dan akademisi. Analisis data penelitian menggunakan program lisrel 8.30 untuk menguji teori model yang diusulkan. Kesimpulan penelitian menunjukkan *transformational strategic leadership* berpengaruh signifikan terhadap pengetahuan, kapasitas, taktik, *transformational strategic leadership* dapat berdampak pada *dynamic capability* organisasional dari pembelajaran dan inovasi, dan intensitas belajar organisasional sangat dipengaruhi oleh model *transformational strategic leadership*.

5. Hayton (2015)

Penelitian ini berjudul “*Strategic leadership and Management Skills in SMEs: Measuring Associations with Management Practices and Performance*”. Tujuan penelitian ini meneliti hubungan antara keterampilan L&M dan penerapan praktik terbaik manajemen dan bagaimana faktor-faktor ini terkait dengan kinerja bisnis dan pertumbuhan lapangan kerja. Sampel diambil menggunakan pendekatan probabilitas acak stratifikasi non-proporsional, dikelompokkan berdasarkan jumlah karyawan dan sektor industri. Dengan jumlah responden sebanyak 250 karyawan. Analisis data menggunakan SEM AMOS. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa *strategic leadership* dan ketrampilan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan pertumbuhan UKM.

Tabel 2.1
Pengaruh *Strategic leadership* Terhadap *Dynamic Capabilities*

No	Nama dan Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Alvaro Lopez-Cabrales <i>et al</i> (2017) <i>Strategic leadership And Dynamic Capabilities: The Role Of HR Systems</i> Publisher: Emerald Publishing Limited Alat analisis: SPSS 22	Independen : <i>-transactional strategic leadership</i> <i>-transformational</i> Intervening : <i>HR System</i> Dependen : <i>dynamic capability</i>	<i>Transactional strategic leadership</i> dan <i>transformational</i> keduanya berhubungan positif dengan <i>dynamic capability</i> (penginderaan dan konfigurasi ulang) secara langsung dan tidak langsung melalui efeknya pada sistem

	Sampel: 107		SDM
2	<p>Nyachanchu (2018) <i>Dynamic Capabilities, Strategic leadership Behaviour And Performance Of Manufacturing Firms In Nairobi, Kenya</i></p> <p>Publisher: School of Business and Economics, Moi University</p> <p>Alat analisis: SPSS 22</p> <p>Sampel: 369</p>	<p>Independen : <i>Dynamic capability</i></p> <p>Moderasi -<i>Transactional strategic leadership</i> -<i>Transformational strategic leadership</i> -<i>Strategic leadership laissez faire</i></p> <p>Dependen : Kinerja</p>	<p><i>Transactional strategic leadership, transformational strategic leadership, dan strategic leadership laissez faire</i> berpengaruh signifikan pada hubungan antara <i>dynamic capability</i> dan kinerja perusahaan, dan <i>dynamic capability</i> berpengaruh terhadap kinerja perusahaan</p>
3	<p>Victor <i>et al</i> (2008) <i>The Effects Of Transformational Strategic leadership On Organizational Performance Through Knowledge And Innovation</i></p> <p>Publisher: British Journal of Management</p> <p>Alat analisis: SEM Lisrel</p> <p>Sampel: 900</p>	<p>Independen : -<i>transactional strategic leadership</i> -<i>transformational</i></p> <p>Intervening : -pengetahuan -inovasi</p> <p>Dependen : kinerja</p>	<p><i>Transformational strategic leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap pengetahuan, kapasitas, taktik, <i>transformational strategic leadership</i> berdampak pada <i>dynamic capability</i> organisasional dari pembelajaran dan inovasi, dan intensitas belajar organisasional sangat dipengaruhi oleh model <i>transformational strategic leadership</i></p>
4	<p>Hayton (2015) <i>Strategic leadership and Management</i></p>	<p>Independen : -kepemimpinan -ketrampilan manajemen</p>	<p><i>Strategic leadership</i> dan ketrampilan manajemen</p>

<p><i>Skills in SMEs: Measuring Associations with Management Practices and Performance</i></p> <p>Publisher: Department for Business, Innovation and Skills 1 Victoria Street London SW1H 0ET</p> <p>Alat analisis: SEM AMOS</p> <p>Sampel: 107</p>	<p>Dependen :</p> <p>-praktek manajemen -kinerja</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktek manajemen dan kinerja UKM</p>
---	--	--

2.1.2 Pengaruh *Strategic leadership* Terhadap *HR System*

1. Khoiriah (2016)

Penelitian ini berjudul “*Gaya kepemimpinan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia di Ma’had Al-Jami’ah Iain Raden Intan Lampung*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia. Populasi penelitian adalah pengurus Ma’had al-Jami’ah IAIN Raden Intan Lampung, penelitian ini jika dilihat dari objeknya adalah penelitian lapangan (*Field Research*), sedangkan alat pengumpulan data (APD) dalam penelitian ini menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Setelah data terkumpul, dianalisis dengan metode analisis kualitatif yaitu analisa data yang di lakukan terbatas pada teknik pengolahan datanya, kemudian melakukan uraian dan penafsiran sehingga

dapat ditarik kesimpulannya. Temuan yang dihasilkan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Sumber Daya manusia mengalami perkembangan dari segi intelektual dan moral setelah ditopang dengan adanya gaya kepemimpinan.

2. Sriwidadi (2014)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Strategic leadership dan Dynamic capabilities Terhadap Manajemen Pengetahuan di Binus University Jakarta*”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Strategic leadership* dan *Dynamic capabilities* terhadap penerapan Manajemen Pengetahuan dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar di BINUS University. Responden penelitian adalah dosen dan karyawan BINUS University yang berjumlah 90 responden. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara disproporsionate stratified random sampling, dengan jumlah subjek dari setiap strata tidak sama rata, tetapi jumlah sampel tidak berubah. Metode pengolahan data yang digunakan adalah IBM SPSS (Statistical Program for Social Science) version 20. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *Strategic leadership* dan *Dynamic capabilities* terhadap Manajemen Pengetahuan ditunjukkan oleh persamaan regresi linear berganda $Y = 1,425 + 0,031 X1 + 0,625 X2$; dengan $Y =$ Manajemen Pengetahuan, $X1 =$ *Strategic leadership*, $X2 =$ *Dynamic capabilities*. *Dynamic capabilities* berpengaruh secara signifikan terhadap Manajemen Pengetahuan, sedangkan Variabel *Strategic leadership* pengaruhnya tidak signifikan terhadap Manajemen Pengetahuan.

3. Ali (2012)

Penelitian ini berjudul “*The Role of Strategic leadership in Human Resource Management – Proposing Conceptual Framework of Advanced Strategic leadership Model*”. Kesimpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *strategic leadership* meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kinerja organisasional. Peran *strategic leadership* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan tanggung jawab, fungsi, perilaku, dan pentingnya *strategic leadership*. Oleh karena itu, organisasional merasakan perbedaan dan setuju untuk memasukkan konsep *strategic leadership* dalam lingkungan kerja mereka dan dalam filosofi HRM pada khususnya.

4. NG XIN LE (2018)

Penelitian ini berjudul “*The Relationship Between Perceived Servant Strategic leadership Characteristics, Human Resource Practices And Turnover Intention In Small Medium Enterprises*”. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi tingkat *strategic leadership* di UKM; untuk menyelidiki praktik SDM mana yang paling sering digunakan; untuk menentukan antar-hubungan antara *strategic leadership*, praktik SDM dan intensi turnover; dan untuk menguji peran praktik SDM sebagai mediator. Pengambilan data menggunakan kuesioner, data dikumpulkan dari 227 karyawan UKM lokal di sektor manufaktur. Analisis data menggunakan SEM AMOS. Hasil penelitian ada hubungan positif yang signifikan antara *strategic leadership* dan praktik SDM, di mana *strategic leadership* dan SDM terbukti signifikan dalam mengurangi niat turnover karyawan.

Tabel 2.2
Pengaruh *Strategic leadership* Terhadap *HR System*

No	Nama dan Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	<p>Khoiriah (2016) <i>Gaya kepemimpinan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia di Ma'had Al-Jami'ah Iain Raden Intan Lampung</i></p> <p>Publisher: Emerald Publishing Limited</p> <p>Alat analisis: Analisis kualitatif (wawancara, observasi dan dokumentasi)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan</p>	<p>Sumber daya manusia mengalami perkembangan dari segi intelektual dan moral setelah ditopang dengan adanya gaya kepemimpinan</p>
2	<p>Sriwidadi (2014) <i>Pengaruh <i>Strategic leadership</i> dan <i>Dynamic Capabilities</i> Terhadap Manajemen Pengetahuan di Binus University Jakarta</i></p> <p>Publisher: Emerald Publishing Limited</p> <p>Alat analisis: SPSS</p> <p>Sampel: 90</p>	<p>Independen : <i>-strategic leadership</i> <i>-Dynamic Capabilities</i></p> <p>Dependen : manajemen pengetahuan</p>	<p><i>Dynamic capabilities</i> berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen pengetahuan, dan <i>strategic leadership</i> pengaruhnya tidak signifikan terhadap manajemen pengetahuan</p>

3	<p>Ali (2012) <i>The Role of Strategic leadership in Human Resource Management – Proposing Conceptual Framework of Advanced Strategic leadership Model</i></p> <p>Publisher: Emerald Publishing Limited</p> <p>Alat analisis: Analisis kualitatif Model Pengembangan <i>Strategic leadership</i> Lanjutan</p>	Gaya Kepemimpinan	<p><i>Strategic leadership</i> meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kinerja organisasional. Peran <i>strategic leadership</i> dalam Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan tanggung jawab, fungsi, perilaku dan pentingnya <i>strategic leadership</i>. Oleh karena itu organisasional merasakan perbedaan dan setuju untuk memasukkan konsep <i>strategic leadership</i> dalam lingkungan kerja mereka dan dalam filosofi HRM pada khususnya</p>
4	<p>NG XIN LE (2018) <i>The Relationship Between Perceived Servant Strategic leadership Characteristics, Human Resource Practices And Turnover Intention in Small Medium Enterprises</i></p> <p>Publisher: Emerald Publishing Limited</p> <p>Alat analisis: SEM AMOS Sampel: 227</p>	<p>Independen : -Perceived <i>Servant Strategic leadership</i> Intervening : praktik SDM Dependen : <i>Turnover Intention</i></p>	<p>Ada hubungan positif yang signifikan antara <i>strategic leadership</i> dan praktik SDM, di mana <i>strategic leadership</i> dan SDM terbukti signifikan dalam mengurangi niat turnover karyawan</p>

2.1.3 Pengaruh *HR System* Terhadap *Dynamic capabilities*

1. Kristin Violinda dan Sun Jian (2016)

Penelitian ini berjudul “*Dynamic Capabilities, Organizational Culture and Competitive Advantage : Evidence from Agriculture Cooperatives in China*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi *dynamic capability* dan budaya organisasional pada keunggulan kompetitif pada koperasi pertanian di China. Analisis studi ini menggunakan persamaan model struktural (PLS-SEM) untuk mengeksplorasi model antara *dynamic capability*, budaya organisasional dan keunggulan kompetitif. Sampel penelitian sebanyak 201 responden pada koperasi pertanian di Cina. Hasil studi ini menunjukkan bahwa *dynamic capability* dan budaya organisasional berkontribusi signifikan dan positive terhadap keunggulan kompetitif.

2. Hun Whee Lee *et al* (2016)

Penelitian ini berjudul “*Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara sistem HRM dan proaktifitas karyawan dan kaitannya dengan inovasi kelompok. Pengumpulan data dikumpulkan dari 11 perusahaan di Korea melalui survei cetak dan online. Sampel asli terdiri dari 52 kelompok, dari mana 292 anggota kelompok dan 50 kelompok. Analisis data menggunakan teknik analisis SEM AMOS. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara sistem HRM dan proaktifitas karyawan dan inovasi kelompok.

3. Rafiei dan Fereshte (2015)

Penelitian ini berjudul *“The Role of Human Resources Management on Enhancing the Teaching Skills of Faculty Members”*. Tujuan dari penelitian ini adalah penilaian pengaruh lokakarya terstruktur manajemen sumber daya di berbagai tingkat keahlian, keterampilan, pembaruan, dan peningkatan di bidang pengajaran sebelum mengajar untuk profesor dan biaya kuliah yang diundang. Sampel penelitian sebanyak 30 guru. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara pengetahuan tentang hukum dan peraturan dan indeks pengajaran yang efektif sebelum dan sesudah lokakarya tentang empat indikator: evaluasi siswa, metode pengajaran, perencanaan, pola perilaku dan aturan dan peraturan. Hal ini menunjukkan dampak dari lokakarya yang ditargetkan dan peran para ahli pendidikan dalam proses menciptakan kembali manajemen sumber daya manusia dalam sistem pendidikan tinggi.

4. Sanchez *et al* (2015)

Penelitian ini berjudul *“The Mediating Effect Of Strategic Human Resource Practices On Knowledge Management And Firm Performance”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji model integratif yang meneliti praktik strategis sumber daya manusia yang mempengaruhi efektivitas manajemen pengetahuan. Data dikumpulkan dari perusahaan Spanyol. Populasi awal, dipilih dari database SABI adalah 4112 perusahaan, yang mempekerjakan antara 25 dan 249 pekerja, dari semua sektor industri. Survei telepon populasi ini dilakukan antara 1 Desember, 2011 dan 18 Januari 2012 berdasarkan kuesioner terstruktur. Informasi diperoleh dari 191 perusahaan

dari jumlah 2.251 perusahaan yang dihubungi, mewakili tingkat respons 8,48%. Analisis data menggunakan SEM Lisrel.

5. Tung-Shan Liao (2019)

Penelitian ini berjudul *“The Role of R&D Leverage as a Dynamic Capability in Performance Creation: Evidence from SMEs in Taiwan”*. Tujuan penelitian ini mengetahui peran moderasi leverage R&D dalam hubungan antara investasi dan kinerja sumber daya. Studi ini, yang berfokus pada UKM Taiwan, melakukan survei kuesioner dengan menggunakan teknik pengambilan sampel hierarkis, di berbagai industri dan wilayah geografis di Taiwan. Sampel penelitian sejumlah 1.970 perusahaan (dari 98.501 UKM yang terdaftar di Taiwan). Temuan empiris mengungkapkan bahwa leverage R&D sebagai leveler penting dalam manajemen sumber daya meningkatkan keunggulan sumber daya.

6. Voca dan Ymer (2019)

Penelitian ini berjudul *“The Impact of Human Resources Development on Small and Medium Enterprises (SMEs) Performance: The Case of Kosovo”*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) di Kosovo. Melalui penelitian ini kami mengkonfirmasi dampak investasi dalam berbagai bentuk HRD dalam kinerja UKM di Kosovo. Penelitian ini memberikan data empiris yang mendukung dampak pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir dan motivasi karyawan terhadap kinerja organisasional, tetapi hasil penelitian ini tidak mendukung dampak dari

pendidikan wirausaha tentang kinerja organisasional. Sampel 386 UKM di Kosovo. Dalam pemilihan sampel, bisnis dibagi oleh tiga sektor: perdagangan (53,10%), produksi (25,13%), dan jasa (21,77%), dan berdasarkan ukuran usaha: usaha mikro (68,95%), usaha kecil (24,87%), dan usaha menengah (5,18%). Analisis data menggunakan Regresi Linier Berganda dengan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan formal para wirausahawan tidak berdampak pada kinerja UKM, sedangkan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM.

Tabel 2.3
Pengaruh *HR System* Terhadap *Dynamic Capabilities*

No	Nama dan Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	<p><i>Qristin Violinda dan Sun Jian (2016)</i> <i>Dynamic Capabilities, Organizational Culture and Competitive Advantage : Evidence from Agriculture Cooperatives in China</i></p> <p>Lokasi: koperasi pertanian</p> <p>Publisher: University of Brawijaya Malang, Indonesia http://apmba.ub.ac.id</p> <p>Alat analisis: SEM PLS</p> <p>Sampel: 201</p>	<p>Independen : <i>Dynamic Capabilities</i></p> <p>Intervening: Budaya organisasional</p> <p>Dependen : Keunggulan kompetitif</p>	<p><i>Dynamic capability</i> dan budaya organisasional berkontribusi signifikan dan positive terhadap keunggulan kompetitif</p>

2	<p>Hun Whee Lee <i>et al</i> (2016) <i>Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation</i></p> <p>Publisher: Michigan State University https://www.researchgate.net</p> <p>Alat analisis: SEM AMOS</p> <p>Sampel: 285</p>	<p>Independen : -System HRM</p> <p>Intervening -Proaktifitas karyawan</p> <p>Dependen : Inovasi kelompok</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara sistem HRM dan proaktifitas karyawan dan inovasi kelompok</p>
3	<p>Sanchez <i>et al</i> (2015) <i>The Mediating Effect Of Strategic Human Resource Practices On Knowledge Management And Firm Performance</i></p> <p>Publisher: Elsevier España</p> <p>Alat analisis: SEM Lisrel</p> <p>Sampel: 249</p>	<p>Independen : Sistem HRM</p> <p>Intervening Pengetahuan manajemen</p> <p>Dependen : Kinerja (Ukuran perusahaan dan Intensitas teknologi)</p>	<p>Strategi manajemen pengetahuan secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan melalui praktik kinerja kerja tinggi tertentu - staf selektif, pelatihan intensif, partisipasi aktif, penilaian kinerja yang komprehensif, dan kompensasi berbasis kinerja - memediasi manajemen sumber daya manusia dalam hubungan praktik sumber daya manusia dengan strategi organisasional</p>
4	<p>Tung-Shan Liao (2019) <i>The Role of R&D Leverage as a Dynamic Capability in Performance Creation: Evidence from SMEs in Taiwan</i></p> <p>Lokasi: UKM</p>	<p>Independen : -Investasi Sumberdaya</p> <p>Moderasi : -Leverage R&D</p> <p>Dependen :</p>	<p>Leverage R&D memoderasi pada pengaruh antara investasi sumberdaya terhadap pertumbuhan kinerja.</p>

	Publisher: Bilingual Publishing Co. Alat analisis: SEM AMOS Sampel: 1.970	Pertumbuhan kinerja	
--	--	---------------------	--

2.1.4 Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap *HR System*

1. Mostafa dkk (2014)

Penelitian ini berjudul “*Relationship Between Strategic Human Resource Management Practices And Organizational Innovation With Respect To The Role Of Organizational Learning*”. Studi ini secara empiris meneliti dampak pekerjaan dan tujuan mencapai organisasional praktik sumber daya manusia dan pembelajaran organisasional pada inovasi organisasional di industri Petrokimia Iran. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dan menggunakan Structural Equations Model (SEM) yang terdiri dari Analisis Konfirmasi Faktor dan Analisis Jalur berdasarkan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia yang strategis terkait positif dengan kinerja inovasi dan pembelajaran organisasional secara positif membantu kinerja inovasi organisasional. Dalam penelitian menunjukkan adanya hubungan atau keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan strategis praktik manajemen sumber daya manusia.

2. Shu-Hung Hsu (2014)

Penelitian ini berjudul “*Effects of Organizational Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and*

Performance”. Studi ini menganalisis dan mengukur organisasional bisnis saat ini dengan strategi teknologi informasi (TI), budaya organisasional dan pembelajaran organisasional yang dimediasi oleh manajemen pengetahuan yang akan berdampak pada kinerja. Hipotesis mengusulkan bahwa 1) untuk menggambarkan hubungan antara strategi TI, budaya organisasional, pembelajaran organisasional dan manajemen pengetahuan, hubungan antara strategi TI dan manajemen pengetahuan, hubungan antara budaya organisasional dan manajemen pengetahuan, dan hubungan antara pembelajaran organisasional dan manajemen pengetahuan ; 2) untuk menguji hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasional; dan 3) untuk menghasilkan implikasi untuk efek strategi TI, budaya organisasional, pembelajaran organisasional dan manajemen pengetahuan pada kinerja organisasional bisnis. Desain penelitian menggunakan statistik deskriptif, dan analisis statistik regresi berganda menjelaskan hubungan variabel. Hasil penelitian menemukan bahwa ada hubungan antara variabel dalam penelitian ini. Dengan demikian, dalam penelitian menunjukkan adanya hubungan atau keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan strategis praktik manajemen sumber daya manusia.

3. Zehir dan Dogan (2016)

Penelitian ini berjudul *“The Relation between Learning Orientation and Variables of Firm Performance with Strategic Human Resources Management Applications in the Islamic Banks in Turkey”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak dari Aplikasi Manajemen Sumber

Daya Manusia Strategis (SHRMA) pada orientasi pembelajaran dan kinerja perusahaan di bawah kondisi dunia bisnis yang sangat kompetitif di mana kita hidup saat ini. Variabel penelitian ini adalah Aplikasi Sumber Daya Manusia Strategis, orientasi pembelajaran, dan kinerja perusahaan. Dalam analisis, hubungan konstatif yang tinggi dari variabel-variabel ini dibahas dengan pendekatan reduktan. Ketika semua faktor diperbaiki kecuali variabel orientasi belajar, SHRMA dan kinerja perusahaan, hasil analisis korelasi memberi kita bahwa orientasi belajar, memiliki pengaruh satu-ke-satu yang signifikan pada faktor-faktor SHRMA dan Kinerja Perusahaan. Selain itu, hasil analisis bahwa SHRMA memiliki efek variabel mediator lengkap pada hubungan antara Orientasi Belajar dan Kinerja Perusahaan.

4. Masoud *et al* (2011)

Penelitian ini berjudul “*Strategic Human Resource Management and Organizational Knowledge Creation Capability*”. Penelitian ini berfokus pada bagaimana manajemen sumber daya manusia strategis dalam organisasional publik dapat digunakan untuk membangun dan mendukung kemampuan pengetahuan organisasional dan bagaimana kemampuan ini terkait dengan inovasi organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat konfigurasi SHRM secara signifikan terkait dengan tiga karakteristik tenaga kerja (modal manusia, motivasi karyawan dan pergantian karyawan). Juga karakteristik tenaga kerja secara signifikan terkait dengan kemampuan penciptaan pengetahuan organisasional. Akhirnya hasil menunjukkan bahwa kemampuan

penciptaan pengetahuan organisasional secara signifikan terkait dengan inovasi organisasional.

Tabel 2.4
Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap *HR System*

No	Nama dan Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	<p>Mostafa dkk (2014) <i>Relationship Between Strategic Human Resource Management Practices And Organizational Innovation With Respect To The Role Of Organizational Learning</i></p> <p>Publisher: <i>Department of Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran</i></p> <p>Alat analisis: SPSS dan PLS Graph</p>	<p>Independen : Strategi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia</p> <p>Mediasi : inovasi organisasional</p> <p>Dependen : pembelajaran organisasional</p>	<p>Praktik sumber daya manusia yang strategis terkait positif dengan inovasi organisasional dan pembelajaran organisasional secara positif membantu kinerja inovasi organisasional. Dalam penelitian menunjukkan adanya hubungan atau keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan strategis praktik manajemen sumber daya manusia</p>
2	<p>Shu-Hung Hsu (2014) <i>Effects of Organizational Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance</i></p>	<p>Independen : -Strategi IT -Budaya organisasional -Pembelajaran organisasional</p> <p>Intervening Pengetahuan manajemen</p> <p>Dependen : Kinerja</p>	<p>Ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasional, pembelajaran organisasional, dan strategi IT terhadap pengetahuan manajemen dan kinerja organisasional</p>

	<p>Publisher: Department of Business Administration, Nanhua University, Taiwan</p> <p>Alat analisis: SPSS</p> <p>Sampel: 110</p>		
3	<p>Zehir dan Dogan (2016)</p> <p><i>The Role of The Relation between Learning Orientation and Variables of Firm Performance with Strategic Human Resources Applications in the Islamic Banks in Turkey</i></p> <p>Lokasi: Bank</p> <p>Publisher: Canadian Center of Science and Education</p> <p>Alat analisis: SPSS</p> <p>Sampel: 282</p>	<p>Independen : -Orientasi pembelajaran</p> <p>Intervening Strategi sumber daya manusia</p> <p>Dependen : Kinerja</p>	<p>Orientasi belajar memiliki pengaruh yang signifikan pada faktor-faktor Aplikasi Sumber Daya Manusia Strategis dan kinerja perusahaan. Selain itu, hasil analisis bahwa Aplikasi Sumber Daya Manusia Strategis memiliki efek variabel mediator lengkap pada hubungan antara orientasi belajar dan kinerja perusahaan</p>
4	<p>Masoud <i>et al</i> (2011)</p> <p><i>Strategic Human Resource Management and Organizational Knowledge Creation Capability</i></p>	<p>Independen : -Perceived Servant Strategic leadership</p> <p>Intervening : praktik SDM</p>	<p>Empat konfigurasi SHRM secara signifikan terkait dengan tiga karakteristik tenaga kerja (modal manusia, motivasi karyawan dan</p>

<p>Publisher: Department of management, Kerman branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran</p> <p>Alat analisis: SPSS</p>	<p>Dependen : <i>Turnover Intention</i></p>	<p>pergantian karyawan). Juga karakteristik tenaga kerja secara signifikan terkait dengan kemampuan penciptaan pengetahuan organisasional. Akhirnya hasil menunjukkan bahwa kemampuan penciptaan pengetahuan organisasional secara signifikan terkait dengan inovasi organisasional.</p>
---	---	--

2.1.5 Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap *Dynamic Capabilities*

1. Adrian *et al* (2017)

Penelitian ini berjudul “*The Effect Of Environmental Dynamism, Dynamic Managerial Capabilities, And Deliberate Organizational Learning On The Sme Performance With Dynamic Capabilities As Mediator Variable (Case Study On Small And Medium Enterprise In Surabaya)*”. Studi ini dilakukan pada UKM di Surabaya untuk menilai efek pada kemampuan dinamis ketika menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang sering tidak terkendali dan tidak dapat diprediksi. Sampel penelitian adalah 114 UKM di wilayah Surabaya. Data akan dianalisis dengan pemodelan persamaan struktural. Studi ini menemukan bahwa dinamika lingkungan, kemampuan manajerial dinamis, dan pembelajaran organisasional yang disengaja memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kemampuan dinamis, namun

variabel-variabel ini tidak membuktikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Variabel kemampuan dinamis memediasi hubungan antara dinamisme lingkungan, kemampuan manajerial dinamis dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja perusahaan.

2. Hao dan Jiang (2010)

Penelitian ini berjudul “*An Empirical Study on Paths to Develop Dynamic Capabilities: From the Perspectives of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning*”. Kemampuan dinamis dianggap sebagai premis strategis untuk menciptakan, mempertahankan, dan meningkatkan daya saing berkelanjutan. Mempertimbangkan pembelajaran organisasional sebagai variabel mediator, penelitian ini menguji hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kemampuan dinamis, dan mengidentifikasi jalur untuk mengembangkan kemampuan dinamis dan komponen dari kemampuan ini. Lebih khusus lagi, metode analisis faktor digunakan untuk memverifikasi bahwa kemampuan dinamis terdiri dari empat dimensi, yaitu kemampuan penginderaan lingkungan, kemampuan perubahan dan pembaruan, kemampuan fleksibilitas teknologi dan organisasional. Ditemukan bahwa dimensi orientasi kewirausahaan memiliki efek positif signifikan pada kemampuan dinamis untuk tingkat yang berbeda, sementara pembelajaran organisasional, yang memiliki efek positif signifikan pada kemampuan dinamis, memainkan peran mediasi parsial antara keduanya. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat membangun kemampuan dinamis melalui berbagai tingkat pembelajaran organisasional dalam konteks atmosfer yang inovatif dan proaktif.

3. Richard *et al* (2010)

Penelitian ini berjudul “*Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari budaya pembelajaran organisasional terhadap kemampuan dinamis dan mengetahui pengaruh dari kemampuan dinamis terhadap budaya pembelajaran organisasional dan kinerja. Hasil penelitian menemukan bahwa keselarasan proses organisasional dan budaya belajar organisasional secara signifikan berkontribusi terhadap kemampuan dinamis organisasional dan akhirnya kinerja

4. Jurgita dan Lolita (2015)

Penelitian ini berjudul “*Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan hubungan antara kemampuan dinamis, pembelajaran organisasional dan inovasi dan apa dampak hubungan terakhir terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan kemampuan dinamis.

Tabel 2.5
Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap *Dynamic Capabilities*

No	Nama dan Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Adrian <i>et al</i> (2017) <i>The Effect Of Environmental Dynamism, Dynamic Managerial Capabilities, And Deliberate Organizational Learning On The Sme</i>	Independen : Lingkungan dinamis kemampuan manajerial dinamis pembelajaran organisasional	Kemampuan dinamis memediasi hubungan antara dinamisme lingkungan, kemampuan manajerial dinamis

	<p><i>Performance With Dynamic Capabilities As Mediator Variable (Case Study On Small And Medium Enterprise In Surabaya)</i></p> <p>Lokasi: UKM</p> <p>Publisher: www.journalijar.com</p> <p>Alat analisis: SEM Amos</p> <p>Sample: 114</p>	<p>Intervening Kemampuan dinamis</p> <p>Dependen : kinerja</p>	<p>dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja perusahaan</p>
2	<p>Hao dan Jiang (2010) <i>An Empirical Study on Paths to Develop Dynamic Capabilities: From the Perspectives of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning</i></p> <p>Publisher: School of Business, Fudan University, Shanghai, China</p> <p>Alat analisis: SEM PLS</p> <p>Sampel: 150</p>	<p>Independen : Orientasi kewirausahaan</p> <p>Intervening: Pembelajaran organisasional</p> <p>Dependen : Kemampuan dinamis</p>	<p>Perusahaan dapat membangun kemampuan dinamis melalui berbagai tingkat pembelajaran organisasional dalam konteks atmosfer yang inovatif dan proaktif</p>
3	<p>Richard <i>et al</i> (2010) <i>Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance</i></p> <p>Publisher: www.elsevier.com</p> <p>Alat analisis: SEM Lisrel</p> <p>Sampel: 355</p>	<p>Independen : Budaya organisasional pembelajaran organisasional</p> <p>Intervening kemampuan dinamis</p> <p>dependen: kinerja</p>	<p>Keselarasn proses organisasional dan budaya belajar organisasional secara signifikan berkontribusi terhadap kemampuan dinamis organisasional dan akhirnya kinerja</p>

4	Jurgita dan Lolita (2015) <i>Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance</i> Publisher: Elsevier Ltd. Alat analisis: SPSS	Independen : pembelajaran organisasional Dependen : kemampuas dinamis.	Ada keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan kemampuas dinamis.
---	--	---	--

Tabel berikut menunjukkan rangkuman dari beberapa teori penelitian terdahulu dan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2.6
Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan pada penelitin ini
<i>Transformational strategic leadership</i>	McKenzie <i>et al</i> (2001)	Skala gaya kepemimpinan terdiri dari 21-item Perilaku Kepemimpinan Transformasional	Dalam penelitian ini menggunakan teori McKenzie <i>et al</i> (2001)
	Avolio and Bass (2004)	Multifactor <i>Strategic leadership</i> Questionnaire (MFQ): - idealized influence (attributed) - idealized influence (behavioural) - inspirational motivation - intellectual stimulation - individual consideration - contingent reward - management by exception (active) - management by exception (passive) - laissez-faire	

	Bass (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Penghargaan kontingensi - Manajemen dengan pengecualian (aktif) - Manajemen dengan pengecualian (pasif) - Kepemimpinan Laissez-faire 	
<i>HR System</i>	Kang and Snell (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan dan pengembangan Penilaian kinerja - Kompensasi 	Dalam penelitian ini menggunakan teori Kang and Snell (2009)
	Messersmith <i>et al</i> (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Kepegawaian - Pelatihan - Kompensasi - manajemen kinerja - berbagi informasi - partisipasi dalam pengambilan keputusan 	
	Chuang <i>et al.</i> , 2016	<ul style="list-style-type: none"> - kemampuan - motivasi - kesempatan 	
<i>Dynamic capabilities</i>	Teece (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Sensing - Seizing - Reconfiguration 	Dalam penelitian ini menggunakan teori Teece (2007)
	Cao (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - sensing capabilities - seizing capabilities - reconfiguration capabilities. 	
	Jiao, Alon, & Kwong (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Environmental <i>Sensing</i> Capability - Changing <i>and</i> <i>Renewal</i> Capability - Technological <i>Flexibility</i> Capabilities - Organizational <i>Flexibility</i> Capability 	

<i>Organizational Learning</i>	Watkins and Marsick (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat individu - Tingkat tim atau grup - Tingkat organisasional 	Dalam penelitian ini menggunakan teori Watkins and Marsick (2003)
	Senge (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Model mental - Berbagi visi - Pemikiran system - Penguasaan pribadi - Pembelajaran tim 	
	Zollo & Winter (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Akumulasi Pengalaman - Artikulasi Pengetahuan - Kodifikasi Pengetahuan 	

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Dynamic capabilities*

1. Pengertian *Dynamic capabilities*

Dynamic capabilities merupakan kemampuan perusahaan yang sulit untuk direplikasi yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan pelanggan dan peluang teknologi. Hal itu juga dengan kemampuan perusahaan untuk membentuk ekosistem yang ditempati, mengembangkan produk dan proses baru, dan merancang serta menerapkan model bisnis yang layak (Teece, 2009).

Dynamic capabilities mencakup *sensing*, *seizing*, dan *transformation* yang diperlukan untuk desain dan menerapkan model bisnis. Selain itu juga dapat memungkinkan suatu perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya dan mengarahkan atau kemampuan mitra, menuju upaya hasil tinggi. Ini membutuhkan pengembangan dan koordinasi, atau "mendalangi," perusahaan (dan mitra perusahaan) sumber daya untuk mengatasi dan bahkan membentuk perubahan di pasar, atau lingkungan bisnis lebih umum. Kekuatan *dynamic capability* suatu perusahaan menentukan kecepatan dan derajat (dan biaya terkait)

dari menyelaraskan perusahaan sumber daya termasuk model bisnisnya. Untuk mencapai itu organisasional harus mampu terus merasakan dan menangkap peluang, dan secara berkala mengubah aspek organisasional dan budaya sehingga untuk dapat secara proaktif memposisikan ulang untuk mengatasi ancaman dan peluang yang lebih baru muncul (Teece, 2009).

Peran penting yang dimainkan oleh para pemimpin strategis, yang secara selektif harus beradaptasi dan memperbaiki *dynamic capability* dan juga berfungsi sebagai baris terakhir pertahanan di masa perubahan yang cepat. *Dynamic capability* adalah *multi-faceted*, dan perusahaan tidak selalu kuat di semua jenis. Perusahaan mungkin unggul merasakan peluang baru tetapi relatif lemah dalam mengidentifikasi model bisnis baru untuk mengeksploitasinya. Atau perusahaan mungkin bagus mengembangkan model bisnis baru namun tetap biasa-biasa saja dalam menerapkan dan menyempurnakannya. Bagaimanapun, "*Dynamic capability* yang kuat" umumnya akan berarti kuat (relatif terhadap pesaing) di semua bidang penginderaan yang relevan, merebut, dan mentransformasikan (Teece, 2009).

Beberapa perusahaan cekatan mengantisipasi dan mengeksploitasi kesempatan diciptakan oleh kemajuan teknologi dan perubahan yang cepat dalam pasar mereka. Menurut Teece ditentukan sebagai berikut :

- a. *Dynamic capability* memungkinkan perusahaan untuk merasakan kesempatan/peluang lebih cepat dari saingan, lebih efektif, dan mendukung organisasional transformasi yang dibutuhkan untuk tetap di depan. Ketika dipandu oleh visi strategis yang jelas, mereka memungkinkan perusahaan

untuk menjaga beradaptasi dengan kondisi dinamis dan tidak pasti.

- b. Bertujuan untuk memajukan teori *dynamic capability* dengan menunjukkan pemimpin bagaimana strategis dapat membuat pilihan kemampuan untuk mengembangkan, tergantung pada situasi.
- c. Membantu manajer menentukan spesifik kemampuan yang mereka butuhkan untuk berkembang (Day *et al*, 2016).

Tolak ukur konsisten *dynamic capability* membantu dalam mencapai kebugaran evolusioner, sebagian dengan membantu membentuk lingkungan. Unsur *dynamic capability* yang melibatkan pembentukan (dan tidak hanya beradaptasi) lingkungan adalah kewirausahaan. Dalam berwirausaha harus memiliki kedudukan yang sama dengan kedudukan evolusioner. *Dynamic capability* tidak diragukan lagi relevan untuk mencapai keunggulan kompetitif untuk beberapa waktu. Namun, kepentingan mereka sekarang diperkuat karena ekonomi global telah menjadi lebih terbuka dan sumber penemuan inovasi, dan manufaktur lebih beragam secara geografis dan organisasional dan berbagai penemuan harus dikombinasikan untuk mencapai keberhasilan pasar (Teece, 2009).

Dalam penelitian sebelumnya dicatat bahwa 'kami hanya membuat sketsa garis besar untuk pendekatan *dynamic capability*'. Berikut merupakan sifat dari berbagai kelas *dynamic capability* diidentifikasi, dan upaya dibuat untuk memisahkan *microfoundations dynamic capabilities* dari kemampuan itu sendiri. Dengan kata lain, perbedaan penting dibuat antara proses organisasional dan manajerial, prosedur, sistem, dan struktur yang membentuk masing-masing kelas

kemampuan, dan kemampuan itu sendiri. Satu harus dicatat bahwa identifikasi *microfoundations dynamic capabilities* harus selalu tidak lengkap, tidak rapi, dan agak buram atau pelaksanaannya harus agak sulit. Jika tidak, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan akan mengikis dengan komunikasi efektif dan penerapan konsep *dynamic capabilities* (Teece, 2009).

Literatur lain tentang strategi, inovasi, dan organisasional dan literatur baru tentang *dynamic capabilities* telah mengidentifikasi serangkaian proses dan rutinitas yang dapat dikenali sebagai menyediakan *microfoundation* tertentu untuk *dynamic capabilities*. Tim R&D lintas fungsional, rutinitas pengembangan produk baru, rutinitas kontrol kualitas, dan transfer teknologi atau rutinitas transfer pengetahuan, dan sistem pengukuran kinerja tertentu sebagai elemen penting (*microfoundation*) *dynamic capabilities*. Upaya di sini tidak dirancang untuk menjadi komprehensif, tetapi untuk mengintegrasikan strategi dan literatur inovasi dan menyediakan kerangka kerja payung yang menyoroti kebutuhan manajemen kemampuan yang paling penting untuk mempertahankan kebugaran evolusioner dan kewirausahaan dari perusahaan bisnis (Teece, 2007).

Dynamic capabilities memberikan perspektif teoritis untuk menganalisa penciptaan perusahaan baru dan pengembangan dan pertumbuhan yang sudah ada. Perspektif *dynamic capabilities* telah menjadi dominan dalam manajemen strategis organisasional. Tidak ada kesepakatan tentang apa yang harus terjadi dipahami sebagai *dynamic capabilities*. *Dynamic capabilities* adalah keterampilan dari sebuah perusahaan merestrukturisasi sumber daya dan rutinitasnya yang dianggap sebagai kemampuan utama. Kemampuan dari perusahaan untuk

mengubah dan dibangun kembali lagi dalam penciptaan nilai akan diamati dalam utilitas yang diperoleh (Hernandez *et al*, 2017).

Dynamic capabilities adalah proses dan rutinitas untuk melakukan perubahan itu tergantung pada kognisi administrasi dan pengetahuan tidak berwujud yang membuat penekanan pada perbedaan yang ditemukan. Itulah mengapa kurangnya otonomi atau pelaksanaan otonomi pada organisasional proses dapat dipadamkan dengan kemampuan tidak berwujud, sehingga fokusnya harus aktif rekonfigurasi kemampuan-kemampuan itu sendiri. Pengembangan dan rekonfigurasi *dynamic capability* dibuat melalui proses pembelajaran dan fungsi rutinitas operasional. Kognisi administrasi mengakui pengaruh bakat *administrative* itu pada jejak pengetahuan dan eksploitasi kemampuan. Meskipun, itu dapat berkontribusi pada kelembaman organisasional. Logika pengembangan dan adaptasi *dynamic capabilities* organisasional adalah dasar analisis (Hernandez *et al*, 2017).

2. Komponen *Dynamic capabilities*

Pendekatan konseptual dan operasional untuk kemampuan *dynamic* berdasarkan tiga komponen dasar: keterampilan, rutinitas dan proses. *Dynamic capability* akan menjadi hasil dari perilaku dan keterampilan perubahan dan inovasi, terkait dengan proses dan rutinitas didukung oleh mekanisme pembelajaran dan tata kelola pengetahuan. Indikator dari karakterisasi *dynamic capability*, yang melibatkan unsur-unsur seperti generasi ide dan pengenalan segmen pasar, perubahan organisasional dan inovasi, dan pengembangan pasar baru (Leite *et al*, 2017).

Dynamic capabilities harus dikelola oleh aliansi, dengan definisi batasan organisasional yang memungkinkan itu bertukar dari kompetensi. Tiga elemen sebagai dari *dynamic capabilities* :

- a. Organisasional proses berkaitan dengan kapasitas untuk integrasi dan atau koordinasi sumber daya internal dan eksternal organisasional yang efektif dan efisien.
- b. Kemampuannya untuk mempelajari dan mengkonfigurasi ulang aset berdasarkan pemeriksaan konstan terhadap lingkungan. Posisi, yang melibatkan kepemilikan aset spesifik (teknologi, keuangan, reputasi, struktural dll), memiliki penting implikasi untuk itu tingkat dan manajemen inovasi.
- c. Lintasan di mana investasi awal perusahaan dan repertoar rutinitasnya membatasi dan mengkondisikan alternatif dan tingkah lakunya di masa depan (Leite *et al*, 2017).

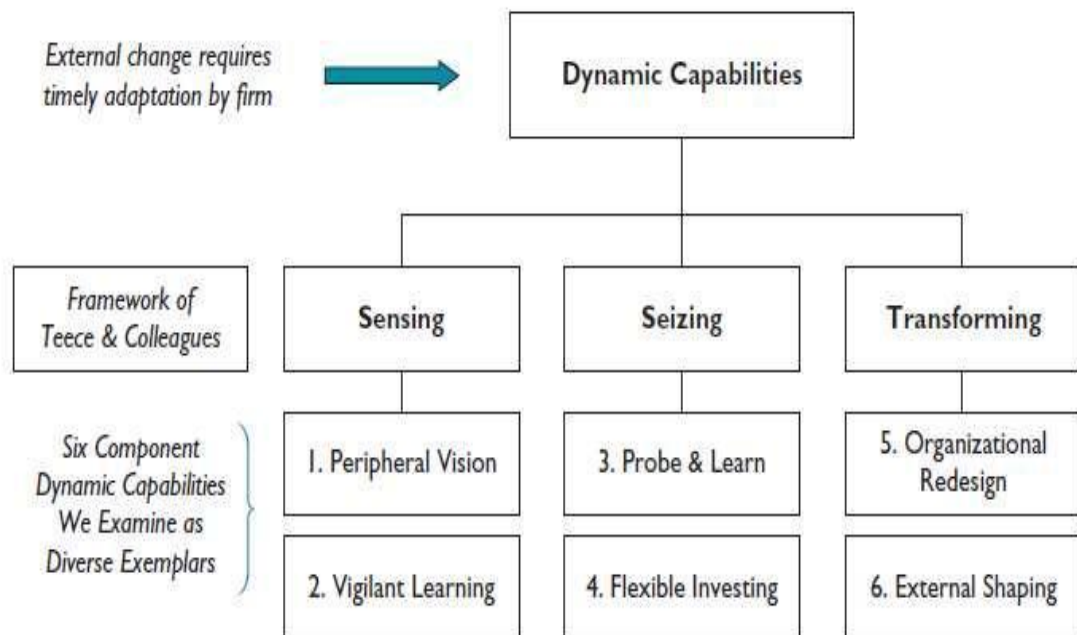
Dynamic capabilities dianggap sebagai rutinitas strategis yang memungkinkan manajer untuk menangkap sumber daya, yang dapat diintegrasikan, dimodifikasi dan digabungkan kembali untuk menghasilkan strategi menciptakan nilai baru. Kemampuan untuk memahami, mengatur, dan secara efektif merangkul pilihan strategis yang berharga merupakan inti *dynamic capability* sebuah organisasional. Teece mengidentifikasi bahwa dasar *dynamic capability* mencakup tiga tahap: *sensing*; *seizing* dan pengelolaan dan transformasi (Leite *et al*, 2017).

3. Fase-fase *Dynamic capabilities*

Beberapa perusahaan cekatan mengantisipasi dan mengeksploitasi peluang dibuat oleh kemajuan teknologi dan perubahan cepat dalam pasar mereka, sementara yang lain berjuang atau keluar dari bisnis, Dengan menggunakan lensa *dynamic capability*, mengikuti Teece dan rekan-rekannya, *dynamic capability* memungkinkan perusahaan untuk merasakan peluang lebih cepat dari saingan, merebutnya dengan lebih efektif, dan mendukung organisasional transformasi diperlukan untuk tetap berada di depan. Ketika dipandu oleh visi strategis yang jelas, mereka memungkinkan perusahaan untuk tetap beradaptasi dengan kondisi yang tidak menentu dan tidak pasti (Day *et al*, 2016).

Dasar-dasar *dynamic capability* mencakup tiga tahap: *sensing*, *seizing* dan *transformation*. Fase-fase *dynamic capabilities* dalam pengembangan inovasi tersebut mencakup: kecukupan *supplier*; identifikasi segmen pasar dan kebutuhan konsumen; dan kapasitas individu untuk menciptakan kemampuan organisasional dalam analisis sistem (Leite *et.al*, 2017).

Teori *dynamic capabilities* dengan menunjukkan bagaimana pemimpin strategis dapat membuat pilihan yang bijaksana tentang kemampuan untuk berkembang, tergantung pada situasinya. *Dynamic capabilities* akan berkontribusi pada teori kontingensi embrio dari peran tersebut dan fungsi *dynamic capabilities* yang berbeda dan membantu manajer menentukan sub-kemampuan spesifik yang perlu mereka kembangkan. Kami fokus pada enam sub-kapabilitas secara khusus, yang diturunkan secara deduktif dari teori dan studi praktik terbaik yang ada, serta secara induktif dari dua kasus longitudinal yang mewakili domain yang sangat berbeda. (Day *et al*, 2016).



Gambar 2.3 Konsep Fase-fase *Dynamic Capability*
Sumber : Day et al (2016)

Hubungan antara enam subkapasitas ini dan tiga kelompok yang utama *sensing*, *seizing*, dan *transformation* yang diusulkan oleh Teece. Banyak *dynamic capabilities* lainnya juga akan dimainkan tergantung pada situasinya. Keenam ini dipilih untuk kepentingan mereka terhadap pilihan strategis yang dibuat dalam dua studi kasus, dan untuk relevansi mereka secara keseluruhan dengan kondisi yang berubah cepat dan tidak pasti lainnya. Setiap dapat menjadi sumber keuntungan yang berkelanjutan jika dikembangkan melalui sulit-untuk-meniru keterampilan yang sangat tertanam dalam organisasional sambil menggambar secara kumulatif pengetahuan yang dilakukan melalui kegiatan internal yang

terpisah, tetapi memperkuat. Kapan digunakan dalam kombinasi mereka dapat menjadi lebih kuat (Day *et al*, 2016).

a. Fase *Sensing*

Proses R&D dalam tahap ini dianggap sebagai dasar dari *sensing* pada *dynamic capabilities* untuk mengetahui informasi elemen eksternal. Kegiatan R&D adalah dibawa di luar perusahaan sehingga bagian R&D dan pengelolaan inovasi yang mengambil keuntungan informasi dari jaringan global dari pengetahuan yang mereka punya (Leite *et.al*, 2017).

1) *Peripheral Vision*

Kemampuan ini lebih dari kegiatan untuk menganalisis trend. Tujuannya adalah untuk melihat sinyal dari potensi peluang dan ancaman baru lahir lebih cepat dari saingan. Seperti dengan visi manusia, pinggiran adalah zona kabur luar area fokus utama (Day *et al*, 2016).

Kemampuan *peripheral vision* ada dua langkah penting :

a) *Scoping*

Scoping adalah mengenai bagaimana untuk memindai dan apa masalahnya. Manajer dapat menggunakan berbagai panduan untuk memastikan bahwa lingkup mereka terlalu luas atau terlalu sempit, dan dengan demikian menghindari kewalahan untuk memenuhi keinginan dengan terlalu banyak sinyal lemah. Panduan ini jauh lebih luas daripada yang digunakan untuk menjalankan bisnis. Panduan frame mencakup tiga bidang :

- belajar dari masa lalu, melalui menganalisis masa lalu bintik-bintik buta atau menemukan instruktif analogi dari industri lain
- fokus pada sinyal yang tepat di depan tim *strategic leadership* tetapi belum melihat atau dihargai, orang memiliki kuat kecenderungan untuk mengabaikan warning signal
- membayangkan masa depan baru dibantu dengan skenario berpikir karena metode ini bertujuan untuk menyediakan konteks yang lebih luas yang membuat mereka lebih menonjol

b) Kemampuan *pemindaian*.

Ada sebuah perbedaan penting antara aktif dan pasif metode pemindaian. Semua manajer memindai, tetapi sering melakukannya secara pasif. Mereka terus-menerus terpapar sejumlah data besar mulai dari kesan kabur desas-desus perdagangan sulit bukti dari ukuran kinerja mereka. Pasif mode pemindaian cenderung untuk memperkuat daripada menantang

keyakinan yang berlaku, penyempitan scan dan menumpulkan rasa ingin tahu. Pemindaian aktif mencerminkan rasa ingin tahu yang intens dan mendorong penyelidikan (Day *et al*, 2016).

2) *Vigilant Learning*

Scanning untuk sinyal lemah dimulai perubahan proses dari penginderaan dalam lingkungan eksternal. Kemampuan penginderaan berikutnya mengharuskan menafsirkan sinyal dalam eksplorasi serta

berwaspada. Kewaspadaan dalam konteks ini mengacu pada keadaan sadar dan rasa ingin tahu tinggi. Dengan kewaspadaan, rasa ingin tahu, dan kemauan untuk bertindak atas informasi parsial. Keadaan sadar mengacu pada penekanan pada proses atas hasilnya, memberikan kendali bebas untuk intuisi dan kreativitas, serta bersikap terbuka terhadap informasi dan perspektif baru. Organisasional dapat belajar untuk melihat lebih cepat dengan :

a) *Fostering a Robust Market Orientation*

Sukses memiliki keterampilan dalam memahami pelanggan dan pesaing, dan menarik serta mempertahankan pelanggan. Dengan demikian, mampu membuat keputusan dari luar ke dalam.

b) *Filtering Out the Filterers*

Pertimbangkan sebuah *surprised* ”organisasional oleh beberapa keadaan atau peristiwa. Pengambil keputusan tidak tahu cara untuk mengidentifikasi dan atau memberdayakan orang-orang untuk berbicara dan sebaliknya, orang-orang ini tidak memiliki pemahaman penuh implikasi dari pengetahuan mereka. Komunikasi dengan bingkai eksplorasi pikiran, dapat membantu mengatasi masalah dalam organisasional.

c) *Suppressing Biases*

Berlaku kebiasaan berpikir dapat menghambat interpretasi berpikiran terbuka dari informasi yang ambigu. Sementara kecenderungan umum manusia untuk menarik kesimpulan dan kemudian melihat bukti untuk

mengkonfirmasi penilaian itu.

d) *Triangulating Perspectives on a Complex Issue*

Manajer harus menggunakan beberapa metode penyelidikan untuk memperjelas sinyal ambigu, dan kemudian menyelidiki secara mendalam untuk mempelajari lebih lanjut tentang sudut pandang yang berbeda (Day *et al*, 2016).

b. Fase Seizing

Setelah organisasional merasakan perubahan baru di lingkungan mereka dan memahami yang lebih dalam yang berarti agak lebih baik, pertanyaannya menjadi apa yang harus dilakukan dengan wawasan baru. Tindakan dan komitmen memasukkan gambar, sementara strategi dasar dan informasi yang tidak lengkap atau bias. Di setiap industri, ada kuburan dari pengadopsi awal dan tingkat kematian ini meningkat ketika berhadapan dengan kecepatan tinggi, pasar yang kompleks dan teknologi (Day *et al*, 2016).

1) *Probe-and-Learn Experimentation*

Percobaan kecil, dirancang dengan baik yang mengeksplorasi inisiatif strategis baru yang memungkinkan untuk investasi berurutan yang menghasilkan *positif results*. Perusahaan terbaik mengangkat praktik *dynamic capability* yang dapat digunakan di banyak bidang, diberikan tiga kondisi terpenuhi.

- a) Organisasional harus memelihara pola pikir eksperimental, termasuk kesediaan untuk tantangan yang ada

- b) Tim menggunakan metode ini harus mampu mengkodifikasi dan berbagi wawasan. Baru perangkat lunak, termasuk kemajuan dalam data *analytics*, dapat membantu tim melacak dan kontrol kelompok serta membantu mengidentifikasi atribut yang paling mempengaruhi kinerja
- c) Perusahaan harus melihat melampaui organisasional mereka sendiri dan pasar batasnya, menyelidiki untuk wawasan dari berbagai macam perusahaan rekan, prekursor, dan jaringan mitra.

2) *Deploying Real Options*

Untuk mendapatkan pasar yang sesuai, investasi keuangan yang signifikan diperlukan. Ini adalah di mana pendekatan nyata pilihan sangat berguna, karena memerlukan pilihan taruhan kecil untuk mempertahankan hak untuk membuat lebih lanjut langkah strategis, tetapi tanpa kewajiban apa pun. Tujuan nyata pilihan adalah untuk meningkatkan perusahaan posisi strategis dalam menghadapi perubahan eksternal yang tidak pasti.

a) *Preserve and Protect Options*

Pilihan ini digunakan untuk menanggapi bergerak kompetitif, pergeseran dalam kebutuhan pasar, atau kejutan dalam iklim ekonomi.

Mereka diciptakan melalui eksperimen dengan hati-hati dikembangkan yang menguji tanggapan strategis yang berbeda dan melalui program pengembangan antisipatif yang memastikan perusahaan tidak di belakang ketika saingan bergerak.

b) *Scouting Options*

Ini adalah pilihan investasi yang dilakukan untuk menemukan teknologi baru atau pasar baru saat ketidakpastian masih cukup tinggi.

c) *Exploratory Options*

Ini sebagian besar pilihan stepping stone, yang melibatkan pasar yang tinggi dan ketidakpastian teknis. Tujuan mereka adalah untuk meminimalkan investasi tetap dan biaya sampai kelayakan komersial yang cukup telah ditetapkan. Investasi eksplorasi kecil membantu perusahaan memperoleh tambahan pengalaman bisnis yang nantinya dapat menjadi komitmen strategis yang lebih besar.

c. Fase Transforming

Sensing dan merebut kemampuan membantu menciptakan peluang bisnis bagi perusahaan, tetapi potensi penuh komersial mereka hanya bisa terwujud jika perusahaan dapat dengan benar menjalankan strategi baru, yang pada gilirannya mungkin memerlukan transformasi organisasional (Day *et al*, 2016).

1) *Organizational Redesign*

Contoh klasik dari kekuatan restrukturisasi adalah General Motor transisi selama tahun 1930-an dari desain fungsional untuk bentuk multi divisi di bawah *strategic leadership* Alfred Sloan. Desain ulang adalah penting untuk menerapkan strategi bersaing GM dengan Ford dengan melakukan diversifikasi penawaran produk RUPS. Langkah berani ini memunculkan Cadillac, Oldsmobile, Chevrolet dan divisi

lainnya dalam GM yang bisa beroperasi dengan otonomi yang lebih besar. Untuk sepenuhnya mengejar inovatif pilihan mungkin memerlukan beberapa organisasional pemisahan dari induk, tapi berapa banyak memerlukan penilaian *strategic leadership*. Pemisahan organisasional dapat membuat atau menghancurkan inisiatif strategis baru. Berapa banyak yang dibutuhkan tergantung pada besarnya diskontinuitas teknologi, kecepatan perubahan, dan apakah strategi baru mengancam untuk melemahkan kompetensi bisnis inti. Semakin besar perbedaan, semakin sedikit bisnis baru harus terikat induk dan lebih dibutuhkan kemampuan sendiri dan freedom. Banyak perusahaan besar mendirikan organisasional terpisah yang didedikasikan untuk mengejar usaha baru yang tidak berjalan dengan baik (Day *et al*, 2016).

2) *External Shaping*

Selain *internal redesign*, transformasi ini tentang melakukan negosiasi ulang lingkungan dan membentuk perusahaan ekosistem. Ini dapat dilakukan melalui joint, menciptakan standar industri baru, atau oleh pembentukan kembali perusahaan bisnis ekologi. Yang terakhir adalah kemampuan transformasi kuat karena bergantung secara ekstensif pada jaringan eksternal. Orang-orang di dalam perusahaan maupun di luar terhubung ke berbagai jaringan. Konsumen yang terhubung melalui ribuan situs *social*, perusahaan bergerak dari rantai pasokan untuk memasok jaringan, dan fokus dari inovasi bergeser di luar perusahaan untuk ekologi bisnis terbuka yang beragam (Day *et al*, 2016).

2.2.2 *Strategic leadership*

1. Teori-teori *Strategic leadership*

Menurut Al-Zegaier (2012), ada sembilan tipe dasar *strategic leadership* dari teori *strategic leadership*. Teori sifat dari *strategic leadership* (*Trait theories of strategic leadership*) menjawab pertanyaan dengan memberikan spesifikasi atau identifikasi sifat, karakteristik, kemampuan, pola perilaku, atau keterampilan yang dimiliki atau ditunjukkan oleh pemimpin. Masalah dalam teori ini adalah selalu mengidentifikasi karakteristik yang membedakan pemimpin dari orang-orang dengan sifat yang sama dengan yang bukan pemimpin (Bass, 1990). Teori manajemen dari *strategic leadership* (*Management theories of strategic leadership*) berhubungan terutama dengan kinerja organisasional atau kelompok. Tipe teori ini mencakup *transactional strategic leadership*, *transformational strategic leadership*, *strategic leadership* demokratis, dsb).

Masalah yang mendasar dari teori ini adalah masalah eksploitasi (Bass, 1990). Teori hubungan (*Relationship theories*) menjawab pertanyaan dengan mendefinisikan *strategic leadership* sebagai hubungan antara orang-orang dengan keinginan dan kebutuhan bersama yang berjuang untuk tujuan bersama. Hubungan ini didefinisikan dengan konflik dan dengan pengaruh. Teori Proses (*Process theories*) menjawab pertanyaan dengan mendefinisikan *strategic leadership* sebagai proses dari interaksi dinamis di antara orang-orang dengan etika yang berbeda-beda untuk menyelaraskan mereka dalam menyelesaikan masalah sosial khusus atau untuk menghasilkan secara evolusi perubahan sosial.

Dalam teori ini pemimpin lebih dipandang simbol dari yang diinginkan oleh setiap orang dari pada sebagai pembuat / produsen hasil. Teori Perilaku (*Behavioural theories*) membahas beberapa celah dalam teori sifat dengan konsentrasi pada apa yang benar-benar dilakukan oleh pemimpin bukan pada kualitas yang mereka miliki (Theory X dan Theory Y). *Strategic leadership* partisipatif (*Participative strategic leadership*) merekomendasikan gaya kepemimpinan yang melibatkan orang lain dalam proses *strategic leadership*. Teori-teori ini (Gaya kepemimpinan Lewin, Gaya kepemimpinan Likert) menyarankan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menerima atau menolak perkataan dari bawahannya dalam proses *strategic leadership*. *Strategic leadership* Situasional (*Situational strategic leadership*) menyarankan bahwa *strategic leadership* adalah reaksi terhadap situasi di mana sedang dilaksanakan. Teori-teori ini (model normatif, model *strategic leadership* berpusat-tindakan, *strategic leadership* kesatuan, model *strategic leadership* situasional Hersey and Blanchard, teori lintasan-tujuan, dsb.) menyarankan bahwa mungkin gaya kepemimpinan yang berbeda memerlukan level yang berbeda pada organisasional yang sama. Teori kontingensi (*Contingency theories*) memperhalus sudut pandang situasional dengan berfokus pada identifikasi variabel-variabel situasional yang menentukan gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk menyesuaikan dengan keadaan tertentu. Teori *Strategic leadership House's Path-Goal* dikembangkan oleh Robert House dan memiliki akar-akar dalam teori harapan dari motivasi. Teori ini berdasarkan pada alasan bahwa persepsi karyawan akan harapan (*expectancy*) antara usaha dan kinerjanya sangat dipengaruhi oleh perilaku

pemimpinnya. Keempat gaya kepemimpinan menurut House adalah: *directive*, *supportive*, *participative*, dan *achievement-oriented*.

2. Definisi *Transactional strategic leadership* dan *Transformational*

Menurut Hamilton (2010), berdasarkan teori *strategic leadership*, *transactional strategic leadership* dan *transformational strategic leadership* termasuk dalam teori *strategic leadership* manajemen (Al-Zegaier, 2012). *Transactional strategic leadership* secara sederhana diringkas sebagai transaksi antara pemimpin dan bawahan, dalam usaha untuk meningkatkan kinerja. Secara umum didefinisikan sebagai *strategic leadership* yang berdasarkan transaksi antara manajer dan pekerja (Bass, 1990). Bass (1990) mendeskripsikan *Transactional strategic leadership* secara terperinci sebagai perubahan dalam tingkat atau peningkatan marginal yang dapat dilihat sebagai hasil dari *strategic leadership* yaitu proses pertukaran: suatu transaksi yang bawahan mencapai kinerja dan mencapai kontrak eksplisit atau implisit dengan pimpinannya. *Transactional strategic leadership* sebagai persyaratan dan kondisi eksplisit khusus dari suatu tugas, dilengkapi dengan penghargaan (*reward*) untuk memenuhi persyaratan tersebut dan bahwa memenuhi persyaratan adalah melengkapi transaksi tersebut. Sedangkan *Transformational strategic leadership* merupakan tipe *strategic leadership* yang menginspirasi dan mentransformasi pekerja dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Bass (1990) menjelaskan *Transformational* terjadi jika pemimpin memperluas dan mengangkat kepentingan dari pekerja, ketika mereka membuat kesadaran dan penerimaan dari tujuan dan

misi kelompok, dan ketika mereka memadukan para pekerja untuk melihat lebih jauh dari sekedar kepentingan diri sendiri untuk kebaikan kelompok.

2.2.4 Pembelajaran Organisasional (*Organizational Learning*)

1, Pengertian Pembelajaran Organisasional

Pembelajaran organisasional adalah organisasional yang secara terus menerus belajar meningkatkan kapasitasnya untuk berubah (Kurniasari, 2014). Pembelajaran organisasional berupa adanya tindakan dari individu maupun kelompok yang dapat mempengaruhi organisasional (Erlinda, 2015). Pembelajaran organisasional merupakan perubahan dalam pengetahuan organisasional untuk memberikan pengalaman kepada organisasional (Sheleen, 2015). Dimana individu secara berkelanjutan mengembangkan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan, dimana dengan menambah pola berfikir yang lebih baik, adanya aspirasi bersama yang terbuka, dan individu secara bersama terus belajar (Yemima, 2015). Dalam pembelajaran organisasional diperlukan proses pembelajaran interaktif untuk menanggapi perubahan internal dan eksternal organisasional serta konsep yang digunakan dalam organisasional untuk mendiskripsikan aktivitas yang terjadi dalam organisasional dan merupakan bentuk dari organisasional ketika aktivitas atau proses pembelajaran terjadi dalam organisasional (Octavia, 2015). Berbagi informasi dan semua anggota organisasional bekerja sama merupakan faktor penentu keberhasilan organisasional yang mencakup keseluruhan organisasional maupun tingkatan organisasional yang berbeda (Robbins and Coulter, 2010). Pembelajaran organisasional adalah organisasional yang mampu belajar dari pengalaman dan

mampu melakukan eksperimen akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasional yang tidak melakukannya (Andrew, 2015). Organisasional haruslah mengembangkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diinginkan dan pembelajaran berkelanjutan penting pada setiap individu organisasional (Kurniasari, 2014).

Chang dan Lee (2007) menunjuk pembelajaran adalah kekuatan pertumbuhan bisnis. Pembelajaran organisasional adalah tentang pelatihan perusahaan, peningkatan keterampilan, pengalaman kerja, dan pendidikan formal. Pembelajaran organisasional harus mendorong semua karyawan untuk melakukan dalam proses pembelajaran melalui eksperimen, dialog dan belajar dari satu sama lain (Hodgkinson, 2000). Cook dan Yanow (1995) menyebutkan pembelajaran organisasional adalah bentuk pembelajaran yang dikembangkan di organisasional melalui individu kunci untuk dikaitkan dengan perubahan organisasional selanjutnya. Pembelajaran organisasional adalah generasi partisipasi anggota organisasional dalam interaksi dan berbagi pengetahuan dan pengalaman (Curado, 2006).

Pembelajaran organisasional adalah cara untuk menumbuhkan ide-ide baru dan inovatif (Curado, 2006). Nonaka dan Takeuchi (1995) menciptakan model spiral pembelajaran organisasional empat tahap, termasuk, sosialisasi, eksternalisasi, internalisasi, dan kombinasi (SECI), yang dikenal sebagai model SECI. Senge (1990) mengembangkan lima karakteristik utama pembelajaran organisasional yang mencakup model mental, berbagi visi, pemikiran sistem, penguasaan pribadi, dan pembelajaran tim.

Pembelajaran organisasional menghubungkan hubungan antara strategi bisnis dan lingkungan perubahan (Crossan & Berdrow, 2003). Garvin (1998) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional menyajikan lima tugas utama: pemecahan masalah sistematis, eksperimen, pembelajaran dari pengalaman masa lalu, belajar dari yang lain, dan mentransfer pengetahuan. Pembelajaran organisasional juga pandai dalam pembelajaran organisasional (Tsang, 1997). Huber (1991) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional meliputi empat langkah: 1) akuisisi pengetahuan; 2) distribusi informasi; 3) informasi interpretasi; dan 4) memori organisasional.

2. Karakteristik Pembelajaran Organisasional

Farago dan Skyrme (1995) mengatakan bahwa pembelajaran organisasional memiliki karakteristik sebagai berikut :

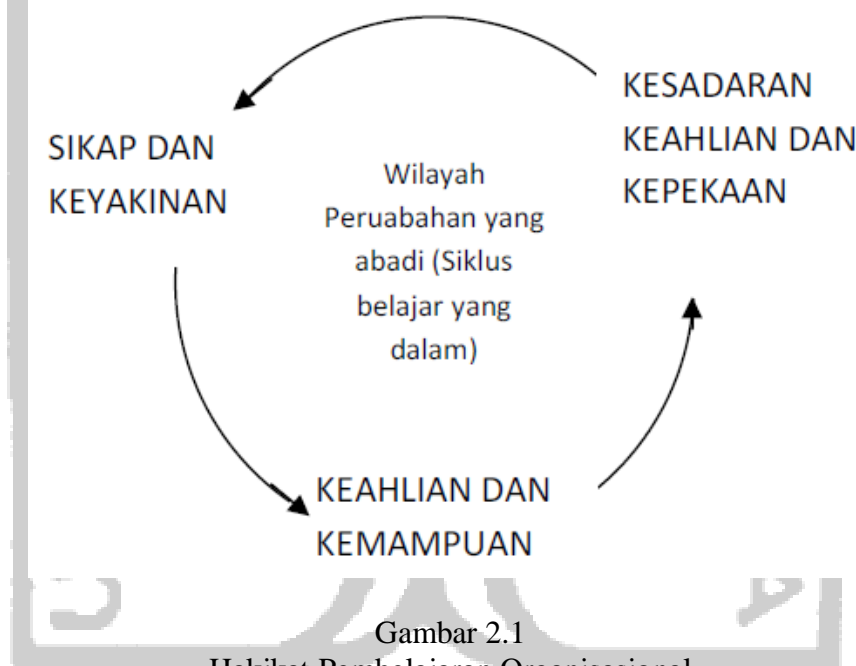
- a. Berorientasi pada masa depan dan hal-hal yang sifatnya eksternal atau diluar dari organisasional
- b. Arus dan pertukaran informasi yang jelas dan bebas
- c. Adanya komitmen untuk belajar dan usaha individu untuk mengembangkan diri
- d. Memberdayakan dan meningkatkan individu-individu di dalam organisasional
- e. Mengembangkan iklim keterbukaan dan rasa saling percaya
- f. Belajar dari pengalaman

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pembelajaran organisasional adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif

untuk meningkatkan kualitas diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasional yang terbuka dan arus informasi yang jelas.

3. Hakikat Organisasional Pembelajaran

Menurut Senge (2006), hakikat dari organisasional pembelajaran adalah siklus dari keahlian dan kemampuan-kemampuan dan kepekaan sikap dan keyakinan dari seluruh (wilayah) perubahan yang langgeng (siklus belajar yang dalam). Secara sederhana dapat digambarkan pada gambar 2.1 :



Gambar 2.1
Hakikat Pembelajaran Organisasional

Dari gambaran diatas bermakna ketika memiliki keahlian dan kemampuan baru sebagai hasil proses belajar (yang merupakan integrasi dari aspirasi perenungan dan perbincangan-konseptual) akan menimbulkan perubahan. Melihat sesuatu yang baru dari sebelumnya (kesadaran dan kepekaan baru), yang selanjutnya bergeser ke dalam sikap dan keyakinan baru. Seseorang dapat meletakkan dirinya dengan baik dalam kebersamaan. Memecahkan masalah

bersama , berfikir sistem sehingga didapatkan solusi permasalahan yang objectif. Demikian seterusnya jika organisasional pembelajaran itu terus berjalan. Karena situasi lingkungan yang terus menerus berubah menghendaki proses serupa terus berkembang secara bertahap. Dengan cara demikian organisasional yang dikendalikan orang-orang yang terlibat dalam organisasional pembelajaran akan terus mampu bersaing (untuk dunia bisnis) atau mampu memberikan pelayanan publik yang baik (untuk organisasional publik).

4. Alasan Pembelajaran Organisasional Dibutuhkan

Menurut Maryani dkk (2010), alasan organisasional pembelajar dibutuhkan karena:

a. Persaingan usaha yang ketat

Pada era globalisasi saat ini, persaingan dalam bidang industri sedang mengalami persaingan usaha yang ketat. Maka dari itu setiap organisasional diwajibkan untuk terus melakukan pembelajaran agar tetap *survive* dari persaingan.

b. Sinergi di antara anggota

Dengan pembelajaran organisasional, para karyawan di dalam suatu organisasional akan bersinergi dalam melakukan pembelajaran.

c. Perubahan yang cepat

Era globalisasi menuntut dunia industri untuk melakukan perubahan dengan cepat. Pembelajaran organisasional tidak hanya melakukan pembelajaran terus menerus tetapi dapat menciptakan pengetahuan baru untuk memenuhi tuntutan perubahan yang cepat dalam dunia industri.

d. Mengantisipasi masa depan dan tidak kepastian

Pembelajaran organisasional dan perubahan untuk mengantisipasi masa depan dan menyesuaikan ketidak pastian yang akan datang dalam lingkungan bisnis.

5. Dimensi Pembelajaran Organisasional

Untuk menjadikan organisasional dapat terus bertahan maka kelima dimensi perlu ada dan dibutuhkan, karena dimensi-dimensi ini memungkinkan organisasional untuk belajar, berkembang, dan berinovasi. Pembelajaran organisasional adalah organisasional dimana orang terus menerus memperluas kemampuan mereka dan terus menerus belajar (Senge, 2006). Kelima dimensi pembelajaran organisasional berdasarkan buku *The Fifth Discipline* (Senge, 2006) adalah sebagai berikut:

a. *Mental Model*

Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat. Namun, dalam organisasional yang terus berubah, *mental model* ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghambat daptasi yang dibutuhkan. Dalam pembelajaran organisasional, *mental model* ini dicermati, didiskusikan, dan direvisi pada level individual, kelompok, dan organisasional.

b. *Shared Vision*

Di dalam organisasional terdiri atas berbagai macam individu-individu yang berbeda latar belakang, kesukaan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasional jika tidak memiliki visi yang sama. Karena

untuk mencapai tujuan organisasional dengan baik, organisasional harus memiliki visi yang jelas. Dengan komunikasi visi yang baik akan lebih memudahkan mencapai tujuan organisasional.

c. *System Thinking*

Menjelaskan bahwa anggota dari suatu organisasional harus melihat organisasional secara keseluruhan, tidak hanya melihat dari unitnya saja. Karena semua unit di dalam organisasional berperan penting untuk organisasional. Ketika semua karyawan melihat semua unit itu berperan penting untuk organisasional, organisasional yang demikian ini akan membuat proses pembelajaran lebih cepat karena masing-masing orang dari fungsi/unit yang berbeda akan berbagi pengetahuan dan pengalamannya

d. *Personal Mastery*

Pembelajaran organisasional memerlukan karyawan yang berkompotensi tinggi. Para karyawan diharuskan untuk terus belajar agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari yang berbasis kekuatan fisik (tenaga otot) ke berbasis pengetahuan (tenaga otak). *Personal mastery* menjelaskan pembelajaran individual untuk memperluas kemampuan diri. Untuk memenuhi persyaratan perubahan dunia kerja, semua pekerja harus memiliki kemauan dan kebiasaan untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan terus belajar. Kompetensi diri bukan hanya di bidang pengetahuan, tetapi kemampuan berinteraksi dengan orang lain, menyelesaikan konflik, dan saling mengapresiasi pekerjaan orang lain. Dengan melakukan hal tersebut dengan

baik, maka akan mempercepat proses pembelajaran individu di dalam organisasional.

e. *Team Learning*

Setiap karyawan memiliki pengetahuan dan pengalamannya sendiri. Diperlukan untuk berbagi wawasan pengetahuan dan belajar bersama dengan karyawan yang lainnya. Dengan dilakukan hal seperti itu maka pembelajaran organisasional tidak akan berjalan lambat atau bahkan berhenti. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk meningkatkan kapasitas organisasional.

2.3 Hubungan Variabel Penelitian dan Hipotesis

2.3.1 *Transformational strategic leadership* dan *dynamic capability*

Pendekatan *dynamic capabilities* bertujuan untuk memahami dan menjelaskan keunggulan kompetitif perusahaan. *Dynamic capability* telah dianggap sebagai kemampuan perusahaan untuk mengubah basis sumber daya untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece *et al*, 1997). Karenanya, mereka sangat sulit untuk diamati dan bahkan lebih sulit untuk direplikasi organisasional lain. Karena alasan ini, *dynamic capability* telah dikaitkan dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, khususnya di lingkungan yang ditandai oleh perubahan.

Teece (2009) menemukan tiga *dynamic capability*: “(1) untuk merasakan dan membentuk peluang dan ancaman (2) untuk merebut peluang dan (3) untuk mempertahankan daya saing melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan

dan, bila perlu, mengkonfigurasi ulang aset bisnis yang tidak berwujud dan berwujud”.

Komponen pertama dari *dynamic capability*, penginderaan, berarti bahwa organisasional itu gesit dalam memindai lingkungan untuk mengidentifikasi peluang pasar baru. Untuk melakukannya, perusahaan harus terus meninjau dampak perubahan lingkungan terhadap kebutuhan pelanggan dan menganalisisnya portofolio produk untuk memastikan keterpaduannya dengan tuntutan klien (Pavlou dan El Sawy, 2011). Kedua, kemampuan merebut diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan mampu melakukan investasi yang diperlukan untuk mengubah rutinitas yang ada. Karena itu, perusahaan harus memilikinya protokol (prosedur internal) untuk mengambil keputusan yang berorientasi perubahan dan bahkan formal komite untuk mengelola peluncuran produk baru. Tidak mengherankan jika suatu perusahaan merasakan peluang bisnis tetapi gagal berinvestasi (Teece, 2009). Akhirnya, kapabilitas konfigurasi ulang menuntut efisiensi dalam implementasi perubahan yang mendorong pengembangan produk baru untuk mengintegrasikan semua proses yang ada tanpa kehilangan efisiensi. Penugasan kembali dan konfigurasi ulang (Capron *et al*, 1998) juga dapat melibatkan desain ulang model bisnis serta perataan kembali aset.

Ambrosini *et al* (2009) menyoroti peran yang relevan dari persepsi manajerial terhadap kedinamisan lingkungan dalam merespon atas perubahan. Persepsi manajer mempengaruhi perilaku mereka terhadap pembaruan basis sumber daya perusahaan, seperti yang ditunjukkan dalam Helfat *et al* (2007),

perlu untuk mempertimbangkan apa yang dilihat dan ditindaklanjuti oleh manajer dalam hal lingkungan dan sumber daya mereka. Dengan kata lain, perilaku manajerial dan gaya kepemimpinan menjadi pemicu kritis untuk *dynamic capability*, dan dapat dikatakan bahwa cara dimana manajer puncak yang mengirim pesan akan mempengaruhi kebijakan dan praktik yang mereka laksanakan untuk mengembangkan kemampuan. Dalam hal ini, cara dimana tindakan manajer puncak (CEO) dan persepsi oleh pengikut mereka dapat dipahami menggunakan kerangka kerja transformasional/transaksional (Bass *et al*, 2003) di tingkat strategis organisasional.

Transformational strategic leadership telah disarankan sebagai penggerak perubahan organisasional karena itu membantu untuk mencapai identifikasi pengikut dengan nilai-nilai, misi organisasional dan visi (Bass *et al*, 2003). Identifikasi sangat penting karena membuat pengikut memahami pentingnya pekerjaan dan mendorong mereka untuk melihat pekerjaan mereka sendiri (Yukl, 2006). Dengan kata lain, *transformational strategic leadership* adalah bentuk spesifik dari *strategic leadership* strategis yang menekankan pada transformasi anggota organisasional dan keselarasan individu dan kepentingan kolektif (Pawar dan Eastman, 1997). Dibawah *transformational strategic leadership*, pemimpin menggerakkan pengikut melampaui kepentingan pribadi langsung. *Transformational strategic leadership* menekankan pentingnya hubungan para pemimpin dengan pengikut (Cannella dan Monroe, 1997). Dalam melakukan hal itu, *transformational strategic leadership* menerapkannya pengaruh melalui: perilaku karismatik; memberikan motivasi inspirasional kepada para pengikut;

memberikan stimulasi intelektual; dan akhirnya memberikan pertimbangan individu.

Pemimpin dengan perilaku *transformational* sering kali merupakan komunikator yang efektif dan biasanya melayani untuk melibatkan konsep diri individu demi kepentingan misi perusahaan (Jung *et al.*, 2003). Dengan memberikan stimulasi intelektual, *transformational strategic leadership* mendorong individu untuk berpikir lebih jauh, untuk melihat masalah dari sudut yang berbeda dan untuk mengadopsi proses berpikir generatif (Sosik *et al.*, 1997). Pemimpin dengan perilaku transformasional juga mendorong inovasi, menciptakan iklim yang aman secara psikologis tempat ide-ide inovatif diakui. Mempertimbangkan karakteristik *transformational strategic leadership* membuat berpikir bahwa pemimpin *transformational* dapat menumbuhkan dan menginspirasi perilaku yang diperlukan untuk *dynamic capability* tertentu.

Manajer harus mengakumulasi dan kemudian menyaring informasi dari profesional dan sosial kontak untuk membuat dugaan atau hipotesis tentang kemungkinan evolusi teknologi, kebutuhan pelanggan dan respons pasar. Tugas ini melibatkan pemindaian dan pemantauan perkembangan teknologi internal dan eksternal dan dijelaskan dalam hal pencarian, pengambilan risiko, eksperimen dan inovasi (Teece, 2007). Dalam arti ini, perilaku *strategic leadership* CEO *transformational* diharapkan secara positif memengaruhi penginderaan *dynamic capability*. Juga, untuk merebut kemampuan - terkait dengan investasi yang dibutuhkan untuk perubahan rutinitas yang ada - manajer perlu membuat penilaian yang tidak memihak dalam kondisi ketidakpastian tentang bukan hanya

permintaan di masa depan dan respons kompetitif yang terkait dengan beberapa lintasan pertumbuhan, tetapi juga tentang hasil dari membuat saling terkait investasi dalam aset tidak berwujud (Teece, 2009). Oleh karena itu, tingkat transformasi tertentu. Diperlukan *strategic leadership* dan perilaku visioner untuk mengembangkan kemampuan investasi apa pun.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diajukan hipotesis pertama sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh signifikan dan positif dari transformational strategic leadership terhadap dynamic capabilities

2.3.2 Transformational Strategic leadership dan HR System

Strategi pemimpin dapat mempengaruhi pilihan sistem SDM dengan mengkomunikasikan visi dan cara kerja. Menurut Elenkov *et al* (2005), ada banyak cara di mana strategi para pemimpin dapat mempengaruhi proses organisasional: Melihat tren lingkungan yang mempengaruhi masa depan organisasional dan memberikan komunikasi yang lebih efektif ke seluruh organisasional, yang mengarah ke tingkat organisasional yang lebih tinggi inovasi; melalui penciptaan visi masa depan yang menarik; dan melalui seleksi, promosi dan dukungan berkelanjutan. Selain itu, literatur juga menunjukkan bahwa para pemimpin dapat mempengaruhi budaya organisasional yang didefinisikan sebagai "suatu sistem nilai-nilai bersama (yang menentukan apa yang penting) dan norma-norma yang menentukan sikap dan perilaku yang sesuai perilaku untuk anggota organisasional (bagaimana merasakan dan berperilaku) (Taylor *et al*, 2008).

Budaya organisasional dipengaruhi oleh strategi para pemimpin membahas proses cara melakukan sesuatu dalam organisasional. Para pengambil keputusan bisa menjadi kunci perusahaan sendiri atau manajer tingkat senior yang pandangannya menentukan strategi keseluruhan perusahaan dan pendekatan umum perusahaan untuk implementasi strategi. Dalam hal ini, persepsi pimpinan tentang Orientasi HRM dapat didefinisikan sebagai keyakinan dimana perusahaan harus mengelola karyawannya, dan pada gilirannya, bagaimana manajer SDM atasnya harus merancang sistem SDM. Dalam hal ini, CEO gaya kepemimpinan akan menjelaskan bagaimana manajer SDM harus merancang sistem SDM. Sejak dua gaya kepemimpinan berbeda dalam kaitannya dengan proses dimana pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahannya, diharapkan strategi (gaya kepemimpinan CEO) dapat mempengaruhi orientasi sistem HRM dengan cara yang berbeda (Podsakoff *et al*, 1996).

Sistem SDM adalah seperangkat praktik HRM yang selaras secara internal dengan tujuan tertentu. Kang dan Snell (2009) membedakan antara sistem pengembangan berbasis keterampilan, yang berfokus pada pengembangan karyawan yang berharga untuk variasi dan keserbagunaan keterampilan pengetahuan mereka, dan sistem pengembangan berbasis pekerjaan atau fungsi, yang menjadi perhatian utama mengembangkan karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan mereka saat ini. Kedua Sistem SDM selaras secara internal, tetapi berbeda dalam hal tujuan (fokus pada pengembangan keterampilan karyawan untuk organisasional vs mengembangkan keterampilan karyawan untuk pekerjaan itu).

Sistem pengembangan berbasis keterampilan memungkinkan sifat-sifat perilaku diintegrasikan ke dalam model HRM dan memungkinkan penilaian *ex ante* individu terhadap persyaratan dan tanggung jawab selain dari yang saat ini dipegang, sementara sistem pekerjaan atau fungsi berbasis berfokus pada keterampilan saat ini dan teknis dan mengevaluasi kinerja dalam pelaksanaan spesifik tugas-tugas *ex post* (Catano, 1998).

Sistem pengembangan berbasis keterampilan ditandai dengan pelatihan dan pengembangan keterampilan masa depan, penilaian perilaku kinerja dan gaji berbasis keterampilan meningkatkan peluang dan motivasi bagi individu untuk mengalami beragam tugas (Lepak dan Snell, 2002). Sistem ini cenderung menggunakan pelatihan ekstensif untuk fokus pada persyaratan keterampilan di masa depan dan persyaratan pekerjaan saat ini dan meningkatkan potensi dan keterbukaan karyawan untuk mempelajari keterampilan baru. Tujuan utamanya adalah mendorong karyawan untuk mempelajari pengetahuan dan gagasan baru, dengan toleransi kesalahan di luar pekerjaan mereka saat ini. Juga, sistem pengembangan berbasis keterampilan memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan, menetapkan tujuan kinerja mereka sendiri, dan mengubah cara mereka melaksanakannya pekerjaan untuk menghadapi keadaan luar biasa yang membutuhkan kreativitas dan inisiatif (Bae dan Lawler, 2000). Tujuannya adalah untuk membangun hubungan yang lebih dekat antara kinerja individu dan keberhasilan organisasional dalam perspektif jangka panjang. Selain itu, para pemimpin fokus pada pengembangan multi-terampil karyawan yang lebih fleksibel yang kemampuannya dapat digunakan di berbagai situasi alternatif.

Prioritas mereka adalah potensi karyawan dan keterbukaan untuk mempelajari keterampilan baru. Sebaliknya, pekerjaan atau fungsi berbasis sistem pengembangan, ditandai dengan pelatihan dan pengembangan keterampilan terkait pekerjaan, perkembangan penilaian kinerja dan pembayaran berbasis pekerjaan, mendorong karyawan untuk berinvestasi dibidang fungsional tertentu dan memanfaatkan efisiensi pengetahuan khusus bagi mereka. Sistem SDM telah mengorganisir upaya mereka di sekitar tugas yang terkait dengan pekerjaan, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan (Catano, 1998). Sistem ini menggunakan pelatihan intensif untuk meningkatkan keterampilan terkait pekerjaan saat ini (Lepak dan Snell, 2002). Selain itu, sistem pengembangan berbasis pekerjaan atau fungsi memperkuat kinerja karyawan dan upaya dalam pekerjaan mereka saat ini, dengan berfokus pada prosedur yang ditentukan atau hasil yang ditentukan atau keduanya (Lepak dan Snell, 2002) dan pada efisiensi (Bae dan Lawler, 2000).

Koneksi cepat antara tindakan yang dilakukan individu dan hasil yang mereka capai sangat penting di sini, memastikan kesesuaian dengan standar sekarang, menghilangkan ketidakpastian, dan meningkatkan prediktabilitas perilaku individu di tempat kerja (Kang dan Snell, 2009). Dalam kasus-kasus ini, para pemimpin menjadi fokus dengan pengetahuan mendalam dalam domain tertentu, yang sering memiliki sedikit kemauan atau kemampuan untuk bertukar dan menggabungkan pengetahuan baru di luar bidang khusus mereka.

Pemimpin *transformational* membangun budaya yang menekankan sifat proaktif, diberdayakan dan inovatif (Smith *et al*, 2004). Penekanan pada inovasi

akan bertujuan untuk desain sistem SDM yang terkait dengan penggunaan pelatihan ekstensif untuk fokus pada keterampilan masa depan di luar persyaratan pekerjaan saat ini, mencari pengembangan berbasis keterampilan. Selanjutnya, penggunaan penilaian kinerja berbasis keterampilan dan / atau sistem insentif dapat mendorong individu untuk memperoleh pengetahuan dan gagasan baru di luar kemampuan langsung pekerjaan mereka (Guthrie, 2001) dan pelatihan fokus pada keterampilan masa depan dan gaji berbasis keterampilan. Sebaliknya, *transactional strategic leadership*, memperhatikan pemberian imbalan kontinjensi, akan cenderung untuk mempromosikan sistem SDM di mana pelatihan intensif berfokus pada peningkatan keterampilan terkait pekerjaan saat ini (Guthrie, 2001), dan akan lebih dekat dengan pekerjaan atau fungsi berbasis pengembangan sistem SDM. Filosofi yang tersirat dalam penggunaan penilaian *transactional strategic leadership* dan sistem insentif difokuskan pada kinerja dan upaya individu dalam pekerjaan saat ini, seperti praktik HRM berbasis pekerjaan. Pemimpin transaksional beroperasi di dalam sistem atau budaya yang ada, cenderung menghindari risiko, dan fokus pada batasan waktu, standar dan efisiensi (Bass, 1985). Interaksi anggota organisasional dengan para pemimpin ini didasarkan pada pertukaran di mana karyawan secara khusus dihargai dan diakui untuk mencapai tujuan. Selain itu, para pemimpin transaksional memantau individu dan kinerja tim untuk mengantisipasi kesalahan dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan (Howell dan Avolio, 1993). Dibandingkan dengan pemimpin transformasional, pemimpin transaksional lebih fokus pada efisiensi operasi yang ada daripada memperoleh kemampuan baru (Shamir *et al.* , 1993).

Berdasarkan argumen di atas, maka dapat diajukan hipotesis antara *strategic leadership* dengan orientasi praktik HRM, yaitu:

H2 : Terdapat pengaruh signifikan dan positif dari transformational strategic leadership terhadap HR System

2.3.3 HR System Terhadap *Dynamic capabilities*

Menurut Schuler *et al* (dalam Sutrisno 2014) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasional sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasional, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasional, dan masyarakat. Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013) antara lain adalah menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*. Penelitian Farizqi (2018) yang menunjukkan bahwa fase-fase adaptasi *dynamic capabilities* berperan penting dalam proses pengembangan inovasi pada industri kreatif. Penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan mengenai langkah-langkah yang dilakukan perusahaan untuk menyerap pengetahuan eksternal perusahaan sehingga membantu dalam penentuan proses pengembangan inovasi. Hun Whee Lee *et al* (2016), hasil penelitian menunjukkan

adanya hubungan yang signifikan antara sistem HRM dan proaktifitas karyawan dan inovasi kelompok. Rafiei dan Fereshte (2015) menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara pengetahuan tentang hukum dan peraturan dan indeks pengajaran yang efektif sebelum dan sesudah lokakarya tentang empat indikator: evaluasi siswa, metode pengajaran, perencanaan, pola perilaku dan aturan dan peraturan. Hal ini menunjukkan dampak dari lokakarya yang ditargetkan dan peran para ahli pendidikan dalam proses menciptakan kembali manajemen sumber daya manusia dalam sistem pendidikan tinggi. Tung-Shan Liao (2019) mengungkapkan bahwa leverage R&D sebagai leveler penting dalam manajemen sumber daya meningkatkan keunggulan sumber daya. Dan Voca dan Ymer (2019) menunjukkan bahwa pendidikan formal para wirausahawan tidak berdampak pada kinerja UKM, sedangkan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM.

Sejalan dengan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh signifikan dan positif dari HR System terhadap dynamic capabilities

2.3.4 Gaya Kepemimpinan, HR System dan Dynamic Capabilities

Akhirnya, dapat diharapkan bahwa setiap sistem SDM mempengaruhi *dynamic capability* yang berbeda. Seperti Wright *et al* (1994) menunjukkan, bahwa praktik HRM akan mendorong perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategis. Oleh karena itu, kami berpendapat bahwa sistem SDM bertindak sebagai mekanisme mediasi antara gaya kepemimpinan dan *dynamic capability*.

Pemahaman yang lebih baik tentang peran pekerja dalam menciptakan *dynamic capability* membutuhkan koneksi antara kontribusi karyawan, pilihan manajemen sumber daya manusia dan pengembangan rutinitas kemampuan organisasional. Mengingat definisi Teece (2007), kami berpendapat bahwa sensing dan kemampuan merebut akan membutuhkan *transformational strategic leadership* yang mempromosikan perilaku inovatif personil di Indonesia dan perilaku semacam itu dapat diperkuat dengan pengembangan keterampilan di masa depan dengan persyaratan di luar persyaratan pekerjaan saat ini, mengikuti pengembangan berbasis keterampilan sebagai orientasi praktik HRM. Selain itu, perilaku penggunaan penilaian kinerja dan sistem pembayaran berbasis keterampilan dapat mendorong individu untuk memperoleh pengetahuan dan gagasan baru di luar pekerjaan mereka yang berkontribusi untuk merasakan dan merebut kemampuan juga (Guthrie, 2001).

Berdasarkan uraian di atas ini, maka dapat hipotesis sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh Transformational Strategic leadership terhadap Dynamic Capabilities melalui Skill-based HRM

2.3.5 Pembelajaran Organisasional dan HR System

Cyert dan March (1963) menyatakan konsep pembelajaran organisasional adalah penelitian bidang akademik dan praktik profesional dengan perkembangan yang relatif baru. Oleh karena itu, perusahaan harus belajar dari pengalaman mereka dengan niat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan. Rebelo dan Gomes (2011) mendefinisikan pembelajaran organisasional sebagai proses dalam suatu organisasional yang memberdayakannya untuk memperoleh, mencapai, dan

memodifikasi memori organisasional melalui memberikan arahan untuk tindakan organisasional. Jones (2001) menawarkan beberapa wawasan tentang bagaimana pembelajaran mungkin terjadi di tingkat organisasional di mana unsur-unsur seperti budaya organisasional, pengembangan keterampilan berpikir kritis dan refleksi, peluang refleksi reguler, mengeksplorasi peluang pembelajaran berkelanjutan, mengambil tindakan, dan merefleksikan secara kritis hasil dan tindakan dianggap penting dalam proses pembelajaran organisasional. Beberapa peneliti menemukan adanya keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan peningkatan sumber daya manusia. Penelitian Mostafa dkk (2014) menunjukkan adanya hubungan atau keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan strategis praktik manajemen sumber daya manusia. Shu-Hung Hsu (2014) menemukan bahwa ada hubungan antara pembelajaran organisasional dengan strategis praktik manajemen sumber daya manusia. Zehir dan Dogan (2016) menemukan ada hubungan antara Orientasi Belajar dengan strategis praktik manajemen sumber daya manusia. Dan Masoud *et al* (2011), hasil penelitian menunjukkan bahwa empat konfigurasi SHRM secara signifikan terkait dengan tiga karakteristik tenaga kerja (modal manusia, motivasi karyawan dan pergantian karyawan). Juga karakteristik tenaga kerja secara signifikan terkait dengan kemampuan penciptaan pengetahuan organisasional. Akhirnya hasil menunjukkan bahwa kemampuan penciptaan pengetahuan organisasional secara signifikan terkait dengan inovasi organisasional.

Sejalan dengan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Terdapat pengaruh signifikan dan positif dari organizational learning terhadap skill-based HRM

2.3.6 Pembelajaran Organisasional dan *Dynamic Capabilities*

Pembelajaran organisasional merupakan hal penting untuk mengakumulasi kapabilitas organisasional. Tidaklah tepat pada masa sekarang, jika organisasional mengakumulasi pengetahuan melalui fokus yang statis, melainkan harus dengan cara mentransfer dan menciptakan pengetahuan baru melalui fokus yang dinamis (Nonaka *et al*, 1995). Kemampuan dinamis memiliki arti, menerima dan mengimplementasikan ide baru, proses baru, produk baru, dan jasa yang baru. Jika perusahaan penuh dengan atmosfer pembelajaran, akan lebih mudah untuk mengadopsi lingkungan yang sulit. Subba dan Narasimha (2001) menemukan bahwa desain dan pembelajaran organisasional, serta manajemen sumber daya manusia akan mendorong pembentukan kemampuan dinamis. Richard *et al* (2010), hasil penelitian menemukan bahwa keselarasan proses organisasional dan budaya belajar organisasional secara signifikan berkontribusi terhadap kemampuan dinamis organisasional dan akhirnya kinerja. Dna penelitian Jurgita dan Lolita (2015), hasil penelitian menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan kemampuas dinamis.

Sejalan dengan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Terdapat pengaruh signifikan dan positif dari organizational learning terhadap dynamic capabilities

2.3.7 Pembelajaran Organisasional, *HR System* dan *Dynamic Capabilities*

Banyak organisasi menyadari pentingnya HRM strategis untuk membangun infrastruktur teknis yang memungkinkan mereka mengambil alih dan penyebaran pengetahuan terutama di mana sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memberdayakan efek tren terkini dalam organisasi dan melindunginya terhadap efek yang tidak diinginkan. Oleh karena itu, SHRM dipandang sebagai pendekatan yang unggul untuk memenuhi beberapa tantangan global. Daryani dan Zirak (2015) berpendapat bahwa pembelajaran organisasi mengekspresikan keingintahuan alami dan keinginan individu untuk belajar di dalam organisasi yang memungkinkan mereka untuk mengatasi perubahan tugas, teknologi, dan lingkungan. Dari perspektif para ahli, pembelajaran organisasi dapat dianggap sebagai suatu kesempatan untuk melakukan perubahan dan mengimbangi dengan lingkungan yang berubah secara dinamis (Conner dan Prahalad, 1996). Kesan ini menyoroti bahwa pembelajaran organisasi merupakan faktor mendasar dalam merangsang inovasi dan kreativitas dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas sumberdaya manusia.

Oleh karena itu, pertanyaan tentang pembelajaran organisasi yang berkelanjutan dan pengembangan kinerja menjadi elemen penting dalam menilai dan memperkuat keseluruhan pengembangan efektivitas organisasi. Dalam kondisi ini, pembelajaran organisasi yang berkelanjutan telah menjadi aspek kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan manajemen sumber daya manusia. Saat ini, profesional manajemen sumber daya manusia menggunakan istilah strategis manajemen sumber daya manusia untuk

menyampaikan pemikiran mereka bahwa strategi HRM berkontribusi pada efektivitas bisnis. Ini juga menunjukkan signifikansi hubungan timbal balik dengan elemen lain yang terdiri dari sistem organisasi yang meliputi elemen dalam organisasi serta berbagai pemangku kepentingan yang mengevaluasi efektivitas organisasi dan menentukan kelangsungan hidup jangka panjangnya (Jackson *et al*, 2014).

Sistem HRM sumber daya manusia efektif berkontribusi pada tujuan strategis bisnis perusahaan (Cascio, 2015). Tujuan dari manajemen sumber daya manusia yang strategis adalah untuk meningkatkan kinerja bisnis melalui pengelolaannya. Penting untuk menyoroti peran SHRM sebagai proses yang melibatkan penggunaan pendekatan menyeluruh untuk pengembangan strategi SDM yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan secara horizontal satu sama lain. Strategi semacam itu menentukan rencana dan niat yang terkait dengan keseluruhan pertimbangan organisasi termasuk efektivitas organisasi, sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, penghargaan, dan hubungan karyawan (Armstrong, 2006).

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Mostafa dkk (2014) menunjukkan adanya hubungan atau keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan strategis praktik manajemen sumber daya manusia. Shu-Hung Hsu (2014) menemukan bahwa ada hubungan antara pembelajaran organisasional dengan strategis praktik manajemen sumber daya manusia.. Zehir dan Dogan (2016) menemukan ada hubungan antara Orientasi Belajar dengan strategis praktik manajemen sumber daya manusia. Selanjutnya penelitian Hun

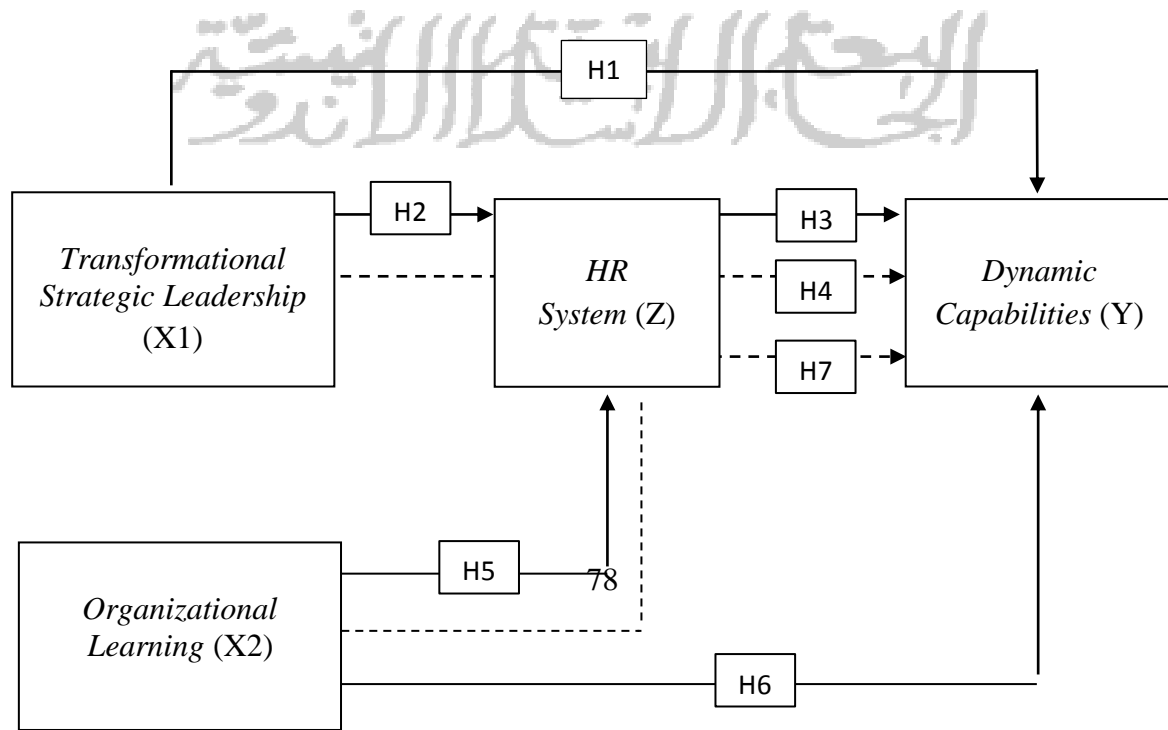
Whee Lee *et al* (2016) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara sistem HRM dan proaktifitas karyawan dan inovasi kelompok. Tung-Shan Liao (2019) mengungkapkan bahwa leverage R&D sebagai leveler penting dalam manajemen sumber daya meningkatkan keunggulan sumber daya. Dan Voca dan Ymer (2019) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM.

Sejalan dengan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Terdapat pengaruh dari organizational learning terhadap dynamic capabilities melalui HR System

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting Sugiyono (2015). Berdasarkan uraian di atas untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dari Gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Permasalahan dalam penelitian ini adalah hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti meliputi variabel *transformational strategic leadership*, *organizational learning*, *HR System*, dan *dynamic capabilities* pada UMKM bidang sub sektor ekonomi kreatif di Yogyakarta.. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang merupakan penekanan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka yang diperoleh dari