

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada analisis data ini akan menjelaskan mengenai hasil penelitian tentang pengaruh *transformational strategic leadership* dan *organizational learning* terhadap *HR System* dan *dynamic capabilities* pada UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 102 responden. Uraian pembahasan ini meliputi tentang analisis deskriptif dan pengujian hipotesis dengan analisis path menggunakan bantuan program SEM *Partial Least Square* (PLS).

4.1 Analisis Deskriptif

Analisis ini bermaksud mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan karakteristik responden dan variabel-variabel yang diteliti.

4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda beranggapan sama atau tidak. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden adalah jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama usaha.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 102 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	48	47,1
Perempuan	54	52,9
Jumlah	102	102,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah perempuan yaitu sebanyak 54 orang (52,9%) dan responden laki-laki sebanyak 48 orang (47,1%). Hal ini dapat memperlihatkan bahwa mayoritas pemilik/pengelola UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta didominasi oleh perempuan, kondisi ini dapat menjadi sinyal baik bahwa banyak perempuan yang sudah memiliki jiwa berwirausaha.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dina (2013) fenomena wanita bekerja untuk mencari nafkah terjadi karena dorongan kebutuhan, kemauan dan kemampuan serta kesempatan kerja yang tersedia dan akses wanita atas kesempatan tersebut.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 102 responden diperoleh data tentang tingkat usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
≤ 20 tahun	4	3,9
21 – 30 tahun	83	81,4
31 – 40 tahun	10	9,8
41 – 50 tahun	5	4,9
Jumlah	102	102,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan usia, menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia antara 21 - 30 tahun yaitu sebanyak 83 orang (81,4%), selanjutnya diikuti dengan responden yang berusia antara 31 - 40 tahun yaitu sebanyak 10 orang (9,8%), responden dengan usia antara 41 - 50 tahun yaitu sebanyak 5 orang (4,9%) dan kemudian responden yang berusia dibawah 20 tahun yaitu sebanyak 4 orang (3,9%). Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) kategori usia yang masih produktif yaitu antara 15-64 tahun (BPS, 2018). Sejalan dengan penelitian Sukmaningrum (2017) Penduduk usia produktif dianggap sebagai bagan dari penduduk yang ikut andil dalam kegiatan ketenagakerjaan yang sedang berjalan. Mereka dianggap sudah mampu dalam proses ketenagakerjaan dan mempunyai beban untuk menanggung hidup penduduk yang masuk dalam katagori penduduk belum produktif dan non produktif.

Hal ini memperlihatkan banyaknya pemilik/pengelola UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta yang masih berusia muda dan termasuk dalam usia produktif.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 102 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	27	26,5
Diploma (D3)	8	7,8
Sarjana (S1)	62	60,8
Pascasarjana (S2)	5	4,9
Jumlah	102	102,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden terbesar memiliki pendidikan Sarjana (S1) yaitu sebanyak 62 orang (60,8%), kemudian responden yang memiliki pendidikan SMA yaitu sebanyak 27 orang (26,5%), responden yang memiliki pendidikan Diploma D3 yaitu sebanyak 8 orang (7,8%), dan responden yang memiliki pendidikan Pascasarjana S2 yaitu sebanyak 5 orang (4,9%). Sejalan dengan penelitian Rini (2018) Pendidikan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam menentukan kemampuan kerja seseorang dan berpengaruh pada pengetahuan seseorang. Oleh karena itu, tingginya pendidikan pemilik UMKM berpengaruh terhadap pengetahuan informasi, sehingga dapat mempengaruhi penggunaan dalam menjalankan usahanya. Dengan

mayoritas pendidikan Sarjana (S1) dapat menjadi modal besar bagi pemilik/pengelola UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Usaha

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 102 responden diperoleh data tentang lama usaha responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan lama usaha dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Usaha

Lama usaha	Frekuensi	Persentase
≤ 5 tahun	89	87,3
6-10 tahun	9	8,8
> 10 tahun	4	3,9
Jumlah	102	102,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan lama usaha menunjukkan sebagian besar UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta masih berusia dibawah 5 tahun yaitu sebanyak 89 orang atau sebesar 87,3%. Kemudian diikuti yang memiliki lama usaha antara 6 sampai 10 tahun sebanyak 9 orang (8,8%), dan lama usaha diatas 10 tahun yaitu sebanyak 4 orang (3,9%).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kumalaningrum (2014) menunjukkan bahwa jumlah perusahaan yang memiliki usia kurang dari 5 tahun lebih banyak jumlahnya daripada yang lebih dari 5 tahun. Sehingga dapat dikatakan usaha yang bergerak di bidang industri ekonomi kreatif tergolong muda. Hal ini menunjukkan bahwa

UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta masih tergolong sebagai industri yang masih mudah usianya.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi data penelitian menunjukkan rekapitulasi tanggapan-tanggapan responden terhadap pertanyaan dari variabel-variabel penelitian yang terdiri dari beberapa item-item pertanyaan dengan skala sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item-item variabel penelitian yang diperoleh dengan perhitungan interval sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5}$$

$$= 0,80$$

Tabel 4.5
Interval Penilaian

Interval	Kategori
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Sedang
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, diperoleh jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pertanyaan di dalam kuesioner. Analisis dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti.

1. *Transformational strategic leadership* (X_1)

Variabel *transformational strategic leadership* diukur menggunakan 21 item pernyataan. Setelah ke-21 item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, deskripsi variabel *transformational strategic leadership* disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel *Transformational Strategic Leadership*

No	Item	Rata-rata	Kriteria
1	Manajer selalu mencari peluang baru untuk unit / departemen	4,23	Sangat Tinggi
2	Manajer memberi gambaran menarik tentang masa depan tim	4,07	Tinggi
3	Manajer memiliki pemahaman yang jelas terhadap tujuan bersama sebuah tim	3,91	Tinggi
4	Manajer menginspirasi orang lain dengan rencana miliknya untuk masa depan	3,95	Tinggi
5	Manajer mampu membuat orang lain berkomitmen untuk impiannya di masa depan	3,98	Tinggi
6	Manajer memupuk kolaborasi antar kelompok kerja	3,82	Tinggi
7	Manajer mendorong pemilik/pengelola untuk bekerjasama lebih baik satu sama lain	3,85	Tinggi
8	Pemilik/pengelola mendapat kelompok untuk bekerjasama agar mencapai tujuan yang sama	3,83	Tinggi
9	Manajer mengembangkan sikap dan semangat tim di antara pemilik/pengelolanya	3,87	Tinggi
10	Pemilik/pengelola bertindak tanpa mempertimbangkan perasaan pribadi manajer	3,83	Tinggi
11	Pemilik/pengelola menunjukkan rasa hormat untuk perasaan pribadi manajer	3,75	Tinggi
12	Pemilik/pengelola berperilaku dengan cara yang memperhatikan kebutuhan pribadi manajer	3,57	Tinggi
13	Karyawan memperlakukan Manajer tanpa mempertimbangkan perasaan	3,75	Tinggi

	pribadi manajer		
14	Pemilik/pengelola menunjukkan kepada Manajer bahwa dia mengharapkan banyak dari manajer	3,70	Tinggi
15	Manajer bersikeras melakukan kinerja terbaik	3,66	Tinggi
16	Manajer tidak berpuas diri sebelum menjadi yang terbaik	3,62	Tinggi
17	Manajer memimpin dengan "melakukan" bukan hanya "memberi tahu"	3,54	Tinggi
18	Manajer menyediakan sosok yang baik untuk diikuti	3,50	Tinggi
19	Manajer memimpin dengan memberi contoh	4,71	Sangat Tinggi
20	Pemilik/pengelola memberikan manajer cara baru dalam memandang hal-hal yang dulu menjadi teka-teki bagi manajer	4,37	Sangat Tinggi
21	Pemilik/pengelola memiliki ide-ide yang memaksa manajer untuk memikirkan kembali beberapa ide Manajer sendiri yang belum pernah manajer pertanyakan sebelumnya	3,80	Tinggi
	Mean	3,87	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.6 respon penilaian pada variabel *transformational strategic leadership* diperoleh nilai rata-rata tertinggi pada item “Manajer memimpin dengan memberi contoh” dengan nilai sebesar 4,71. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item “Manajer menyediakan sosok yang baik untuk diikuti” dengan nilai sebesar 3,50. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel *transformational strategic leadership* adalah sebesar 3,87 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menggambarkan tingginya inspirasi UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta dan mentransformasi pekerja dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

2. *Organizational learning* (X₂)

Variabel *organizational learning* diukur menggunakan 16 item pernyataan. Setelah ke-16 item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, deskripsi variabel *organizational learning* disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel *Organizational Learning*

No	Item	Rata-rata	Kriteria
1	Dalam organisasi saya, identifikasi keterampilan seseorang diperlukan dalam tugas atau pekerjaan di masa depan	4,26	Sangat Tinggi
2	Dalam organisasi saya, orang-orang dihargai untuk belajar	4,03	Tinggi
3	Dalam organisasi saya, orang memberikan umpan balik yang terbuka dan jujur satu sama lain	4,01	Tinggi
4	Dalam organisasi saya, orang-orang mendengarkan pandangan orang lain sebelum berbicara	3,97	Tinggi
5	Dalam organisasi saya, orang menghabiskan waktu untuk membangun kepercayaan satu sama lain	4,06	Tinggi
6	Di organisasi saya, tim / kelompok memiliki kebebasan untuk menyesuaikan tujuan mereka dengan kebutuhan	3,98	Tinggi
7	Di organisasi saya, tim / kelompok memperlakukan anggota sama, terlepas dari pangkat, budaya, atau perbedaan lainnya	3,94	Tinggi
8	Di organisasi saya, tim / kelompok memfokuskan keduanya pada tugas kelompok dan seberapa baik kelompok bekerja	3,99	Tinggi
9	Di organisasi saya, tim / kelompok memperbaiki pemikiran mereka sebagai hasil diskusi kelompok atau informasi	3,84	Tinggi

	yang dikumpulkan		
10	Di organisasi saya, tim / grup adalah hadiah untuk mereka yang prestasi sebagai tim / grup	3,89	Tinggi
11	Organisasi saya pembelajarannya tersedia untuk semua para pemilik/pengelola	3,85	Tinggi
12	Organisasi saya memberi pilihan dalam tugas dan pekerjaan mereka	3,96	Tinggi
13	Organisasi saya mengendalikan sumber daya pemilik/pengelola guna menyelesaikan sejumlah pekerjaannya	3,84	Tinggi
14	Organisasi saya mendorong semua pemilik/pengelola di seluruh organisasi untuk mendapatkan jawaban saat memecahkan masalah	4,57	Sangat Tinggi
15	Di organisasi saya, para pemimpin umumnya mendukung permintaan peluang dan pelatihan pembelajaran	4,78	Sangat Tinggi
16	Dalam organisasi saya, para pemimpin membimbing dan melatih pemilik/pengelola dalam mewujudkan impian mereka	4,82	Sangat Tinggi
	Mean	4,11	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.7 respon penilaian pada variabel *organizational learning* diperoleh nilai rata-rata tertinggi pada item “Dalam organisasi saya, para pemimpin membimbing dan melatih pemilik/pengelola dalam mewujudkan impian mereka” dengan nilai sebesar 4,82. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item “Di organisasi saya, tim / kelompok memperbaiki pemikiran mereka sebagai hasil diskusi kelompok atau informasi yang dikumpulkan dan Organisasi saya mengendalikan sumber daya pemilik/pengelola guna menyelesaikan sejumlah pekerjaannya” dengan nilai sebesar 3,84. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel

organizational learning adalah sebesar 4,11 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingginya keinginan dari UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta untuk terus menerus belajar meningkatkan kapasitasnya untuk berubah.

3. *HR System* (Z)

Variabel *HR System* diukur dengan menggunakan 8 item pernyataan. Setelah ke-8 item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, maka deskripsi variabel *HR System* disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel *HR System*

No	Variabel <i>HR System</i>	Rata-rata	Kriteria
1	Perusahaan memiliki sistem pembayaran berbasis keterampilan. Artinya, individu dihargai sebagian karena penguasaan keterampilan kerja mereka	4,11	Tinggi
2	Keterampilan adalah faktor yang lebih penting daripada pekerjaan pemilik/pengelola itu sendiri	4,08	Tinggi
3	Penekanan berat ditempatkan pada prosedur evaluasi keterampilan untuk menentukan tingkat upah	4,16	Tinggi
4	Penilaian kinerja didasarkan pada penilaian kualitas output	4,16	Tinggi
5	Penilaian kinerja untuk pemilik/pengelola ini menekankan pembelajaran pemilik/pengelola	4,11	Tinggi
6	Penilaian kinerja untuk pemilik/pengelola ini termasuk umpan balik perkembangan	4,07	Tinggi
7	Kegiatan pelatihan berupaya untuk meningkatkan produktivitas jangka panjang	4,00	Tinggi
8	Kegiatan pelatihan berupaya untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan khusus departemen	4,11	Tinggi
Mean		4,10	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel *HR System* diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item “Penekanan berat ditempatkan pada prosedur evaluasi keterampilan untuk menentukan tingkat upah dan penilaian kinerja didasarkan pada penilaian kualitas output” dengan nilai sebesar 4,16. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item “Kegiatan pelatihan berupaya untuk meningkatkan produktivitas jangka panjang” dengan nilai sebesar 4,00. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel *HR System* adalah sebesar 4,10 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan sudah baiknya sumberdaya yang dimiliki oleh UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta dalam menjalankan usahanya.

4. *Dynamic capabilities* (Y)

Variabel *dynamic capabilities* diukur dengan 7 item pernyataan. Setelah ketujuh item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, maka deskripsi variabel *Dynamic capabilities* disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel *Dynamic capabilities*

No	Variabel <i>Dynamic capabilities</i>	Rata-rata	Kriteria
1	Manajer sering meninjau upaya pengembangan produk untuk memastikan hal tersebut sejalan dengan apa yang diinginkan pelanggan	4,22	Tinggi

2	Manajer mencurahkan banyak waktu menerapkan ide untuk produk baru dan meningkatkan produk yang ada	4,08	Tinggi
3	Manajer sering mengamati lingkungan untuk mengidentifikasi peluang bisnis baru	3,89	Tinggi
4	Manajer efektif dalam mengubah informasi yang ada menjadi pengetahuan baru	4,02	Tinggi
5	Manajer efektif dalam memanfaatkan pengetahuan menjadi produk baru	3,94	Tinggi
6	Manajer dengan hati-hati menghubungkan tindakan pemilik/pengelola satu sama lain untuk memenuhi perkembangan kondisi	3,96	Tinggi
7	Manajer efektif dalam mengembangkan pengetahuan baru yang berpotensi mempengaruhi pengembangan produk	4,15	Tinggi
Mean		4,04	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel *dynamic capabilities* diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item “Manajer sering meninjau upaya pengembangan produk untuk memastikan hal tersebut sejalan dengan apa yang diinginkan pelanggan” dengan nilai sebesar 4,22. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item “Manajer sering mengamati lingkungan untuk mengidentifikasi peluang bisnis baru” dengan nilai sebesar 3,89. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel *dynamic capabilities* adalah sebesar 4,04 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingginya kemampuan perusahaan untuk membentuk ekosistem yang ditempati, mengembangkan produk dan proses baru, dan merancang serta menerapkan model bisnis yang layak.

Berikut dapat ditunjukkan rangkuman keseluruhan penilaian responden

atas variabel-variabel yang diteliti yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.10
Rangkuman Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel	Rata-rata	Kriteria
1	<i>Transformational Strategic Leadership</i>	3,87	Tinggi
2	<i>Organizational Learning</i>	4,11	Tinggi
3	<i>HR System</i>	4,10	Tinggi
4	<i>Dynamic Capabilities</i>	4,04	Tinggi

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat ditunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi atas variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan variabel *transformational strategic leadership* menunjukkan tingginya inspirasi UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta dan mentransformasi pekerja dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan variabel *organizational learning* menunjukkan tingginya keinginan dari UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta untuk terus menerus belajar meningkatkan kapasitasnya untuk berubah. Berdasarkan variabel *HR System* menunjukkan sudah baiknya sumberdaya yang dimiliki oleh UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta dalam menjalankan usahanya. Dan berdasarkan variabel *dynamic capabilities* menunjukkan tingginya kemampuan perusahaan untuk membentuk ekosistem yang ditempati, mengembangkan produk dan proses baru, dan merancang serta menerapkan model bisnis yang layak.

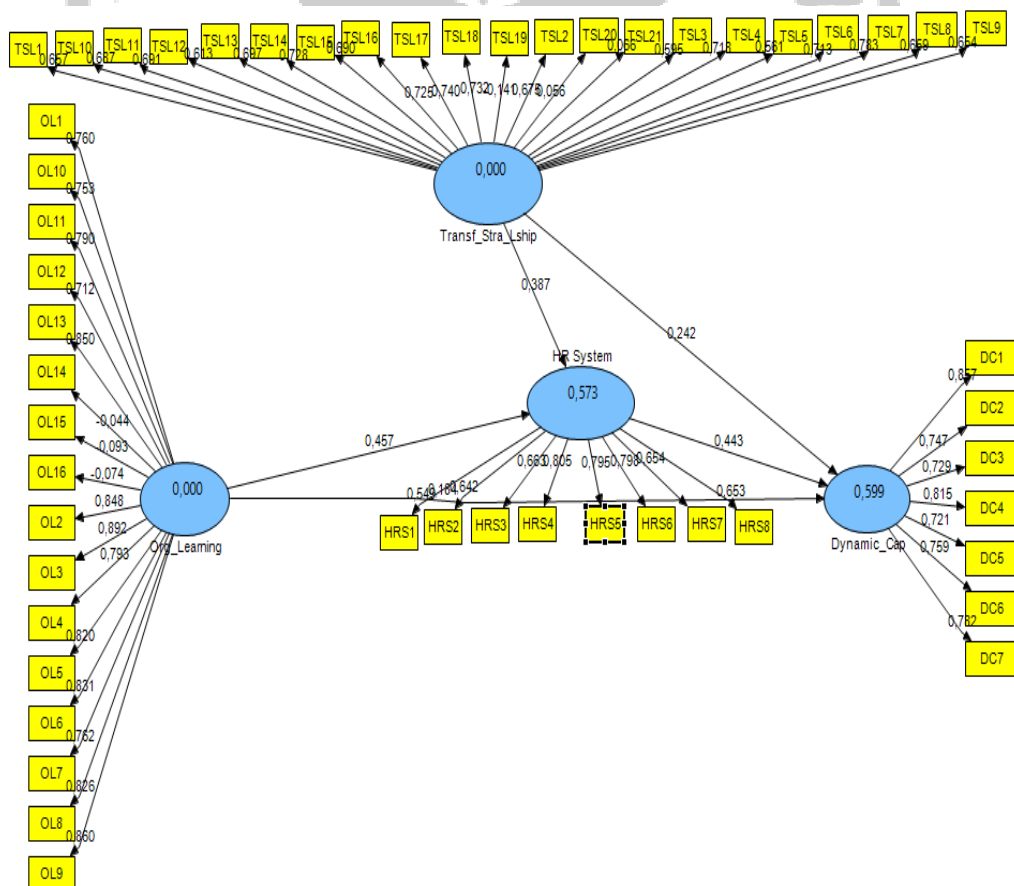
4.2 Analisis Kuantitatif

Alat untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode

Partial Least Square (PLS). PLS adalah metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling (SEM)* yang berbasis *variance*. Keunggulan PLS ini adalah tidak memerlukan banyak asumsi dan dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Alat bantu yang digunakan untuk mengestimasi model adalah SmartPLS versi 2. Tahap-tahap pengujian dalam pengolahan data menggunakan PLS ini adalah sebagai berikut:

4.2.1 Evaluasi Measurement (*Outer Model*)

Seperti yang telah dituliskan di atas bahwa *Outer model* adalah untuk melihat apakah item tentang yang dipergunakan dalam penelitian valid dan reliabel atau tidak. *Path diagram* model penelitian selengkapnya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran

1. Convergent Validity

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Convergent validity diukur dengan menggunakan parameter outer loading dan AVE (Average Variance Extraced). Ukuran rekflesif individual dikatakan berkorelasi jika lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *Loading factor* 0.5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali dan Latan, 20015). Dari hasil analisis yang ditunjukkan oleh gambar 4.1 diketahui bahwa terdapat beberapa variabel manifest yang nilai factor loading nya < 0.50 , sehingga untuk memenuhi *rule of thumb* nya, maka variabel manifest yang nilainya < 0.50 harus di drop dari model. Untuk dapat melihat lebih jelas nilai *loading factor*, data konstruk eksogen *Transformational trategic Leadership* (TSL) disajikan dalam tabel 4.10

Tabel 4.10
Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen
***Transformational Trategic Leadership* (TSL)**

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
<i>Transformational</i>	TSL1	0,656751
	TSL2	0,687407
	TSL3	0,690846
	TSL4	0,613077
	TSL5	0,697258
	TSL6	0,727829
	TSL7	0,690005
	TSL8	0,725294

<i>strategic Leadership</i>	TSL9	0,740143
	TSL10	0,732400
	TSL11	-0,140777
	TSL12	0,674842
	TSL13	0,056290
	TSL14	0,066075
	TSL15	0,595383
	TSL16	0,717913
	TSL17	0,560922
	TSL18	0,713003
	TSL19	0,783044
	TSL20	0,658987
	TSL21	0,653745

Sumber: Hasil olah data, 2019

Berdasarkan tabel 4.10 bahwa terdapat beberapa variabel manifest yang nilainya < 0.50 , yaitu variabel manifest TSL11, TSL13, TSL14. Oleh karena itu, variabel-variabel manifest tersebut harus dikeluarkan dari model

Tabel 4.11
Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen
Organizational Learning (OL)

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
<i>Organizational Learning</i>	OL1	0,760053
	OL2	0,848025
	OL3	0,891715
	OL4	0,792684
	OL5	0,820205
	OL6	0,830614
	OL7	0,762335
	OL8	0,825981
	OL9	0,859628
	OL10	0,752779
	OL11	0,789609
	OL12	0,711610
	OL13	0,849949

	OL14	-0,044455
	OL15	-0,093367
	OL16	-0,074183

Sumber: Hasil olah data, 2019

Berdasarkan tabel 4.11 bahwa terdapat beberapa variabel manifest yang nilainya < 0.50 , yaitu variabel manifest OL14, OL15, OL16. Oleh karena itu, variabel-variabel manifest tersebut harus dikeluarkan dari model



Tabel 4.12
Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen *HR System* (HRS)

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
<i>HR System</i>	HRS1	0,548560
	HRS2	0,642479
	HRS3	0,662655
	HRS4	0,805496
	HRS5	0,795222
	HRS6	0,798053
	HRS7	0,653714
	HRS8	0,652993

Sumber: Hasil olah data, 2019

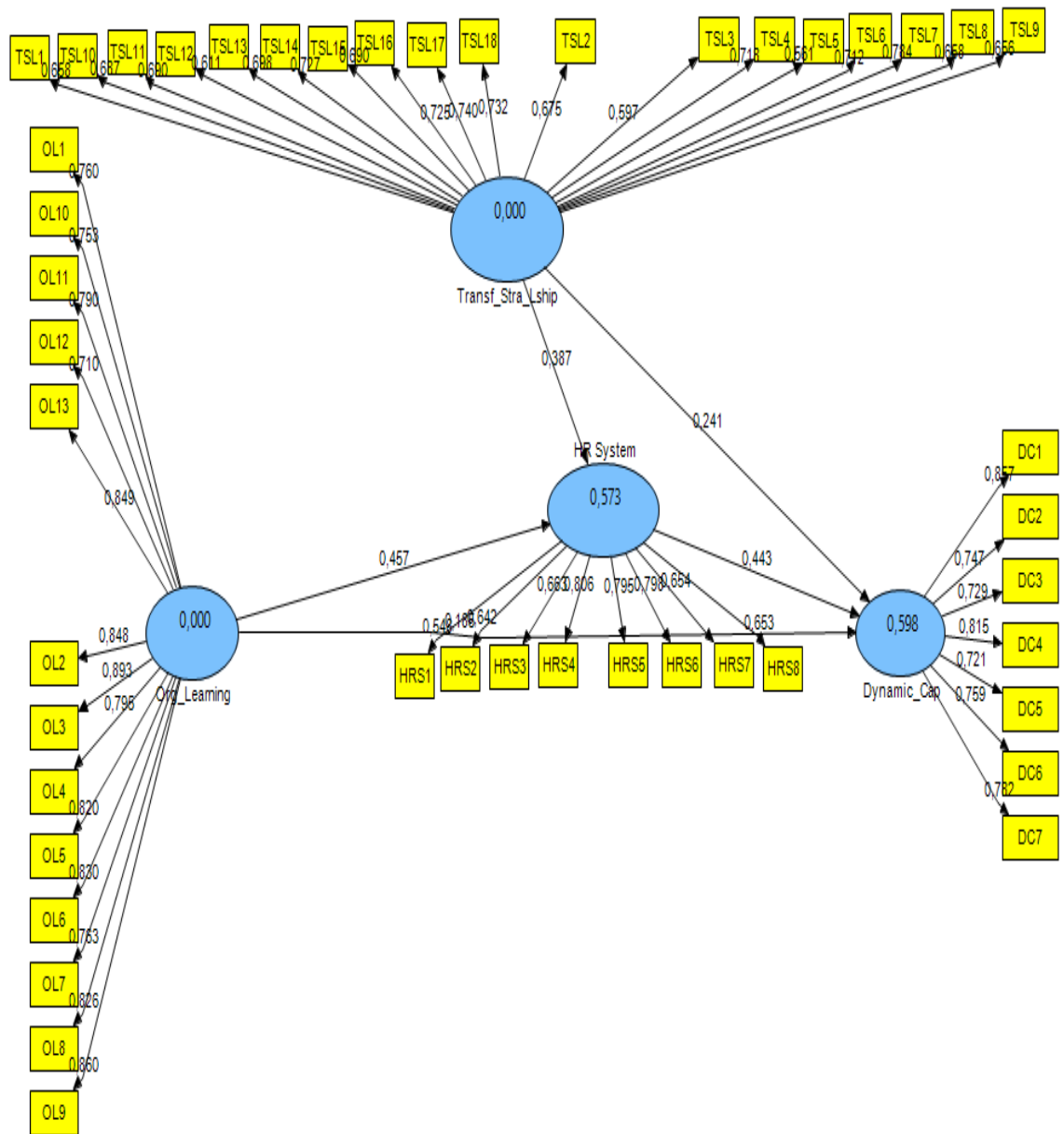
Berdasarkan tabel 4.12 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.50. Sehingga semua variabel manifest telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya

Tabel 4.13
Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen *Dynamic Capabilities* (DC)

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
<i>Dynamic Capabilities</i>	DC1	0,857109
	DC2	0,747000
	DC3	0,728836
	DC4	0,815438
	DC5	0,720990
	DC6	0,759284
	DC7	0,782122

Sumber: Hasil olah data, 2019

Berdasarkan tabel 4.13 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.50. Sehingga semua variabel manifest telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya



Gambar 4.2 Model Modifikasi

Estimasi ulang model pengukurannya dilakukan karena terdapat beberapa variabel manifest yang nilai factor loading nya < 0.60 , yaitu variabel TSL11, TSL13, TSL14, OL14, OL15, dan OL16. Variabel-variabel tersebut di drop dari model agar tidak mempengaruhi hasil bootstrapping.

Tabel 4.14
Rangkuman Nilai Loading Factor

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor	
<i>Transformational strategic Leadership</i>	TSL1	0,656751	
	TSL2	0,687407	
	TSL3	0,690846	
	TSL4	0,613077	
	TSL5	0,697258	
	TSL6	0,727829	
	TSL7	0,690005	
	TSL8	0,725294	
	TSL9	0,740143	
	TSL10	0,732400	
	TSL12	0,674842	
	TSL15	0,595383	
	TSL16	0,717913	
	TSL17	0,560922	
	TSL18	0,713003	
	TSL19	0,783044	
	TSL20	0,658987	
	TSL21	0,653745	
	<i>Organizational Learning</i>	OL1	0,760053
		OL2	0,848025
		OL3	0,891715
OL4		0,792684	
OL5		0,820205	
OL6		0,830614	
OL7		0,762335	
OL8		0,825981	
OL9		0,859628	
OL10		0,752779	
OL11		0,789609	
OL12		0,711610	
OL13		0,849949	
	HRS1	0,548560	
	HRS2	0,642479	
	HRS3	0,662655	
	HRS4	0,805496	

<i>HR System</i>	HRS5	0,795222
	HRS6	0,798053
	HRS7	0,653714
	HRS8	0,652993
<i>Dynamic Capabilities</i>	DC1	0,857109
	DC2	0,747000
	DC3	0,728836
	DC4	0,815438
	DC5	0,720990
	DC6	0,759284
	DC7	0,782122

Sumber: Hasil olah data, 2019

Tabel 4.14 menunjukkan nilai – nilai factor loading dari semua variabel manifest yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai factor loading > 0.60 , sehingga semua variabel manifest telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya dan dapat disimpulkan bahwa keseluruhan konstruk dapat dikatakan valid.

2. Discriminant Validity

Discriminant Validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. Discriminant Validity dilihat melalui nilai cross loading yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk cross loading yaitu harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik (Fornel dan Larcker 1981 dalam Ghozali dan Latan, 2015)

Tabel 4.15
Nilai Cross Loading

Item	Dynamic_Cap	HR System	Org_Learning	Transf_Stra_Lship
DC1	0,857128	0,591279	0,568987	0,555285
DC2	0,747039	0,660532	0,546304	0,545955
DC3	0,728778	0,564903	0,494907	0,497815
DC4	0,815442	0,557135	0,499505	0,547054
DC5	0,721030	0,534797	0,391749	0,430959
DC6	0,759253	0,542318	0,448678	0,494489
DC7	0,782101	0,482670	0,475944	0,406900
HRS1	0,319953	0,548305	0,344071	0,338578
HRS2	0,367585	0,642281	0,342901	0,344711
HRS3	0,414673	0,662716	0,444677	0,357214
HRS4	0,548198	0,805591	0,518000	0,486573
HRS5	0,706453	0,795270	0,636697	0,573198
HRS6	0,568494	0,797960	0,527978	0,505211
HRS7	0,549154	0,653704	0,498342	0,540667
HRS8	0,482020	0,653212	0,462021	0,483856
OL1	0,579117	0,676107	0,759912	0,466537
OL10	0,421771	0,498481	0,752952	0,474244
OL11	0,530288	0,467400	0,789597	0,560293
OL12	0,555095	0,566456	0,709854	0,469425
OL13	0,611544	0,636410	0,849097	0,578881
OL2	0,492468	0,615425	0,848438	0,517612
OL3	0,506438	0,602260	0,893001	0,525876
OL4	0,395904	0,475979	0,794614	0,368223
OL5	0,446469	0,475311	0,820372	0,453374
OL6	0,505540	0,560536	0,830109	0,564632
OL7	0,547348	0,518238	0,762845	0,452887
OL8	0,501363	0,530733	0,826283	0,380285
OL9	0,531277	0,559921	0,859613	0,510422
TSL1	0,433489	0,470816	0,536846	0,658359

TSL10	0,359361	0,503823	0,265518	0,686869
TSL11	0,292322	0,377886	0,290111	0,690451
TSL12	0,273351	0,263430	0,204600	0,611025
TSL13	0,532200	0,524033	0,478252	0,697750
TSL14	0,374320	0,420183	0,459206	0,726533
TSL15	0,349969	0,351011	0,366671	0,689952
TSL16	0,339661	0,375432	0,415172	0,725046
TSL17	0,386303	0,409739	0,444680	0,739902
TSL18	0,414626	0,434833	0,442154	0,732212
TSL2	0,485182	0,453122	0,456613	0,674509
TSL3	0,477651	0,449868	0,428242	0,596545
TSL4	0,540174	0,602304	0,531082	0,717716
TSL5	0,319742	0,351025	0,364100	0,560661
TSL6	0,530677	0,506426	0,495362	0,712112
TSL7	0,504555	0,490438	0,440234	0,783698
TSL8	0,402751	0,370940	0,326820	0,658065
TSL9	0,651330	0,571264	0,359033	0,656030

Berdasarkan pada tabel 4.15, nilai cross loading pada masing – masing item memiliki nilai yang paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa discriminant validity seluruh item valid

3. Composite Reliability

Selain melihat nilai dari *factor loading* konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam

mengukur suatu konstruk (Ghozali dan Latan, 2015). Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

Tabel 4.16
Composite Reliability

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	Kriteria	Keterangan
<i>Transformational strategic leadership</i>	0,940959	0,7	Reliabel
<i>Organizational learning</i>	0,960820	0,7	Reliabel
<i>HR System</i>	0,883486	0,7	Reliabel
<i>Dynamic capabilities</i>	0,912618	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil olah data, 2019.

Dari tabel 4.16 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha ataupun Composite Reliability nilainya > 0.70 . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel – variabel yang diujikan valid dan juga reliable, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.2.2 Evaluasi Model Struktural

1. Pengujian Koefisien Determinasi

Berikut hasil pengujian koefisien determinasi adalah nilai *R-Square* pada konstruk:

Tabel 4.17
Koefisien Determinasi R-Square

Konstruk	R Square
<i>HR System</i>	0,573047
<i>Dynamic capabilities</i>	0,598318

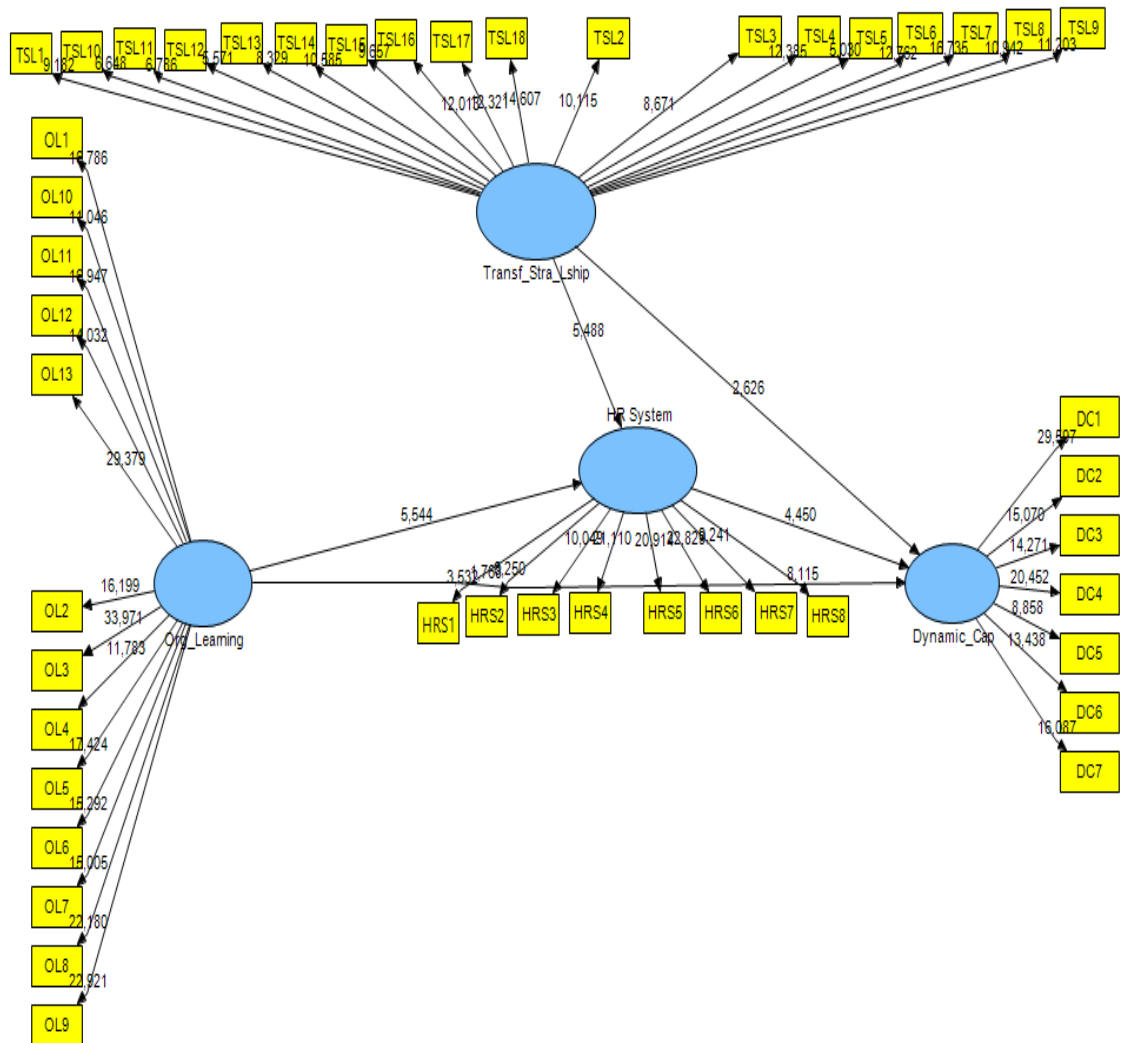
Sumber: Hasil olah data, 2019.

Tabel 4.17 di atas memberikan nilai *R Square* sebesar 0,573047 untuk konstruk *HR System* yang berarti bahwa *transformational strategic leadership* dan *organizational learning* mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap *HR System* sebesar 57,30% dan selebihnya yaitu sebesar 42,70% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Nilai *R Square* juga terdapat pada *dynamic capabilities* yang dipengaruhi oleh *transformational strategic leadership*, *organizational learning*, dan *HR System* yaitu sebesar 0,598318. Artinya *transformational strategic leadership*, *organizational learning*, dan *HR System* mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap *dynamic capabilities* sebesar 59,83% dan selebihnya yaitu sebesar 40,17% dijelaskan oleh faktor lain.

2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilihat dari hasil uji *Output Bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh variabel penelitian. Berikut hasil uji *Output Bootstrapping* dapat dilihat dari gambar model sebagai berikut :



Gambar 4.3
Output Bootstrapping

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan terdapat tiga variabel eksogen yaitu *transformational strategic leadership*, *organizational learning* dan *HR System* dan dua variabel endogen yaitu *HR System* dan *dynamic capabilities*. Pengaruh dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.18
Hasil Analisis Jalur dengan Teknik Analisis PLS

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
HR System -> Dynamic_Cap	0,443448	0,454941	0,099645	0,099645	4,450287
Org_Learning -> Dynamic_Cap	0,387131	0,395532	0,078590	0,078590	4,925934
Org_Learning -> HR System	0,456797	0,456718	0,082392	0,082392	5,544215
Transf_Stra_Lship -> Dynamic_Cap	0,387131	0,417605	0,078514	0,078514	5,262372
Transf_Stra_Lship -> HR System	0,387338	0,402602	0,070579	0,070579	5,487975

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis ini menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari transformational strategic leadership terhadap dynamic capabilities*, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,387131 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 5,262372. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 102$, maka diperoleh df ($n-1=102-1= 101$) = 1,6601, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($5,262372 > 1,6601$). Hal ini dapat diartikan bahwa *transformational strategic leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *dynamic capabilities*, sehingga hipotesis 1 yang menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari transformational strategic leadership terhadap dynamic capabilities terbukti*.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis ini menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari transformational strategic leadership terhadap HR System*, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,387338 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 5,487975. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 102$, maka diperoleh $df (n-1=102-1=101) = 1,6601$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(5,487975 > 1,6601)$. Hal ini dapat diartikan *transformational strategic leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *HR System*, sehingga hipotesis 2 yang menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari transformational strategic leadership terhadap HR System terbukti*.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ini menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari HR System terhadap dynamic capabilities*, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,443448 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,450287. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 102$, maka diperoleh $df (n-1=102-1=101) = 1,6601$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(4,450287 > 1,6601)$. Hal ini dapat diartikan bahwa *HR System* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *dynamic capabilities*, sehingga hipotesis 3 yang menyatakan

terdapat pengaruh signifikan dan positif dari HR System terhadap dynamic capabilities terbukti.

4. Pengujian Hipotesis 4

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh *transformational strategic leadership* terhadap *dynamic capabilities* yang dimediasi oleh *HR System* menunjukkan *transformational strategic leadership* mempunyai pengaruh secara tak langsung (*indirect effect*) terhadap *dynamic capabilities* melalui *HR System* sebesar 0,171764. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0,387131 sehingga total pengaruh (*total effect*) sebesar $0,387131 + 0,171764 = 0,584936$.

Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari *transformational strategic leadership* terhadap *dynamic capabilities* melalui *HR System* diperoleh besarnya pengaruh total sebesar 58,49%, dikarenakan pengaruh ini lebih besar dari pengaruh langsung *transformational strategic leadership* terhadap *dynamic capabilities* yaitu yang hanya sebesar 38,71%, maka dapat dinyatakan bahwa adanya mediasi dari *HR System* akan menyebabkan makin tingginya pengaruh *transformational strategic leadership* terhadap *dynamic capabilities*. Jadi dapat disimpulkan bahwa *transformational strategic leadership* secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap *dynamic capabilities* melalui *HR System*. Dengan demikian, hipotesis empat yang

menyatakan *Terdapat pengaruh Transformational strategic leadership terhadap Dynamic capabilities melalui HR System terbukti.*

5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis ini menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari organizational learning terhadap HR System*, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,456797 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 5,544215. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 102$, maka diperoleh $df (n-1=102-1= 101) = 1,6601$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $5,544215 > 1,6601$. Hal ini dapat diartikan *organizational learning* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *HR System*, sehingga hipotesis 5 yang menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari organizational learning terhadap HR System terbukti.*

6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis ini menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari organizational learning terhadap dynamic capabilities*, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,387131 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,925934. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 102$, maka diperoleh $df (n-1=102-1= 101) = 1,6601$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(4,925934 > 1,6601)$. Hal ini dapat diartikan bahwa *organizational learning* memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap *dynamic capabilities*, sehingga hipotesis 6 yang menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari organizational learning terhadap dynamic capabilities* terbukti.

7. Pengujian Hipotesis 7

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh *organizational learning* terhadap *dynamic capabilities* yang dimediasi oleh *HR System* menunjukkan *organizational learning* mempunyai pengaruh secara tak langsung (*indirect effect*) terhadap *dynamic capabilities* melalui *HR System* sebesar 0,202566. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0,387131 sehingga total pengaruh (*total effect*) sebesar $0,387131 + 0,202566 = 0,589697$.

Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari *organizational learning* terhadap *dynamic capabilities* melalui *HR System* diperoleh besarnya pengaruh total sebesar 58,96%, dikarenakan pengaruh ini lebih besar dari pengaruh langsung *organizational learning* terhadap *dynamic capabilities* yaitu yang hanya sebesar 20,25%, maka dapat dinyatakan bahwa adanya mediasi dari *HR System* akan menyebabkan makin tingginya pengaruh *organizational learning* terhadap *dynamic capabilities*. Jadi dapat disimpulkan bahwa *organizational learning* secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap *dynamic capabilities* melalui *HR System*. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang

menyatakan *Terdapat pengaruh Transformational strategic leadership terhadap Dynamic capabilities melalui HR System terbukti.*

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *transformational strategic leadership* terhadap *dynamic capabilities*

Konstruk eksogen *transformational strategic leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap konstruk *dynamic capabilities*. Berdasarkan pengujian diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau (5,262372 > 1,6601). Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari transformational strategic leadership terhadap dynamic capabilities* terbukti.

Hasil penelitian terhadulu mendukung bahwa *transformational strategic leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *dynamic capabilities*. Penelitian Alvaro Lopez-Cabrales *et al* (2017) menjelaskan bahwa *transformational strategic* berhubungan positif dengan *dynamic capability* melalui proses inspiratif yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan demi menciptakan ekosistem yang dapat mentransformasi para pekerjanya. Kepemimpinan *transformational leadership* dapat dikatakan berpengaruh karena dapat memahami karyawan dan memberi pengertian yang jelas terhadap pekerjaan mereka. Hal ini paling efektif di implementasikan ketika adanya dukungan dari *HR System*.

Penelitian selanjutnya oleh Nyachanchu (2018) juga mendukung bahwa *transactional strategic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *dynamic capability*. Penelitian ini menjelaskan bahwa dalam lingkungan yang tidak stabil dapat berpengaruh kepada bagaimana perusahaan dapat bertahan hidup. Fokus perusahaan berubah menjadi kepemimpinan yang strategis. Pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi daya tanggap terhadap internal dan eksternal lalu mengintegrasikan, membangun dan menkonfigurasi ulang sumber daya untuk bertahan hidup.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara *Transformational Strategic Leadership* terhadap *Dynamic Capabilities*, terdapat kuisioner dengan 3 nilai tertinggi yaitu TSL7=0.783, TSL17=0.739 dan TSL18=0.732. Pemilik yang baik adalah manajer yang mampu mendorong karyawan untuk bekerjasama lebih baik satu sama lain. Cara pemilik perusahaan berkomunikasi dengan seluruh karyawan mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi (Nyachanchu, 2018)

Dan tiga kuisioner memiliki nilai terendah yaitu TSL12=0.611, TSL3=0.596, TSL5=0.560. Ini mengindikasikan bahwa tiga pertanyaan terendah yaitu a; Karyawan berperilaku dengan cara yang memperhatikan kebutuhan pribadi saya, b; Saya memiliki pemahaman yang jelas terhadap tujuan bersama sebuah tim, c; Saya mampu membuat orang lain berkomitmen untuk impiannya di masa depan, dapat menjadi perhatian khusus bagi pemilik usaha dalam meningkatkan *Dynamic Capability* dengan

menggunakan pengaruh dari tiga pertanyaan terendah yang dimiliki variabel *Transformational Strategic Leadership*.

Pasaribu *et all* (2013) hasil studi ini menunjukkan bahwa kompetensi *strategic leadership* strategis secara signifikan berdampak positif terhadap *dynamic capability* perusahaan demi mewujudkan visi dari perusahaan dan selalu dapat bertahan dalam proses persaingan usaha sekarang maupun kedepannya. Hal ini menggambarkan bahwa makin tingginya inspirasi UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta dan mentransformasi pekerja dalam rangka meningkatkan kinerjanya akan menyebabkan tingginya kemampuan perusahaan untuk membentuk ekosistem yang ditempati, mengembangkan produk dan proses baru, dan merancang serta menerapkan model bisnis yang layak.

4.3.2 Pengaruh *transformational strategic leadership* terhadap *HR System*

Konstruk eksogen *transformational strategic leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap konstruk *HR system*. Berdasarkan pengujian diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($5,487975 > 1,6601$). Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari transformational strategic leadership terhadap HR system* terbukti.

Hasil penelitian Ali (2012) mendukung bahwa *strategic leadership* meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kinerja organisasional dalam filosofi HRM pada khususnya sehingga dapat tercipta lingkungan kerja dengan pekerja yang memahami nilai nilai yang ditanamkan oleh pemimpin

perusahaan dalam meraih tujuan dari perusahaan. Pemimpin yang secara langsung mengatur karyawan akan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan maksimum untuk meningkatkan efisiensi organisasi mereka.

Jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara *Transformational Strategic Leadership* terhadap *HR System*, terdapat kuisioner dengan 3 nilai tertinggi yaitu TSL7=0.783, TSL17=0.739 dan TSL18=0.732. Dan tiga kuisioner memiliki nilai terendah yaitu TSL12=0.611, TSL3=0,596, TSL5=0.560. Pemilik yang baik adalah manajer yang mampu mendorong karyawan untuk bekerjasama lebih baik satu sama lain. Cara pemilik perusahaan berkomunikasi dengan seluruh karyawan mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi (Nyachanchu, 2018)

Ini mengindikasikan bahwa tiga pertanyaan terendah yaitu a; Karyawan berperilaku dengan cara yang memperhatikan kebutuhan pribadi saya, b; Saya memiliki pemahaman yang jelas terhadap tujuan bersama sebuah tim, c; Saya mampu membuat orang lain berkomitmen untuk impiannya di masa depan, dapat menjadi perhatian khusus bagi pemilik usaha dalam meningkatkan *HR System*. 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).

Strategic leadership dan SDM terbukti signifikan dalam mengurangi niat turnover karyawan. dimana dengan penanaman nilai-nilai yang dipegang teguh oleh pemimpin perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan sejalan dengan tumbuhnya rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan dan dapat menekan nilai *turnover* karyawan. Kepemimpinan yang baik akan berbanding lurus dengan *HR system* (NG XIN LE 2018). Berdasarkan hasil analisis data di atas maka dapat dinyatakan bahwa *transformational strategic leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *HR System*, yang artinya makin tingginya tingginya inspirasi UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta akan menyebabkan baiknya sumberdaya yang dimiliki oleh UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta dalam menjalankan usahanya.

4.3.3 Pengaruh *HR System* terhadap *Dynamic capabilities*

Konstruk eksogen *HR System* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap konstruk *dynamic capabilities*. Berdasarkan pengujian diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(4,450287 > 1,6601)$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari HR System terhadap dynamic capabilities* terbukti.

Hasil penelitian terdahulu, Hun Whee Lee *et al* (2016) mendukung bahwa adanya hubungan yang signifikan antara sistem HRM, keaktifan karyawan dan inovasi kelompok. Dimana dengan adanya peningkatan kemampuan dari karyawan, otomatis karyawan tersebut akan dengan mudah mengikuti komando dari pemimpin perusahaan dalam menjalankan perusahaan

dan menciptakan sinergi positif dalam rantai kepemimpinan dalam perusahaan

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara *HR System* terhadap *Dynamic Capabilities*, terdapat kuisioner dengan 3 nilai tertinggi yaitu $HRS4=0.805$, $HRS6=0.797$ dan $HRS5=0.795$. Penilaian kinerja didasarkan pada penilaian kualitas output. Maka, system HRM dianggap sebagai acuan utama yang dapat digunakan organisasi untuk memperoleh perilaku spesifik dari karyawan (Hun Whee Lee *et al* 2016).

Rafiei dan Fereshte (2015) menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara pengetahuan tentang hukum, peraturan dan indeks pengajaran yang efektif sebelum dan sesudah adanya lokakarya. 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. Sehingga hal ini berpengaruh langsung dengan tingkatan wawasan yang dimiliki oleh karyawan perusahaan itu sendiri.

Tiga kuisioner memiliki nilai terendah yaitu $HRS3=0.662$, $HRS2=0.642$, $HRS1=0.548$. Item tersebut adalah a; Penekanan berat ditempatkan pada prosedur evaluasi keterampilan untuk menentukan tingkat upah, b; Keterampilan adalah faktor yang lebih penting daripada pekerjaan karyawan itu sendiri, c; Perusahaan memiliki sistem pembayaran berbasis keterampilan. Artinya, individu dihargai sebagian karena penguasaan

keterampilan kerja mereka, dapat menjadi perhatian khusus bagi pemilik usaha dalam meningkatkan *Dynamic Capabilities*.

Voca dan Ymer (2019) menjelaskan bahwa pendidikan formal para wirausahawan tidak berdampak pada kinerja UKM, sedangkan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Peningkatan kemampuan dari karyawan dapat menunjang dari kinerja perusahaan yang mana sebagian besar dipengaruhi langsung oleh kinerja dari karyawannya sendiri. Hal ini menjelaskan bahwa *HR System* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *dynamic capabilities*, hal ini menunjukkan bahwa makin baiknya sumberdaya yang dimiliki oleh UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta akan menjadikan tingginya kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya dalam menghadapi iklim usaha yang dinamis.

4.3.4 Pengaruh *transformational strategic leadership* terhadap *dynamic capabilities* melalui *HR System*

Hasil pengujian dengan sobel test diperoleh nilai t hitung = 3,422 > 1,6601 (t_{tabel}) berarti signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa *transformational strategic leadership* secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap *dynamic capabilities* melalui *HR System*. Dengan demikian, hipotesis empat yang menyatakan *Terdapat pengaruh Transformational strategic leadership terhadap Dynamic capabilities melalui HR System terbukti*.

Hasil penelitian terdahulu mendukung bahwa *transformational strategic* berhubungan positif dengan *dynamic capability* (penginderaan dan konfigurasi ulang) secara langsung dan tidak langsung melalui efeknya pada sistem SDM. Penanaman visi dan misi perusahaan serta peningkatan kemampuan dari para pekerja perusahaan sendiri secara langsung dan tidak langsung dapat berdampak secara signifikan terhadap kinerja perusahaan (Alvaro Lopez-Cabrales *et al* 2017)

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara *Transformational Strategic Leadership* terhadap *Dynamic Capabilities*, terdapat kuisisioner dengan 3 nilai tertinggi yaitu TSL7=0.783, TSL17=0.739 dan TSL18=0.732. Pemilik yang baik adalah manajer yang mampu mendorong karyawan untuk bekerjasama lebih baik satu sama lain. Cara pemilik perusahaan berkomunikasi dengan seluruh karyawan mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi (Nyachanchu, 2018).

Tiga kuisisioner memiliki nilai terendah yaitu TSL12=0.611, TSL3=0,596, TSL5=0.560. Ini mengindikasikan bahwa tiga pertanyaan terendah yaitu a; Karyawan berperilaku dengan cara yang memperhatikan kebutuhan pribadi saya, b; Saya memiliki pemahaman yang jelas terhadap tujuan bersama sebuah tim, c; Saya mampu membuat orang lain berkomitmen untuk impiannya di masa depan, dapat menjadi perhatian khusus bagi pemilik usaha dalam meningkatkan *Dynamic Capability* dengan menggunakan pengaruh dari tiga pertanyaan terendah yang dimiliki variabel *Transformational Strategic Leadership*.

Pada hasil analisis ini menunjukkan *transformational strategic leadership* secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap *dynamic capabilities* melalui *HR System*. Ini menjelaskan bahwa *HR System* memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan pengaruh dari *transformational strategic leadership* terhadap *dynamic capabilities*. Pasaribu *et al* (2013) 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, dimana analogi buah tak jatuh jauh dari pohonnya dapat tercermin dengan meningkatnya kinerja induk perusahaan maka anak perusahaannya pun secara bersamaan harus mengimbangi kinerja perusahaan induknya.

4.3.5 Pengaruh *organizational learning* terhadap *HR System*

Konstruk eksogen *organizational learning* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap konstruk *dynamic capabilities*. Berdasarkan pengujian diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(5,544215 > 1,6601)$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari *organizational learning* terhadap *HR System** terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mostafa dkk (2014) yang menunjukkan adanya hubungan atau keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan strategis praktik manajemen sumber daya manusia.

Dengan sejalanannya peningkatan usaha dari perusahaan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan dari para pekerjanya maka kinerja perusahaan dapat meningkat. Shu-Hung Hsu (2014) menunjukkan adanya hubungan atau keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan strategis praktik manajemen sumber daya manusia. Dimana dengan meningkatkan kualitas karyawan suatu perusahaan, maka pengimplentasian tujuan perusahaan pun akan semakin mudah dilakukan.

Jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara *Organizational Learning* terhadap *HR System*, terdapat kuisisioner dengan 3 nilai tertinggi yaitu OL3=0.893, OL9=0.859 dan OL13=0.849. Dan tiga kuisisioner memiliki nilai terendah yaitu OL1=0.759, OL10=0.752, OL12=0.709. Ini mengindikasikan bahwa tiga pertanyaan terendah yaitu a; Dalam organisasi saya, identifikasi keterampilan seseorang diperlukan dalam tugas atau pekerjaan di masa depan b; Di organisasi saya, tim / grup adalah hadiah untuk mereka yang prestasi sebagai tim / grup, c; Organisasi saya memberi pilihan dalam tugas dan pekerjaan mereka, dapat menjadi perhatian khusus bagi pemilik usaha dalam meningkatkan *HR System* dengan menggunakan pengaruh dari tiga pertanyaan terendah yang dimiliki variabel *Organizational Learning*.

Masoud *et al* (2011) menunjukkan bahwa kemampuan penciptaan pengetahuan organisasional secara signifikan terkait dengan inovasi organisasional yang sebagaimana telah diuraikan diatas seiring dengan meningkatkan kemampuan SDM dari suatu perusahaan maka kesempatan

untuk terciptanya inovasi akan semakin besar. Dengan demikian, menunjukkan bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *HR System*, ini menunjukkan bahwa makin tingginya keinginan dari UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta untuk terus menerus belajar meningkatkan kapasitasnya untuk berubah dipastikan akan meningkatkan sumberdaya yang dimiliki guna mendorong peningkatan usaha yang dijalankan.

4.3.6 Pengaruh *organizational learning* terhadap *dynamic capabilities*

Konstruksi eksogen *organizational learning* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap konstruksi *dynamic capabilities*. Berdasarkan pengujian diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($54,925934 > 1,6601$). Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan *terdapat pengaruh signifikan dan positif dari organizational learning terhadap dynamic capabilities* terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Richard *et al* (2010) yang menemukan bahwa keselarasan proses organisasional dan budaya belajar organisasional secara signifikan berkontribusi terhadap kemampuan dinamis organisasional dan akhirnya kinerja dan hal ini tentu dapat diwujudkan dengan kerjasama yang baik dari seluruh lini perusahaan.

Jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara *Organizational Learning* terhadap *Dynamic Capability*, terdapat kuisioner dengan 3 nilai tertinggi yaitu OL3=0.893, OL9=0.859 dan OL13=0.849. Dan tiga kuisioner memiliki nilai terendah yaitu OL1=0.759, OL10=0.752, OL12=0.709. Ini

mengindikasikan bahwa tiga pertanyaan terendah yaitu a; Dalam organisasi saya, identifikasi keterampilan seseorang diperlukan dalam tugas atau pekerjaan di masa depan b; Di organisasi saya, tim / grup adalah hadiah untuk mereka yang prestasi sebagai tim / grup, c; Organisasi saya memberi pilihan dalam tugas dan pekerjaan mereka, dapat menjadi perhatian khusus bagi pemilik usaha dalam meningkatkan *Dynamic Capability*. Desain dan pembelajaran organisasional, serta manajemen sumber daya manusia akan mendorong pembentukan kemampuan dinamis.

Penelitian Jurgita dan Lolita (2015), hasil penelitian menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan kemampuan dinamis yang mana semakin meningkatnya wawasan dari SDM tersebut maka akan semakin mudah menciptakan lingkungan perusahaan yang lebih dinamis. Hal ini menjelaskan bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *dynamic capabilities*, dengan demikian makin tingginya keinginan dari UMKM Bidang Sub Sektor Ekonomi Kreatif Yogyakarta untuk terus menerus belajar meningkatkan kapasitas usahanya akan menyebabkan makin baiknya kemampuan perusahaan untuk membentuk ekosistem dalam lingkungan usaha yang selalu dinamis.

4.3.7 Pengaruh *organizational learning* terhadap *dynamic capabilities* melalui *HR System*

Berdasarkan pengujian diperoleh nilai t hitung = 3,437 > 1,6601 (t_{tabel}) berarti signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa *organizational learning* secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap *dynamic capabilities* melalui *HR System*. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan *terdapat pengaruh dari organizational learning terhadap dynamic capabilities melalui HR System terbukti*.

Hasil penelitian terdahulu mendukung bahwa adanya hubungan atau keterkaitan antara pembelajaran organisasional dengan strategis praktik manajemen sumber daya manusia dimana suatu pembelajaran yang terus menerus dapat meningkatkan kemampuan SDM untuk dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tujuan perusahaan (Mostafa dkk 2014). Keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu secara efektif dan melibatkan system perilaku yang membantuk untuk mencapai tujuan atau standar kinerja. Keterampilan teknis penting bagi pemilik perusahaan karena pemilik akan relative sedikit. Pemilik harus mampu secara efektif memperoleh, mengembangkan, mengatur dan mengendalikan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Hayton, 2015). Kemampuan pemilik mengelola karyawan dengan baik secara tidak langsung akan berpengaruh kepada bagaimana karyawan dapat belajar dari proses berjalannya organisasi.

Jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara *Organizational Learning* terhadap *Dynamic Capability*, terdapat kuisioner dengan 3 nilai

tertinggi yaitu OL3=0.893, OL9=0.859 dan OL13=0.849. Pemimpin yang mampu memberikan umpan balik yang jujur dan terbuka menjadi salah satu bagian penting didalam *organizational learning*. Hal ini sejalan dengan pendapat Hayton (2015) dimana kemampuan pemilik dalam memimpin usaha dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap motivasi dan komunikasi visi. Dan tiga kuisisioner memiliki nilai terendah yaitu OL1=0.759, OL10=0.752, OL12=0.709. Ini mengindikasikan bahwa tiga pertanyaan terendah yaitu a; Dalam organisasi saya, identifikasi keterampilan seseorang diperlukan dalam tugas atau pekerjaan di masa depan b; Di organisasi saya, tim / grup adalah hadiah untuk mereka yang prestasi sebagai tim / grup, c; Organisasi saya memberi pilihan dalam tugas dan pekerjaan mereka, dapat menjadi perhatian khusus bagi pemilik usaha dalam meningkatkan *Dynamic Capability*. Desain dan pembelajaran organisasional, serta manajemen sumber daya manusia akan mendorong pembentukan kemampuan dinamis.

Hun Whee Lee *et al* (2016) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara sistem HRM dan proaktifitas karyawan dan inovasi kelompok yang diakibatkan dari tingkat adaptasi yang tinggi dari SDM perusahaan tersebut yang membuat karyawan sadar akan perkembangan lingkungan disekitarnya sehingga dapat tercipta inovasi-inovasi yang dapat menunjang kinerja perusahaan. Dan Voca dan Ymer (2019) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM yang mana

menjadi tumpuan bagi perusahaan untuk dapat bersaing dalam iklim usaha sekarang maupun yang akan datang. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational learning* secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap *dynamic capabilities* melalui *HR System*. Ini menjelaskan bahwa *HR System* memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan pengaruh dari *organizational learning* terhadap *dynamic capabilities*.

