

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kesuksesan bisnis memerlukan strategi bijaksana yang dikembangkan menjadi rencana yang dilaksanakan secara efektif. Manajemen organisasi merupakan proses memimpin perusahaan dan secara efektif menggunakan atau mengendalikan aset dan sumber dayanya. Manajemen organisasi melampaui struktur perusahaan, hal ini mengharuskan para pemimpin untuk memiliki metode untuk menyelesaikan masalah dan mengembangkan solusi yang membantu bisnis bergerak lebih dekat ke tujuan dan visi yang diinginkan (Kimbelee Leonard, 2018). Sebuah bisnis hendaknya mengutamakan pembentukan manajemen organisasi yang solid untuk menciptakan perusahaan yang jelas mengejar pencapaian tujuan. (Boyne & Dahya, 2002, 191) Pemimpin bisnis harus jelas mengenai tujuan perusahaan dan menerapkan proses dan prosedur serta bersedia memantau dan menyesuaikan berdasarkan umpan balik penting. Jika hal ini terjadi, bawahan akan paham cara menyelesaikan tugasnya. Hal ini menciptakan keseimbangan dalam perusahaan yang memungkinkannya beradaptasi sesuai kebutuhan dalam perubahan lingkungan. Hal ini juga memberikan pekerja perusahaan kemampuan untuk menyajikan ide-ide dari tingkat dasar produksi atau layanan yang memberikan data mentah yang dibutuhkan para pemimpin eksekutif untuk memperbaiki keadaan dan mencapai kinerja berkelanjutan.

Sumber daya perusahaan mencakup semua aset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dll, yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk memahami dan

akan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya (Daft, dalam bahasa analisis strategis tradisional, sumber daya perusahaan kekuatan yang dapat digunakan perusahaan untuk menyusun dan



menerapkan strategi mereka (Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1969; Porter, 1981). sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif apabila perusahaan dapat menerapkan strategi dalam penciptaan nilai yang tidak secara bersamaan diimplementasikan oleh perusahaan pesaing atau perusahaan yang potensial akan menjadi pesaing. Sedangkan suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila perusahaan dapat menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak secara bersamaan diimplementasikan oleh pesaing saat ini atau yang potensial dan ketika perusahaan-perusahaan lain tersebut tidak dapat menduplikasi manfaat dari strategi ini di masa yang akan datang.

Edith Penrose adalah salah satu peneliti pertama yang mengakui pentingnya sumber daya untuk posisi kompetitif perusahaan. Pada tahun 1959, ia berpendapat bahwa pertumbuhan perusahaan, baik secara internal maupun eksternal melalui merger, akuisisi, dan diversifikasi, adalah karena penggunaan sumber dayanya. Dia mulai dengan berargumen bahwa suatu perusahaan terdiri dari 'kumpulan sumber daya produktif' (Penrose, 1959) dan dilanjutkan dengan menyarankan bahwa sumber daya ini hanya dapat berkontribusi pada posisi kompetitif perusahaan sejauh mereka dieksploitasi sedemikian rupa sehingga kemampuan potensial mereka yang berharga tersebut tersedia bagi perusahaan. Kemudian dilanjutkan oleh Rubin (1973). Dia menyadari bahwa tidak banyak sumber daya yang "digunakan" oleh perusahaan. Rubin (1973) berpendapat bahwa sumber daya tidak hanya hanya sekedar dimiliki, tetapi "perusahaan harus dapat memproses sumber daya mentah untuk menjadikannya bermanfaat bagi perusahaan."

Setelah Rubi, penelitian terkait sumber daya dilanjutkan oleh Wernerfelt (1984). Wernerfelt berpendapat bahwa "bagi perusahaan, sumber daya dan produk adalah dua sisi dari koin yang sama" (Wernerfelt, 1984). Wernerfelt ulkan bahwa perusahaan dapat memperoleh "pengembalian di atas dengan cara mengidentifikasi dan memperoleh sumber daya yang untuk pengembangan produk yang diminta. Penelitian selanjutnya



dilakukan oleh Prahalad dan Hamel (1990) yang berpendapat bahwa tugas kritis manajemen adalah menciptakan produk baru yang radikal, yang dimungkinkan oleh sifat eksploitatif dari kompetensi inti perusahaan. Perusahaan tidak hanya fokus pada sumber daya statis tetapi juga keterampilan, teknologi, pengetahuan, dll yang tak dapat ditiru perusahaan, yang digunakan untuk menyebarkannya.

Kinerja berkelanjutan didefinisikan oleh (Putu et al., n.d.) sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan perusahaan tanpa mengorbankan kepentingan dimasa datang. (Dočekalová et al., 2015) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa Kinerja berkelanjutan perusahaan adalah konsep multidimensi yang didasarkan pada gagasan awal berkelanjutan yang menggantikan pemahaman tradisional tentang kinerja perusahaan yang hanya merepresentasikan apresiasi kepada pemilik modal. kinerja berkelanjutan biasanya merujuk pada konsep Triple Bottom Line (TBL) (Elkington, 1998) yang mencakup keuntungan finansial, perlindungan lingkungan, dan tanggung jawab social (Rosati & Faria, 2019). Kinerja berkelanjutan aktual menjadi sangat penting karena hal tersebut dipandang sebagai strategi korporasi yang digunakan sebagai Teknik bisnis terbaik untuk kebutuhan saat ini dan kebutuhan akan datang (Dočekalová et al., 2015).

Salah satu tantangan yang dihadapi organisasi untuk dapat kompetitif dan berkelanjutan adalah kemampuan untuk membaca perubahan-perubahan yang terjadi dalam maupun lingkungan luar organisasi. Dengan persaingan global yang tiada henti, inovasi teknologi, restrukturisasi organisasi, dan lingkungan bisnis yang bergejolak, organisasi kontemporer membutuhkan resiliensi organisasi dan pegawai, yang pada gilirannya mampu menghadapi perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya dan berhasil beradaptasi untuk neran, tugas, dan situasi yang menantang (Shin et al., 2012). Pesatnya



an dalam lingkungan, memaksa organisasi untuk terus menyesuaikan
 an lingkungan melalui perubahan internal yang mencakup struktur,
 rpinan, proses, sistem, strategi ataupun budaya yang dirasa kurang

sesuai dengan tuntutan lingkungan. Intensitas perubahan dalam organisasi dan adaptasi budaya akan tergantung pada seberapa besar tuntutan perubahan dari lingkungan. (Malik & Garg, 2018), juga mengemukakan, semakin sering terjadi perubahan pada lingkungan, maka semakin besar tuntutan perubahan tersebut terhadap organisasi. Daya tahan organisasi, dalam menghadapi situasi sulit, dengan memenej resiko yang efektif akan membawa orgnisasi semakin cepat keluar dari kesulitan, dan mencapai kinerja optimal. (Franken et al., 2021) juga menjelaskan, kinerja organisasi yang berkelanjutan hanya akan efektif ketika terjalin interaksi antara organisasi dengan lingkungannya sehingga struktur dan fungsi organisasi harus merefleksikan tuntutan dari lingkungannya.

Menurut (*World Travel & Tourism Council (WTTC) | Travel & Tourism Representative Council*, n.d.), Pariwisata adalah seluruh kegiatan orang yang melakukan perjalanan ke dan tinggal di suatu tempat di luar lingkungan kesehariannya dalam jangka waktu tidak lebih dari setahun untuk bersantai, bisnis dan lainnya. Pariwisata adalah fenomena sosial, budaya, dan ekonomi yang memerlukan pergerakan orang ke negara atau tempat di luar lingkungan biasa mereka untuk tujuan profesional pribadi atau bisnis. Pariwisata memiliki implikasi pada ekonomi, lingkungan alam, penduduk lokal di tempat tujuan, dan pada wisatawan itu sendiri. Berbagai dampak faktor produksi yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang dan jasa oleh pengunjung serta pemangku kepentingan yang terlibat di sektor pariwisata menyebabkan perlunya melakukan pendekatan secara keseluruhan dalam hal pengembangan destinasi pariwisata, manajemen pariwisata maupun monitoring kegiatan pariwisata. Pendekatan ini sangat dianjurkan untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan pariwisata nasional dan lokal serta perjanjian internasional yang diperlukan atau proses lainnya (Sarwar & Naqvi, n.d.).

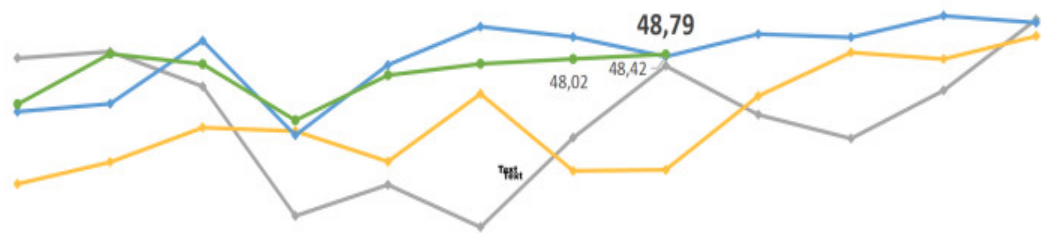


seiring dengan perkembangan industri pariwisata kota-kota besar di a salah satunya di kota makassar, menarik sejumlah besar wisatawan in wisata setiap tahun. Perkembangan industri perhotelan di makassar

mungkin terus berubah seiring waktu terutama dengan adanya perubahan tren wisata, kebijakan pemerintah, dan perkembangan infrastruktur. Dalam kondisi pasar yang dinamis, hotel-hotel di kota Makassar perlu beradaptasi dan terus memperbaharui strategi mereka untuk tetap kompetitif. Menjelang tahun politik di kota makassar hunian kamar hotel diprediksi akan melonjak (Anggiat Sinaga, 2023). Peningkatan hunian hotel tak tanggung tanggung karena pandemic Covid 19 telah berakhir dan sudah tidak ada pembatasan pengumpulan massa. Hotel di makassar menyambut dan optimis bisnis perhotelan menggeliat ditahun politik. Perkembangan perhotelan setelah pandemic Covid 19 seiring berjalannya waktu dengan keadaan sudah normal, pertumbuhan Hotel-hotel meningkat signifikan naik sekitar 30 persen (*Tahun Politik “Angin Segar” Untuk Bisnis Perhotelan Di Makassar, n.d.*)

Berikut Tabel perkembangan tingkat penghunian kamar (TPK) hotel klasifikasi bintang 2020-2023 dari Badan Pusat Statistik (BPS) Sulawesi Selatan, yakni:

Tabel 1.1
Tingkat Penghunian Kamar Hotel Klasifikasi Bintang Kota Makassar
2020-2023



	Jan '20	Feb '20	Mar '20	Apr '20	Mei '20	Jun '20	Jul '20	Agt '20	Sep '20	Okt '20	Nov '20	Des '20
2020	48,14	49,26	43,26	20,90	26,28	18,98	34,42	46,81	38,38	34,27	42,56	54,82
2021	26,43	30,19	36,16	35,55	30,29	41,99	28,68	28,85	41,62	49,13	47,99	51,96
2022	38,90	40,27	51,16	34,84	46,98	53,58	51,81	48,42	52,31	51,75	55,47	54,26
2023	40,20	48,88	47,12	37,42	45,20	47,17	48,02	48,79				



er: (Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan, n.d.)

Pada bulan Agustus 2023 tercatat 1.609 kunjungan Wisman ke Makassar, mengalami penurunan sebesar 8.32% dibanding Juli 2023 sebanyak 1.755 kunjungan. Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel klasifikasi bintang pada Agustus 2023 mengalami peningkatan 0.77 poin jika dibandingkan dengan TPK pada Juli 2023, yaitu dari 48.02% pada Juli 2023 menjadi 48.79% pada Agustus 2023. Bila dibandingkan dengan Agustus 2022 (48.42%), TPK hotel klasifikasi bintang pada bulan Agustus 2023 meningkat 0.37%. Pertumbuhan yang positif pada sektor hotel di Makassar tentunya mengakibatkan persaingan semakin ketat terutama Hotel-hotel klasifikasi bintang. Dalam konteks organisasi secara umum, keberhasilan tercapainya tujuan organisasi tidak lepas dari sosok pemimpin yang menakodai organisasi tersebut (Cakir & Sonmez Adiguzel, 2020). Pengambilan keputusan yang strategis juga mencerminkan sebuah Langkah bisnis yang tetap berlandaskan visi dan misi organisasi untuk mengantisipasi strategi pesaing dan bahkan berusaha lebih unggul (*Harvard_Bus_Strategy*, n.d.), bahkan menegaskan bahwa pemimpin dengan sikap reaktif yang berorientasi pada pekerjaan dan pendekatan manajemen klasik tidak akan membuat bisnis mudah bertahan dalam kondisi lingkungan yang terus berubah.

Badan Pusat Statistik (BPS) merilis perekonomian Kota Makassar tumbuh 5,40 persen pada 2022, lebih tinggi dibanding capaian 2021 yang mengalami pertumbuhan sebesar 4,47 persen. Kepala BPS Kota Makassar Syahrir Wahab merinci, Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas harga berlaku tercatat sebesar Rp208,93 triliun, lebih tinggi dibanding 2021 yang hanya sebesar Rp190,31 triliun. PDRB atas harga konstan juga mengalami kenaikan mencapai Rp133,13 triliun pada 2022, lebih tinggi dibanding 2021 hanya Rp126,31 triliun. Sementara PDRB perkapita juga tercatat mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya atau mencapai Rp145,88 juta pada 2022. Sementara PDRB perkapita 2021 tercatat hanya Rp133,31 juta. Sektor yang dominan dalam PDRB Makassar ini di antaranya,



perdagangan, industri pariwisata, dan konstruksi,". Wilayah kota makassar selama ini memang mengadakan empat sektor yang sangat dominan dalam menopang perekonomian Kota Makassar, diantaranya sektor bisnis, perdagangan, hotel dan restoran serta properti. Di samping memperhatikan empat sektor tersebut, pihaknya juga terus melakukan public engagement ke masyarakat untuk memberdayakan Lorong Wisata. Kejar Target PAD Rp2 Triliun, Makassar Fokus di Tiga Sektor Kapal Pesiar MS Silver Muse Sandar di Makassar, UMKM Bisa Panen Sulsel Rumuskan Aturan Kemudahan Investasi "Kita selalu melibatkan masyarakat terutama untuk membangun ekonomi dari lorong-lorong karena ekonomi makro dan mikro itu sebuah sistem, jadi bekerja dari bawah dan mempersempit gini rasio di kota Makassar sehingga pemkot mengintervensi pembangunan ekonomi masyarakat di lorong-lorong," (Dany Pomanto, 2023). Hasilnya, dampak positif terhadap pertumbuhan ekonomi sekaligus menekan harga pangan sehingga inflasi menjadi terkendali. Bahkan pertumbuhan ekonomi kota ini tercatat lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi Sulsel yang tumbuh 5,09 persen dan nasional yang tumbuh 5,31 persen pada 2022.

Perekonomian Kota Makassar diprediksi mulai memasuki fase pemulihan. Meski pandemi Covid-19 telah usai, namun upaya pemulihan mulai digerakkan. Pemerintah Kota Makassar saat ini mulai fokus pada perbaikan di lima sektor. Perbaikan di lima sektor ini menyusul adanya sejumlah pelanggaran yang dibuat pemerintah untuk kembali menghidupkan aktivitas perekonomian. Pemkot Makassar sendiri telah membuat Perwali Nomor 51/2020 tentang Penerapan Disiplin dan Penegakan Hukum Protokol Kesehatan sebagai upaya pencegahan Covid-19 dalam Rangka Pemulihan dan Percepatan Ekonomi. Kepala Sub Bidang Pangan dan Pertanian Bappeda Kota Makassar A.E Arifianto menjelaskan saat ini Pemkot Makassar akan imalkan perbaikan pada sektor strategis, di antaranya sektor ta dan perhotelan, usaha mikro kecil menengah (UMKM), padat karya, i, dan perikanan. "Pandemi Covid-19 memang cukup menghantam



ekonomi kita. Apalagi pada masa pembatasan sosial berskala besar (PSBB). Pemberhentian kegiatan bisnis di Kota Makassar tentu memberi dampak pada banyak sektor lainnya,". Ekonomi Makassar yang sempat tumbuh di angka 6,20 persen pada awal tahun, harus terpuruk di angka 2,8 persen pada triwulan II/2020. Hal ini tentu menjadi tugas besar bagi pemerintah kota. Terlebih, Makassar menjadi daerah yang berkontribusi besar terhadap perekonomian Sulawesi Selatan. Sejumlah strategi lain juga terus didorong. Misalnya saja, dengan meningkatkan sinergitas antara pemerintah pusat, provinsi dan pemerintah kota dan para stakeholder terkait. "Sinergi antara lembaga pemerintah kota juga diperkuat. Hal itu tentu dibarengi dengan tindakan real di lapangan," (A. E Arifianto, 2023). Prospek pertumbuhan ekonomi Makassar memang telah memasuki fase pemulihan. Meski belum pulih secara total, namun diyakini ekonomi Makassar akan tumbuh pada triwulan dua 2020. "Prediksi ekonomi Makassar. Triwulan III hanya di angka 3 persen. Meski masih melambat, tapi sudah ada perbaikan dari periode sebelumnya," (Marzuki DEA, 2023). Jika ingin menggerakkan perekonomian, pemerintah kota harus menyelesaikan permasalahan di sektor yang terdampak besar. Selain lima sektor strategis, Pemkot Makassar juga perlu menyelesaikan tujuh persoalan sub sektor yang terpuruk pada masa pandemi. Misalnya pada sub sektor pariwisata dan perhotelan, penyediaan akomodasi makanan, transportasi, pergudangan, industri pengolahan, konstruksi dan jasa keuangan. Jika subsektor ini mampu bertumbuh positif, maka dipastikan mendongkrak ekonomi Makassar.

Komitmen pemerintah kota Makassar untuk mencapai target Pendapatan Asli Daerah (PAD) Rp2 Triliun di tahun 2024 terus ditingkatkan. Salah satunya dengan mengoptimalkan pajak hotel. Laporan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Pajak Hotel yang menjadi salah satu pajak di Makassar terus mengalami tren yang baik. "Kalau kita persentase itu memang tidak ada, covid merajalela," (Andi Eldi, 2023). Namun di 2021 tren kemudian naik signifikan. Itu berhasil menyentuh Rp70 miliar



dan telah berhasil mencapai target. Di tahun 2022 meski tak mencapai target namun realisasinya bisa jauh lebih tinggi dari tahun sebelumnya yaitu 93 persen atau sekitar Rp112 miliar dari target Rp120 miliar. Pun ini terus menunjukkan tren positif di tahun berjalan. jika melihat tren target perbulan itu terus terjadi maka event-event di Makassar terus berdatangan. Jadi, capaiannya bisa terus digenjot. Apalagi, Makassar selama setahun ini mendapatkan sejumlah event nasional dan internasional yang cukup bergengsi yang mampu menambah tingkat okupansi hotel. "Semakin banyak event dan kunjungan pasti meningkat, dan kita juga pasang alat, yang kerjasama dengan KPK,". (Anggiat Sinaga, 2023) Sebelumnya sudah cukup optimis dengan dihelatnya sejumlah event nasional dan internasional di Makassar. "Ada MNEK, tentu kita siap menampung para tamu ada belasan ribu kamar yang dimiliki sektor perhotelan," (Anggiat Sinaga, 2023). Kegiatan-kegiatan ini mampu mendorong tingkat okupansi. Apalagi para tamu secara tidak langsung telah menjadi duta wisata yang akan memperkenalkan pelayanan yang baik dari hotel-hotel Makassar begitu mereka kembali ke daerahnya masing-masing. "Jadi tingkat okupansi hotel ini akan naik. (Bapenda Makassar Catat Penerimaan Pajak Hotel Terus Tumbuh Positif - Maccanews, n.d.)

Pajak hotel menjadi salah satu sumber pendapatan terbesar di Kota Makassar. Hal ini dilihat berdasarkan laporan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Makassar yang terus mengalami tren positif. Kepala Bidang Perpajakan, Andi Eldi menyambut baik peningkatan pendapatan tersebut dan target bulanan terus tercapai (Eldi, 2023). Makassar telah menjadi tuan rumah sejumlah acara nasional dan internasional selama setahun terakhir, yang meningkatkan tingkat hunian hotel. Pada tahun 2020, pendapatan dari pajak hotel hampir tidak ada akibat merebaknya pandemi Covid-19. Kalau di 2020 itu memang tidak ada, Covid-19 merajalela," (Eldi, 2023) pada tahun 2021, pendapatan pajak hotel mengalami peningkatan signifikan dan berhasil mencapai target sebesar Rp70 miliar. Meskipun



pada tahun 2022 target tidak tercapai, namun realisasi pendapatannya mencapai 93 persen atau sekitar Rp112 miliar dari target sebesar Rp120 miliar. Hal ini menunjukkan tren positif yang terus berlanjut. Tak hanya itu, Pemerintah Kota Makassar juga telah bekerja sama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) untuk memperketat pengawasan terhadap pemungutan pajak hotel. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan dan efektivitas pengumpulan pajak. Semakin banyak event dan kunjungan pasti meningkat (Eldi, 2023). Pemerintah kota (Pemkot) Makassar terus meningkatkan komitmennya untuk mencapai target Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebesar 2 triliun pada tahun 2024. (*Pajak Hotel Sumber Pendapatan Terbesar Di Makassar - Rakyat Sulsel*, n.d.)

Fungsi utama dan fungsi tradisional dari suatu hotel adalah sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan menginap, makan dan minum, mandi, istirahat, dan sebagainya bagi para tamu selama mereka berada jauh dari tempat tinggal asalnya. Namun dengan perkembangan dan kemajuan hotel sekarang ini, fungsi hotel bukan lagi hanya sekedar sebagai tempat menginap atau istirahat bagi para tamu, tetapi juga telah mempunyai banyak fungsi, antara lain sebagai tujuan pertemuan pejabat-pejabat penting antar Negara, tempat konferensi, seminar, loka karya, musyawarah nasional, ajang pameran dan promosi bisnis, ajang festival seni dan budaya dan kegiatan lain semacam itu yang tentunya memerlukan berbagai sarana dan prasarana yang semakin lengkap. Dapat dikatakan bahwa peranan hotel dewasa ini, adalah sebagai salah satu mata rantai yang menggerakkan pertumbuhan dan pengembangan sektor pariwisata, bisnis, lapangan kerja, serta pengembangan dan pelestari seni dan budaya masyarakat dalam arti yang luas. Dengan kata lain, bisnis pariwisata adalah sektor yang memberikan multiplier effect terhadap industri lain (makanan, akomodasi, transportasi, hiburan, pameran) sehingga investasi

embangkan harus ditempatkan pada pemain-pemain pariwisata yang memiliki kompetensi untuk bersinergi dengan komponen pariwisata



lainnya. Beberapa contoh nyata kontribusi usaha hotel bagi penggerak pembangunan nasional antara lain:



Gambar 1.1
Kontribusi Industri Hotel

Sektor pariwisata Indonesia akan diproyeksikan menjadi penggerak utama pertumbuhan ekonomi nasional pada masa-masa mendatang. Sebagaimana dikatakan oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) dalam rencana strategis (renstra), sektor pariwisata dan ekonomi kreatif ditargetkan memperoleh penerimaan devisa dari wisatawan mancanegara (wisman) sebesar US\$10,35 miliar pada tahun 2013, meningkat 14,11 persen dibandingkan estimasi tahun 2012 yang hanya berkisar US\$9,07 miliar. Dari penerimaan tersebut, diharapkan juga jumlah kunjungan wisman menjadi 9 juta wisman, meningkat dibandingkan tahun 2012 yang berkisar 8 juta wisman. Sementara itu, wisatawan nusantara (wisnus) diharapkan dapat menyumbang pendapatan hingga US\$18,5 miliar dan perkiraan kunjungan jumlah wisnus



berkiraan meningkat dari 245 juta kunjungan menjadi 250 juta an. Pertumbuhan sektor pariwiata dan ekonomi kreatif Indonesia sikan sekitar 11 persen, melebihi pertumbuhan ekonomi nasional

yang diproyeksikan sekitar 6,5 persen dan bahkan jauh melebihi pertumbuhan pariwisata dunia yang hanya berkisar 4,5 persen. Saat ini sektor pariwisata ada di peringkat 5 setelah minyak dan gas bumi, minyak kelapa sawit, batubara, dan karet olahan dalam menyumbang devisa Negara.

Kerangka konseptual penelitian didasarkan pada masalah empiris sehingga grand theory dalam penelitian ini adalah: the Resource-Based View (RBV) yang menjelaskan bahwa sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru dan tidak tergantikan dapat menjadi sumber kinerja yang unggul, dan dapat memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991). Penelitian ini juga mengacu pada Pandangan teori Dynamic Capabilities. Pemahaman Dynamic Capabilities menyatakan bahwa pentingnya kemampuan perusahaan untuk terus mengadaptasi, merekonfigurasi, dan memperbarui sumber daya internalnya guna menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis (Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997). Sementara (Eisenhardt & Martin, 2000) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis merupakan proses-proses organisasi mendayagunakan sumber daya agar adaptif terhadap perubahan pasar, terutama proses untuk mengintegrasikan, merekonfigurasi, mendapatkan dan melepas sumber daya.

Pandangan teori Resiliensi Organisasi juga mendasari penelitian ini, Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tentang resiliensi organisasi, maka yang dimaksudkan dengan resiliensi organisasi adalah kapabilitas organisasi dalam merespon berbagai gangguan, krisis maupun tantangan lingkungan eksternal dengan melakukan adaptasi melalui berbagai perubahan dalam organisasi baik secara operasional maupun strategik. Perusahaan atau organisasi yang sedang menghadapi krisis, gangguan maupun tantangan lingkungan eksternal, tentu akan segera memutuskan untuk melakukan i organisasi. Keputusan untuk melakukan resiliensi organisasi apakah an resiliensi organisasi operasional atau resiliensi organisasi strategik ng pada tingkat kedewasaan organisasi atau tujuan yang akan dicapai.



Maksudnya tujuan yang akan dicapai adalah apakah perusahaan dalam merespon berbagai gangguan, krisis dan tantangan tersebut hanya akan bertujuan untuk bertahan hidup, kembali pada kondisi semula, atau bahkan menjadi lebih kuat dan baik. Resiliensi organisasi dalam penelitian ini menggunakan komponen-komponen yang dibangun sebagai suatu sistem kualitas organisasi yang terdiri dari komponen-komponen tujuan organisasi (tingkat kedewasaan), elemen-elemen yang membentuk resiliensi yang dipandang sebagai resiliensi organisasi operasional, dan komponen-komponen dari resiliensi organisasi strategik. Organisasi yang melakukan resiliensi membutuhkan pemimpin yang mampu mengatasi berbagai macam masalah, bencana dan situasi ketidakpastian yang terus menerus dan mampu melakukan berbagai perubahan dalam upaya beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.

Penelitian (Yakup & Haryanto, 2019) mengungkapkan bahwa pariwisata berpengaruh positif terhadap pertumbuhan ekonomi dan sebaliknya pertumbuhan ekonomi berpengaruh positif terhadap pariwisata. Pemasukan sektor pariwisata tidak hanya berasal dari uang yang dibelanjakan, melainkan juga menarik modal asing. Sektor pariwisata merupakan salah satu kegiatan yang mempunyai peran strategis dalam mendukung pembangunan perekonomian internasional di era globalisasi. Mempengaruhi perkembangan industri pariwisata bagi perkembangan kawasan di sekitar objek wisata, sehingga mampu berperan sebagai industri unggulan, sektor yang dapat meningkatkan perekonomian. Keberadaan sektor pariwisata akan mampu menciptakan lapangan kerja yang akan mendorong pendapatan masyarakat di kawasan wisata. Jika dikaitkan dengan pembangunan ekonomi dengan pertumbuhan yang berimbang, pariwisata diharapkan dapat memegang peran yang menentukan dan dapat dijadikan sebagai parameter untuk membangun pariwisata lainnya dan sektor pembangunannya. Sementara dampak ekonomi pembangunan pariwisata bisa berdampak positif atau Dampak positifnya adalah (1) menciptakan lapangan kerja; (2)



meningkatkan peluang, (3) meningkatkan pendapatan masyarakat sekitar kawasan wisata. Sedangkan dampak negatif terhadap lingkungan hidup adalah lingkungan alam, lingkungan binaan, dan lingkungan budaya.(Wibowo et al., 2017).

Dalam penelitian (Suryaningtyas, 2020), menjelaskan, Bagaimana organisasi mampu merespon berbagai tantangan eksternal agar dapat tetap bertahan hidup (survive), menjadi lebih baik dan kuat, bahkan memiliki keunggulan kompetitif, yang disebut dengan resiliensi organisasi. Untuk mencapai kondisi tersebut, organisasi membutuhkan sumberdaya yang unggul, yaitu sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia dengan kinerja tinggi (High Performance Work System / HPWS) terbukti mampu mempengaruhi resiliensi organisasi. Dalam pelaksanaannya, resiliensi organisasi membutuhkan pemimpin yang resilien dan budaya organisasi agar perubahan yang dilakukan organisasi dalam merespon berbagai tantangan global dapat berhasil dan memiliki kinerja yang optimal. Dengan resiliensi, maka organisasi dapat mencapai keunggulan (Xiao & Cao, 2017). Dalam penelitian ini untuk menggambarkan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, disebut dengan *resilience*. Resiliensi organisasi juga sebagai fungsi dari seluruh kerentanan (*vulnerability*), kesadaran akan situasi dan kapasitas adaptif dari suatu organisasi dalam sistem yang kompleks, dinamis dan saling bergantung, (Accou & Reniers, 2020), melanjutkan, bahwa organisasi yang resilien adalah organisasi yang masih bisa mencapai tujuan intinya sekalipun saat menghadapi situasi diametral. Ini tidak hanya berarti mampu menghadapi terjadinya tekanan dari krisis, melainkan meningkatkan kemampuan dan mempercepat gerak organisasi dalam menghadapi krisis secara efektif (kapasitas adaptif).

Resiliensi merupakan kerangka kerja yang harus dimiliki organisasi pariwisata siko global dan ketidakpastian ekologis (Alonso & de Castro, 2020). Aspek resiliensi bagi organisasi pariwisata yang menghadapi krisis bisa tidak dapat disangkal (Y. Jiang et al., 2021), tetapi masih sedikit



yang diketahui tentang bagaimana organisasi-organisasi ini dapat menjadi Tangguh (Z. Jiang et al., 2021). Konsep resilien bukan merupakan konsep yang baru bagi beberapa disiplin ilmu, khususnya psikologi, namun konsep ini termasuk baru diterapkan di dunia bisnis dan penelitian manajemen (Duchek et al., 2020). Resiliensi yang diperlukan hotel tidak hanya untuk menghadapi gangguan, melainkan juga agar hotel dapat terus meningkatkan daya saing dan berkelanjutan (Brown et al., 2021); (S. Jang & Kim, 2022); (Cheng & Kao, 2017)).

Penelitian lain oleh (Suryaningtyas & Wilujeng, 2017) untuk menguji pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepemimpinan agility. Penelitian ini dilakukan pada industri penginapan yang ada di kota Malang dan Batu, yaitu hotel bintang 3 dan yang setara serta premium guesthouse setara bintang 3. Metode yang digunakan adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan analisis jalur untuk menguji pengaruh antar variabel. *Hasil penelitian ditemukan bahwa resiliensi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, namun berpengaruh signifikan melalui kepemimpinan agility.* Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa responden cenderung menggunakan resiliensi organisasi strategik. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah mencapai tingkat kedewasaan yang tinggi, yaitu dalam menghadapi krisis, organisasi mampu bertahan hidup bahkan menjadi kuat dan berkembang (bounce forward). Temuan pada penelitian ini bahwa resiliensi organisasi dapat ditingkatkan dengan menggunakan kepemimpinan resilien.

Penelitian oleh (ALADAĞ, 2023) bertujuan untuk menjelaskan proses melalui kemampuan dinamis yang beroperasi di industri perhotelan dan pariwisata. Studi terkait kapabilitas dinamis di bidang perhotelan dan pariwisata sedang meningkat, terutama dalam dekade terakhir. Namun, belum ada penelitian sistematis yang dilakukan terhadap mekanisme bagaimana hal itu diwujudkan dan menghasilkan hasil organisasi. Untuk mencapai



tujuan ini, penelitian ini menganalisis penelitian selama 20 tahun tentang kapabilitas dinamis dalam literatur perhotelan dan pariwisata dengan memanfaatkan kerangka Konteks Intervensi Mekanisme Hasil (CIMO). Kemudian dijelaskan bagaimana kapabilitas dinamis berfungsi untuk menghasilkan hasil seperti kinerja, keberlanjutan, dan inovasi. Temuan ini mengidentifikasi delapan konteks berbeda di mana kapabilitas dinamis beroperasi. Hasilnya, sepuluh intervensi berbeda menghasilkan enam kelompok hasil melalui sembilan jenis mekanisme. Semua hubungan di antara kategori-kategori ini disorot dan signifikansinya dibahas. Perusahaan mengambil tindakan pencegahan dengan kapasitas dinamis mereka sebagai respons terhadap kondisi yang berubah dengan cepat dan tidak menentu (Eşitti & Kasap, 2019) Pertukaran pemimpin-anggota mengacu pada pentingnya peran supervisor dalam membentuk sikap kerja dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota dan kemampuan dinamis memperoleh hasil yang beragam; seruan telah dibuat untuk menguji kemampuan dinamis perusahaan penginapan dari perspektif pertukaran pemimpin-anggota. Penelitian ini memperkirakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota dikaitkan dengan kemampuan dinamis dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini menguji dampak pertukaran pemimpin-anggota karyawan hotel bintang lima terhadap kapabilitas dinamis organisasi perhotelan dan peran mediasi kepuasan kerja antara pertukaran pemimpin-anggota dan kapabilitas dinamis. Hasil dari lima tim hotel di Istanbul dengan 390 karyawan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang berarti dan positif terhadap kemampuan dinamis. Pertukaran pemimpin-anggota memiliki dampak yang signifikan secara statistik terhadap kemampuan dinamis dan kepuasan kerja yang secara parsial memediasi hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota dan kemampuan dinamis. Studi ini juga memberikan kontribusi berharga tentang bagaimana menilai kualitas layanan penginapan dengan menilai kemampuan dinamis mereka.



Ambideksteritas organisasi yang menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil menciptakan keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi berperforma lebih baik dalam jangka pendek dan panjang. Organisasi yang berhasil menggabungkan kedua aktivitas dengan sukses di sebut “Organisasi *ambidextrous*” (Benschop, Leenders, Doorewaard, & Brink, 2013). Pada kenyataannya menggabungkan kedua kegiatan tersebut berakibat banyaknya organisasi menghadapi perjuangan dengan menciptakan organisasi *ambidex* Reyt & Wiesenfeld, 2015. Alasan keduanya bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang langka. Jadi terkadang orang perlu membuat pilihan antara keduanya. Namun (Patel, Messersmith, & Lepak, 2013) telah menunjukkan bahwa *ambidexterity* tidak hanya dicapai pada tingkat organisasi tetapi juga pada tingkat individu yaitu tingkat manajerial. Faktor-faktor yang mempengaruhi *ambidexterity* pada tingkat individu memberikan pandangan dan metode baru bagaimana membangun *ambideksteritas* kedalam organisasi. Dengan cara ini diharapkan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan teknologi serta akan lebih berhasil dalam jangka pendek dan panjang. Organisasi ambideks merupakan konsep yang diterapkan dilevel organisasi. Dua konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi, yaitu ketahanan dan kesejahteraan (Merdiaty Nety 2021).

Ambideksteritas organisasi sebagian besar telah dipelajari di sektor swasta, (Sohrab Ghanizade at.al 2021), sehingga perlu untuk dilakukan penelitian disektor publik. penelitian untuk fokus pada organisasi publik untuk menggeneralisasi temuan sektor swasta ke sektor publik, khususnya di bidang administrasi publik (Kobarg, Wollersheim, Welppe, & Spörrle, 2017), karena sektor publik dan swasta memiliki kondisi lain untuk dicapai. (Cunningham & Kemnling, 2009; Lee, Hwang, & Choi, 2012). Keadaan yang berbeda ini akan pertanyaan apakah organisasi publik dapat menjadi *trous* sama sekali (Palm & Lilja, 2017). Ambidexterity organisasi onsep yang berguna dalam memahami hasil non-keuangan organisasi



publik (Umans et al., 2018) . Di sisi lain, optimasi dikaitkan dengan kegiatan eksploitasi (Gieske et al., 2020) dan didefinisikan sebagai peningkatan bertahap dari kebijakan, proses, teknik, dan layanan saat ini sejalan dengan praktik masa lalu (Osborne & Brown, 2011). Eksploitasi berfokus pada penyediaan layanan dan efisiensi (Cannaerts et al., 2016). Namun, ada sedikit bukti tentang kemampuan organisasi. Kemampuan ambidextrous untuk secara efektif menyeimbangkan optimalisasi dan inovasi (Gieske et al., 2020). Ada studi komprehensif terbatas tentang ambidexterity di sektor publik (Cannaerts et al., 2020; Palm & Lilja, 2017; Smith & Umans, 2015), atau bagaimana ambidexterity organisasi dicapai dan bagaimana hal itu muncul di sektor publik (Umans et al., 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh (D. Teece et al., 2016) "Kelincahan organisasi" sering diperlakukan sebagai kualitas yang tidak dapat diubah, yang menyiratkan bahwa perusahaan perlu berada dalam kondisi transformasi yang konstan. Namun, hal ini mengabaikan fakta bahwa transformasi tersebut, meskipun sering kali penting, membutuhkan biaya. Transformasi tersebut tidak selalu diperlukan, dan bahkan mungkin tidak mungkin dilakukan. Artikel ini membahas kelincahan pada tingkat yang lebih mendasar dan mengaitkannya secara lebih spesifik dengan kapabilitas dinamis. Artikel ini menunjukkan bahwa pertama-tama penting untuk memahami ketidakpastian yang mendalam, yang ada di mana-mana dalam ekonomi inovasi. Ketidakpastian sangat berbeda dari risiko, yang dapat dikelola menggunakan alat dan pendekatan tradisional. Kapabilitas dinamis yang kuat diperlukan untuk mendorong kelincahan organisasi yang diperlukan untuk mengatasi ketidakpastian yang mendalam, seperti yang dihasilkan oleh inovasi dan persaingan dinamis terkait. Artikel ini membahas mekanisme yang dapat digunakan manajer untuk mengkalibrasi tingkat kelincahan organisasi yang an, memberikannya dengan biaya yang efektif, dan mengaitkannya strategi.



Penelitian manajemen menekankan bahwa kinerja berkelanjutan bergantung pada kinerja perusahaan. kemampuan untuk memanfaatkan secara ambidextrous sumber daya dan peluang pasar mereka saat ini melalui inovasi yang bersifat inkremental dan eksploitatif, sembari mengembangkan sumber daya baru melalui inovasi eksplorasi yang terputus-putus (Gibson & Birkinshaw, 2004; Kortmann, 2015; Raisch & Birkinshaw, 2008; Zhang et al., 2016). Inovasi ambidextrous paling relevan dalam industri yang mengalami perubahan lingkungan besar (O'Reilly & Tushman, 2013; Zhang et al., 2016). Hal serupa terjadi pada hotel, yang dalam beberapa tahun terakhir menghadapi bentuk persaingan baru (misalnya platform berbagi ekonomi seperti Air BnB) serta perubahan penting dalam perilaku konsumen karena adanya perantara baru (misalnya situs web pemesanan) dan akses yang lebih luas terhadap informasi yang tidak terkendali (misalnya online ulasan). Hal ini menjadikan penting bagi hotel untuk menyempurnakan, memodifikasi, dan meningkatkan layanan mereka saat ini melalui inovasi eksploitatif yang berkelanjutan, sambil mengembangkan dan menawarkan layanan baru (Tang, 2014, 2016).

Dengan pengecualian pada beberapa penelitian misalnya Martinez-Ros & Orfila-Sintes, 2009; Nieves dan Diaz-Meneses, 2018; Tang, 2014), sebagian besar penelitian mengenai inovasi hotel membahas inovasi hotel sebagai konstruksi yang luas dan mencakup semua, bukannya membedakan antara inovasi eksploitatif dan eksplorasi misalnya (Agarwal et al., 2003; Lin & Chen, 2018; Liu & Lee, 2019; Tajeddini, 2010; Zhou et al., 2009). Namun, tidak hanya hotel yang perlu menerapkan kedua bentuk inovasi tersebut agar berhasil dalam lingkungannya yang penuh gejolak, namun masing-masing bentuk juga harus berkembang melalui serangkaian faktor yang berbeda (Kraft dan Bausch, 2016).



Orientasi strategis perusahaan memainkan peran penting dalam inovasi secara umum (Adams dkk., 2019; Spanjol dkk., 2012) serta upaya ambidextrous mereka terhadap inovasi eksploitatif dan

eksploratif (Kortmann, 2015; Kraft & Bausch, 2016; Zhang dkk., 2016). Orientasi Strategis adalah “arahan strategis yang diterapkan oleh perusahaan untuk menciptakan perilaku yang tepat demi kinerja bisnis yang unggul dan berkelanjutan” (Gatinon & Xuereb, 1997). Hal ini mencerminkan mekanisme budaya yang memandu perumusan dan implementasi strategi dalam organisasi (Kortmann, 2015), termasuk pilihan dan aktivitas inovasi mereka (Zhang et al., 2016). Meskipun terdapat banyak bukti empiris mengenai dampak orientasi strategis terhadap inovasi eksploitatif dan eksploratif, aliran penelitian ini sangat terfragmentasi, karena penelitian berfokus pada orientasi strategis yang berbeda termasuk orientasi pasar, kewirausahaan, pembelajaran, pelanggan, atau teknologi, yang sering kali memberikan hasil yang tidak konsisten (Kraft & Bausch, 2016).

Kemampuan dinamis termasuk kapabilitas perusahaan yang sulit ditiru yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan peluang pelanggan dan teknologi. Mereka juga merangkul kemampuan perusahaan untuk membentuk ekosistem yang ditempati, mengembangkan produk dan proses baru, dan merancang dan mengimplementasikan model bisnis yang layak. Itu dihipotesiskan keunggulan dalam "orkestrasi" 2 kapasitas ini melatarbelakangi kapasitas perusahaan untuk berhasil berinovasi dan menangkap cukup nilai untuk memberikan kinerja keuangan jangka panjang yang unggul (Teece, 2009). Pengertian tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Philip Cheng-Fei Tsai dan Wenzao Ursuline (Philip Cheng-Fei Tsai, 2013). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi perampangan yang bertanggung jawab dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih besar untuk pengembangan dan peningkatan *dynamic capability* di sebuah perusahaan.



Penelitian yang dilakukan oleh (Trieu, Nguyen, Nguyen, et al., 2023) kecil dan menengah (UKM) menghadapi tantangan besar dalam bisnis yang berubah dengan cepat saat ini. Karena keterbatasan daya dan kemampuan manajerial, beberapa bisnis ini kesulitan

bertahan dalam menghadapi kemajuan teknologi dan resesi ekonomi. Untuk mengatasi masalah ini, penelitian ini berupaya mengeksplorasi bagaimana UKM dapat memanfaatkan teknologi informasi (TI) untuk mengatasi krisis, memanfaatkan peluang inovatif, beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar, dan mendorong inisiatif kompetitif baru dari 247 UKM di Vietnam. Hasilnya menunjukkan bahwa kemampuan TI memainkan peran penting dalam menstimulasi ambidexterity organisasi, ketahanan, dan kinerja UKM. Selain itu, studi ini menekankan potensi dampak dukungan pemerintah dalam meningkatkan ketahanan organisasi. Temuan ini memberikan bukti empiris yang mendukung teori basis sumber daya dengan pandangan kemampuan dinamis dan memberikan panduan kepada UKM dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif dan memanfaatkan dukungan pemerintah. Studi ini juga memberikan kontribusi teoritis dan implikasi manajerial untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mencapai pembangunan berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sasmoko et al., 2019) , menyatakan bahwa Industri 4.0 mendorong perusahaan untuk mengubah kemampuan mereka terutama dalam inovasi dan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan pasar yang dinamis. Kapabilitas tersebut dapat ditumbuhkan ketika pemimpin berorientasi pada teknologi digital dan orientasi pasar. Peran kepemimpinan digital telah mendapat perhatian untuk penelitian untuk mengembangkan inovasi dan kemampuan dinamis berdasarkan orientasi pasar. Studi mengenai kemampuan dinamis telah dilakukan dengan fokus pada strategi, manajemen dan literatur ekonomi termasuk pemahaman tentang kunci pendorong kesuksesan. Namun kajian mengenai peran kepemimpinan digital terhadap pengembangan kapabilitas dinamis berbasis kapabilitas inovasi dan orientasi pasar belum dibahas secara intensif.

Dikatakan bahwa pengembangan kemampuan dinamis dan kemampuan sangat didorong oleh kombinasi kepemimpinan digital dan orientasi atau dalam penelitian ini diambil dari survei yang dilakukan terhadap 88 perusahaan telekomunikasi Indonesia sebagai unit analisis. Hasil penelitian



menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki hubungan langsung dan tidak langsung yang kuat dengan kapabilitas dinamis, namun kuatnya jalur pengembangan kapabilitas ditentukan dari pengembangan kapabilitas inovasi yang didorong dari kepemimpinan digital berdasarkan orientasi pasar. Temuan ini memperkuat peran kepemimpinan digital sebagai pengaruh penting terhadap pengembangan kapabilitas dinamis. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas penelitian dengan mengeksplorasi model penelitian untuk menguraikan lebih lanjut dampak kolaborasi, memanfaatkan ukuran sampel yang lebih besar dan alat statistik yang lebih baik. Studi longitudinal terhadap perusahaan yang menerapkan transformasi berdasarkan kapabilitas dinamis juga direkomendasikan untuk studi selanjutnya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Trieu, Nguyen, Tran, et al., 2023) menyatakan bahwa dalam lingkungan perekonomian yang sangat fluktuatif dan tidak menentu saat ini, strategi pemulihan yang menekankan atribut dan keterampilan sangat penting bagi perusahaan untuk pulih dan beradaptasi terhadap gangguan. Berdasarkan pandangan berbasis sumber daya (RBV), penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana fungsi ketahanan organisasi dan hasilnya. Secara khusus, penelitian ini membangun hubungan antara ketahanan organisasi dan kemampuan internal dalam penerapan teknologi informasi (TI), aktivitas eksploitasi-eksplorasi, dan kepemimpinan organisasi, yang masing-masing diwakili oleh kompetensi TI, ambidexterity organisasi, dan kepemimpinan paradoks. Studi ini juga menganalisis peran kebijakan transformasi digital pemerintah pasca pandemi COVID-19 sebagai sumber daya eksternal. Studi ini memberikan bukti empiris tentang hubungan dinamis antara ketahanan organisasi, ambidexterity, dan kinerja berdasarkan interaksi kompetensi TI, kebijakan transformasi digital, dan kepemimpinan paradoks dengan menggunakan data yang dikumpulkan dari 336 usaha kecil



menengah (UKM) di Vietnam dan sebagian kecilnya. teknik pemodelan persamaan perseggi-struktural. Kompetensi dan ambidexteritas organisasi memperkuat ketahanan organisasi, mengurangi peluang yang hilang, dan

meningkatkan daya tanggap organisasi terhadap volatilitas pasar. Meningkatkan ambidexterity dan ketahanan organisasi meningkatkan kinerja bisnis UKM. Kepemimpinan paradoks mendukung ambidexterity dan ketahanan organisasi serta hasil-hasilnya. Kebijakan transformasi digital dari pemerintah dapat mendukung kompetensi dan ketahanan TI UKM.

Penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai referensi penelitian yang terkait dengan komposisi variabel, masih sulit ditemukan dalam satu kesatuan, sehingga peneliti menggunakan pendekatan adopsi secara parsial yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Fokus pada arena penelitian psikologis disektor industry, dan organisasi privat dengan menggunakan norma penelitian psikologis, sehingga kesimpulan penelitian belum menunjukkan adanya nuansa penelitian kuantitatif. Melalui studi konvergensi dari beberapa peneliti dengan latar pendidikan Ekonomi, maka Penelitian ini mencoba mentransformasikan ke dalam penelitian kuantitatif, dengan mengsetting variabel resiliensi dan kapabilitas dinamis dalam persepektif Menejemen Organisasi, seperti yang dilakukan oleh Ningtyas & Wilujeng 2017; Amir Taufiq 2017) dan melakukan penelitian pada hotel bintang 3 dan guesthouse setara bintang 3. Belum adanya penelitian sebelumnya yang membahas secara mendalam tentang fenomena organisasi perhotelan dalam menghadapi berbagai tantangan seperti bencana alam, sosial, budaya dan lingkungan. Hal ini penting untuk dibahas secara mendalam karena secara langsung bisnis hotel mempengaruhi pendapatan asli daerah melalui pajak dan penyerapan tenaga kerja.

Berdasarkan fenomena dan perkembangan literatur yang dijelaskan diatas, maka penelitian ini mengusulkan sebuah model yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis kinerja berkelanjutan bisnis hotel di Kota Makassar.

Hotel dimakassar saat ini tak tanggung tanggung karena pandemic Covid 19 berakhir dan sudah tidak ada pembatasan pengumpulan massa. Hotel di ar sedang menyambut dan optimis bisnis perhotelan menggeliat politik dan berbagai acara lainnya. Perkembangan perhotelan setelah



pandemic Covid 19 seiring berjalannya waktu dengan keadaan sudah normal dan terjadinya perubahan lingkungan begitu cepat dan perlu disesuaikan oleh kesiapan dan kekuatan internal organisasi bisnis dengan langkah strategis dan berkelanjutan. Dengan ini Model yang dikembangkan dalam studi ini dapat berkontribusi pada literatur mengingat masih terbatasnya studi semacam ini dalam konteks bisnis perhotelan. Kebaruan Penelitian ini untuk menguji dan menganalisis Kinerja Berkelanjutan bisnis perhotelan di Kota Makassar melalui *Resiliensi Organisasi* dan *Kapabilitas Dinamis* yang dimediasi oleh *Ambideksteritas Organisasi* dan *Kepemimpinan Agility*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang sebelumnya, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah resiliensi organisasi berpengaruh terhadap ambideksteritas organisasi pada bisnis hotel di kota makassar?
2. Apakah kapabilitas dinamis berpengaruh terhadap ambideksteritas organisasi pada bisnis hotel di kota makassar?
3. Apakah resiliensi organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan agility pada bisnis hotel di kota makassar?
4. Apakah kapabilitas dinamis berpengaruh terhadap kepemimpinan agility pada bisnis hotel di kota makassar?
5. Apakah resiliensi organisasi berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan organisasi pada bisnis hotel di kota makassar?
6. Apakah kapabilitas dinamis berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan pada bisnis hotel di kota makassar?
7. Apakah ambideksteritas organisasi berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan pada bisnis hotel di kota makassar?
8. Apakah kepemimpinan agility berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan pada bisnis hotel di kota makassar?



9. Apakah resiliensi organisasi berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan organisasi melalui ambidekstiritas organisasi pada bisnis hotel di kota makassar?
10. Apakah kapabilitas dinamis berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan organisasi melalui ambidekstiritas organisasi pada bisnis hotel di kota makassar?
11. Apakah resiliensi organisasi berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan organisasi melalui kepemimpinan agility pada bisnis hotel di kota makassar?
12. Apakah kapabilitas dinamis berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan organisasi melalui kepemimpinan agility pada bisnis hotel di kota makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah maka tujuan penelitian dapat disusun sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh resiliensi organisasi terhadap ambidekstiritas organisasi pada bisnis hotel di kota makassar.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas dinamis terhadap ambidekstiritas organisasi pada bisnis hotel di kota makassar.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh resiliensi organisasi terhadap kepemimpinan agility pada bisnis hotel di kota makassar.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kepemimpinan agility pada bisnis hotel di kota makassar.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja keberlanjutan organisasi pada bisnis hotel di kota makassar.



Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja keberlanjutan pada bisnis hotel di kota makassar.

7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh ambideksteritas organisasi terhadap kinerja berkelanjutan pada bisnis hotel di kota makassar.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan agility terhadap kinerja berkelanjutan pada bisnis hotel di kota makassar.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja keberlanjutan organisasi melalui ambideksteritas organisasi pada bisnis hotel di kota makassar.
10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja keberlanjutan organisasi melalui ambideksteritas organisasi pada bisnis hotel di kota makassar.
11. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja keberlanjutan organisasi melalui Kepemimpinan Agility pada bisnis hotel di kota makassar.
12. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja keberlanjutan organisasi melalui kepemimpinan agility pada bisnis hotel di kota makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan, maka hasil dari penelitian ini diupayakan memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam kajian ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan resiliensi organisasi, kemampuan dinamik, ambideksteritas organisasi, dan kepemimpinan agility terhadap kinerja berkelanjutan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empirik yang baru bagi peneliti bidang ilmu sumber daya manusia selanjutnya



yang akan mendalami masalah yang terkait hubungan variabel yang dibangun terhadap kinerja berkelanjutan organisasi.

2. Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pihak yang terkait dengan pengembangan organisasi.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pemerintah daerah maupun asosiasi usaha di bidang jasa pariwisata khususnya bisnis perhotelan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Resource Based View (RBV) memberikan kerangka kerja yang menekankan pentingnya sumber daya internal yang unik, berharga, dan sulit ditiru. Sumber daya ini mencakup asset fisik, kapabilitas, dan sumber daya tidak berwujud (seperti pengetahuan, budaya, dan kemampuan manajerial (Barney, J. 1991). Kapabilitas dinamis memperluas RBV dengan menekankan pentingnya kemampuan perusahaan untuk terus mengadaptasi, merekonfigurasi, dan memperbarui sumber daya internalnya guna menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis (Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997). Resiliensi organisasi mencakup kemampuan perusahaan untuk pulih dari gangguan dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang tidak terduga. Resiliensi dilihat sebagai sumber daya tak berwujud dalam konteks RBV, organisasi yang lebih resiliensi memiliki kemampuan untuk bertahan dan tumbuh dalam kondisi yang sulit (Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. 2011). Ambideksteritas organisasi menekankan pada kemampuan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang baru (exploration) sambil secara bersamaan mengeksploitasi sumber daya yang ada (exploitation). Ambideksteritas Organisasi menunjukkan cara perusahaan memanfaatkan sumber daya internalnya secara efektif untuk menciptakan inovasi sekaligus mempertahankan efisiensi (Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. 2009). Kepemimpinan agility adalah kemampuan pemimpin untuk mengambil keputusan cepat dan menyesuaikan diri dengan perubahan, sering kali dipandang sebagai kapabilitas manajerial dalam RBV. Pemimpin yang agile

peran penting dalam mendorong inovasi dan adaptasi organisasi (Josephs, S. 2007). Kinerja berkelanjutan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mencapai hasil jangka panjang yang tidak hanya



menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga ramah lingkungan dan sosial. Perusahaan yang memiliki sumber daya yang mendukung keberlanjutan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang bertahan lama (Hart, S. L., & Dowell, G. 2011).

2.1.1 *Resource Based View (RBV)*

Resource Based View (RBV) membahas tentang bagaimana sebuah perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berdasarkan sumberdaya yang mereka miliki. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan cara menerapkan strategi yang mengeksplorasi kekuatan internal mereka, tanggap terhadap peluang yang ada di lingkungan sekitar, dan menetralkan ancaman eksternal serta menghindari kelemahan internal. Tokoh utama dari Teori RBV adalah Jay Barney (1991), ketika dia menuliskan teori RBV didalam artikelnya yang berjudul, 'Sumber daya perusahaan dan keunggulan kompetitif berkelanjutan,' yang diterbitkan dalam Journal of Management pada tahun 1991. Teori RBV muncul dikarenakan terdapat sedikit keraguan bahwa dua asumsi dari Five force model tersebut sangat bermanfaat dalam mengklarifikasi pemahaman kita tentang dampak lingkungan perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Adapun asumsi dari Five force model adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dalam suatu kelompok industri atau perusahaan dalam kelompok strategis, dalam hal sumber daya yang mereka kontrol dan strategi yang mereka kejar, adalah identik atau sama (homogen). (Porter, 1981; Rumelt, 1984; Scherer, 1980).
2. Seandainya heterogenitas sumber daya yang ada dalam suatu industri atau kelompok berkembang (mungkin melalui entri baru), maka heterogenitas ini akan berumur pendek karena sumber daya yang digunakan perusahaan menerapkan strategi tersebut mempunyai mobilitas yang tinggi, in kata lain, perusahaan lain dapat memiliki sumber daya tersebut



dengan mudah, (sumberdaya tersebut dapat diperjualbelikan di market) (Barney, 1986a; Hirshleifer, 1980)

Permasalahan utama yang menjadi darsar dari Teori Resource Based View adalah sumberdaya yang homogen dan dapat berpindah secara sempurna merupakan pertanyaan empiris. Kenyataannya bahwa sebagian besar industri akan ditandai oleh setidaknya beberapa derajat heterogenitas sumber daya dan imobilitas. Apabila perusahaan memiliki sumberdaya yang homogen dan dapat berpindah secara sempurna, adakah strategi yang dapat dipahami dan diimplementasikan oleh salah satu perusahaan yang tidak dapat juga dipahami dan diimplementasikan oleh perusahaan lain dalam industri yang sama? Jawaban atas pertanyaan ini haruslah TIDAK. Karena semua perusahaan ini menerapkan strategi yang sama, mereka semua akan meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya dengan cara yang sama, dan suatu saat akan berada pada tingkat yang sama. Dengan demikian, dalam industri semacam ini, tidak mungkin bagi perusahaan untuk menikmati keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

First-Mover Advantages

Untuk menjadi yang pertama (first mover) dalam menerapkan sebuah strategi, sebelum perusahaan pesaing melakukannya, perusahaan tertentu harus memiliki wawasan tentang peluang yang terkait dengan penerapan strategi yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain di industri tersebut, atau dengan perusahaan yang berpotensi masuk kedalam industri tersebut (Lieberman & Montgomery, 1988). Sumber daya perusahaan yang unik ini (informasi tentang suatu peluang) memungkinkan perusahaan yang lebih baik untuk menerapkan strateginya sebelum yang lain. Oleh karena itu, keuntungan yang didapat dari perusahaan yang menjadi first-mover hanya terjadi ketika

aan tersebut berada pada industri yang heterogen dalam hal laya yang dimiliki perusahaan. Apabila sebuah industri mempunyai laya yang homogen, maka tidak akan muncul sebuah perusahaan



yang mempunyai keuntungan sebagai first mover, karena semua perusahaan di industri tersebut akan memiliki strategi yang sama.

Entry/Mobility Barriers

Perusahaan akan mengalami kesulitan untuk masuk ke dalam sebuah industri apabila tidak dapat menerapkan strategi yang sama dengan perusahaan dalam industri atau grup tersebut. Hal ini terjadi karena implementasi strategi memerlukan penerapan sumber daya perusahaan. Agar perusahaan yang ingin memasuki suatu industri atau kelompok untuk menerapkan strategi yang sama dengan perusahaan dalam industri atau kelompok tersebut tidak dapat masuk kedalam industri tersebut adalah dengan cara perusahaan yang ingin masuk tersebut tidak boleh memiliki sumber daya yang relevan secara strategis sama seperti perusahaan didalam industri atau grup.

Pernyataan diatas bukan berarti mengatakan bahwa tidak akan muncul hambatan untuk masuk pada sebuah industri. Namun, disarankan bahwa hambatan ini hanya menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan ketika sumber daya perusahaan tidak terdistribusi secara homogen di seluruh perusahaan yang bersaing di dalam sebuah industri dan ketika sumber daya tersebut tidak bergerak sempurna.

Asumsi dari Teori Resource Based View adalah:

1. Model ini mengasumsikan bahwa perusahaan dalam suatu industri (atau kelompok) mungkin heterogen sehubungan dengan sumber daya strategis yang mereka kendalikan.
2. Model ini mengasumsikan bahwa sumber daya ini mungkin tidak bergerak sempurna di seluruh perusahaan, dan dengan demikian heterogenitas bisa tahan lama.



sumber daya perusahaan mencakup semua aset, kapabilitas, proses, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dll, yang dikendalikan perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk memahami dan

menerapkan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya (Daft, 1983). Dalam bahasa analisis strategis tradisional, sumber daya perusahaan adalah kekuatan yang dapat digunakan perusahaan untuk menyusun dan menerapkan strategi mereka (Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1969; Porter, 1981).

Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Sebagai catatan, sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif apabila perusahaan dapat menerapkan strategi dalam penciptaan nilai yang tidak secara bersamaan diimplementasikan oleh perusahaan pesaing atau perusahaan yang potensial akan menjadi pesaing. Sedangkan suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila perusahaan dapat menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak secara bersamaan diimplementasikan oleh pesaing saat ini atau yang potensial dan ketika perusahaan-perusahaan lain tersebut tidak dapat menduplikasi manfaat dari strategi ini di masa yang akan datang.

Teori Resource based View tidak menggunakan definisi keunggulan kompetitif sebagai “systematically creating above average returns” karena definisi tersebut tidak dapat digunakan, mengingat:

1. Menentukan batas-batas yang sesuai secara teoritis dari suatu industri tertentu bisa sangat sulit. Pada margin, keputusan tentang perusahaan mana yang termasuk dalam batas industri tertentu, dan yang tidak termasuk, mempunyai potensi untuk dilakukan secara sewenang-wenang atau tidak ada dasar yang jelas. Selain itu, keputusan ini dapat memiliki implikasi yang sangat penting dalam perhitungan “average return” didalam suatu industri, dimana implikasi tersebut juga mempengaruhi penentuan apakah perusahaan tertentu memiliki keunggulan kompetitif.



ntukan batas-batas industri dengan mengasumsikan tingkat stabilitas
 i teknologi dan persaingan, dalam banyak situasi adalah tidak tepat.
 si tersebut sering tidak sesuai pada tahun 1991. Bahkan lebih tidak

sesuai lagi pada abad ke dua puluh satu, ketika batas-batas industri tradisional dihancurkan dan ketika persaingan dapat datang dari berbagai sumber, tidak hanya dari perusahaan-perusahaan dalam batas-batas industri yang telah ditentukan dengan baik.

3. Logika berbasis sumber daya mengambil perusahaan sebagai unit analisis. Untuk mempertahankan konsistensi teoritis, penting bagi saya untuk mengadopsi variabel dependen tingkat perusahaan. Jadi, daripada mengadopsi definisi keunggulan kompetitif yang membutuhkan konsep industri, saya mendefinisikan keunggulan kompetitif di tingkat perusahaan. Secara lebih rinci, poin-poin dari keunggulan kompetitif berkelanjutan menurut Teori Resource Based View adalah sebagai berikut:

1. Persaingan perusahaan diasumsikan tidak hanya mencakup semua pesaing saat ini, tetapi juga pesaing potensial yang siap memasuki industri di masa mendatang.
2. Definisi keunggulan kompetitif berkelanjutan di sini tidak tergantung pada periode waktu kalender tertentu, di mana perusahaan menikmati keunggulan kompetitif. Dengan kata lain, keunggulan kompetitif dapat dipertahankan hanya jika setelah upaya untuk menduplikasi keunggulan itu telah berhenti.
3. Bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan disini tidak berarti bahwa keunggulan kompetitif tersebut akan “bertahan selamanya.” Hal ini hanya menunjukkan bahwa upaya duplikasi yang dilakukan perusahaan lain mengalami kegagalan.
4. Perubahan tak terduga dalam struktur ekonomi suatu industri dapat menjadikan apa yang, pada suatu waktu, merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, tidak lagi bernilai bagi perusahaan, dan karenanya bukan lagi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan-
ahaan.



Untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan, syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh perusahaan tersebut antara lain:

1. Mempunyai sumberdaya yang bernilai, dimana sumberdaya tersebut akan dapat mengeksploitasi peluang dan menetralsir ancaman.
2. Mempunyai sumberdaya yang langka diantara perusahaan-perusahaan pesaing.
3. Mempunyai sumberdaya yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain.
4. Perusahaan pesaing tidak memiliki sumberdaya yang ekuivalen sebagai pengganti dalam mengimplementasikan strateginya.

Sebagai kesimpulan, terdapat ada dua cara untuk mendefinisikan keunggulan kompetitif di tingkat perusahaan:

1. Keunggulan kompetitif perusahaan didefinisikan sehubungan dengan tindakan perusahaan lain - baik pesaing saat ini atau pesaing potensial. Dalam pendekatan ini, suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut terlibat dalam kegiatan yang meningkatkan efisiensi atau efektivitasnya dengan cara yang tidak dilakukan oleh perusahaan pesaing, terlepas dari apakah perusahaan-perusahaan lain itu berada dalam industri perusahaan tertentu.
2. Keunggulan kompetitif perusahaan dapat didefinisikan sehubungan dengan return expectation pemilik perusahaan. Dalam pendekatan definisi ini, perusahaan yang menghasilkan pengembalian lebih tinggi dari yang diharapkan oleh pemegang saham (pada tingkat risiko konstan) memiliki keunggulan kompetitif.

Sumber Daya Perusahaan

Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, Teori e Based View mensyaratkan jenis-jenis sumberdaya tertentu, yaitu laya yang mempunyai sifat Valuable, Rare, Imperfectly Imitable dan



non-substitutability, yang biasa disingkat VRIN. Berikut penjelasan lebih rinci dari sifat-sifat sumberdaya tersebut

Valuables Resources

Sumberdaya perusahaan dinyatakan bernilai jika strategi perusahaan dapat diimplementasi menggunakan sumberdaya tersebut sehingga dapat menghasilkan keefektifan dan efisiensi didalam perusahaan. Sumberdaya yang bernilai akan dapat mengeksploitasi peluang-peluang yang ada dan menetralsir atau mengurangi ancaman-ancaman yang ada. Untuk mengestimasi nilai suatu sumberdaya, dapat dibagi kedalam dua kategori besar, yaitu:

1. Upaya untuk menggunakan teori struktur-perilaku-kinerja (SCP; Bain, 1956) untuk menentukan kondisi dimana sumber daya perusahaan yang berbeda akan bernilai.
2. Upaya untuk menentukan nilai sumber daya perusahaan yang menerapkan teori lain yang berasal dari model organisasi industri (I/O) dari kompetisi sempurna dan tidak sempurna (Conner, 1991).

Ahli teori berbasis sumber daya tidak akan dapat menghasilkan daftar sumber daya kritis yang harus dimiliki setiap perusahaan untuk mendapatkan keuntungan strategis yang berkelanjutan. Hal ini karena nilai sumber daya tertentu tergantung pada pasar tertentu di mana mereka diterapkan. Namun, para ahli teori menjelaskan atribut-atribut yang harus dimiliki oleh sumber daya yang berharga ini jika mereka akan menjadi sumber keunggulan strategis yang berkelanjutan bagi perusahaan. Setelah manajer yakin apakah sumber daya tertentu bernilai atau tidak, mereka kemudian dapat menggunakan logika berbasis sumber daya untuk mengantisipasi keuntungan strategis yang mungkin dihasilkan oleh suatu sumber daya.



sources

sumberdaya yang langka adalah sumberdaya yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain, terutama perusahaan pesaingnya. Dengan sumberdaya yang

langka, perusahaan dapat mengimplementasikan strateginya, dan disaat yang sama, perusahaan pesaing tidak mempunyai kemampuan untuk melakukan hal yang sama, karena tidak memiliki sumberdaya yang sama untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, perusahaan tidak hanya cukup dengan memiliki sumberdaya yang bernilai, karena bisa jadi, beberapa perusahaan pesaing juga memiliki sumberdaya yang bernilai.

“Seberapa jarang sumber daya perusahaan yang berharga harus memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif adalah pertanyaan yang sulit ... Secara umum, selama jumlah perusahaan yang memiliki sumber daya berharga tertentu ... kurang dari jumlah perusahaan yang diperlukan untuk menghasilkan dinamika persaingan sempurna dalam suatu industri ... sumber daya tersebut memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif” (Barney, 1991).

“Jika hanya satu perusahaan yang bersaing memiliki budaya organisasi yang berharga, maka perusahaan itu dapat memperoleh keunggulan kompetitif (yaitu, ia dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dengan cara yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan pesaing).” (Barney, 1991).

Perusahaan yang memiliki sumberdaya yang bernilai dan langka biasanya akan menjadi perusahaan yang memiliki strategic innovators.

Imperfectly Imitable Resources

Sumberdaya yang bernilai dan langka hanya bisa menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila perusahaan lain tidak dapat meniru sumberdaya tersebut secara sempurna. Sebuah perusahaan yang memiliki sumber daya berharga tertentu yang jarang dimiliki oleh perusahaan (dimiliki oleh lebih sedikit perusahaan yang diperlukan untuk menghasilkan dinamika

an sempurna) dan diperoleh pada keadaan historis yang unik, dapat oleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (yaitu, dapat atkan efisiensi dan efektivitasnya dengan cara yang tidak dapat



dilakukan perusahaan pesaing dan dengan cara yang tidak dapat ditiru perusahaan pesaing dari waktu ke waktu). (Barney, 1991).

Terdapat tiga faktor utama agar perusahaan memiliki sumberdaya yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain, yaitu:

1. Kondisi sejarah yang unik: Agar perusahaan dapat memperoleh dan mampu mengeksploitasi beberapa sumberdaya-nya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, sangat dipengaruhi oleh posisi perusahaan didalam ruang dan waktu. Waktu yang tepat merupakan kunci utamanya, ketika perusahaan kehilangan atau ketinggalan waktu yang tepat, maka perusahaan juga akan kehilangan keunggulan kompetitif. Sebagai contoh, perusahaan yang memiliki lokasi yang tepat, akan sangat ditiru oleh perusahaan pesaingnya. Begitu juga apabila perusahaan memiliki seorang peneliti yang menemukan teknologi yang tepat di waktu yang tepat, maka perusahaan pesaing akan sulit menirunya.
2. Ambiguitas kausal. Ambiguitas kasual muncul ketika hubungan antara sumberdaya yang dikontrol oleh perusahaan yang menghasilkan keunggulan kompetitif tidak dapat dimengerti atau hanya sedikit dimengerti. Jika hubungan antar sumberdaya tersebut tidak dimengerti oleh perusahaan, maka perusahaan akan mengalami kesulitan untuk menduplikasi kesuksesan sebuah strategi. Dalam kondisi ambiguitas kasual, tidak akan jelas bahwa sumberdaya yang dianggap oleh perusahaan sebagai penyebab keunggulan kompetitif memang benar-benar menjadi penggerak keunggulan kompetitif tersebut. Ambiguitas kasual hanya akan bermanfaat apabila terjadi antar perusahaan. Apabila terjadinya didalam perusahaan, misalnya antar manajer tidak saling memahami, maka hal itu membuat perusahaan menjadi kesulitan dalam meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



sem sosial yang kompleks. Sistem sosial yang kompleks didalam sahaan akan membuat perusahaan lain mengalami kesulitan meniru egi yang ada. Sistem sosial yang kompleks biasanya dihubungkan

dengan budaya perusahaan dan atau psikososial didalam perusahaan. Yang perlu diperhatikan, penggunaan teknologi yang kompleks tidak termasuk kedalam sistem sosial yang kompleks.

Non-Substitutability

Sumberdaya yang menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan juga harus memiliki karakteristik yang tidak ada penggantinya. Artinya, pesaing tidak memiliki sumberdaya yang ekuivalen sebagai pengganti dalam mengimplementasikan strateginya.

“Dua sumber daya perusahaan yang berharga. secara strategis setara ketika masing-masing dapat dieksploitasi secara terpisah untuk menerapkan strategi yang sama” (Barney, 1991).

Meskipun perusahaan memiliki sumberdaya yang bernilai, unik dan sulit ditiru, tetapi bila pesaing memiliki pengganti yang ekuivalen, maka sumberdaya itu tidak lagi menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Substitutability dapat terjadi karena dua hal:

1. Organisasi lain dapat mencari sumberdaya yang serupa agar dapat mengimplementasikan strategi yang terbukti sukses.
2. Sumberdaya yang sangat berbedapun dapat menjadi strategic substitute.

Kesimpulan umumnya adalah bahwa suatu sumber daya yang berharga, langka, dan mahal untuk ditiru, jika memiliki pengganti yang setara secara strategis, dan tidak jarang atau tidak mahal untuk ditiru, maka itu tidak dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Keberadaan pengganti strategis menunjukkan bahwa kesetaraan (equifinality) strategis ada dalam situasi kompetitif dan, dengan demikian, keunggulan kompetitif menjadi tidak ada. Jika pengganti strategis tidak ada, kesetaraan (equifinality) strategis tidak ada, dan dimungkinkan adanya keunggulan kompetitif.



Penggunaan Teori RBV

Salah satu aplikasi dari RBV adalah pada perencanaan strategik (strategic planning). Sistem perencanaan dapat memiliki nilai bagi perusahaan, karena dengan perencanaan strategik perusahaan dapat menganalisa peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Aplikasi dari RBV lainnya adalah

1. Information Processing Systems. Sistem tersebut biasanya digunakan sebagai dasar oleh para pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan, sehingga dapat menghasilkan sebuah strategi yang dapat digunakan untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan.
2. Positive Reputation. Reputasi yang positif merupakan sumberdaya yang langka, yang dimiliki perusahaan, sehingga dengannya perusahaan dapat mendapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Selain itu, teori RBV dapat digunakan oleh para pimpinan puncak perusahaan, atau manajer, didalam meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Logika berbasis sumber daya memiliki beberapa implikasi praktis yang sangat penting bagi manajer senior. Sebagai contoh:

Logika berbasis sumber daya dapat digunakan untuk membantu para manajer di perusahaan-perusahaan yang mengalami kerugian strategis untuk memperoleh paritas strategis dengan mengidentifikasi sumber daya berharga dan langka yang saat ini tidak dimiliki perusahaan mereka dan menunjukkan bahwa nilai sumber daya ini dapat diduplikasi baik dengan imitasi atau substitusi. Dalam hal ini, logika berbasis sumber daya dapat digunakan untuk memberikan landasan teoritis untuk proses benchmarking di mana banyak perusahaan terlibat.

1. Logika berbasis sumber daya juga dapat digunakan untuk membantu manajer di perusahaan yang memiliki potensi untuk mendapatkan keunggulan strategis yang berkelanjutan, dimana potensi tersebut belum sepenuhnya direalisasikan, sehingga para manajer lebih menyadari potensi ini sepenuhnya.



2. Logika berbasis sumber daya dapat membantu para manajer lebih memahami berbagai sumber daya yang dapat menghasilkan keuntungan strategis yang berkelanjutan, membantu mereka menggunakan pemahaman ini untuk mengevaluasi berbagai sumber daya yang mungkin dimiliki perusahaan, dan kemudian mengeksploitasi sumber daya yang berpotensi tersebut untuk menghasilkan keuntungan strategis yang berkelanjutan.
3. Logika berbasis sumber daya dapat membantu para manajer mengidentifikasi sumber daya apa yang paling kritis yang dikendalikan oleh perusahaan dan dengan demikian dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sumberdaya tersebut akan digunakan untuk mendapatkan keuntungan strategis yang berkelanjutan.
4. Manajer juga dapat menggunakan logika berbasis sumber daya untuk memastikan bahwa mereka memelihara dan mengelola sumber daya tersebut dengan baik, dimana sumberdaya tersebut merupakan sumber keunggulan strategis perusahaan saat ini. Beberapa sumber daya mungkin bernilai tetapi tidak jarang, dapat ditiru secara sempurna, atau dapat diganti. Memelihara dan melindungi sumber daya kelas dua ini penting bagi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan strategisnya yang berkelanjutan.

Logika berbasis sumber daya juga menunjukkan bahwa terdapat batasan preskriptif penting yang terkait dengan teori keunggulan strategis berbasis sumber daya, antara lain:

1. Sejauh keunggulan strategis perusahaan didasarkan pada sumber daya yang penyebabnya adalah ambigu atau tidak pasti, maka manajer di perusahaan itu tidak dapat mengetahui dengan pasti, sumber daya mana yang benar-benar menghasilkan keunggulan strategis tersebut.



ada teori keunggulan strategis berkelanjutan yang dapat digunakan para manajer di perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki potensi menghasilkan keuntungan strategis berkelanjutan untuk

menciptakannya. Artinya, logika berbasis sumber daya tidak dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan strategis yang berkelanjutan ketika potensi untuk keunggulan ini belum ada.

Implementasi Strategi RBV

Secara umum, terdapat dua pendekatan untuk mengatasi masalah implementasi strategi dalam konteks teori RBV, yaitu:

1. Beberapa telah menyarankan bahwa kemampuan untuk mengimplementasikan strategi itu sendiri, merupakan sumber daya yang dapat menjadi sumber keunggulan strategis yang berkelanjutan. Contoh pendekatan ini antara lain peran “kemampuan kooperatif (cooperative capabilities)” dalam menerapkan strategi aliansi strategis (misalnya, Hansen, Hoskisson, & Barney, 2000) dan dampak “kepercayaan (trustworthiness)” pada peluang pertukaran untuk sebuah perusahaan (Barney & Hansen, 1994).
2. implementasi strategi tergantung pada sumber daya yang bukan merupakan sumber keuntungan berkelanjutan, tetapi, lebih merupakan pelengkap strategis terhadap sumber daya berharga lainnya, langka, mahal untuk ditiru, dan tidak dapat diganti, yang dikendalikan oleh perusahaan (Barney, 1995, 1997).

Manakah dari kedua pendekatan ini yang paling bermanfaat dalam membawa analisis implementasi strategi ke dalam logika berbasis sumber daya adalah pertanyaan terbuka.

Resources and the Role of Managers

Dalam teori RBV, tanggung jawab manajerial mencakup kebutuhan untuk memposisikan ulang perusahaan ketika peluang berubah dan sumber berkembang. Sebaliknya, ekonomi organisasi industri melihat peran secara responsif. Dengan demikian, manajer dalam RBV bersifat proaktif, yaitu mereka adalah ‘enactors’ (Lado dan Wilson 1994),



sementara dalam ekonomi organisasi industri memiliki peran yang analog dengan manajer dalam utilitas yang diatur, yang keputusannya sebagian besar menyangkut marginal penyesuaian tingkat output dan input.

Manajer, melalui keputusan yang mereka buat, mengubah sifat persaingan di pasar. Keputusan yang diambil manajer terkait erat dengan persepsi mereka tentang karakteristik internal perusahaan mereka sendiri dan juga lingkungan eksternal di mana mereka bersaing (Penrose 1959).

Persepsi manajerial menjadi penting dalam kaitannya dengan tiga elemen utama RBV, yaitu:

- Fungsionalitas sumber daya,
- Rekombinasi sumber daya
- Penciptaan sumber daya,

Fungsionalitas sumber daya (Resource Functionality)

Penrose (1959) mengusulkan bahwa ukuran kumpulan peluang produktif perusahaan akan menetapkan batasan pada pertumbuhannya. Dia mendefinisikan peluang produktif yang ditetapkan perusahaan sebagai 'semua kemungkinan produktif yang dilihat oleh "wirausahawan" dan dapat mengambil manfaat darinya' (Penrose 1959,). Artinya, rangkaian peluang produktif yang efektif ditentukan oleh persepsi manajerial dan sumber daya yang mereka miliki.

Menurut Wernerfelt, perusahaan dapat didefinisikan baik dalam hal produk / layanan atau dalam hal sumber daya. Keduanya adalah sisi berbeda dari koin yang sama. Tetapi penekanannya bukan pada jenis sumber daya, melainkan fungsionalitas sumber daya dan bagaimana sumber daya tersebut digunakan. Sumber daya dapat memiliki sejumlah fungsi yang berbeda, yang memungkinkan mereka untuk digunakan di sejumlah pasar yang berbeda dari waktu ke waktu. Peran penting manajer adalah menentukan penggunaan laya yang paling menguntungkan pada sumber daya yang mereka



Penggunaan sumber daya dipengaruhi oleh persepsi subjektif manajer. Selanjutnya, penggunaan sumber daya membentuk lanskap kompetitif. Manajer perusahaan yang menggunakan sumber dayanya dengan cara yang mirip dengan pesaing mereka akan menentukan batas-batas keanggotaan industri. Masalah yang dihadapi manajer, adalah bagaimana memahami fungsionalitas sumber daya yang berada di bawah kendali mereka, dan juga memahami mereka yang berada di bawah kendali perusahaan lain. Hal ini akan membantu manajer dalam tidak hanya mendeteksi pesaing saat ini tetapi juga dalam mengantisipasi pesaing di masa depan.

Peteraf dan Bergen (2003) berpendapat bahwa manajer mungkin lemah dalam memahami berbagai fungsi potensial dari basis sumber daya mereka karena sejumlah alasan, antara lain:

- Kurangnya waktu dan perhatian
- Rasionalitas yang terbatas (mis. Williamson 1975)
- Bias kognitif dan pembingkaiannya (Amit dan Schoemaker 1993).

Manajer tidak hanya harus memahami fungsionalitas sumber daya mereka, mereka juga harus memahami kapasitas penggunaan sumber daya mereka. Beberapa sumber daya mungkin memiliki banyak fungsi, dan juga kapasitas yang memungkinkannya digunakan dalam beberapa cara yang berbeda secara bersamaan, artinya, sumber daya mungkin memiliki kapasitas penggunaan yang tinggi sehingga penggunaannya di satu pasar tidak menghalangi penggunaannya di pasar lain. Dalam kasus sumber daya tidak berwujud (intangible), terutama dalam bentuk pengetahuan, tidak ada batas nyata sejauh mana sumber daya dapat dibagikan. Sebaliknya, sumber daya fisik dapat dengan mudah habis, karena penggunaannya di satu pasar menghalangi penggunaannya di pasar lain.



inasi sumber daya (Resource Recombinations)

enrose (1959) berpendapat bahwa sumber daya yang berharga jarang dalam kondisi terisolasi (berdiri sendiri). Akibatnya, tidak mungkin

bahwa kita dapat menghubungkan kesuksesan suatu perusahaan (Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan) dengan satu sumber daya tertentu. Lebih bermanfaat apabila kita mempertimbangkan kombinasi sumber daya. Dengan menggabungkan sumber daya perusahaan akan dapat menambah nilai sumberdaya tersebut, jika mereka:

- Saling melengkapi (Harrison et al. 1991),
- Saling terkait (Dierickx dan Cool 1989) atau co-spesialisasi (Lippman dan Rumelt 2003).

Konsep komplementaritas, keterkaitan, dan spesialisasi semuanya berbicara tentang bagaimana kombinasi sumber daya dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Konseptualisasi rekombinasi sumber daya, yang fokus pada sifat rekombinasi sumber daya dan pengaruhnya terhadap kapabilitas perusahaan, terdiri dari 3 kegiatan utama, yaitu; stabilizing, enriching dan pioneering (Sirmon et al., 2007).

1. Stabilizing meliputi bagaimana cara membuat peningkatan kecil pada kapabilitas sumber daya yang ada melalui peningkatan kecil pada sumber daya tersebut. Strategi stabilisasi dapat menjadi cara yang baik untuk mempertahankan posisi keunggulan kompetitif saat ini dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah.
2. Enriching meliputi memperluas dan menguraikan kemampuan saat ini melalui kegiatan seperti belajar atau menambahkan sumber daya yang saling melengkapi.
3. Pioneering adalah proses rekombinasi sumber daya yang lebih maju yang memerlukan integrasi sumber daya yang benar-benar baru atau yang baru saja diperoleh ... dan ditambahkan kedalam portofolio sumber daya perusahaan '(Sirmon et al. 2007).



Proses ini melibatkan kreativitas dan pembelajaran eksplorasi untuk akan kapabilitas baru. Jika manajer dapat menggabungkan kembali daya mereka dalam berbagai cara yang berbeda, mereka mungkin menghasilkan output baru untuk perusahaan.

Penciptaan sumber daya (Resource Creation and Decay)

Masalah penciptaan sumber daya pertama kali ditangani oleh Penrose (1959) melalui upayanya dalam berteori tentang proses pertumbuhan di perusahaan. Dia berpendapat bahwa perusahaan akan mengembangkan sumber daya melalui kegiatan produktif mereka dan, seiring waktu, perusahaan akan menghasilkan kapasitas berlebih di basis sumber daya mereka. Kelebihan kapasitas dalam basis sumber daya akan menghadirkan dasar bagi perusahaan untuk melakukan ekspansi dimana kegiatan perusahaan yang akan mengarah pada pengembangan sumber daya akan berjalan seiring dengan berjalannya waktu.

Proses pengembangan sumberdaya yang berdasarkan pada karakteristik proses akumulasi aset, dapat dikelompokkan kedalam kategori-kategori sebagai berikut:

1. Efisiensi massa aset (Asset mass efficiency) menggambarkan proposisi Dierickx dan Cool (1989) bahwa biaya marjinal akumulasi aset spesifik akan turun terhadap ukuran basis aset relevan yang ada. Contoh paling jelas adalah dimana kegiatan R&D (setidaknya secara lokal) akan meningkatkan pengembalian perusahaan dimana perusahaan mendapatkan manfaat nyata padat riset yang didirikan.
2. Diseconomies kompresi waktu (Time compression diseconomies) berhubungan dengan kecenderungan yang diamati dari biaya akumulasi aset meningkat dalam interval waktu tertentu. Semakin perusahaan berusaha mengurangi horizon waktu yang terkait dengan akumulasi aset, semakin mahal prosesnya. R&D adalah contoh yang baik di mana terdapat trade-off antara waktu dan biaya yang terkait dengan percepatan laju penyelesaian masalah.
3. Ambiguitas kausal (Causal ambiguity), seperti dijelaskan oleh Barney (1991), berkaitan dengan kesulitan yang dihadapi oleh orang luar - dan mungkin bahkan orang dalam - dalam mengisolasi faktor-faktor tertentu yang bertanggung jawab terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.



4. Interkoneksi aset (Asset interconnectedness) menyiratkan bahwa biaya penambahan selisih sumber daya A kedalam modal perusahaan mungkin terkait dengan modal sumber daya yang ada. Contohnya adalah apabila terdapat produsen yang biaya pengembangan produknya dapat diturunkan akibat manfaat umpan balik yang didapat dari departemen customer service perusahaan yang sama.
5. Erosi aset (Asset erosion) mengacu pada penyusutan persediaan aset tidak berwujud perusahaan. Erosi aset terjadi karena dihancurkan oleh exhaustion, keusangan dan inovasi perusahaan pesaing. Erosi aset mengacu pada aset tidak berwujud yang setara dengan penyusutan neraca untuk aset berwujud.

Jika terjadi kondisi pasar sumber daya yang sempurna, biaya untuk memperoleh sumber daya akan kira-kira sama dengan nilai sumber daya tersebut setelah digunakan untuk menerapkan strategi pasar, akibatnya, jika sebuah perusahaan memperoleh sumber daya, dan terus menggunakannya dengan cara yang sama seperti yang mereka lakukan sebelumnya, Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan akan sulit dicapai jika tidak adanya kesempurnaan pasar sumber daya.

Terdapat dua kondisi di mana Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan dimungkinkan, Pertama, Anda mungkin beruntung dengan mendapatkan sumber daya di bawah nilai pasar penuh mereka karena ketidaktahuan penjual. Kedua, Anda dapat memiliki, atau memiliki akses ke sumber daya yang istimewa, sedangkan sumberdaya tersebut tidak tersedia untuk perusahaan lain dan yang menambah nilai sumber daya tersebut.

Practical Insights from the Resource-based View

Reports that say that something hasn't happened are always interesting because as we know, there are known knowns; there are things we know. We also know there are known unknowns; that is to say we



know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns - the ones we don't know we don't know. Donald Rumsfeld.

Berdasarkan pernyataan Rumsfeld diatas, sumber daya dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Sumber daya yang “kita tau kalau kita tau”. Sumber daya yang potensinya berdampak pada pertumbuhan masa depan perusahaan.
2. Sumber daya yang “kita tau kalau kita tidak tau”. Sumber daya yang arah kausalnya dipahami tetapi dampaknya hanya dapat dievaluasi secara ex post (berdasarkan kenyataan, bukan berdasarkan perkiraan).
3. Sumber daya yang “kita tidak tau kalau kita tidak tau”. Sumber daya yang manifestasinya tidak dapat diantisipasi dan dimasukkan bahkan dalam perencanaan skenario yang paling hati-hati sekalipun.
4. Sumber daya “kita tau kalau kita tidak tau” jauh lebih menarik dilihat dari perspektif RBV. Peran manajer adalah untuk mencoba dan memahami ketidaktahuan yang diketahui dan untuk mengelola ambiguitas di sekitar mereka. Sedangkan Sumber daya “kita tidak tau kalau kita tidak tau” tidak dapat dilakukan tindakan apapun. Apa yang bisa kita lakukan tentang sumberdaya tersebut jika kita tidak pernah tahu tentang mereka, bahkan ex post.

Beberapa wawasan praktis utama dari RBV, antara lain:

1. Manajer perlu memahami apa kekuatan dan kelemahan perusahaan. Motivasi Wernerfelt untuk menulis makalah seminalnya pada tahun 1984 adalah ketidaksepakatan dengan pekerjaan Porter pada analisis industri dan kompetisi generic (Lockett et al. 2008). Pandangan Wernerfelt adalah bahwa peluang dan ancaman tidak dapat dieksploitasi semata-mata melalui posisi eksternal bisnis. Karakteristik ras internal perusahaan adalah pusat dari setiap diskusi perumusan strategi. Strategi harus merangkum apa yang menjadi ciri khas



perusahaan, dan juga berupaya mengatasi kelemahan potensial perusahaan.

2. Basis sumber daya perusahaan bersifat saling ketergantungan. Sumber daya perusahaan dikembangkan melalui kompetisi di pasar, sehingga pasar di mana perusahaan bersaing hari ini, dan cara bersaingnya, akan menjadi penentu terpenting dari basis sumber daya perusahaan itu besok.
3. Manajer harus dapat memahami fungsionalitas sumber daya mereka. Sumber daya ditentukan oleh penggunaannya. Gagasan ini mengacu konsep pemasaran Levitt (1960), dimana pelanggan tidak tertarik pada sumber daya perusahaan, melainkan mereka tertarik pada bagaimana sumber daya perusahaan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Dua perusahaan mungkin dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan yang serupa dari seorang pelanggan tetapi dengan menggunakan sumber daya yang berbeda. Di bidang teknologi informasi dan komunikasi, perubahan teknologi tingkat tinggi telah menyebabkan kaburnya batas pasar yang ada. Perusahaan komputer, telekomunikasi, perangkat lunak, elektronik sekarang semua bersaing satu sama lain di pasar yang sama tetapi dengan latar belakang yang sangat berbeda secara historis.
4. Basis sumber daya perusahaan secara terus menerus tunduk pada proses penciptaan dan ketidakbergunaan sumber daya. Ketika pasar berkembang, nilai dasar dari basis sumber daya perusahaan berubah seiring waktu. Secara umum, sumber daya yang dapat memegang kunci untuk posisi keunggulan kompetitif perusahaan dalam satu periode hanya dapat menjadi sumber daya yang diperlukan untuk mendapatkan pengembalian yang normal. Akibatnya, perusahaan harus terus mencari cara untuk mengelola basis sumber daya mereka, berinvestasi dalam sumber daya yang kuno dan juga berusaha mengembangkan sumber daya baru.



5. Memperoleh keunggulan kompetitif di pasar sumber daya tidak dimungkinkan dengan tidak adanya informasi asimetris dan / atau sumber daya khusus yang dengannya perusahaan akan menambah sumber daya baru (Denrell et al. 2003). Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa setiap posisi keunggulan kompetitif harus dikembangkan secara internal (Barney 1986).

Kendala Metodologi dan Praktek Penerapan RBV

RBV memiliki sejumlah kesulitan metodologis dan praktis yang membatasinya dalam membangkitkan dan pengujian hipotesis langsung, yaitu:

Pertama, dan mungkin yang paling mendasar, adalah masalah tautologi, dengan kata lain teori RBV dapat dikatakan benar secara makna, tetapi akan sulit dibuktikan menggunakan uji empiris. Keunggulan kompetitif dianggap berakar pada keadaan spesifik perusahaan itu sendiri, dimana setidaknya sebagian, dapat diamati secara tidak sempurna.

Kedua, jika seseorang mengasumsikan (seperti halnya Barney 2001a) bahwa RBV dapat ditentukan dalam bentuk yang dapat diuji, penilaian empiris apa pun memerlukan identifikasi dan pengukuran sumber daya yang relevan. Sayangnya, ini sering terbukti bermasalah, karena sumber daya yang menjadi perhatian utama seringkali tidak dapat diobservasi (lihat Ambrosini dan Bowman 2001; Godfrey dan Hill 1995; Rouse dan Daellenbach 1999). Sumber daya yang dapat dengan mudah diidentifikasi dan diukur tidak mungkin menarik bagi para peneliti RBV. Sumber daya seperti itu, bagaimanapun, umumnya menjadi fokus studi empiris karena mereka dapat diukur, bukan karena mereka selalu penting.

Ketiga, heterogenitas perusahaan menciptakan masalah bagi para / ang tertarik dalam menghasilkan sampel perusahaan yang homogen enguji hipotesis RBV tertentu. Jika setiap perusahaan unik, sampel aan mana pun adalah heterogen menurut definisi. Ini jelas membuat



sulit untuk memperoleh kesimpulan yang bermakna tentang penyebab keunggulan kompetitif di seluruh sampel. Untuk mengurangi heterogenitas sampel, beberapa peneliti fokus pada studi industri tunggal, dimana industri tersebut sering kali menggunakan perubahan eksogen di lingkungan industrinya, mis. deregulasi (lihat Ingham dan Thompson 1995), sebagai 'natural experiments'.

Keempat, mengidentifikasi dan menjelaskan hubungan kausal di perusahaan besar akan menimbulkan masalah. Kompleksitas dari organisasi besar membuatnya sangat sulit untuk mengisolasi efek kinerja dari sumber daya tertentu. Birger Wernerfelt baru-baru ini berpendapat bahwa, perusahaan seperti Wal-Mart, mungkin mempunyai 10.000 ide kecil dimana masing-masing ide-ide tersebut mungkin bernilai \$ 100.000 dalam laba tahunan. Oleh karena itu, kompleksitas organisasi mempunyai arti bahwa seluruh inisiatif kecil dapat memengaruhi kinerja perusahaan, tetapi masing-masing dengan cara yang sangat kecil (Lockett et al. 2008). Selain itu, menurut Barney (1991) ambiguitas kausal menopang keunggulan kompetitif, dengan membatasi kemampuan perusahaan pesaing untuk mengisolasi dan mereplikasi sumber daya yang menghasilkan SCA. Pernyataan itu sendiri menunjukkan potensi terbatas dalam pekerjaan empiris. Jika pesaing dalam kelompok strategis yang sama, tidak dapat memahami sumber daya utama perusahaan, tampaknya tidak mungkin model yang menggunakan variabel yang diukur secara eksternal akan mencapai kekuatan penjelas yang kuat, terutama karena untuk mendapatkan hasil yang baik sering dibutuhkan ukuran sampel yang layak.

Kelima, tidak hanya kesepakatan tentang definisi kerja 'keunggulan kompetitif' itu sendiri yang kontroversial (Foss dan Knudsen 2003; Powell 2001), tetapi konsep tersebut secara langsung tidak dapat diamati sehingga tes empiris biasanya melibatkan upaya untuk menjelaskan perbedaan kinerja perusahaan (lihat Peteraf dan Barney 2003) sehubungan dengan an yang dapat diobservasi dalam sumber daya perusahaan yang identifikasi. Menyamakan kinerja dan keunggulan kompetitif dengan



cara ini, secara ketat, dapat menguji hipotesis bahwa sumber daya, dan bukan faktor lain, (lihat Ray et al. 2003) menghasilkan keunggulan kompetitif, dan bahwa perusahaan dikelola secara efektif untuk mendapatkan keunggulan kompetitif tersebut.

Keenam, logika RBV tidak memprediksi hubungan universal antara kinerja perusahaan dan sumber daya tertentu. Sebaliknya, nilai sumber daya untuk perusahaan akan tergantung pada spesifik penggunaannya, termasuk penyebaran aset khusus. Oleh karena itu, bahkan di tingkat industri, mungkin tidak ada hubungan nyata antara kinerja perusahaan dan kepemilikan sumber daya X. Misalnya, dalam industri maskapai penerbangan, maskapai layanan penuh dan maskapai biaya rendah akan mengoperasikan model bisnis yang sangat berbeda, yang mungkin memerlukan sumber daya yang berbeda pula. Sehingga model kinerja-sumber daya yang diperkirakan terjadi di seluruh maskapai penerbangan tidak akan menghasilkan hasil yang kuat.

Ketujuh, praktik terbaik penelitian empiris tingkat perusahaan sekarang umumnya menggunakan 'first-differenced panel data sets', dimana biasanya tidak seimbang didalam meminimalkan bias seleksi / penyintas. Namun, dalam penelitian empiris pada RBV adalah efek tetap, membuang perbedaan, dan mengandung banyak kepentingan. Oleh karena itu banyak penelitian empiris di lapangan yang masih cenderung menggunakan persamaan tunggal (jika tidak didiskreditkan), desain cross-sectional. Hal ini menimbulkan masalah kausalitas yang tak terhindarkan. Sebagai contoh, jika sebuah penelitian perusahaan farmasi melaporkan korelasi positif antara kinerja dan pengeluaran R&D, peneliti tidak dapat, tanpa tes lebih lanjut, mengesampingkan kemungkinan bahwa R&D bergantung pada kinerja dibandingkan sebaliknya.



Resiliensi Organisasi

Resiliensi organisasi merupakan suatu teori yang relatif baru didalam manajemen khususnya manajemen sumberdaya manusia. Teori resiliensi

merupakan teori yang multi-disipliner dan multi-dimensional karena telah diteliti oleh beberapa peneliti dari berbagai disiplin ilmu. Berbagai konsep dan definisi dihasilkan sehingga dalam membahas resiliensi sangat kompleks dan kontekstual. Resiliensi berasal dari kata Latin *resiliens* yang berarti daya lentur atau kualitas elastis suatu material (Greene, 2002).

Evolusi dari teori resiliensi dalam sistem dimulai pada Tahun 1800 an dalam ilmu fisika yang menjelaskan kapasitas baja sebagai suatu material yang tahan terhadap tekanan (Alexander, 2013). Kapasitas resiliensi menyerap goncangan dan mempertahankan fungsinya dikenal dengan resiliensi mesin / teknikal (*engineering resilience*) (Holling, 2003a). Fokus resiliensi teknikal adalah efisiensi, stabilitas, dapat diprediksi, dan kembali ke fungsi normal. Istilah ini kemudian diimpor oleh ilmu psikologi untuk memberikan nama bagi suatu kemampuan individual khususnya anak-anak (Sull et al., 2015) untuk kembali normal atau sembuh dari stres (B. W. Smith et al., 2010). Pada tahun 1970an dalam seminal paper, (Holling, 2003b) memperkenalkan resiliensi ekologi, yaitu kapasitas memperbaiki, reorganisasi dan pengembangan, yang memfokuskan pada persistensi, perubahan dan fleksibilitas (Folke, 2006); (Mamouni Limnios et al., 2014a). Berdasarkan hal tersebut, resiliensi ekologi menggunakan konsep resiliensi teknikal dan menekankan pada respon adaptif yang dinamis untuk berubah dan fungsi dengan tingkatan yang lebih baik. Di bidang pengembangan sumberdaya manusia, resiliensi didefinisikan sebagai kemampuan bertahan atau sukses mengatasi masalah / bencana. Di bidang manajemen perubahan, dipandang sebagai kemampuan mendemonstrasikan kekuatan dan fleksibilitas selama proses perubahan, disamping meminimalkan perilaku yang tidak bermanfaat (Adger et al., 2009). Sedangkan di bidang ilmu sosial umumnya didefinisikan sebagai kemampuan sembuh dari pengalaman hidup negatif dan menjadi lebih

baik berhasil mengatasinya. Resiliensi juga muncul dalam teori perilaku sebagai kapasitas individual untuk kembali ke awal dari gangguan, atau bahkan kejadian positif (Youssef & Luthans, 2007). Akhir-akhir



ini baru dikembangkan dalam studi tentang bagaimana organisasi dan komunitas berperilaku dalam menghadapi krisis (Norris et al., 2008).

Berdasarkan sejarah hasil penelitian tentang resiliensi yang diteliti dari berbagai disiplin ilmu tersebut, maka dapat dikatakan bahwa (C. Peng et al., 2017) konsep resiliensi telah bermigrasi dari ilmu fisika dan alam kedalam ilmu sosial dan kebijakan publik sebagai identifikasi ancaman global seperti krisis ekonomi, perubahan iklim, dan terorisme internasional yang memfokuskan perhatian pada kapasitas merespon sistem sosial dan tempat. Memahami resiliensi khususnya dalam situasi dan kondisi lingkungan eksternal yang selalu tidak pasti sebagai akibat globalisasi merupakan sesuatu yang penting dan signifikan. Resiliensi didefinisikan dan dideskripsikan dalam beberapa cara dalam literatur. Beberapa definisi resiliensi menyebutkan sebagai suatu kualitas sistem. Resiliensi yang digunakan dalam literatur merupakan konsep para peneliti dari berbagai disiplin ilmu sehingga memunculkan berbagai definisi dan pengertian yang sangat kontekstual. Konsep resiliensi adalah multi-dimensional, fenomena sosio-teknikal yang ditujukan bagaimana orang sebagai individual atau kelompok mengelola ketidakpastian. Organisasi merespon ketidakpastian dalam banyak cara belajar (Ishak & Williams, 2018), kreatif, dan adaptasi. Pengertian resiliensi organisasi secara sederhana adalah kemampuan untuk lahir kembali dari situasi yang tidak diharapkan, stres, situasi yang merugikan (Lopes et al., 2010), untuk dapat bertahan hidup dan berkembang dalam situasi ekonomi yang tidak menentu (Rioli et al., 2010). Resiliensi organisasi adalah suatu kualitas sistem (system quality), yang secara konseptual adalah kemampuan suatu sistem yang kompleks untuk kembali pada kestabilan setelah mengalami gangguan (Bhamra et al., 2011a). Sementara itu, (Mamouni Limnios et al., 2014b) berpendapat bahwa membangun resiliensi pada anggota organisasi ditentukan sebagai suatu

atau kapabilitas sistem untuk mengatasi kejadian yang kompleks dari gangguan lingkungan eksternal, yaitu kapasitas untuk menjadi kuat kondisi stres dan perubahan serta ketidakpastian. Sedangkan



pengertian resiliensi organisasi menurut (Ngampravatdee et al., 2023) adalah kemampuan organisasi untuk menghadapi situasi krisis sebagai suatu pengalaman positif yang potensial, dan menggunakan kapabilitas tersebut untuk berubah saat ada tuntutan situasi sosial dan politik, fisik, dan ekonomi. Sedangkan (Kendra & Wachtendorf, 2003) mendefinisikan resiliensi sebagai kualitas fundamental dari individual, kelompok, organisasi, dan sistem yang secara keseluruhan merespon secara produktif perubahan yang signifikan tanpa terikat perilaku kembali ke asal dalam periode tertentu. Dengan kata lain, resiliensi tidak hanya karakteristik individual, tetapi juga kualitas yang dapat dipelajari dari sudut pandang kolektif (kelompok, komunitas, dan organisasi). Berdasarkan berbagai pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa resiliensi organisasi adalah kapabilitas suatu sistem kualitas dalam organisasi yang bersifat multi-dimensional untuk dapat bertahan hidup, atau kembali ke kondisi semula, atau bahkan menjadi kuat dan berkembang dalam mengatasi berbagai krisis seperti tekanan, gangguan, dan situasi ketidakpastian yang merugikan.

Konsep resiliensi adalah suatu fenomena multi-dimensional (Boin & van Eeten, 2013). Pertama, konsep menggaris-bawahi adanya gangguan pada fungsi inti organisasi karena resiko alam atau bencana. Kedua, konsep meletakkan pentingnya kapasitas organisasi. Resiliensi memiliki empat dimensi yang berbeda (Reinhorn et al., n.d.), yaitu:

- a. Resiliensi teknikal, yang mengacu pada kapasitas sistem fisik organisasi untuk merespon dengan baik ketika mengalami kejadian yang merugikan.
- b. Resiliensi organisasi, mengarah pada kapasitas manager krisis dalam mengambil keputusan dan bertindak menghindari krisis atau menurunkan dampaknya.
- c. Resiliensi ekonomi, berhubungan dengan kapasitas organisasi untuk menyeimbangkan biaya-biaya ekstra dari suatu krisis.
- d. Resiliensi sosial, mengarah pada kemampuan masyarakat menurunkan dampak krisis.



Berdasarkan deskripsi dari keempat dimensi yang berbeda tersebut, dapat diketahui peta dimensi resiliensi organisasi. Dimensi resiliensi organisasi merupakan satu dimensi dimana organisasi yang melakukan resiliensi bergantung kepada kapasitas manager dalam mengambil keputusan dalam menghadapi krisis dan kemudian menghindari krisis yang akan terjadi.

Dalam mempelajari resiliensi nampaknya terus berkembang dan dihubungkan dengan studi yang akan datang (Pasteur, 2011), dan diperjelas oleh (Somers, 2009) yang mengartikan resiliensi organisasi sebagai pengukuran proaktif untuk melihat perusahaan dimasa yang akan datang. Pendapat ini didukung oleh pendapat dari (Jorgenson et al., 2010) yang mengatakan bahwa resiliensi organisasi adalah kemampuan organisasi mengatasi perubahan melalui pembaruan yang terus menerus pada operasional bisnis untuk mencegah kehilangan kekuatan dan menjadi tidak berguna. Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas dapat dipahami bahwa resiliensi organisasi dapat diartikan sebagai suatu kapabilitas strategik organisasi untuk terus menerus melakukan pembaruan dalam upaya mencegah dan mengantisipasi berbagai gangguan dan perubahan yang dapat merugikan organisasi.

Resiliensi organisasi memiliki empat tingkat tujuan utama yang digambarkan sebagai tingkat kedewasaan resiliensi (Arome Baba & Nwuche, n.d.), yaitu: penurunan (decline), bertahan hidup (survive), kembali ke awal (bounce back), dan kembali dan melompat ke depan (bounce forward). Semakin tinggi tingkat kedewasaan, semakin resilien suatu organisasi. Tingkat kelima merupakan tambahan bagi peringkat yaitu membangun budaya resiliensi. (Depeursinge et al., 2010) berpendapat bahwa umur, ukuran, dan pengalaman perusahaan, beserta nilai gaya hidup pemiliknya secara signifikan berhubungan dengan tingkat resiliensi.



Pendekatan untuk mengembangkan sistem resiliensi memfokuskan penurunan ketidakpastian, resiko dan kerentanan. Ketidakpastian dapat diatasi dengan meningkatkan pengetahuan, kemampuan memprediksi

karakteristik gangguan dan resiko dengan menurunkan kemungkinan munculnya kejadian-kejadian khusus (Bhamra et al., 2011b). Kerentanan dapat diperbaiki melalui pengurangan efek gangguan pada sistem dengan menurunkan pengeksposan, menurunkan sensitifitas dan menaikkan tingkat ketersediaan respon dari sistem (Bhamra et al., 2011). Perilaku sistem yang tidak diinginkan dapat menjadi resilien (Wright et al., 2012) seperti penolakan terhadap perubahan yang perlu (Mamouni Limnios et al., 2013). Tujuan perlu untuk penetapan bentuk resiliensi yang dibutuhkan dan tidak dibutuhkan.

Resiliensi organisasi merupakan aktifitas praktik organisasi dalam menghadapi berbagai gangguan atau krisis. Didalam literatur yang ada tidak menyediakan daftar elemen dan praktik apa saja yang membentuk resiliensi. Oleh karena itu, resiliensi organisasi dapat diatur dari sudut pandang dan konteks yang bermacam-macam. Elemen-elemen utama dan praktik-praktik yang membentuk resiliensi menurut (Mamouni Limnios et al., 2013), dibuat dalam kerangka kerja (V2R) "Vulnerability to Resilience". Kerangka kerja V2R yang terdiri dari elemen-elemen: Hazards and stresses, future uncertainty, governance, dan livelihoods,

Kerangka kerja V2R orisinalnya dikembangkan untuk resiliensi kemasyarakatan, namun hal ini dapat digunakan dalam konteks organisasional dengan alasan sebagai berikut:

- a. Resiliensi organisasi adalah komponen kritikal kemampuan komunitas untuk merencanakan, merespon dan memulihkan dari keadaan darurat dan krisis (Lee et al., 2013).
- b. Kerangka kerja ini menyediakan pendekatan sistematis dan menunjukkan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk menguatkan resiliensi (Pasteur, 2011).
- c. Sifat dari modelnya yang komprehensif dan konklusif yang menarik sebagai kerangka kerja dan pendekatan yang dikenalkan dalam literatur, ditujukan pada kombinasi elemen-elemen kunci resiliensi kedalam model yang terintegrasi (Pasteur, 2011).



Terdapat beberapa faktor yang dapat meningkatkan resiliensi organisasi. Resiliensi bisnis dapat ditingkatkan dengan pengamanan tiga elemen mendasar, yaitu: orang (people), bisnis inti (core business), dan jaringan kerja (network). Beberapa peneliti berpendapat bahwa Business Continuity Management (BCM) meningkatkan resiliensi organisasi dengan melawan tekanan operasional yang dapat diidentifikasi, menciptakan perencanaan untuk merespon gangguan dan mempersiapkan budaya (Kurt J. Engemann, Douglas M. Henderson, 2011).

Dalam literatur terdapat empat tipe resiliensi, yaitu: personal, organisasional, sektoral, dan sosial (Whitehorn, 2010). Dalam tipe organisasional, resiliensi organisasi diketahui memiliki dua perspektif dalam pelaksanaannya, dibedakan antara resiliensi organisasi operasional dan resiliensi organisasi strategis yaitu:

- Pertama, resiliensi organisasi yang berorientasi mengatasi krisis dengan tujuan kembali pada kondisi semula dan sering dikaitkan dengan kemampuan untuk bereaksi terhadap kejadian-kejadian yang membuat stres dengan interpretasi dan tindakan yang adaptif. Perspektif ini sebagai resiliensi organisasi pasif atau reaktif dan menurut pendapat Välikangas dan Romme sebagai resiliensi organisasi operasional.
- Kedua, resiliensi organisasi sebagai kapasitas organisasi dalam mencegah dan mengatasi krisis termasuk pengembangan kapabilitas baru dan kemampuan yang bertambah untuk bertahan dan bahkan menciptakan peluang baru. Perspektif ini dianggap sebagai resiliensi organisasi proaktif. Dalam perspektif kedua ini, resiliensi organisasi dipandang sebagai pengembangan karena kemampuan memanfaatkan perubahan dan mengatasi berbagai tantangan. Sehingga resiliensi organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi yang



ira efektif menyerap, mengembangkan respon dalam situasi spesifik, akhirnya melekat dalam aktifitas transformatif untuk mengambil tindakan dari gangguan-gangguan yang berpotensi mengancam

kehidupan organisasi yang secara permanen mempengaruhi kekuatan pendapatan dari bisnis inti. Perspektif organisasional yang kedua ini menurut pendapat Välikangas dan Romme merupakan resiliensi organisasi strategik, yaitu kemampuan mengubah ancaman menjadi peluang sebelum terlambat. Oleh karena itu, menjadi organisasi yang resilien dianggap sebagai keunggulan strategik yang utama.

Kedua perspektif resiliensi organisasi, baik resiliensi organisasi operasional yang bertujuan untuk mengatasi krisis dan kembali pada kondisi normal akan membantu spesialisasi dan optimisme, maupun resiliensi organisasi strategik yang bertujuan menjadikan ancaman atau krisis menjadi peluang (bahkan tanpa mengalami krisis) cenderung membantu diversifikasi dan keunggulan kompetitif, dibutuhkan organisasi untuk mencapai kesuksesan. Resiliensi merupakan sistem kualitas, mengembangkan tiga pengukuran sistem, yaitu: pertama, seberapa besar perubahan yang membuat sistem dapat bertahan tanpa pengawasan fungsional atau perubahan struktur; kedua, seberapa besar sistem mengelola sendiri; keduanya adalah resiliensi operasional. Ketiga, kapabilitas pembelajaran dan adaptasi sistem, yang sering disebut sebagai kapasitas adaptif, yang terdiri dari pembelajaran, fleksibilitas mengalami dan mengadopsi solusi terbaru, dan mengembangkan respon umum dalam menghadapi tantangan yang lebih besar, merupakan resiliensi strategik.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tentang resiliensi organisasi, maka yang dimaksudkan dengan resiliensi organisasi adalah kapabilitas organisasi dalam merespon berbagai gangguan, krisis maupun tantangan lingkungan eksternal dengan melakukan adaptasi melalui berbagai perubahan dalam organisasi baik secara operasional maupun strategik. Perusahaan atau organisasi yang sedang menghadapi krisis, gangguan maupun tantangan an eksternal, tentu akan segera memutuskan untuk melakukan i organisasi. Keputusan untuk melakukan resiliensi organisasi apakah an resiliensi organisasi operasional atau resiliensi organisasi strategik



tergantung pada tingkat kedewasaan organisasi atau tujuan yang akan dicapai. Maksudnya tujuan yang akan dicapai adalah apakah perusahaan dalam merespon berbagai gangguan, krisis dan tantangan tersebut hanya akan bertujuan untuk bertahan hidup, kembali pada kondisi semula, atau bahkan menjadi lebih kuat dan baik.

Resiliensi organisasi dalam penelitian ini menggunakan komponen-komponen yang dibangun sebagai suatu sistem kualitas organisasi yang terdiri dari komponen-komponen tujuan organisasi (tingkat kedewasaan), elemen-elemen yang membentuk resiliensi yang dipandang sebagai resiliensi organisasi operasional, dan komponen-komponen dari resiliensi organisasi strategik. Organisasi yang melakukan resiliensi membutuhkan pemimpin yang mampu mengatasi berbagai macam masalah, bencana dan situasi ketidakpastian yang terus menerus dan mampu melakukan berbagai perubahan dalam upaya beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.

2.1.3 Kapabilitas Dinamis

Selain sumber daya; Kapabilitas organisasi juga merupakan salah satu faktor strategis bagi perusahaan dalam mencapai sustainable growth. Salah satu kapabilitas organisasi tersebut berupa kapabilitas dinamis (*dynamic capability*). Kapabilitas dinamis merupakan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun dan menata ulang kompetensi internal maupun eksternal dalam menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat (D. J. Teece et al., 1997). Sementara (Eisenhardt & Martin, 2000) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis merupakan proses-proses organisasi mendayagunakan sumber daya agar adaptif terhadap perubahan pasar, terutama proses untuk mengintegrasikan, merekonfigurasi, mendapatkan dan melepas sumber daya. Kapabilitas dinamis tersebut dalam tiga sub kapasitas utama, yaitu:



1. Kapasitas penginderaan (sensing) adalah kapasitas untuk mengindera atau mendeteksi peluang atau ancaman yang terjadi pada lingkungan bisnis yang terus menerus berubah.
2. Kapasitas penanganan (seizing) adalah kapasitas untuk menghindari ancaman dan mendayagunakan peluang yang tersebut.
3. Kapasitas penataulangan (reconfiguring) adalah kapasitas untuk menjaga daya saing dengan mengembangkan dan mengkonfigurasi ulang aset perusahaan baik yang berwujud maupun yang tak-berwujud.

Perusahaan yang memiliki kapabilitas dinamis yang besar adalah perusahaan yang berkewirausahaan yang tinggi, dimana perusahaan tersebut tidak hanya beradaptasi sendirian terhadap perubahan; tetapi juga berinovasi dan berkolaborasi bersama perusahaan, entitas, atau institusi lain dalam ekosistemnya.

(McCann & Selsky, n.d.) menjelaskan ada tiga macam changing nature of change, yaitu perubahan episodik (episodic change), perubahan terus-menerus (continuous change) dan perubahan disruptif (disruptive change). Perubahan episodik merupakan nature of change yang paling mudah untuk ditangani. Karena perubahan episodik mengandung kejadian-kejadian yang umumnya sudah pernah dialami oleh organisasi pada masa sebelumnya. Hanya saja waktu, tempat, intensitas, dan skala dampak yang ditimbulkan saja yang berbeda. Karena organisasi sudah memiliki kemampuan untuk mengantisipasi maupun menanggulangi perubahan tersebut dengan baik. Sedangkan perubahan disruptif merupakan perubahan yang paling sulit bagi organisasi untuk beradaptasi. Karena perubahan tersebut mengandung kejadian-kejadian yang belum pernah terjadi sama sekali pada masa sebelumnya. Perusahaan tidak punya pengalaman dan kemampuan yang efektif untuk mengantisipasi maupun menanggulangi resiko yang timbul akibat

an tersebut. Kemungkinan besar organisasi gagal dalam ticipasi dan berdampak kerugian yang besar bagi organisasi. Bahkan isi menyebabkan organsasi jatuh dalam kehancuran. Sedangkan



perubahan terus-menerus adalah perubahan yang menengah. Karena perubahan tersebut mengandung kejadian-kejadian yang sudah pernah terjadi dan juga yang belum pernah terjadi pada masa sebelumnya. Organisasi tidak begitu yakin bahwa mereka cukup efektif dalam mengantisipasi dan menanggulangi resiko yang terjadi akibat perubahan tersebut. Ada yang berhasil diantisipasi dan/atau ditanggulangi dengan baik, ada pula yang tidak dapat diantisipasi dan ditanggulangi dengan baik.

Karena perbedaan ketiga jenis perubahan tersebut, (McCann & Selsky, n.d.) merekomendasikan hal yang berbeda-beda. Dalam menghadapi perubahan episodik, perusahaan sebaiknya control the change. (McCann & Selsky, n.d.) merekomendasikan untuk “membuat mekanisme cadangan yang dapat melindungi aktivitas operasi melalui redundansi, batasan, dan sumberdaya. Rekomendasi tersebut sejalan dengan konsep kelenturan organisasional (flexibility), yaitu kemampuan organisasi untuk menggunakan variasi sumber daya, melakukan variasi proses dan menghasilkan keluaran yang bervariasi untuk menghadapi ketidakpastian dan perubahan permintaan pasar. Dalam menghadapi perubahan disruptif, organisasi direkomendasikan untuk prepare for the change dengan mendayagunakan ketegaran atau ketahanan organisasional (resilience). Sedangkan dalam menghadapi perubahan terus-menerus, organisasi sebaiknya untuk embrace the change dengan mendayagunakan ketangkasan organisasional (agility). Berdasarkan konsep changing nature of change yang dikemukakan (McCann & Selsky, n.d.) ini mempertajam perspektif kita bahwa untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis, organisasi membutuhkan kapabilitas dinamis yang berbeda-beda. Kapabilitas dinamis tersebut berupa kelenturan organisasional (flexibility), ketangkasan organisasional (agility), dan ketahanan organisasional (resilience).



tilah kelenturan organisasional pertama sekali diperkenalkan oleh (Stigler, 1939) untuk menjelaskan mengenai atribut dari suatu teknologi yang dapat mengakomodasi variasi output yang lebih banyak (Stigler,

1939). Sementara itu ilmuwan lainnya mendefinisikan kelenturan organisasional dalam berbagai definisi, diantaranya: sebagai kemampuan perusahaan untuk merespon ketidakpastian, terutama sekali dalam hal fluktuasi permintaan.

Sementara itu (Perkins et al., 2001) mendefinisikan kelenturan organisasional sebagai kemampuan sistem manufaktur untuk berubah dalam berbagai tingkat volume dan/atau variasi, pada kondisi waktu dan biaya yang ketat. Sedangkan (Q. Zhang et al., 2003) menjelaskan kelenturan organisasional sebagai kemampuan organisasi untuk memenuhi semakin bervariasinya harapan pelanggan tanpa menimbulkan tambahan biaya, waktu, gangguan organisasi, atau kerugian kinerja secara berlebihan. Berdasarkan beragam definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kelenturan organisasional lebih berorientasi pada kemampuan teknis organisasi untuk menghasilkan produksi yang bervariasi dalam menghadapi perubahan permintaan yang dinamis.

Sedangkan istilah ketahanan organisasional pertama sekali diperkenalkan 1981. Dari systematic literature review mengenai ketahanan organisasional, Definisi mengenai ketahanan dapat diklasifikasikan dalam lima kelompok utama yaitu ketahanan organisasional sebagai (1) respon organisasi terhadap ancaman eksternal, (2) kehandalan organisasional (3) kekuatan dari para pegawai, (4) kemampuan beradaptasi suatu bisnis model, dan (5) prinsip desain yang dapat mengurangi kerentanan atas gangguan pada rantai pasokan. Selain itu, dengan sederhana mendefinisikan ketegaran organisasional sebagai kapasitas organisasi untuk bangkit kembali atau recovery setelah mengalami environmental shocks dengan cepat dan mudah.

Pada kelenturan organisasional, perusahaan menghadapi tantangan bisnis yang masih dapat ditangani dengan baik. Sedangkan pada ketahanan organisasional, perusahaan menghadapi tantangan bisnis yang berat bahkan menyebabkan kebangkrutan atau kehancuran, namun kemudian perusahaan dapat bangkit kembali. Bahkan menjadi jauh lebih kuat dan lebih



hebat lagi bila dibandingkan dengan kondisi sebelum terjadinya kejatuhan. Ketahanan organisasional adalah kemampuan organisasi untuk bangkit setelah menghadapi tantangan bisnis yang berat.

2.1.4 Kinerja Berkelanjutan

Kinerja adalah gambaran tentang pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi (Rudianto, 2013). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2022). Kinerja (performance) dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, secara dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Moeheriono, 2014). Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Kinerja berkelanjutan adalah konsep yang mengacu pada pencapaian kinerja organisasi yang tidak hanya berfokus pada hasil finansial jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi jangka panjang. Dalam konteks bisnis, kinerja berkelanjutan sering diartikan sebagai upaya untuk mencapai *triple bottom line*, yaitu profit (keuntungan), people (manusia/sosial), dan planet (lingkungan).



Kinerja Berkelanjutan:

Bottom Line (TBL): Konsep TBL diperkenalkan oleh John Elkington tahun 1994. Teori ini menyatakan bahwa keberhasilan perusahaan tidak

hanya dilihat dari keuntungan finansial, tetapi juga dari bagaimana perusahaan berkontribusi terhadap kesejahteraan sosial dan pelestarian lingkungan. Tiga pilar TBL adalah:

Profit: Kinerja ekonomi perusahaan yang berkelanjutan.

People: Dampak sosial terhadap karyawan, komunitas, dan masyarakat luas.

Planet: Upaya untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan melalui inisiatif ramah lingkungan.

2. Stakeholder Theory: Teori ini menyatakan bahwa perusahaan harus memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan (stakeholder), bukan hanya pemegang saham. Stakeholder mencakup karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah, masyarakat, dan lingkungan. Dalam perspektif kinerja berkelanjutan, perusahaan harus memastikan bahwa semua pemangku kepentingan mendapatkan manfaat dari operasional perusahaan.

3. Theory of Corporate Social Responsibility (CSR): CSR adalah komitmen perusahaan untuk berperilaku etis, beroperasi secara legal, dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi sekaligus meningkatkan kualitas hidup pekerja dan komunitas setempat. CSR sering dianggap sebagai bagian integral dari kinerja berkelanjutan karena berfokus pada keseimbangan antara keuntungan perusahaan dan tanggung jawab sosial.

Kinerja berkelanjutan, dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), adalah pengawasan kinerja karyawan melalui diskusi tatap muka dan umpan balik berkelanjutan dari supervisor selama check-in terjadwal secara rutin. Bagi karyawan, proses berkelanjutan ini memungkinkan mereka menerima umpan balik yang lebih tepat waktu daripada tinjauan tahunan, yang dapat menghilangkan kejutan dan memacu perbaikan lebih cepat. Dengan perangkat lunak kinerja berkelanjutan, karyawan juga dapat memberi penghargaan kepada rekan kerja dan rekan kerja atas keberhasilan mereka.



Manajemen keberlanjutan perusahaan yang terintegrasi secara tidak hanya meningkatkan kualitas produk atau layanan; hal ini juga yayi dampak yang melampaui tingkat produksi langsung dan

berkorelasi dengan kepuasan pemangku kepentingan (Gianni et al., 2017). Sejauh ini, para ahli yang membahas identifikasi dan keterlibatan pemangku kepentingan gagal menyelidiki bagaimana kepuasan pemangku kepentingan memengaruhi kinerja keuangan perusahaan, atau dampaknya dalam menghasilkan sumber keuntungan perusahaan (Engert et al., 2016).

Seluruh aliran penelitian didedikasikan pada tiga serangkai dimensi kinerja keberlanjutan (Lozano, 2017). Penilaian keberlanjutan perusahaan dilakukan melalui pengembangan dan pemantauan berbagai indikator. Seperangkat indikator yang diformalkan telah muncul beserta pedoman untuk pemahaman dan penerapannya. Namun, terdapat ketidakseimbangan fokus penelitian terhadap indikator, yang lebih mengutamakan lingkungan dan sosial (Cheng et al., 2017), (Figge et al., 2002) dibandingkan ekonomi. Selain itu, meskipun ada upaya sistemik (Asif et al., 2017), manajemen keberlanjutan perusahaan dan evaluasi kinerja keberlanjutan hampir tidak berhubungan dalam praktiknya. Untuk mencapai tujuan ini, hanya model penelitian tertentu yang telah disusun dan diuji secara empiris yang menghubungkan tuntutan pemangku kepentingan dan praktik keberlanjutan dengan kinerja r(Wag et al., 2017).

Kinerja keberlanjutan perusahaan mencerminkan tingkat penetrasi faktor ekonomi, lingkungan, sosial dan tata kelola ke dalam operasi perusahaan dan dampak faktor-faktor tersebut terhadap perusahaan dan masyarakat (Gianni et al., 2017). Kinerja keberlanjutan organisasi biasanya diproksi dengan serangkaian indikator yang ditetapkan secara universal, seperti Dow Jones dan Sustainable Asset Management. Menurut perspektif yang diadopsi dalam kerangka penelitian dengan penggunaan indikator mengandung risiko hanya memperoleh angka-angka yang tidak sesuai dengan praktik keberlanjutan antar-organisasi dan pengelolaan keberlanjutan dalam aan. Berdasarkan teori pemangku kepentingan dan pemahaman perusahaan berupaya memenuhi kebutuhan berbagai kelompok ku kepentingan, Kinerja berkelanjutan dapat dinilai dalam kaitannya



dengan pemangku kepentingan (Artiach et al., 2010). Oleh karena itu, kinerja keberlanjutan perusahaan diungkapkan dengan mengidentifikasi hasil operasi bisnis terhadap kelompok pemangku kepentingan yang berbeda.

c. Ciri/Karakteristik Manajemen Kinerja Berkelanjutan

Manajemen Kinerja berkelanjutan merupakan konsep kompleks yang mencakup dimensi berbeda dari organisasi dan orang-orang. Perencanaan kinerja, pengembangan, dan sistem penghargaan memungkinkan manajer untuk merealisasikan potensi mereka yang sebenarnya dalam rangka berkontribusi bagi pertumbuhan dan pengembangan organisasi. Untuk mencapainya diperlukan beberapa prasyarat dengan ciri dan karakteristik yang perlu di jaga yang di antaranya sebagai berikut:

1. Arah tujuan organisasi

Manajer perlu dengan jelas dan tepat meletakkan tujuan organisasi, tujuan dan memastikan bahwa ini diinformasikan dengan baik kepada manajer dan karyawan lain dan membuat mereka untuk mewujudkan apa yang diharapkan organisasi dari mereka. Tujuan organisasi perlu diterjemahkan ke dalam tujuan individu, tim, dan departemen atau divisi.

2. Evaluasi

Kinerja individu, tim, departemen/divisi perlu dievaluasi secara berkelanjutan. Organisasi harus mengembangkan sistem dan proses evaluasi, yang dirancang dan dikembangkan pada jalur ilmiah.

3. Kerja sama tetapi tidak mengendalikan

Manajer harus memelihara praktik menyelesaikan pekerjaan melalui sistem untuk memperoleh pengelolaan manajemen konsensus daripada melalui kontrol atau paksaan.



Manajemen diri

Manajemen perlu mendorong individu dan tim untuk mengelola diri sendiri kinerja mereka. Prosedur ini diciptakan dalam mengelola rasa

tanggung jawab dan mengembangkan semangat untuk bekerja dengan komitmen dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya dari waktu ke waktu dan merencanakan untuk mengurangi kesenjangan kinerja.

5. Pengembangan kepemimpinan

Manajer perlu mengidentifikasi para pengelola yang memiliki potensi kepemimpinan dan terlepas dari ketulusan dan kejujuran untuk memastikan komunikasi dua arah yang lebih baik dan efektif antara manajer dan manajer. Sistem umpan balik organisasi harus memiliki sistem umpan balik yang sangat baik untuk kinerja manajer/individu/tim/ departemen. Harus dipantau terus-menerus dan menghasilkan umpan balik untuk manajemen (Tampubolon, 2020, hlm. 81).

d. Komponen Sistem Manajemen Kinerja Berkelanjutan

Para ahli menganggap sistem manajemen kinerja sebagai alat strategis karena berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi jangka panjang dan berfungsinya organisasi secara efektif di lingkungan eksternalnya. Manajemen Kinerja memengaruhi empat jenis integrasi yaitu, vertikal, fungsional, sumber daya manusia, dan tujuan.

1. Integrasi vertikal,

Komponen manajemen kinerja menyelaraskan tujuan di tingkat organisasi, individu, dan tim dan mengintegrasikannya untuk kinerja yang efektif di mana individu dan tim sepakat untuk berdialog untuk bekerja dalam kerangka kerja yang luas dari tujuan dan nilai-nilai organisasi.

2. Integrasi fungsional,

Berkaitan dengan memfokuskan beberapa energi fungsional, rencana, kebijakan, dan strategi ke dalam tugas-tugas di berbagai tingkat dan bagian organisasi.

asi sumber daya manusia,



Memastikan integrasi efektif berbagai subsistem human resources management (HRM) untuk mencapai tujuan organisasi dengan kinerja optimal. Subsistem ini mencakup manajemen sumber daya manusia, pemantauan tugas, desain pekerjaan, motivasi, penilaian dan penghargaan, dan pelatihan dan pemberdayaan.

4. Integrasi tujuan,

Berfokus pada kesesuaian antara kebutuhan, aspirasi, dan tujuan pengelolaan dengan tujuan dan tujuan organisasi (Tampubolon, 2020, hlm. 80).

e. Unsur-Unsur Manajemen Kinerja Berkelanjutan

Pasolong (2019, hlm. 202) menyatakan bahwa unsur-unsur manajemen kinerja adalah sebagai berikut.

1. Keteraturan proses kegiatan.
2. Peningkatan kinerja.
3. Melalui proses yang teratur dan dalam jangka panjang.
4. Penentuan sasaran kinerja dan pengukurannya.
5. Pengukuran kinerja.
6. Mengumpul, menganalisis, menelaah, melaporkan dan digunakan untuk memperbaiki kinerja selanjutnya.

f. Prinsip Manajemen Kinerja Berkelanjutan

Kualitas dan efektivitas manajemen kinerja adalah kenyataan dalam organisasi yang hanya dapat terwujud apabila prinsip-prinsip dasar atau praktik manajemen tertentu dilakukan. Menurut Tampubolon (2020, hlm. 81) beberapa prinsip manajemen kinerja tersebut antara lain sebagai berikut:



garansi

usan yang berkaitan dengan peningkatan dan pengukuran kinerja ti perencanaan, alokasi kerja, bimbingan dan konseling dan

pemantauan, tinjauan kinerja. Harus dikomunikasikan secara efektif kepada pengelola dan anggota lain dalam organisasi.

2. Pengembangan karyawan dan partisipasi

Pemberdayaan efektif karyawan dan pengelola (individu dan tim) dalam proses pengambilan keputusan dan memperlakukan mereka sebagai mitra dalam perusahaan. Mengakui karyawan dalam mengelola jasa, bakat, dan kemampuan mereka, memberi penghargaan dan memberikan lebih banyak wewenang dan tanggung jawab.

3. Nilai perlakuan yang adil

Memastikan kepuasan yang memuaskan bagi para pemangku kepentingan dalam organisasi, empati dan kepercayaan dan memperlakukan orang sebagai manusia alih-alih hanya sebagai karyawan membentuk fondasi dasar, terpisah dari yang lain.

4. Lingkungan kerja yang tradisional

Manajemen perlu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif dan menyenangkan yang akan membantu orang untuk berbagi pengetahuan dan informasi pengalaman mereka untuk memenuhi aspirasi mengelola dan mencapai tujuan organisasi. Pengelola dan karyawan harus mendapat informasi tentang misi organisasi, tujuan, nilai-nilai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan individu dan tim untuk kinerja yang lebih baik.

5. Lingkungan eksternal

Manajemen lingkungan eksternal yang efektif dan kontekstual untuk mengatasi hambatan dan hambatan dalam cara kinerja manajerial yang efektif.

a. Proses Sistem Manajemen Kinerja Berkelanjutan



Manajemen Kinerja Berkelanjutan terdiri dari tiga bagian penting, yakni: perencanaan, Pengelolaan Kinerja dan Pengembangan monitor Kinerja Kelola dan Pengembangan; dan

3. Pencatatan Saham Tahunan.

Perencanaan dibuat pada awal tahun sementara pemantauan dan pendampingan dilanjutkan sepanjang tahun saat rencana dijalankan. Inventarisasi terjadi pada akhir tahun. Masing-masing fase ini membutuhkan tindakan konkret tertentu oleh manajer dan manajer. Kedua pihak ini (manajer dan manajer) memberikan input yang sesuai dengan menjaga seluruh proses dalam perspektif. Seluruh proses manajemen kinerja dapat didekati dalam mode yang berbeda. Perencanaan, peninjauan, dan pengambilan stok dapat terjadi sepanjang tahun, lebih khusus pada saat tinjauan berkala selama fase pemantauan dan pendampingan. Dengan demikian, ketiga fase ini dinamis dan saling berinteraksi secara terus-menerus.

h. Implementasi Manajemen Kinerja Berkelanjutan yang Baik

Ada fitur khusus tertentu yang akan membuat manajemen kinerja lebih efektif dan kualitatif dalam pencapaian tujuan organisasi, antara lain yaitu sebagai berikut.

1. Proses berkelanjutan

Manajemen kinerja harus merupakan proses yang berkesinambungan dan harus dilakukan sepanjang tahun, dalam totalitasnya, yaitu perencanaan kinerja dan pengembangan manajemen, pemantauan kinerja manajemen dan pengembangan manajemen pendampingan dan pengambilan stok tahunan. Ketiga fase ini harus diimplementasikan secara berurutan.

2. Fleksibel

Proses manajemen kinerja harus fleksibel dan harus memastikan manajer dan manajer bertindak bersama. Namun, masing-masing pihak harus memiliki kemampuan manuver yang cukup untuk merancang proses

ka sendiri dalam kerangka kerja keseluruhan untuk manajemen
a.



3. Futuristik

Manajemen kinerja atau sistem manajemen kinerja haruslah futuristik, karena ketiga bagian manajemen kinerja berorientasi pada perencanaan dan peningkatan di masa depan. Sistem evaluasi memberikan input yang diperlukan untuk tindakan di masa mendatang.

4. Partisipasi

Manajemen Kinerja bersifat partisipatif. Ini menyediakan untuk dialog reguler dan sering antara manajer dan manajer untuk membahas kinerja juga kebutuhan pengembangan.

5. Mengontrol

Manajemen Kinerja bertujuan untuk mengukur kinerja aktual manajemen terhadap kinerja yang direncanakan, yaitu, target, standar, atau indikator.

6. Perilaku dalam Konten

Manajemen Kinerja sepenuhnya mengembangkan sifat dan memperhatikan dirinya sendiri dengan kuat dengan aspek-aspek perilaku psikologis dan sifat-sifat kepribadian organisasi, yang merupakan input penting untuk proses kinerja. Manajemen Kinerja menentukan atribut dan perilaku pribadi masing-masing manajer ini dan dengan cermat menilai konteks kontribusi mereka untuk mengelola tingkat kinerja. Ini membuka jalan untuk mengidentifikasi kebutuhan pembangunan masa depan pengelola.

7. Win-Win Philosophy

Manajemen Kinerja menyediakan kerangka kerja di mana manajer harus mendukung manajemen mereka untuk berhasil dan menang.

g. Tantangan Manajemen Kinerja Berkelanjutan

Pengukuran kinerja pada sektor swasta bertumpu pada aspek finansial karena tujuannya adalah mencari laba sehingga mudah diukur karena bersifat riil dan nyata. Namun kondisi ini berbeda dengan organisasi sektor publik dimana penilaian keberhasilan organisasi sektor publik dalam menjalankan fungsinya adalah kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat atas



penyediaan barang dan jasa publik yang bersifat kualitatif. Dengan demikian, menurut Mahsun (Pasolong, 2019, hlm. 217) berpendapat bahwa terdapat beberapa tantangan atau kendala yang akan dihadapi dalam pengukuran kinerja pada manajemen kinerja yang di antaranya sebagai berikut.

- 1 Tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba.

Tujuan organisasi sektor publik adalah peningkatan pelayanan publik dan penyediaan barang publik.

- 2 Sifat output adalah kualitatif, intangible dan indirect.

Output yang dihasilkan dari kegiatan organisasi publik pada umumnya bersifat kualitatif, tidak berwujud dan tidak langsung dirasakan pada saat itu sehingga kinerja organisasi lebih sulit diukur.

- 3 Antara input dan output tidak mempunyai hubungan secara langsung (discretionary cost centre).

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas yang harus diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban (responsibility centre). Sedangkan di sisi lain karakteristik input (biaya) yang terjadi sebagian besar tidak dapat ditelusuri secara langsung dengan outputnya, sebagaimana sifat biaya kebijakan (discretionary cost). Hal ini menyebabkan sulitnya ditetapkan standar tolok ukur kinerja.

- 4 Tidak beroperasi berdasarkan market force sehingga memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar.

Organisasi sektor publik tidak beroperasi sebagaimana adanya market competition sehingga tidak semua output yang dihasilkan tersedia di pasar. Oleh karena itu tidak ada pembanding yang independen maka dalam pengukuran kinerja diperlukan instrumen pengganti mekanisme pasar.



hubungan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat).

Organisasi sektor publik menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang heterogen, dengan demikian mengukur kepuasan masyarakat

yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam adalah pekerjaan yang tidak mudah.

2.1.5 Ambideksteritas Organisasi

Organisasi ambidextrous unggul dalam memanfaatkan produk yang ada untuk memungkinkan inovasi tambahan dan untuk mengeksplorasi peluang baru untuk mendorong inovasi yang lebih radikal (Andriopoulos & Lewis, 2008). Ambidexterity adalah kemampuan sekaligus untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada dan untuk mengeksplorasi peluang baru (O'Reilly & Tushman, 2013). Eksploitasi adalah berfokus pada penyempurnaan dan penggunaan kembali baik produk ataupun proses dengan sumberdaya yang ada. Sedangkan eksplorasi menekankan organisasi dan para manajernya pada kebebasan dan pemikiran radikal yang membuka perubahan besar terhadap organisasi – atau apa yang disebut inovasi radikal (Subacut & Rao, 2019).

Eksploitasi dan eksplorasi merupakan dua continuum pada ujung yang berbeda, sehingga mempraktekkan keduanya adalah sesuatu hal yang tidak mudah. Apabila perusahaan terlalu banyak penekanan pada eksploitasi maka perusahaan akan kehilangan keunggulan kompetitif karena produknya menjadi usang dan prosesnya kurang efektif dan efisien daripada pesaing. Tetapi seringkali lebih mudah untuk menekankan eksploitasi karena kebanyakan organisasi memiliki struktur dan budaya yang menekankan stabilitas dan kontrol. Begitu pula sebaliknya, terlalu banyak penekanan pada eksplorasi akan menghasilkan banyak daftar ide potensial untuk produk dan proses baru kepada klien dan pelanggan baru di pasar baru, namun sedikit yang terselesaikan. Ketika menekankan eksplorasi yang mewakili sebuah inovasi radikal seringkali adopsi produk atau proses yang baru secara radikal yang dibangun berdasarkan kompetensi yang ada, berarti bahwa huan yang ada dalam perusahaan yang sudah tidak asing lagi. Ketika melaksanakan inovasi radikal harus menekankan pada peningkatan



kompetensi dan pengetahuan yang ada. Hal ini menyatakan bahwa penekanan eksplorasi juga harus memperhatikan penekanan pada eksploitasi. Oleh karena itu merupakan hal yang penting juga menekankan eksploitasi untuk menangkap nilai ekonomi yang berasal dari eksplorasi. Sebaliknya, penekanan pada eksploitasi menekankan kontrol dan pengembangan evolusi.

Istilah **Ambidexterity**, atau kemampuan individu untuk menggunakan kedua tangan dengan sama baiknya, sebagai metafora untuk menggambarkan organisasi (E. Smith & Umans, 2015). Kata “ambidexterity” berasal dari akar kata Latin ambi-, yang berarti “keduanya”, dan dexter, yang berarti “benar” atau “menguntungkan”, yang secara harfiah berarti “keduanya benar” atau “keduanya menguntungkan”. Konsep ambidexterity organisasi dipopulerkan pada 1990-an dan telah mendapat perhatian yang meningkat dari para peneliti dalam dua dekade terakhir.

(S. A. Hill & Birkinshaw, 2017) Duncan adalah orang pertama yang menggunakan istilah ambidexterity organisasi untuk merujuk pada struktur ganda yang diterapkan untuk mengelola trade-off antara keselarasan dan adaptasi. Namun, konsep ini secara tidak langsung dapat ditelusuri ke karya-karya (March & Simon, 1958); (Bruns & Stalker, 1961); (Woodward, 1965);, dan (S. A. Hill & Birkinshaw, 2017). Misalnya, Bruns dan Stalker (1961) meneliti bagaimana sifat berlawanan dari lingkungan bisnis yang stabil dan bergejolak mengarah pada pengembangan sistem manajemen perusahaan "mekanistik" dan "organik" (Chng et al., 2019). Ambidexterity dalam kemampuan organisasi untuk mengelola ketegangan yang timbul dari tuntutan kontradiktif untuk eksplorasi dan eksploitasi terkait dengan proses kognitif tertentu (Laureiro-Martínez et al., 2010).

Banyak teoretikus manajemen berpendapat bahwa jika sebuah organisasi mencoba untuk bersaing dalam dua dimensi sekaligus, ia dapat mencapai tingkat kinerja terbaik hanya di tingkat salah satu yang mana banyak organisasi mencari cara untuk mengatur dan mengurangi trade-off itu pula para manajer mungkin mencoba mengatasi ketegangan ini



antara eksplorasi dan eksploitasi dengan berbagai cara. Beberapa pendekatan untuk ini adalah apakah menyelaraskan atau menyeimbangkan (balance) ataukah menggabungkan.

1. Diferensiasi Struktural

Satu kelompok penelitian telah menekankan diferensiasi, yaitu, pembagian tugas ke dalam unit organisasi yang berbeda yang cenderung mengembangkan konteks yang sesuai untuk eksploitasi dan eksplorasi. Diferensiasi structural ini membantu organisasi ambidextrous mempertahankan kompetensi yang berbeda untuk menjawab tuntutan yang tidak konsisten yang timbul dari peluang bisnis yang muncul dan arus utama menurut Gilbert dalam (Raisch, 2010).

Dalam penelitian (Schermerhorn Jr, 2010) Salah satu solusi parsial untuk mengatasi ketegangan eksplorasi dan eksploitasi ini adalah dengan memiliki unit yang terpisah untuk dua jenis kegiatan. Ketika perusahaan berhubungan keluar lebih keeksplorasi dan ketika di dalam perusahaan, pengendalian lebih eksploitasi. Begitu pula (Eli F. Heckscher, 2013) mengemukakan hal yang sama dengan diferensiasi structural, sebagai upaya awal yang mengambil bentuk pembagian organisasi menjadi subunit yang dibedakan secara fungsional: unit Litbang berfokus pada inovasi dan mengadopsi bentuk organik, dan unit operasi berfokus pada efisiensi dan mengadopsi bentuk mekanistik.

2. Integrasi Kontekstual

Integrasi kontekstual, yaitu mekanisme perilaku yang memungkinkan organisasi menangani kegiatan eksploitasi dan eksplorasi di dalam unit yang sama. Penelitian dari (Gibson & Birkinshaw, 2017) menggambarkan bagaimana organisasi merancang konteks unit bisnis agar karyawan dapat menaungi kedua jenis kegiatan tersebut. Beberapa organisasi bertujuan untuk



menyeimbangkan ambidexterity secara lebih luas di dalam organisasi: mereka akan sub unit fungsional dimana fitur organik dan mekanistik digunakan, dan di mana, sebagai hasilnya, unit Litbang menjadi lebih efisien

dalam pekerjaan inovasi mereka, sementara unit operasi menjadi lebih inovatif dalam pekerjaan berorientasi efisiensi mereka. Namun, bentuk ambidexterity ini hanya bisa berhasil jika usaha sub unit atau peran terdiferensiasi terintegrasi secara efektif. Jika orang-orang di sub unit dan peran yang berbeda hanya berfokus pada tujuan khususnya dan jika mereka tidak saling percaya, maka kinerja organisasi memang akan biasa saja atau bahkan buruk di kedua dimensi kinerjanya.

Pernyataan yang sama juga dikemukakan oleh (Schermerhorn Jr, 2010), cara yang lain selain diferensiasi kontekstual adalah mengandalkan manajer menengah untuk mendamaikan ketegangan yang timbul dari usaha untuk menghubungkan eksplorasi dan eksploitasi. Namun, campuran eksploratif dan eksploitatif yang diinginkan mungkin bergantung pada pengaturan industri itu sendiri. Ciri-ciri integrasi kontekstual ini antara lain, ambidexterity dicapai dengan cara para karyawan individual memutuskan untuk membagi waktu mereka sendiri lebih fokus pada kegiatan eksplorasi atau eksploitasi, keputusan pemisahan ditetapkan di level individu, pegawai lini depan.

Hal ini meminta karyawan individual untuk membuat pilihan antara kegiatan eksplorasi dan eksploitasi dalam konteks sehari-hari mereka bekerja di unit bisnis yang hanya memusatkan pada eksplorasi atau eksploitasi. Memungkinkan para karyawan menggunakan penilaian mereka sendiri mengenai bagaimana mereka membagi waktu mereka antara kegiatan berorientasi eksplorasi dan eksploitasi. Untuk mendorong hal ini maka perlu dorongan dan dukungan di semua level, baik individu maupun organisasi.

1. Level individu dan organisasi.

a. Level Organisasi

Bagi para eksekutif yang ingin membangun sebuah organisasi yang sukses, ada lima hal penting yang dilakukan (Noekent, 2016):
 1. Mendiagnosis konteks organisasi.
 2. Fokus pada beberapa tugas, dan gunakan secara konsisten.



- c. Bangun pemahaman di semua level perusahaan.
- d. Lihat ambidexterity kontekstual dan ambidexterity structural sebagai pelengkap.
- e. Lihat inisiatif ambidexterity kontekstual sebagai "kepemimpinan yang mendorong integrase," bukan sebagai "kepemimpinan didorong oleh integrasi."

Penelitian terbaru menunjukkan solusi gagasan organisasi ambidexterity dengan budaya yang berorientasi pada organisasi ambidextrous (Schermerhorn Jr, 2010). Pertama, para manajer harus menyadari sumberdaya dan kekuatan yang ada antara eksplorasi dan eksploitasi. Kedua, mereka harus menyadari bahwa satu bentuk pemikiran berdasarkan perspektif tunggal tidak tepat. Ketiga, manajer perlu mendiskusikan dengan bawahannya paradoks yang timbul dari pemikiran simultan tentang gagasan besar dan peningkatan inkremental yang baik. Keempat, manajer harus mendorong bawahan untuk merangkul paradoks ini dan menggunakannya sebagai motivasi untuk memberikan solusi kreatif. Pada tingkat organisasi, kedekatan kontekstual dapat didefinisikan sebagai orientasi kolektif para karyawan terhadap usaha eksplorasi dan eksploitasi simultan.

Cara yang memudahkan kerangka berpikir para manajer untuk membangun kedekatan kontekstual ke dalam organisasi mereka, direkomendasikan oleh Ghoshal dan Bartlett. Ghoshal dan Bartlett berpendapat bahwa empat rangkaian atribut - peregangan, disiplin, dukungan dan kepercayaan – berinteraksi untuk mendefinisikan konteks organisasi. Sebagai kombinasi, atribut-atribut ini menciptakan dua dimensi konteks organisasi: Yang pertama, manajemen kinerja (kombinasi antara peregangan dan disiplin), berkaitan dengan merangsang orang untuk memberikan hasil berkualitas tinggi dan membuat mereka bertanggungjawab atas Tindakan

Yang kedua, dukungan sosial (kombinasi antara dukungan dan keamanan), berkaitan dengan penyediaan orang-orang dengan keamanan yang mereka butuhkan untuk tampil. Manajemen kinerja dan faktor pendukung



sosial tidak secara langsung menciptakan kinerja tinggi, sementara itu, bentuk perilaku individu dan kolektif yang seiring waktu memungkinkan ambidexterity, yang mengarah pada kinerja yang superior. Semakin banyak perusahaan menekankan pada manajemen kinerja dan dukungan sosial, semakin besar kemungkinan karyawannya untuk berperilaku ambigu dan efisien - dan semakin besar kemungkinan organisasi tersebut untuk mencapai kinerja tinggi. Defisiensi manajemen kinerja atau dukungan sosial akan menciptakan konteks yang kurang optimal untuk kedekatan. Namun, kemampuan seseorang untuk menunjukkan ambidexterity difasilitasi (ataudibatasi) oleh konteks organisasi di mana dia beroperasi, sehingga tingkat kontekstual kontekstual juga dapat didiagnosis dan dipahami sebagai kemampuan organisasi tingkat tinggi. Oleh Karena itu untuk meningkatkan integrasi kontekstual level organisasi juga harus meningkatkan di level individu. (Birkinshaw G. d., 2004)

2. Level Individu

Terutama dalam pengintegrasian kontekstual perlu memberikan perhatian yang jauh lebih besar kepada sisi manusia yaitu individu karyawan. Ambidexterity Kontekstual, yang mencakup berbagai pandangan dengan berbagai macam karyawan, mulai dari eksekutif senior hingga pekerja garis depan, mengidentifikasi empat perilaku ambidextrous pada individu:

- a. Individu-individu yang mengambil inisiatif dan waspada terhadap peluang di luar batas-batas pekerjaan mereka sendiri.
- b. Individu ambidextrous bersikap kooperatif dan mencari peluang untuk menggabungkan usaha mereka dengan orang lain.
- c. Ambidextrous individu adalah broker, selalu mencari untuk membangun hubungan internal.
- d. Individu Ambidextrous adalah multitaskers bisa melakukan beberapa tugas dengan nyaman.



empat atribut di atas yang secara kolektif menggambarkan karyawan trous memiliki beberapa kesamaan yang penting. Pertama, mereka k di luar batas sempit pekerjaan seseorang dan mengambil Tindakan

untuk kepentingan organisasi yang lebih luas. Kedua, mereka menggambarkan individu yang cukup termotivasi dan diinformasikan untuk bertindak spontan, tanpa meminta izin atau dukungan dari atasan mereka. Ketiga, mereka mendorong tindakan yang melibatkan adaptasi terhadap peluang baru namun sejajar dengan keseluruhan strategi bisnis. Perilaku seperti itu adalah inti dari ambidexterity dan mereka menggambarkan bagaimana kapasitas ganda untuk eksplorasi dan eksploitasi dapat terjalin ke dalam struktur organisasi pada tingkat individu.

Ambideksteritas organisasi menggambarkan kemampuan organisasi untuk menunjukkan perilaku eksplorasi dan eksploitasi (Birkinshaw H. d., 2012). Ambidexterity organisasi mencerminkan kemampuan organisasi untuk mengalokasikan sumberdaya untuk mencapai keberhasilan dalam kegiatan eksploratif dan eksploitatif (Yigit, 2013). Pendapat yang lain, bahwa ambideksteritas organisasi adalah kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan organisasi agar tetap kompetitif dengan menjadi efisien dalam mengelola tuntutan saat ini sekaligus secara bersamaan adaptif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan. Perusahaan ambidextrous lebih unggul dalam mengeksploitasi produk yang sudah ada untuk memungkinkan penambahan inovasi, dan jelajahi peluang baru untuk meningkatkan inovasi radikal (Andriopoulos, 2009). Berdasarkan literatur sebelumnya eksplorasi dan eksploitasi telah mengadopsi dalam penelitian ini sebagai dimensi ambidexterity organisasi.

1) Exploration

Eksplorasi adalah kegiatan pembelajaran organisasi seperti pencarian, variasi, pengambilan risiko, eksperimen, dan inovasi (Birkinshaw H. d., 2012).

2) Eksploitasi

Eksploitasi adalah kegiatan pembelajaran organisasi seperti penyempurnaan, efisiensi, implementasi, dan eksekusi (Birkinshaw H. d., 2012).



Konsep ambideksteritas menurut Marta Kozakowska-Kedzierska z *Organizational Ambidexterity As An Example Of Paradoxical Strategy* bahwa organisasi menarik perhatian banyak peneliti dan praktisi manajemen sebagai metode mengatasi masalah mempertahankan efisiensi operasional yang tinggi dan inovasi yang dinamis pada saat yang sama. Munculnya perubahan yang mengganggu telah membatalkan kemungkinan memilih "satu atau yang lain". Itu perlu untuk secara bersamaan melakukan kedua kegiatan: eksploitasi difokuskan pada eksplorasi saat ini dan masa depan yang berorientasi. Periode pertama pengembangan ambideksteritas organisasi berfokus pada divisi struktural, yaitu menciptakan unit bisnis terpisah untuk eksploitasi dan eksplorasi.

Tahap selanjutnya dari pengembangan konsep adalah proposal ambidexterity kontekstual. Dalam pendekatan ini, organisasi menciptakan konteks di mana karyawan dapat secara bersamaan berkonsentrasi pada eksploitasi dan eksplorasi, tetap dalam satu struktur. Faktor-faktor seperti visi, tujuan strategis, nilai-nilai, sistem motivasi dan kepemimpinan memungkinkan untuk mencapai ambidexterity kontekstual di mana karyawan secara kreatif melepaskan semua potensi mereka dengan berurusan dengan persyaratan yang saling bertentangan. Baik dalam pendekatan struktural dan kontekstual, kualitas dan kompetensi manajemen puncak ditemukan menjadi kunci, dan banyak perhatian dicurahkan untuk masalah ini (Kozakowska-Kedzierska, 2018).

2.1.5 Kepemimpinan Agility

a. Pengertian Kepemimpinan

(Sagala, 2009) menyatakan bahwa kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Smentara (Kartono, Kartono (2006: 2) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu disiplin ilmu dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara.



Dalam kepemimpinan itu terdapat hubungan antara manusia yaitu, hubungan mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.

Selanjutnya (Soekanto, 2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin atau leader untuk mempengaruhi orang yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya. Sehingga orang lain tersebut bertindak laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kadangkala dibedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial. Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat.

(Munandar, 2001) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi manajer. Para manajer merupakan pemimpin dalam organisasi, sebaliknya pemimpin tidak perlu menjadi manajer. Kemudian (Sagala, 2009) Danim (2004: 10) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lainnya yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan sebelumnya.

(Wahyudi, 2009) mengungkapkan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk gan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.



Dari pengertian para ahli di atas dapat ditarik suatu kesimpulan, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi seseorang atau kelompok sehingga sasaran yang dicita-citakan dapat tercapai.

b. Syarat-syarat Kepemimpinan

(Kartono, 2009) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut.

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “Mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Dari pengertian di atas kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi.
2. Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin.
3. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

Brata (Soekanto, 2001) menyatakan kepemimpinan yang akan berhasil, harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut.

1. Indra-brata, yang memberikan kesenangan jasmani.

a-brata, yang menunjukkan pada keahlian dalam kepastian hukum.

a-brata, yang menggerakkan bawahan dengan mengajak mereka untuk kerja persuasif.



4. Caci-brata, yang memberikan kesenangan rohaniah.
5. Bayu-brata, yang menunjukkan keteguhan pendidikan dan rasa tidak segan-segan untuk turut merasakan kesukaran-kesukaran pengikut-pengikutnya.
6. Dhana-brata, menunjukkan pada suatu sikap yang patut dihormati.
7. Paca-brata, yang menunjukkan kelebihan di dalam ilmu pengetahuan, kepandaian dan keterampilan.
8. Agni-brata, yaitu sifat memberikan semangat kepada anak buah.

Sifat-sifat Kepemimpinan

(Sagala, 2009) mengemukakan bahwa ada 6 sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut.

1. Rendah Hati dan Sederhana

Seorang pemimpin pendidikan hendaknya jangan mempunyai sikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Hendaknya lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada berkata dan menyuruh. Kelebihan pengetahuan dan kelebihan kesanggupan yang dimiliki hendaknya dipergunakan untuk membantu yang lain atau anak buah, bukan untuk dipamerkan dan dijadikan kebanggaan.

2. Bersifat Suka Menolong

Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun sangat memerlukannya. Demikian pula seseorang pemimpin hendaknya selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota-anggotanya meskipun mungkin tidak akan dapat menolongnya.

ini sangat penting untuk mempertebal kepercayaan anggota-anggotanya bahwa benar-benar tempat perlindungan dan pembimbing ka.



3. Sabar dan Memiliki Kestabilan Emosi

Seorang pemimpin pendidikan hendaklah memiliki sifat sabar. Jangan lekas merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran, dan sebaliknya, jangan lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil. Sifat ini akan memberikan perasaan aman kepada anggota-anggotanya. Mereka tidak merasa dipaksa, ditekan, atau selalu dikejar-kejar dalam menjalankan tugasnya. Mereka bebas membicarakan persoalan-persoalan di antara mereka sendiri dan dengan pemimpinnya.

4. Percaya pada Diri Sendiri

Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggota; percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, yang dipimpin harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya timbul atau ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri sendiri; percaya pada kesanggupan sendiri. Karena percaya kepada kemampuan dan kesanggupan sendiri, tidak memerlukan pengawasan atas diri untuk melakukan apa yang telah diterima sebagai tugas dan tidak merasa perlu untuk selalu mengawasi anggota-anggota kelompok.

5. Jujur, Adil, dan Dapat Dipercaya

Sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota-anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pemimpinnya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpin, maka akan menjalankan semua kewajiban dengan rasa patuh dan bertanggung jawab. Untuk menimbulkan sikap patuh yang demikian, pemimpin harus patuh pula pada diri sendiri; selalu menepati janji, tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam mengambil putusan dan teliti dalam melaksanakannya, berani



mengakui kesalahan dan kekurangan sendiri, dan sebagainya. Dengan kata lain pemimpin hendaknya jujur, adil, dan dapat dipercaya. Pemimpin hendaklah konsekuen terhadap orang lain dan terhadap diri sendiri selalu berusaha agar sikap dan tindakan tidak bertentangan dengan perkataan, menjaga satu kata dengan perbuatan.

6. Keahlian dalam Jabatan

Untuk melaksanakan kepemimpinan, disamping sifat-sifat yang telah diuraikan tadi, harus pula didasarkan atas keahlian, yakni keahlian dalam bidang pekerjaan yang dipimpin. Bagaimanapun besarnya kesediaan untuk membantu kelompok dalam kesulitan-kesulitan pekerjaan, tanpa mempunyai keahlian dalam bidang pekerjaan itu tidak mungkin dapat memberi bantuan.

a. Kepemimpinan Agile

Agile thinking adalah kemampuan kognitif dan emosi untuk berkembang dalam level dan tahap yang tidak dapat diprediksi (Joiner, 2019). Agile thinking dikatakan berkembang ketika individu dapat bergerak lebih cepat maju dan mundur antara refleksi dan aksi. Penyesuaian diri dan pengambilan keputusan yang cepat menjadi sifat dari agile thinking. Pengertian dari (Joiner, 2019) ini sejalan dengan pandangan agile thinking dari sudut pandang neurologis. Menurut sudut pandang neurologis, agile thinking adalah skill meningkatkan koneksi otak antar neuron secara bertahap untuk membuat jaringan yang baru (M. E. Hill et al., 2016). Koneksi baru dalam otak membuat kreativitas lebih berkembang. Kreativitas inilah yang membuat ide-ide baru serta cara-cara baru muncul untuk menghadapi tantangan-tantangan. Pengertian agile thinking menurut sudut pandang neurologis dapat dipahami sebagai sebuah kemampuan otak untuk secara cepat membuat koneksi untuk k secara cepat pula. Tindakan cepat dalam agile thinking ini an untuk bertahan dari kondisi industri yang dinamis (Denning, 2018).



Agile thinking adalah kemampuan yang digunakan untuk membantu fokus pada inovasi yang terus berkelanjutan (Denning, 2018). Fokus ini diperlukan sebagai upaya bertahan dari respon yang tidak dapat diprediksi dan perubahan yang cepat dalam persaingan industri. Agile dikatakan efektif ketika individu dapat terus memperbaharui diri dan tetap memiliki inovasi untuk perkembangan (Xing et al., n.d.). Pengertian yang dikemukakan oleh Denning (2018) lebih spesifik memaparkan pengertian agile thinking dalam ranah dunia industri dimana agile thinking adalah kemampuan untuk berinovasi agar tidak kalah bersaing. Hal ini juga sejalan dengan definisi yang disampaikan oleh (Neubauer et al., 2017).

Agile thinking adalah kemampuan untuk tetap berkembang dalam lingkungan yang mengancam (Neubauer et al., 2017). Proses adaptasi serta memperkuat koneksi dengan tim merupakan aspek yang diperlukan dalam agile thinking. Dalam hal ini agile thinking adalah sebuah kemampuan yang digunakan untuk bertahan dari ancaman global. Berdasarkan berbagai penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa agile thinking adalah kemampuan kognitif dan emosi untuk menyesuaikan diri, memunculkan kreativitas dan berinovasi dengan cepat guna berkembang dalam menghadapi kondisi industri yang dinamis. Dapat dikatakan agile thinking adalah kemampuan berpikir dan bertindak lebih cepat serta lebih maju untuk menghadapi berbagai respon agar tidak kalah bersaing.

Menurut Neubauer ada empat aspek kompetensi yang berpengaruh dalam agile thinking (Neubauer et al., 2017). Keempat kompetensi tersebut saling melengkapi sebagai bagian dari agile thinking. Berikut keempat aspek kompetensi agile thinking menurut Neubauer:

1. Humble



Humble adalah kemampuan untuk menerima feedback dan pengetahuan orang lain yang lebih berpengalaman. Tidak membatasi diri untuk mencoba sesuatu yang baru dan tetap terbuka terhadap setiap informasi baru yang akan perilaku dari humble. Menjadi humble berarti belajar untuk

menerima, menyambut dan membangkitkan pengetahuan tim untuk keuntungan organisasi.

2. Adaptable

Adaptable merupakan kemampuan untuk menerima perubahan dan mengubah mindset lewat informasi baru yang diterima. Dengan kata lain adaptable berarti dapat bertahan dalam situasi lingkungan kompleks yang berubah-ubah. Dalam level organisasi, adaptable berarti siap untuk berinovasi dan menghadapi peluang maupun ancaman yang muncul. Dalam level individu adaptable berarti terbuka pada ide baru untuk berubah ketika perubahan itu diperlukan dan berhasil untuk mengkomunikasikan ide baru tersebut pada orang disekitar yang relevan.

3. Visionary

mindset lewat informasi baru yang diterima. Dengan kata lain adaptable berarti dapat bertahan dalam situasi lingkungan kompleks yang berubah-ubah. Dalam level organisasi, adaptable berarti siap untuk berinovasi dan menghadapi peluang maupun ancaman yang muncul. Dalam level individu adaptable berarti terbuka pada ide baru untuk berubah ketika perubahan itu diperlukan dan berhasil untuk mengkomunikasikan ide baru tersebut pada orang disekitar yang relevan.

4. Engaged

Engaged memiliki arti kesediaan untuk berinteraksi, mendengar dan berkomunikasi dengan pihak lain. Pada konteks organisasi, engaged dapat berarti memiliki komunikasi yang baik dengan tim. Selalu berusaha mengerti setiap hal yang terjadi melalui komunikasi merupakan salah satu perilaku yang muncul pada aspek engaged.

Di era VUCA dan digitalisasi organisasi dituntut untuk lebih cepat merespon, kolaboratif, fleksibel serta adaptif terhadap perubahan lingkungan.



Organisasi yang hirarkis akan kehilangan momentum bisnis karena lambat merespon dan kalah dalam inovasi. Organisasi yang birokratis gerus oleh start up dan pemain baru yang lincah. Jika anda tidak ingin

ketinggalan maka Organisasi dan pimpinan anda perlu bertransformasi menjadi agile.

Agile leadership adalah keahlian menciptakan konteks yang tepat untuk pengorganisasian diri, dan lingkungan di mana tim yang agile berkolaborasi, belajar satu sama lain, mendapatkan umpan balik cepat, dan fokus pada kualitas dan pembelajaran berkelanjutan. Leader tidak mengelola secara mikro orang-orang atau menciptakan kebebasan total, melainkan menyeimbangkan antara situasi dan struktur, mengembangkan dan memelihara lingkungan yang tepat, fokus pada budaya, kepemilikan, pola pikir, umpan balik, dan tujuan jangka panjang (Da et al., 2022).

Fokus seorang pemimpin adalah kebutuhan untuk mendorong memiliki otonomi dan pengetahuan lebih dari setiap pengikutnya. Dalam hal ini pemimpin memposisikan diri setara dengan pengikutnya. mengkorelasikan dalam konteks organisasi dan menyatakan bahwa servant leadership bukan berarti melayani orang-orangnya namun menjadi pemimpin yang mengarahkan anggotanya untuk bersama mencapai visi. Hasilnya bukan one-self greater atau terlihat hanya pemimpinnya yang hebat tetapi seluruh kesatuan tim yang hebat.

Teori transformational leadership menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah meningkatkan motivasi serta moral dari tim dan pemimpin itu sendiri. Cara yang dilakukan menurut teori transformational leadership untuk meningkatkan motivasi adalah dengan cara menyatukan dan mengarahkan setiap interaksi untuk fokus kepada nilai, kepercayaan dan tujuan antara pemimpin dengan tim. Teori ini didasarkan pada teori Maslow tentang tahap need yang ada dalam diri manusia. Pendekatan kepada nilai, kepercayaan dan tujuan mengarahkan pemimpin serta tim kepada tingkatan need tertinggi.

Leadership memiliki makna yang lebih dalam lagi yaitu tidak hanya pemimpin dalam dunia industri atau bisnis tetapi leadership sebagai skill utama atau payung yang didalamnya terdapat karakter yang an dalam dunia industri. Ada sepuluh karakter dan skill atau yang



disebut dengan top ten qualities & skill employers seek yang dibutuhkan dalam dunia industri, yaitu: komunikasi verbal dan tertulis, kejujuran/ integritas, teamwork skills, interpersonal skills, inisiatif, etos kerja, analisis, kemampuan teknologi, kemampuan organisasi dan kreatif. Kesepuluh karakter tersebut dapat disatukan kedalam satu tema tentang leadership (S. Covey, 1998).

Dari penjelasan berbagai tokoh dapat disimpulkan bahwa leadership merupakan suatu skill utama yang digunakan dalam proses memotivasi tim untuk mencapai visi organisasi.

b. Aspek-aspek Kepemimpinan

Menurut (S. Covey, 1998) Ada tiga aspek utama sebagai dasar seorang leader. Ketiga aspek tersebut diambil dari the 7 habits of highly effective people yang telah diterapkan. Ketiga aspek tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Proaktif

Proaktif adalah sifat seorang yang selalu membuat keputusan berdasarkan nilai yang mereka pegang. Berpikir terlebih dahulu sebelum bertindak, sadar ada batasan dalam diri yang membuat tidak dapat mengendalikan setiap hal yang terjadi dalam hidup dan dapat mengontrol respon adalah contoh dari perilaku proaktif.

2. Begin with the end of mind

Begin with the end of mind dapat diartikan mempunyai arah dan tujuan yang jelas sebagai dasar suatu tindakan yang diambil. Aspek tersebut dapat juga dikatakan sebagai perencanaan akhir. Covey mengatakan bahwa ketika aspek ini tidak terpenuhi maka individu akan mudah untuk mengikuti siapa saja yang menjadi pemimpinnya, meski pemimpinnya tidak peduli terhadap individu tersebut.



hing first

thing first adalah kemampuan untuk memprioritaskan waktu dan an dalam individu. Berdasarkan cara menghabiskan waktu, tipe

individu dapat dibagi menjadi empat yaitu tipe procrastinator, prioritizer, yes-man dan tipe slacker.

c. Kepemimpinan Agility

Dalam buku yang berjudul “Agility: Bukan singa yang mengembik” (Kasali, n.d.), istilah agility telah dialihbahasakan dengan padanan kata “ketangkasan”. Untuk selanjutnya istilah ketangkasan digunakan sebagai pengganti dari istilah agility. (Pinho & Prange, 2016) berpendapat bahwa perubahan dalam prioritas pekerjaan, transformasi terhadap kontrak kepegawaian, sistem afiliasi yang berbasis proyek yang menggantikan afiliasi permanen, dan hirarki struktural yang menjadi kurang penting dibandingkan talent pool adalah beberapa penyebab eksogen yang mendorong konsep ketangkasan menjadi buzz word dalam ranah ilmu manajemen. Istilah ketangkasan berkembang dan berasal dari empat ranah ilmu pengetahuan yang berbeda, yaitu sosiologi, pendidikan, manufaktur, dan pengembangan piranti lunak. Ada pun urutan historisnya sebagai berikut:

Pertama, konsep ketangkasan dalam konteks sosiologi. Diawali oleh sosiolog Talcott Parsons pada tahun 1950-an mem perkenalkan AGIL Schema atau AGIL Paradigm Sebuah konsep yang menggemukan bahwa sistem sosial agar dapat berkelanjutan atau lestari memiliki setidaknya empat fungsi dasar yang harus diperhatikan, yaitu fungsi:

- a. Adaptation perkembangan yang dinamis menyebabkan sistem sosial menghadapi beragam permasalahan, terutama sekali berupa kekurangan sumber daya yang berpotensi menghambat bahkan mematikan pertumbuhan sistem sosial tersebut.
- b. Goal-attainment untuk menghadapi tantangan tersebut sistem sosial dituntut mengembangkan sasaran atau kondisi ideal apa harus diraih di

depan sebagai jawaban atas tantangan yang dihadapi saat ini.

ration – karena itu dengan menggabungkan berbagai komponen dan atan yang dimiliki, sistem sosial menjalankan mekanisme untuk



mewujudkan kondisi ideal tersebut dengan mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi.

- d. Laten pattern dari serangkaian upaya tersebut ada yang dipertahankan untuk dilanjutkan dan diinstitusionalisasi menjadi best practice yang menjadi tradisi atau budaya untuk bertahan dan bertumbuh (Tittenbrun, 2014).

Kedua, konsep ketangkasan dalam konteks pendidikan. Pada akhir tahun 1960-an dan awal 1970-an, diawali dengan berkembangnya penelitian dan buku-buku mengenai self-direct learning, freedom to learn (Rogers, 1969); (deschooling society (Illyich, 1970); (self-directed learning (Knowles, 1975); (mind in society Vygotsky, 1978). Para ilmuwan tersebut menyarankan sebuah pendekatan baru dalam pendidikan. Pendidikan yang tidak hanya bersifat fungsional, dimana guru sebagai pusat pengajaran. Tetapi lebih berpusat pada peserta didik. Pendidikan yang lebih interaktif- kolaboratif untuk menangani masalah-masalah pribadi dan sosial. Pendekatan pendidikan seperti ini kemudian diberi istilah agile pedagogy.

Ketiga, konsep ketangkasan dalam konteks manufaktur. Pada tahun 1990-an, pengembangan diawali oleh riset oleh Iaccocca Institute dari Lehigh University mengenai strategi yang tepat bagi manufaktur Amerika Serikat dalam menghadapi tantangan abad ke- 21 dan laporan penelitian tersebut beberapa tahun kemudian dipublikasikan dalam buku Agile competitors and virtual organizations (Tittenbrun, 2014). Rekomendasi yang diberikan berupa konsep agile manufacturing (*21ST Century Manufacturing Enterprise Strategy. Volume 1. An Industry-Led View*, n.d.) sebuah sistem manufaktur yang dapat berganti shift dengan cepat di antara beragam model produk untuk memenuhi kebutuhan pasar dan secara ideal merespon kebutuhan pelanggan dengan real-time. Rekomendasi tersebut tertuang pada buku yang berjudul “21st Century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view”. (Roger N. Nagel, Rick Nagel, 1991).



Laporan tersebut merekomendasikan agar industri manufaktur Amerika Serikat mengembangkan ketangkasan organisasional dan menjadi virtual organization melalui empat prinsip utama, yaitu: (1) enriching the customer menyediakan solusi bukan hanya menjual produk kepada pelanggan, (2) co-operating to enhance competitiveness – berkolaborasi dengan perusahaan lain untuk menyediakan solusi yang unggul bagi pelanggan, (3) organising to master change memberdayakan organisasi dimana orang dan aset fisik dapat direkonfigurasi dengan cepat untuk berhadapan dengan perubahan yang berlangsung terus-menerus, dan (4) leveraging the impact of people and information mendayagunakan orang dan informasi lebih optimal untuk mencapai keunggulan yang berkelanjutan.

Keempat, konsep ketangkasan dalam konteks pengembangan pengembangan piranti lunak. Pada awal tahun 2000-an, diawali dengan munculnya konsep agile software development ((Highsmith & Cockburn, 2001) yang memberikan fleksibilitas untuk mengadaptasi perubahan sepanjang proses pengembangan software. Konsep tersebut memuat (Beck et al., 2001) yang berupa seperangkat nilai-nilai dan prinsip yang memandu pelaksanaan proyek IT secara mandiri, rendah resiko, adaptif dan tahap demi tahap. Ada pun prinsip yang dikembangkan lebih memperhatikan (1) individual dan interaksi, daripada proses dan tools; (2) working software, daripada kelengkapan dokumen, (3) customer collaboration daripada negosiasi kontrak, dan (4) respon terhadap perubahan daripada mengikuti sebuah rencana. Prinsip-prinsip inilah yang kemudian menjadi “roh” dari pendekatan Sprint dan Scrum dalam desain dan pengelolaan proyek teknologi informasi.

Beberapa referensi atau literatur mendefinisikan ketangkasan memimpin sebagai kemampuan pemimpin untuk mengambil tindakan yang bijaksana dan efektif di tengah situasi yang kompleks dan berubah dengan sementara itu (McKenzie & Aitken, 2012) menjelaskan lebih rinci bahwa leadership adalah kemampuan mengatasi tekanan atas tuntutan yang bertentangan, dapat bernegosiasi atas perbedaan prioritas kinerja



individu dan organisasi, serta dapat meninggalkan (unlearning) terhadap sumber-sumber kesuksesan masa lalu yang sudah tidak relevan lagi. Sedangkan, (Penn & Neumann, 2020) menerangkan ketangkasan memimpin sebagai memimpin dengan kemampuan mengindra perubahan (sensing) sekaligus memberi respon (responding) terhadap perubahan lingkungan dengan tindakan yang fokus, cepat dan fleksibel.

Berdasarkan definisi dari beragam literatur tersebut di atas, maka dapat kita rangkumkan bahwa ketangkasan memimpin (leadership agility) merupakan kemampuan untuk memimpin tim kerja secara fleksibel dan cepat dalam mengindra dan merespon perubahan bisnis melalui kemampuan melupakan (unlearning) dan mempelajari (learning) sumber-sumber kesuksesan yang lebih relevan dengan perubahan.

Lalu pertanyaan selanjutnya adalah: “bagaimana mengukur dan mengembangkan ketangkasan memimpin?”. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, penting bagi kita menguraikan konsep ketangkasan memimpin dalam dimensi dan indikator. (Horney, n.d.) mengembangkan agile model yang dapat digunakan untuk mengukur ketangkasan memimpin. Model tersebut tersebut atas lima dimensi dan 15 indikator. Ketangkasan memimpin direfleksikan dalam lima aspek, yaitu: antisipas perubahan (*Anticipate change*), gugah percaya diri atau keyakinan (*Generate confidence*), Inisiasi tindakan-tindakan (*Initiate action*), Lepaskan hambatan berpikir (*Liberate thinking*) dan Evaluasi hasil (*Evaluate result*). Kelima dimensi tersebut diuraikan lebih lanjut oleh masing-masing tiga indikator, sehingga secara keseluruhan terdiri dari 15 indikator.

Sementara itu (Kazakevich & Joiner, 2023) mengukur ketangkasan memimpin dalam empat dimensi yaitu: Pertama, ketangkasan mengembangkan potensi (self-leadership agility). Pemimpin yang tangkas memiliki at dan kesungguhan yang tinggi dalam mengenali kekuatan dan yang dimiliki diri sendiri, maupun kekuatan dan potensi yang dimiliki anggota tim yang dikelola. Pemimpin yang tangkas selalu senang



mempelajari sesuatu yang baru serta semangat mengembangkan diri pada keahlian-keahlian kunci yang dibutuhkan di masa mendatang. Semangat mengem- bangkan diri tersebut menjadi teladan atau inspirasi yang menular bagi seluruh anggota tim. Pemimpin tangkas juga selalu mencari berbagai cara dan terobosan untuk memudahkan timnya mengakuisisi keahlian-keahlian baru walaupun memiliki sumber daya dan dukungan yang terbatas.

Kedua, ketangkasan memahami konteks (context-setting agility). Pemimpin yang tangkas memiliki kemampuan untuk mengetahui lebih awal akan arah perubahan yang sedang dan akan terjadi. Pemimpin mampu merumuskan dan memutuskan dengan cepat atas tindakan-tindakan apa yang harus diambil sejalan dengan perubahan yang terjadi. Pemimpin yang tangkas adalah mereka percaya diri menentukan sikap dan arah walaupun memiliki informasi yang terbatas. Sementara itu para pemimpin atau atasan lainnya masih kebingungan dalam menghadapi perubahan. Pemimpin yang tangkas memiliki mekanisme yang khas dalam kumpulan informasi dari beragam sumber. Mereka dapat membedakan dengan baik, mana informasi yang hanya noise dan mana yang signal. Mereka juga cepat dalam membuat keputusan dan mengambil inisiatif dalam situasi rumit yang penuh ketidakpastian.

Ketiga, ketangkasan berkolaborasi (stake-holder agility). Pemimpin yang tangkas cepat melakukan analisis terhadap para pemangku kepentingan, Dia mampu mengenali dengan cepat dan akurat mengenai ekspektasi dan kepentingan dari seluruh pemangku kepentingan kunci. Dia juga cekatan dalam menindaklanjuti hasil analisis tersebut dalam format kerja sama yang saling menguntungkan dalam jangka menengah dan panjang. Pemimpin yang tangkas cekatan dalam merencanakan, memulihkan, mengem-bangkan dan meningkatkan kualitas kolaborasi atau aliansi dengan pihak-pihak terkait.

Ketiga, ketangkasan berkolaborasi (stake-holder agility). Pemimpin gkas cepat melakukan analisis terhadap para pemangku kepentingan, npu mengenali dengan cepat dan akurat mengenai ekspektasi dan gan dari seluruh pemangku kepentingan kunci. Dia juga cekatan



dalam menindaklanjuti hasil analisis tersebut dalam format kerja sama yang saling menguntungkan dalam jangka menengah dan panjang. Pemimpin yang tangkas cekatan dalam merencanakan, memulihkan, mengem-bangkan dan meningkatkan kualitas kolaborasi atau aliansi dengan pihak-pihak terkait.

2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam membangun model penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Trieu, H. D., Van Nguyen, P., Nguyen, T. T., Vu, H. M., & Tran, K. (2023).	Information Technology Capabilities and Organizational Ambidexterity Facilitating Organizational Resilience and Firm Performance of SMEs	Organizational Ambidexterity, Organizational Resilience, Firm Performance, Government support.	PLS-SEM	The results show that IT capabilities play a crucial role in stimulating organizational ambidexterity, resilience, and SME performance. In addition, the study emphasizes the potential impact of government support in enhancing organizational resilience.
2.	Pertheban, T. R., Thurasamy, uthu, tachal R.,	The Impact of Proactive Resilience Strategies on Organizational Performance: Role of Ambidextrous	Supply Chain Resilience, Supply Chain Ambidexterity; Organizational Ambidextrous; Dynamic Capabilities,	Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM),	The findings of this study suggested that proactive resilience strategies may have a significant influence on organizational performance of



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
	Annamalah, S., Paraman, P., & Hoo, W. C. (2023).	and Dynamic Capabilities of SMEs in Manufacturing Sector	Organizational Performance	Smart PLS 3.0 is used to test both direct and mediating results	SMEs. Ambidextrous capabilities also act as a strong mediator between proactive resilience strategies and organizational performance.
3.	Peng, M. Y. P., Zhang, Z., Yen, H. Y., & Yang, S. M. (2019).	Dynamic Capabilities and Firm Performance in the High-Tech Industry: Quadratic and Moderating Effects under Differing Ambidexterity Levels	Ambidexterity, Dynamic Capability, High-Tech Industry, Organizational Tensions	Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), Smart PLS 3.0 is used to test both direct and mediating results	The results also indicated that the consideration of incorporating balanced and combined dimension ambidexterity would benefit high-tech firms and help them facilitate higher performance
4.	Ochie, C., Nyuur, R. B., Ludwig, G., & Cunningham, J. A. (2022).	Dynamic capabilities and organizational ambidexterity: New strategies from emerging market multinational enterprises in Nigeria	Ambidexterity, Business Model Innovation, Dynamic Capability, EMNEs Internationalization, Environmental Uncertainty, Nigeria, Strategy	Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), Smart PLS 3.0 is used to test both direct and mediating results	Based on the dynamic capabilities' lens, the study found that EMNEs pursue a combination of contextual and structural ambidextrous strategies, including new business models, investment in technology for strategic innovation, developing strategic alliances, and internationalization.
	ene, L.	The relationship between dynamic	Innovation, Dynamic Capabilities,	Partial least squares-	The theoretical findings described in this paper suggest



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
	Pundziene, A. (2016)	capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity.	Competitive Advantage, Organizational Ambidexterity	structural equation modeling (PLS-SEM)	that organizational ambidexterity plays a mediating role in the relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage..
6.	Suciningtias, S. A., Sudarsono, H., Anik, S., & Widhyasti, S. A. (2022, August).	Impact of Dynamic Capabilities and ICT Utilization on Performance of SMEs and Moderating Role of Agile Leadership: A Case Study for Indonesia	Dynamic Capabilities, Agile Leadership, SME Performance, ICT Utilization	Structural equation modeling (SEM).	This study aims to analyze the effect of dynamic capabilities and ICT utilization on the performance of SMEs, the effect of dynamic capabilities on ICT utilization, and the influence of agile leadership in moderating the relationship between dynamic capabilities and SME performance. The results showed that all hypotheses were accepted.
7.	Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020).	The Role of Agile Leadership in Organisational Agility.	Agility, Organisational Agility, Agile Leadership, Volatility, Uncertainty, Complexity.	Structural equation modeling (SEM).	The chapter concludes that the leadership style suitable for OA is agile leadership. This calls for business investments in agile capacity building and development of frameworks suitable for agile leadership
	a, B. l.	Review of Leadership	Leadership Styles,	SPSS and Maxqda	The



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
		Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: An Empirical Research on Managers in Manufacturing Firms	Leadership, Dynamic Capabilities, Agile Leader, Hubristic Leader.	analyses program was used to analyze data	results show that agile and transformational leaders can enhance firms' dynamic capabilities indirectly or indirectly by creating an organizational atmosphere where employees and followers are encouraged, motivated, inspired to be a role model, open to change, and innovation. However, it was found that the link between dynamic capabilities of a firm and hubristic and autocratic leadership was slightly positive.
9.	Jacobs, M., & Maritz, R. (2020).	Dynamic strategy : investigating the ambidexterity–performance relationship	Dynamic Strategy, Ambidexterity, Performance Relationship	Structural equation modeling (SEM).	The research was conducted during the 2017 financial year. Findings/results: It was found that moderate to strong relationships exist between the two sub-dimensions of ambidexterity and sustainable Performance. The findings depict a strong relationship between exploration



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
					and exploitation as the sub-dimensional constructs of ambidexterity, reinforcing existing literature on simultaneous exploration and exploitation
10	Trieu, H. D., Nguyen, P. V., Tran, K. T., Vrontis, D., & Ahmed, Z. (2024).	Organisational resilience, ambidexterity and performance: the roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership	IT Competencies, Organisational Ambidexterity, Organisational Resilience, Paradoxical Leadership, Business Performance, Digital Transformation Policies.	Structural equation modeling (SEM).	IT competencies and organisational ambidexterity strengthen organisational resilience, reduce missed opportunities and increase organisations' responsiveness to market volatility. Increasing organisational ambidexterity and resilience enhances the business performance of SMEs. Paradoxical leadership favours organisational ambidexterity and resilience and their outcomes. Digital transformation policies from the government can support SMEs' IT competencies and resilience.
	, J.	Does the nexus of corporate social	Dynamic Organizations, Social	Structural equation	Considering their pivotal green transformative role,



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
		responsibility and green dynamic capabilities drive firms toward green technological innovation? The moderating role of green transformational leadership	Responsibility, Environmental Recovery Strategies, Green Dynamic Capabilities, Green Technological Innovation.	modeling (SEM).	it suggests that organizational leaders should prioritize sustainability, inspire vision, empower employees, and foster a culture of innovation to leverage the organizational GDC to boost GTI and concludes with policy implications.
12	(Hamed & Hanan, 2021)	The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Ambidexterity - Analytical Research Authors	Dynamic Capabilities, Organizational Ambidexterity, Sensing Capabilities, Reconfiguration Capabilities, Exploitation of Opportunities, Exploration of Opportunities	(Spss V.23, Amos V.23)	the dynamic capabilities affects directly the organizational ambidexterity, and the higher effect was found in the State Company for Food Products, which showed that each company has a system of dynamic capabilities and organizational ambidexterity differs from each other due to contrast and different opinions depending on the nature of the products offered by them and their presentation to their customers.
	i, I., an,	Impact of dynamic capabilities on	Dynamic Capabilities, Competitive	Structural equation	This study demonstrates the positive impact of



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
	Mohammad, Y., Shamaileh, N., & Al-Hawary, S. (2023).	competitive performance: A moderated-mediation model of entrepreneurship orientation and digital leadership	Performance, Entrepreneurship Orientation, Digital Leadership	modeling (SEM).	dynamic capabilities in developing competitive performance. Moreover, the entrepreneurship orientation mediates the relationship between dynamic capabilities and competitive performance and digital leadership has a positive moderating role in this relationship
14	Singh, S., Hong, P. C., & Jagani, S. (2023).	Technology-enabled leadership and performance enhancement outcomes: an empirical investigation from the dynamic capabilities perspective	Dinamic Capabilities, Technology-Enabled Leadership, Macroeconomic Turbulence, Technology-Enabled Leadership, Analytics-Based Responsiveness, Knowledge-Driven Innovation.	Structural equation modeling (SEM).	In response to Macroeconomic Turbulence (MET), Technology-Enabled Leadership (TEL) is crucial in implementing Analytics-Based Responsiveness (ABR) in strategic planning aspects and Knowledge-Driven Innovation (KDI) in operational dimensions. In turn, ABR and KDI are key mediating variables that achieve a desirable level of PEOs

Sumber: Hasil telaah literatur 2024.

