

TESIS

ANALISIS PENGARUH KAPABILITAS DINAMIK DAN DINAMIKA LINGKUNGAN TERHADAP STRATEGI INOVASI DAN KINERJA BPJS KESEHATAN (STUDI PADA KEDEPUTIAN WILAYAH IX)

**SYAHRIR
A012202055**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

TESIS

ANALISIS PENGARUH KAPABILITAS DINAMIK DAN DINAMIKA LINGKUNGAN TERHADAP STRATEGI INOVASI DAN KINERJA BPJS KESEHATAN (STUDI PADA KEDEPUTIAN WILAYAH IX)

**SYAHRIR
A012202055**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS PENGARUH KAPABILITAS DINAMIK DAN DINAMIKA
LINGKUNGAN TERHADAP STRATEGI INOVASI DAN KINERJA BPJS
KESEHATAN (STUDI PADA KABUPATEN WILAYAH IX)

disusun dan diajukan oleh :

SYAHRIR
A012202055

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
24 November 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS
Nip. 19610324 198702 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
Nip. 19680629 199403 1 002

Pembimbing Pendamping

Dr. Andi Nur Baumasape, SE., MM
Nip. 19780428 200912 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Syahrir
Nim : A012202055
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul ANALISIS PENGARUH KAPABILITAS DINAMIK DAN DINAMIKA LINGKUNGAN TERHADAP STRATEGI INOVASI DAN KINERJA BPJS KESEHATAN (STUDI PADA KEDEPUTIAN WILAYAH IX)

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 01 Desember 2023

Yang Menyatakan,



Syahrir

PRAKATA

Puji dan syukur kita panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Dengan berkat-Nya, dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister (S2) di Universitas Hasanuddin Makassar. Penulis menyadari bahwa tesis dapat diselesaikan atas dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis berterimakasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung mendukung dalam penyelesaian tesis ini.

1. Kedua orang tua dan mertua saya yang selalu memberikan kasih sayang, doa, dan dukungan semangat serta istri dan anak-anak saya.
2. Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen, atas bimbingan, saran dan masukan untuk perbaikan penulisan penelitian tesis ini menjadi lebih baik.
3. Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS. dan Dr. Andi Nur Baumassepe, SE., MM selaku dosen pembimbing tanpa bosan untuk membimbing, mendukung serta mengarahkan dengan sangat baik.
4. Seluruh Dosen Program Pasca Sarjana Magister Manajemen atas segala ilmu yang diberikan dan perhatian maupun kerja samanya selama ini sehingga penulis dapat mengembangkan keilmuan kami.
5. BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah IX yang telah memberikan kesempatan dan izin untuk melakukan penelitian di area kerjanya.

Penulis berharap laporan tesis ini memberikan manfaat bagi seluruh pihak dan mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini menjadi lebih sempurna dan bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, November 2023

Syahrir

ABSTRACT

SYAHRIR. *Analysis of Influence of Environmental Dynamics and Capability Dynamics on Innovation Strategy and Performance of Health Social Security Implementing Agency (BPJS Kesehatan): A Study on Region IX Deputy* (supervised by Muhammad Ali and Andi Nur Baumassepe)

This study aims at investigating the effect of the capability dynamics and environmental dynamics on the innovation strategy and performance of BPJS Kesehatan in the Region IX deputy. This was the type of hypothesis testing research with the quantitative method and the path analysis method. The samples of 129 respondents were obtained. Data were collected using the electronic research and library research techniques. The data analysis used the descriptive statistical analysis, classical assumption test, and path analysis. The result indicates that the dynamic capability affects the organizational performance through the innovation strategy by 23.07%. While the environmental dynamics does not affect the organizational performance through the innovation strategy by 24.78%.

Key words: dynamic capability; environmental dynamics; innovation strategy; technological innovation



ABSTRAK

SYAHRIR. *Analisis Pengaruh Kapabilitas Dinamik dan Dinamika Lingkungan terhadap Strategi Inovasi dan Kinerja BPJS Kesehatan (Studi pada Kedepatian Wilayah IX)* (dibimbing oleh Muhammad Ali dan Andi Nur Baumassepe).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh analisis pengaruh kapabilitas dinamik dan dinamika lingkungan terhadap strategi inovasi dan kinerja BPJS kesehatan pada kedepatian WILAYAH IX. Jenis penelitian ini adalah penelitian pengujian hipotesis dengan metode kuantitatif dengan metode path analysis. Diperoleh sampel sebanyak 129 responden. Pengumpulan data menggunakan teknik *electronic research* dan *library research*, serta analisis data menggunakan analisis sfatistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui strategi inovasi sebesar 23,07%. Adapun dinamika lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui strategi inovasi sebesar 24,78%.

Kata Kunci: kapabilitas dinamik; dinamika lingkungan; strategi inovasi; inovasi teknologi



DAFTAR ISI

PRAKATA.....	ii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.6. Sistematika Penulisan.....	7
2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep.....	9
2.1.1. Kapabilitas Dinamis.....	9
2.1.2. Dinamika Lingkungan.....	14
2.1.3. Inovasi.....	17
2.1.4. Strategi Inovasi.....	23
2.1.5. Kinerja Organisasi.....	29
2.2. Penelitian Terdahulu.....	37
3. BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	58
3.1. Kerangka Konseptual.....	58
3.2. Hipotesis.....	59
4. BAB IV METODE PENELITIAN.....	67

4.1.	Rencana Penelitian	67
4.2.	Waktu dan Lokasi Penelitian	67
4.3.	Populasi dan Sampel	67
4.4.	Metode Pengumpulan Data	68
4.5.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	68
4.6.	Pengukuran Instrumen Penelitian	70
4.7.	Metode Analisis Data	71
5.	BAB V HASIL PENELITIAN	80
5.1.	Gambaran Umum BPJS Kesehatan	80
5.2.	Karakteristik Responden	81
5.3.	Uji Validitas dan Reabilitas Data	84
5.3.1.	Uji Validitas	84
5.3.2.	Uji Reabilitas	86
5.4.	Uji Asumsi Klasik	87
5.4.1.	Uji Normalitas	87
5.4.2.	Uji Multikolinearitas	87
5.4.3.	Uji Autokorelasi	88
5.4.4.	Uji Heteroskedastisitas	89
5.5.	Uji Ketepatan Model	89
5.5.1.	Uji F	89
5.6.	Uji Hipotesis	90
5.7.	<i>Path Analysis</i>	98
5.7.1.	Sub struktural I	98
5.7.2.	Sub struktural II	100
5.7.3.	Diagram Jalur	103

5.7.4. Pembahasan Diagram Jalur	104
6. BAB VI PENUTUP	112
6.1. Kesimpulan	112
6.2. Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	119

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	38
Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel	69
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas Variabel X_1	84
Tabel 5.2 Hasil Uji Validitas Variabel X_2	85
Tabel 5.3 Hasil Uji Validitas Variabel Y	85
Tabel 5.4 Hasil Uji Validitas Variabel Z	86
Tabel 5.5 Hasil Uji Reabilitas	86
Tabel 5.6 Hasil Uji Normalitas Data	87
Tabel 5.7 Hasil Uji Multikolinearitas Model I	88
Tabel 5.8 Hasil Uji Multikolinearitas Model II	88
Tabel 5.9 Hasil Uji Autokorelasi	88
Tabel 5.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas	89
Tabel 5.11 Hasil Uji F	89
Tabel 5.12 Hasil Pengujian Hipotesis I	90
Tabel 5.13 Hasil Pengujian Hipotesis II	91
Tabel 5.14 Hasil Pengujian Hipotesis III	92
Tabel 5.15 Hasil Pengujian Hipotesis IV	93
Tabel 5.16 Hasil Pengujian Hipotesis V	94
Tabel 5.17 Hasil Pengujian Hipotesis VI	94
Tabel 5.18 Hasil Pengujian Hipotesis VII	95
Tabel 5.19 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	97
Tabel 5.20 <i>Model Summary</i> Sub struktural I	98
Tabel 5.21 ANOVA Sub Struktural I	98
Tabel 5.22 <i>Coefficients</i> Sub Struktural I	98
Tabel 5.23 <i>Model Summary</i> Sub Struktural II	100
Tabel 5.24 ANOVA Sub Struktural II	101
Tabel 5.25 <i>Coefficients</i> Sub Struktural II	101
Tabel 5.26 Hasil Estimasi Parameter Model	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	59
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual Hipotesis 1	60
Gambar 3.3 Kerangka Konseptual Hipotesis 2	62
Gambar 3.4 Kerangka Konseptual Hipotesis 3	63
Gambar 3.5 Kerangka Konseptual Hipotesis 4	64
Gambar 3.6 Kerangka Konseptual Hipotesis 5	65
Gambar 3.7 Kerangka Konseptual Hipotesis 6	66
Gambar 3.8 Kerangka Konseptual Hipotesis 7	66
Gambar 4.1 Model Struktural	72
Gambar 4.2 Sub Struktur 1	74
Gambar 4.3 Sub Struktur 2	74
Gambar 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
Gambar 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	82
Gambar 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	82
Gambar 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Kerja	83
Gambar 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	83
Gambar 5.6 Model Pengaruh Langsung Hipotesis I	91
Gambar 5.7 Model Pengaruh Langsung Hipotesis II	92
Gambar 5.8 Model Pengaruh Langsung Hipotesis III	92
Gambar 5.9 Model Pengaruh Langsung Hipotesis IV	93
Gambar 5.10 Model Pengaruh Langsung Hipotesis V	94
Gambar 5.11 Model Pengaruh Tidak Langsung Hipotesis VI	95
Gambar 5.12 Model Pengaruh Langsung Hipotesis VII	96
Gambar 5.13 Sub Struktural I	100
Gambar 5.14 Sub Struktural II	102
Gambar 5.15 Diagram Jalur	103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sejak Januari 2014, sistem pembiayaan Kesehatan di Indonesia mengalami revolusi dengan menghadirkan program Jaminan Kesehatan Nasional melalui BPJS Kesehatan yang merupakan badan hukum publik yang menyelenggarakan jaminan kesehatan bagi seluruh rakyat Indonesia. Jaminan Kesehatan merupakan jaminan berupa perlindungan kesehatan agar peserta memperoleh manfaat pemeliharaan kesehatan dan perlindungan dalam memenuhi kebutuhan dasar kesehatan yang diberikan kepada setiap orang yang telah membayar iuran atau iurannya dibayar oleh pemerintah.

BPJS Kesehatan mengalami berbagai dinamika perubahan dan tantangan demi mewujudkan keberlangsungan program. Salah satu fondasi, agar visi dan misi organisasi dapat tercapai tidak terlepas dari faktor budaya yang dibentuk oleh tata nilai organisasi. Tata nilai organisasi ini merupakan *driving path* yang dapat meningkatkan motivasi dan menjadi tuntunan perilaku seluruh Duta BPJS Kesehatan dalam menjalankan strategi organisasi yang telah ditetapkan.

Pencapaian tujuan organisasi di tengah situasi dunia yang dinamis tidak terlepas dari peran budaya organisasi. Mulai dari hal sederhana disiplin waktu

memulai rapat, inovasi yang terus bertumbuh di masa pandemi, hingga budaya kolaborasi yang terus dibangun. BPJS Kesehatan menetapkan empat nilai utama sebagai panduan bagi seluruh Duta BPJS Kesehatan yaitu Integritas, Kolaborasi, Pelayanan Prima dan Inovatif yang disingkat menjadi INISIATIF. Nilai utama itu diharapkan dapat mendorong seluruh pegawai memberikan layanan yang terbaik bagi peserta JKN.

Dalam masa pandemi covid-19, BPJS Kesehatan terus melakukan inovasi agar tetap memberikan pelayanan prima kepada para pesertanya. Sepanjang tahun 2021 BPJS Kesehatan berhasil mendapatkan prestasi WTM (Wajar Tanpa Modifikasi) dalam laporan keuangan, dari aspek kepesertaan, per Januari 2022 jumlah kepesertaan Program JKN mencapai 235,7 juta jiwa atau sekitar 86% dari total penduduk Indonesia. Seiring dengan jumlah pertumbuhan kepesertaan JKN, BPJS Kesehatan juga memperluas akses layanan di fasilitas kesehatan. Hingga akhir Desember 2021, BPJS Kesehatan telah bekerja sama dengan 23.608 Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) dan 2.810 Fasilitas Kesehatan Rujukan Tingkat Lanjutan (rumah sakit).

Di masa Pandemi Covid-19, BPJS Kesehatan telah melakukan transformasi layanan dengan menghadirkan pelayanan secara digital dan pemanfaatan teknologi revolusi industri 4.0 yang bisa diakses peserta kapan saja dan di mana saja, di antaranya Antrean *Online*, dan layanan telekonsultasi hingga Pelayanan Administrasi melalui Whatsapp (PANDAWA). Sampai dengan akhir tahun 2021, jumlah pemanfaatan pelayanan melalui PANDAWA

mencapai 4,3 juta pemanfaatan yang terdiri dari layanan administrasi kepesertaan dan informasi layanan. Selain itu, sistem antrean online yang terkoneksi dengan Mobile JKN sudah mencapai 21.066 Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) dan 1.433 Rumah Sakit (RS).

Program JKN juga semakin dirasakan kehadirannya oleh masyarakat yang sedang dalam kondisi sakit dan membutuhkan pelayanan kesehatan. Hingga 31 Desember 2021, jumlah pemanfaatan pelayanan kesehatan terhadap kunjungan sakit dan kunjungan sehat sebanyak 392,9 juta kunjungan atau sebanyak 1,1 juta per hari, serta pemanfaatan skrining kesehatan selama tahun 2021 sebanyak 2,2 juta skrining. Sementara itu, potensi *rebound* dalam pemanfaatan pelayanan kesehatan semakin terlihat pasca Pandemi Covid-19. Berdasarkan aspek kolektif iuran, BPJS Kesehatan mencatat total penerimaan iuran hingga 31 Desember 2021 sebesar Rp143,3 triliun, Penerimaan iuran tiap tahunnya cenderung meningkat. Ditinjau dari aspek kepuasan peserta, di tahun 2021 indeks kepuasan peserta JKN mencapai angka 87,63. Beberapa peningkatan pelayanan dengan inovasi dilakukan untuk menjaga tingkat kepuasan peserta.

Kapabilitas dinamis dan dinamika lingkungan yang terjadi dalam BPJS Kesehatan baik secara internal maupun eksternal terus mendorong peningkatan inovasi guna menunjang kinerja organisasi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan tingkat kepuasan peserta JKN, Perubahan secara dinamis pada BPJS Kesehatan berupa perubahan regulasi (PMK No. 3

tahun 2023) yang dapat berdampak pada biaya pelayanan kesehatan. Kondisi pasca pandemi menuntut organisasi mempercepat transformasi digitalnya sehingga pelayanan kepada peserta tetap berjalan. Hal ini menjadi latar belakang dilakukannya penelitian untuk mengetahui tingkat pengaruh kapabilitas dinamik, dinamika lingkungan dan strategi inovasi terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan *path analysis* di Kedepatian Wilayah IX.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat dirumuskan beberapa masalah antara lain:

1. Apakah kapabilitas dinamik berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada BPJS Kesehatan?
2. Apakah dinamika lingkungan berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada BPJS Kesehatan?
3. Apakah strategi inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada BPJS Kesehatan?
4. Apakah kapabilitas dinamik berpengaruh terhadap strategi inovasi pada BPJS Kesehatan?
5. Apakah dinamika lingkungan berpengaruh terhadap strategi inovasi pada BPJS Kesehatan?
6. Apakah kapabilitas dinamik berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui strategi inovasi pada BPJS Kesehatan?

7. Apakah dinamika lingkungan berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui strategi inovasi pada BPJS Kesehatan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang diharapkan dapat dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi pengaruh kapabilitas dinamik terhadap kinerja organisasi pada BPJS Kesehatan.
2. Untuk mengidentifikasi pengaruh dinamika lingkungan terhadap kinerja organisasi pada BPJS Kesehatan.
3. Untuk mengidentifikasi pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja organisasi pada BPJS Kesehatan.
4. Untuk mengidentifikasi pengaruh kapabilitas dinamik terhadap strategi inovasi pada BPJS Kesehatan.
5. Untuk mengidentifikasi pengaruh dinamika lingkungan terhadap strategi inovasi pada BPJS Kesehatan.
6. Untuk mengidentifikasi pengaruh kapabilitas dinamik terhadap kinerja organisasi melalui strategi inovasi pada BPJS Kesehatan.
7. Untuk mengidentifikasi pengaruh dinamika lingkungan terhadap kinerja organisasi melalui strategi inovasi pada BPJS Kesehatan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dan diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Ilmiah

- a. Untuk membuktikan secara empiris bahwa kapabilitas dinamik, dinamika lingkungan, dan strategi inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada BPJS Kesehatan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pikiran mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan memperhatikan variabel-variabel terkait yang mempengaruhinya, sehingga penelitian ini dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Institusi

- a. Dapat digunakan sebagai informasi atau bahan masukan bagi pihak manajemen perusahaan untuk dijadikan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga akan membantu pengembangan sumber daya manusia di masa mendatang.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran dalam perkembangan ilmu pengetahuan di bidang peningkatan sumber daya manusia pada umumnya dan pada BPJS Kesehatan pada khususnya.

3. Manfaat Bagi Peneliti

Menjadi pengalaman memperdalam wawasan dan pengetahuan dibidang Magister Manajemen khususnya menganalisis kapabilitas dinamik, dinamika lingkungan, dan strategi inovasi terhadap kinerja organisasi BPJS Kesehatan.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini ditekankan pada variabel bebas (*independent variable*) yakni kapabilitas dinamik dan dinamika lingkungan. Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja organisasi melalui variabel *intervening* strategi inovasi yang akan dilakukan analisis dengan pendekatan *path analysis*. Variabel lain selain yang disebutkan diatas, tidak dibahas dalam penelitian ini.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk kejelasan arah pembahasan dalam penelitian ini maka disusun sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan sistematika.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang uraian sistematika tentang teori dari hasil penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti serta menjadi dasar acuan teori yang digunakan dalam analisa penelitian ini.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini berisi tentang kerangka konseptual dan hipotesis atau dugaan sementara terhadap penelitian yang akan dilakukan.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang rancangan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional serta teknik analisis.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum BPJS Kesehatan dan uraian tentang deskripsi hasil penelitian, hasil analisis data dan serta menjawab rumusan masalah dan menjelaskan implikasi hasil penelitian.

BAB VI PEMBAHASAN

Bab ini menjawab pertanyaan penelitian yang ada dirumusan masalah, menafsirkan temuan – temuan, menginterpretasikan hasil dan temuan pada ilmu atau teori yang telah mapan, memodifikasi teori yang ada atau menyusun teori baru.

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang simpulan dari penelitian yang telah dilakukan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, serta saran bagi stakeholder terkait dan bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1. Kapabilitas Dinamis

2.1.1.1. Pengertian Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas dinamis ialah kemampuan perusahaan untuk menggabungkan, membangun, dan mengkonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan (Teece et al., 1997)

Kapabilitas dinamik mempertimbangkan kepada kemampuan organisasi untuk memiliki keunggulan bersaing yang baru dan inovatif. Kapabilitas dinamik tidak secara langsung mempengaruhi *output* perusahaan namun dapat memberi kontribusi pada *output* perusahaan melalui dampak pada kapabilitas operasional (Situmorang, 2018)

Dalam (Khourouh et al., 2021) kapabilitas dinamik diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk membuat, memperluas, atau melakukan modifikasi sumber daya yang dimiliki. Sehingga mampu mengatasi masalah yang mengarah pada upaya untuk melakukan identifikasi peluang dan ancaman serta membuat perubahan.

Teori *dynamic capabilities* yang pertama kali dikembangkan oleh (Teece et al., 1997) terkait dengan kemampuan organisasi untuk mencipta; membentuk kembali; mengasimilasi pengetahuan dan keterampilan; tetap berada di depan dalam lingkungan persaingan yang selalu berubah dengan cepat. Menurut (Teece et al., 1997) pengembangan sebuah paradig diperlukan untuk

menjelaskan bagaimana keunggulan kompetitif diperoleh dan dipertahankan. Perusahaan beralih pada strategi berbasis sumber daya, upaya untuk mengakumulasi aset teknologi berharga, dan pekerja dengan kekayaan intelektual yang agresif. Pemenang di pasar global menunjukkan respons perusahaan yang tepat waktu, produk inovasi yang fleksibel, didukung kemampuan manajemen yang efektif mengoordinasikan dan menyebarkan kompetensi internal dan eksternal, yang membedakan perusahaan dengan perusahaan lain, mampu menciptakan sesuatu yang khas dan sulit ditiru.

Teori kapabilitas dinamis (Teece et al., 1994) mengacu pada kemampuan dinamis sebagai sumber keunggulan bersaing, yang menekankan dua aspek. Pertama, istilah dinamis mengacu pada pergeseran karakter lingkungan, respon strategis tertentu, dan waktu yang diperlukan diterima pasar untuk mempercepat inovasi. Kedua, kemampuan menekankan peran kunci manajemen strategis beradaptasi dengan tepat, mengintegrasikan, dan rekonfigurasi keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya, dan kompetensi fungsional terhadap perubahan lingkungan.

Terdapat tiga kategori dalam membantu menentukan kapabilitas dinamis perusahaan, yaitu proses manajerial dan organisasi, posisi, serta jalur (Eisenhardt & Martin, 2000a).

1. Proses manajerial dan organisasi mengacu pada cara melakukan sesuatu di perusahaan, sebagai suatu rutinitas. Pola praktik maupun pola belajar. Proses manajerial dan organisasi terdiri atas:
 - a. Integrasi, yang merupakan kemampuan manajer mengoordinasikan atau mengintegrasikan kegiatan di dalam perusahaan, dan

seberapa efisien, dan efektif koordinasi internal maupun integrasi dapat dicapai

- b. Belajar adalah proses pengulangan dan eksperimentasi yang memungkinkan tugas dilakukan dengan lebih baik dan lebih cepat serta peluang untuk produksi baru akan teridentifikasi;
 - c. Rekonfigurasi dan transformasi, yaitu perubahan merupakan hal yang mahal sehingga harus terjadi perubahan dengan hasil yang maksimal.
2. Posisi mengacu postur strategis suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh proses belajar perusahaan dan koherensi proses internal dan eksternal serta insentif, tetapi juga oleh lokasinya yang dihubungkan dengan aset bisnisnya. Aset pengetahuan merupakan aset yang tidak dapat diperdagangkan, merupakan refleksi dari pikiran kreatif.
 3. Jalur mengacu pada bagaimana melihat alternatif strategi yang tersedia untuk perusahaan dan daya tarik peluang yang terbentang di depan, ke arah mana perusahaan akan dibawa merupakan fungsi dari posisi saat ini dan jalur ke depan. Perubahan produk atau harga akan direspon secara cepat dengan pergerakan masuk dan keluarnya teknologi sesuai dengan kriteria untuk memaksimalkan nilai.

Kapabilitas dinamis memandang perusahaan sebagai persediaan untuk menghasilkan pengetahuan yang produktif (M. Wang et al., 2019) . Dalam perspektif ini, kapabilitas dinamis dibangun berdasarkan pada warisan teori yang berasal *resource-based view of the firm*. Menurut *resource-based view of the firm*, keunggulan kompetitif perusahaan tergantung pada sumber daya yang heterogen yang tersebar di seluruh organisasi Dibandingkan dengan teori

resource-based view yang memandang sumber daya sebagai sesuatu yang bersifat statis, kapabilitas dinamis menekankan pada peran sumber daya dalam konteks perubahan, dan kemampuan perusahaan untuk melakukan rekonfigurasi ulang sumber dayanya sekaligus memanfaatkannya (Helfat & Peteraf, 2003).

Secara khusus teori *resource-based view* (RBV) mempunyai asumsi bahwa perusahaan dapat dikonseptualisasikan sebagai seperangkat sumber daya yang secara heterogen didistribusikan/disebarkan di perusahaan dan sumber daya tersebut bertahan dari waktu ke waktu (Eisenhardt & Martin, 2000b). Berdasarkan asumsi tersebut para peneliti memiliki teori bahwa ketika suatu perusahaan memiliki sumber daya yang : bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*) dan tidak dapat tergantikan (*nonsubstitutable*), maka perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing dengan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang baru yang tidak dengan mudah diduplikasi. Akhirnya ketika sumber daya ini dan aktivitas sistem yang terkait telah saling melengkapi, maka potensi untuk menciptakan keunggulan bersaing dapat ditingkatkan (Eisenhardt & Martin, 2000a)

2.1.1.2. Komponen Kapabilitas Dinamis

Menurut (Situmorang, 2018) , terdapat empat komponen dari kapabilitas dinamik, sebagai berikut:

1. Kapabilitas penginderaan lingkungan.

Manajer puncak dan staff teknis diharapkan mampu memahami peluang pengembangan pasar secara lebih mendalam, seperti:

memperdalam pemahaman mengenai dasar hukum di dunia industri dan tanggap dalam memahami tren yang tidak menentu.

2. Kapabilitas mengubah dan diperbaharui.

Kapabilitas dinamik diharapkan dapat memanfaatkan sumber daya yang ada dengan mengintegrasikan, berinovasi serta memperbarui proses operasional.

3. Kapabilitas fleksibilitas teknologi

Manajemen perlu memahami teknologi agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

4. Kapabilitas fleksibilitas organisasional

Mengacu pada struktur organisasi yang terlibat pada prosedur otoritas pengambilan keputusan, penyampaian informasi dan pemberian tugas. Struktur organisasi harus fleksibel agar susunannya dapat dilakukan lebih cepat dari pesaing.

2.1.1.3. Elemen Kapabilitas Dinamis

Menurut Teece et al., (1997) terdapat tiga elemen dasar yang ada pada kapabilitas dinamik, sebagai berikut:

1. *Sense* (pendekatan pengindraan) : Kapabilitas untuk mengidentifikasi apa yang terjadi di lingkungan.
2. *Seize* (pendekatan peluang) : Kapabilitas untuk menangkap, merebut, atau memanfaatkan peluang.
3. *Reconfigure* (pendekatan mengonfigurasi) : Kapabilitas untuk merekonfigurasi dan melindungi aset pengetahuan dan perlengkapan serta kompetensi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

2.1.2. Dinamika Lingkungan

Environmental dynamism (dinamika lingkungan) mewakili kondisi perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi (Suroso, Eddy 2005). Lingkungan yang dinamis dikarakteristikasikan oleh perubahan lingkungan cepat dan kontinyu dalam hal permintaan, pesaing, teknologi, dan peraturan seperti informasi yang tidak akurat, tidak tersedia, dan ketinggalan jaman. Dinamika lingkungan mengukur tingkat produk dan jasa dalam proses, dan tingkat perubahan selera, serta preferensi konsumen. Sedangkan *environmental complexity* merujuk pada homogenitas-heterogenitas dan konsentrasi-penyebaran dari lingkungan yang membutuhkan persyaratan produksi yang berbeda untuk segmen pasar dan tingkat persaingan yang berbeda.

Saat ini lingkungan bisnis berubah semakin dinamis. Perubahan-perubahan lingkungan bisnis tersebut terjadi begitu cepat. Penggunaan teknologi informasi dalam bisnis telah memangkas waktu dalam memperoleh informasi. Aktivitas- aktivitas bisnis seperti merger, akuisi maupun ekspansi bisnis perusahaan yang biasanya dilakukan dalam waktu lama sekarang bisa dilakukan lebih singkat. Demikian pula informasi mengenai kegiatan kompetitor bisnis juga lebih dapat diketahui secara dini. Aplikasi-aplikasi seperti *Bussiness Intellegence*, *Dashboard information system* dan aplikasi model *Decision Support System* telah menjadi kebutuhan dalam membantu proses pengambilan keputusan.

Pada masa dahulu perusahaan baru bisa mengetahui kondisi neraca keuangan perusahaan hanya pada akhir tahun pembukuan. Namun jika kita mengacu pada lingkungan bisnis yang dinamis pada saat ini, akan sangat terlambat jika laporan keuangan baru bisa diketahui di akhir periode akuntansi.

Jika kondisi keuangan & lingkungan bisnis tidak sesuai rencana bisnis perusahaan maka rencana bisnis tersebut bisa disesuaikan dengan kondisi keuangan perusahaan. Untuk bisa mengetahui kondisi perusahaannya harus dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. Tidak mungkin perusahaan tersebut bisa melakukan akuisi perusahaan lain jika kondisi keuangannya tidak sehat dan juga tidak mungkin perusahaan tersebut mampu meningkatkan kualitas SDM-nya jika tingkat *turn over* pegawai cukup tinggi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan beberapa faktor penghambat kinerja organisasi seperti dinamika lingkungan. Dinamika lingkungan menurut (Eke et al., 2020) adalah sebuah perubahan cepat yang tak dapat diprediksi yang merubah pola perkembangan lingkungan bisnis. Dinamika lingkungan memiliki beberapa indikator tingkat perubahan lingkungan (Eke et al., 2020; Okeyo, 2014) . Indikator-indikator tersebut meliputi perubahan regulasi pemerintah, permintaan konsumen, teknologi, dan inovasi.

Dimensi dari dinamika lingkungan adalah perubahan regulasi pemerintah (Okeyo, 2014). Menurut (Indris & Primiana, 2015) kebijakan pemerintah memiliki peran bagi UMKM sebagai penunjuk jalan dalam melakukan persaingan seperti contoh regulasi pemerintah yang membantu UMKM dalam mengeksport barang ke luar daerah, sehingga UMKM bisa dipandang dalam lingkungan pasar yang lebih luas. Menurut (Okeyo, 2014) perubahan permintaan adalah indikator dari dinamika lingkungan. Secara garis besar berubahnya permintaan menentukan jumlah barang yang dikonsumsi dan akan memengaruhi penjualan serta kinerja UMKM. Pemilik UMKM harus mampu memutar strategi dan bentuk produk yang baik untuk menghadapi turbulensi sebuah permintaan. Selain indikator perubahan regulasi serta permintaan, menurut (Permana, 2017) ada beberapa

indikator perubahan yang perlu diperhatikan. Indikator tersebut adalah perubahan teknologi dan inovasi dari suatu produk. Menurut Okeyo (2014) teknologi serta inovasi memiliki peran dalam menyusun strategi pasar, di mana pada masa ini teknologi serta macam-macam inovasi terus mengalami perkembangan dan perubahan yang tidak dapat diprediksi.

Teece et al. (1997) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamik bertolak dari perubahan lingkungan, yang membawa implikasi mengenai peran dinamika lingkungan. (C. L. Wang & Ahmed, 2007) menjelaskan bahwa pada lingkungan relatif stabil dan dapat diprediksi, perusahaan perlu meningkatkan kompetensi inti, sedangkan dalam lingkungan yang cepat berubah, perusahaan harus meningkatkan dan mengubah kompetensi intinya dengan meningkatkan kapabilitas dinamik. Eisenhardt & Martin (2000) bahkan berpendapat bentuk kapabilitas dinamik berbeda menurut dinamika yang terjadi dalam pasar: di lingkungan dinamis yang moderat, kapabilitas dinamik bergantung pada stabilitas proses dan pengetahuan saat ini; sedangkan dalam pasar dinamis, kapabilitas dinamik bergantung pada penciptaan pengetahuan baru secara cepat dan banyak lagi proses yang tidak stabil. (Peteraf et al., 2013) dan Boso et al. (2016) menjelaskan bahwa dalam lingkungan yang kompetitif dan turbulen, suatu perusahaan yang mampu dengan cepat menyesuaikan, mengkonfigurasi ulang, atau mengubah sesuai keinginan, dapat mencapai keberhasilan dalam aspek-aspek kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan secara keseluruhan.

Neirotti et al. (2017) menyatakan bahwa dibawah kondisi dinamika lingkungan UMKM mengembangkan kemampuan yang lebih berorientasi internal. Kalali & Heidari (2016) menjelaskan bahwa di bawah kondisi perubahan lingkungan kapabilitas dinamik menjadi sumber keunggulan bersaing.

Beberapa penelitian lain juga menunjukkan bahwa dinamika lingkungan berpengaruh terhadap kapabilitas dinamik (Wang, 2016; Chirico & Bau, 2014; Li & Liu, 2014).

Di lingkungan yang relatif kaya dengan sumber daya yang melimpah, serta sedikit persaingan dan pertumbuhan tinggi dalam total penjualan industri (Dess & Beard, 1984), perusahaan menghadapi lebih sedikit kompetisi dan menikmati lebih banyak peluang, dan sedikit membutuhkan kapabilitas dinamik, lebih pada beberapa tugas operasi bisnis yang biasa. Sementara di lingkungan yang sangat kompetitif, perusahaan harus berhadapan dengan berbagai ketidakpastian, dan mereka juga harus mencari informasi lebih lanjut untuk menggunakan sumber daya yang sesuai, melakukan analisis yang lebih rumit dan canggih, menghasilkan lebih banyak membuat keputusan tepat waktu dan mengimplementasikan perubahan untuk mengembangkan kapabilitas dinamik (Li & Liu, 2014; Peteraf et al., 2013).

Singkatnya, respons khas perusahaan terhadap peningkatan dinamika lingkungan adalah untuk menumbuhkan kapabilitas dinamik. Dalam lingkungan yang sangat dinamis, perusahaan harus membuat beberapa penyesuaian yang diperlukan. Atau dengan kata lain, perubahan lingkungan eksternal memaksa perusahaan untuk menumbuhkan kapabilitas dinamik.

2.1.3. Inovasi

Inovasi adalah suatu alat, hal, atau gagasan yang baru dimana hal tersebut belum pernah ada sebelumnya, dimana dengan terciptanya hal baru tersebut diharapkan dapat menjadi sesuatu yang menarik dan berguna. Seseorang yang selalu berinovasi maka dapat dikatakan seorang yang inovatif, orang yang melakukan inovasi disebut inovator. Dalam era globalisasi ini

seorang wirausahawan dituntut agar bisa terus berinovasi, menghadirkan hal yang baru, yang unik, yang lebih efisien, dan lebih baik dari produk dan jasa sebelumnya, seorang wirausahawan yang dapat terus melakukan inovasi dalam usahanya maka dapat mempertahankan usahanya hingga dalam umur yang panjang. Bisa dibayangkan apabila seorang wirausahawan tidak pernah berinovasi dalam produknya tentu masyarakat akan merasa bosan, karena tidak adanya pembaharuan. Selain itu juga persaingan didunia bisnis saat ini sangat ketat, dimulai pesaingan dalam harga, kualitas, dan hal terpenting adalah produknya sendiri (harus ada sesuatu yang baru) bila wirausahawan tidak mampu mempertahankan eksistensi produknya sudah jelas akan tergeser oleh pesaing yang dapat terus berinovasi dalam produknya dan itu dapat mengambil alih perhatian konsumen, jika perhatian konsumen beralih dapat dipastikan produk kita tidak dikonsumsi seperti biasanya dan menjadikan pendapatan perusahaan menurun.

Sesuatu hal yang inovatif bukan hanya melahirkan sesuatu yang baru namun haruslah bermanfaat bagi sang inovator atau orang lain juga, artinya sesuatu yang inovatif tersebut dapat berguna bagi inovator contohnya dapat lebih menghemat, lebih efisien dalam pembuatan produk, dapat menghasilkan keuntungan yang banyak, dan bermanfaat bagi orang lain artinya produk yang berinovasi seharusnya lebih baik lagi dan lebih bermanfaat lagi misalnya bila sebelumnya produk yang dijual kemasannya besar dan berat, produsen berusaha berinovasi membuat kemasan yang ringan dan mudah dibawa-bawa tentunya ini menciptakan sesuatu yang baru dan bermanfaat. Inovator juga harus bisa berani ambil resiko didalam setiap jalan yang ia ambil, seorang wirausahawan harus bisa memiliki sikap tenang dikala menghadapi kondisi

yang sulit sekalipun, seorang wirausahawan yang bisa berinovasi akan tenang menghadapi situasi apapun karena ia akan terus menciptakan sesuatu yang baru dengan kreasinya, memindahkan sesuatu yang kurang produktif menjadi sumber daya yang produktif sehingga dapat memberikan keuntungan, nilai ekonomis dan yang terpenting manfaat bagi wirausahawaan dan orang lain.

Pengertian Inovasi menurut UU No. 18 tahun 2002, Inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi. Sedangkan menurut para ahli Inovasi adalah sebagai berikut :

- a. (Rogers & Williams, 1983) Mendefinisikan bahwa inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.
- b. Inovasi adalah ciptaan-ciptaan baru (dalam bentuk materi ataupun intangible) yang memiliki nilai ekonomi yang berarti (signifikan), yang umumnya dilakukan oleh perusahaan atau kadang-kadang oleh para individu
- c. (Rosenfeld, 2002) Inovasi merupakan eksploitasi yang berhasil dari suatu gagasan baru (the successful exploitation of a new idea; Mitra, 2001 dan the British Council, 2000), atau dengan kata lain merupakan mobilisasi pengetahuan, keterampilan teknologis dan pengalaman untuk menciptakan produk, proses dan jasa baru. Inovasi merupakan fungsi utama dalam proses kewirausahaan.

- d. Peter F. Drucker di dalam bukunya *Innovation and Entrepreneurship* mengatakan inovasi memiliki fungsi yang khas bagi wirausahawan. Dengan inovasi wirausahawan menciptakan baik sumber daya produksi baru maupun pengolahan sumber daya yang ada dengan peningkatan nilai potensi untuk menciptakan modal (Peter F. Drucker, *innovation and entrepreneurship*).
- e. (de Haas & Kleingeld, 1999) Mendefinisikan, inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.
- f. Hurley and Hult (1998: 45) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru, dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan.

Dalam berinovasi Robins memfokuskan pada tiga hal utama di antaranya yang pertama gagasan baru yaitu suatu olah pikir dalam mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi, termasuk dalam bidang pendidikan, gagasan baru ini dapat berupa penemuan dari suatu gagasan pemikiran, Ide, sistem sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkrystal. Kedua produk dan jasa yaitu hasil langkah lanjutan dari adanya gagasan baru yang ditindak lanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, penelitian dan percobaan sehingga melahirkan konsep yang lebih konkret dalam bentuk produk dan jasa yang siap dikembangkan dan dimplementasikan termasuk hasil inovasi dibidang pendidikan. Dan yang terakhir upaya perbaikan yaitu usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan (improvement) yang

terus menerus sehingga buah inovasi itu dapat dirasakan manfaatnya.

Sementara itu dalam Inovasi mempunyai 4 (empat) ciri yaitu :

1. Memiliki kekhasan / khusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
2. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar orisinalitas dan kebaruan.
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
4. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Sifat Perubahan Dalam Inovasi Ada 6 Kelompok Yaitu :

1. Penggantian (*substitution*) berinovasi pada suatu hal dimana mengalami pergantian yang jelas, misalnya : pergantian jenis aliran musik, bentuk suatu barang atau alat-alat, sistem pembayaran dan lain-lain.
2. Perubahan (*alternation*) inovasi yang melahirkan suatu perubahan baik pada bentuk, rasa, dan hal lainnya. Misalnya : Mengubah tugas mahasiswa yang tadinya hanya menuntut ilmu dibangku kuliah menjadi dituntut aktif dalam organisasi, memimpin suatu kegiatan seminar, mempromosikan fakultasnya, mewakili kampus kedalam lomba olimpiade dan lain-lain.

3. Penambahan (*addition*) inovasi yang dilakukan pada produk atau jasa hanya berupa penambahan saja tidak semua dirubah Misalnya : Adanya penambahan syarat untuk bisa dapat meraih beasiswa, adanya penambahan bonus atau hadiah pada suatu pembelian produk dan lain-lain.
4. Penyusunan kembali (*re-structuring*) inovasi yang berupaya menyusun kembali suatu hal menjadi lebih efisien dan lebih baik lagi. Misalnya : Upaya menyusun kembali susunan tata letak meja karyawan, tata letak gedung fakultas, peralatan, menyusun kembali komposisi serta ukuran dan daya tampung kelas, menyusun kembali urutan mata-mata pelajaran/keseluruhan sistem pengajaran, sistem kepangkatan, sistem pembinaan karier baik untuk tenaga edukatif maupun tenaga administratif, teknisi, dalam upaya perkembangan keseluruhan sumber daya manusia dalam sistem pendidikan dan lain-lain.
5. Penghapusan (*elimination*) Inovasi yang melakukan penghapusan dalam berinovasi, menghilangkan suatu unsure dari produk maupun jasa. Misalnya : menghapus beberapa peraturan yang berlaku, menghapus beberapa syarat yang berlaku dalam kelulusan dan lain-lain.
6. Penguatan (*reinforcement*) inovasi yang berupaya untuk menambah penguatan dalam produk dan jasanya, agar lebih matang lagi. Misalnya : Upaya peningkatan atau pemantapan kemampuan tenaga dan fasilitas sehingga berfungsi secara optimal dalam permudahan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, penguatan wirausahawaan muda untuk menghadapi MEA dan lain-lain.

2.1.4. Strategi Inovasi

Strategi inovasi merupakan faktor yang penting, lazimnya menjadikan organisasi yang unik dan berbeda terhadap persaingan. Hal ini mengartikan bahwa keunikan yang dimiliki perusahaan pada sesuatu, dinilai sangat penting oleh konsumen. Inovasi akan memungkinkan perusahaan meraih prestasi unggul, jika penentuan keunikan (*drivers of uniqueness*) tersebut memiliki daya tahan (*sustainability*) yang tinggi ditunjukkan oleh tiadanya peniruan oleh para pesaing (*rare of immutability*). Strategi inovasi menekankan pada pengembangan produk atau jasa yang mempunyai keunikan atau perbedaan dari para pesaing. Organisasi yang mengadopsi dengan perubahan pasar yang sangat cepat dan kemajuan teknologi. Strategi ini juga mensyaratkan bahwa pekerja harus kreatif, mampu dan dapat bekerja sama satu dengan lainnya, melaksanakan tujuan jangka panjang, mempunyai perhatian dan tanggung jawab atas kualitas dan kuantitas barang dan jasa yang diproduksi, dan dapat membatasi ambigius.

Kebijakan organisasional secara formal perlu dipertimbangkan agar dapat mendukung terciptanya kondisi inovasi. Perusahaan yang berhasil dengan baik adalah perusahaan yang memiliki komitmen untuk mendukung keputusan manajer puncak untuk melaksanakan suatu pengembangan usaha kreatif secara spontan. Secara keseluruhan suatu perusahaan yang melaksanakan strategi inovasi, profil peran perilaku karyawannya memiliki tingkat perilaku kreativitas yang tinggi serta tingkat pengembalian risiko yang tinggi pula.

Strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi

mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. (Subagja et al., 2017) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategis didefinisikan juga sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Lawrence and William,1988).

Hal ini seperti yang diungkapkan Ohmae (1999) bahwa strategi bisnis, dalam suatu kata, adalah mengenai keunggulan kompetitif. Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah memungkinkan perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, keunggulan yang dapat mempertahankan atas saingan mereka. Strategi koorperasi dengan demikian mencerminkan usaha untuk mengubah kekuatan perusahaan relatif terhadap saingan dengan se-efisien mungkin. Setiap perusahaan atau organisasi, khususnya jasa, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggannya. Oleh karena itu, setiap strategi perusahaan atau organisasi harus diarahkan bagi para pelanggan. Hal ini seperti yang dijelaskan Hamel dan Prahalad (1995) “bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan”.

Goldworthy & Ashley (1996) mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut :

- a. Menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
- b. Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
- c. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
- d. Ia harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
- e. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal
- f. Fleksibilitas adalah sangat esensial
- g. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

Implikasi strategi inovasi dalam pengelolaan karyawan (*managing people*), meliputi pemilihan individu yang memiliki keterampilan tinggi, pemberian lebih banyak ruang gerak atau keleluasaan kepada karyawan untuk bekerja, penggunaan sistem pengawasan yang minimal, pemberian porsi investasi yang lebih tinggi, penyediaan lebih banyak sumber eksperimentasi, dan penelitian kinerja untuk jangka panjang. Konsekuensi perusahaan yang melaksanakan strategi inovasi menghasilkan perasaan kontrol dan moral pribadi yang tinggi dan komitmen yang lebih besar kepada diri sendiri dan profesi, bukan hanya kepada organisasi yang mempekerjakannya. Hal ini berarti organisasi dan karyawan akan mendapatkan keuntungan tambahan dari keberhasilan penerapan strategi inovasi (Yuandt et al., 1996; Huang, 1999; dan Schuler dan Jackson, 1987). Untuk menjamin agar supaya strategi dapat berhasil baik dengan meyakinkan bukan saja dipercaya oleh orang lain, tetapi memang dapat dilaksanakan, Hatten dan Hatten (1996) memberikan beberapa petunjuknya sebagai berikut :

- a. Strategi harus konsiten dengan lingkungan, strategi dibuat mengikuti arus perkembangan masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang
- b. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi, tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila ada banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain. Jangan bertentangan atau bertolak belakang, semua strategi senantiasa diserasikan satu dengan yang lain.
- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumberdaya dan tidak menceraikan satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antara berbagai unit kerja dalam suatu organisasi seringkali mengklaim sumber dayanya, membiarkannya terpisah dari unit kerja lainnya sehingga kekuatan-kekuatan yang tidak menyatu itu justru merugikan posisi organisasi.
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya. Selain itu hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.
- e. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, hendaknya dibuat sesuatu yang memang layak dapat dilaksanakan.
- f. Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar. Memang setiap strategi mengandung resiko, tetapi haruslah berhati-hati, sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke lubang yang lebih besar. Oleh karena itu strategi hendaknya selalu dapat dikontrol.

- g. Strategi hendaknya disusun diatas landasan keberhasilan yang telah dicapai.
- h. Tanda-tanda suksesnya dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit dalam organisasi.

2.1.4.1. Dimensi Strategi Inovasi

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *strategia* yang diartikan sebagai "*the art of the general*" atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan. Karl von Clausewitz (1780-1831) berpendapat bahwa pengertian strategi adalah pengetahuan tentang penggunaan pertempuran untuk memenangkan peperangan. Dalam abad modern ini, penggunaan istilah strategi tidak lagi terbatas pada konsep atau seni seorang panglima dalam peperangan, tetapi sudah digunakan secara luas hampir dalam semua bidang ilmu. Suatu strategi inovasi merupakan suatu konsep yang multidimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu :

- a. Orientasi kepemimpinan perusahaan terhadap inovasi (Maidique dan Patch, 1988; Zahra dan Covin, 1993; Telles dan Golder, 1996; Lucas dan Ferrel, 2000)
- b. Tipe inovasi yang dilakukan (Betz, 1987; Slack, 2001)
- c. Sumber – sumber inovasi (Mansfield, 1988; Hogedoor dan Duystreer, 2002) dan Tingkat investasi yang dibutuhkan dalam inovasi (Thomson dan Ewer, 1989; Capon et al., 1992).
- d. Konsep multidimensi inovasi di atas akan menghasilkan pengukuran yang lebih baik dari pada hanya pada satu dimensi inovasi saja (Hadjimanolis, 2000). Damanpour dalam Hadjimanolis (2000) menyatakan tingkat inovasi

perusahaan akan secara akurat di jelaskan dengan inovasi yang komprehensif berbagai dimensi (strategi inovasi) dibandingkan konsep inovasi tunggal (single innovation).

2.1.4.2. Orientasi Kepemimpinan Inovasi

Proses inovasi tidak bisa terpisah dari suatu konteks perusahaan kompetitif dan strategis (Afuah 2003). Pada awal 1980s, Michael Porter menyatakan terdapat tiga kontribusi utama dari inovasi di dalam strategi perusahaan, yaitu:

- a. Menghubungkan teknologi kepada yang lima kekuatan yang mengendalikan kompetensi industri
- b. Dapat memilih antar sejumlah strategi umum yang harus dibuat oleh perusahaan (Tidd et All. 2005)
- c. Dan dengan memutuskan antara dua strategi pemimpin pasar atau followership.

Menurut Porter (1980) dalam Ciptono (2006), ada lima kekuatan yang mengemudikan kompetisi industri, dimana masing-masing menghasilkan peluang dan ancaman:

- a. hubungan dengan para supplier,
- b. hubungan dengan para konsumen,
- c. pemain baru,
- d. produk pengganti, dan
- e. persaingan kompetitif antar perusahaan.

Porter (1985) dalam Ciptono (2006), juga menguraikan empat strategi pasar umum yang perusahaan harus memilih: Cost leadership, diferensiasi produk, fokus harga, dan fokus diferensiasi. Pelajaran dari perusahaan yang paling

inovatif dimana kepemimpinan adalah faktor yang kritis dalam menciptakan dan mendukung inovasi yang sukses (Davila Et. Al. 2006). Sebagai tambahan, orientasi kepemimpinan menyediakan Kontribusi yang penting untuk inovasi. Ada tiga aktivitas awal pada orientasi kepemimpinan dalam menetapkan konteks perubahan dalam inovasi yaitu:

- a. Kepemimpinan harus menggambarkan strategi inovasi (arah inovasi dan keputusan) dan menghubungkannya kepada strategi bisnis
- b. Inovasi harus dibariskan dengan strategi bisnis perusahaan, mencakup pemilihan strategi inovasi dan
- c. Kepemimpinan harus menggambarkan siapa yang akan menerima manfaat bagi dari ditingkatkannya inovasi.

2.1.5. Kinerja Organisasi

2.1.5.1. Kinerja

Kinerja (*performance*) sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001:329).

Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau degree of accomplishment (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil dari

kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performance*). Organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi kinerja diatas menjelaskan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh pegawai yang ada disuatu organisasi atau instansi pemerintah. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan.

2.1.5.2. Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan suatu struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Menurut Pradjudi Armosudiro organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu “organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.” (Armosudiro,2006:12)

Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu organisasi di bentuk karena mempunyai dasar dan tujuan yang ingin dicapai, sebagaimana yang dikemukakan oleh James D Mooney:

Organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.akan tetapi perlu kita fahami bahwa yang menjadi dasar organisasi,bukan “siapa” akan tetapi “apanya” yang berarti bahwa yang dipentingkan bukan siapa orang yang akan memegang organisasi ,tetapi “apakah” tugas dari organisasi (Money,1996:23).

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat.

Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

2.1.5.3. Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber- sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

“Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.”
(Surjadi,2009:7)

Menurut Baban Sobandi Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact*. (Sobandi, 2006:176).

Hasil kerja yang dicapai oleh suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome,*

benefit, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh instansi dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Organisasi pemerintahan menggunakan alat, teori yang digunakan yaitu teori kinerja dari Baban Sobandi dan para ahli lainnya dalam bukunya yang berjudul Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah, berikut adalah indikator kinerja organisasi menurut baban sobandi (Sobandi, 2006: 179-181)

1. Keluaran (*Output*)
2. Hasil
3. Kaitan Usaha dengan Pencapaian
4. Informasi Penjelas

Pertama, keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau pun non fisik. Suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Kelompok keluaran (*output*) meliputi dua hal. Pertama, kualitas pelayanan yang diberikan, indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan. Kedua, kuantitas pelayanan yang diberikan yang memenuhi persyaratan kualitas tertentu. Indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan yang memenuhi uji kualitas.

Kedua, hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan. segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Maka segala sesuatu

kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan pada jangka menengah harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan tersebut. Kelompok hasil, mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan, kelompok ini mencakup ukuran persepsi publik tentang hasil. Ukuran keluaran disebut sangat bermanfaat jika disajikan secara komparatif dengan hasil tahun sebelumnya, target, tujuan, atau sasaran, norma, atau standar yang diterima secara umum. Efek sekunder dari pelayanan atas penerimaan atau pengguna bisa teridentifikasi dan layak dilaporkan. Ukuran itu mencakup akibat tidak langsung yang signifikan, dimaksud atau tidak dimaksud, positif atau negatif, yang terjadi akibat pemberian pelayanan yang diberikan.

Ketiga, kaitan usaha dengan pencapaian adalah ukuran efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Berdasarkan pengertian diatas, maka Mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran di tingkat tertentu dari penggunaan sumber daya, menunjukkan efisiensi relatif suatu unit jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya, tujuan yang ditetapkan secara internal, norma atau standar yang bisa diterima atau hasil yang bisa dihasilkan setara. Indikator yang mengaitkan usaha dengan pencapaian, meliputi dua hal. Pertama, ukuran efisiensi yang mengaitkan usaha dengan keluaran pelayanan, indikator ini mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran ditingkat tertentu dari penggunaan sumber daya di lingkungan organisasi. Kedua, ukuran biaya hasil yang menghubungkan usaha dan hasil pelayanan, ukuran ini melaporkan biaya per unit hasil, dan

mengaitkan biaya dengan hasil sehingga manajemen publik dan masyarakat bisa mengukur nilai pelayanan yang telah diberikan.

Keempat, informasi penjelas adalah suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja suatu organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan. Ada dua jenis informasi penjelas yaitu pertama, faktor substansial yang ada diluar kontrol seperti karakteristik lingkungan dan demografi. Kedua, faktor yang dapat dikontrol seperti pengadaan staf.

2.1.5.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.

4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya. (Ruky, 2001:7)

Diatas menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi pemerintahan. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi pemerinthan tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. kinerja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Keith Davis dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara.

1. Faktor Kemampuan (Ability). Secara psikologis, kemampuan ability terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality knowledge+skill. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.
2. Faktor motivasi. Motivasi diartikan sebagai suatu sikap attitude pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka

yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. (Mangkunegara, 2006:13)

Berdasarkan pengertian di atas bahwa suatu kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat berjalannya suatu pencapaian kinerja yang maksimal faktor tersebut meliputi faktor yang berasal dari intern maupun ekstern.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat dijadikan pembandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang di dapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya. Adapun penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh beberapa peneliti terdahulu dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
1	Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018)	Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability	Multiple linear regression analysis	Results from PLS-SEM analyses show that sensing, seizing, and reconfiguring capabilities all have a significant direct effect on innovation towards sustainability, with sensing activities playing the most prominent role. It is also found that reconfiguring capabilities positively influence sensing as well as seizing capabilities, and that sensing and

				seizing capabilities partially mediate the relationship between reconfiguring capabilities and companies' sustainable innovation.
--	--	--	--	---

2	Khourouh, U., Windhyastiti, I., & Ratnaningsih, C. S. (2021).	Kapabilitas Dinamik dan Keunggulan Bersaing: Dinamika Lingkungan Moderator ataukah Driver?	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian membuktikan bahwa dinamika lingkungan menjadi driver bagi kapabilitas dinamik, sekaligus memberikan bukti bahwa dinamika lingkungan berperan sebagai moderator negatif bagi pencapaian keunggulan bersaing. Temuan lainnya adalah bahwa kapabilitas dinamik memberi dampak besar bagi keunggulan bersaing sekaligus berperan sebagai fully mediation dinamika
---	---	--	----------------------------------	--

				<p>lingkungan dengan keunggulan bersaing.</p> <p>Implikasinya adalah penting bagi UMKM untuk mengembangkan kapabilitas dinamik guna menghadapi dinamika lingkungan agar UMKM dapat meningkatkan keunggulan bersaing karena jika tidak mengembangkan kapabilitas dinamik, dinamika lingkungan akan menurunkan keunggulan bersaing UMKM.</p>
--	--	--	--	--

3	Liliani, L., & Wiliana, J. (2018).	apabilitas Dinamis UMKM dalam Merespons Perubahan Lingkungan Bisnis.	Analisis regresi linear berganda	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UKM telah melakukan kegiatan usaha yang berkaitan dengan kemampuan adaptif, absorptif dan inovatif, namun kegiatan tersebut tidak dikelola secara komprehensif dan tidak berkelanjutan.</p> <p>Studi ini memperkuat poin-poin penting pertimbangan untuk mengembangkan kemampuan dinamis di UKM.</p>
---	------------------------------------	--	----------------------------------	--

4	Pudjiarti, E. S., & Putranti, H. R. D. (2020).	Integrasi Fleksibilitas Strategis dan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai Second- order Factor terhadap Kinerja Inovasi dan Perusahaan	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa fleksibilitas strategis memperkuat pengaruh positif kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja inovasi dan kinerja bisnis, sehingga ketika fleksibilitas strategis tinggi, kinerja bisnis akan meningkat lebih tinggi, jika dikaitkan dengan kinerja inovasi tinggi. Fleksibilitas strategis merupakan sumber keunggulan
---	--	--	--	---

				<p>kompetitif yang didukung oleh peran manajemen, dan didorong oleh karyawan yang unggul sebagai aset organisasi. Sehingga perusahaan memiliki kemampuan untuk tanggap dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi. Temuan ini merupakan mekanisme navigasi untuk menghadapi turbulensi dan persaingan pasar.</p>
--	--	--	--	---

5	Ismanu, S., & Kusmintarti, A. (2018).	Pengaruh Lingkungan Industri Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Di Ukm Batik Tulis).	structural equation modeling	Temuan penelitian menunjukkan bahwa lingkungan industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi sebagai variabel mediasi.
---	---------------------------------------	---	------------------------------	--

6	Priyono, A., & Santosa, E. B. (2022)	Strategi Digitalisasi Organisasi Pemerintah di tengah Pandemic COVID-19 dengan pendekatan Kapabilitas Dinamis: Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian di mana organisasi pemerintah dalam bidang Jaminan Sosial seperti BPJS Ketenagakerjaan dapat diterapkan melalui perencanaan dan perancangan cara baru dalam berbisnis digitalisasi dengan melakukan perubahan, perbaikan dan penyempurnaan proses bisnis yang sudah ada, baik internal maupun eksternal sehingga tercipta proses kerja baru yang
---	--------------------------------------	---	----------------------------------	---

				<p>belum pernah dilakukan sebelumnya untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan dan untuk menjamin keberlanjutan usaha dengan mengembangkan kapabilitas dinamis yang dimiliki untuk dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman ekonomi, sosial dan lingkungan disrupsi.</p>
--	--	--	--	---

7	Kristinawati, D., & Tjakraatmadja, J. H. (2018).	Bagaimana Kapabilitas Dinamis dan Manajemen Pengetahuan Berpengaruh Kepada Kinerja perusahaan?: Sebuah Bangunan Model Konseptual.	Analisis regresi linear berganda	Studi ini telah menghasilkan suatu bangunan model konseptual tentang bagaimana manajemen pengetahuan, dan kapabilitas dinamis berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Bagi perusahaan, pengetahuan yang paling berharga adalah pengetahuan yang sudah menjadi milik organisasi. Untuk itu diperlukan manajemen pengetahuan yang efektif dengan menyediakan
---	--	---	----------------------------------	---

				<p>habitat belajar yang kondusif yakni terbangunnya rasa saling percaya sehingga merasa perlu untuk berbagi pengetahuan.</p>
8	Rengkung, L. R. (2015).	Keuntungan Kompetitif Organisasi dalam Perperspektif Resources Based View (RBV)	Analisis regresi linear berganda	<p>Ketidakpastian dan dinamika lingkungan yang dihadapi organisasi sangat berkorelasi dengan keberadaan perusahaan di lingkungan organisasi.</p>

9	Darusman, F., & Wijaya, C. (2020).	Kapabilitas Dinamis Sektor Publik: Sebuah Tinjauan Literatur	Analisis regresi linear berganda	Pengembangan kapabilitas yang dinamis di sektor publik akan mendukung pencapaian tata kelola yang lebih baik melalui pengembangan kebijakan publik yang adaptif terhadap lingkungan organisasi yang cepat berubah.
10	Sombolayuk, W., Sudirman, I., & Yusuf, R. M. (2019)	Pengaruh modal keuangan terhadap kinerja perusahaan UKM melalui strategi inovasi (Studi Empiris Perusahaan UKM di Kota	structural equation modeling (Path Analysis)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: a) modal finansial tidak berpengaruh positif langsung terhadap strategi inovasi b) Wear capital berpengaruh

		Makassar).		langsung positif signifikan terhadap kinerja perusahaan UKM c) Strategi inovasi tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi antar modal keuntungan dan kinerja perusahaan UKM.
11	Setiawan, S. D. (2018).	Analisis transformasi kapabilitas penyedia layanan broadband perusahaan telekomunikasi Indonesia	structural equation modeling (Path Analysis)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa turbulensi lingkungan mempengaruhi profil kapabilitas manajemen dan sensing data analytics. Profil kapabilitas manajemen mempengaruhi sensing data

				<p>analytics, seizing, transforming, dan kinerja perusahaan.</p> <p>Selanjutnya, sensing data analytics mempengaruhi seizing dan seizing mempengaruhi transforming.</p> <p>Kemudian, transforming mempengaruhi kinerja perusahaan.</p>
--	--	--	--	--

12	Widiatmaka, F. P., Suherman, S., Prasetyo, A. N., & Sukrisno, S. (2022).	Kapabilitas Manajerial Dinamik Dan Kapasitas Organisasi Untuk Berubah Anteseden Dan Konsekuensi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Pelayaran Niaga	structural equation modeling (Path Analysis)	Hasil penelitian ini diterapkan untuk memperkuat teori manajemen perubahan teori kapabilitas dinamis dan perilaku organisasi. Selain itu, penelitian ini juga mampu memberikan kontribusi pada tataran praktis untuk memberikan rekomendasi bagi manajer puncak, manajer menengah dan manajer bawah di organisasi publik agar dapat memberikan bentuk peningkatan
----	--	---	--	---

				kinerja. organisasi berdasarkan perubahan organisasi dan kemampuan dinamis yang dimiliki oleh setiap manajer dalam organisasi publik.
13	Diandra, D., & Syahputra, E. (2021).	Covid-19 dan Strategi Bertahan Bisnis di Era Inovasi Digital: Dalam Perspektif Kapabilitas Digital Keunggulan Sumber Daya	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bertahan bisnis bagi pelaku usaha di era inovasi digital adalah dengan menguasai kapabilitas digital dengan memanfaatkan segala sumber

				<p>daya unggul yang dimiliki oleh organisasi, secara teoritis, peneliti mengusulkan konsep kapabilitas digital keunggulan sumber daya (<i>digital capability resources advantage</i>) sebagai strategi bertahan bisnis bagi perusahaan di era inovasi digital.</p>
14	Kristanti, M. M. (2021).	ANALISIS PENGARUH CORE COMPETENCIES, DYNAMIC CAPABILITY, INNOVATION STRATEGIES, DAN BRAND	<i>structural equation modeling (Path Analysis)</i>	<p>Hasil penelitian menunjukkan pentingnya Innovation Strategies (0,95), Dynamic Capability (0,92), Brand Communication (0,55) terhadap</p>

		COMMUNICATI ON, TERHADAP BRAND SWITCHING BEHAVIOR UMKM DI SURABAYA		Ketahanan UMKM dalam meredam Brand Switching Behavior agar pelanggan tidak beralih merek.
15	Ranatiwi, M., & Mulyana, M. (2018).	Dampak jejaring kolaborasi dan kapabilitas inovasi terhadap kinerja	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa jaringan kolaboratif berpengaruh signifikan baik terhadap kapabilitas inovasi maupun kinerja. Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

16	Sudrajat, D. (2013).	Kapabilitas Dinamik, Kinerja Inovasi, dan Kinerja Perusahaan Jasa Logistik di Indonesia (Suatu Kerangka Penelitian).	<i>structural equation modeling (Path Analysis)</i>	kapabilitas dinamis berpengaruh langsung terhadap kinerja inovasi, dimana variabel kapabilitas dinamis meliputi kapabilitas adaptif, kapabilitas absorptif, dan kapabilitas inovatif. Selain itu, kapabilitas dinamis juga dapat secara langsung memengaruhi kinerja perusahaan, tetapi juga secara tidak langsung dapat memengaruhi kinerja perusahaan melalui kinerja inovasi.
----	----------------------	--	---	--