

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Penelitian ini menggunakan *grand theory* perilaku organisasi, adapun teori aplikasi yang mendukung penelitian ini adalah teori kepemimpinan kewirausahaan, rekrutmen, inovasi, organisasi pembelajaran, komitmen organisasional dan kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini digunakan referensi dari beberapa konsep para peneliti terdahulu yang telah melakukan penelitian terhadap variabel yang sama dengan variabel yang diteliti, adapun beberapa konsep menurut para ahli antara lain:

2.1.1 Perilaku Organisasi

Sebagai organisasi, untuk mampu bertahan dan berkembang di era persaingan perlu menunjukkan kinerja yang meningkat, sebagai individu, modal untuk mampu menunjukkan kinerja adalah penguasaan kombinasi kompetensi yang mencakup teknik, manajerial dan perilaku, yaitu kemampuan seseorang dalam bidang keilmuan tertentu dan kepemimpinan untuk memberdayakan semua sumberdaya yang tersedia serta kemampuan penguasaan emosi, motivasi, dan etika.

Organisasi yang dinamis akan selalu meningkatkan produktivitasnya serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif organisasi. Fisher, Schoenfeldt & Shaw (2004). Manajemen merupakan organisasi yang bertanggungjawab terhadap kinerja organisasi. Manajemen merupakan organisasi formal yang terbentuk dari kumpulan individu dan kelompok untuk mencapai kinerja sebagaimana pendapat Miles (2012:7) yang menyatakan bahwa organisasi dibentuk dengan pengaturan disengaja dan koordinasi sadar untuk mencapai tujuan bersama dan tujuan tertentu. Daft (2012:11) menyatakan bahwa Organisasi merupakan entitas sosial yang diarahkan dan dirancang dalam sistem aktifitas terstruktur dan terkoordinasi serta terkait dengan lingkungan eksternal untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa Manajemen merupakan entitas sosial dengan pengaturan terencana yang dirancang dalam sistem aktifitas terstruktur, terkoordinasi dan terkait lingkungan eksternal untuk mencapai tujuan yaitu kinerja organisasi yang maksimal. Organisasi sekurang-kurangnya terdapat unsur sistem kerja sama, orang yang berkerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

Salah satu upaya yang mendukung kinerja hotel adalah penerapan perubahan perilaku organisasi untuk menyesuaikan perubahan diluar organisasi sehingga produk dan jasa yang dihasilkan merupakan kebutuhan konsumen.

Kamroellah, A (2014:2) menyatakan perilaku organisasi hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit dua komponen, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Ciri peradaban manusia yang bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Itu berarti bahwa manusia tidak bisa melepaskan dirinya untuk tidak terlibat pada kegiatan-kegiatan atau organisasi. Dua dekade terakhir telah membuktikan adanya perubahan-perubahan yang fundamental dalam bidang teori organisasi. Perubahan ini menghasilkan aneka ragam pendekatan dan peralihan orientasi dasar untuk studi teori organisasi. Walaupun model birokrasi dari Weber masih mendominasi literatur teori organisasi, perubahan dari tingkat pendekatan yang deskriptif ke tingkat pendekatan yang analitis nampaknya tidak hanya dianggap penting, melainkan dapat dipergunakan sebagai lompatan awal untuk mendasari pengkajian teori perilaku dalam organisasi. Kelly, Joe (1974:17) Perilaku organisasi merupakan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi, antara lain bagaimana organisasi dimulai, tumbuh dan berkembang dan bagaimana pengaruh terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya dan institusi-institusi yang lebih besar. Perilaku organisasi, adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi sesuai pernyataan dari Kamroellah, A (2014:5). Robbins, Stephen P. (2001:61) berpendapat bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli, disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu disiplin ilmu tentang interaksi dinamika organisasi sebagai hasil interaksi individu, kelompok dan struktur di dalam organisasi yang berdampak terhadap kinerja baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi dengan

tujuan menerapkan pengetahuan yang didapat untuk meningkatkan efektifitas organisasi serta untuk membentuk, menumbuhkan dan mengembangkan organisasi.

2.1.2 Kepemimpinan Kewirausahaan

Kepemimpinan kewirausahaan adalah kepemimpinan yang memiliki sikap dan perilaku sebagai wirausahawan yang bisa menciptakan perubahan dari pada bertransaksi dengan klien perusahaan lain, karena dengan adanya perubahan akan menjadikan perusahaan lebih berkembang dan berjalan mengikuti tren pasar yang berlaku (Thornberry, 2006:24). Kepemimpinan kewirausahaan menurut pendapat dari Esiri (2002:182), adalah kepemimpinan yang memimpin secara inovatif, terlibat penuh dalam bekerja, mampu melihat peluang dan memanfaatkannya menurut cara dan metodenya sendiri. Corbin (2007:61), menyatakan bahwa Kepemimpinan kewirausahaan adalah gaya kepemimpinan yang mampu mendelegasikan dan membangun karyawan-karyawan berperilaku bertanggungjawab, serta membuat dan menetapkan keputusan, dan bekerja secara independen.

Dari pengertian ini, terlihat bahwa kepemimpinan terdapat pada orang-orang yang memiliki pengaruh positif kepada orang lain yang bekerja sama dengannya dan turut terlibat penuh dalam pekerjaan yang telah ia tetapkan dan keputusan yang dia ambil.

Thornberry (2006:24), menyatakan pendapatnya bahwa kepemimpinan kewirausahaan adalah pengusaha yang bisa menciptakan perubahan daripada bertransaksi dengan perusahaan lain, karena dengan adanya perubahan akan menjadikan perubahan lebih berkembang dan berjalan mengikuti tren pasar yang berlaku. Winardi (2008:20), mengatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan adalah kepemimpinan yang inovatif bereksperimentasi secara agresif dan mereka tampil mempraktekkan transformasi-transformasi kemungkinan atraktif. Goosen (2007:104), menyatakan bahwa baik individu maupun organisasi menciptakan budaya *entrepreneur* dengan mengembangkan pelatihan budaya kewirausahaan dan penggabungan proses-proses *entrepreneurship* serta inisiatif-inisiatif baru yang brilian. kepemimpinan kewirausahaan adalah gaya kepemimpinan yang khas yang dapat disajikan dalam organisasi apapun, sesuai hasil penelitian dari Gupta et al, (2016). Kepemimpinan kewirausahaan didefinisikan sebagai proses memengaruhi organisasi melalui keterlibatan langsung dan terkemuka dalam menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan dengan menyatukan inovasi dan paket sumber daya yang unik untuk menanggapi peluang yang diakui.

Entrepreneurial leadership melibatkan terobosan baru di luar yang tidak dikenal untuk menciptakan masa depan dengan mengubah set transaksi saat ini menjadi tindakan kewirausahaan.

Hasil penelitian sebelumnya oleh Renko et al, (2015) menghasilkan temuan bahwa atribut, perilaku dan tindakan yang membedakan kepemimpinan kewirausahaan dari gaya kepemimpinan lain, fokus pada pengenalan peluang dan eksploitasi sebagai tujuan kewirausahaan untuk pemimpin tersebut. Kepemimpinan kewirausahaan didasarkan pada pemimpin yang menciptakan, mengidentifikasi, dan memanfaatkan peluang dengan cara yang inovatif dan penuh risiko (Nwachukwu et al, 2017). Kepemimpinan kewirausahaan ada pada perpaduan kewirausahaan (Schumpeter, 1934), orientasi kewirausahaan (Covin & Slevin, 1988; Miller, 1983), manajemen kewirausahaan (Stevenson, 1983) dan konsep kepemimpinan (Musa & Fontana, 2014).

Penelitian Gupta et al., (2004) menunjukkan bahwa Kepemimpinan kewirausahaan menciptakan skenario visioner untuk mengumpulkan dan memobilisasi pemain pendukung yang menjadi berkomitmen dengan visi penemuan dan eksploitasi penciptaan nilai strategis. Kepemimpinan kewirausahaan adalah tentang memengaruhi orang lain menuju tujuan melalui komunikasi yang efektif untuk mengenali peluang dan berbagi visi tentang kemungkinan masa depan yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk mempertahankan daya saing. Kepemimpinan kewirausahaan juga harus memiliki kemampuan untuk memotivasi orang untuk terus mengenali dan bertindak atas peluang, untuk menjadi kreatif, dan untuk gesit dalam beradaptasi dengan perubahan.

Kepemimpinan kewirausahaan adalah semua tentang gebrakan baru, melampaui apa yang sudah ada dan membantu menciptakan masa depan (Darling, Keeffe dan Ross, 2007). Kepemimpinan kewirausahaan adalah pragmatis dan fokus terhadap pemecahan masalah dan penciptaan berbagai nilai pasar (Surie dan Ashley, 2008). Kepemimpinan kewirausahaan menurut hasil penelitian dari Gupta dan MacMillan (2004), adalah sebuah model kepemimpinan yang melibatkan gabungan konsep entrepreneurship, konsep entrepreneurial orientation dan konsep entrepreneurial management dengan konsep leadership. Sesuai hasil penelitian dari Tarabishy et al (2015), Kepemimpinan kewirausahaan diciptakan oleh mereka yang menyadari perubahan yang diperlukan dalam gaya kepemimpinan. Entrepreneurial leadership dapat dimengerti karena wilayah yang belum dipetakan dan belum pernah terjadi sebelumnya yang ada di masa depan untuk bisnis di pasar dinamis saat ini.

Hasil penelitian dari Cohen (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan dibutuhkan lebih dari sebelumnya dan menggambarkan dua jenis pemimpin wirausaha yaitu pemimpin yang berada di puncak bagan organisasi dan pemimpin di semua tingkat organisasi. Hasil penelitian Chen (2007) menemukan bahwa Kepemimpinan kewirausahaan adalah khas dari bentuk kepemimpinan perilaku lainnya, dan membedakan pengusaha dari manajer yang dipekerjakan. Chen (2007) mendeskripsikan Kepemimpinan kewirausahaan sebagai gabungan dari pengambilan risiko, pro-aktifitas dan inovasi. Berdasarkan beberapa pendapat ahli tentang Kepemimpinan kewirausahaan, maka disimpulkan bahwa Kepemimpinan kewirausahaan adalah sikap dan kemampuan seseorang dalam memimpin suatu organisasi yang mampu memimpin secara inovatif, terlibat penuh dalam bekerja, dan melihat peluang serta berani mengambil resiko dalam memanfaatkannya menurut cara dan metodenya sendiri untuk menciptakan perubahan termasuk budaya yang baru di dalam organisasi.

2.1.2.1 Elemen Kepemimpinan Kewirausahaan

Elemen dalam Kepemimpinan kewirausahaan menurut (J. Winardi, 2008:17-18), terdapat sejumlah elemen dari profil Kepemimpinan kewirausahaan, yaitu:

1. Tanggung jawab, para *entrepreneur* memiliki tanggung jawab mendalam terhadap hasil usaha yang dibentuk. Mereka sangat berkeinginan untuk mampu mengendalikan sumber-sumber daya mereka sendiri dan memanfaatkannya untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan mereka.
2. Preferensi, untuk menghadapi risiko moderat, *entrepreneur* merupakan pihak yang berani menerima risiko, namun risiko yang telah diperhitungkan secara matang (*calculated risk takers*). Orang lain mungkin beranggapan bahwa tujuan mereka terlalu tinggi, namun *entrepreneur* yakin bahwa tujuan-tujuan yang ingin mereka capai bersifat realistis.
3. Keyakinan, dalam kemampuan mereka untuk meraih keberhasilan Sikap ini adalah sifat yang optimistik, sehubungan dengan kemungkinan-kemungkinan mereka untuk mencapai kesuksesan.
4. Keinginan, untuk mencapai umpan balik, para *entrepreneur* menghadapi tantangan-tantangan sehubungan dengan upaya dalam mengelola suatu bisnis, dan mereka ingin mengetahui bagaimana hasil yang ingin dicapai, dan secara konstan mencari umpan balik.
5. Energi tingkat tinggi, *entrepreneur* bekerja lebih lama dan dengan energi yang tinggi, mereka juga bekerja dengan keras.

6. Orientasi ke depan, para *entrepreneur* memiliki naluri yang kuat untuk mencari serta menemukan peluang-peluang. Mereka melihat ke depan, dan mereka melihat potensi-potensi, dimana orang lain belum memperhatikan.
7. Toleransi, terhadap ambiguitas, para *entrepreneur* pada tingkat tertentu harus mengambil keputusan dalam kondisi baik mendapat informasi yang jelas atau tidak. Keputusan *entrepreneur* memengaruhi semua pihak yang bekerja dengannya, sehingga dalam waktu singkat keputusan harus diambil oleh seorang pimpinan perusahaan.

Hasil penelitian David E. Rye (1996) indikator-indikator yang terdapat dalam Kepemimpinan kewirausahaan antara lain Memahami ketidakpastian, Kerangka tantangan, Memberikan penjelasan dan Membangun komitmen.

Kepemimpinan kewirausahaan juga memiliki kemampuan untuk melakukan orkestrasi sumber daya secara efektif dengan memahami alokasi sumber daya dan disiplin organisasi untuk menghubungkan kewirausahaan dengan manajemen strategis. Kepemimpinan kewirausahaan telah dipercaya dapat memengaruhi kinerja inovasi (Fontana & Musa, 2017)

Penelitian dari Huang, Ding, dan Chen (2014) mengkonfirmasi bahwa dinamika lingkungan memoderasi hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan kedua jenis inovasi antara lain sifat Eksploratif dan eksploitatif. Hasil penelitian dari Fernald et al. (2005), terdapat delapan karakteristik dari Kepemimpinan kewirausahaan yaitu *able to motivate, achievement orientated, creative, flexible, patient, persistent, risk taker, visionary*. Hasil penelitian Chen, (2007), menemukan ada tiga atribut Kepemimpinan kewirausahaan yaitu *innovativeness, risk taking, dan proactiveness*. Hasil penelitian dari Mokhber et al (2016), indikator Kepemimpinan kewirausahaan yaitu *innovativeness, creativity, passion, vision dan risk-taking*.

Dalam buku Winardi (2008:193-196) dijelaskan bahwa terdapat lima dimensi di dalam perusahaan yang dijalankan dengan Kepemimpinan kewirausahaan, yaitu:

1. Orientasi strategi yang didorong persepsi peluang, Seorang *entrepreneur* tergantung kepada persepsinya tentang peluang yang ada. Entrepreneur menggunakan sistem perencanaan dan pengukuran kinerja guna mengendalikan sumber daya yang ada.
2. Komitmen terhadap peluang-peluang, *Entrepreneur* dengan jelas bersedia menerima risiko dari keputusan dan peluang yang diambilnya dan *entrepreneur* dengan teliti dan dalam jangka waktu singkat mampu melihat suatu peluang dan memanfaatkannya.

3. Komitmen sumber-sumber daya, Seorang *entrepreneur* terbiasa dengan kondisi dimana ia menyalurkan sumber-sumber daya dan memantaunya secara periodik.
4. Pengendalian sumber-sumber daya, *Entrepreneur* yang menyediakan sumber-sumberdaya bagi perusahaan, juga ikut mengendalikan. Mereka disiplin dalam aturan mengendalikan sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan, sehingga bersikap kurang fleksibel, namun bukan pula memaksa..
5. Visi yang realistis, *Entrepreneur* memang bersedia mengambil risiko yang telah diperhitungkan, hal ini dikarenakan mereka memiliki visi yang realistik yang sudah mereka rencanakan dalam pencapaian tujuan

2.1

Referensi Dimensi/Indikator *Entrepreneurial Leadership*

Peneliti & Tahun	Indikator/Item
Tarabishy and Solomon (2005)	<i>Inovative, Risk Taking, Proactive</i>
Helm & Zyl (2007)	<i>Entrepreneurship (Proactiveness, Innovativeness, Risk Taking) Leadership (Technical, Psycho-Emotive, Ethical Value)</i>
Darling et al. (2007)	<i>Atributes Entrepreneur (Attention Throuh Vision, Meaning Through Communication, Confidence, Through Respect) Value (Hope, Charity And Peace)</i>
Chen (2007)	<i>Risk Taking, Innovativeness, Proactive</i>
Renko et al. (2013)	<i>Innovativeness, Creativity, Passion, Able To Motivate, Tenacity, Presistence, Vision, Risk Taking</i>
Jagdale & Shankar (2014)	<i>Proactive, Innovativeness, and Risk Taking</i>
Greef (2014)	<i>Risk Taking, Pro-Activeness, Innovativeness, Autonomy, Competitive Agresiveness, Ownership</i>
Mgeni (2015)	<i>Entrepreneur (Proactiveness, Creativity, Risk Taking) Value (Technical, Psycho-Emotive, Ethical)</i>

Sumber: Hasil penelitian terdahulu (2021)

Tabel 2.1 menunjukkan bahwa berdasarkan pendapat peneliti sebelumnya seorang *entrepreneur leader* harus memiliki kemampuan inti yaitu *innovativeness, risk taking and proactive*.

Hasil penelitian Darling et al. (2007) menemukan kesuksesan seorang *entrepreneurial leaders* didukung oleh orientasi *entrepreneur* dan etika yang melandasi perilaku seorang pemimpin. Kepemimpinana kewirausahaan memperhatikan nilai-etika yang berlaku di masyarakat memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan keberhasilan usaha untuk jangka panjang. Penelitian Kuratko (2007) mengembangkan definisi terpadu yang mengakui faktor penting yang dibutuhkan untuk fenomena *entrepreneur* pada organisasi adalah diperhatikannya nilai-etika. Hal tersebut bermakna bahwa pemimpin dapat membangkitkan kinerja subordinat atau bawahannya dengan berlandaskan pada nilai-nilai pribadi atau motivasi implisit yang mampu menggerakkan bawahannya agar bertindak sesuai dengan arah dan tujuan perusahaan.

Efektivitas Kepemimpinan kewirausahaan tergantung pada kemampuan membangun etika universal, dan kepemimpinan berbasis etika (Gupta et al., 2004). Keyakinan dan nilai-nilai merupakan budaya organisasi yang harus dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh anggota organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku (Davis & Harveston, 1998; Amstrong, 2009). Kepemimpinan kewirausahaan merupakan individu yang memprakarsai, membangun dan menerapkan *entrepreneurial* pada organisasi. Swiercz dan Lytton (2002) yang melakukan penelitian kualitatif dengan wawancara 27 CEO di USA. Pertumbuhan organisasi dikatakan membutuhkan ketrampilan dan pengalaman pemimpin. Hasil penelitian menunjukkan terdapat dua set kompetensi Kepemimpinan kewirausahaan yaitu kompetensi fungsional, dan kompetensi diri. Kompetensi fungsional adalah kinerja spesifik subsistem yang terdiri dari operational, keuangan, pemasaran dan sumber daya manusia. Kompetensi diri adalah atribut personal atau individual yang terdiri dari integritas, intelektual, kemampuan menyampaikan prediksi, menciptakan sustainability organisasi. Sehingga pertumbuhan organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu menciptakan inovasi produk atau jasa serta memasarkannya untuk mempertahankan keberlangsungan usaha.

Hasil penelitian Chen et al. (2014) yang melakukan pengujian pengaruh Kepemimpinan kewirausahaan terhadap inovasi pada 224 supervisor perusahaan berteknologi tinggi yang memproduksi peralatan militer di China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap inovasi. Kepemimpinan kewirausahaan yang memiliki kemampuan dan

memahami persepsi karyawannya dengan baik akan dapat meningkatkan inovasi. Cogliser and Brigham (2004) dalam penelitiannya menyatakan bahwa konsep Kepemimpinan kewirausahaan secara teoritis dan empiris mengalami perkembangan ke arah peningkatan inovasi dan kinerja organisasi. Hmieleski dan Ensley (2007) melakukan pengujian terhadap pengaruh perilaku *entrepreneurial leadership* terhadap kinerja bisnis pada 500 perusahaan yang terdaftar sebagai perusahaan sedang berkembang di Amerika. Nilai (*value*) dalam pendekatan kontekstual untuk kepemimpinan dan kewirausahaan adalah perilaku pemimpin yang menyesuaikan dengan nilai-nilai faktor internal dan eksternal perusahaan. *Entrepreneurial leadership* sukses dipengaruhi oleh strategi dan nilai-nilai yang mendasari pemimpin pada organisasi. Pemimpin harus memiliki kemampuan sebagai pembuat keputusan strategik serta memiliki nilai yang dapat menggerakkan anggotanya menuju pencapaian organisasi. Darling et al. (2007) melakukan *review* terhadap penelitian sebelum dan artikel yang berkaitan dengan konsep *entrepreneur* dan *leadership*. Ada empat strategi yang merupakan refleksi utama dari keunggulan *entrepreneurial leadership* pada masing-masing organisasi yaitu peduli terhadap pelanggan, melakukan inovasi secara terus-menerus, membangun orang-orang berkomitmen, dan kepemimpinan manajemen. Situasional dalam konteks organisasi kewirausahaan tertentu, didasarkan pada empat strategi utama: perhatian melalui visi, yang berarti melalui komunikasi, percaya melalui positioning, dan kepercayaan diri melalui rasa hormat serta kewirausahaan yang sukses. Nilai-nilai kepemimpinan yang dimaksudkan adalah sukacita (*joy*), harapan (*hope*), amal (*charity*) dan perdamaian (*peace*) memberikan paradigma dasar untuk pelaksanaan *entrepreneurial* yang sukses untuk pencapaian keunggulan bersaing. Nilai *hope, joy, charity* dan *peace* penting untuk dipertimbangkan untuk melengkapi *entrepreneurial leadership* yang sering dipergunakan.

Penelitian Helm dan Zyl (2007) pada usaha kecil menengah yang bergerak di bidang pariwisata di negara Afrika Selatan. Tujuan penelitian mengeksplorasi pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap kinerja pada bisnis pariwisata di Afrika Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan kewirausahaan yang terdiri dari indikator *proactiveness, innovativeness, risk taking, technical psycho-emotive* dan *etical* terhadap terhadap kinerja bisnis.

Kepemimpinan kewirausahaan yang tidak memperhatikan nilai-nilai moral dan praktek-praktek etika diragukan kesuksesannya menghadapi lingkungan dinamis. Kepemimpinan kewirausahaan yang memperhatikan *ethical*

behaviour menjadi kebutuhan global. Pada organisasi non profit, Kepemimpinan kewirausahaan lebih mengarah pada misi sosial dan memperhatikan berbagai pemangku kepentingan organisasi.

2.1.2.2 Model Kepemimpinan Kewirausahaan

Hasil penelitian Jones dan Crompton (2009) mengembangkan model Kepemimpinan kewirausahaan berdasarkan tinjauan literatur dan pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara terhadap delapan pemilik atau manajer perusahaan manufaktur yang tergolong perusahaan kecil dan menengah di negara Inggris bagian Barat Daya. Penelitian ini mengembangkan model pengaruh Kepemimpinan kewirausahaan terhadap inovasi organisasi dengan memperhatikan pendekatan etika bagi kepentingan internal dan eksternal *stakeholder*. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya, seorang *entrepreneur leader* memperhatikan etika dalam setiap keputusan strategiknya. Hal tersebut disebabkan jika seorang *entrepreneurial leader* memiliki kemampuan untuk membuat skenario visioner yang memperhatikan etika, mampu menggerakkan anggota organisasi untuk melaksanakan visi maka akan mudah untuk diikuti oleh anggota organisasinya.

Hasil penelitian Mgeni (2015) pada Bisnis Kecil dan menengah di Tanzania menunjukkan bahwa Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis, dimana *entrepreneurship* dengan dimensi *proactive, innovative, risk taking, psycho-emotive, dan ethical behavior*. Kepemimpinan kewirausahaan yang mengandung dimensi etika akan memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja bisnis.

Kepemimpinan kewirausahaan sangat penting diterapkan pada berbagai jenis organisasi. Currie et al. (2008) melakukan eksplorasi konsep atau definisi *entrepreneurial leadership* pada sektor publik di Inggris. Pemimpin bertindak sebagai fasilitator dalam perilaku inovatif pada seluruh anggota organisasi. Kebijakan pemerintah di Inggris telah mendorong kepemimpinan yang lebih dinamis meliputi dimensi Kepemimpinan kewirausahaan Kewirausahaan sektor publik ditandai oleh kombinasi dari tiga lembaga yang berbeda yaitu: *stakeholder, entrepreneur* dan politik.

Ruvio et al. (2010) yang melakukan penelitian pada 158 perusahaan profit dan non profit di Israel. Penelitian pada perusahaan yang berdiri dari tahun 1994 – 1999 tersebut menunjukkan hasil pada salah satu hipotesis yang ditentukan adalah terdapat pengaruh positif visi Kepemimpinan kewirausahaan seorang pemimpin terhadap kinerja organisasi. Demikian pula Rahim et al. (2015) yang melakukan penelitian pada 391 pemilik UKM di Malaysia bertujuan menguji

pengaruh Kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Lisdiantini (2013) yang melakukan penelitian pada karyawan setingkat asisten manajer, menunjukkan hasil bahwa Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Menurut Jagdale dan Shankar (2014), yang melakukan penelitian pada bisnis kecil dan menengah di India memperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan kewirausahaan merupakan kepemimpinan visioner yang digunakan untuk merancang dan menggerakkan anggotanya agar berkomitmen terhadap visi yang merupakan nilai strategis organisasi. Selain itu Kepemimpinan kewirausahaan juga memberikan pengaruh terhadap kinerja manajemen sumberdaya manusia. Penelitian Ling dan Jaw (2011), pada 1.000 top manajemen yang terdaftar pada *Common Wealth Magazine*. Hasil analisis dengan metode SEM menunjukkan bahwa Kepemimpinan kewirausahaan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja top manajemen dan manajemen sumber daya manusia. Ojakuku et al. (2012), melakukan pengujian terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada 60 bank di Negeria. Gaya kepemimpinan yang diujikan pada penelitian ini adalah gaya transaksional, birokrasi, karismatik, transformasional, dan demokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian Iscan et al. (2014) yang dilakukan pada 135 bisnis kecil dan menengah di Turki juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap inovasi. Karakteristik gaya kepemimpinan transaksional tersebut terlalu memaksakan karyawan untuk melakukan seperti yang diharapkan pimpinan, sehingga karyawan dengan karakteristik tertentu akan merasa tertekan atas kondisi tersebut. Hal tersebut yang melatarbelakangi gaya kepemimpinan transaksional tidak akan memberikan pengaruh pada peningkatan inovasi dan kinerja organisasi. Namun gaya kepemimpinan transformasional dan demokrasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional dan demokrasi mencerminkan bahwa seorang pemimpin selalu memotivasi dan memberikan kesempatan karyawan untuk turut aktif dalam setiap pengambilan keputusan sehingga organisasi lebih kuat dalam lingkungan global yang kompetitif. Demikian pula Koech dan Namusonga (2012) yang melakukan penelitian pada perusahaan milik

negara di Kenya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang bervariasi terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap organisasi, maka pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, disesuaikan dengan kondisi lingkungan internal serta eksternal organisasi.

Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh penting terhadap inovasi organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya memberikan kontribusi untuk peningkatan inovasi dan kinerja organisasi. Pengaruh kepemimpinan dan inovasi secara langsung dan tidak langsung diungkapkan oleh Gupta et al. (2004) bahwa kepemimpinan kewirausahaan adalah peran seorang pemimpin dalam unit bisnis, dengan kapasitas untuk menciptakan berbagai inovasi agar mampu bersaing dengan lingkungan tidak pasti melalui konsepsi dan realisasi set transaksi baru. Namun hasil penelitian Chen (2007), yang meneliti pada 112 tim kewirausahaan berteknologi tinggi di Taiwan. Penelitian ini menguji pandangan bahwa kemampuan inovasi usaha dipengaruhi oleh interaksi *entrepreneurial leadership*. Indikator *entrepreneurial leadership* yang dipergunakan pada penelitian ini adalah *risk taking*, *innovativeness* dan *proaktif* yang menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *entrepreneurial leadership* terhadap kemampuan inovasi. Oleh karena itu pemimpin harus mengembangkan *entrepreneurial leadership* dengan memperhatikan kemampuan karyawan dan sumberdaya yang dimiliki, sehingga mampu memberikan motivasi untuk memunculkan peningkatan kreativitas dan inovasi organisasi. *Entrepreneurial leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya berdasarkan kekuasaan dan hirarki namun juga pada keterampilan individu seperti mencapai tujuan inovatif dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan (Skodvin & Andresen, 2006).

Sugianto dan Suranto (2013) yang melakukan penelitian pada bagian produksi salah satu stasiun TV di Surabaya, menunjukkan bahwa Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh negatif terhadap inovasi. Ini menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan Kepemimpinan kewirausahaan dari pimpinan akan berdampak berlawanan arah dengan inovasi karyawan. Jika Kepemimpinan kewirausahaan yang ditunjukkan pimpinan semakin baik, maka inovasi karyawan bagian produksi di SBO TV Surabaya menurun, begitu juga sebaliknya. Hal tersebut disebabkan karyawan tidak memiliki kemampuan, dan kompetensi untuk mengikuti perilaku *proaktif*, *risk taking* serta *inovatif* pemimpin. Kreativitas dari seorang *entrepreneurial leader* jika tidak memperhatikan kesiapan sumber daya

untuk penerapannya, maka akan menurunkan kemampuan inovasi anggota organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat (Greef, 2014) yang melakukan penelitian pada lima puluh manajer perusahaan dengan jenis yang bervariasi. Dengan demikian meningkatnya *entrepreneurial leadership* dalam organisasi, maka akan meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi. Hal tersebut akan dapat terwujud jika seorang *entrepreneurial leader* mempertimbangkan secara komprehensif terkait kesiapan, kemampuan dan ketrampilan karyawan.

Penelitian Greef (2014) pada 20 manajer dari organisasi non profit milik pemerintah Netherlands. Pada penelitian ini mempergunakan pendekatan kuantitatif dan eksploratif kualitatif dengan melakukan wawancara untuk mendapatkan pemahaman tambahan tentang fenomena dan perilaku pemimpin *entrepreneurial leadership*. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap kinerja sosial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* yang terdiri dari dimensi *autonomy*, *proaktiveness*, dan *taking ownership* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja sosial yang terdiri dari dimensi *people* (absensi, retensi karyawan, dan kesejahteraan) dan dimensi *planet* (lingkungan). Penerapan *entrepreneurial leadership* memberikan peningkatan pada kinerja sosial pada perusahaan non profit yang mengutamakan kepentingan masyarakat atau anggota organisasi.

Jagdale dan Shankar (2014), melakukan penelitian pada 144 perusahaan kecil dan menengah di India. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Keterbatasan sumber daya yang dimiliki merupakan fenomena yang terjadi pada perusahaan kecil dan menengah. Dewasa ini membutuhkan pemimpin yang efektif yaitu memahami kompleksitas lingkungan global yang berubah dengan cepat. Selain itu pemimpin di masing-masing level juga harus memahami karakteristik individu karyawan. Kepemimpinan kewirausahaan merupakan proses mewujudkan visi *entrepreneurship* dan memberikan inspirasi kepada tim untuk menerapkan visi dalam kecepatan tinggi dalam lingkungan yang tidak pasti, sehingga agar berhasil harus memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan memotivasi anggota organisasi berkontribusi pada efektivitas serta keberhasilan organisasi (Okudan & Rzasa, 2006).

Pemimpin yang memiliki kemampuan *entrepreneur* cenderung menimbulkan risiko dan sisi gelap (*the dark side of entrepreneurial leadership*). Berdasarkan pemaparan beberapa penelitian, maka pada penelitian ini mengacu pada penelitian Tarabishy and Solomon (2005) ; Chen (2007); Jagdale & Shankar

(2014); Rahyuda dkk. (2015) yang terdiri dari dimensi *Ability to Motivate, Visionary, Proactive, Innovativeness, Risk Taking, Achievement Oriented* dan *Persistence*

2.1.3 Rekrutmen

Rekrutmen merupakan sesuatu yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempublikasikan lowongan pekerjaan kepada publik dengan kualifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga calon pelamar siap untuk diseleksi.

Berikut beberapa pengertian rekrutmen menurut para ahli antara lain menurut (Malthis, Robert L. 2001) menyatakan bahwa Proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang memiliki kualifikasi dibutuhkan sesuai dengan perusahaan, untuk dipekerjakan di perusahaan.

Menurut Singodimedjo (2016:45) mengatakan rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk diperkerjakan dalam suatu organisasi.

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2012:93) mengatakan rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan memotivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Pendapat James A.F. Stoner (2018:41) rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu.

Definisi rekrutmen juga dikemukakan oleh Bangun (2012:140) rekrutmen tenaga kerja merupakan proses pencarian calon tenaga kerja yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan.

Ada beberapa kegiatan pokok dalam rekrutmen tenaga kerja, yaitu:

1. Menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang,
2. Memperoleh informasi di pasar tenaga kerja.
3. Menentukan metode penarikan tenaga kerja secara tepat.
4. Menyusun program penarikan tenaga kerja secara sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dapat bekerjasama dengan manajer lini dalam perusahaan.
5. Memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

6. Melakukan tindak lanjut terhadap calon tenaga kerja yang baik yang diterima maupun ditolak, untuk melakukan evaluasi mengenai efektif tidaknya penarikan tenaga kerja yang dilakukan.

Keenam kegiatan pokok ini dilakukan sesuai dengan ketentuan dan proses hukum yang berlaku ditempat dilakukannya penarikan tenaga kerja.

Menurut Samsudin (2010:81) tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen *recruiter* untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Semakin banyak calon karyawan yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar.

Dalam bukunya Sulistiyani & Rosidah (2012:94) mengemukakan tujuan-tujuan rekrutmen meliputi penarikan tenaga kerja sebagai alat keadilan sosial, penarikan tenaga kerja sebagai teknik untuk memaksimalkan efisien, dan penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik.

1. Rekrutmen sebagai alat keadilan sosial penarikan ini lebih berpihak pada kepentingan publik secara umum, bukan berakibat pada kepentingan spesifik yang harus dicapai oleh organisasi. Dalam hal ini penarikan tenaga kerja dilakukan dengan memberikan pertimbangan proporsional kepada pihak yang perlu dilindungi, yang sangat mungkin berposisi sebagai pihak dirugikan akibat penarikan tenaga kerja, apabila dibiarkan. Misalnya alokasi putra daerah dalam pegawai, merupakan visualisasi penarikan tenaga kerja sebagai alat keadilan sosial.
2. Rekrutmen sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi, penarikan ini merupakan sebuah penarikan tenaga kerja yang biasanya dilakukan secara ketat. Tujuan penarikan tenaga kerja dapat menjaring calon pegawai yang berkualitas, sehingga jika diterima kelak dapat memenuhi tuntutan organisasi. Pegawai yang diterima melalui ujian yang sangat ketat. Biasanya jumlah pendaftar dan latar belakangnya telah ditentukan, bahkan tidak jarang terjadi kerjasama dengan instansi tertentu, misalnya hanya menerima lulusan dari universitas tertentu saja.
3. Rekrutmen sebagai strategi responsivitas politik hal ini disesuaikan dengan gejolak suatu negara, masalah-masalah di perbatasan, perubahan kebijakan politik yang dibuat. Dengan kondisi yang berubah-ubah sangat mungkin kebutuhan sumber daya manusia secara sektoral yang berubah-ubah pula.

Kesimpulan dari pengertian rekrutmen adalah proses pengumpulan kandidat jabatan tertentu sesuai dengan rencana sumberdaya manusia dan standar

rekrutmen organisasi untuk mencari, menemukan, pelemar kerja yang sesuai pada jabatan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

Sebelum karyawan dapat direkrut untuk mengisi suatu jabatan tertentu, rekruter harus memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas dan kewajiban yang dipersyaratkan untuk mengisi jabatan yang ditawarkan. Apabila suatu jabatan telah dianalisis, maka uraian atau pernyataan tertulis tentang jabatan dan posisi jabatan tersebut dalam perusahaan/organisasi akan tertuang dengan jelas.

Proses rekrutmen merupakan kegiatan yang sangat krusial, menurut Samsudin (2010:90) proses rekrutmen merupakan tugas yang sangat penting, krusial, dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena kualitas sumber daya manusia yang akan digunakan perusahaan sangat bergantung pada prosedur rekrutment dan seleksi yang dilaksanakan proses pelaksanaan rekrutmen biasanya terdiri dari beberapa langkah ataupun tahapan.

Berikut ini langkah-langkah yang umum dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen, yaitu:

1. Mengidentifikasi jabatan yang lowong. Proses rekrutmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan baru di perusahaan, karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya Pemutusan Hubungan Kerja, atau karena pensiun yang direncanakan. Dengan melihat dinamika tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun (jika ada) maka akan diketahui jabatan yang sedang dilowong dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.
2. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan. Untuk memperoleh uraian jabatan atau *job description* dan spesifikasi jabatan atau *job specification* sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan harus dibuat secara hati-hati dan sejelas mungkin agar dalam penerapannya nanti tidak ditemui banyak kekaburan yang mengganggu proses selanjutnya.
3. Menentukan calon yang tepat. Jika persyaratan telah tersusun, maka langkah berikutnya adalah menentukan tempat kandidat yang harus dicari. Dua alternatif untuk mencari kandidat yakni dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Jika diambil dari dalam, apabila kebutuhan staf untuk masa yang akan datang telah direncanakan, perlu diketahui karyawan yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari luar perusahaan, perlu dipertimbangkan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat.

4. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat. Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen seperti iklan, *employee referrals*, *walk-ins*, dan *write-ins*, depnakertrans, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan lain sebagainya. Perusahaan juga dapat memilih lebih dari satu metode, bergantung pada situasi dan kondisi yang terjadi.
5. Memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan. Mengumpulkan berkas lamaran mereka, dan meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi.
6. Menyaring atau menyeleksi kandidat. Prosedur seleksi perlu dilakukan jika: (a) pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan ciri-ciri fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang; (b) ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan diisi. Ada banyak teknik atau metode seleksi yang dapat digunakan perusahaan. Hal yang terpenting untuk diperhatikan adalah masing-masing teknik seleksi mengukur karakteristik tertentu sehingga akan memberikan informasi yang berbeda-beda mengenai para kandidat.
7. Membuat penawaran kerja. Setelah seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menemukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu, selanjutnya yang perlu dipersiapkan adalah penawaran kerja. Termasuk disini adalah mempersiapkan perjanjian kerja (KKB), memperkenalkan secara lebih mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan, dan memastikan kandidat akan mulai bekerja. Hal terpenting dalam tahap ini adalah petugas rekrutmen harus menyiapkan kandidat cadangan untuk berjaga-jaga kalau kandidat pertama menolak tawaran kerja atau terjadi hal-hal yang tak terduga.
8. Mulai bekerja. Proses rekrutmen tidak berhenti begitu saja setelah kandidat menerima penawaran kerja. Ketika kandidat sudah menjadi pegawai maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama. Pegawai yang bersangkutan harus dimonitor dan dinilai kinerjanya secara teratur, serta diberikan pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini, petugas rekrutmen perlu mengkaji ulang cara-cara yang dipakai dalam merekrut dan menyeleksi pegawai. Hal ini sangat penting demi mencegah masalah-masalah yang mungkin timbul setelah pegawai diterima bekerja.

Menurut Bangun (2012:153) salah satu tugas bidang sumber daya manusia adalah menarik tenaga kerja sesuai kebutuhan perusahaan. Makin banyak pelamar yang didapatkan, makin tepat metode penarikan yang digunakan perusahaan, maka semakin besar peluang perusahaan mendapatkan tenaga kerja sesuai kualifikasi jabatan yang dibutuhkan.

Kesimpulan definisi rekrutmen adalah strategi rekrutmen yang baik akan memberikan hasil yang positif bagi organisasi atau perusahaan. Semakin efektif proses rekrutmen dan seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat.

2.1.3.1 Metode Rekrutmen

Metode yang diterapkan pada proses rekrutmen akan berpengaruh sangat besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode calon karyawan baru, dibagi menjadi metode terbuka dan metode tertutup.

1. Metode terbuka adalah dimana rekrutmen diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa baik cetak atau elektronik, ataupun dengan cara dari mulut ke mulut (kabar orang lain) agar tersebar ke masyarakat luas. Dengan metode terbuka ini diharapkan dapat menarik banyak lamaran yang masuk. Sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified (memenuhi syarat) menjadi lebih besar.
2. Metode tertutup adalah dimana rekrutmen diinformasikan kepada para karyawan atau orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik semakin sulit.

2.1.3.2 Sumber-Sumber Rekrutmen

Sumber karyawan atau sumber tenaga kerja, berasal dari sumber internal maupun eksternal.

1. Sumber internal yaitu posisi jabatan yang lowong ditarik dari karyawan yang telah ada dalam perusahaan. Penarikan tersebut dilakukan dengan cara mutasi atau transfer, baik sifatnya vertikal (promosi-demosi) maupun horizontal. Mutasi atau transfer adalah proses pemindahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan seseorang karyawan, baik secara vertikal maupun horizontal.
 - a. Vertikal, mutasi vertical terbagi pula kedalam beberapa cara, yaitu promosi dan demosi. Promosi adalah pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar. Sedangkan demosi adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu

organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun rendah.

- b. Horizontal, merupakan pemindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan atau tempat atau pekerjaan ke posisi atau jabatan atau tempat atau pekerjaan yang lain yang setara tanpa di ikuti dengan kenaikan atau penurunan jabatan.

Berikut kebaikan rekrutmen dengan sumber internal, diantaranya sebagai berikut: 1) biayanya kecil, 2) perilaku karyawan telah diketahui, 3) karyawan telah berpegalaman, 4) orientasi tidak diperlukan lagi, 5) kesempatan promosi bagi karyawan yang cakap, 6) motivasi semangat kerja karyawan meningkat, dan 7) loyalitas dan kedisiplinan karyawan lebih baik. Sedangkan keburukan rekrutmen dengan sumber internal, di antaranya sebagai berikut: 1) masalah pengisian lowongan tidak terselesaikan, karena mutasi akan menimbulkan kekosongan di tempat lama, 2) pelaksanaansistem kerja hanya begitu-begitu saja, 3) kewibawaan pejabat yang dipromosikan relatif kurang, dan 4) promosi sering didasarkan atas nepotisme, dan sebagainya.

2. Sumber eksternal yaitu mengisi lowongan jabatan yang kosong dengan menarik orang-orang dari luar perusahaan, diantaranya lembaga-lembaga pendidikan, kantor penempatan tenaga kerja, pasar tenaga kerja, nepotisme atau kawan-kawan karyawan. Penarikan tenaga kerja atau sumber daya manusia ini biasanya dilakukan melalui iklan pada media massa, seperti pada surat kabar, radio, dan televisi. Pemasangan iklan di media massa harus dengan menonjolkan hal-hal yang paling menarik bagi calon-calon pelamar. Keburukan rekrutmen dengan sumber eksternal, di antaranya sebagai berikut. 1) menurunkan semangat kerja karyawan lama, sebab kesempatan promosi tidak ada, 2) absensi dan pergantian karyawan lama cenderung meningkat, 3) loyalitas dan solidaritas pejabat baru masih diragukan, 4) orientasi dan induksi untuk jabatan baru harus dilakukan, 5) kedisiplinan dan kecakapan masih diragukan.

Adapun fakta empiris berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain Penelitian oleh Joy O. Ekwoaba, Ugochukwu. U. Ikeije, Ndubuisi Ufoma yang berjudul *The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance*, telah dipublikasikan oleh *Global Journal of Human Resource Management* Vol.3, No.2, pp.22-33, March 2015. Data dianalisis secara deskriptif dan statistik inferensial. *Chi-square statistic* digunakan untuk menguji keterkaitan hipotesis. Adapun temuan penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan kriteria seleksi memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian lain ditulis oleh Aphu Elvis Selase, dengan judul *The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance*. GN Bank, Greater Accra Region of Ghana as the Mirror. Yang telah dipublikasikan oleh Macrothink Institute, *Journal of Public Administration and Governance* ISSN 2161-7104, volume 8, No 3, 2018, Studi ini menyelidiki dampak dari rekrutmen dan kriteria seleksi terhadap kinerja di GN Bank, Accra Ghana sebagai titik konvergensi. Analisis terhadap 130 tanggapan valid yang diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden yang dipilih secara acak menemukan bahwa kriteria rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian lain oleh Muna, F., Azam, S.M.F., Albattat, A., dari Post Graduate Centre, Management and Science University, University Drive, Malaysia, dengan judul *Factors Affecting Recruitment and Selection Practice on Performance of Civil Service Organization in Maldives*, telah dipublikasikan oleh Amazedia Solutions, *International Journal of Scientific and Technology Research*, Volume 9, Issue 5, May 2020, Pages 74-78, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi praktik rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian menyatakan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Tabel 2.2

Referensi Dimensi/Indikator *Recruitment*

Peneliti & Tahun	Dimensi & Indikator
Aphu Elvis Selase (2018), dan Muna, F., Azam, S.M.F., Albattat, A. (2020)	1. Metode rekrutmen 2. Pelaksanaan rekrutmen 3. Persyaratan rekrutmen

Sumber: Hasil penelitian terdahulu (2021)

2.1.4 Inovasi

Dalam era globalisasi ini manajemen bisnis dituntut agar bisa terus berinovasi, menghadirkan hal yang baru, yang unik, yang lebih efisien, dan lebih baik dari produk dan jasa sebelumnya untuk dapat bersaing dengan kompetitor dan menarik konsumen sehingga bisnis perusahaan dapat berkelanjutan dalam waktu yang panjang.

Larsen dan Lewis (2007:180) menjelaskan bahwa salah satu karakter yang sangat penting dari wirausahawan adalah kemampuannya berinovasi. Tanpa adanya inovasi, maka bisnis suatu perusahaan tidak akan dapat bertahan lama. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, inovasi adalah penemuan baru yang

berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat) (<http://kbbi.web.id/>).

Inovasi memerlukan pencarian kesempatan baru, Wiratmo (2014: 36). Inovasi juga merupakan kemampuan mengkombinasikan unsur-unsur produksi yang ada dengan cara baru dan lebih baik.

Kata inovasi menunjukkan proses dan hasil pengembangan atau pemanfaatan mobilisasi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk (barang dan jasa) yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan. Suatu inovasi dapat bersifat baru bagi individu atau perusahaan, baru bagi pasar, bagi negara atau daerah dan bagi dunia, Farisi (2014:39).

Sesuatu hal yang inovatif bukan hanya melahirkan sesuatu yang baru namun haruslah bermanfaat bagi perusahaan dan konsumen melalui rekayasa atau modifikasi produk dan jasa yang ada agar lebih efisien dan efektif sehingga menarik konsumen untuk mengunjungi atau membeli jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

Pengertian Inovasi menurut UU No. 18 tahun 2002 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.

Pendapat Suryana (2014:54), inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreativitas menjadi sesuatu yang dapat diimplementasikan dan memberikan nilai tambah atas sumber daya yang dimiliki. Inovasi merupakan timbulnya sesuatu hal yang baru, misalnya berupa sebuah ide baru, sebuah teori baru, sebuah hipotesis baru, atau sebuah metode baru untuk manajemen sebuah organisasi dan usaha.

Kimberly (2014) inovasi sebagai keinginan dasar untuk beranjak dari teknologi atau proses operasional yang ada untuk bergerak maju menjauhi kondisi sekarang.

Menurut Kotler (2015:121) mendefinisikan inovasi sebagai sesuatu yang berkenaan dengan barang, jasa atau ide yang dirasakan baru oleh seseorang. Inovasi merupakan langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat bertahan dan unggul dalam persaingan di era globalisasi ini, dimana perubahan terjadi sangat cepat.

Dalam penelitian Smith et al (2011) inovasi merupakan mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Smith et al

mengajukan dua konsep inovasi yaitu keinovasian dan kapasitas berinovasi. Keinovasian adalah pikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai aspek budaya perusahaan, sedangkan kapasitas untuk berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses/produk baru secara berhasil. Semakin baik membangun kapasitas inovasi, semakin efektif suatu perusahaan dapat melakukan proses inovasi dan dengan demikian, semakin kuat kinerja inovasi.

Hasil penelitian dari Everett M. Rogers (1983) inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.

Inovasi pendapat dari Edquist (2001:99) 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.

(Rosenfeld: 2002) berpendapat bahwa Inovasi merupakan eksploitasi yang berhasil dari suatu gagasan baru (the successful exploitation of a new idea. (Mitra, 2001 dan the British Council, 2000), menyatakan bahwa inovasi merupakan mobilisasi pengetahuan, keterampilan teknologis dan pengalaman untuk menciptakan produk, proses dan jasa baru.

Peter F. Drucker (1992:31) 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.

Pada hasil penelitian dari Stephen Robbins (1994), menyatakan bahwa inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa. Robbins memfokuskan pada tiga hal utama diantaranya 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 mengkristal. 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 diimplementasikan termasuk hasil inovasi dibidang pendidikan. Dan yang terakhir upaya perbaikan yaitu usaha sistematis untuk

melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan yang terus menerus sehingga buah inovasi itu dapat dirasakan manfaatnya.

Schumpeter (1934) berpendapat inovasi adalah pengenalan produk, proses, dan pasar baru, serta pengembangan sumber pasokan baru.

Inovasi organisasi merupakan pengembangan produk, jasa baru atau perbaikan dan keberhasilannya dalam membawa produk atau jasa hingga ke konsumen (Gunday et al., 2011).

Secara konvensional istilah inovasi diartikan sebagai terobosan yang terkait dengan produk serta layanan baru. Jimenez & Valle (2011) mendefinisikan inovasi sebagai konsep lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses baru. Inovasi merupakan kemampuan fundamental untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran, gagasan, dan menawarkan produk baru yang inovatif serta peningkatan pelayanan bagi kepuasan pelanggan.

Hilmi et al. (2011:30) inovasi adalah salah satu faktor kunci untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam lingkungan bisnis, terutama pada pasar yang kompetitif. Organisasi harus mampu beradaptasi untuk mempertahankan daya saing pada lingkungan bisnis yang penuh dengan persaingan. Perusahaan yang lebih inovatif dapat mengatasi tantangan lingkungan dan memanfaatkan peluang pasar dibandingkan perusahaan kurang inovatif.

Kemampuan untuk berinovasi merupakan hal fundamental untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitif, artinya inovasi sangat penting untuk kelangsungan hidup perusahaan (Iscan et al., 2014).

Manajer harus menciptakan iklim organisasi yang mempromosikan pengembangan kemampuan yang diperlukan untuk berinovasi. Pada intinya inovasi adalah melakukan sesuatu yang berbeda dan memiliki nilai tambah (value added). Selain itu inovasi berkaitan dengan pengembangan metode produksi baru dan pembentukan sistem manajemen baru (Crossan & Apaydin, 2010).

Kondisi lingkungan yang dinamis membutuhkan kemampuan inovasi untuk mengadopsi produk dan proses baru untuk dapat meningkatkan keuntungan perusahaan (Roger, 1995).

Kemampuan inovasi adalah penentu paling penting bagi kinerja perusahaan. Hal ini meliputi penerapan cara baru dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan lingkungan internal dan eksternal. Inovasi merupakan kesuksesan dalam mengimplementasikan ide-ide kreatif dalam organisasi dengan memperhatikan lingkungan kerja dan faktor-faktor organisasi (Amabile et al., 1996).

Menurut Calantone et al. (2002) inovasi sebagai mekanisme kemampuan organisasi untuk menghasilkan ide-ide, produk, proses, dan sistem baru yang dibutuhkan agar dapat beradaptasi dengan perubahan serta persaingan pasar. Pendapat beberapa ahli tersebut memberikan pemahaman bahwa inovasi merupakan kebaruan produksi atau adopsi, asimilasi, dan eksploitasi di bidang ekonomi dan sosial. Hal tersebut menunjukkan bahwa usaha peningkatan inovasi dibutuhkan oleh semua jenis organisasi, yaitu perusahaan jasa maupun manufaktur. Perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan inovasi organisasi agar mampu memberikan nilai tambah bagi penciptaan produk dan pembaharuan jasa bagi konsumen.

Hurley and Hult (1998: 45) menyampaikan definisi 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.

2.1.4.1 Ciri-ciri Inovasi

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 Orsinalitas dan kebaruan.
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses 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 terdapat 6 (enam) 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 (*restructuring*) 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 kepegangatan, 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 unsur 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 untuk menghadapi persaingan global.

Menurut Keeh et al (2007) inovasi sangat penting karena beberapa alasan, yaitu:

1. Teknologi berubah sangat cepat seiring adanya produk baru, proses dan layanan baru dari pesaing, dan ini mendorong usaha *entrepreneurial* untuk bersaing dan sukses. Yang harus dilakukan adalah menyesuaikan diri dengan inovasi teknologi baru.
2. Efek perubahan lingkungan terhadap siklus hidup produk semakin pendek, yang artinya bahwa produk atau layanan lama harus digantikan dengan yang baru dalam waktu cepat, dan ini bias terjadi karena ada pemikiran kreatif yang menimbulkan inovasi.
3. Konsumen saat ini lebih pintar dan menuntut pemenuhan kebutuhan. Harapan dalam pemenuhan kebutuhan mengharap lebih dalam hal kualitas,

pembaruan, dan harga. Oleh karena itu keterampilan inovatif dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan konsumen sekaligus mempertahankan konsumen sebagai pelanggan.

4. Dengan pasar dan teknologi yang berubah sangat cepat, ide yang bagus dapat semakin mudah ditiru, dan ini membutuhkan metode penggunaan produk, proses yang baru dan lebih baik, dan layanan yang lebih cepat secara kontinu.
5. Inovasi bisa menghasilkan pertumbuhan lebih cepat, meningkatkan segmen pasar, dan menciptakan posisi korporat yang lebih baik.

Soleh (2014:74) mengklasifikasikan inovasi menjadi beberapa tipe, antara lain *administrative innovation, technical innovation, product innovation, process innovation, market innovation, incremental innovation*.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka disimpulkan bahwa inovasi adalah kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis melalui penciptaan ide atau gagasan baru yang di rencanakan, menerapkan ide-ide baru terhadap peluang yang ada untuk memberikan nilai tambah atas sumber daya yang dimiliki melalui metode yang terprogram, tindakan, produk, dan atau jasa yang dianggap baru oleh individu ataupun kelompok yang mengadopsinya. Kemampuan inovasi juga merupakan salah satu karakteristik yang harus dimiliki oleh setiap *entrepreneur* atau wirausahawan. Wirausahawan yang inovatif adalah wirausahawan yang mampu menciptakan hal-hal baru untuk terus berkembang. Seorang wirausahawan yang inovatif, dapat terlihat dari kemampuan yang dimiliki untuk mengimplementasikan setiap ide-ide kreatif yang ia pikirkan untuk menciptakan peluang.

Johne (1999) menyatakan pendapat bahwa ada tiga jenis inovasi yaitu inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi pasar, inovasi organisasi dan inovasi perilaku.

Inovasi produk memiliki makna paling jelas yaitu menghasilkan pendapatan, Inovasi proses menyediakan sarana untuk menjaga dan meningkatkan kualitas dan untuk menghemat biaya, Inovasi pasar memperhatikan peningkatan target pasar campuran (*mixed of target market*) dan bagaimana pasar yang terbaik dilayani. Inovasi organisasi berkaitan dengan desain format organisasi baru dan filosofi manajemen baru. Inovasi perilaku berkaitan dengan aktifitas inovasi dari organisasi perusahaan.

Pendapat Meeus dan Edquist, inovasi produk dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

1. Barang baru adalah inovasi produk material di sektor manufaktur.

2. Layanan baru merupakan hal yang tidak berwujud, sering dikonsumsi secara bersamaan untuk produksi mereka dan memuaskan kebutuhan non-fisik dari pengguna (Edquist,2001)

Meeus dan Edquist juga membagi dua inovasi proses yaitu inovasi kategori-kategori dan organisasi:

1. Inovasi proses teknologi mengubah cara produk yang diproduksi dengan memperkenalkan perubahan teknologi (fisik peralatan, teknik, sistem)
2. Inovasi organisasi adalah inovasi dalam struktur organisasi strategi, dan proses administrasi (Damanpour, 1987).

Inovasi produk menurut Myers dan Marquis (2007:36) menyatakan bahwa inovasi produk adalah gabungan dari berbagai macam proses yang saling memengaruhi antara yang satu dengan yang lain. Jadi inovasi bukanlah konsep dari suatu ide baru, penemuan baru atau juga bukan merupakan suatu perkembangan dari suatu pasar yang baru saja, tetapi inovasi merupakan gambaran dari semua proses - proses tersebut.

Kotabe (2012:289) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi inovasi produk yang dilakukan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan keputusan membeli. Dalam persaingan global, perusahaan harus dapat memodifikasi produknya untuk menambah nilai dari produk yang dihasilkannya dan harus dapat memenuhi kebutuhan dan selera yang pas dengan konsumen.

Sedangkan elemen penting dalam inovasi produk diantaranya kompetensi manajemen, produk baru harus memberikan nilai, keberhasilan produk baru dipengaruhi oleh fokus strategi, komitmen manajemen, lingkungan pasar dan timing (tepat waktu). Tujuan dari strategi inovasi produk adalah memastikan keunggulan kompetitif bagi produk bersangkutan. Strategi produk berhubungan dengan pemilihan, penjabaran, dan desain produk yang akan disampaikan kepada konsumen. Keberhasilan pengembangan suatu produk sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor penting seperti kemampuan manajerial, keterampilan teknologi, sumber dana financial dan sumber daya manusia yang tersedia.

Berikut disampaikan dimensi atau indikator dari inovasi berdasarkan pendapat beberapa ahli dalam penelitian sebelumnya sebagaimana ditampilkan dalam table 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.3
Sumber-sumber Referensi Indikator/*item Innovation*

Peneliti & Tahun	Dimensi & Indikator
Calantone et al. (2002)	Ide-ide baru, kreatif dalam proses, produk dan layanan baru, cara atau metode baru
Jimenez dan Valle (2005)	Inovasi administrasi, inovasi teknologi, inovasi produk, inovasi proses
Lin (2007)	Ide-ide baru, metode baru, kreatif, pemasaran produk dan pelayanan terdepan, mengelola risiko, pengenalan produk
Crossan & Apaydin (2010)	Inovasi produk, inovasi proses, inovasi model bisnis
Ho (2010)	Inovasi teknik, inovasi pemasaran, inovasi administrasi
Huang & Li (2009)	Inovasi administrasi dan inovasi teknis
Ar dan Baki (2011)	Inovasi produk, inovasi proses
Slavkovic dan Babic (2013)	Inovasi administratif, inovasi proses
Wang dan Tsai (2013)	Inovasi teknik, inovasi administratif
Setyanti et al. (2013)	Inovasi produk, inovasi proses, inovasi manajerial
Avermaete et.al. (2003)	Inovasi Produk, Inovasi Proses Layanan, Inovasi Organisasi, Inovasi pasar
Schumpeter (1949)	memperkenalkan produk baru atau perubahan kualitatif pada produk yang sudah ada, memperkenalkan layanan baru ke industri, membuka pasar baru.

Sumber: Hasil penelitian terdahulu (2021)

2.1.4.2 Strategi Inovasi

beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menghasilkan produk yang inovatif menurut Kotler (1987:73) yaitu dengan:

1. Mengembangkan atribut produk baru, melalui beberapa cara antara lain:
 - a. Adaptasi (gagasan lain atau pengembangan produk).
 - b. Modifikasi (mengubah warna, gerakan, suara, bau, bentuk dan rupa).
 - c. Memperbesar (lebih kuat, lebih panjang, lebih besar).
 - d. Memperkecil (lebih ramping, lebih ringan, lebih kecil).
 - e. Substitusi (bahan lain, proses, sumber tenaga).
 - f. Penataan kembali (pola lain, tata letak lain, komponen).
 - g. Membalik (luar menjadi dalam).
 - h. Kombinasi (mencampur, meramu, asortasi, rakitan, unit gabungan, kegunaan, daya pikat, dan gagasan).
2. Mengembangkan beragam tingkat mutu
3. Mengembangkan model dan ukuran produk (profilisasi produk)

Adapun penelitian tentang inovasi oleh peneliti terdahulu antara lain Penelitian yang dilakukan oleh Im, T., Campbell, J.W., Jeong, J., yang telah dipublikasikan oleh SAGE Publications Inc., *Review of Public Personnel Administration* Volume 36, Issue 3, September 2016, Pages 219. Adapun judul penelitian adalah *Commitment Intensity in Public Organizations: Performance, Innovation, Leadership, and Public Service Motivation*. Tujuan penelitian adalah untuk menguji apakah karakteristik organisasi memengaruhi hubungan antara *public service motivation* (motivasi layanan publik) dan komitmen organisasional afektif. Temuan menunjukkan bahwa persepsi kinerja organisasi dan kepemimpinan transformasional memperkuat hubungan antara PSM dan komitmen. Di sisi lain, iklim inovasi terbukti memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap komitmen organisasional bagi seluruh karyawan tanpa memandang level motivasi layanan publik mereka.

Penelitian lainnya adalah oleh Ayhan Karakaş, Yaşar ÖZ, Muhammet Raşit Yıldız yang berjudul *The Effect of Innovation Activities on Organizational Performance: A Research on Hotel Businesses*, telah dipublikasikan oleh *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4 (1), 49-59, March 2017. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana inovasi tersebut aktivitas dianggap oleh eksekutif bisnis, dan untuk menentukan efeknya tentang kinerja bisnis. Hasil dari penelitian ditemukan bahwa inovasi bisnis dalam penelitian 35% dari menjawab memberikan keunggulan bersaing, 45% mengatakan meningkat baik dan kualitas layanan, 8% mengatakan untuk menurunkan biaya tenaga kerja

dan 10% mengatakan untuk meningkatkan variasi barang dan layanan. Sedangkan bisnis menunjukkan bahwa mereka berinovasi untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan dengan tingkat tertinggi sebesar 45,8%, alasan yang paling tidak disukai dengan rasio 8,3% dipandang sebagai pengurangan biaya tenaga kerja,

Penelitian lain oleh Yusak Anshori (2009) yang berjudul Pengaruh Orientasi Pasar, *Intellectual Capital* dan Orientasi Pembelajaran Manajer terhadap Inovasi serta Kinerja Hotel Bintang Empat dan Lima di Jawa Timur ditemukan bahwa inovasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian Calantone et al. (2002) dengan sampel 400 vice president R & D pada CorpTech Directory of Technology Companies menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kemampuan inovasi sangat dibutuhkan agar perusahaan dapat bertahan pada lingkungan dinamis. Inovasi perusahaan dalam penelitian tersebut dikonseptualisasi dari dua perspektif yaitu pertama, merupakan perilaku yaitu tingkat adopsi inovasi perusahaan dan kedua adalah sebagai kesediaan organisasi untuk berubah.

Mengembangkan produk baru adalah hal yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Vermeulen et al. (2005) melaksanakan penelitian terkait pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pada 90 usaha kecil menengah sektor jasa keuangan di Belanda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa inovasi produk berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Inovasi yang dilakukan pada UKM sektor jasa keuangan terkait dengan mengembangkan produk baru, mengharuskan perusahaan untuk berinvestasi dan memodifikasi sistem yang ada. Data menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dalam penelitian mengalami masalah terkait sumber daya, insentif, dan teknologi informasi.

Hasil penelitian Darroch (2005) pada Usaha Kecil Menengah di Selandia Baru yang memiliki rata-rata 50 karyawan, menunjukkan bahwa inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa manajer yang ingin meningkatkan kinerja tidak mengejar untuk melakukan inovasi. Pada lingkungan kompetitif, seharusnya inovasi sangat diperlukan agar organisasi bisa tetap bertahan. Perilaku inovasi seorang manajer adalah faktor utama untuk kesuksesan proses inovasi. Sehingga manajer harus menyadari potensi strategis mereka serta keterampilan inovatif untuk memperkuat inovasi perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Crossan dan Apaydin (2010) bahwa pemimpin memiliki peran penting sebagai ujung tombak inovasi pada semua tingkatan organisasi dengan melakukan adopsi, asimilasi, eksploitasi ide-ide dan

pengetahuan baru sehingga memberikan nilai tambah bagi organisasi. Crossan dan Apaydin (2010) melakukan kajian secara sistematis terhadap literatur dan penelitian yang terkait dengan inovasi organisasi. Penelitian ini mengkonsolidasikan penelitian yang ada terkait inovasi, membangun koneksi dengan beberapa literatur dan mengidentifikasi kesenjangan antara aliran penelitian yang berbeda. Inovasi dinyatakan sebagai produksi atau adopsi, asimilasi, dan eksploitasi hal baru yang memberikan nilai tambah pada bidang ekonomi serta sosial. Hal tersebut dapat tercapai dengan pembaharuan dan pengembangan produk atau jasa, pengembangan metode produksi baru, dan pembentukan sistem manajemen baru.

Ho (2010) melakukan penelitian pada perusahaan industri elektronik di Taiwan terhadap 600 orang responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan inovasi organisasi yang terdiri dari inovasi teknologi, inovasi pemasaran dan inovasi administrasi berpengaruh terhadap hasil akhir organisasi yaitu kinerja keuangan dan kinerja pemasaran. Inovasi tidak hanya merupakan proses akan tetapi merupakan kombinasi dari unsur-unsur inovatif, mencakup kebutuhan yang tidak konsisten dari lingkungan, sehingga diperlukan proses produksi, dan perubahan sistem administrasi organisasi. Inovasi merupakan sarana untuk mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi pada lingkungan usaha.

Hasil penelitian oleh Morales et al. (2010) inovasi merupakan gagasan, metode atau perangkat baru. Tindakan menciptakan produk atau proses baru, termasuk penemuan serta pekerjaan diperlukan untuk membawa ide atau konsep ke dalam bentuk akhir. Penelitian ini dilakukan terhadap 168 CEO perusahaan otomotif dan perusahaan kimia di Spanyol. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan pertanyaan berstruktur berupa kuesioner. Structural Equations Model digunakan untuk menganalisis hipotesis penelitian, yang salah satu hasilnya menunjukkan bahwa inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian Hilmi et al. (2010) pada Usaha Kecil Mikro (UKM) di Malaysia menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inovasi proses dan kinerja perusahaan sedangkan inovasi produk berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Inovasi produk identik dengan penambahan investasi terkait dengan sumber daya perusahaan, selain itu sistem juga harus diperbaharui. Hal tersebut menunjukkan bahwa inovasi produk yang dilakukan jika tidak dipertimbangkan dengan baik akan menyebabkan penurunan kinerja perusahaan.

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan tingkat persaingan usaha yang semakin tinggi membutuhkan kemampuan inovasi teknologi serta inovasi proses agar perusahaan dapat memperoleh keuntungan dalam jangka panjang.

Ar dan Baki (2011) melakukan penelitian pada 270 UKM yang berlokasi di Turki menunjukkan bahwa inovasi proses dan inovasi teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Inovasi produk terkait dengan pengembangan sebuah kategori produk baru atau menerapkan perubahan skala kecil sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sementara itu, inovasi proses fokus pada budaya pengetahuan dan manajemen. Inovasi produk merupakan hasil perbaikan produk yang sudah ada berupa produk baru. Inovasi proses melibatkan penciptaan atau peningkatan metode serta perkembangan dalam proses atau system.

Wang dan Tsai (2013) pada penelitiannya menjelaskan bagaimana sumber daya, praktek manajemen, motivasi organisasi, keahlian, keterampilan kreativitas, dan motivasi intrinsik memengaruhi inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Hasil penelitiannya pada 586 pimpinan perusahaan jasa di Taiwan menunjukkan bahwa sumber daya dan praktik-praktik manajemen memiliki pengaruh langsung terhadap inovasi dalam organisasi. Penelitian tersebut memberikan indikasi bahwa inovasi akan dapat terwujud karena dukungan dari sumber daya yang dimiliki serta ketrampilan dan keahlian berbagai tingkatan manajemen dalam mengarahkan praktik-praktik manajemen pada perusahaan.

Inovasi merupakan perilaku atau kemampuan untuk memperkenalkan dan menunjukkan pengetahuan baru yang berguna bagi perusahaan. Slavkovic dan Babic (2013) melakukan penelitian pada 78 karyawan perusahaan manufaktur, perdagangan dan jasa. Inovasi yang terdiri dari inovasi proses dan administratif berpengaruh terhadap kinerja organisasi, selain itu inovasi tersebut juga memediasi pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Inovasi didukung oleh pengetahuan yang dimiliki sumber daya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Studi sebelumnya terkait pengaruh inovasi dan kinerja organisasi menunjukkan hasil beragam yaitu hubungan yang positif, beberapa diantaranya menunjukkan hubungan negatif dan ada juga yang menunjukkan tidak ada hubungan sama sekali. Hasil penelitian Hui et al. (2013) pada 168 perusahaan industri makanan di Taiwan menunjukkan bahwa inovasi merupakan faktor yang menentukan dan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Menurut Simpson et al. (2006) inovasi merupakan perilaku yang berisiko dan membutuhkan biaya besar, sehingga jika tidak didukung oleh sumber daya maka akan berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Pada hasil penelitian Rhee et al. (2009) menemukan bahwa inovasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bisnis.

Menguc dan Auh (2010) menyatakan bahwa inovasi produk berpengaruh positif pada kinerja di lingkungan bisnis yang stabil tetapi memberikan efek negatif pada lingkungan dinamis. Lingkungan dinamis ditandai oleh perubahan yang cepat serta tingkat persaingan tinggi membutuhkan pertimbangan yang baik terkait sumber daya pendukung agar dapat meningkatkan kinerja.

Setyanti et al. (2013) melakukan studi pada perusahaan batik di Jawa Timur. Dewasa ini inovasi merupakan isu yang sangat penting bagi UKM, terlebih industri batik merupakan salah satu sektor industri yang unik. Survey dilakukan pada 125 pemilik usaha batik dan dianalisis menggunakan Partial Least Square. Penelitian ini mengintegrasikan Resource Based View (RBV) dan Knowledge Based View (KBV). Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Iscan et al. (2014) pada 135 UKM di Turki menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan inovasi terhadap kinerja organisasi. Hasil utama dari studi empiris yang dilakukan dengan sampel 248 perusahaan sektor Teknologi Informasi Komunikasi (TIK) di Turki adalah bahwa terdapat pengaruh positif inovasi dan kinerja organisasi. Pada lingkungan dinamis membutuhkan pengembangan inovasi, kemampuan dan kinerja untuk bertahan hidup serta meningkatkan keunggulan kompetitif. Inovasi merupakan salah satu faktor yang penting untuk kelangsungan usaha. Inovasi menunjukkan bahwa konsep ini tidak boleh dianggap sebagai hasil sederhana namun sebagai proses pembelajaran, pengembangan pengetahuan dan keterampilan.

Berraies (2014) melaksanakan penelitian terkait pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi pada sektor industri informasi dan komunikasi di Tunisia (ICT). Kemampuan inovasi perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Perusahaan harus mencari cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi inovatif dan mencapai kinerja yang lebih baik serta memperkuat daya saing. Menurut hasil penelitian Omri (2015) pada UKM di Tunisia yang memiliki karyawan kurang dari 300 menunjukkan bahwa kreativitas seorang manajer adalah faktor utama untuk sukses proses inovasi. Didukung oleh the resource-based view theory (RBV) bahwa ketrampilan khusus sumber daya manusia akan menuju pada kinerja yang tinggi. Perusahaan pada dasarnya

memiliki sumber daya untuk mengembangkan kemampuan inovatif bagi hasil produksi dan pangsa pasar yang lebih besar, sehingga penting untuk membina hubungan berbasis kepercayaan antara manajer dan karyawan.

Kemampuan untuk berinovasi merupakan kunci sukses untuk pencapaian kinerja organisasi. Dewasa ini lingkungan bisnis menuntut organisasi untuk berinovasi secara terus menerus dengan mendorong pengembangan organisasi kreatif. Hasil penelitian Mokhber et al. (2015) pada 219 manajer dari 63 perusahaan manufaktur dan jasa di Iran menunjukkan bahwa pimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa salah satu antecedent penting inovasi pada organisasi adalah kemampuan manajer, pengetahuan, serta ketrampilan yang dimiliki.

Nawab et al. (2015) melakukan penelitian pada industri perbankan di Pakistan memposisikan inovasi sebagai pemediasi variabel knowledge sharing dan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dijelaskan bahwa kemungkinan hal yang menyebabkan kondisi ini adalah pertama, sebagian besar perusahaan Tunisia tidak memiliki departemen khusus untuk penelitian dan pengembangan, sehingga menerapkan struktur organisasi sesuai dengan standar negara. Standar birokrasi yang kaku tersebut akan melemahkan kreativitas anggota perusahaan untuk berinovasi. Kedua, kurangnya investasi dalam inovasi yang ditandai tidak tersedianya pendukung inovasi berupa sarana prasarana. Sehingga ada kesulitan untuk mewujudkan inovasi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini mengacu pada indikator pada penelitian Lin (2007) bahwa indikator inovasi organisasi ini dapat dipergunakan pada seluruh jenis organisasi serta produk yang dihasilkan dapat berupa barang dan jasa. Lembaga Perkreditan Desa yang merupakan salah satu organisasi jasa penting untuk melakukan inovasi berupa proses, teknik-teknik pelayanan kepada masyarakat serta pelanggan. Adapun indikator inovasi organisasi yang dapat dipergunakan pada seluruh jenis organisasi serta produk yang dihasilkan dapat berupa barang dan jasa. Inovasi organisasi merupakan kemampuan ide-ide baru, metode baru, kreatif, pemasaran produk dan pelayanan terdepan, mengelola risiko, pengenalan produk organisasi yang dimiliki untuk menghasilkan produk dan proses baru kepasaran.

2.1.5 Organisasi Pembelajaran

Konsep organisasi pembelajaran diperkenalkan oleh Peter Senge pada tahun 1990 yang menjelaskan bahwa pembelajaran praktik organisasi adalah

wajib bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan agar dapat mempelajari pengetahuan baru dan membagikannya dengan baik kepada semua karyawan lainnya.

Roberts, Ross, Kleiner, Smith, dan Senge (1994) mendefinisikan pembelajaran sebagai pengujian pengalaman yang berkelanjutan, dan transformasi pengalaman itu menjadi pengetahuan yang dapat diakses oleh seluruh organisasi, dan relevan dengan tujuan intinya.

Jamali (2009) menyebutkan bahwa dalam organisasi pembelajaran yang sejati, orang-orang di semua tingkatan, secara individu dan kolektif bekerja untuk meningkatkan kapasitas untuk menghasilkan hasil secara terus menerus. Konsep organisasi pembelajaran telah muncul dalam beberapa tahun terakhir. Ini mendorong baik akademisi maupun praktisi untuk menghasilkan buku teks dan studi dalam jumlah besar, dan telah diindikasikan secara luas sebagai resep untuk tindakan organisasi yang menguntungkan dan daya saing yang berkelanjutan.

Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai organisasi yang semua orang didalamnya terus melakukan pengembangan kapasitas diri mereka untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan, ini merupakan suatu pola baru untuk berfikir alami serta melakukan kegiatan belajar untuk mempelajari secara Bersama.

Senge, P.M. (1990), Senge mengembangkan konsep organisasi pembelajaran sebagai suatu organisasi yang melakukan suatu pekerjaan secara menyeluruh dimana didalamnya semua orang melakukan pekerjaannya secara bersama untuk menciptakan solusi yang inovatif dan terus melakukan pengembangan diri untuk keberhasilan masa depan. Senge menyampaikan pendapat terdapat lima elemen dasar organisasi pembelajaran yaitu *personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan system thinking*.

Menurut Tjakraatmadja (2006:123), organisasi pembelajaran adalah suatu perusahaan yang menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mau mengambil tindakan yang tepat.

Watkins dan Marsick (2003) memandang organisasi pembelajaran merupakan suatu sistem integratif yang digunakan didalam tempat kerja maupun lingkungan organisasi untuk meningkatkan dan mendukung proses belajar.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang organisasi pembelajaran, maka disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang menyadari pentingnya proses belajar bagi karyawan melalui dukungan sistem integratif yang digunakan didalam organisasi untuk meningkatkan kapasitas seluruh orang yang ada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi

Terdapat tiga hal yang mendasari dalam memahami konsep organisasi pembelajaran menurut Watkins dan Marsick (1997) yaitu proses belajar organisasi, berfikir dengan cara kolektif, dan lingkungan yang terstruktur sehingga dapat terhubung antara setiap divisi organisasi, hal ini memungkinkan terjadinya kegiatan belajar secara bersama dan dilakukan dengan cara terus menerus.

Watkins dan Marsick (1996) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran memiliki tujuh karakteristik yaitu kesempatan belajar berkelanjutan, penyelidikan dan dialog, kolaborasi dan pembelajaran tim, sistem untuk menangkap dan berbagi pembelajaran, visi kolektif, hubungan dengan lingkungan perusahaan dan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran.

Berdasarkan pada tujuh fitur organisasi pembelajaran tersebut, Watkins dan Marsick mendapatkan model baru yang menentukan komponen organisasi pembelajaran yang dapat dibagi menjadi tiga. Komponen pertama terdiri dari tingkat sistem dan pembelajaran berkelanjutan, komponen kedua adalah pembelajaran kemudian menghasilkan dan mengelola hasil pengetahuan dan komponen ketiga adalah hasil yang mengarah pada kinerja dan nilai organisasi.

Gould-Williams & Davies (2005) mengintegrasikan praktek *human resources* dengan organisasi pembelajaran yang memengaruhi kinerja, kesuksesan, dan daya saing organisasi.

Organisasi pembelajaran memiliki dampak yang sangat konstruktif terhadap hasil kerja, seperti kepuasan kerja dan kinerja organisasi (Dirani, 2009; Yang et al, 2004).

Pada dasarnya suatu pembelajaran dibangun oleh beberapa komponen yang mendasari seperti kepemimpinan, proses belajar, dan beberapa faktor yang mendukung lainnya yang secara keseluruhan oleh Watkins dan Marsick berdasarkan pendahulunya Argris dan Schon (1996) dan Senge, P.M (1990) dinyatakan dalam tujuh dimensi yaitu *continuous learning, inquiry and dialogue, theme learning, embedded system, empowerment, system connection, dan strategic leadership* (Watkins and Marsick, 2003).

2.1.5.1 Karakteristik Organisasi Pembelajaran

Parmono (2001) menyatakan bahwa upaya menjadi sebuah organisasi pembelajaran harus memperhatikan faktor-faktor budaya, strategi, struktur, dan lingkungan organisasi yang bersangkutan. Lebih jauh dikemukakan bahwa ada delapan karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi agar berhasil menjadi organisasi pembelajaran, yaitu:

1. Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari.
2. Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar.
3. Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan.
4. Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran.
5. Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran.
6. Adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten.
7. Semakin kaburnya batas-batas yang ada antar karyawan dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan pemasok-pelanggan (*supplier-customer relationship*) dalam setiap tahapan proses manajemen.
8. Adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*).

Adapun yang menjadi indikator organisasi pembelajaran menurut Senge (dalam Tjakraatmadja, 2006:153), yaitu:

1. *Disiplin Personal Mastery*

Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang master di bidang ilmunya. *Disiplin personal mastery* terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi (refleksi) diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kelemahan kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya; serta keterampilan untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

2. Disiplin Berbagi Visi

Oganisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

3. Disiplin Mental Model

Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

4. Disiplin Pembelajaran Tim

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerjasama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

5. Disiplin Berpikir Sistemik

Peter Senge (1990) melengkapi keempat disiplin di atas dengan disiplin berpikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang

memengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integratif dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik.

Studi empiris menunjukkan korelasi positif yang intens antara karakteristik utama organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja karyawan (Chang & Lee, 2007; Egan et al, 2004; Goh, 2003; Rose et al, 2009). Mulraney & Turner (2001), Rowden & Conine (2005). Goh (2003) menyoroti hubungan positif signifikan secara statistik antara kepuasan kerja dengan eksperimen dan kepemimpinan bersama. Penyediaan prospek pembelajaran yang dikombinasikan dengan pemberdayaan dan pemikiran sistem meningkatkan kepuasan kerja internal dan eksternal (Eylon & Bamberger, 2000).

Manajemen partisipatif dan keterlibatan aktif staf dalam proses organisasi meningkatkan komunikasi pengawasan dan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Kim, 2002). Memungkinkan karyawan untuk memberikan pengaruh yang besar terhadap lingkungan kerja mereka dan memperlakukan mereka sebagai pemangku kepentingan utama, meningkatkan kesenangan yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka.

Gaertner (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan yang merangsang pertanyaan, mempromosikan kerja tim, memberikan contoh dan menawarkan penghargaan, telah banyak dianggap sebagai saus untuk meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi secara negatif oleh tidak adanya komunikasi yang transparan dan terbuka, hubungan yang baik dan terpercaya dan kerja kelompok (Griffin et al, 2001).

Kontoghioehes, Awbrey dan Feurig (2005) mengukur hubungan dimensi organisasi pembelajaran tertentu dengan adaptasi perubahan, inovasi dan kinerja organisasi *bottom line*. Komunikasi terbuka dan berbagi informasi, promosi ide baru dan pengambilan risiko, informasi, waktu, fakta, dan ketersediaan sumber daya untuk melakukan pekerjaan seseorang secara profesional adalah dimensi organisasi pembelajaran yang ditemukan sebagai prediktor terkuat dari adaptasi perubahan cepat, produk cepat pengenalan, dan kinerja organisasi garis bawah. Sebuah pekerjaan penelitian telah dilakukan pada hubungan antara organisasi pembelajaran dan komitmen organisasional di antara manajer keperawatan. Ada hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dan komitmen organisasi, dan juga antara organisasi pembelajaran dan pengalaman kerja sesuai hasil penelitian

khusus ini. Hanya organisasi dengan adaptasi aktif yang dapat bertahan dan tetap mampu tumbuh (Yaghoubi; Raecisi; Afshar; Hasanzadeh; Javadi; dan Ansary, 2010).

Penelitian oleh M. Ahsin Sidqi, Asep Hemawan, Zainal, (2018). Studi menunjukkan bahwa secara positif meningkatkan efektivitas strategi inovasi dan organisasi pembelajaran menghasilkan peningkatan kinerja. Zahidul Karim dan Md. Mahfuzur Rahman (2018), penelitian menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara praktik organisasi pembelajaran dan kinerja.

Tabel 2.4
Referensi Dimensi/Indikator *Learning Organization*

Peneliti & Tahun	Dimensi & Indikator
Argris dan Schon (1996) dan Senge, P.M (1990), Watkiss and Marsick (2003)	Tujuh dimensi yaitu <i>continuous learning, inquiry and dialogue, thema learning, embedded system, empowerment, system connection, dan strategic leadership</i>
Sidqi, Hemawan, Zainal, (2018) dan Karim dan Rahman (2018)	<i>Continuous learning, dialogue, dan empowerment.</i>

Sumber: Hasil penelitian terdahulu (2021)

2.1.6 Komitmen Organisasional

Pendapat Greenberg & Baron (2003:160), komitmen organisasional adalah derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

Steers & Porter (1983:442), menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap dimana individu mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Menurut Luthans (2006), komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

McShane & Von Glinow (2008:119), berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah pengaruh yang paling kuat, dimana orang mengidentifikasi terhadap permintaan dan sangat termotivasi untuk melaksanakannya, bahkan ketika sumber motivasi tidak lagi hadir.

Hasil penelitian Mathins & Jackshon (2000), komitmen organisasional adalah derajat dimana karyawan mempercayai dan menerima tujuan-tujuan organisasi serta tidak akan meninggalkan organisasi tersebut.

Mowday (1992), merupakan orang yang pertama yang menyebut komitmen organisasional dengan komitmen kerja. Dia berpendapat bahwa komitmen merupakan dimensi perilaku manusia yang digunakan untuk menilai loyalitas karyawan terhadap perusahaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly (1989). Menyebutkan komitmen pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan seseorang terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

Lincoln (1994), dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen organisasional yang mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi.

Robbins (1989), sesuai hasil penelitiannya menemukan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Penelitian Zurnali (2010), menghasilkan temuan komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang memengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif.

Hasil penelitian Fred Luthan (2005), komitmen organisasional didefinisikan sebagai berikut:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan
3. Keyakinan tertentu, penerimaan nilai, dan tujuan organisasi.

2.1.6.1 Pedoman Implementasi Organisasi Pembelajaran

Dessler (2004:106) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan, yaitu:

1. Berkomitmen pada nilai manusia. Membuat aturan tertulis, memperkerjakan menejer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi perusahaan. Memperjelas misi dan ideologi, berkharia, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, dan membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang koprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, kerja tim, dan berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

Hasil penelitian Curtis and Wright (2001) menjelaskan bahwa konsep ini dapat dipecah menjadi tiga komponen, yaitu:

1. Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi,
2. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, dan
3. Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi

Porter et.al. (2003) dalam penelitiannya mengembangkan tiga bagian dari definisi komitmen organisasional:

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat dari tujuan dan nilai organisasi,
2. Kesiediaan untuk bekerja keras sebagai bagian dari organisasi, dan
3. Keinginan yang kuat untuk mengingat organisasi

Dari penelitian yang dilakukan oleh Newstrom and Davis (2002), komitmen organisasional merupakan tingkat dimana individu memihak dan ingin secara kontinu berpartisipasi aktif dalam organisasi, yang tercermin melalui karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi,
2. Kesiediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, dan
3. Adanya keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.

Hasil penelitian dari Zurnali (2010), hal menarik dalam pengertian komitmen organisasional adalah apa yang dikemukakan oleh Durkin (1999:127), bahwa komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut.

Kemudian dinyatakan bahwa gambaran yang lebih jelas mengenai definisi komitmen organisasional adalah yang dikemukakan oleh Allen and Meyer (2009), yang mengemukakan Komitmen organisasional diidentifikasi tiga jenis komitmen; komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi atau memiliki implikasi untuk memengaruhi apakah karyawan akan melanjutkan organisasi.

Berdasarkan pendapat dari para ahli, maka disimpulkan bahwa Komitmen organisasional adalah identifikasi dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, perasaan pekerja atas keterlibatannya dalam tugas-tugas yang harus diemban dalam organisasi, serta perasaan pekerja atas loyalitasnya terhadap organisasi.

Hasil penelitian dari Allen and Meyer (2009) sering digunakan oleh para peneliti di bidang Ilmu Perilaku Organisasi dan Ilmu Psikologi. Bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang memengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen, yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasan cinta pada organisasi.
2. Komitmen kontinu (*continuance commitment*), yaitu persepsi seseorang atas biaya dan risiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinu, yaitu melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.

Penelitian yang berkaitan dengan para karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap tinggal bersama organisasi dikarenakan mereka ingin tinggal (*because they want to*). Para karyawan yang memiliki komitmen kontinu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi (*because they have to*). Dan para karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat dikarenakan mereka merasa bahwa mereka harus tinggal bersama (*because they fell that they have to*).

Dalam penelitian tentang komitmen organisasional yang mencoba menganalisis karyawan-karyawan perusahaan yang dalam menjalankan aktivitas

organisasi bersentuhan dengan teknologi informasi dan komunikasi seperti perusahaan telekomunikasi dan informasi, perbankan, pertambangan, pemasaran, konsultan perencanaan, otomotif, semi konduktor, dan bioteknologi. Cut Zurnali (2010) mendefinisikan masing-masing dimensi komitmen organisasional tersebut sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada suatu organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.
2. Komitmen kontinu (*continuance commitment*) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

Studi empiris menunjukkan hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi antara lain penelitian oleh Salih Zeki Imamoglu, Huseyin Ince, Hulya Turkcan, Birsen Atakay (2019), hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi memengaruhi komitmen organisasi, berbagi pengetahuan, dan kinerja perusahaan. Selain itu, komitmen organisasional memengaruhi berbagi pengetahuan dan kinerja perusahaan.

Penelitian Aysen Berberoglu, Hikmet Secim (2105), terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dan kinerja organisasi yang dirasakan dan komitmen organisasional memengaruhi persepsi kinerja organisasi.

Tabel 2.5

Referensi Dimensi/Indikator *Organizational Commitment*

Peneliti & Tahun	Dimensi & Indikator
Allen and Meyer (2009)	<i>Affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment</i>
Cut Zurnali (2010), Zeki Imamoglu, Ince, Turkcan, Atakay (2019), Aysen Berberoglu, Hikmet Secim (2105)	Komitmen afektif (<i>affective commitment</i>), Komitmen kontinu (<i>continuance commitment</i>), dan Komitmen normatif (<i>normative commitment</i>)

Sumber: Hasil penelitian terdahulu (2021)

2.1.7 Kinerja Organisasi

Kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan Sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode (Mulyadi, 2015 dalam Widia & Agus, 2018. Menurut (Mulyadi, 2015:328 dalam Nugrahayu dan Retnani, 2015), kinerja perusahaan sebagai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran-sasaran stratejik yang telah ditetapkan melalui inisiatif stratejik pilihan.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Moeheriono, 2014:96).

Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson,1988:179). Hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang yang ada di dalamnya disebut sebagai kinerja organisasi. Kinerja organisasi sebagai sebuah konsep mengalami berbagai perkembangan pengukuran dan definisi. Menurut Mulyadi (2007:328) kinerja perusahaan sebagai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategik pilihan.

Nina Lamatenggo dan Hamzah, (2012:118) mengatakan bahwa kinerja adalah serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi.

Keban (1995:1) menyatakan kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan. Yang berarti bahwa kinerja dijabarkan sebagai stratifikasi atau penilaian suatu pekerjaan dipandang seberapa tinggi tingkat pencapaian hasil atas tujuan yang ditetapkan.

Ivancevich, Donnelly dan Gibson (1996:48) mengatakan bahwa kinerja adalah ukuran utama keberhasilan suatu organisasi dan tanggung jawabnya. Pendapat ini menegaskan bahwa kinerja merupakan standar organisasi untuk mencapai keberhasilan yang menjadi tanggung jawabnya. Prawirosentono (1999:2) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Bastian (dalam Hessel Nogi 2005:175) kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

Armstrong dan Baron (dalam Wibowo 2007:2) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Widodo (2006:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja perusahaan diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu *previous performance* dan kinerja organisasi lain *benchmarking*, serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan (Moehariono 2014:105)

Kinerja organisasi diartikan sebagai kemampuan organisasi atau perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu *previous performance* dan kinerja organisasi lain *benchmarking*, serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan (Muhammad, 2008:14).

Dari berbagai definisi kinerja organisasi oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan *performance* atau penampilan atau hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuan organisasi serta dapat diukur dengan standar yang telah ditetapkan selama periode tertentu.

Hotel bintang empat di Jawa Timur dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya agar dapat beroperasi dengan efektif dan efisien sehingga mampu bertahan di iklim persaingan yang semakin kompetitif. Salah satu upaya untuk dapat bertahan dan memajukan usahanya adalah dengan cara pengembangan organisasi melalui rekrutmen sesuai kualifikasi jabatan dan kebutuhan, memiliki kepemimpinan yang kewirausahawan, inovatif serta mengkondisikan organisasi menjadi tempat yang mendukung upaya pembelajaran dan komitmen karyawan.

2.1.7.1 Faktor Yang Pengaruhi Kinerja Organisasi

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja usaha pendapat Rucky, Ahmad (2014:56) adalah:

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

Hasil penelitian oleh Chien (2004), terdapat lima faktor utama yang menentukan pencapaian kinerja organisasi yaitu

1. Gaya kepemimpinan dan lingkungan organisasi
2. Budaya organisasi
3. Design pekerjaan
4. Model motivasi
5. Kebijakan sumber daya manusia.

2.1.7.2 Penilaian Kerja

Penilaian kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program dan kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja.

Dwiyanto (2006:47) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya.

Budiyanto (2013:57) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses standarisasi pekerjaan dan penilaian pekerjaan yang telah dilakukan dengan menggunakan parameter standar kerja yang telah ditetapkan tersebut

Pasolong (2007:186) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja dapat dijadikan,

1. Sebagai dasar untuk memberikan kompensasi kepada pegawai yang setimpal dengan kinerjanya.
2. Sebagai dasar untuk melakukan promosi bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik.
3. Sebagai dasar untuk melakukan mutasi terhadap pegawai yang kurang cocok dengan pekerjaannya.

4. Sebagai dasar untuk melakukan demosi terhadap pegawai yang kurang atau tidak memiliki kinerja yang baik.
5. Sebagai dasar untuk melakukan pemberhentian pegawai yang tidak lagi mampu melakukan pekerjaan.
6. Sebagai dasar memberikan diklat terhadap pegawai, agar dapat meningkatkan kinerjanya sebagai dasar untuk menerima pegawai baru yang sesuai dengan pekerjaan yang tersedia.
7. Sebagai dasar untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu organisasi.

2.1.7.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategi organisasi dan mewujudkan visi dan misinya (Moeheriono 2014). Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1998). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward dan punishment system (Ulum, 2009).

Menurut (Moeheriono, 2014:124), pada dasarnya ukuran kinerja yang baik mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Berhubungan dengan tujuan perusahaan
2. Mempunyai perhatian yang seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang
3. Menggambarkan aktivitas kunci manajemen
4. Dipengaruhi oleh tindakan karyawan
5. Siap dipahami oleh karyawan
6. Digunakan dalam evaluasi dan bermanfaat bagi karyawan
7. Bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah
8. Digunakan konsisten dan teratur

Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang atau organisasi. Pengukuran kinerja ini merupakan hal yang penting untuk dilakukan karena hasil pengukuran suatu kinerja berpengaruh pada pengambilan keputusan dan kebijakan manajemen terkait dengan pencapaian visi dan misi organisasi atau perusahaan. Hasil pengukuran kinerja juga memberikan informasi atas pencapaian atau prestasi perusahaan dalam menjalankan strategi perusahaan. Apabila dari hasil pengukuran kinerja tersebut perusahaan mengalami kendala dalam menjalankan strategi yang ditetapkan perusahaan sebelumnya, perusahaan dapat memperbaiki berbagai sisi dari kinerja perusahaan yang diukur.

Tujuan pengukuran kinerja perusahaan menurut Moeheriono (2014:133) adalah sebagai berikut:

1. Untuk memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi
2. Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya
4. Untuk memberikan penghargaan maupun hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur, sesuai dengan metode pengukuran yang telah disepakati
5. Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja perusahaan.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
7. Membantu proses kegiatan perusahaan
8. Untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara obyektif
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi

Manfaat pengukuran kinerja bagi suatu kinerja usaha bermanfaat untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi (Mulyadi, 2015:227). Manfaat pengukuran kinerja menurut (Mulyadi, 2015) adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
4. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dalam pengukuran kinerja, diperlukan alat ukur yang tepat untuk mengukur kinerja. Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memotivasi manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Dimensi kinerja usaha merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk menjelaskan dan memahami mengenai hasil suatu aktivitas kegiatan penentuan Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang system pengukuran kinerja pada IKU disajikan serangkaian ukuran yang lebih fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi serta lebih mementingkan tentang keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang, pada organisasi yang beorientasi pada profit (organisasi bisnis) dan non profit (nirlaba/ organisasi sosial), Moeheriono (2014:41-42).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan yaitu untuk menilai keberhasilan perusahaan. Metode pengukuran kinerja *balanced scorecard* merupakan sebuah konsep pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000: 22) sebagai metode pengukuran kinerja komprehensif yang tersusun dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut (Kaplan & Norton, 2000:17), metode pengukuran kinerja *balanced scorecard* (kartu stok berimbang) adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Kerangka kerja ini meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. *Balanced scorecard* merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan.

Berimbang menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan esktern. Definisi *balanced scorecard* menurut (Pearce & Robinson, 2007:254 dalam Dewi, 2015) adalah suatu kumpulan dari empat ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan, yaitu kinerja keuangan, pengetahuan mengenai pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hansen dan Mowen (2006) yang dikutip oleh Dewi (2015), menyatakan bahwa visi dan strategi organisasi diterjemahkan ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja yang terdapat dalam empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif

pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).

Menurut (Pearce dan Robinson, 2007:255), *balanced scorecard* mengarahkan suatu perusahaan untuk mengaitkan strategi jangka panjangnya dengan sasaran dan tindakan yang nyata. Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja pengukuran kinerja yang menyatakan visi dan strategi organisasi dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen, 2003). *Balanced scorecard* mempunyai empat perspektif sebagai komponen dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, hal tersebut dapat memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong serta antara ukuran obyektif yang keras dengan ukuran subyektif yang lunak.

Menurut (Kaplan dan Norton, 2000:55), terdapat empat perspektif *balanced scorecard* ukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini berorientasi kepada para pemegang saham. Menurut (Kaplan, 1996 dalam Ciptani, 2000), pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan, yaitu:

- a. Pertumbuhan pendapatan,
- b. Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, dan
- c. Penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem,

- infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
2. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua dimana perusahaan perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi. Tolak ukur yang digunakan misalnya ROI (*Return On Investment*), *Profit Margin* dan *Operating Ratio*.
 3. *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun membangun kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja. Dalam mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan, perusahaan juga dapat menggunakan analisis rasio (Hansen dan Mowen, 2006), diantaranya:
 - a. Rasio Likuiditas, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aset lancar yang dimiliki. Rasio likuiditas adalah *Current Ratio*, *Quick Ratio*, dan *Cash Ratio*.
 - b. Rasio Solvabilitas, disebut juga sebagai rasio leverage mengukur perbandingan dana yang memiliki perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kredit perusahaan tersebut. Rasio yang digunakan yaitu *Total Debt to Equity Ratio* dan *Total Debt to Total Asset Ratio*.
 - c. Rasio Profitabilitas, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Ukuran yang dipakai untuk menghitung rasio profitabilitas yaitu *Gross Profit Margin*, *Net Profit Margin*, *Return On Investment*, dan *Return On Equity*.
 - d. Rasio Pertumbuhan, digunakan untuk menghitung besarnya tingkat pertumbuhan perusahaan dalam suatu periode tertentu. Rasio yang digunakan untuk menghitung rasio pertumbuhan adalah rasio laba terhadap saham beredar (EPS), rasio harga saham terhadap laba per

lembar saham (P/E Ratio), rasio harga saham terhadap penjualan (P/S Ratio) dan rasio harga saham terhadap nilai buku (PB/V Ratio).

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini berorientasi pada pelanggan, yaitu pelayanan yang optimal terhadap pelanggan dan segmen pasar yang dikuasai oleh perusahaan. Dalam perspektif pelanggan ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama menurut (Kaplan, 1996:67 dalam Ciptani, 2000), yaitu:

- a. Pengukuran pangsa pasar yaitu pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau unit terjual.
- b. *Customer retention* (retensi pelanggan) yaitu pengukuran yang dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
- c. *Customer acquisition* (akuisisi pelanggan) yaitu pengukuran yang dapat dilakukan melalui presentase jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang ada.
- d. *Customer satisfaction* (kepuasan pelanggan) yaitu pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik, diantaranya adalah survei dan *personal interview*.
- e. *Customer profitability* (profitabilitas pelanggan) yaitu profitabilitas pelanggan merupakan besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada pelanggan. Profitabilitas pelanggan dihitung dari keuntungan jasa atau produk dibagi dengan total pendapatan jasa atau produk dan dinyatakan dalam persen. Aspek-aspek pengukuran tersebut di atas masih bersifat terbatas, sehingga diperlukan pengukuran lain yaitu pengukuran terhadap semua aktivitas yang mencerminkan nilai tambah bagi pelanggan yang berada pada pangsa pasar perusahaan. Pengukuran lain tersebut dapat berupa atribut produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan (kegunaan, kualitas dan harga), hubungan antar pelanggan (pengalaman membeli dan hubungan pribadi dengan pelanggan), citra dan reputasi produk atau jasa di mata pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan pengukuran terhadap seluruh kinerja perusahaan, termasuk manajer dan karyawan dalam

menyediakan produk yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan pemegang saham. Ada tiga proses dalam perspektif bisnis internal, yaitu:

- a. Proses inovasi merupakan hal yang penting untuk dapat mempertahankan posisi dalam segmen pasar yang telah dikuasai perusahaan atau bahkan meningkatkan posisi perusahaan dalam segmen pasar. Hal ini dikarenakan pelanggan selalu tertarik pada produk yang lebih canggih, lebih baik kualitas maupun bentuknya dan berbeda dibandingkan dengan produk yang sudah ada di pasaran. Sehingga proses inovasi ini harus diperhatikan oleh perusahaan demi kepuasan pelanggan dan kemajuan perusahaan.
 - b. Proses operasi lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Proses operasi ini berkaitan dengan penyediaan barang hingga barang sampai pada pelanggan.
 - c. Pelayanan purna jual. Pengukuran pelayanan purna jual terhadap pelanggan, meliputi pelayanan servis, garansi, penanganan terhadap produk cacat atau rusak, serta proses pembayaran atas transaksi penjualan kredit. Pengukuran pada pelayanan purna jual ini merupakan hal yang penting karena berpengaruh pada tingkat kepuasan pelanggan terhadap perusahaan yang nantinya akan memengaruhi pangsa pasar dan pendapatan perusahaan untuk jangka panjang.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut (Hansen dan Mowen, 2006 dalam Dewi, 2015), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

- a. Peningkatan kemampuan pegawai. Dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai, perusahaan perlu memberikan pelatihan kepada pegawai agar pegawai memiliki keahlian yang diharapkan dapat bersinergi untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Peningkatan motivasi pegawai. Motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi pegawai, karena dengan motivasi yang tinggi akan meningkatkan semangat pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga berpengaruh pada kinerja yang baik yang akan memudahkan perusahaan untuk menjalankan strategi dan mencapai tujuan perusahaan. Tidak dipungkiri bahwa motivasi terkadang naik turun, sehingga perusahaan perlu melakukan tindakan untuk meningkatkan motivasi pegawai agar pegawai bisa memberikan kinerja terbaik untuk pencapaian tujuan perusahaan.

- c. Peningkatan kemampuan sistem informasi. Informasi yang tepat dan akurat sangat diperlukan oleh pegawai. Pegawai akan terbantu dengan ketersediaan informasi yang akurat mengenai informasi pelanggan, informasi jumlah barang, informasi ketersediaan barang dan informasi lainnya. Sehingga perusahaan perlu meningkatkan kemampuan sistem informasi, agar kinerja pegawai dan aktivitas perusahaan berjalan lancar.

Berikut disampaikan dimensi dan indikator dari kinerja organisasi berdasarkan referensi para peneliti sebelumnya:

Tabel 2.6
Sumber-sumber Referensi Dimensi/Indikator Kinerja Organisasi

Peneliti & Tahun	Dimensi & Indikator
Dempsey et al. (1997)	Keuangan (keuangan), kualitas produk dan kepuasan pelanggan (product quality & customer satisfaction), efisiensi proses (proses efficiency), inovasi produk
Kaplan dan Norton (2001); Anthony & Govindarajan (2005),	Kinerja keuangan dan kinerja non keuangan Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan
Calantone et al. (2002).	Return on investment, return on asset, return on sales, profitability
Darroch (2005)	Keuangan : keuntungan (Profit), Non keuangan : market share, pertumbuhan penjualan
Arsyad (2006)	Kinerja keuangan dan kinerja non keuangan
Zhining & Nianxin (2012)	Kinerja perusahaan : operational dan keuangan
Kim et al. (2013)	Profitability, pertumbuhan pendapatan, kepuasan kerja, produktivitas karyawan, kualitas jasa dan produk
Hermes et al. (2012)	Kinerja finansial, non keuangan dan sosial
Kipesha (2013)	Kinerja keuangan, kinerja pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, kinerja sosial.
Slavkovic & Babic (2013)	Penurunan biaya, produktivitas karyawan, peningkatan keuntungan, kualitas produk dan layanan, kepuasan pelanggan, perubahan teknologi, problem solving, reputasi organisasi

Peneliti & Tahun	Dimensi & Indikator
Zahari et al. (2014)	Keuangan dan non keuangan (Return On Investment, Return On Aset, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, kualitas produk dan pengembangan produk baru).
Kokanuch dan Tuntrabundit (2014)	Perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif manajemen, perspektif karyawan
Chiu dan Chien (2015)	Keuangan dan non keuangan (konsumen, internal bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran)

Sumber : Hasil penelitian terdahulu (2021)

Tabel 2.6 menunjukkan bahwa kinerja organisasi yang dipergunakan oleh peneliti sebelumnya, dominan merupakan prestasi yang dicapai dari faktor keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan jika didukung oleh aspek-aspek non keuangan akan lebih representatif menunjukkan kinerja perusahaan (Halim et al., 2009). Tujuan akhir akan terwujud tidak hanya faktor keuangan saja, tetapi faktor non keuangan seperti proses juga berperan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kedua indikator menggambarkan perspektif lebih luas dalam mengukur kinerja.

Dewasa ini, organisasi fokus pada pengelolaan aset tidak berwujud yang bersifat non-keuangan, daripada mengelola aset berwujud. Menurut Slavkovic dan Babic (2013), kinerja organisasi terdiri dari indikator sebagai berikut:

1. Penurunan biaya, merupakan kemampuan perusahaan untuk menurunkan biaya dari pendapatan yang diperoleh pada operasional konstan.
2. Produktivitas karyawan, merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dari sarana prasarana pendukung yang disediakan perusahaan.
3. Peningkatan profitabilitas, adalah laba yang diperoleh perusahaan dengan mengurangi pendapatan dan biaya yang terjadi.
4. Kualitas produk dan jasa, adalah mutu serta kualitas berbagai jenis produk (barang/jasa) yang ditawarkan kepada consume.
5. Kepuasan pelanggan, merupakan kepuasan yang dirasakan konsumen atas produk yang dihasilkan.
6. Pemecahan masalah (problem solving) dengan cepat, merupakan kemampuan perusahaan untuk memecahkan masalah dengan cepat.
7. Responsif terhadap perubahan teknologi, adalah tindakan perusahaan merespon dengan cepat perubahan teknologi yang sesuai dengan dunia bisnis.

8. Reputasi organisasi merupakan kemampuan perusahaan untuk selalu menjaga nama baik di mata konsumen dan masyarakat.

2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu pendukung guna memperkuat adanya *research gap* adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah perilaku organisasi dalam manajemen sumber daya manusia khususnya pengaruh kepemimpinan kewirusahaan, inovasi, rekrutmen, organisasi pembelajaran, komitmen organisasional dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa disertasi dan jurnal-jurnal. Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan, sebagian besar menyatakan bahwa variabel kepemimpinan kewirusahaan, inovasi, rekrutmen memiliki pengaruh terhadap organisasi pembelajaran, komitmen organisasional dan kinerja organisasi.

Sementara itu berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan kewirusahaan, inovasi, rekrutmen organisasi pembelajaran, komitmen organisasional dan kinerja organisasi oleh peneliti sebelumnya terdapat beberapa *research gap* antara lain hasil penelitian yang berbeda, obyek penelitian yang berbeda, variabel yang digunakan berbeda, serta batasan penelitian dan rekomendasi penelitian selanjutnya, sehingga diputuskan untuk meneliti lebih lanjut guna mendapatkan penjelasan tentang pengaruh kepemimpinan kewirusahaan, inovasi, rekrutmen organisasi pembelajaran, komitmen organisasional dan kinerja organisasi.

adapun hasil penelitian terdahulu yang relevan dalam penelitian ini digunakan untuk membantu mendapatkan gambaran dalam menyusun kerangka berfikir mengenai penelitian ini.

2.2.1 Pengaruh *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Learning Organization*

Penelitian oleh M. Ahsin Sidqi, Asep Hemawan, Zainal, yang berjudul *Sustainable Innovation Strategy and Role of Learning Organization in Improving Business Unit Performance Empirical Study on Electricity Company in Indonesia*, yang dipublikasikan oleh *American Research Journal of Business and Management* ISSN-2379-1047, Volume 4, Issue 1, tahun 2018. Studi ini menguji pengaruh strategi inovasi dan peran organisasi pembelajaran terhadap kinerja unit bisnis PLN. Dimensi dari strategi inovasi adalah: 1) kepemimpinan kewirusahaan, 2) inovasi proses, 3) inovasi layanan, dan 4) organisasi pembelajaran sebagai mediasi untuk meningkatkan unit bisnis kinerja. Unit bisnis

PT. Pengolahan data menggunakan SPSS 19 dan SEM dengan aplikasi perangkat lunak LISREL Versi 8.8. Temuan dari penelitian ini adalah peran organisasi pembelajaran dan kepemimpinan kewirausahaan terhadap inovasi menjadi sumber pengetahuan dan kapabilitas baru serta dapat menghasilkan inovasi yang lebih berkualitas dan berkelanjutan pada akhirnya meningkatkan kinerja unit bisnis. Studi ini juga membuktikan pengaruh positif dari strategi inovasi berkelanjutan akan meningkatkan kinerja. Kinerja unit bisnis terbukti dipengaruhi oleh dirinya sendiri atau bersama-sama oleh faktor inovasi kepemimpinan kewirausahaan, inovasi proses, inovasi layanan dan di mediasi dengan organisasi pembelajaran. Variabel organisasi pembelajaran memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja. Studi ini menunjukkan bahwa secara positif meningkatkan efektivitas strategi inovasi dan organisasi pembelajaran menghasilkan peningkatan kinerja. Sesuai hipotesis ketiga yaitu kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi, berdasarkan uji hipotesis pernyataan kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi hasilnya didukung.

Penelitian lain berjudul *Leadership, Learning Organization and Job Satisfaction in Ghanaian Telecommunications Companies*, oleh Remy Nyukorong, yang dipublikasikan oleh *European Scientific Journal October 2016* edition vol.12, No.29 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan dan mempelajari dimensi organisasi tentang kepuasan kerja karyawan. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur; total 700 kuesioner dibagikan dan 500 tanggapan valid dikembalikan. Data diolah dengan menggunakan analisis faktor eksplorasi serta multipel regresi linier. Temuan studi mengungkapkan dampak positif dari interaktif mempelajari organisasi membangun blok pada kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan perilaku kepemimpinan menyebabkan positif signifikan berdampak pada organisasi pembelajaran.

2.2.2 Pengaruh Entrepreneurial Leadership terhadap Organizational Commitment

Penelitian yang terkait dengan *entrepreneurial leadership* dan *organizational commitment* dilakukan oleh Wayan Gede Supartha dan Amrita Nugraheni Saraswaty dari Universitas udayana, Bali, Jurnal penelitian telah dipublikasikan oleh *Medwell Journals, Journal of Engineering and Applied Science* 14 (1): 233-241, 2019. Judul penelitiannya adalah *The Impact Entrepreneurial Leadership on Organizational Performance, A Case of Credit*

Cooperative in Bali Indonesia. Hasil penelitian menyatakan bahwa *entrepreneurial leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

Penelitian lain yang menemukan hasil berbeda adalah penelitian yang dilakukan oleh A Newman, tahun 2018, berjudul *Examining the Influence of Servant and Entrepreneurial Leadership on the Work Outcomes of Employees in Social Enterprises*. Penelitian ini meneliti pengaruh relatif dari dua gaya kepemimpinan yang berbeda, kepemimpinan yang melayani dan kepemimpinan kewirausahaan atas komitmen organisasional dan inovatif perilaku karyawan yang bekerja di perusahaan sosial. Data penelitian diperoleh dari 169 karyawan dan 42 wirausaha sosial. Hasil penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap komitmen organisasional positif namun tidak signifikan.

2.2.3 Pengaruh *Entrepreneurial Leadership* terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian tentang pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap kinerja organisasi dilakukan oleh Rabia Imran dan Raghad Ezzeldin Aldaas yang berjudul *Entrepreneurial Leadership: A Missing Link Between Perceived Organizational Support and Organizational Performance*, tahun 2020, bertujuan untuk mengeksplorasi kepemimpinan wirausaha (*entrepreneurial leadership*) sebagai mediator dalam hubungan dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) dan kinerja organisasi (*organizational performance*). Penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif untuk menguji hipotesis, sampel yang dipilih secara purposif dari 216 responden dari sektor UKM Oman dipilih untuk penelitian ini. Uji analisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) dan kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian lain berjudul *Entrepreneurial Leadership and MNE Subsidiary Performance: The Moderating Role of Subsidiary Context*, dilakukan oleh Almasa Sarabia, Fabian J. Froeseb, Daniel H.M. Chngc, Klaus E. Meyerd, adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan model bagaimana kepemimpinan wirausaha *Chief Executive Operation* anak perusahaan memengaruhi kinerja anak perusahaan dan bagaimana hubungan ini dimoderasi oleh konteks anak perusahaan itu menentukan kebijaksanaan manajerial. Untuk menguji hipotesis penelitian, peneliti menggabungkan data survei dan arsip pada 291 Anak perusahaan multi nasional yang beroperasi di Korea Selatan. Penelitian menemukan bahwa kepemimpinan kewirausahaan *Chief Executive Operating*

anak perusahaan meningkatkan kinerja anak perusahaan dan bahwa hubungan ini diperkuat oleh kebijaksanaan manajerial.

Penelitian lain dengan judul *Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executive and Non-Executive*. Ditulis oleh Prachee Mishra dan Rajnish Kumar Misra dan dipublikasikan pada tahun 2017, memiliki tujuan menganalisis kontribusi positif yang signifikan dari atribut kepemimpinan kewirausahaan pada efektivitas organisasi terlepas dari tipologi organisasi. Penelitian menggunakan metode survei sampling terhadap 410 responden dari perusahaan manufaktur terbuka dan tertutup, adapun hasil penelitian adalah penting untuk merancang intervensi pada atribut kepemimpinan kewirausahaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Hardy Loh Rahim, Zanariah Zainal Abidin, Shahimi Mohtar, Azahari Ramli, yang telah dipublikasikan oleh *International Academic Research Journal of Business and Technology* 1(2) 2015 Page 193-2, dengan judul *The Effect of Entrepreneurial Leadership Towards Organizational Performance*. Tujuan penelitian adalah untuk menguji bagaimana kepemimpinan kewirausahaan dapat memengaruhi kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan partisipan 391 responden, dalam penelitian ini dengan menerapkan teknik sampling acak sistematis dari total 645.136 pemilik UKM di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

2.2.4 Pengaruh *Recruitment* terhadap *Learning Organization*

Sampai saat ini belum ditemukan penelitian tentang pengaruh *recruitment* terhadap *learning organization*, namun ditemukan beberapa penelitian tentang pengaruh *recruitment* terhadap *organization performance* dan *commitment*, antara lain penelitian oleh Peter Butali dari Garissa University College, Kenya, bersama David Njoroge (2020) dari Kirinyaga University, Kenya, dengan judul *Selective Hiring, Organizational Performance and Commitment*, yang telah dipublikasikan oleh *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. *Volume 22, Issue 1. Ser. IV (January, 2020)*, PP 63-69. Adapun temuan penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan kriteria seleksi memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian lain berjudul *Factors Affecting Recruitment and Selection Practice on Performance of Civil Service Organization in Maldives*, ditulis oleh Muna, F., Azam, S.M.F., Albattat, A., dari Post Graduate Centre, Management and Science University, University Drive, Malaysia, telah dipublikasikan oleh *Amazedia Solutions, International Journal of Scientific and Technology Research*,

Volume 9, Issue 5, May 2020, Pages 74-78. Temuan penelitian menyatakan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh sistem rekrutmen terhadap kinerja organisasi, maka penelitian ini mencoba mendapatkan *novelty* bahwa rekrutmen memiliki pengaruh terhadap *learning organization*.

2.2.5 Pengaruh *Recruitment* terhadap *Organizational Commitment*

Penelitian tentang pengaruh *recruitment* terhadap *organizational commitment* dilakukan oleh Peter Butali dari Garissa University College, Kenya, bersama David Njoroge dari Kirinyaga University, Kenya, dengan judul *Selective Hiring, Organizational Performance and Commitment*, telah dipublikasikan oleh *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. *Volume 22, Issue 1. Ser. IV (January, 2020)*, PP 63-69. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak perekrutan selektif terhadap kinerja organisasi dan untuk menetapkan efek moderasi dari komitmen organisasional pada hubungan antara perekrutan selektif dan organisasi kinerja. Populasi penelitian adalah 5.866 karyawan dari tiga perusahaan negara di Kenya. Ini adalah Perusahaan Gula Mumias, Kenya Power, dan KenGen. Desain penelitian survei deskriptif diadopsi di belajar. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa perekrutan selektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Lebih lanjut, temuan menunjukkan bahwa komitmen afektif dan komitmen normatif memoderasi hubungan antara perekrutan selektif dan kinerja organisasi.

Penelitian tentang pengaruh *recruitment* terhadap *organizational commitment* adalah penelitian oleh Alansaari, O.I.A., Yusoff, R.B.M.D., Ismail, F.B, dari Universitas Tun Hussein On Malaysia (UTHM), Malaysia, yang berjudul *The Mediating Effect of Employee Commitment on Recruitment Process Towards Organizational Performance in UAE Organizations*, dipublikasikan oleh *Growing Science, Management Science Letters, Volume 9, Issue 1, 2019, Pages 169-182*. Tujuan utama dari makalah ini adalah untuk menyelidiki dampak dari proses rekrutmen terhadap kinerja organisasi. Telah dihipotesiskan dalam penelitian ini bahwa proses rekrutmen yang efektif dapat meningkatkan proses organisasi. Setelah meninjau literatur secara kritis, studi ini menemukan komitmen karyawan sebagai faktor kunci yang memengaruhi hubungan antara proses rekrutmen dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, tujuan kedua dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran mediasi komitmen karyawan dalam hubungan antara proses rekrutmen dan kinerja organisasi. Data dikumpulkan dari 247 karyawan Fujairah National Group of UAE dan model persamaan struktural

menggunakan AMOS digunakan untuk menganalisis data. Temuan studi ini akan membantu praktisi HR, pembuat kebijakan dan peneliti dalam memahami hubungan antara komitmen karyawan, proses rekrutmen, dan kinerja organisasi.

Penelitian lain oleh Abdul Latif, Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Islam Indonesia, dengan judul penelitian Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh rekrutmen, seleksi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Studi yang dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro Yogyakarta ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan alat perhitungan SPSS 23. Hasil perhitungan dari studi ini menunjukkan bahwa semua variabel memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja, rekrutmen dan seleksi (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,249, pelatihan (X2) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,384, komitmen organisasional (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,351 Adanya hubungan positif pada semua variabel memiliki hubungan yang searah sehingga semua hipotesis yang diuji pada penelitian ini diterima.

2.2.6 Pengaruh *Recruitmnet* terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian oleh Joy O. Ekwoaba, Ugochukwu. U. Ikeije, Ndubuisi Ufoma yang berjudul *The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance*, telah dipublikasikan oleh *Global Journal of Human Resource Management* Vol.3, No.2, pp.22-33, March 2015. Penelitian ini menyelidiki dampak dari rekrutmen dan kriteria seleksi kinerja menggunakan Fidelity Bank Plc, Lagos Nigeria sebagai *focal point*. Penelitian ini mengadopsi desain penelitian survei dan kuesioner terstruktur yang digunakan untuk mengumpulkan data. Populasi penelitian meliputi enam divisi bisnis utama Fidelity Bank Plc di Negara Bagian Lagos. Responden meliputi pekerja posisi atas, menengah dan bawah di bagian pemasaran dan bagian operasi bank. Ada 3.756 karyawan tetap di Fidelity Bank Plc. Ini instruktif untuk diperhatikan bahwa dari 3.756 karyawan tetap di Fidelity Bank Plc, 1.315 (35%) dari Fidelity Bank karyawan kontrak bekerja di Negara Bagian Lagos sementara sisanya bekerja di negara bagian lain negara. Teknik pengambilan sampel secara acak digunakan untuk memilih setiap elemen populasi di divisi bisnis. Sebanyak 16 staf penuh dan enam staf kontrak dipilih menggunakan nomor seri koresponden dipilih dari tabel nomor acak. Sebanyak 132 eksemplar kuesioner diberikan dari mana 130

eksemplar telah diisi dengan sah dan dikembalikan. Data dianalisis secara deskriptif dan statistik inferensial. *Chi-square statistic* digunakan untuk menguji keterkaitan hipotesis. Adapun temuan penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan kriteria seleksi memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian lain ditulis oleh Aphu Elvis Selase, dengan judul *The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance*. GN Bank, Greater Accra Region of Ghana as the Mirror. Yang telah dipublikasikan oleh Macrothink Institute, Journal of Public Administration and Governance ISSN 2161-7104, volume 8, No 3, 2018, Studi ini menyelidiki dampak dari rekrutmen dan kriteria seleksi terhadap kinerja di GN Bank, Accra Ghana sebagai titik konvergensi. Analisis terhadap 130 tanggapan valid yang diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden yang dipilih secara acak menemukan bahwa kriteria rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi ($X^2 = 35,723$; $df = 3$; $p < 0,05$). Semakin obyektif kriteria rekrutmen dan seleksi maka semakin baik kinerja organisasi ($X^2 = 20,007$; $df = 4$; $p < 0,05$). Oleh karena itu, sangat penting untuk menempatkan kandidat di bawah pemeriksaan dan pemeriksaan yang cermat untuk membayangkan kebutuhan organisasi sebagai efek sampingnya. Hasil dari uji coba teori menunjukkan bahwa kriteria rekrutmen dan seleksi berdampak besar pada pelaksanaan perusahaan.

Penelitian lain oleh Muna, F., Azam, S.M.F., Albattat, A., dari Post Graduate Centre, Management and Science University, University Drive, Malaysia, dengan judul *Factors affecting recruitment and selection practice on performance of civil service organization in Maldives*, telah dipublikasikan oleh Amazedia Solutions, International Journal of Scientific and Technology Research, Volume 9, Issue 5, May 2020, Pages 74-78, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi praktik rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian menyatakan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

2.2.7 Pengaruh *Innovation* Terhadap *Learning Organization*

Penelitian berjudul *Principal entrepreneurship competence based on creativity and innovation in the context of learning organizations in Indonesia*, ditulis oleh Syam, H., Akib, H., Patonangi, A.A., Guntur, M., jurnal telah dipublikasikan oleh Allied Business Academies, Journal of Entrepreneurship Education Volume 21, Issue Special Issue, 2018, Article number 1528-2651-21-S1-193,13, Adapun tujuan penelitian adalah penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan implementasi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah berbasis kreativitas dan inovasi dalam mewujudkan *good school*

governance (GSG). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik diskusi kelompok terfokus dan melalui studi pustaka, serta observasi dan pengalaman penulis selama berperan sebagai konsultan dan pemangku kepentingan di bidang pendidikan. Analisis dilakukan secara deskriptif-kualitatif-interpretatif. Temuan penelitian adalah penguatan dan pengembangan model kreativitas prototipe (*creative 4-P*), Person atau perilaku kreatif-inovatif individu dan kelompok, Pers atau lingkungan kreatif, proses kreatif, dan produk kreatif (Akib, 2005) pada tingkat implementasi atau level praksis, inovasi yang berharga dalam organisasi pembelajaran. Kreativitas dan inovasi menjadi dasar penguatan dan penerapan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya. Implikasi teoritisnya adalah untuk memperkuat gagasan David Osborne dan Ted Gaebler tentang *Reinventing Government* (Osborne & Gaebler, 1992) dan *Banishing Bureaucracy* (Osborne & Plastrik, 1997), yang menandai era baru reformasi atau transformasi organisasi (Akib, 2011) di Indonesia dalam merumuskan strategi pembangunan alternatif.

Penelitian lain oleh Gil, A.J., Rodrigo-Moya, B., Morcillo-Bellido, J. *The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective*, dipublikasikan oleh Emerald, Leadership and Organization Development Journal Volume 39, Issue 6, 6 August 2018, Pages 694-711. Adapun tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap budaya dan struktur pembelajaran, dan kedua konstruk tersebut terhadap kapasitas inovasi. Metodologi penelitian menggunakan sebuah studi kuantitatif menggunakan survei melalui kuesioner. Temuan penelitian adalah, sesuai hipotesis yang dikonfirmasi bahwa kepemimpinan memengaruhi budaya dan struktur pembelajaran, dan keduanya berdampak pada kapasitas inovasi sekolah.

Penelitian yang terkait dengan inovasi dan *learning organization* adalah penelitian yang berjudul *Hospitals as learning organizations: Fostering innovation through interactive learning*, ditulis oleh Dias, C., Escoval, A., dipublikasikan oleh Lippincott Williams and Wilkins, Quality Management in Health Care Volume 24, Issue 1, 13 January 2015, Pages 52-59, Tujuan penelitian adalah untuk memberikan pemahaman analitis tentang rumah sakit sebagai organisasi pembelajaran. Lebih lanjut menganalisis perkembangan organisasi pembelajaran sebagai cara untuk meningkatkan inovasi dan kinerja di sektor rumah sakit. Data primer tentang fleksibilitas organisasi, inovasi, dan kinerja dikumpulkan 95 administrator melalui survei, wawancara. Hasil menunjukkan bahwa kombinasi dari beberapa ciri organisasi dari organisasi pembelajar

meningkatkan kapasitasnya untuk pengembangan inovasi. Model logistik yang disajikan mengungkapkan bahwa rumah sakit yang diklasifikasikan sebagai organisasi pembelajaran lanjutan memiliki peluang 5 kali lebih besar untuk mengembangkan inovasi daripada organisasi pembelajaran dasar. Temuan empiris selanjutnya menunjukkan insentif, standar, dan persyaratan pengukuran sebagai elemen kunci untuk integrasi sistem pemberian layanan dan perluasan kapasitas saat ini untuk pembelajaran terstruktur dan real-time di sektor rumah sakit.

Penelitian lain oleh Fu, H.-W. yang telah dipublikasikan oleh Modestum LTD, *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, Volume 13, Issue 9, 2017, Pages 6347-6356, Adapun judul penelitiannya adalah *Organizational learning and organization innovation in the tourist hotels - An empirical study*, Dalam menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat dan hotel turis yang tidak dapat diprediksi serta kebutuhan konsumen yang meningkat, pembelajaran terus-menerus diperlukan untuk hotel turis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan kelangsungan hidup. Oleh karena itu, pembelajaran berkelanjutan diperlukan untuk organisasi dan individu di hotel turis; namun, tingkat dan jenis pembelajaran berbeda. Untuk meningkatkan daya saing internasional, hotel turis harus secara efektif menyerap, mentransfer, dan bahkan menciptakan pengetahuan baru untuk inovasi yang efektif. Untuk alasan ini, "pembelajaran organisasi" dan "penciptaan pengetahuan" menjadi kunci dalam penelitian inovasi di masa depan. Total 360 kuesioner didistribusikan, dan 304 kuesioner valid, dengan tingkat pengambilan 84%. Hasil penelitian disimpulkan seperti di bawah ini. 1) Pembelajaran organisasi menunjukkan korelasi positif yang signifikan dengan penciptaan pengetahuan. 2) Penciptaan pengetahuan menunjukkan korelasi yang sangat positif dengan inovasi organisasi. 3) Pembelajaran organisasi menyajikan korelasi positif yang sangat positif dengan inovasi organisasi. 4) Penciptaan pengetahuan muncul sebagai mediasi pada hubungan antara pembelajaran organisasi dan inovasi organisasi.

Penelitian lain oleh Hamdani, N.A., Susilawati, W., dengan judul *Application of information system technology and learning organization to product innovation capability and its impact on business performance of leather tanning industry*, yang dipublikasikan oleh Science Publishing Corporation Inc, *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, Volume 7, Issue 2, 2018, Pages 131-135. Tujuan penelitian adalah untuk melakukan analisis teknologi sistem informasi dan organisasi pembelajaran memainkan peran strategis dalam pengembangan kinerja industri kulit. Meski begitu, sebagian besar

industri kecil kulit di Garut menganggap bahwa teknologi merupakan investasi besar yang tidak dapat berdampak langsung terhadap kinerja bisnis. Penelitian ini menggunakan metode survei eksplanatori kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah 95 penyamak kulit baik formal maupun industri rumahan yang berlokasi di Sukaregang, Garut, Jawa Barat. Data dianalisis menggunakan PLS-SEM. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa penerapan teknologi sistem informasi berpengaruh positif terhadap kemampuan inovasi produk penyamakan kulit. Sedangkan organisasi pembelajaran tidak berpengaruh terhadap kemampuan inovasi produk. Namun demikian, baik teknologi sistem informasi maupun organisasi pembelajaran berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis.

2.2.8 Pengaruh *Innovation* terhadap *Organizational Commitment*

Penelitian tentang pengaruh *innovation* terhadap *organizational commitment* dilakukan oleh Im, T., Campbell, J.W., Jeong, J., yang telah dipublikasikan oleh *SAGE Publications Inc., Review of Public Personnel Administration Volume 36, Issue 3, September 2016, Pages 219*. Adapun judul penelitian adalah *Commitment Intensity in Public Organizations: Performance, Innovation, Leadership, and Public Service Motivation*. Tujuan penelitian adalah untuk menguji apakah karakteristik organisasi memengaruhi hubungan antara *public service motivation* (motivasi layanan publik) dan komitmen organisasional afektif. Temuan menunjukkan bahwa persepsi kinerja organisasi dan kepemimpinan transformasional memperkuat hubungan antara PSM dan komitmen. Di sisi lain, iklim inovasi terbukti memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap komitmen organisasional bagi seluruh karyawan tanpa memandang level motivasi layanan publik mereka.

2.2.9 Pengaruh *Innovation* terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian oleh Ayhan karakaş, Yaşar ÖZ, Muhammet Raşit Yıldız yang berjudul *The Effect of Innovation Activities on Organizational Performance: A Research on Hotel Businesses*, telah dipublikasikan oleh *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4 (1), 49-59, March 2017. Inovasi adalah salah satu metode persaingan terpenting perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana inovasi tersebut aktivitas dianggap oleh eksekutif bisnis, dan untuk menentukan efeknya tentang kinerja bisnis. Untuk tujuan ini, kuesioner disiapkan oleh memanfaatkan literatur. Kuesioner terdiri dari tiga bagian. Di bagian pertama bagian "Penyebab Inovasi Bisnis", di bagian kedua "Inovasi Mengukur Ekspresi" dan di bagian ketiga "Pernyataan yang Menunjukkan Kinerja Bisnis". Akibatnya, untuk memastikan kelangsungan usaha dalam kondisi

persaingan yang ketat, itu penting untuk menekankan aktivitas inovatif untuk mengimbangi pasar. Itu terlihat ke arah data yang diperoleh dari bisnis yang kami capai bahwa kegiatan inovasi bisnis memengaruhi kinerja. Itu Hasil penelitian dapat membantu perusahaan pariwisata di Turki untuk mengadopsi teknologi logistik inovatif dan mengembangkan strategi yang lebih baik dan juga bisa menjadikan mereka penyedia jasa pariwisata berbasis inovasi. Dalam penelitian ini dilakukan penelitian untuk mengetahui alasan mengapa bisnis perhotelan memiliki jasa residensial membuat inovasi, metode mana yang paling mereka pedulikan untuk inovasi dan jenis efek dari inovasi tersebut dalam kinerja bisnis. Formulir pertanyaan yang dikumpulkan dari penelitian Erdem et al., (2011) telah terbentuk. Formulir pertanyaan ini telah diterapkan pada bisnis hotel yang memiliki layanan residensial secara tatap muka. hasil dari alasan inovasi bisnis dalam penelitian ditampilkan. 35% dari bisnis itu peserta penelitian menjawab memberikan keunggulan bersaing, 45% mengatakan meningkat baik dan kualitas layanan, 8% mengatakan untuk menurunkan biaya tenaga kerja dan 10% mengatakan untuk meningkatkan variasi barang dan layanan. Sedangkan bisnis menunjukkan bahwa mereka berinovasi untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan dengan tingkat tertinggi sebesar 45,8%, alasan yang paling tidak disukai dengan rasio 8,3% dipandang sebagai pengurangan biaya tenaga kerja.

Penelitian yang dilakukan Yusak Anshori (2009) yang berjudul Pengaruh Orientasi Pasar, *Intellectual Capital* dan Orientasi Pembelajaran Manajer terhadap Inovasi serta Kinerja Hotel Bintang Empat dan Lima di Jawa Timur, bertujuan untuk meneliti pengaruh orientasi pasar, *intellectual capital*, dan orientasi pembelajaran manajer terhadap inovasi serta kinerja hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur, Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Koresponden merupakan populasi sejumlah 200 *general manager*, *executive assistant manager*, dan *head of department* pengelola atau manajemen Hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur. 200 *general manager*, *executive assistant manager*, *head of department*. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini menemukan bahwa market orientasi, *intellectual capital*, *learning orientation on innovation* memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur.

2.2.10 Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian oleh M. Ahsin Sidqi, Asep Hemawan, Zainal, yang berjudul *Sustainable Innovation Strategy and Role of Learning Organization in Improving Business Unit Performance Empirical Study on Electricity Company in Indonesia*,

yang dipublikasikan oleh *American Research Journal of Business and Management* ISSN-2379-1047, Volume 4, Issue 1, tahun 2018. Studi ini menguji pengaruh strategi inovasi dan peran organisasi pembelajaran terhadap kinerja unit bisnis PLN. Dimensi dari strategi inovasi adalah 1) kepemimpinan kewirausahaan, 2) inovasi proses, 3) inovasi layanan, dan 4) organisasi pembelajaran sebagai mediasi untuk meningkatkan unit bisnis kinerja. Kuesioner terdiri dari 42 pertanyaan pilihan dengan lima skala likert dan satu pertanyaan terbuka untuk menganalisis lima variabel laten penelitian. Pengolahan data menggunakan SPSS 19 dan SEM dengan aplikasi perangkat lunak LISREL Versi 8.8. Temuan dari penelitian ini adalah peran organisasi pembelajaran dan kepemimpinan kewirausahaan terhadap inovasi menjadi sumber pengetahuan dan kapabilitas baru serta dapat menghasilkan inovasi yang lebih berkualitas dan berkelanjutan pada akhirnya meningkatkan kinerja unit bisnis. Studi ini juga membuktikan pengaruh positif dari inovasi berkelanjutan strategi akan meningkatkan kinerja. Kinerja unit bisnis terbukti dipengaruhi oleh dirinya sendiri atau bersama-sama oleh faktor inovasi kepemimpinan kewirausahaan, inovasi proses, inovasi layanan dan dimediasi dengan organisasi pembelajaran. Variabel organisasi pembelajaran memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja. Ini Studi menunjukkan bahwa secara positif meningkatkan efektivitas strategi inovasi dan organisasi pembelajaran menghasilkan peningkatan kinerja. Sesuai temuan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi.

Penelitian oleh Zahidul Karim dan Md. Mahfuzur Rahman, yang berjudul *The Impact of Learning Organization on the Performance of Organizations and Job Satisfaction of Employees: An Empirical Study on Some Public and Private Universities in Bangladesh*, yang dipublikasikan oleh *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.10, No.8, 2018. Tujuan utama dari studi ini adalah untuk mengukur dampak organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk memenuhi tujuan utama ditetapkan tujuan khusus yaitu identifikasi tingkat kepuasan kerja karyawan jika organisasi pembelajar berlaku dan ukur kinerja universitas peringkat teratas saat mempraktikkan organisasi pembelajaran. Hasil penelitian tersebut dengan jelas menyatakan bahwa, terdapat korelasi positif antara praktik organisasi pembelajaran dan kinerja universitas secara keseluruhan. Semua dimensi organisasi pembelajar berkorelasi positif dengan kinerja organisasi yang lebih baik. Analisis regresi menggambarkan bahwa kepuasan kerja karyawan sebagian dapat dijelaskan dengan adanya organisasi

pembelajaran. Dalam penelitian ini, organisasi pembelajar merupakan 11% dari kepuasan kerja meskipun ada faktor lain yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Perlu diketahui bahwa organisasi pembelajaran berdampak positif terhadap tingkat kepuasan guru di perguruan tinggi swasta dan negeri. Setelah dilakukan analisis maka dapat disimpulkan bahwa learning organization memiliki pengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi dan kepuasan kerja karyawan. Perguruan tinggi yang mempraktikkan organisasi pembelajaran menghasilkan kinerja yang lebih baik dan kepuasan kerja karyawan. Mereka memiliki peluang besar untuk berkembang dan mengembangkan keunggulan akademik dengan mempraktikkan organisasi pembelajaran yang efektif.

2.2.11 Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian oleh Salih Zeki Imamoglu, Huseyin Ince, Hulya Turkan, Birsen Atakay, yang berjudul *The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance*, yang dipublikasikan oleh Elsevier, *Procedia Computer Science* 158 (2019) 899–906. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara keadilan organisasi, komitmen organisasi, berbagi pengetahuan, dan kinerja perusahaan. Dengan menggunakan data survei dari sampel 211 tanggapan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi memengaruhi komitmen organisasi, berbagi pengetahuan, dan kinerja perusahaan. Selain itu, komitmen organisasional memengaruhi berbagi pengetahuan dan kinerja perusahaan. Ditemukan juga bahwa berbagi pengetahuan memengaruhi kinerja perusahaan.

Penelitian lain dilakukan oleh Aysen Berberoglu, Hikmet Secim dari Cyprus *International University*, North Cyprus, Adapun judul penelitian adalah *Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence From A Private Hospital in Northern Cyprus*, yang telah dipublikasikan oleh Elsevier, *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 7, No. 1, pp. 64-71, February 2015 (ISSN: 2220-6140), Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai hipotesis hubungan antara organisasi komitmen dan kinerja organisasi yang dirasakan di antara para profesional perawatan kesehatan, dengan mengambil rumah sakit swasta berukuran kecil di Siprus Utara sebagai obyek penelitian. Penelitian dilakukan dengan memanfaatkan kuesioner terstruktur yang dikelola sendiri dan data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa dalam hal ini terdapat hubungan yang signifikan positif antara komitmen organisasional dan kinerja organisasi yang dirasakan dan

komitmen organisasional memengaruhi persepsi kinerja organisasi pekerja perawatan kesehatan.