

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kinerja Business Unit**

##### **1. Definisi Kinerja dan Kinerja Business Unit**

Kinerja adalah konsep yang sangat abstrak dan memerlukan pendefinisian tertentu dengan menyebutkan aributnya secara rinci dan lengkap. Kinerja mempunyai konteks yang sangat luas, oleh karena itu mendefiinisikan kinerja harus disertai dengan konteks tertentu.

Yudith hale (2014) seperti dikutip dalam Amir (2015:82) menjelaskan bahwa “kinerja melibatkan sebuah perspektif yang memperhatikan pentingnya kebermaknaan dan manfaat dari upaya dan hasil yang dicapai..

Hale mendefinisikan kinerja dalam konteks yang luas termasuk dalam kegiatan kemasyarakatan sehingga kinerja diukur dari kebermaknaan dan manfaat yang dicapai.

Pengertian kinerja menurut Rivai (2008:14) seperti dikutip dalam Rusminah dkk (2019:5) mengungkapkan bahwa, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kemudian menurut Moheriono (2014:96) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam

upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Definisi kinerja di atas merupakan definisi kinerja dalam konteks umum. Dalam konteks sebuah perusahaan atau organisasi kinerja perusahaan didefinisikan sebagai “hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen”, Wikrama (2015:4)

Sedangkan, (Mohamad Mahsun, 2007 dalam Darmawanto, 2012) seperti dikutip dalam Wikrama (2015:4) mendefinisikan kinerja (*Performance*) adalah “gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi”.

Kaplan, Robert S, Anthony A, (1992:54) seperti dikutip dalam Musliki (2018:4) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: “the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain.” Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah aktifitas pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja *business unit* adalah gambaran mengenai pencapaian aktivitas yang dilakukan di dalam *business unit*. Pencapaian tersebut akan diukur dan hasil

pengukuran di gunakan sebagai umpan balik bagi perusahaan untuk melakukan penyesuaian di masa depan.

## **2. Strategi Pencapaian Kinerja**

Kinerja yang unggul (*performance excellence*) dapat dicapai melalui layanan kualitas tinggi yang dapat dirasakan langsung oleh pelanggan dan *stakeholders* lainnya, serta didukung oleh sebuah sistem manajemen yang mampu membentuk sebuah budaya, kerangka berpikir dan berperilaku yang mengarahkan dan menuntun pegawai untuk mencapai kinerja yang selaras dengan pencapaian sasaran perusahaan.

PLN mempunyai strategi yang dituangkan dalam RJP PLN tahun 2019-2023 disusun dengan menagcu pada tiga focus keunggulan yaitu:

### *1. Human Capital excellent*

Mencakup aspek budaya perusahaan berkinerja tinggi, sisten dam tata kelola terintegrasi, serta pemenuhan kuantitas dan kualitas sumber daya insani

### *2. Operationale excellence*

Merupakan akumulasi dari kinerja keamanan (*security*), keandalan (*reliability*) dan efisiensi operasional

### *3. Business Development excellence*

Menggabungkan proses bisnis terintegrasi dengan pengelolaan portofolio bisnis dan berorientasi pada pelanggan

### **3. Dimensi Kinerja Business Unit**

Dalam melakukan penilaian kinerja sebuah *business unit* BUMN, harus mengikuti aturan dari kementerian BUMN. Penilaian sebagai Asesmen atas Implementasi Kriteria Penilaian Kinerja Unggul ini dilaksanakan berdasarkan surat Kementerian BUMN nomor S-08/D7.MBU/01/2019 tanggal 23 Januari 2019 tentang Pelaksanaan Asesmen Implementasi KPKU BUMN Tahun 2019. Dalam surat ini disebutkan bahwa asesmen menggunakan kriteria KPKU versi Tahun 2017. Kriteria KPKU sendiri mengacu pada teori penilaian kinerja dari Dennis Mc. Delay (Faisal Amir, 2015:218)

Kriteria Penilaian Kinerja Unggul Badan Usaha Milik Negara (KPKU BUMN) merupakan sistem evaluasi kinerja yang digunakan oleh BUMN. Berdasarkan pendekatan KPKU, terdapat 5 (lima) dimensi pengukuran kinerja usaha yang telah diberlakukan kementerian BUMN yaitu:

1. Perspektif Efektivitas Produk dan Proses.  
Perspektif produk dan proses memfokuskan pada hasil-hasil kinerja produk dan operasional utama dari perusahaan, yang bertujuan memeragakan mutu dan nilai produk dan jasa yang menimbulkan kepuasan dan keterikatan pelanggan. Perspektif ini menekankan pada ukuran-ukuran kinerja produk yang berfungsi sebagai indikator dari sisi pandangan pelanggan dan keputusan-keputusan pelanggan yang relatif terhadap interaksi dan hubungan masa depan.

2. Perspektif Pelanggan Perspektif ini memfokuskan pada hasil-hasil kinerja, fokus pada pelanggan dari perusahaan, yang bertujuan menunjukkan sebaik apa perusahaan telah memuaskan pelanggan dan keterikatannya dalam hubungan jangka panjang. Perspektif ini juga fokus pada seluruh data yang relevan untuk menentukan dan membantu memprediksi kinerja perusahaan dari sisi pandangan pelanggan. Perspektif ini menekankan hasil-hasil fokus pada pelanggan yang melebihi pengukuran kepuasan, karena keterikatan dan hubungan pelanggan merupakan indikator dan ukuran yang lebih baik terhadap keberhasilan masa depan di pasar dan indikator dan ukuran kesinambungan perusahaan.
3. Perspektif Keuangan dan Pasar. Perspektif keuangan dan pasar memfokuskan hasil-hasil finansial dan pasar utama dari perusahaan, yang bertujuan menunjukkan kesinambungan finansial dan pencapaian pasar. Ukuran-ukuran yang dapat diidentifikasi adalah ukuran-ukuran yang biasanya ditelusuri oleh pemimpin senior secara terus-menerus untuk menilai kinerja finansial dan visibilitas perusahaan. Pengukuran kinerja pasar bisa meliputi ukuran pertumbuhan bisnis, produk dan pasar baru yang dimasuki, atau persentase pemasukan yang berasal dari produk baru.
4. Perspektif Fokus Tenaga Kerja (SDM) Perspektif fokus tenaga kerja memfokuskan hasil-hasil kinerja perusahaan dalam aspek fokus pada tenaga kerja atau sumberdaya manusia, yang tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa baik perusahaan dalam menciptakan dan memelihara: (1) lingkungan kerja yang produktif, peduli, dan membangun keterikatan (engaging); dan (2) lingkungan pembelajaran untuk semua tenaga kerja.
5. Perspektif Kepemimpinan, Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan Perspektif kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan memfokuskan hasil-hasil utama perusahaan di bidang kepemimpinan senior dan tata kelola, yang ditujukan untuk menunjukkan perusahaan yang mapan secara keuangan dan beretika yang memenuhi tanggung jawab sosialnya dan mendukung komunitas utamanya. Hasil yang dilaporkan harus meliputi penaatan lingkungan, hukum, dan peraturan; hasil-hasil dari audit pengawasan oleh pemerintah atau lembaga pendanaan; dan pencapaian-pencapaian yang layak untuk dicatat dalam bidang ini. Hasil-hasil juga harus meliputi kontribusi perusahaan terhadap kesejahteraan sosial dan manfaat serta dukungan kepada komunitas utama.

#### **4. Indikator Kinerja Business Unit**

Indikator didalam penelitian ini mengambil dimensi kinerja business unit menurut teori Dennis Mc. Delay (Faisal Amir, 2015:218) yang kemudian di adopsi oleh kementrian BUMN melalui surat Kementerian BUMN nomor S-08/D7.MBU/01/2019 tanggal 23 Januari 2019 tentang Pelaksanaan Asesmen Implementasi KPKU BUMN Tahun 2019, namun mengambil dua dimensi yaitu:

1. Perspektif Fokus Tenaga Kerja (SDM)

Diukur dengan seberapa baik perusahaan dalam menciptakan dan memelihara:

- a. lingkungan kerja yang produktif, peduli, dan membangun keterikatan (*engaging*); dan
- b. lingkungan pembelajaran untuk semua tenaga kerja.

2. Perspektif Kepemimpinan, Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan

Diukur dengan bagaimana perusahaan memenuhi tanggung jawab sosialnya dan mendukung komunitas utama, perusahaan yang mapan secara keuangan dan beretika yang memenuhi tanggung jawab sosialnya dan mendukung komunitas utamanya.

Alasan dipilihnya dua dimensi sebagai indikator karena dua dimensi ini yang dapat menjelaskan variabel – variabel yang terkait di dalam penelitian yaitu variabel *entrepreneurial leadership*, *absortive capabilities* dan *organizational learning*.

#### **B. Entrepreneurial Leadership**

##### **1. Definisi Entrepreneurial Leadership**

Kepemimpinan diperlukan dalam setiap kegiatan. Pemimpin berfungsi untuk menggerakkan orang – orang dalam organisasi. Proses memimpin

yang kemudian dikenal dengan istilah kepemimpinan merupakan faktor penentu berhasil tidaknya perusahaan untuk mendapai tujuan. Terdapat beberapa tipe kepemimpinan diantaranya adalah *Entrepreneurial Leadership*.

*Entrepreneurial Leadership* sesungguhnya bukanlah tipe kepemimpinan yang baru di temukan tetapi merupakan tipe kepemimpinan yang muncul karena proses perubahan yang terjadi di dalam bagaimana mengelola organisasi agar mampu bertahan dalam perubahan.

Frinces (2004:8) seperti di kutip dalam Ranto (2017:3) mendefinisikan kepemimpinan berbasis kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi, sebagai kebalikan dari kepemimpinan untuk mempertahankan status quo.

Untuk melakukan suatu perubahan, organisasi memerlukan sistem yang kondusif bagi terciptanya pendidikan organisasi yang mampu dengan cepat dan pasti menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi dan unggul, serta membutuhkan pemimpin yang mempunyai kreativitas, kemauan, kemampuan, dan keberanian untuk melakukan perubahan strategis. Proses yang demikian itu menunjukkan adanya kualitas, semangat dan jiwa seorang pemimpin yang mempunyai kepemimpinan "*entrepreneurial leadership*".

Winardi (2008:11) seperti di kutip dalam Ranto (2017:3) menjelaskan *Entrepreneurial Leadership* adalah *Entrepreneur* yang inovatif bereskrimen secara agresif, dan mereka terampil mempraktekkan transformasi-tranformasi kemungkinan-kemungkinan atraktif.

“*Entrepreneurial leadership* menolak untuk bersikap sinis atau lesu. Mereka secara aktif melakukan refleksi diri, analisis, akal, dan kreatif berpikir dan bertindak, mereka menemukan cara untuk menginspirasi dan memimpin orang lain untuk menangani masalah yang tampaknya sulit diselesaikan”, Wilson dan Esman (2010:9) dalam Greenberg dkk (2014:11)

Sedangkan menurut Goossen (2007:14) dalam Suwignyo & Ardianti, (2013:7), *entrepreneurial leadership* merupakan suatu proses penciptaan dan pengembangan budaya kewirausahaan dan penggabungan proses-proses *entrepreneur*, serta inisiatif-inisiatif baru yang brilian.

Sehingga, dapat di ambil kesimpulan bahwa *Entrepreneurial Leadership* atau kepemimpinan kewirausahaan adalah kemampuan pemimpin untuk mengorganisir sekelompok orang yang bekerja di dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan pendekatan proaktif kewirausahaan, mengoptimalkan inovasi untuk memanfaatkan peluang, dan mampu mengelola perubahan dan teknologi dalam lingkungan organisasi yang dinamis.

## **2. Karakteristik dan Manfaat Entrepreneurial Leadership Bagi Organisasi**

*Entrepreneurial Leadership* dapat diaplikasikan dalam semua tipe perusahaan baik perusahaan besar sampai dengan UMKM. *Entrepreneurial leadership* mempunyai karakteristik yang khusus yang dapat di temukan pada pimpinan baik di perusahaan besar maupun perusahaan kecil.



Karakteristik tersebut menurut Pinangkaan (2017:5-9) terdiri dari:

1. Pemimpin tersebut mendukung ketrampilan kewirausahaan. dan mempertimbangkan unsur manusia sebagai sumber perilaku wirausaha dan mendukung pengembangan perilaku ini
2. Adanya interpretasi peluang.  
Pemimpin wirausaha dapat mentransmisikan nilai peluang ke dalam tujuan umum organisasi atau pada seseorang yang mendapat manfaat dari peluang tersebut
3. Pemimpin dengan ciri kewirausahaan mampu melindungi inovasi yang mungkin mengancam model bisnis saat ini. Pemimpin menganggap inovasi sebagai peluang, bukan sebagai ancaman terhadap pribadi maupun organisasi dan dapat memberi tahu orang lain tentang manfaat potensial dari inovasi yang awalnya dianggap mengganggu.
4. Pemimpin mampu bersikap kritis dengan mempertanyakan logika bisnis saat ini untuk mengidentifikasi peluang penciptaan nilai baru dan memastikan bahwa organisasi diposisikan dengan cara yang benar
5. Pemimpin mampu menganalisa dan melakukan identifikasi peluang dan pekerjaan sumber daya yang diperlukan untuk mempertahankan kehidupan organisasi, visi dan misinya, serta pencapaian organisasi dan hubungan yang dikembangkan dengan para pemangku kepentingan lain.
6. Pemimpin mampu mengaitkan kewirausahaan dengan manajemen strategis. Di sini pemimpin kewirausahaan yang efektif percaya bahwa organisasi harus memiliki keterampilan kewirausahaan secara strategis untuk menciptakan nilai tertinggi

Selain keenam karakter yang di atas, menurut Sutiyo (2017:72), ada 12 nilai utama yang diperlukan untuk pemimpin kewirausahaan yang sukses yaitu: fleksibilitas, kerendahan hati, fokus, mampu mengambil keputusan serta mengambil risiko, tetap terhubung, visioner, kepercayaan paranoid (paranoid trust, dalam arti positif yakni senantiasa kritis terhadap sesuatu), kepemilikan, positif, pemasaran, kesadaran diri, dan mampu mendengarkan orang lain.

Sebagai sebuah tipe kepemimpinan, *entrepreneurial leadership* memberikan kesempatan bagi semua anggota organisasi atau pegawai perusahaan untuk mengembangkan inovasi, kreatifitas, mengutamakan keterbukaan dan sangat terbuka terhadap pengetahuan baru.

Purnamie Titisari (2014:43-54) menggolongkan *entrepreneurial leadership* ke dalam kepemimpinan situasional yang menunjukkan manfaat sebagai berikut:

1. *Entrepreneurial Leadership* mampu berkontribusi secara signifikan kepada keberhasilan organisasi dibandingkan tipe kepemimpinan yang lainnya karena pemimpin tipe ini selalu mencari peluang wrausaha dan mengatur sumber daya dengan baik untuk keberhasilan organisasi
2. Kepemimpinan tipe ini merupakan pimpinan yang inovatif, dan proaktif serta berani mengambil risiko sehingga perusahaan mampu mengidentifikasi setiap peluang yang ada
3. Muncul budaya inovasi di dalam perusahaan. Semua anggota perusahaan akan terbiasa memberikan ide ide kreatif, mencari peluang dan memiliki kemampuan penyelesaian masalah dengan baik dan kemampuan mentransformasikan ide ke dalam bentuk yang nyata.

### 3. Dimensi Entrepreneurial Leadership

Dimensi merupakan bagian – bagian didalam suatu bentuk utuh atau struktur utuh. Dimensi *Entrepreneurial Leadership* merupakan bagian – bagian yang membentuk konsep *Entrepreneurial Leadership* menjadi utuh. Bagian – bagian ini tidak dapat terpisahkan.

Menurut Safuan (2018) seperti di kutip dalam Pinangkaan (2017:5-7) mengungkapkan enam dimensi pokok dalam kepemimpinan kewirausahaan, yaitu:

1. Kepemimpinan yang dinamis dan efektif.  
Kepemimpinan ini bisa diartikan sebagai suatu upaya menanamkan pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi dan menggerakkan pihak lain, seperti karyawan, bawahan, dan masyarakat, sehingga mereka bekerja sesuai dengan kehendak pimpinan yaitu pencapaian tujuan (strategis) organisasi. Dalam menjalankan fungsi pimpinan ini (untuk menggerakkan para anggota organisasi) diperlukan ketrampilan atau pengetahuan tentang komunikasi serta faktor- faktor yang mendorong seseorang untuk bekerja (motivasi).
2. Mempunyai profesionalitas kepemimpinan  
Mau dan mampu mengaplikasikan teamwork untuk selalu kreatif, inovatif, dan mencari berbagai alternatif peluang dengan keberanian mengambil risiko.
3. Mempunyai jiwa dan semangat kewirausahaan yang tinggi untuk mampu melihat, mengidentifikasi, mendayagunakan, dan menciptakan peluang mempunyai nilai tambah.
4. Mempunyai kemampuan manajerial untuk dapat mengubah dan menggerakkan organisasi, (bukan bertahan pada status quo dengan sistem dan kondisi yang ada), sesuai dengan pilihan strategi perencanaan organisasi.
5. Secara terus menerus melakukan perubahan dalam usaha menciptakan keunggulan mutlak walaupun kondisinya sudah terkemuka.
6. Memiliki keahlian (*expertise*) dan kompetensi dalam satu atau beberapa bidang dan menjadi seorang pemikir yang intuitif (pencari peluang) bukan pemikir sistemik (pengatur kerja).

Keenam dimensi pokok di atas mengungkapkan jenis kualitas seorang pemimpin dalam era global dan menunjukkan bahwa yang dibutuhkan dari sosok seorang pemimpin adalah mereka yang sangat dinamis dan pekerja keras, visioner – memiliki perspektif yang jauh ke depan, memiliki pengaruh sehingga dapat membawa tim untuk kerja keras, memiliki kompetensi (keahlian) dan kemampuan menyelesaikan tugas, inovatif – dalam arti *entrepreneur* – yakni melakukan perubahan, profesional dalam arti mampu mencapai

Sedangkan, dimensi *Entrepreneurial Leadership* menurut Karcioğlu dan Yucel (dalam Esmer dan Dayi, 2016: 162) seperti yang dikutip dalam Pinangkaan (2017:60), menjelaskan ada 9 dimensi dari entrepreneurial leadership seperti di bawah ini:

1. Menjadi pemain tim.  
Pemimpin turut bekerja bukan hanya menyusun rencana di belakang meja lalu mengontrolnya. Seorang pemimpin adalah sekaligus seorang pekerja keras.
2. Mempunyai Visi.  
Visi berarti proyeksi ke depan, ke arah mana organisasi berjalan. Pemimpin harus menetapkan visi organisasi sehingga arah pergerakannya jelas.
3. Mempunyai inovasi.  
Dimensi ini harus ada dalam kepemimpinan kewirausahaan. Senantiasa harus ada peluang untuk membarui diri dan belajar dari pengalaman-pengalaman organisasi. Jika hal ini tidak diindahkan maka organisasi akan ketinggalan dan tidak bertahan dalam dunia yang tingkat persaingannya makin pesat ini
4. Kemampuan penyelesaian masalah.  
Kepemimpinan kewirausahaan harus mampu merumuskan problem yang dihadapi serta mampu menemukan solusi yang efektif terhadapnya.
5. Gigih  
Dimensi penting dalam ciri kepemimpinan ini adalah kegigihan atau ketangguhan. Di sini pemimpin berperan sebagai sosok

yang tak mudah lesu dan patah semangat dalam menghadapi pelbagai situasi. Kepemimpinan dengan ciri ini senantiasa mampu berjuang dan bertahan di tengah situasi sulit.

6. Berani mengambil risiko.

Kepemimpinan ciri ini sangat berani mengambil risiko tertentu dalam peluang akan adanya inovasi.

7. Mampu beradaptasi dengan perubahan.

Pemimpin mampu menyesuaikan diri dengan kondisi organisasi dan apa yang dihadapinya.

8. Mengetahui kebutuhan organisasi

Pemimpin tahu kebutuhan organisasi secara komunal, anggota-anggotanya secara personal, maupun konsumen yang dihadapinya dalam dunia bisnis. Hal ini bisa terjadi karena analisa-analisa yang komprehensif yang dilakukan oleh pemimpin.

9. Ketegasan.

Pemimpin mengambil langkah tegas untuk mengambil tindakan yang tepat, akurat, dan disiplin serta bertanggung jawab atas segala sesuatu yang dijalankannya.

Kesembilan dimensi pokok di atas menunjukkan karakteristik yang membangun entrepreneurial leadership. Kehilangan salah satu dari dimensi ini akan membuat kepemimpinan kewirausahaan menjadi tidak utuh dan tidak berfungsi secara maksimal. Namun, Kesembilan dimensi ini dapat berbeda titik tekannya dari sebuah perusahaan atau organisasi ke perusahaan atau organisasi lain.

#### **4. Indikator Entrepreneurial Leadership**

Penelitian ini akan menggunakan indikator berdasarkan dimensi yang dijelaskan oleh Karcioğlu dan Yücel (dalam Esmer dan Dayı, 2016: 162) seperti yang dikutip dalam Pinangkaan (2017:60), yaitu:

1. Menjadi pemain tim (team player)

Diukur dengan ada tidaknya kemauan menjadi team player yang juga ikut serta mengerjakan tugas tidak hanya memberi instruksi

2. Mempunyai visi

Diukur dengan ada tidaknya visi pimpinan untuk masa depan perusahaan

3. Mempunyai inovasi

Diukur dengan ada tidaknya inovasi yang sudah dan atau akan dilakukan di dalam perusahaan

4. Mempunyai kemampuan penyelesaian masalah

Diukur dengan keberhasilan dalam penyelesaian masalah

5. Gigih

Diukur dengan usaha yang terus menerus dan pantang menyerah dalam menyelesaikan tanggung jawabnya

6. Berani mengambil risiko

Diukur dengan keberanian mengambil risiko dalam pengambilan suatu keputusan

7. Mampu beradaptasi dengan perubahan

Diukur dengan kemauan menerima dan beradaptasi dengan perubahan

8. Mengetahui Kebutuhan organisasi

Diukur dengan kejelian melihat apa yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk saat ini dan masa depan

## 9. Mempunyai Ketegasan

Diukur dengan kemampuan bersikap tegas dan disiplin dalam menyelesaikan suatu masalah

### ***C. Absortive Capabilities***

#### **1. Definisi *Absortive Capabilities***

Sumber pengetahuan dari luar sangat penting untuk proses inovasi. Untuk dapat memanfaatkan pengetahuan dengan baik, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan eksternal yang merupakan komponen kritis dalam melakukan inovasi.

Proses asimilasi pengetahuan merupakan proses belajar (*learning*). Kemampuan dalam menyerap pengetahuan ini di sebut dengan (*absorptive capability*). Kemampuan ini juga termasuk kemampuan untuk mengevaluasi dan memanfaatkan pengetahuan yang berasal dari luar dengan lebih baik akan membuka pola pikir individu dan organisasi untuk selalu berkembang menciptakan kreasi dan inovasi guna menjadi pemenang dalam persaingan yang semakin ketat ini.

Cohen dan Levinthal (1990) seperti dikutip dalam Septiani (2018:7) mendefinisikan *absorptive capacity* sebagai kemampuan yang bukan hanya ditujukan untuk memperoleh dan mengasimilasi tapi juga untuk menggunakan *knowledge* atau pengetahuan.

Secara spesifik Zahra dan George (2002) seperti dikutip dalam Septiani (2018:10) mendefinisikan *absorptive capability* sebagai

kemampuan individual yang dapat mempengaruhi kinerja individu dan organisasi yang berasal dari pembelajaran dan pemakaian knowledge atau pengetahuan.

*Absortive capability* erat kaitannya dengan pengetahuan baru dan pengetahuan yang telah dimiliki sebelumnya. Antara individu yang satu dengan individu yang lain akan berbeda level *absortive capability* nya dikarenakan adanya perbedaan kondisi seperti pengalaman profesional atau latar belakang pendidikan.

Dapat di tarik kesimpulan bahwa *absortive capability* adalah kemampuan menyerap dan mengasimilasi pengetahuan baru sehingga mampu meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi.

## **2. Bentuk dan Manfaat *Absortive Capabilities* Untuk Organisasi**

Sebagai sebuah kemampuan dalam memperoleh pengetahuan baru sampai dengan mengaplikasinya, *absortive capabilities* hadir dalam dua bentuk utama. Menurut Lane & Lubatkin (1998) seperti di kutip dalam Kusumawardhani (2018:3) kemampuan menyerap pengetahuan dapat berbentuk:

1. Potensi kapasitas *absorptive*  
Ditandai dengan akuisisi dan asimilasi pengetahuan. Akuisisi pengetahuan adalah kemampuan perusahaan untuk mengenali, menghargai, dan memperoleh pengetahuan eksternal, Sementara asimilasi pengetahuan adalah kemampuan perusahaan untuk menyerap pengetahuan eksternal. Potential absorptive capacity juga diukur berdasarkan pengalaman, keahlian dan latar belakang pendidikan. Maka apabila karyawan ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan keahlian atau kemampuan yang dimiliki (potential absorptive capacity) maka akan terjadi ketimpangan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Realisasi kapasitas *absorptive*



Adalah lanjutan dari potensi absorptif yang terealisasi dan dibedakan dengan transformasi pengetahuan dan eksploitasi pengetahuan. Transformasi pengetahuan dapat didefinisikan sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk mengembangkan rutinitas melalui kombinasi pengetahuan yang ada dan pengetahuan yang baru diperoleh dan asimilasi antara keduanya. Eksploitasi pengetahuan adalah proses dimana perusahaan memurnikan, memperluas, dan memanfaatkan kompetensi yang ada atau menghasilkan kompetensi yang baru.

Manfaat atau peran *absorptive capacity* di dalam perusahaan sangat penting karena mampu:

1. Memperbaharui pengetahuan dasar perusahaan dan keahlian yang diperlukan untuk bersaing.

Perusahaan yang fleksibel dalam menggunakan sumber daya dan kapabilitasnya dapat mengkonfigurasi kembali sumber daya dasar yang mereka miliki untuk memperoleh keuntungan dari kesempatan strategis yang muncul.

2. Merupakan pintu bagi terbukanya proses inovasi

Perusahaan dengan *absorptive capability* yang tinggi cenderung akan menyesuaikan organisasi internalnya dengan perubahan lingkungannya, mengeksplorasi peluang dan memanfaatkan inovasi untuk memenuhi kebutuhannya

### **3. Dimensi *Absorptive Capabilities***

*Absorptive capabilities* merupakan suatu proses yang dibangun dari berbagai dimensi. Dimensi – dimensi ini akan bersinergi membentuk tingkat kapabilitas absorptif yang tinggi.

Berdasarkan penelitian Chen & Chan (2012), Kohlbacher et.al (2012) seperti dikutip dalam Kusumawardhani (2018:3) dimensi *absortive capabilities* terdiri dari:

1. Dimensi Akuisisi  
Merupakan proses akuisisi atau pemerolehan pengetahuan baru. Dalam proses akuisisi beberapa faktor akan berpengaruh terhadap cepat atau lambatnya proses akuisisi misalnya, pendidikan dan pengalaman.
2. Dimensi Asimilasi  
Merupakan proses *blended* atau bercampurnya pengetahuan lama dengan pengetahuan baru. Proses asimilasi yang berhasil akan menghasilkan pengetahuan baru yang mampu meningkatkan kompetensi individu, sehingga individu tersebut mampu memahami dan mengidentifikasi peluang baru, serta dapat menganalisa dan melakukan interpretasi permintaan pasar.
3. Dimensi Transformasi  
Merupakan dimensi yang berkaitan dengan proses menggunakan pengetahuan yang diperoleh kedalam bentuk yang nyata, atau dengan melakukan inovasi yang di buat berdasarkan pengetahuan baru tersebut.
4. Dimensi Eksploitasi  
Merupakan proses melaksanakan perubahan dan inovasi berdasarkan pengetahuan baru, perubahan dan inovasi bisa saja dalam bentuk produk baru atau proses produksi yang berbeda atau inovasi dalam administrasi dan manajemen.

#### **4. Indikator Absortive Capabilities**

Indikator yang di pakai di dalam penelitian ini diambil berdasarkan dimensi dari hasil penelitian Chen & Chan (2012), Kohlbacher et.al (2012) seperti dikutip dalam Kusumawardhani (2018:3), yaitu:

1. Dimensi Akuisisi  
Diukur dengan ada tidaknya kemampuan untuk mencari pengetahuan dan kemampuan mengenali perubahan pasar
2. Dimensi Asimilasi

Diukur dengan kemampuan mengidentifikasi nilai pengetahuan eksternal dan kemampuan menganalisa dan mengintepretasi perubahan pasar

### 3. Dimensi Transformasi

Diukur dengan kemampuan menggunakan pengetahuan yang telah diperoleh dan membuat catatan sebagai referensi di sama datang

### 4. Dimensi Eksploitasi

Diukur dengan kemampuan mengetahui bagaimana sebuah pekerjaan harus dilakukan dan dapat dengan mudah menerapkan ide baru pada produk

## **D. Organizational Learning**

### **1. Definisi Organizational Learning**

Lingkungan bisnis yang berkembang terus menerus, menuntut setiap organisasi untuk mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik lagi. Maka dari itu organisasi perlu menerapkan *learning organization*, dimana dapat meningkatkan kebutuhan untuk belajar dan melakukan pembelajaran dalam organisasi, atau dapat dikatakan untuk mengembangkan organisasi

Tjakraatmadja (2006:123) seperti dikutip dalam Widodo (2014:46), Proses belajar individual terjadi jika anggota organisasi mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru (*know why*), yang dilanjutkan dengan meningkatnya kemampuan dan pengalaman untuk merealisasikan konsep tersebut (*know how*), sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah organisasi.

Sedangkan menurut Mondy (2008:211), seperti dikutip dalam Widodo (2014:47) *organizational learning* adalah suatu keadaan dimana perusahaan menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mengambil tindakan yang tepat

Dari kedua pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational learning* adalah suatu konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul.

## 2. Bentuk dan Proses Organizational Learning

*Learning organization* dan *organization learning* merupakan dua konsep yang saling berhubungan dan dapat digunakan bergantian. Dimana *organization learning* fokus pada orang yang berlatih pembelajaran dalam organisasi sedangkan *learning organization* berfokus pada pengetahuan mana yang harus dikumpulkan dan dibagi dalam organisasi.

Menurut Ortenblad (2001) seperti yang dikutip oleh Widodo (2014:12) mengatakan bahwa *organizational learning* memiliki lima bentuk aktivitas utama, yaitu:

1. Problem solving yang sistematis (*systematic problem solving*) Pemecahan masalah yang sistematis adalah aktivitas awal yang menekankan pada filosofi dan metode yang digunakan bagi peningkatan kualitas, yang dilakukan melalui program pelatihan tehnik pemecahan masalah berupa latihan dan contoh kasus sehingga anggota organisasi lebih berdisiplin dalam pemikiran dan lebih memperhatikan detail sebuah pekerjaan. Akurasi dan kecermatan merupakan sesuatu yang esensial dalam belajar.

2. Percobaan (*experimentation*)

Percobaan (eksperimentasi), merupakan aktivitas yang berusaha secara sistematis mencari dan mencoba pengetahuan baru dengan menggunakan metode scientific, yang memudahkan proses pemecahan masalah. Bentuk eksperimentasi terdiri atas dua bentuk;

- a. Bentuk *on going program*, dilakukan dalam rangkaian eksperimentasi kecil untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dalam bekerja, misalnya percobaan terhadap insentif dan partisipasi kerja atau pengembangan teknologi sederhana untuk meningkatkan mutu kerja praktis.
- b. Bentuk *Demonstration Projects*, biasanya lebih luas dan kompleks dibanding eksperimentasi *on going*. Proyek ini dijalankan dalam kepentingan holistik, sistem yang lebih luas, dan biasanya dalam rangka peningkatan kapabilitas organisasi yang diperbarui. Karakteristik dari *demonstration project* adalah: *learning by doing*, merupakan sebuah proyek awal sebuah organisasi sehingga dari pengalaman tersebut diharapkan dapat diadopsi kedalam skala yang lebih luas, pencarian kebijakan bagi proyek selanjutnya, dan mencari feedback bagi anggota organisasi.

3. Belajar dari pengalaman masa lalu

Belajar dari pengalaman masa lalu, dilakukan karena perusahaan harus mereview kesuksesan dan kegagalan, menilainya secara sistematis serta merekamnya sebagai pelajaran dalam bentuk yang dapat ditemukan dan diakses oleh anggota organisasi. Belajar dari yang lain, dilakukan karena tidak semua proses pembelajaran dilakukan dalam refleksi dan analisis intern (*self analysis*). Kadang kala dirasa perlu juga untuk memperhatikan lingkungan sekitar dalam bentuk benchmarking terhadap organisasi lain, analisis kebutuhan customer, dan faktor eksternal lainnya, yang dianggap berpengaruh dan memberi perspektif baru. Organisasi pembelajar adalah usaha menghadirkan seni membuka diri dan perhatian dalam mendengarkan

4. Belajar dari yang lain (*learning from others*)

Belajar dari yang lain dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada anggota organisasi secara menyeluruh sebagai sebuah family group.

5. Transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*) Transfer pengetahuan dimaksudkan agar organisasi lebih tanggap dan efisien. Ide untuk memaksimalkan kapabilitas organisasi

dilakukan dengan mentransfer pengetahuan secara luas, bukan hanya oleh kalangan tertentu. Metode untuk memperoleh pengetahuan antara lain melalui artikel-artikel, oral, laporan visual, situs internet, tour, program pertukaran, program pendidikan dan latihan, program standarisasi, dan lainnya.

### 3. **Dimensi Organizational Learning**

Untuk menjadikan organisasi dapat terus bertahan maka dimensi *organizational learning* perlu ada dan dibutuhkan, karena dimensi-dimensi ini memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi. Menurut Calantone, et al (2002) dalam widodo (2014:36) terdapat empat dimensi dalam organizational learning, yaitu:

#### 1. *The commitment to learn*

Komitmen untuk belajar, atau sejauh mana nilai organisasi dapat mendorong pembelajaran, kemungkinan akan menumbuhkan iklim belajar. Organisasi yang berkomitmen menganggap belajar sebagai investasi yang sangat penting untuk kelangsungan hidup. Semakin suatu organisasi menghargai pembelajaran, semakin besar kemungkinan bahwa pembelajaran akan terjadi.

Hal terpenting, komitmen untuk belajar dikaitkan dengan orientasi strategis jangka panjang. Investasi jangka pendek akan menghasilkan keuntungan jangka panjang. Sebagai contoh, manajer dalam organisasi yang berkomitmen mengharapkan karyawan untuk menggunakan waktu perusahaan untuk mengejar pengetahuan di luar lingkup langsung pekerjaan mereka. Jika suatu organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, karyawan tidak akan termotivasi untuk mengejar kegiatan belajar.

## 2. *Shared Vision*

Menurut Senge (2006) dalam Faqarina (2018:41) organisasi terdiri atas berbagai macam individu-individu yang berbeda latar belakang, kesukaan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi jika tidak memiliki visi yang sama. Karena untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik, organisasi harus memiliki visi yang jelas. Dengan komunikasi visi yang baik akan lebih memudahkan mencapai tujuan organisasi.

## 3. *Open-mindedness*

*Open-mindedness* adalah kesediaan untuk mengevaluasi secara kritis rutinitas operasional organisasi dan untuk menerima ide-ide baru. Perusahaan harus mengatasi teknologi yang berubah dengan cepat dan pasar yang bergejolak. Tingkat keusangan pengetahuan tinggi di sebagian besar sektor. Meski begitu, pelajaran yang didapat di masa lalu mungkin masih bersifat instruktif/dalam tahap gagasan. Jika organisasi memiliki keterbukaan untuk mempertanyakannya. Mungkin sama pentingnya untuk melupakan cara lama seperti memperbarui basis pengetahuan.

## 4. *Intra-organizational knowledge sharing*

Pembagian pengetahuan intraorganisasi mengacu pada keyakinan kolektif atau rutinitas perilaku yang terkait dengan penyebaran pembelajaran di antara unit-unit yang berbeda dalam suatu organisasi. Pengetahuan ini terus hidup dan informasi yang dikumpulkan dari berbagai sumber berfungsi sebagai referensi untuk tindakan di masa depan.

Misalnya, pengalaman departemen pemasaran dengan pelanggan mungkin bermanfaat bagi unit *Resources dan Development (R&D)* dalam mengembangkan produk atau layanan agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan

Keempat dimensi di atas menegaskan bahwa *organization learning* sangat penting bagi suatu organisasi sebagai proses pembelajaran yang

dapat meningkatkan *competitive advantage* dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitive ini

#### 4. **Indikator Organizational Learning**

Indikator didalam penelitian ini mengikuti keempat dimensi menurut Calantone, et al (2002) dalam widodo (2014:36), Yaitu:

##### 1. *The commitment to learn*

Diukur dengan sejauh mana nilai organisasi dapat mendorong pembelajaran melalui strategi dan tindakan yang mampu menumbuhkan iklim pembelajaran dan mendorong pegawai untuk terus belajar.

##### 2. *Shared Vision*

Diukur dengan kejelasan visi organisasi yang mampu menampung dan menyatukan visi dari semua anggota organisasi. Visi organisasi adalah visi yang mendorong semangat pembelajaran di dalam organisasi

##### 3. *Open-mindedness*

Diukur dengan kesediaan untuk mengevaluasi secara kritis rutinitas operasional organisasi dan untuk menerima ide-ide baru

##### 4. *Intra-organizational knowledge sharing*

Diukur dengan adanya budaya berbagi pengalaman dan pengetahuan antar divisi atau departemen atau unit kerja di dalam organisasi.



## **E. Kerangka Pikir**

Dunia industri saat ini sudah mencapai era 4.0 dimana teknologi mempunyai peran yang sangat penting dan menentukan. Perubahan – perubahan yang terjadi berjalan sangat cepat dan perusahaan yang mempunyai teknologi tinggi dan mampu menggunakan teknologi tersebut akan dengan mudah menghadapi perubahan yang terjadi. Perusahaan yang lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan tentu akan lebih mudah mencapai kinerja organisasi yang di targetkan.

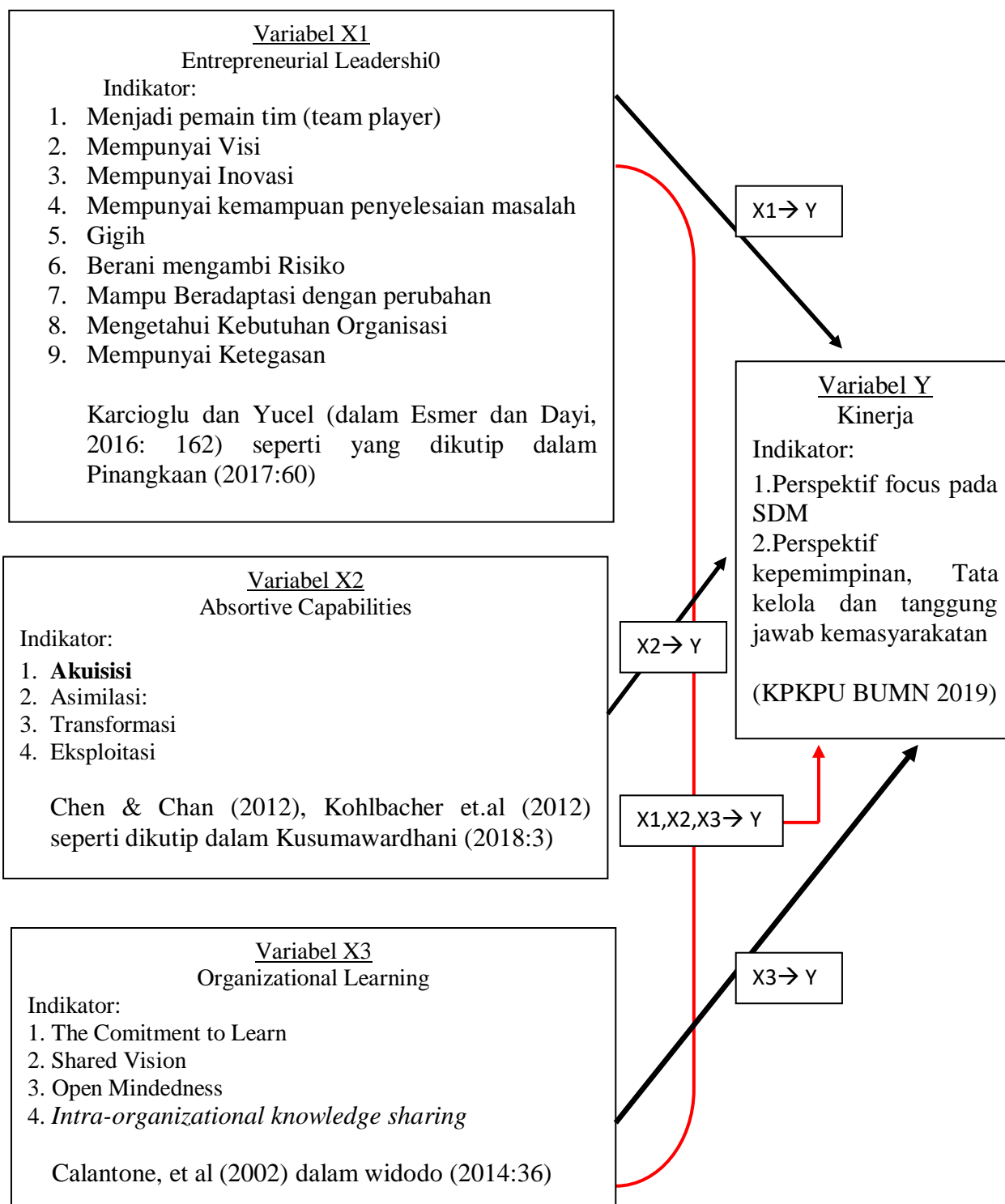
Untuk mencapai kinerja organisasi atau business unit diperlukan proses dan pelibatan semua unsur dan sumber daya di dalam organisasi. Terlebih dengan semua perubahan dan peran teknologi di dalamnya, membuat perusahaan harus cepat beradaptasi. Untuk itulah diperlukan pimpinan yang mampu memimpin proses perubahan dan adaptasi dengan baik, yang mempunyai orientasi tinggi terhadap kewirausahaan, inovasi dan kreatifitas, yang mampu menciptakan budaya organisasi yang mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kompetensinya.

Selain pimpinan yang berorientasi pada kewirausahaan, inovasi dan kreatifitas (*entrepreneurial leadership*), diperlukan iklim dan budaya perusahaan yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan belajar (*absortive capabilities*) dengan memberikan stimulus ransangan kepada karyawan berupa wawasan dan pengetahuan baru yang terkait dengan pekerjaan mereka.

Dengan kemampuan menyerap pengetahuan baru serta pimpinan yang berorientasi kewirausahaan tinggi, proses belajar organisasi untuk mewujudkan inovasi, ide dan gagasan akan semakin baik. Proses asimilasi pengetahuan baru ini akan diproses dalam *organizational learning*, Organisasi diharapkan terus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) Dan mendorong pegawai yang memiliki semangat belajar melalui program program pembelajaran sehingga akan meningkatkan kompetensi mereka dan pada akhirnya akan mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Hubungan antar variabel dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar 2.1** Kerangka Pikir Penelitian



## F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiono, 2019:100), hipotesis yang di buat berdasarkan penerapan dalam rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Ada pengaruh *Entrepreneurial Leadership* terhadap terhadap Kinerja Business Unit
- b. Ada pengaruh *Absortive Capabilities* terhadap terhadap Kinerja Business unit
- c. Ada pengaruh *Organizational Learning* terhadap terhadap Kinerja Business Unit
- d. Ada pengaruh *Entrepreneurial Leadership, Absortive Capabilities idan Organizatiobal Learning* secara bersama terhadap terhadap kinerja business unit