

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap pelaku usaha dalam industri apapun, termasuk *fashion* tentu saja menginginkan adanya kinerja organisasi yang baik agar usaha dapat tetap bertahan dan tentu juga berkembang menjadi lebih baik. Menurut Lita *et al.*, (2020) keberhasilan suatu usaha untuk meningkatkan dalam meningkatkan kinerja organisasi dapat dilihat dari kemampuan usaha tersebut untuk meningkatkan pembelian atas produk yang dijual. Cho dan Lee (2018) berpendapat kinerja organisasi menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan juga mengatasi lingkungan usaha yang fluktuatif. Bature dan Hin (2017) berpendapat kinerja organisasi dapat ditunjukkan dalam satuan finansial atau non finansial dan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dari definisi tersebut maka dapat dikemukakan bahwa kinerja organisasi adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan meskipun sedang menghadapi ketidakpastian lingkungan usaha dan dapat diukur dengan satuan keuangan dan non keuangan.

Untuk meningkatkan perekonomian Kota Denpasar maka pemerintah memaksimalkan peran UKM. Salah satu sektor usaha yang cukup diminati oleh pelaku UKM di Kota Denpasar adalah sektor *fashion* dan hal ini tentu saja tidak terlepas dari faktor seni dan budaya yang telah menjadi ciri khas masyarakat Bali. *Fashion* pada dasarnya tidak terbatas pada pakaian (baju dan celana) namun lebih luas dari itu mencakup semua produk yang dapat menunjang penampilan seseorang

seperti perhiasan, alas kaki, dan juga aksesoris seperti anting, gelang, kalung dan lainnya. Untuk kategori pakaian maka salah satu produk yang cukup diminati oleh masyarakat di Bali adalah pakaian endek yang merupakan kain tenun khas Bali dan hal ini juga disebabkan karena adanya aturan wajib mengenakan endek di Kota Denpasar yang kemudian diperkuat oleh Surat Edaran Gubernur Bali No. 04 tahun 2021. Penjualan domestik produk *fashion* hasil produksi pelaku UKM di Kota Denpasar dapat dilihat pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1 Penjualan Domestik Produk *Fashion* Kota Denpasar
Tahun 2016 – 2020**

Komoditas	Tahun (Juta Rupiah)					Total
	2016	2017	2018	2019	2020	
Pakaian	942,022	913,502	823,425	665,810	545,620	3,890,379
Perhiasan	220,365	257,420	286,210	275,301	139,543	1,178,839
Alas kaki	125,632	163,200	175,632	162,130	65,840	692,434
Aksesoris	62,012	63,871	59,350	59,930	32,897	278,060
Total	1,350,031	1,397,993	1,344,617	1,163,171	783,900	6,039,712
Pertumbuhan (%)		3.55	-3.82	-13.49	-32.61	

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Bali, 2020 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 1.1 maka dapat diketahui yang termasuk dalam kategori *fashion* bukan hanya pakaian (baju dan celana) namun lebih luas dari itu adalah segala sesuatu atau produk yang dapat digunakan untuk menunjang penampilan seseorang seperti perhiasan, alas kaki (sandal dan sepatu) serta aksesoris lainnya seperti tas, dompet, ikat pinggang, dan lain-lain. Sepanjang periode tahun 2016 hingga tahun 2020 maka dapat diketahui bahwa kategori pakaian masih mendominasi penjualan produk *fashion* untuk pasar domestik yang kemudian diikuti oleh perhiasan, alas kaki, dan aksesoris. Tabel 1.1 juga memberikan informasi adanya kecenderungan penurunan kinerja penjualan produk *fashion* meskipun pada tahun 2017 menunjukkan adanya peningkatan sebesar 3,55%. Penurunan terjadi

pada tahun 2018 sebesar -3,82 persen, dan penurunan lebih besar kembali terjadi pada tahun 2019 sebesar -13,49 persen. Penurunan terbesar terjadi pada tahun 2020 sebesar -32,61 persen dan tentu saja kondisi ini tidak terlepas dari pandemi Covid 19 yang mulai terjadi sejak Maret 2020.

Pentingnya KM disadari bukan hanya sebagai faktor pendorong terciptanya kinerja organisasi yang superior, namun juga mendorong perusahaan untuk dapat bergerak secara dinamis dalam menghadapi turbulensi pasar (Najmi *et al.*, 2018). Perusahaan yang dapat mengelola pengetahuan akan dapat meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang ada karena sumber daya pengetahuan merupakan sumber daya yang strategis (Chien dan Tsai, 2016). Peningkatan DC merupakan *output* dari adanya proses pembelajaran secara rutin atas pengetahuan yang dimiliki dan diperoleh sehingga mendorong perusahaan dan setiap orang di dalamnya dapat beradaptasi terhadap perubahan yang ada (Olivia *et al.*, 2019). KM merupakan sumber daya yang vital bagi suatu perusahaan dan dapat digunakan untuk mengembangkan berbagai bentuk penciptaan nilai dan juga kapabilitas perusahaan seperti memperbaharui, memperbaiki, mengkombinasikan, dan mereplikasi strategi dalam kondisi yang dinamis (Mukherjee *et al.*, 2017). DC dipercaya sebagai hasil dari apa yang dikerjakan oleh perusahaan dan merupakan manifestasi dari aktivitas lainnya seperti pengetahuan (Hermawati dan Gunawan, 2019). Peningkatan KM terbukti mampu meningkatkan DC secara signifikan yang telah dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Najmi *et al.*, (2018), Farzaneh *et al.*, (2020), Tseng dan Lee (2014), serta Osorio-Londono *et al.*, (2021).

Para pelaku usaha di Bali khususnya usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan salah satu sektor kegiatan bisnis yang bisa dikatakan memiliki peluang usaha yang sangat baik akibat dari perkembangan pariwisata di Bali. Tidak dapat disangkal lagi bahwa produk-produk UKM Bali dapat menarik perhatian para wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Sebagai ibukota Provinsi Bali maka Kota Denpasar bisa dikatakan tidak memiliki potensi pariwisata seperti halnya Kabupaten Badung yang menjadi sentra kegiatan pariwisata di Bali. Namun demikian kondisi ini tentu saja bukan penghalang bagi para pelaku UKM untuk memanfaatkan kegiatan pariwisata yang diakui sebagai penopang perekonomian Bali secara keseluruhan.

Kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah *knowledge management*/KM (Muhammed dan Zaim, 2020). Pengetahuan merupakan salah satu sumber daya terpenting bagi suatu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja superior (Hasani and Sheikhesmaeili, 2016). Pengetahuan dapat diartikan sebagai informasi, fakta, dan konsep yang melekat pada praktik, norma, proses dan pengalaman untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik (Jyoti dan Rani, 2017). Secara garis besar pengetahuan dikelompokkan menjadi *tacit knowledge* yaitu pengetahuan yang ada di dalam pikiran karyawan yang bersifat laten dan bentuk intuisi dan wawasan dalam bentuk yang tidak terstruktur, sedangkan *explicit knowledge* adalah berbentuk tulisan atau lisan yang dapat dipresentasikan secara fisik melalui kata, kalimat, rumus, dan sebagainya serta bersifat sangat terstruktur (Natarajan and Bagwan, 2016). KM diartikan sebagai arus informasi dan pengetahuan di antara semua orang yang ada

di organisasi (Kianto *et al.*, 2016). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa KM merupakan arus informasi di dalam suatu perusahaan baik berasal dari sumber internal maupun eksternal yang didapat dari *tacit* maupun *explicit knowledge*.

Perusahaan yang mampu membangun dan mengelola pengetahuan dengan baik akan memiliki kinerja organisasi yang tinggi (Gurlek dan Cemberci, 2020) dan pengetahuan ini mencakup *tacit* dan *explicit knowledge* (Tubigi dan Alshawi, 2015). KM merupakan instrumen penting dalam menciptakan kinerja organisasi yang superior yang telah terbukti secara empiris (Qasrawi *et al.*, 2017). Pengelolaan KM yang baik akan mengantarkan perusahaan pada kemampuan untuk menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik sehingga pada akhirnya mendorong terciptanya kinerja yang superior (Shahzad *et al.*, 2020). Pentingnya KM dalam meningkatkan kinerja organisasi tentu saja tidak terlepas dari peran KM itu sendiri yaitu untuk mempelajari, mendayagunakan, dan memanfaatkan sumber daya perusahaan (Koohang *et al.*, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Koohang *et al.*, (2017), Shahzad *et al.*, (2020), Rofiaty (2019), dan Giampoli (2017) telah membuktikan peningkatan KM akan diikuti dengan adanya peningkatan kinerja organisasi secara signifikan. Meskipun secara empiris KM terbukti meningkatkan kinerja organisasi dengan signifikan namun hasil penelitian lainnya menunjukkan pengaruh KM terhadap kinerja organisasi yang berbeda di antaranya pengaruh negatif signifikan (Andreeva dan Kianto, 2016), positif dan tidak signifikan (Turulja dan Bajgoric, 2018; Ernawati dan Hamid, 2020).

Hubungan antara KM dengan kinerja organisasi didasarkan pada teori *resource-based view*/RBV yang menekankan bahwa sumber daya pengetahuan bisa

diperlakukan sebagai sumber daya yang bersifat unik dan berharga (Wu dan Chen, 2014), begitu juga dengan hubungan antara EO dan kinerja organisasi yang dilandaskan pada RBV di mana EO merupakan sumber daya *intangible* yang dapat membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya (Al-Dhaafri dan Alosani, 2020). Meskipun mengacu pada RBV namun berbagai hasil penelitian sebelumnya yang mengkaji pengaruh KM dan EO terhadap kinerja organisasi menunjukkan hasil yang inkonsisten sehingga memunculkan kesenjangan penelitian atau *research gap*. Bingham *et al.*, (2015) berpendapat hal ini disebabkan karena RBV tidak dapat membantu perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki ketika harus menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang merupakan titik lemah dari RBV itu sendiri. Untuk mengatasi kelemahan tersebut maka perusahaan dituntut untuk bisa bertindak dinamis terhadap perubahan dengan mengkonfigurasi ulang sumber daya yang dimiliki.

Untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi maka setiap pelaku usaha tidak cukup hanya memanfaatkan pengetahuan yang ada, namun harus memiliki orientasi kewirausahaan/*entrepreneurial orientation* atau EO (Lita *et al.*, 2020). Salah satu faktor yang berperan penting dalam membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya adalah EO karena merupakan sumber daya yang unik (Al-Dhaafri dan Alosani, 2020) dan sumber yang unik ini jika digerakkan dengan benar maka akan meningkatkan kapabilitas perusahaan (Cake *et al.*, 2020). Perusahaan yang memiliki kemampuan dinamis yang tinggi merupakan perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat karena kemampuan mengidentifikasi peluang merupakan fondasi bagi peningkatan kapabilitas dinamis

(Aslam *et al.*, 2020). Perusahaan yang berorientasi pada kewirausahaan akan berani mengambil risiko terukur untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya yang dimiliki agar dapat menangkap peluang pasar (Gruhn *et al.*, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Aslam *et al.*, (2020) membuktikan EO meningkatkan DC dalam rantai pasokan perusahaan manufaktur di Pakistan. Jin dan Cho (2018) membuktikan EO meningkatkan DC khususnya dalam hal pemasaran pada UKM di Korea Selatan. Martin dan Javalgi (2016) juga melaporkan temuan serupa di mana EO berpengaruh positif dan signifikan terhadap DC pada perusahaan internasional di Mexico. Correia *et al.*, (2021) dan Monteiro *et al.*, (2017) juga melaporkan temuan serupa yaitu EO berpengaruh positif dan signifikan terhadap DC.

EO mengacu pada aktivitas kewirausahaan dan berperan untuk melakukan penetrasi pasar agar perusahaan dapat mencapai target yang telah ditetapkan (Zur, 2013) dan EO menunjukkan kemampuan pimpinan perusahaan dalam membuat strategi yang menjadi basis atau dasar dalam membuat keputusan dan melakukan tindak kewirausahaan (Joshi *et al.*, 2017). EO mengacu pada serangkaian dimensi yang menunjukkan perilaku pemimpin perusahaan yang ditunjukkan dengan perilaku memiliki kemauan untuk melakukan inovasi, aktif mencari peluang baru, dan keberanian mengambil risiko untuk menghadapi ketidakpastian hasil (dos Santos dan Marinho, 2018). EO diakui sebagai konstruk yang terdiri atas tiga dimensi yaitu *innovativeness* yang mengacu pada kemampuan dalam menciptakan produk, layanan, atau proses baru; *proactiveness* yang mewakili karakter ingin

selangkah di depan pesaing, dan *risk taking* yang menunjukkan keberanian dalam mengambil risiko (Cowden *et al.*, 2016).

Perusahaan yang mengadopsi EO dalam kepemimpinan akan mendapatkan dampak positif yaitu berupa peningkatan kinerja organisasi (Buli, 2017). Peningkatan kinerja organisasi ini tidak lain disebabkan karena menerapkan EO memungkinkan perusahaan untuk berani menghadapi risiko, memiliki karakter untuk bertindak proaktif dalam menggarap peluang, dan memiliki karakter keinovatifan atau menempatkan inovasi sebagai prioritas dalam tindakan perusahaan (Ali *et al.*, 2020). Kinerja organisasi akan mengalami peluang peningkatan yang lebih besar ketika perusahaan memiliki karakter EO dan peningkatan ini akan berbeda signifikan dibanding perusahaan yang tidak memiliki karakter EO (Shan *et al.*, 2016). EO mendorong terjadi peremajaan organisasi sehingga meningkatkan kinerja organisasi dengan diperolehnya banyak manfaat seperti kemampuan melakukan inovasi dan melakukan peremajaan organisasi (Jogaratham, 2017). Dari pernyataan tersebut maka dapat dikemukakan bahwa EO merupakan suatu karakter kewirausahaan dan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Peran penting EO dalam meningkatkan kinerja organisasi telah terbukti secara empiris. Penelitian yang dilakukan oleh Mantok *et al.*, (2019) terhadap UKM di India menunjukkan peningkatan organisasi secara signifikan sebagai konsekuensi dari implementasi EO. Lita *et al.*, (2020) juga menunjukkan kinerja organisasi UKM pendukung sektor pariwisata di Indonesia meningkat signifikan karena menerapkan EO. Peningkatan kinerja organisasi juga terbukti pada

organisasi polisi di Dubai yang menerapkan EO dalam penelitian yang dilakukan oleh Al-Dhaafri *et al.*, (2020) dan sekolah pesantren di Indonesia (Rofiaty, 2019). Pengaruh positif dan signifikan EO terhadap kinerja organisasi juga terbukti pada sektor manufaktur (Mahrous dan Genedy, 2017) dan *hospitality* (Tajeddini *et al.*, 2020). Hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Razaei dan Orrt (2018) yang membuktikan EO berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi yang diukur dengan pendekatan kinerja finansial dan non finansial. Shu *et al.*, (2019) juga membuktikan EO berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan yang beroperasi di Tiongkok.

Untuk dapat menghadapi perubahan lingkungan maka diperlukan adanya kapabilitas dinamis atau *dynamic capability*/DC yang berlandaskan pada *dynamic capability view*/DCV yang menekankan pada pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas dengan memanfaatkan sumber daya yang ada (Barales-Molina *et al.*, 2014). DCV secara spesifik menekankan pada pengelolaan sumber daya untuk menghadapi situasi yang dinamis atau berubah-ubah (Teece *et al.*, 1997). *Dynamic capability* (DC) merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya baik internal maupun eksternal untuk dapat mengembangkan kapabilitas baru (Tseng dan Lee (2014). Kemampuan dinamis biasanya tertanam dalam proses organisasi dan rutinitas yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah dalam rangka untuk mengkonfigurasi ulang basis sumbernya, memungkinkan adaptasi dan akhirnya mencapai keunggulan atas pesaing (Pavlou dan El Sawy, 2011). DC memiliki kaitan erat dengan perluasan pasar UKM yang sering kali

mencakup kapabilitas teknologi, pemasaran, jaringan, dan kemampuan konfigurasi ulang (Jin *et al.*, 2018). Dari definisi tersebut maka dapat dikemukakan bahwa DC adalah kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengkonfigurasi sumber daya yang dimiliki untuk membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan pasar.

Perubahan lingkungan bisnis dengan cepat dapat ditandai dengan adanya globalisasi dan peningkatan permintaan konsumen yang akan mempengaruhi kinerja organisasi sehingga setiap perusahaan akan dituntut untuk bersikap dinamis dalam menghadapi perubahan (Turlja *et al.*, 2018). Kemampuan menghadapi dan menangani perubahan lingkungan bisnis adalah kunci untuk kesuksesan suatu perusahaan (Simon *et al.*, 2015). DC membantu perusahaan untuk meningkatkan daya saing dengan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan meningkatkan kompetensi karyawan ketika dihadapkan pada perubahan situasi pasar (Ilmudeen *et al.*, 2021). Peran DC dalam meningkatkan kinerja organisasi tidak terlepas dari fungsi DC sebagai kompetensi, kemampuan, kapabilitas, kapasitas, proses, dan rutinitas (Jurksiene dan Pundziene, 2016). Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Najmi *et al.*, (2018), Imaniyah dan Umam (2018), Tseng dan Lee (2014), serta Chien dan Tsai (2018) yang telah membuktikan peningkatan DC akan diikuti dengan peningkatan kinerja organisasi secara signifikan.

Bali merupakan salah satu destinasi wisata yang cukup dikenal di dunia dan merupakan yang paling favorit di Indonesia. Kondisi ini tentu saja menjadi peluang bagi kegiatan-kegiatan ekonomi untuk tumbuh dan berkembang di Bali. Sebagai

destinasi wisata favorit maka tidak mengherankan apabila Bali kemudian menjadi salah satu daerah tujuan investasi yang menjanjikan baik bagi para investor asing maupun investor dalam negeri untuk berinvestasi dalam berbagai jenis usaha, baik itu yang terkait dengan pariwisata secara langsung maupun sebagai fasilitas penunjang kegiatan pariwisata. Daya tarik Bali untuk daerah tujuan investasi tidak hanya menarik hati para investor bermodal besar, namun juga menjadi peluang bagi warga lokal Bali untuk membuka usaha dengan memanfaatkan kondisi tersebut.

Hasil pra survey yang dilakukan dengan mewawancarai 15 orang pelaku UKM *fashion* di Kota Denpasar dengan menanyakan kinerja organisasi dalam kurun waktu tiga tahun terakhir maka diketahui adanya permasalahan kinerja organisasi yang ditunjukkan dengan adanya permasalahan (1) sulit dalam pengembalian modal, (2) sulit mempertahankan kualitas produk sehingga pelanggan menjadi tidak loyal, (3) tidak adanya peningkatan ketrampilan karyawan, (4) penurunan omset penjualan karena persaingan yang semakin ketat, dan (5) pandemi Covid 19 menyebabkan sulit mendapatkan pelanggan. Wawancara dilanjutkan untuk mengetahui cara agar pelaku UKM *fashion* dapat meningkatkan kinerja organisasi terutama dari sisi internal maka diketahui bahwa UKM *fashion* memiliki kelemahan dalam aspek pengetahuan yang salah satunya disebabkan oleh latar belakang pendidikan pemilik usaha dan juga karyawan. Responden dalam pra survey sepakat mengatakan bahwa kurangnya kemampuan dalam mengelola pengetahuan terutama terkait dengan usaha yang dikerjakan membuat para pelaku usaha sulit menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi sehingga hal tersebut membuat pelaku usaha kesulitan dalam berbagi pengetahuan dengan karyawan.

Kendala lainnya yang dihadapi adalah terkait dengan kurangnya keberanian dalam mengambil risiko terutama untuk menghadapi kondisi pandemi Covid 19 ketika pelaku usaha dituntut untuk bisa bertindak kreatif. Hal ini disebabkan karena minimnya sumber daya yang dimiliki terutama sumber daya modal karena ketika suatu tindakan itu gagal maka pelaku usaha akan kehilangan modalnya. Pelaku usaha juga tampak ragu untuk proaktif dalam menggarap peluang usaha baru karena khawatir gagal dalam menggarap peluang tersebut. Minimnya sumber daya modal juga menyebabkan pelaku usaha tidak berani bertindak inovatif karena ketika ingin berinovasi dalam menciptakan produk baru maka akan membuat produk lama yang telah ada menjadi tumpang usang atau *out of date*. Kondisi ini menunjukkan kurang maksimalnya penerapan EO yang ditandai dengan keberanian mengambil risiko, bertindak proaktif, dan berperilaku inovatif. Untuk menghadapi kondisi yang tidak menentu terutama karena pandemi covid 19 maka pelaku usaha melihat adanya peluang dengan cara bersikap dinamis dalam mengikuti perubahan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi UKM *fashion* di Kota Denpasar?
2. Bagaimanakah pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja organisasi UKM *fashion* di Kota Denpasar?
3. Bagaimanakah Pengaruh *knowledge management* terhadap *dynamic capability* UKM *fashion* di Kota Denpasar?

4. Bagaimanakah pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *dynamic capability* UKM *fashion* di Kota Denpasar?
5. Bagaimanakah pengaruh *dynamic capability* terhadap kinerja organisasi UKM *fashion* di Kota Denpasar?
6. Bagaimanakah peran *dynamic capability* dalam memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi UKM *fashion* di Kota Denpasar?
7. Bagaimanakah peran *dynamic capability* dalam memediasi pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja organisasi UKM *fashion* di Kota Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi UKM *fashion* di Kota Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja organisasi UKM *fashion* di Kota Denpasar.
3. Untuk mengetahui Pengaruh *knowledge management* terhadap *dynamic capability* UKM *fashion* di Kota Denpasar.
4. Untuk mengetahui pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *dynamic capability* UKM *fashion* di Kota Denpasar.
5. Untuk mengetahui pengaruh *dynamic capability* terhadap kinerja organisasi UKM *fashion* di Kota Denpasar.

6. Untuk mengetahui peran *dynamic capability* dalam memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi UKM *fashion* di Kota Denpasar.
7. Untuk mengetahui peran *dynamic capability* dalam memediasi pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja organisasi UKM *fashion* di Kota Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan penelitian yang diharapkan antara lain adalah :

1.4.1 Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan pada bidang Ilmu manajemen sumber daya manusia. Hal ini dapat dilaksanakan dengan membuktikan secara empiris efek *knowledge management* dan *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi oleh *dynamic capability*.

1.4.2 Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengambilan keputusan oleh pemilik UKM *fashion* khususnya pengelolaan sumber daya berupa *knowledge management* dan *entrepreneurial orientation* dalam mewujudkan peningkatan kinerja organisasi melalui *dynamic capability* agar dapat meningkatkan daya saing ketika dihadapkan pada perubahan lingkungan bisnis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan salah satu indikator yang mengukur seberapa baik suatu organisasi mencapai tujuannya. Pada 1950-an, pandangannya agak sederhana dan utamanya mementingkan efektivitas suatu organisasi, artinya kinerja yang optimal dicapai jika hasil aktual benar-benar sesuai dengan hasil yang diinginkan (Valmohammadi, 2012; Valmohammadi dan Roshanzamir, 2015). Prakash *et al.*, (2017) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai tujuan berbasis aspek keuangan dan bukan keuangan di bawah pengaruh *fuzzy* dan kondisi lingkungan eksternal yang tidak menentu yang melibatkan perspektif internal dan eksternal untuk memberdayakan sumber daya yang beragam dengan membuka arus informasi.

Penelitian sebelumnya telah menggunakan berbagai ukuran keuangan seperti pendapatan, arus kas, pengembalian aset, laba atas ekuitas, dan sebagainya menilai kinerja perusahaan (Haber & Reichel, 2005). Pengukuran keuangan obyektif semacam itu diperlukan tetapi tidak cukup untuk menangkap secara keseluruhan kinerja perusahaan (Aggarwal & Gupta, 2006). Dengan demikian, maka disarankan untuk melakukan kombinasi pengukuran keuangan dan non-keuangan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan secara komprehensif (Haber dan Reichel, 2005). Ukuran non finansial subyektif meliputi indikator seperti persepsi pangsa pasar, pertumbuhan penjualan yang dipersepsikan, kepuasan pelanggan,

loyalitas, dan ekuitas merek, dan lain-lain. (Haber & Reichel, 2005). Selain keuangan dan pengukuran non keuangan, pendekatan lain berfokus pada internal dan langkah-langkah eksternal (Aggarwal & Gupta, 2006). Ukuran internal memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan di dalam perusahaan. Ukuran eksternal bergantung pada pelanggan, pemasok, pesaing, dan indikator terkait pasar lainnya (Aggarwal & Gupta, 2006; Haber & Reichel, 2005). Penilaian kinerja juga membutuhkan pertimbangan perspektif output dan input. Ukuran output mencerminkan tujuan utama perusahaan dan menekankan profitabilitas dan hasil akhir, sedangkan ukuran input fokus pada tugas dan kegiatan yang berperan dalam mencapai hasil akhir (Aggarwal & Gupta, 2006).

1. Kinerja Non-Finansial.

Mengingat keadaan saat ini, mengelola organisasi dengan sukses tidak dapat dilakukan hanya dengan indikator keuangan (Kotane, 2012). Ini karena ukuran finansial seperti laba, omset, arus kas, dan harga saham tidak mampu membedakan perbedaan antara perusahaan dalam hal kinerja karena mereka memberikan sinyal menyesatkan mengenai perbaikan dan inovasi berkelanjutan (Tseng dan Lee, 2014). Ukuran finansial ini ada banyak kelemahan, seperti memiliki penglihatan jangka pendek, hadiah perilaku jangka pendek atau salah, menghambat inovasi, menyebabkan frustrasi dan penolakan manajemen, mungkin tidak konsisten dengan prioritas strategis, dan dengan demikian tidak dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi ketika terjadi sesuatu yang salah (Ramezan *et al.*, 2013). Ukuran non-keuangan ini mewakili situasi

ekonomi organisasi dan prospek pertumbuhan daripada ukuran keuangan yang ditemukan dalam laporan keuangan (Kotane, 2012).

Penjualan, pertumbuhan penjualan, laba bersih, dan keuntungan kotor biasanya digunakan sebagai ukuran kinerja non-keuangan untuk UMKM (Babajide, 2012). Lee *et al.*, (2015) dan Simon *et al.*, (2015) mengemukakan kinerja bisnis non finansial mengukur pangsa pasar, produk dan peningkatan kualitas layanan serta kepuasan pelanggan. Menurut Alrowwad *et al.*, (2020) indikator dari kinerja non finansial antara lain:

- a) Peningkatan kepuasan pelanggan
- b) Peningkatan jumlah pelanggan
- c) Peningkatan kualitas pelayanan

2. Kinerja Finansial

Margin laba, laba atas aset, laba atas ekuitas, dan laba atas penjualan juga merupakan ukuran umum dari profitabilitas keuangan, dan mewakili persyaratan pelaporan dari sebagian besar kementerian keuangan nasional (Achtenhagen *et al.*, 2010; Stock dan Reiferscheid, 2014). Menurut Lee *et al.*, (2015) dan Simon *et al.*, (2015) kinerja bisnis dalam kategori finansial sifatnya dapat dihitung dengan penerimaan secara umum berdasarkan prinsip-prinsip standar akuntansi yang mencakup pengukuran pendapatan penjualan, marjin profit, dan aliran kas. Menurut Alrowwad *et al.*, (2020) indikator dari kinerja non finansial antara lain:

- a) Pertumbuhan penjualan
- b) Peningkatan keuntungan bersih

- c) Penurunan biaya
- d) Peningkatan *return on asset*

2.1.2 *Knowledge Management*

Pengetahuan pada dasarnya tidak terciptanya dengan sendirinya, namun dibentuk melalui kegiatan sosial dan upaya kolektif yang terfokus pada tujuan tertentu (Linden *et al.*, 2019). Pengetahuan, menurut Nonaka (1994), merupakan instrumen mendalam yang dapat secara efektif meningkatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan tindakan yang tepat. Pengetahuan dapat diartikan sebagai pemahaman tentang suatu situasi, hubungan, fenomena kausal, teori dan aturan yang menggarisbawahi domain atau masalah tertentu (Jasimuddin dan Naqushbandi, 2019). Pengetahuan bisa dikatakan sebagai aset *intangible* yang paling penting bagi suatu perusahaan sehingga mendorong para pimpinan perusahaan untuk memanfaatkan aset ini agar mampu memberikan suatu nilai kepada perusahaan. Pengetahuan dan pembelajaran sangat penting untuk keberhasilan organisasi (Chadwick dan Raver, 2015; Aranda dkk., 2017). Untuk alasan ini, perusahaan mencoba untuk mengubah pengetahuan individu, yang merupakan kombinasi informasi, pengalaman pribadi dan pemahaman pribadi ke dalam pengetahuan organisasi (Obeso *et al.*, 2020). Menurut Lee dan Wong (2015) pengetahuan berasal dari dua sumber utama yaitu modal manusia (*tacit knowledge*) dan modal pengetahuan (*explicit knowledge*).

1. Modal manusia, mengacu pada sumber daya manusia di dalam organisasi (pemilik, manajer, dan karyawan) dan juga dari luar organisasi (pelanggan dan pemasok) yang disadari sebagai sumber pengetahuan karena ide, keahlian, dan

kemampuan dalam diri mereka yang dapat memberikan nilai tambah kepada perusahaan. Pendidikan adalah tempat di mana seseorang memperoleh pengetahuan dan semakin tinggi jenjang pendidikan maka semakin besar kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Di sisi lain, pengalaman dan pengetahuan terakumulasi melalui lama bekerja yang merupakan sumber pengetahuan yang selalu berkembang setiap waktu.

2. Modal pengetahuan (*explicit knowledge*), mengacu kepada kuantitas dan kualitas pengetahuan yang ada di dalam suatu perusahaan. Pengetahuan ini biasanya tersimpan di dalam *database* perusahaan dalam berbagai bentuk seperti laporan, dokumen, gambar, audio, dan juga video. Segala pengetahuan dan informasi yang disimpan haruslah relevan dan tepat untuk mencegah terjadinya kesalahan pada masa yang akan datang karena akan digunakan atau dijadikan referensi oleh setiap elemen dalam perusahaan.

Knowledge management/KM mengacu pada sistem tindakan di atas pengetahuan, yang meliputi penetapan strategi dan prosedur dengan pemanfaatan teknologi yang tepat, jadi bahwa akuisisi, penyimpanan, konversi, berbagi, aplikasi dan pembangkitan pengetahuan dapat dilakukan secara efektif dengan tujuan menggunakan pengetahuan yang tersedia secara efektif untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Lwoga *et al.*, 2010). KM dipandang sebagai kesadaran organisasi dan praktek manajerial yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber pengetahuan perusahaan secara efisien dan efektif (Inkinen, 2016) dan KM dapat didefinisikan sebagai strategi untuk menempatkan pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat di waktu yang tepat

dan membantu orang berbagi dan menerapkan informasi dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi (Giampaoli *et al.*, 2017). Secara umum, KM mewakili proses dan praktik yang dilakukan di perusahaan dengan tujuan mengeluarkan potensi intelektual dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya pengetahuan organisasi (Andreeva dan Kianto, 2012). KM terdiri atas dimensi *knowledge acquisition*, *knowledge sharing*, dan *knowledge application* (Shahzad *et al.*, 2020).

1. *Knowledge acquisition* mengacu pada kemampuan bakat untuk mengenali dan mencapai pengetahuan baru, yang sangat penting untuk proses organisasi yang efektif terutama memperoleh pengetahuan baru dari internal perusahaan sumber seperti rekan kerja dan anggota tim. KA memperoleh atau mengumpulkan informasi lebih lanjut dari sumber otentik yang berbeda, yang akan membantu karyawan untuk menangani masalah terkait bisnis dan meningkatkan produktivitas individu dan organisasi. Indikator *Knowledge acquisition* menurut Jyoti dan Rani (2017) adalah sebagai berikut :
 - a) Mencari pengetahuan terbaru mengenai peluang bisnis
 - b) Mencari pengetahuan mengenai pesaing dalam bidang usaha saya
 - c) Mencari pengetahuan mengenai selera konsumen
 - d) Berusaha mencari pengetahuan terkait usaha melalui berbagai sumber seperti dari pemasok, pelanggan, hingga mengikuti pelatihan
2. *Knowledge sharing* bertujuan untuk menawarkan pengetahuan dan proses ini dapat dilakukan dengan pertemuan, diskusi, jejaring sosial, dan kolaborasi. korespondensi interaktif dan praktis memberikan kesempatan untuk belajar dan

berbagi pengetahuan yang bertujuan untuk meningkatkan operasi organisasi, peramalan keuangan, koordinasi dengan pemangku kepentingan dan pada akhirnya, tujuan keberlanjutan perusahaan. Indikator *knowledge sharing* menurut Kmiecak *et al.*, (2020) adalah sebagai berikut :

- a) Tidak pernah ragu untuk berbagi pengetahuan kepada semua orang di dalam usaha.
 - b) Karyawan berhak untuk mengetahui strategi atau taktik yang dilakukan di dalam kegiatan usaha.
 - c) Tidak pernah merasa ragu untuk bertanya kepada karyawan ketika membutuhkan informasi.
 - d) Meminta karyawan yang memiliki ketrampilan tertentu untuk mengajarkan karyawan lainnya.
3. *Knowledge application* membuat informasi menjadi lebih kuat dan tepat bagi organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan memuaskan tuntutan pelanggan yang ditunjukkan oleh organisasi ketika mengumpulkan informasi tentang kebutuhan pelanggan dan tren pasar yang kemudian, bereaksi cepat terhadap masalah atau peluang dengan inovasi produk dan proses. *Knowledge application* diukur dengan indikator (Ode dan Ayavoo (2019) :
- a) Memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki untuk meningkatkan usaha.
 - b) Pengetahuan yang dimiliki membantu dalam memecahkan masalah terkait kegiatan usaha.
 - c) Menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk mengembangkan produk baru

- d) Memanfaatkan umpan balik dari pelanggan berupa kritik dan saran untuk kemajuan usaha.
- e) Mengembangkan usaha dari pengetahuan yang dimiliki berdasarkan pengalaman.

2.1.3 Entrepreneurial Orientation

Orientasi kewirausahaan atau *entrepreneurial orientation*/EO merupakan sumber daya *intangible* yang sulit ditiru karena membutuhkan waktu yang lama dalam proses pengembangannya (Mahmood dan Hanafi, 2013). EO memungkinkan perusahaan untuk secara aktif mengeksplorasi dan menangkap peluang pasar baru, secara proaktif memperkenalkan inovasi produk dan layanan untuk mendapatkan keunggulan penggerak pertama, secara agresif bertujuan untuk keunggulan target dan kembali untuk mengungguli saingan, mendedikasikan sumber daya modal dan memberdayakan staf untuk melaksanakan rencana secara mandiri (Krauss et al., 2012). Selain itu, EO membutuhkan sumber daya kewirausahaan seperti keterampilan, pengetahuan dan pengalaman pengusaha dan jaringan pengusaha untuk berhasil mengembangkannya (Tanchaitranon dan Charoensukmongkol, 2016).

Istilah EO mengacu pada serangkaian dimensi, yang terdiri dari proses, praktik pengambilan keputusan, dan aktivitas yang berpuncak pada penciptaan atau penciptaan kembali usaha bisnis, termasuk kecenderungan untuk bertindak secara mandiri, kecenderungan untuk berinovasi dan mengambil risiko, kecenderungan agresi kompetitif dalam kaitannya dengan pesaing dan pro-aktif terkait dengan peluang baru (Luiz dos Santos dan Vieira Marinho, 2018). Dai *et al.* (2014)

menjelaskan bahwa EO adalah mekanisme seleksi dan pembelajaran yang menimbulkan investigasi, perilaku mencari risiko dalam produk, dan inovasi proses. Rachmawati *et al.* (2020) menyatakan bahwa EO adalah orientasi yang menekankan pada orientasi agresif mengenai produk dan pasar, proyek berisiko dan kecenderungan untuk memelopori inovasi dan memimpin kompetisi. Dengan demikian maka EO dapat diartikan sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk melakukan tindakan yang terkait dengan inovasi, mengambil risiko, dan menjadi pelopor. EO merupakan suatu konstruk yang terdiri atas tiga dimensi yang awalnya diperkenalkan oleh Miller (1983) yaitu *innovativeness*, *proactiveness*, dan *risk taking* (Luiz dos Santos dan Vieira Marinho, 2018).

1) *Innovativeness* mengacu pada kesediaan untuk mendukung kreativitas dan eksperimen dalam memperkenalkan produk baru produk/layanan, dan kebaruan, kepemimpinan teknologi dan R&D dalam mengembangkan proses baru yang . dapat terjadi di sepanjang kontinum dari keinginan sederhana untuk mencoba lini produk baru atau bereksperimen dengan tempat iklan baru, dengan komitmen penuh semangat untuk menguasai yang terbaru dalam produk baru atau kemajuan teknologi (Buli, 2017). *Innovativeness* merupakan elemen penting mengingat pengaruhnya yang menarik pada berbagai aspek organisasi dan kinerja perusahaan yang ditransposisikan dalam konteks organisasi melalui kecenderungan bisnis untuk mendorong penciptaan produk, layanan dan/atau proses baru (Moustaghfir *et al.*, 2020). . Menurut Buli (2017) maka *innovativeness* dapat diukur dengan indikator :

a) Aktif dalam menciptakan dan memperkenalkan inovasi produk.

- b) Selalu mencoba cara-cara baru dalam menjalankan usaha.
 - c) Berusaha membuat produk yang inovatif dalam menjalankan bisnis
 - d) Secara konsisten mampu memperkenalkan produk baru
 - e) Banyak memperkenalkan produk dengan desain terbaru dalam beberapa tahun terakhir.
- 2) *Proactiveness* menunjukkan sikap organisasi dalam mengantisipasi dan bertindak atas keinginan dan kebutuhan masa depan di pasar, sehingga menciptakan keunggulan penggerak pertama dalam persaingan dan membutuhkan konfigurasi ulang sumber daya dan pengetahuan untuk perusahaan untuk memanfaatkan peluang bisnis baru (Buli, 2017). *Proactiveness* menunjukkan kemampuan organisasi untuk menganalisis lingkungan bisnis secara sistematis, mengidentifikasi kebutuhan dan memperkirakan permintaan potensial yang selanjutnya akan mendorong produksi produk dan layanan baru (Moustaghfir *et al.*, 2020). Menurut Buli (2017) *proactiveness* dapat diukur dengan indikator :
- a) Berusaha untuk menjadi pelopor dalam kegiatan usaha seperti menghadapi pesaing.
 - b) Memiliki kecenderungan yang kuat untuk memperkenalkan ide-ide baru.
 - c) Menggarap peluang lebih dulu dibanding pesaing.
 - d) Memiliki kemampuan dalam mengantisipasi perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.
 - e) Memiliki inisiatif untuk melakukan inovasi lebih dahulu daripada menunggu pesaing berinovasi

- 3) *Risk taking* melibatkan mengambil tindakan berani seperti menjelajah ke pasar baru yang tidak diketahui, melakukan porsi sumber daya untuk usaha dengan hasil/lingkungan yang tidak pasti, dan pinjaman besar-besaran (Buli, 2017). Kecenderungan mengambil risiko menerjemahkan sikap organisasi untuk mengambil risiko moderat dan merebut peluang pasar yang ada dan mencerminkan praktik strategis perusahaan serta upaya diferensiasi kompetitif (Moustaghfir *et al.*, 2020). Menurut Al-Mamun dan Fazal (2018) serta Smith dan Jambulingan (2018) indikator *risk taking* adalah sebagai berikut :
- a) Berani mengambil risiko dalam kegiatan usaha.
 - b) Memiliki kepercayaan bahwa mengambil risiko akan mencapai tujuan usaha.
 - c) Bersedia menggunakan uang dan tenaga untuk melakukan kegiatan yang akan menguntungkan di masa depan.
 - d) Selalu dihadapkan pada ketidak pastian dalam kegiatan usaha.
 - e) Mengambil peluang yang ada membutuhkan keberanian dalam megnhadapi risiko.

2.1.4 *Dynamic Capability*

Setiap perusahaan pada dasarnya akan menghadapi ancaman atau tantangan dari adanya perubahan lingkungan dan tantangan ini akan mempengaruhi pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan. Dalam lingkungan yang bergerak dinamis di mana perubahan bisa terjadi dengan cepat dan terus menerus maka keberhasilan perusahaan mencapai tujuan sangat bergantung pada kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan tersebut (Ouakouak *et al.*, 2014). Sumber daya dan

kapabilitas telah dikonfirmasi merupakan faktor yang relevan dalam mendorong kesuksesan implementasi strategi berdasarkan pada pandangan *resource based view*/RBV dan juga *dynamic capabilities*/DC yang merupakan pengembangan dari RBV yang dikembangkan oleh Teece *et al.*, pada tahun 1997 (Correia *et al.*, 2020). Dalam lingkungan yang dinamis, keunggulan kompetitif dan kinerja superior sangat bergantung pada rutinitas internal (Teece *et al.*, 1997).

Barreto (2016) mengemukakan DC merupakan faktor yang potensial yang secara sistematis dapat membantu memecahkan masalah yang dibentuk oleh kecenderungan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta mengambil keputusan orientasi pasar pada waktu yang tepat. Kajian literatur mengenai DC telah mengklarifikasi bagaimana suatu perusahaan akan bersaing dengan mengandalkan sumber daya dan membangun kapabilitas organisasional dari sumber daya yang ada (Jeng dan Park, 2016). DC memungkinkan perusahaan untuk merasakan, menangkap peluang, mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan meningkatkan kompetensi mereka untuk mengatasi ancaman dalam menghadapi perubahan kondisi untuk mengatasi ancaman dan meningkatkan daya saingnya (Mikalef and Pateli, 2016). DC diperkuat oleh rutinitas organisasi dan keterampilan manajerial, sehingga kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal untuk mengatasi, dan bersaing dengan perubahan lingkungan bisnis (Teece, 2018). Setiap manajemen atau pemilik usaha memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan DC (Badrinarayanan *et al.*, 2018) dan diperlukan kapabilitas kognitif di setiap tahap DC yaitu *sensing*,

seizing, dan *transforming* (Helaf dan dan Peteraf, 2015). Masing-masing dimensi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Sensing* adalah kemampuan dalam melihat dan menemukan adanya peluang pasar baru (Brink, 2019). Dimensi ini menitik beratkan pada kemampuan untuk mengidentifikasi peluang usaha baru dengan cara melakukan pengamatan secara konstan dan mengeksplorasi berbagai peluang pasar yang ada dan ditunjukkan dalam kemampuan mengenali kebutuhan pelanggan (Alford dan Duan, 2018) dan juga menunjukkan kemampuan dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam kegiatan usaha (Haapanen *et al.*, 2020). Indikator *sensing* menurut Lopez-Cabrales *et al.*, (2017) adalah :

- a) Melakukan *review* produk untuk mengetahui selera pelanggan
- b) Menghabiskan banyak waktu untuk meningkatkan produk yang sudah ada
- c) Secara rutin melakukan analisis pasar untuk mendapatkan peluang

2. *Seizing* adalah kemampuan dalam memutuskan peluang mana yang sebaiknya digarap (Brink, 2019). Ketika peluang telah teridentifikasi, maka selanjutnya adalah merencanakan pembuatan produk atau pelayanan baru dan ini membutuhkan investasi terutama sumber daya manusia (Alford dan Duan, 2018). Dimensi ini juga mencakup kegiatan mengamankan akses permodalan dan sumber daya manusia seperti memotivasi dan melatih karyawan, serta membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan (Stehn *et al.*, 2020). Indikator *seizing* menurut Lopez-Cabrales *et al.*, (2017) adalah :

- a) Mengubah informasi yang ada untuk menjadi sebuah produk

- b) Senantiasa meningkatkan pengetahuan untuk dapat meningkatkan pengembangan produk
 - c) Berhati-hati dalam melakukan tindakan agar dapat mengikuti perubahan yang ada
3. *Transforming/reconfiguring* adalah merubah aktivitas dan kapabilitas organisasi untuk dapat menggarap peluang (Brink, 2019). Dimensi ini merupakan tahap akhir dalam suatu *dynamic capability* di mana perusahaan dituntut untuk bisa mengkombinasikan dan mengkonfigurasi ulang aset perusahaan untuk menghadapi perubahan (Alford dan Duan, 2018). Dimensi ini melibatkan pembangunan mekanisme untuk cara baru dalam mengorganisasi dan merancang ulang model bisnis (Teece, 2018). Membangun kemampuan *reconfiguring* berkaitan dengan mitigasi ketidakfleksibelan yang berkembang dari waktu ke waktu dari aset yang dibangun dan aktivitas operasi standar (Stehn *et al.*, 2020). Indikator *reconfiguring* menurut Lopez-Cabrales *et al.*, (2017) adalah :
- a) Mampu merancang ulang sumber daya untuk menciptakan produk baru
 - b) Mampu mengkombinasikan sumber daya yang ada agar dengan perubahan yang terjadi
 - c) Kemampuan mensinkronisasi *output* dari sumber daya yang ada dengan perubahan

2.2 Penelitian Terdahulu

Pembahasan penelitian terdahulu dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan suatu gambaran mengenai bukti-bukti empiris terhadap dengan

variabel yang diteliti dalam penelitian dan juga menjadi acuan dalam mengembangkan hipotesis.

1. Penelitian oleh Obeso *et al.*, (2020). Tujuan dari makalah ini ada dua. Pertama, bertujuan untuk menganalisis pengaruh individu dari praktik manajemen pengetahuan yang berbeda pada kinerja perusahaan. Kedua, bertujuan untuk menganalisis peran mediasi pembelajaran organisasi antara masing-masing praktik manajemen pengetahuan dan kinerja. Sebuah survei telepon diterapkan pada tahun 2018 untuk manajer 400 perusahaan Spanyol. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda. *Knowledge generation* dan *knowledge flow* meningkatkan kinerja perusahaan, sementara itu terdapat hubungan tidak langsung antara penyimpanan pengetahuan dan kinerja. Pembelajaran organisasi memediasi hubungan antara *knowledge generation* dan kinerja, serta antara *knowledge flow* dan kinerja.
2. Penelitian oleh Jyoti dan Rani (2017). Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi sistem kerja kinerja tinggi melalui model kemampuan, motivasi dan peluang (Jiang et al. 2013) dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya, peran mediasi manajemen pengetahuan antara pekerjaan berkinerja tinggi sistem dan kinerja organisasi juga telah dievaluasi. Teknik kuesioner telah digunakan untuk mengumpulkan data dari manajer (N=58) dan karyawan (N=246) yang bekerja di organisasi Telekomunikasi di Jammu dan Kashmir (India Utara). Data yang terkumpul telah divalidasi dengan menggunakan analisis faktor eksploratif (EFA) dan analisis faktor konfirmatori (CFA). Hipotesis telah diuji melalui struktur persamaan model (SEM) dengan

bantuan software AMOS dan SmartPLS3. Studi ini menunjukkan bahwa sistem kerja kinerja tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan lebih lanjut bertindak sebagai mediator antara kinerja sistem kerja dan kinerja organisasi. Studi ini juga membuktikan manajemen pengetahuan meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan.

3. Penelitian oleh Abbas dan Kumari (2021). Studi saat ini menyelidiki hubungan multi-dimensi antara manajemen kualitas total (TQM) dan *knowledge management* (KM) dan menyelidiki bagaimana dimensi TQM yang berbeda memengaruhi proses KM dan bagaimana hubungan ini memengaruhi kinerja organisasi (kinerja operasional dan keuangan) dengan mempertimbangkan KM sebagai variabel perantara antara TQM dan kinerja organisasi. Enam praktik TQM diambil dari “Malcolm Baldrige National Quality Award”, yaitu kepemimpinan, fokus pelanggan, perencanaan strategis, manajemen sumber daya manusia, manajemen proses dan informasi dan analisis; Proses KM meliputi penciptaan pengetahuan, akuisisi, berbagi dan aplikasi dan kinerja organisasi terdiri dari kinerja operasional dan keuangan. Peneliti mengumpulkan data dari berbagai ukuran layanan dan perusahaan manufaktur, dari perusahaan kecil, menengah, dan besar yang berlokasi di Inggris Raya (UK). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara TQM, KM dan kinerja organisasi. KM juga terbukti memiliki pengaruh yang cukup kuat dan positif terhadap kinerja operasional dan keuangan perusahaan dan secara parsial memediasi hubungan antara TQM dan kinerja perusahaan. Analisis dimensi menunjukkan bahwa kepemimpinan, perencanaan strategis,

fokus pelanggan dan HRM memiliki dampak positif yang signifikan pada semua proses KM, sementara hasil yang beragam telah ditemukan untuk manajemen proses dan informasi dan analisis. Analisis kontekstual menunjukkan bahwa kecuali untuk penciptaan pengetahuan, TQM memainkan peran yang sama pentingnya bagi sebagian besar perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa.

4. Penelitian oleh Gurlek dan Cemberci (2020). Berdasarkan pada teori berbasis pengetahuan, teori kontingensi kepemimpinan, teori pembelajaran sosial, dan pandangan berbasis sumber daya, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan (KOL), kapasitas manajemen pengetahuan (KMC), kinerja inovasi (IP) dan kinerja organisasi (OP). Temuan menunjukkan bahwa KMC dan IP secara serial memediasi efek KOL pada OP. Dalam temuan, KOL menetapkan kondisi yang memenuhi syarat untuk peningkatan KMC. KMC yang ditingkatkan berubah menjadi inovasi, dan sebagai hasilnya, OP meningkat. Akibatnya, penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan Turki di bawah kepemimpinan pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan memiliki KMC yang tinggi, kinerja inovasi dan kinerja perusahaan. Temuan ini dapat berfungsi sebagai tolok ukur yang berharga untuk studi masa depan dalam mengembangkan negara.
5. Penelitian oleh Qaswari *et al.*, (2017). Studi ini menyelidiki dampak dari praktik manajemen kualitas total (TQM) dalam hal: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, kerja tim, manajemen proses, informasi, dan analisis kinerja organisasi di tiga perusahaan telekomunikasi Yordania. Selain itu, efek

mediasi dari proses manajemen pengetahuan (KM) diuji. Fokus pelanggan dan manajemen proses ditemukan memiliki dampak yang tidak signifikan pada kinerja organisasi, sementara kerja tim memiliki dampak terkuat pada proses KM. Hasil juga mengungkapkan bahwa hanya proses berbagi pengetahuan dan aplikasi pengetahuan yang memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Lebih penting lagi, KM memproses sepenuhnya memediasi dampak praktik TQM pada kinerja organisasi, kecuali untuk kerja tim, yang memiliki efek mediasi parsial.

6. Penelitian oleh Najmi *et al.*, (2018). Penelitian ini untuk menguji dan menilai pengaruh manajemen pengetahuan dan kepemimpinan strategis pada kinerja rumah sakit menggunakan variabel mediasi efek kapabilitas dinamis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh elemen kepemimpinan, baik pemimpin struktural maupun fungsional pada empat rumah sakit di Makassar (pemerintah pusat (Dr Wahidin Sudiro Husodo), Rumah Sakit Umum Daerah milik kepada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan (RS Labuang Baji dan RS Haji), dan RS Pemerintah (rumah sakit milik Pemerintah Kota Makassar)). Ukuran sampel berasal dari panduan alat analisis, sekitar 100 responden. Alat analisis menggunakan model struktural dan model pengukuran menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dan Uji Sobel untuk Analisis Efek Mediasi. Pertama, Kemampuan Dinamis sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Manajemen Pengetahuan pada Kinerja Rumah Sakit, menunjukkan bahwa semakin tinggi Knowledge management maka semakin tinggi pula kinerja Rumah Sakit, jika dimediasi Dynamic Capability juga lebih tinggi. Kedua,

Kemampuan Dinamis sebagai mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan strategis dengan Kinerja Rumah Sakit, menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan strategis akan menyebabkan Kinerja Rumah Sakit semakin tinggi, jika Kemampuan Dinamis yang dimediasi juga semakin tinggi.

7. Penelitian oleh Farzaneh *et al.*, (2020). Dampak langsung dari pembelajaran organisasi (OL) pada kinerja organisasi telah dipelajari selama dua dekade terakhir. Namun, bagaimana OL berkontribusi pada inovasi organisasi masih belum diteliti. Berdasarkan pandangan berbasis pengetahuan dari teori kemampuan perusahaan dan dinamis, kami mengembangkan kerangka teoritis untuk menguji secara empiris bagaimana OL menawarkan organisasi alat penting untuk menciptakan kemampuan dinamis (DC), yang membuka jalan bagi kinerja inovasi (IP). Para penulis menerapkan penelitian berbasis survei, multisumber dan tertinggal waktu dirancang untuk menguji model yang diusulkan dalam industri farmasi di mana pengetahuan adalah sumber inovasi. Data yang dikumpulkan dari perusahaan yang beroperasi di industri semacam itu dianalisis dengan menggunakan hierarki analisis regresi untuk mengeksplorasi bagaimana OL dapat menyebabkan IP melalui DC.
8. Penelitian oleh Tseng dan Lee (2014). Model manajemen strategis konvensional saat ini tidak mampu menangani berbagai pertanyaan tentang manajemen organisasi dalam lingkungan yang terputus secara dinamis. Karena itu, bagaimana suatu perusahaan dapat secara efektif menerapkan kemampuan manajemen pengetahuan (KM) dan mengembangkan kemampuan dinamis yang unik untuk memberikan respons cepat terhadap lingkungan yang dinamis telah

menjadi kebutuhan yang mendesak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membahas masalah-masalah tersebut di atas. Hasilnya menunjukkan bahwa kemampuan dinamis adalah perantara organisasi yang penting mekanisme di mana manfaat kemampuan KM diubah menjadi efek kinerja pada tingkat perusahaan. Artinya, kemampuan KM meningkatkan kemampuan dinamis organisasi. Sementara kapabilitas dinamis, pada gilirannya, meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan keunggulan kompetitif.

9. Penelitian oleh Imaniyah dan Umam (2018). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kapabilitas knowledge management terhadap kinerja organisasi yaitu dengan kapabilitas dinamis sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 84 karyawan dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan penyebaran kuesioner melalui google form. Kuesioner dibagikan kepada 84 karyawan, namun yang masuk dan mengisi link di google form hanya 47 karyawan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur, data dianalisis dengan menggunakan software IBM SPSS 20.0 for windows statistic. Berdasarkan hasil penelitian ini, kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi dan kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian ini untuk variabel intervening yaitu kapabilitas dinamis memberikan pengaruh positif antara kapabilitas knowledge management terhadap kinerja organisasi.