

Innovativeness, Risk-Taking, Proactiveness Dan Firm Performance Dengan Learning Organization Sebagai Variabel Mediasi-MATRIK

by Kadarusman .

Submission date: 11-May-2021 08:06AM (UTC+0700)

Submission ID: 1583175967

File name: Organization_Sebagai_Variabel_Mediasi-MATRIK_-_Uji_Turnitin.docx (163.88K)

Word count: 5824

Character count: 39990

Innovativeness, Risk-Taking, Proactiveness Dan *Firm Performance* Dengan *Learning Organization* Sebagai Variabel Mediasi

Kadariusman¹⁾, Siti Rosyafah²⁾

¹⁾ STIE Malangkecewara Malang, ²⁾ Universitas Bhayangkara Surabaya
email: kadariusman@stie-mce.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran mediasi variabel *learning organization* terhadap pengaruh antara innovativeness, proactiveness dan risk-taking terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Sub Bidang Fashion di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis penelitian dan pengolahan data menggunakan WarpPls 6.0. Kuesioner dibagikan pada pimpinan perusahaan sebagai representasi pengambil keputusan, dan kuesioner yang dianalisis pada penelitian ini sebanyak 140 kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa innovativeness, risk taking, proactiveness berpengaruh langsung terhadap *learning organization* dan *firm performance*. *Learning organization* terbukti sebagai mediasi penuh pengaruh antara innovativeness, proactiveness, risk-taking terhadap *firm performance*. Peningkatan dimensi entrepreneurial orientation diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Peningkatan dimensi entrepreneurial orientation juga dapat menjadikan organisasi selalu belajar belajar untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang selalu berubah.

Kata kunci: Innovation, Proactive, Risk-Taking, Learning, Performance

Innovativeness, Risk-Taking, Proactiveness, and Firm Performance with Learning Organizations as Mediating Variables.

ABSTRACT

This study aims to examine the mediating role of the learning organization variable on the influence of innovativeness, proactiveness and risk-taking on company performance in the Fashion Sub-Sector SMEs in East Java. This study uses a quantitative approach to test the research hypothesis and data processing using WarpPls 6.0. This research distributed questionnaires to company leaders as a representation of decision-makers, and the questionnaires analyzed in this study were 140 questionnaires. The results showed that innovative, risk-taking, and proactive directly affected learning organization and firm performance. Learning organization is proven to be a fully mediating variable, the effect of innovativeness, proactiveness, risk-taking on firm performance. The increase in the dimension of entrepreneurial orientation is expected to improve company performance. Increasing the dimension of entrepreneurial orientation can also make organizations always learn to adapt to an ever-changing environment.

Keyword: Innovation, Proactive, Risk-Taking, Learning, Performance

PENDAHULUAN

Teori *Resources Based View* (RBV) menduga bahwa keberhasilan perusahaan banyak ditentukan oleh sumber daya tidak berwujud, antara lain sumber daya manusia, strategi, keahlian dan kapabilitas (Abu Bakar & Ahmad, 2010). Sumber daya harus dieksploitasi dengan kombinasi pada proses bisnis agar bisa menjadi sumber daya yang mempunyai

keunggulan kompetisi. Perusahaan yang mempunyai kinerja unggul merupakan perusahaan yang mempunyai sumber daya dengan kriteria *valuable, rare, inimitable and nonsubstituable* (VRIN) (Barney, 1991). Strategi perusahaan dalam mengkombinasikan sumber daya yang dimiliki diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Lingkungan yang bergejolak menuntut strategi perusahaan yang selalu beradaptasi secara proaktif dengan terus melakukan pembelajaran untuk menciptakan ide-ide inovatif, berani mengambil resiko yang tidak mudah ditiru pesaing sehingga diperoleh kinerja yang unggul (Tece, 2010).

Organisasi harus mampu mengoptimalkan sumber daya melalui strategi baru berdasarkan tersedianya peluang pasar baru (Grande, Madsen, & Borch, 2011). Penerapan strategi perusahaan tercermin dalam orientasi strategi. Orientasi strategi perusahaan termasuk *market orientation, learning orientation, technology orientation* dan *entrepreneurial orientation* merupakan sumber daya perusahaan sebagai alat pencapaian tujuan perusahaan (Liu, Hou, Yang, & Ding, 2011). Orientasi kewirausahaan merupakan (*Entrepreneurial Orientation*) merupakan salah satu sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Orientasi Kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation*) merupakan orientasi strategi yang mendorong perusahaan untuk beresikap proaktif terhadap peluang yang muncul di pasar (*Proactiveness*), toleran terhadap risiko (*Risk Taking*), dan dapat menerima inovasi (*Innovativeness*) untuk mencapai tujuan organisasi (Covin, Jeffrey & Slevin, Dennis, 1989; Gregory G. Dess & Lumpkin, 2005).

Dimensi *Proactiveness* merupakan dimensi yang berkaitan sikap agresif suatu perusahaan dengan bertindak antisipasi terhadap pesaingnya, menjadi yang pertama masuk di pasar dan melakukan eliminasi aktifitas yang tidak menguntungkan (Covin & Lumpkin, 2011). Penggerak pertama di pasar memungkinkan perusahaan mendapatkan kesempatan untuk dikenal lebih awal, mempunyai kesempatan untuk dapat menguasai saluran distribusi dan konsumen mempunyai biaya beralih yang tinggi jika ingin pindah ke produk lain (Wiklund & Shepherd, 2005). Proaktif dapat digunakan untuk mengidentifikasi apakah perusahaan sebagai pemimpin atau pengikut jika dikaitkan dengan sikap agresifitasnya terhadap pesaing. *Innovativeness* mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk mengembangkan ide-ide baru, eksperimen dan proses kreatif untuk menghasilkan produk, layanan atau proses teknologi baru (Fairoz, Hirobumi, & Tanaka, 2014; Lumpkin & Dess, 1996). Produk, proses teknologi dan layanan baru menjadi kekuatan untuk memenangkan persaingan dan digunakan sebagai sarana untuk memasuki pasar baru. Kemampuan berinovasi diharapkan dapat meraih peluang yang muncul dan menghindari ancaman yang datang, mengantisipasi perubahan pasar dan mentoleransi risiko sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. *Risk taking* diindikasikan seberapa besar komitmen perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya yang besar dan berisiko, serta kesediaan untuk melaksanakan kegiatan dengan kemungkinan tingkat kegagalan yang tinggi (Fairoz et al., 2014; Wiklund & Shepherd, 2011). *Risk taking* digunakan untuk menggambarkan ketidakpastian yang mengikuti perilaku secara kewirausahaan. Perilaku kewirausahaan melibatkan bagian terbesar investasi sumber daya untuk proyek rentan terhadap kegagalan (Eggers, Kraus, Hughes, Laraway, & Snyckerski, 2013; Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012).

Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu (Kraus et al., 2012; Lisboa, Lages, & Skarmas, 2011; Y. Zhao, Li, Lee, & Chen, 2011) yang banyak menggunakan *entrepreneurial orientation* sebagai variabel unidimensi unik yang merupakan anteseden dari berbagai ukuran kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan multidimensi dimana dimensi *entrepreneurial orientation* yang terdiri dari *innovativeness, proactive* dan *risk taking* merupakan dimensi yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi (Fadda, 2018; Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin, Wales, & Ensley, 2011).

Menurut (Kreiser, Marino, & Weaver, 2002) tiga dimensi, yaitu *innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness* merupakan dimensi entrepreneurial orientation yang dapat bervariasi satu sama lainnya pada berbagai situasi. *Entrepreneurial orientation* sebagai variabel multidimensi ini diharapkan dapat memberikan detail tambahan tentang asal usul EO dan pengaruh setiap dimensi pada kinerja perusahaan.

Entrepreneurial Orientation dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Covin & Slevin, 1991; Wiklund & Shepherd, 2003), kinerja organisasi (Smart & Conant, 2011). Beberapa peneliti menguji pengaruh antara *entrepreneurial orientation* dengan kinerja organisasi hasilnya tidak signifikan. Penelitian yang dikemukakan oleh (J. Tang, Tang, Marino, Zhang, & Li, 2008) hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara *entrepreneurial orientation* dengan kinerja organisasi tidak linier tetapi berbentuk *curvilinear*. Hasil penelitian Pearce, Fritz, & Davis, 2010 dimensi *innovativeness* dapat meningkatkan kinerja organisasi tetapi *risk taking* dan proaktif tidak secara signifikan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan penelitian (Fadda, 2018) menunjukkan hasil *innovativeness* dan *proactiveness* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja sedangkan *risk taking* tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian (Gibb & Haar, 2010) menunjukkan bahwa *risk taking* dan *innovativeness* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian (Begley & Boyd, 1987) menunjukkan hasil bahwa *risk taking* mempunyai hubungan yang melengkung dengan kinerja perusahaan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dimungkinkan pengaruh dimensi *entrepreneurial orientation* tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja tetapi dimediasi atau dimoderasi oleh variabel lain.

Penelitian ini mengusulkan model penelitian yang baru sebagai solusi adanya riset gap, dengan memasukkan variabel *learning organization* sebagai variabel mediasi. *Learning organization* merupakan organisasi yang menekankan pemecahan masalah secara sistematis, dengan melakukan identifikasi dan pemecahan masalah sehingga memungkinkan organisasi memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya secara terus menerus (Victoria J. Marsick, 2009). Perilaku *innovativeness*, *risk taking*, *proactive* menciptakan peluang pada anggota organisasi untuk terus belajar dengan cara mencari, mengenali, dan mengasimilasi pengetahuan melalui proses belajar (Y. Wang & Zhang, 2008) sehingga melalui orientasi kewirausahaan diharapkan dapat memfasilitasi anggota organisasi untuk memperoleh memanfaatkan pengetahuan (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). Perusahaan yang *innovativeness*, *risk taking*, *proactive* mempunyai kecenderungan untuk berbagi informasi dan terus melakukan pembelajaran sehingga perusahaan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan peluang yang lebih cepat dan hasilnya perusahaan mempunyai kinerja lebih baik.

PENGEMBANGAN TEORI DAN HIPOTESIS

Entrepreneurial Orientation merupakan bentuk orientasi strategis yang mendorong sikap menjadi sangat proaktif terhadap peluang yang muncul di pasar (*Proactiveness*), menjadi toleran terhadap risiko (*Risk Taking*), dan menjadi mudah menerima inovasi (*Innovativeness*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi (Covin & Slevin, 1991; Lyon, Lumpkin, & Dess, 2000; Y. Zhang et al., 2011). *Innovativeness* mencerminkan sebuah perusahaan dengan kecenderungan untuk terlibat dalam dan mendukung ide-ide baru, kebaruan, eksperimentasi dan proses kreatif yang dapat mengakibatkan produk, jasa, atau proses teknologi baru dan yang dapat berakibat pada keberhasilan perusahaan atau organisasi dengan paradigma baru (Lumpkin & Dess, 1996). *Proactiveness* mengacu pada proses yang bertujuan untuk mengantisipasi dan bertindak atas kebutuhan masa depan dengan mencari peluang baru yang mungkin atau mungkin tidak terkait dengan garis kegiatan saat ini,

pengenalan produk baru dan merek lebih dulu dibanding persaingan. Strategis menghilangkan aktifitas yang sudah pada tahap dewasa dan siklus daur hidup kegiatan yang sedang menurun (Shane & Venkataraman, 2000). *Risk-Taking* merupakan kesediaan untuk melaksana³³ proyek-proyek yang mempunyai resiko kegagalan tinggi dan hasil yang tidak diketahui (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009).

Learning organization adalah organisasi yang selalu memberi kesempatan pada anggotanya untuk mengembangkan kemampuan sehingga mendapatkan hasil seperti yang diinginkan, pola pikir baru dikembangkannya, kebebasan menyampaikan aspirasi secara kolektif dan semua anggota organisasi terus belajar untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Senge & Kofman, 1993). *Learning organization* merupakan organisasi yang selalu melakukan perubahan dengan mendorong secara terus menerus agar anggotanya melakukan pembelajaran (Pedler¹¹oydell, & Burgayne, 1989). *Learning organization* diukur dengan 7 dimensi yaitu pembelajaran berkelanjutan, dialog dan penyelidikan, pembelajaran tim, melekat pada sistem, sistem koneksi, pemberdayaan, dan kepemimpinan (Victoria J. Marsick, 2009).

¹⁶ Kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menca¹ tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif. Kinerja adalah konsep multidimensi yang sangat tergantung pada indikator yang digunakan untuk menilai kinerja (Lumpkin & Dess, 1996). Kinerja diukur dengan banyak ragamnya, tetapi (Rauch et al., 2009) mengklasifikasikan ukuran kinerja menjadi tiga, yaitu ukuran kinerja dengan persepsi keuangan, persepsi non-keuangan dan data keuangan. Penelitian ini menggunakan ukuran kinerja berdasarkan penelitian (Y. Zhao et al., 2011), menggunakan tiga ukuran kinerja, yaitu pertumbuhan, laba dan efisiensi.

Innovativeness, learning organization, firm performance

¹ *Innovativeness* merupakan budaya perusahaan yang mendukung adanya eksperimen, ide-ide baru, kreatifitas yang ¹ menghasilkan produk, layanan dan proses teknologi baru. *Innovativeness* mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk mengembangkan ide-ide baru, eksperimen dan proses kreatif untuk menghasilkan produk, layanan atau proses teknologi baru (Fairoz et al., 2014; Lumpkin & Dess, 1996). Melalui strategi inovasi diharapkan perusahaan bisa menjadi penggerak pertama dan selalu dapat lebih unggul dari pesaing sehingga perusahaan mempunyai keunggulan kompetisi yang mengarah pada kinerja yang unggul (Kreiser & Davis, 2010; Z. Tang, Kreiser, Marino, Dickson, & Weaver, 2009). Perusahaan yang menjadi penggerak pertama dapat memperoleh keuntungan sebagai pemimpin teknologi dan meningkatnya atau tingginya biaya peralihan pembeli (Kreiser & Davis, 2010). Perusahaan yang inovatif cenderung selalu memperbarui posisi persaingan melalui inovasi proses, pasar, produk dan teknologi sehingga bisa selalu menciptakan peluang baru. *Innovativeness* perusahaan berdampak positif pada kinerja perusahaan (Akman & Yilmaz, 2008), karena perusahaan yang inovatif cenderung menjadi kreatif yang bisa menjadi pembeda dibanding pesaing sehingga mengarah pada keunggulan kompetisi perusahaan. Budaya *innovativeness* menjadikan pelanggan sebagai pihak yang sangat berharga bagi perusahaan, sehingga diperlukan produk, proses dan strategi yang tepat dalam memuaskan pelanggan, sehingga diperlukan anggota organisasi yang selalu belajar memindai perubahan lingkungan (Ma'atooft & Tajeddini, 2013). Perusahaan dengan kecenderungan melakukan inovasi, mempunyai budaya berbagi pengetahuan lebih tinggi dibanding pesaing, sehingga mereka cenderung berke⁴mbang lebih baik dan memanfaatkan peluang lebih cepat dibanding pesaingnya (Y. Zhao et al., 2011). Hasil penelitian (Gibb & Haar, 2010) menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang perilaku inovatif lebih

mungkin untuk menikmati kinerja yang lebih besar. Sedangkan hasil penelitian (Fadda, 2018) menunjukkan bahwa *innovativeness* secara signifikan terkait dengan kinerja perusahaan pariwisata. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

H1: *innovativeness* berpengaruh positif dan signifikan pada *firm performance*

H2: *innovativeness* berpengaruh positif terhadap *learning organization*

Proactive, learning organization, firm performance

Proactiveness mengacu pada proses yang bertujuan untuk mengantisipasi dan bertindak atas kebutuhan masa depan dengan mencari peluang baru yang mungkin atau mungkin tidak terkait dengan garis kegiatan saat ini, pengenalan produk baru dan merek lebih dulu dibanding persaingan, strategis menghilangkan aktifitas yang sudah pada tahap dewasa dan siklus hidup kegiatan yang sedang menurun (Shane & Venkataraman, 2000). Perusahaan proaktif bertindak untuk mengantisipasi situasi bisnis di masa depan (Bolton & Lane, 2012; Lumpkin & Dess, 1996). Dengan demikian, perusahaan proaktif cenderung berusaha menciptakan nilai yang dapat meningkatkan motivasi anggota organisasi untuk menemukan pendekatan baru dalam teknologi, proses maupun produk yang pada akhirnya dapat membantu mengembangkan kemampuan belajar dan kinerja organisasi (Z. Tang et al., 2009). Pembelajaran organisasi melalui pertukaran informasi antar anggota organisasi yang meningkat, menjadikan pemindaian lingkungan baik internal maupun eksternal cenderung menjadi lebih akurat, sehingga banyak peluang yang dapat diidentifikasi. Informasi yang relevan, tepat waktu, dan akurat membantu menciptakan pengetahuan baru di dalam organisasi, dan pengetahuan baru ini dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memindai lingkungan eksternal mereka secara lebih efektif (Z. Tang et al., 2009). Perusahaan yang proaktif dalam memindai kondisi lingkungan cenderung menjadikan perusahaan mempunyai komitmen untuk terus belajar untuk memperkuat organisasinya (Ma'toufi & Tajeddini, 2015), melalui komitmen belajar ini organisasi mampu mengembangkan pengetahuannya tentang pasar, pesaing dan pelanggannya (Hurley & Hult, 1998). Hasil penelitian (Fadda, 2018) dengan menunjukkan bahwa perusahaan *proactiveness* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan sebagai variabel dependent yang diukur dengan penjualan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis 3 dan 4 penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: ada pengaruh positif dan signifikan antara *proactiveness* dengan *firm performance*

H4: ada pengaruh positif dan signifikan antara *proactiveness* dengan *learning organization*

Risk-taking, learning organization, firm performance

Keberanian manajemen dalam mengambil keputusan tergantung pada sikap manajemen dalam menghadapi kemungkinan terjadinya resiko (*risk taking*), yang merupakan salah satu dari dimensi *entrepreneurial orientation*. *Risk taking* merupakan keberanian dari manajer dalam mengambil keputusan untuk memperoleh peluang dengan tingkat kemungkinan kegagalan yang tinggi (Dada & Watson, 2013; Rauch et al., 2009). Keputusan manajemen cenderung untuk mendapatkan manfaat munculnya peluang di pasar dengan berusaha untuk mendapatkan tingkat pengembalian yang tinggi (J. Tang et al., 2008). Entrepreneur melakukan perhitungan terhadap kemungkinan terjadinya resiko, tetapi seorang entrepreneur lebih berani dalam menghadapi resiko dibanding dengan yang bukan entrepreneur. Entrepreneur memiliki pandangan yang lebih optimis dan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dalam meraih peluang yang ada di pasar dibanding dengan yang bukan entrepreneur (Y. Zhao et al., 2011). Perusahaan yang *risk taking* dan *innovativeness*

sangat terkait dengan kinerja perusahaan, tetapi perusahaan yang berada pada lingkungan yang kompetitive penggunaan *risk taking* yang tinggi dengan tingkat inovasi yang rendah mengakibatkan kinerja keuangan yang kurang berhasil. Perusahaan yang lebih proaktif, toleran terhadap risiko, dan inovatif memiliki budaya berbagi informasi dan pembelajaran sehingga mereka dapat mengembangkan kemampuan pengetahuan dan memanfaatkan peluang lebih cepat daripada saingan mereka (Y. Zhao et al., 2011). Meningkatnya *risk taking* perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi, tetapi pada tingkat tertentu meningkatnya *risk taking* akan menyebabkan kinerja perusahaan akan menurun, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian (Begley & Boyd, 1987) yang menyatakan bahwa hubungan antara *risk taking* dengan kinerja berbentuk lengkung.

H5: *risk taking* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*

H6: *risk taking* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*

Dimensi *entrepreneurial orientation* dan *firm performance* melalui *learning organization*

Learning organization menjadi kunci bagi perusahaan yang berorientasi kewirausahaan, karena *learning organization* dapat memfasilitasi organisasi untuk memperoleh dan menggunakan pengetahuan melalui proses belajar (Ireland et al., 2003). Penelitian pada negara maju menunjukkan hasil, bahwa perusahaan yang mempunyai kecenderungan untuk *innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness* dapat memfasilitasi pembelajaran pada anggota organisasinya sebagai sarana untuk memperoleh *competitive advantage* (Y. Zhao et al., 2011). Perusahaan dengan strategi *innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness* selalu memberikan ruang bagi individu untuk terus belajar agar dapat menyesuaikan dengan tujuan organisasi, proses bisnis organisasi dan perubahan lingkungan (C. L. Wang, 2008; Y. Zhao et al., 2011). Kemampuan organisasi untuk terus belajar merupakan upaya pemberdayaan karyawan, upaya memberikan pengalaman pada setiap karyawan, upaya untuk terus menjalin kerja sama dengan mitra bisnis dan pihak eksternal lainnya yang dapat menciptakan *competitive advantage* yang pada akhirnya dapat meningkatkan *firm performance* (Aly, 2016). Hasil penelitian (Akhtar, Arif, Rubi, & Naveed, 2012) menunjukkan hasil signifikan pengaruh antara *learning organization* terhadap *firm performance*. Organisasi *innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness* mempunyai kecenderungan untuk memberikan peluang pada anggota organisasinya untuk melakukan pembelajaran sehingga organisasi mempunyai kemampuan lebih dalam menemukan peluang dibanding dengan pesaing. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

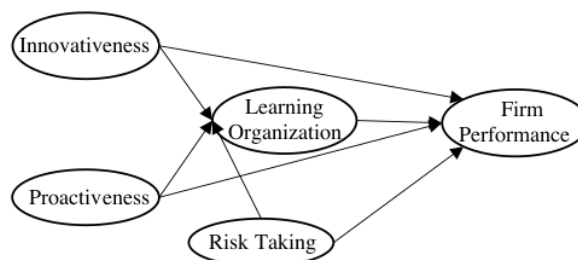
H7: *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*

H8: *learning organization* memediasi pengaruh antara *innovativeness* dengan *firm performance*

H9: *learning organization* memediasi pengaruh antara *proactiveness* dengan *firm performance*

H10: *learning organization* memediasi pengaruh antara *risk taking* dengan *firm performance*

Berdasarkan latar belakang dan kajian teori diusulkan model penelitian sebagai berikut:



6
Gambar 1: Model penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi yang diteliti pada penelitian ini adalah UMKM bidang Fashion di Jawa Timur, dengan jumlah sampel diambil sejumlah 140 perusahaan. Kuesioner di 15 gikan kepada pimpinan perusahaan sebagai representasi pengambil keputusan perusahaan. Definisi operasional variabel dan pengukurannya adalah sebagai berikut: *Innovativeness* kecenderungan perusahaan melakukan inovasi pada bisnisnya (Covin & Slevin, 1991), yang ukur dengan tiga item yaitu: unggul dalam R/D, teknologi dan inovasi, mempertahankan line produk yang cukup banyak, perubahan line produk cukup dramatic. *Proactiveness* mengacu pada bagaimana sebuah perusahaan berkaitan dengan peluang pasar (Covin & Slevin, 1991), dengan tiga item yaitu: Inisiatif dalam menghadapi pesaing, kecenderungan menjadi pemimpin dalam memperkenalkan produk, layanan dan teknologi baru, kecenderungan kuat untuk bersaing. *Risk Taking* kesediaan untuk melaksanakan proyek-proyek yang mempunyai resiko kegagalan tinggi dan hasil yang tidak diketahui (Covin & Slevin, 1991), dengan tiga pengukur yaitu kecenderungan melakukan proyek resiko tinggi, berani melakukan tindakan menghadapi lingkungan dan bersikap agresif. *Learning organization* merupakan organisasi yang secara terus menerus melakukan pembelajaran sehingga mempunyai kecepatan dalam 17 ngantisipasi perubahan (Victoria J. Marsick, 2009), dengan item sebagai berikut: *Continuous learning, inquiry and dialogue, team Learning, embedded system, empowerment, system conection, strategic leadership. Firm performance* hasil yang diperoleh akibat dari pelaksanaan strategi, yang digunakan sebagai dasar evaluasi pelaksanaan strategi (Li, Huang, & Tsai, 2008) diukur dengan tiga item yaitu: pertumbuhan, efisiensi, laba.

19 Mode analisis *outer model* dan *inner model* menggunakan WarpPls 6.0. Uji *outer model* digunakan untuk menguji validitas dan realibilitas. Pengujian validitas dilakukan dengan menguji *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* digunakan untuk memastikan bahwa responden memahami atas kuesioner yang diisi. *Convergent validity* diukur dengan *loading factor* antara variabel laten dengan indikatornya dan dikatakan valid jika nilai *loading factor* > 0.7, atau nilai *loading* > 0.5 tetapi nilai *average variance extracted (AVE)* > 0.5 (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017; Latan & Noonan, 2017). *Discriminant validity* digunakan untuk 41 nguji konstruk yang berbeda mempunyai perbedaan secara nyata, yang 21 ukur dengan *cross loading, Fornell-Larcker Criterion* (Henseler, Hubona, & Ray, 2016; Joseph F. Hair et al., 2017). 2

Cross loading untuk membandingkan *loading factor* item terhadap konstruk latennya harus lebih besar jika dibandingkan dengan item dengan k40 struk laten lainnya. *Fornell-Larcker Criterion* merupakan alat uji yang mem29 dingkan akar AVE dengan korelasi antar variabel laten dalam satu model, dikatakan valid 31 ka nilai akar AVE lebih besar dari korelasi masing-masing variabel laten dalam model (Joseph F. 18 Hair et al., 2017). Reliabilitas digunakan untuk menguji kehandalan alat uji dengan uji *composite reliability* dan 2 Cronbach *alpha*. Reliable jika nilai *composite reliability* > 0.7 dan *cronbach alpha* > 0.5 (Joseph F.

Hair et al., 2017). *Inner model* digunakan untuk menguji kesesuaian model dan hipotesis. Kesesuaian model diuji dengan *Goodness of Fit (GoF)* = akar (rata-rata AVE x rata-rata R^2), *predictive relevance (Q²)* = $1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$ dan R Square (R^2) merupakan nilai yang menunjukkan daya prediktif sampel. Nilai GoF = 0.1, 0.2, 0.38 menunjukkan nilai kecil, sedang dan besar, nilai Q^2 = 0.02, 0.15, 0.35 menunjukkan nilai kecil, sedang dan besar, nilai R^2 = 0.19, 0.33, 0.67 menunjukkan nilai lemah, moderat dan kuat (Joseph F. Hair et al., 2017; Latan & Noonan, 2017). Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan pada penelitian ini dengan ketentuan jika nilai p hitung > 0.05 maka hipotesis diterima dan sebaliknya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Outer Model

Uji ini digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas data yang diperoleh dari hasil kuesioner.

Tabel 1: Pengujian Validitas dan Reliabilitas

	<i>Loading Factor and Cross Loading</i>					AVE	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
	INN	PRO	LEAR	RISK	PERF			
<i>Innovativeness</i>						0.60	0.81	0.65
INN_1	0.87	0.22	0.27	0.19	0.18			
INN_2	0.85	0.17	0.24	0.23	0.11			
INN_3	0.56	0.37	0.22	0.15	0.26			
<i>Proactiveness</i>						0.64	0.84	0.72
PRO_1	0.21	0.73	0.30	0.18	0.22			
PRO_2	0.23	0.87	0.38	0.16	0.26			
PRO_3	0.30	0.79	0.39	0.21	0.26			
<i>Learning Organization</i>						0.54	0.89	0.86
LO_1	0.02	0.35	0.69	0.28	0.47			
LO_2	0.18	0.37	0.82	0.33	0.45			
LO_3	0.25	0.35	0.75	0.42	0.38			
LO_4	0.30	0.28	0.68	0.34	0.37			
LO_5	0.28	0.33	0.76	0.19	0.51			
LO_6	0.33	0.32	0.75	0.25	0.41			
LO_7	0.28	0.31	0.69	0.29	0.38			
<i>Risk Taking</i>						0.69	0.87	0.77
RISK_1	0.17	0.12	0.28	0.79	0.13			
RISK_2	0.22	0.22	0.40	0.86	0.28			
RISK_3	0.21	0.23	0.32	0.83	0.32			
<i>Firm Performance</i>						0.71	0.88	0.79
PERF_1	0.11	0.20	0.44	0.23	0.80			
PERF_2	0.28	0.26	0.51	0.23	0.89			
PERF_3	0.17	0.31	0.50	0.29	0.83			

Sumber: Hasil analisis data menggunakan WarpPls 6.0

Tabel 2: Fornell-Larcker Criterion dan Kesesuaian Model

	INN	PRO	LEAR	RISK	PERF	R ²	Q ²	GoF	AVIF	Kriteria Model Fit
INN	0.772					-				R ² > 0.33 moderat, Q ²
PRO	0.305	0.800				-				> 0.36 kuat, GoF >

LEAR	0.316	0.450	0.735			0.34	0.57	0.47	1.42	0.38. AVIF < 3.3.
RISK	0.244	0.231	0.407	0.828		-				semua kriteria
PERF	0.225	0.309	0.578	0.297	0.840	0.34				menunjukkan model fit

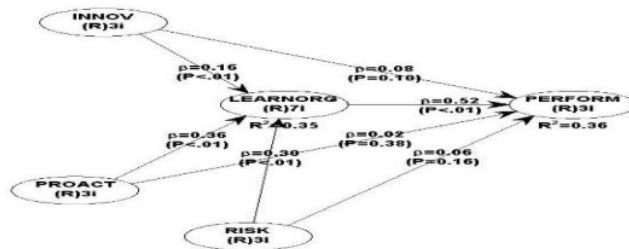
Sumber: Hasil analisis data menggunakan WarpPls 6.0

Berdasarkan tabel 1 dan 2 menunjukkan semua indikator mempunyai *loading factor* > 0.7 kecuali indikator INN_3 = 0.56 dan LO_7 = 0.69 tetapi semua konstruk laten mempunyai nilai AVE > 0.5 sesuai kriteria Joseph Hair et al., (2017); Latan & Noonan, (2017) nilainya sudah memenuhi *convergent validity*. Nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruk lainnya lebih besar dibanding dengan nilai *loading factor* terhadap konstruk laten lainnya. Nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibanding korelasi antar variabel laten dalam satu model, sehingga berdasarkan kriteria *cross loading* dan *Fornell-Larcker criterion* sudah memenuhi uji *discriminant validity*. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* > 0.7 dan nilai *cronbach alpha* > 0.5 sehingga dapat disimpulkan bahwa keakuratan alat ukur telah memenuhi syarat dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Inner model

Pengujian hipotesis

Hasil pengujian dengan menggunakan program WarpPls 6.0 untuk pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:



Gambar 2: Path Coefficient

Sumber: Hasil analisis data menggunakan WarpPls 6.0

Tabel 3: Direct, Path Coefficient Indirect and Total Effect

Variabel	Direct Effect	Path Coefficient	Indirect Effect	Total Effect	P Value Direct	P value Indirect
INN --> PERF	0.23				<0.001	
INN --> LEAR	0.32	0.16			<0.001	
PRO --> PERF	0.31				<0.001	
PRO --> LEAR	0.45	0.36			<0.001	
RISK --> PERF	0.30				<0.001	
RISK --> LEAR	0.41	0.30			<0.001	
LEAR --> PERF	0.58	0.52			<0.001	
INN --> LEAR --> PERF		0.08	0.09	0.17		0.030
PRO --> LEAR --> PERF		0.12	0.19	0.21		<0.001
RISK --> LEAR --> PERF		0.07	0.16	0.22		<0.001

Hasil analisis data menggunakan WarpPls 6.0

Berdasarkan tabel 3 pengaruh langsung antara *innovativeness*, *proactiveness*, *risk taking* terhadap kinerja perusahaan masing-masing nilai *direct effect* sebesar 0.23, 0.31, 0.30 dengan nilai p masing-masing <0.001. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, sehingga bisa

disimpulkan bahwa secara langsung variabel *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk taking* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh langsung *innovativeness*, *proactiveness*, *risk taking* terhadap *learning organization* masing-masing *direct effect* 0.32, ($p < 0.001$), 0.045 ($p < 0.001$), 0.41 ($p < 0.001$). Semua nilai p lebih kecil dari 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa *innovativeness*, *proactiveness*, *risk taking* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Pengaruh langsung *learning organization* terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.58 ($p < 0.001$) berarti *learning organization* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh tidak langsung *innovativeness*, *proactiveness*, *risk taking* dengan kinerja perusahaan melalui *learning organization* nilai *indirect effect* 0.09 ($p = 0.030$), 0.19 ($p < 0.001$), 0.16 ($p < 0.001$), terbukti bahwa *learning organization* sebagai variabel mediasi. Nilai *path coefficient* pengaruh antara *innovativeness*, *proactiveness*, *risk taking* terhadap kinerja perusahaan masing-masing sebesar 0.08 ($p = 0.10$), 0.02 ($p = 0.36$) dan 0.07 ($p = 0.16$). Semua nilai $p >$ dari 0.05 sehingga bisa disimpulkan bahwa setelah adanya variabel mediasi pengaruhnya menjadi tidak signifikan berarti *learning organization* menjadi variabel mediasi penuh.

Pengujian hipotesis

H1: *innovativeness* berpengaruh positif dan signifikan pada *firm performance*. Hasil pengaruh antara *innovativeness* dengan *firm performance* pada *direct effect* menunjukkan nilai $\beta = 0.23$ dengan nilai $p < 0.001$, karena nilai $p < 0.05$, maka hipotesis pertama diterima. Perusahaan yang meningkatkan inovasi baik produk, proses maupun teknologi mempunyai kecenderungan kinerja perusahaan meningkat. Dengan inovasi perusahaan dimungkinkan menjadi *first mover* sehingga mempunyai keunggulan dalam teknologi, pasar, saluran distribusi dibanding dengan pesaingnya. Inovasi memungkinkan perusahaan selalu meningkatkan kreatifitas sehingga mempunyai produk, proses maupun teknologi yang berbeda dengan pesaing, mempunyai daya tawar yang kuat dan mempunyai kemampuan untuk terus berkembang yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Produk, proses dan teknologi baru yang mempunyai potensi laba yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan dan meningkatkan nilai pasar perusahaan. Eksploitasi dan rekonstruksi sumber daya melalui inovasi dapat meningkatkan kemampuan sumber daya baru yang selalu adaptif terhadap perubahan lingkungan. Inovasi dapat memfasilitasi pertumbuhan perusahaan dengan menawarkan produk baru yang mempunyai potensi keuntungan tinggi dan meningkatkan nilai pasar perusahaan (Morris, Kuratko, Allen, Ireland, & Schindehutte, 2010; Wiklund & Shepherd, 2005, 2011). Inovasi juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan pasar dengan menawarkan produk yang inovatif (Morris et al., 2010). Perusahaan dengan tingkat inovasi yang rendah dimungkinkan produknya ditolak oleh pasar sehingga daya saing produk menjadi rendah pada pasar yang berubah. Perubahan pasar harus diikuti oleh perubahan baik dari sisi produk, proses maupun teknologi agar kinerja perusahaan meningkat. Penelitian ini mendukung hasil temuan (Fadda, 2018; Gibb & Haar, 2010) yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H2: *innovativeness* berpengaruh positif terhadap *learning organization*. Hasil tabel 3 menunjukkan bahwa nilai $\beta = 0.32$ dan $p < 0.001$ berarti hipotesis kedua diterima. Meningkatnya inovasi perusahaan mempunyai kecenderungan meningkatkan organisasi untuk terus belajar. Anggota organisasi yang mempunyai kreativitas lebih dalam merespon perubahan lingkungan, secara akumulatif menjadikan organisasi terus belajar yang menjadikan ciri perusahaan *learning organization*. Inovasi memungkinkan perusahaan bersifat terbuka dalam menerima masukan, sehingga para anggota organisasi memungkinkan

untuk terus belajar dengan mengekspresikan kemampuan dan pandangan secara terbuka tanpa takut salah. Inovasi produk, proses dan teknologi perusahaan merangsang anggota organisasi terus belajar supaya tidak merasa tertinggal atas perubahan tersebut. Perusahaan diharapkan terus melakukan rekonfigurasi sumberdaya sehingga mempunyai kemampuan solusi baik produk maupun pasar guna mengantisipasi perubahan lingkungan. Perusahaan inovatif cenderung melibatkan anggotanya dalam penyusunan visi bersama sehingga anggota organisasi mempunyai tanggung jawab untuk mencapai visi tersebut sesuai dengan jenjang tanggung jawabnya. Pemindaian perubahan lingkungan menjadi lebih baik jika perusahaan melibatkan anggota organisasi yang mempunyai kemampuan pengetahuan dan pengalaman melalui proses pembelajaran organisasi. Perusahaan yang cenderung *innovative* juga mendorong agar setiap pekerjaan dilakukan secara kelompok atau *team* sehingga anggota organisasi dapat belajar bersama dan kerjasama. Perusahaan juga menciptakan sistem kerja yang terintegrasi sehingga anggota organisasi dapat selalu belajar melalui aktivitas pekerjaan rutin yang dilakukan. Perusahaan yang mempunyai budaya inovasi menciptakan anggotanya terus mencari peluang berinovasi pada setiap area organisasi. Anggota organisasi selalu berusaha mencari cara-cara baru untuk memberikan layanan bagi konsumen baik dari segi produk, layanan maupun teknologi baru.

H3: pengaruh positif dan signifikan antara *proactiveness* dengan *firm performance*. Pengaruh langsung antara *proactiveness* dengan *firm performance* diperoleh nilai $\beta = 0.31$ dengan $p < 0.0001$ kurang dari 0.05 berarti hipotesis diterima. Perusahaan yang mempunyai kecenderungan proaktif dalam menyikapi perubahan lingkungan dapat meningkatkan kinerjanya melalui eksploitasi peluang-peluang baru. Perusahaan yang cenderung *proactive* dalam menyikapi perubahan lingkungan menjadi lebih cepat untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, sehingga perusahaan cenderung menjadi *first mover* di pasar. Perusahaan cenderung mempunyai upaya yang lebih intent dalam memindai perkembangan lingkungan eksternal yang mempunyai karakteristik informasi yang selalu update. Perusahaan yang sensitive terhadap perubahan lingkungan eksternal, bisa secara cepat mengantisipasi perubahan yang terjadi sehingga bisa menjadi lebih dulu masuk ke pasar dibanding pesaing. Perusahaan yang masuk pasar lebih dulu mempunyai keunggulan dalam hal *switching cost*, *premium price* yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

H4: ada pengaruh positif dan signifikan antara *proactiveness* dengan *learning organization*. Nilai $\beta = 0.45$ dengan $p < 0.0001$ kurang dari 0.05 berarti hipotesis diterima. Perusahaan yang proaktif cenderung memfasilitasi anggota organisasi untuk terus belajar. Berbagi informasi merupakan ciri perusahaan yang proaktif sehingga para anggota organisasi mampu mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya melalui pemanfaatan peluang lebih cepat dibanding pesaing. Perusahaan yang *proactive* cenderung fleksible dalam struktur sehingga bisa memberi kebebasan para anggotanya untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Anggota organisasi didorong untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga mereka bisa mengukur resikonya sendiri. Inisiatif organisasi maupun anggota organisasi dalam mengantisipasi dan mengejar peluang baru melalui partisipasi pada pasar yang sedang berkembang menuntut organisasi selalu menganalisis lingkungan sehingga dapat mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan. Perusahaan yang mempunyai kecenderungan mampu mengantisipasi perubahan lingkungan dimungkinkan bisa bertindak lebih cepat dibanding pesaing, sehingga perusahaan mempunyai kemungkinan memenangkan persaingan karena mampu bertindak lebih cepat.

H5: *risk taking* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*. Nilai $\beta = 0.30$ dengan $p < 0.0001$ lebih kecil dari 0.05, maka hipotesis diterima yang berarti semakin tinggi perusahaan berani mengambil resiko mempunyai kecenderungan untuk meningkatkan

kinerja perusahaan. Risk taking pada dimensi entrepreneurial orientation adalah resiko yang dapat dihitung dan diterima serta dikelola oleh perusahaan. Perusahaan yang berani mengeluarkan sumberdaya dengan tingkat resiko dan hasil yang terukur dan dengan tingkat kegagalan yang lebih tinggi serta bersedia keluar dari hal-hal yang bersifat rutin dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Keberanian perusahaan dalam menyiapkan sumberdaya untuk hasil dengan resiko yang terukur dan terkelola dapat menjadikan perusahaan tangguh dalam menghadapi masuknya pendatang baru karena selalu mempunyai keunikan baik dari sisi produk, proses maupun teknologi. Keunikan perusahaan juga diharapkan dapat menghadapi kekuatan tawar menawar baik dari sisi konsumen maupun pemasok sehingga perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Pratono, 2018), yang menyatakan bahwa risk taking behavior berpengaruh signifikan terhadap firm performance. Bisnis UKM mempunyai resiko tinggi dibanding dengan perusahaan besar karena rendahnya akses pada sumberdaya, rendahnya skala ekonomis, sehingga kemauan melakukan investasi pada UKM diisyaratkan sebagai keberanian dalam mengambil resiko. Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian (S. Zhao & Zhu, 2018), yang menyatakan bahwa perusahaan yang menghindari resiko cenderung mempunyai kinerja yang lebih rendah.

H6: *risk taking* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Nilai $\beta = 0.41$ dengan $p < 0.0001$, dengan nilai p kurang dari 0.05 berarti hipotesis diterima. Perusahaan yang berani mengambil resiko mempunyai kecenderungan untuk belajar secara terus menerus sehingga mempunyai pengalaman baik dari sisi praktis maupun manajerial. Risk taking pada dimensi entrepreneurial orientation menjadikan perusahaan selalu mengembangkan cara-cara berfikir yang berbeda dan membangun kondisi lingkungan non hirarki untuk mendapatkan banyak masukan informasi dari anggota organisasi. Setiap perusahaan baik besar maupun kecil mempunyai resiko yang terkandung didalamnya, meenjadikan bisnis tanpa resiko menjadi tidak masuk akal. Resiko akan selalu ada di dalam perusahaan sehingga melalui kemampuan mengelola resiko diharapkan dapat menjadi sara belajar bagi perusahaan. Kondisi tersebut menyiratkan bahwa semakin tinggi kemauan perusahaan dalam risk taking menjadikan perusahaan terus belajar untuk memindai lingkungan baik internal maupun eksternal sehingga resiko terkelola dengan baik.

H7: *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*. Nilai $\beta = 0.58$ dengan nilai $p < 0.0001$ kurang dari 0.05, berarti hipotesis 7 diterima. Perusahaan yang cenderung untuk terus belajar dapat menjadi pengungkit dan pemberdaya dalam membangun atau menciptakan sumberdaya tak berwujud yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Setiap anggota organisasi harus menyadari kapasitasnya sebagai bagian dari suatu system sehingga mereka mampu dan bersedia bekerja secara berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Kesadaran itu menjadikan perusahaan mempunyai kemampuan yang merupakan sumberdaya tak berwujud yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Semakin tinggi kapasitas belajar organisasi maka semakin tinggi juga kemampuan organisasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Organisasi yang terus menerus melakukan pembelajaran dan memfasilitasi anggota organisasi untuk terus belajar dapat menjadi organisasi yang mempunyai kecepatan berfikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Pembelajaran organisasi memberi pengalaman pada setiap anggota organisasi dalam sarana dialog yang merupakan untuk mencari pemenang dalam berargumentasi tetapi mencari makna lebih lanjut. Lingkungan belajar yang kondusif merupakan suasana kerja yang dapat menumbuhkan komitmen setiap individu untuk bekerja dan bekerjasama dengan anggota organisasi lainnya yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara

keseluruhan. Senge & Kofman, (1993) menjelaskan tanpa lingkungan belajar, kerja keras dan komitmen individu tidak menghasilkan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi.

H8: *learning organization* memediasi pengaruh antara *innovativeness* dengan *firm performance*. Nilai β pada *path coefficient* sebesar 0.09 dengan nilai $p = 0.03$, hasil pada tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *path coefficient* menjadi tidak signifikan setelah adanya variabel *learning organization* sebagai variabel mediasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa *learning organization* menjadi variabel mediasi yang bersifat *full mediation*. Perusahaan yang mempunyai tingkat inovasi yang tinggi mempunyai kecenderungan memberi kesempatan pada anggotanya untuk melakukan pembelajaran secara terus menerus sehingga mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Organisasi yang terus menerus melakukan pembelajaran mempunyai kecenderungan dapat memenangkan persaingan, kuat dalam menghadapi kemungkinan masuknya pendatang baru serta kuat terhadap kekuatan tawar menawar baik dari sisi konsumen maupun pemasok. Inovasi produk, proses maupun teknologi yang dilakukan oleh perusahaan menuntut individu yang terlibat dalam perusahaan untuk terus menyesuaikan diri dengan perubahan yang dilakukan perusahaan melalui inovasi. Perusahaan yang inovatif cenderung memberi keluasaan bagi para anggotanya untuk terus belajar yang merupakan sumber keunggulan kompetisi untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi.

H9: *learning organization* memediasi pengaruh antara *proactiveness* dengan *firm performance*. Indirect effect coefficient menunjukkan nilai $\beta = 0.19$ dengan $p < 0.0001$, hal tersebut menunjukkan bahwa *learning organization* terbukti sebagai variabel mediasi pengaruh antara *proactiveness* dengan *firm performance* dengan sifat mediasi *full mediation*. Perusahaan yang proaktif cenderung lebih aktif memindai kondisi perubahan lingkungan melalui anggotanya agar dapat masuk pasar lebih dulu dibanding pesaing. Lingkungan eksternal yang cenderung berubah secara cepat perlu direspon oleh perusahaan secara cepat pula, sehingga perusahaan yang proaktif terhadap perubahan lingkungan cenderung untuk terus belajar dengan tidak hanya sekedar menyesuaikan dengan perubahan lingkungan tetapi lebih mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan lingkungan. Perusahaan yang proaktif terhadap perubahan lingkungan cenderung memberi kesempatan pada para anggotanya untuk terus belajar, bersifat fleksibel dan memberi kebebasan pada individu maupun tim untuk terus belajar dan mengembangkan kreatifitas. Hasil dari pembelajaran organisasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan anggota dalam memindai kondisi lingkungan sehingga menjadi sumberdaya yang berbeda dibanding pesaing. Kemampuan yang lebih dibanding pesaing karena proses pembelajaran organisasi dapat meningkatkan keunggulan kompetisi perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan meningkatnya laba, efisiensi dan pertumbuhan perusahaan.

H10: *learning organization* memediasi pengaruh antara *risk taking* dengan *firm performance* yang menghasilkan nilai *path coefficient* sebesar $\beta = 0.07$, indirect effect 0.16 dan total effect 0.22 dengan $p < 0.0001$, sehingga dapat disimpulkan bahwa *learning organization* terbukti sebagai variabel yang memediasi pengaruh antara *risk taking* dan *firm performance*, dengan sifat *full mediation*. Perusahaan dengan *risk taking* yang cenderung tinggi cenderung membuat perusahaan terus belajar untuk mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki agar dapat secara optimal dalam memperoleh tingkat pengembalian. Meningkatnya partisipasi belajar anggota organisasi yang merupakan cerminan dari *learning organization* juga dapat meningkatkan daya saing perusahaan karena dengan *learning organization*, perusahaan diharapkan mempunyai kecepatan dalam bertindak dibanding pesaing. Perusahaan yang mempunyai keberanian bertindak dalam menghadapi ketidakpastian dibanding pesaing cenderung mempunyai kemungkinan mempunyai kinerja yang tinggi.

UKM cenderung mempunyai resiko lebih tinggi disbanding dengan perusahaan besar karena perbedaan kemampuan dalam mengakses sumberdaya. UKM menjadi lebih berani dalam menghadapi resiko bisnis dengan keberanian untuk mengakses sumberdaya walaupun dengan tingkat pengembalian yang lebih tinggi.

KESIMPULAN

³⁰ Penelitian ini menunjukkan bahwa innovativeness berpengaruh positif dan signifikan terhadap learning organization dan firm performance. Risk-taking berpengaruh positif dan signifikan terhadap learning organization dan firm performance. Perusahaan selalu melakukan antisipasi terhadap perubahan lingkungan cenderung meningkatkan kapasitas learning organization, sehingga meningkatkan firm performance. Perusahaan yang melakukan pembelajaran secara terus menerus cenderung dapat meningkatkan kinerjanya. Learning organization menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara innovativeness, proactiveness, dan risk-taking terhadap firm performance. Perusahaan yang cenderung melakukan inovasi, proaktif terhadap perubahan lingkungan dan berani mengambil resiko harus selalu memberikan kesempatan pada para anggotanya untuk terus belajar sehingga secara akumulatif menjadi learning organization.

Innovativeness, Risk-Taking, Proactiveness Dan Firm Performance Dengan Learning Organization Sebagai Variabel Mediasi-MATRIK

ORIGINALITY REPORT

13%

SIMILARITY INDEX

12%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1 Submitted to Universitas Diponegoro 2%
Student Paper

2 www.researchgate.net 1%
Internet Source

3 www.scribd.com 1%
Internet Source

4 lib.ibs.ac.id 1%
Internet Source

5 blog.stie-mce.ac.id 1%
Internet Source

6 docplayer.info <1%
Internet Source

7 docobook.com <1%
Internet Source

8 dewey.petra.ac.id <1%
Internet Source

repository.untag-sby.ac.id

9

Internet Source

<1 %

10

Yuli Budiati, Nuria Universari. "STRATEGI ENTRENEURIAL MARKETING PADA UMKM KLASER BANDENG PRESTO SEMARANG", Jurnal Dinamika Sosial Budaya, 2017

Publication

<1 %

11

Submitted to iGroup

Student Paper

<1 %

12

Polly Yeung, Andy Towers. "An exploratory study examining the relationships between the personal, environmental and activity participation variables and quality of life among young adults with disabilities", Disability and Rehabilitation, 2013

Publication

<1 %

13

ANGGA HENDHARSA B2041171004. "PERAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MODERASI BUDAYA ORGANISASI KARYAWAN PT.PLN (PERSERO) UNIT INDUK WILAYAH KALIMANTAN BARAT", Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME), 2019

Publication

<1 %

14

e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id

Internet Source

<1 %

15	ejurnal.unisri.ac.id Internet Source	<1 %
16	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	<1 %
17	uniassignment.com Internet Source	<1 %
18	publikasi.dinus.ac.id Internet Source	<1 %
19	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
20	ejournal.umpwr.ac.id Internet Source	<1 %
21	jimfeb.ub.ac.id Internet Source	<1 %
22	teknologikinerja.wordpress.com Internet Source	<1 %
23	Angga Permadi Kapriana, Iskandar Agung. "FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS LAPORAN KEUANGAN PEMERINTAH DAERAH DENGAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PEMERINTAH SEBAGAI PEMODERASI (STUDI EMPIRIS PADA OPD DIKABUPATEN KUBURAYA)", JAAKFE UNTAN (Jurnal Audit dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura), 2020 Publication	<1 %

24	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	<1 %
25	konsultasiskripsi.com Internet Source	<1 %
26	lib.unnes.ac.id Internet Source	<1 %
27	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	<1 %
28	e-journal.unair.ac.id Internet Source	<1 %
29	ejournals.umn.ac.id Internet Source	<1 %
30	repository.upstegal.ac.id Internet Source	<1 %
31	sinta.unud.ac.id Internet Source	<1 %
32	adoc.pub Internet Source	<1 %
33	doczz.net Internet Source	<1 %
34	jurnalmanajemen.petra.ac.id Internet Source	<1 %
35	kc.umn.ac.id Internet Source	<1 %

36	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
37	wiredspace.wits.ac.za Internet Source	<1 %
38	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
39	123dok.com Internet Source	<1 %
40	dspace.uui.ac.id Internet Source	<1 %
41	repository.its.ac.id Internet Source	<1 %

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 5 words