

## Organisasi Pembelajaran dan Kapabilitas Dinamis sebagai Penentu Penciptaan Nilai

Ramadhan Izzuddin Robbani<sup>1\*</sup>, Hanif Mauludin<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>STIE Malangkececwara, Jl. Candi Kalasan Blimbing, Malang, Jawa Timur

E-mail: [hanif@stie-mce.ac.id](mailto:hanif@stie-mce.ac.id)

\* Corresponding Author



<https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i4.6519>

### ARTICLE INFO

#### Article history

Received: 30 April 2026

Revised: 12 May 2026

Accepted: 21 May 2026

#### Kata Kunci:

Organisasi  
Pembelajaran,  
Kapabilitas Dinamis,  
Penciptaan Nilai

#### Keywords:

Learning Organization,  
Dynamic Capability,  
Value Creation



### ABSTRACT

Dalam situasi VUCA, perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan dan menciptakan nilai bagi pelanggan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kemampuan Dinamis dan Penciptaan Nilai. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang mampu bertahan dari pandemi Covid-19 pada tahun 2019 hingga 2022. Sampel penelitian adalah komunitas bisnis TDA dan JAPNAS Indonesia. Melibatkan 97 responden pemilik usaha. Teknik analisis yang digunakan adalah partial least squares (PLS). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa organisasi pembelajaran memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan dinamis dan penciptaan nilai. Kemampuan dinamis juga mempengaruhi penciptaan nilai. Hasil penelitian juga menegaskan bahwa strategi biaya dan diferensiasi yang dilakukan perusahaan secara simultan dengan menggabungkan penggunaan teknologi terkini dan kreativitas sumber daya manusia dapat digunakan untuk menciptakan nilai.

*In the VUCA situation, companies are required to always improve capabilities and create customer value. The purpose of this research is to examine the effect of Learning Organization on Dynamic Capability and Value Creation. This research was conducted by companies that were able to survive the Covid 19 pandemic in 2019 to 2022. The research samples were the TDA and JAPNAS Indonesia business communities. Involved 97 business owner respondents. The analysis technique uses partial least squares. The results conclude that learning organization has a positive effect on dynamic capability and value creation. Dynamic capability also affects value creation. The results of the study also confirm that the cost and differentiation strategies carried out by companies simultaneously by combining the use of the latest technology and the creativity of human resources can be used to create value creation.*



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

**How to Cite:** Ramadhan Izzuddin Robbani, et al (2026). Organisasi Pembelajaran dan Kapabilitas Dinamis sebagai Penentu Penciptaan Nilai, 4(4) 25800-25810. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i4.6519>

## PENDAHULUAN

Drucker (1992) dengan tegas mengatakan bahwa kunci sukses untuk meningkatkan kesejahteraan serta kualitas kehidupan individu maupun kelompok kerja pada suatu organisasi yaitu adanya penemuan dan pendalaman atas ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh tiap individu sebagai anggota dari organisasi secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan bagi anggota organisasi merupakan investasi penting bagi organisasi untuk Itu Budaya belajar yang kuat (learning orientation) akan melahirkan pemahaman baru, ide baru dan berujung pada inovasi baru. Masalahnya adalah banyak organisasi yang masih menganggap belajar (misalnya: pendidikan, pelatihan dll) sebagai biaya, sehingga pada kondisi keuangan organisasi menurun, porsi pendidikan dan pelatihan justru menjadi turun untuk mendukung program efisiensi organisasi. Padahal ketika kondisi organisasi menurun, organisasi perlu investasi tambahan dibidang pendidikan dan pelatihan khususnya untuk memperbaharui kecerdasan intelektual maupun mempertajam kecerdasan (emosional dan spiritual) yang dibutuhkan untuk

melahirkan kiat kiat atau inovasi inovasi baru sehingga organisasi mempunyai peluang untuk tetap going concern (De Geus. 1999).

Memiliki SDM dengan kualitas pikiran yang unggul bukanlah jaminan kalau output dari kualitas pikiran yang unggul itu tidak mengalami transfer pengetahuan didalam organisasi. Agar proses transfer knowledge bisa dilakukan secara efektif maka organisasi harus menjadi organisasi yang mempunyai budaya belajar atau menjadi learning organization. Ketika organisasi berhasil dalam mengembangkan dan memelihara pembelajaran organisasi mereka, hal itu merupakan bentuk modal intelektual yang sulit bagi pesaing untuk meniru. Ketika proses belajar mampu meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespon dengan cepat, itu merupakan sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi. Organisasi pembelajar adalah bentuk khusus dari organisasi di mana kebutuhan meningkatkan pembelajaran merupakan strategi untuk meningkatkan modal intelektual. Mengembangkan organisasi pembelajar telah menjadi sebuah keharusan bagi banyak manajer, karena metode pembelajaran organisasi bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Alexia.2001).

Konsep Learning organization relevan untuk semua organisasi di abad ini karena meningkatnya ketidakpastian, kompleksitas dan perubahan terkait dengan operasi bisnis. Penerapan learning organization akan mengarahkan organisasi agar tidak cepat puas dengan prestasi yang dicapai, senantiasa belajar terus menerus, menuju perbaikan dan inovasi tiada henti (Michael dan Higgins, 2002). Dengan demikian learning organizations mendorong intensitas penyelidikan dan dialog, mengajak kolaborasi dan membentuk tim pembelajar. Learning organization juga membutuhkan bangunan sistem untuk menangkap dan berbagi hasil maupun cara cara pembelajaran. Memberdayakan masyarakat organisasi menuju visi kolektif dan menghubungkan organisasi dengan dinamika lingkungannya.

Turbulensi pasar menuntut proses manajemen strategis bersifat dinamis, didukung komitmen manajemen serta keputusan yang diharapkan dapat mencapai tingkat daya saing dan menghasilkan laba diatas rata rata. Proses manajemen strategis memerlukan input yang relevan serta akurat yang berasal dari analisis lingkungan internal maupun eksternal yang diperlukan untuk merumuskan strategi yang efektif dan efisien serta penerapannya (Hitt.1997).

Senada dengan ungkapan Teece (2009) bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan merupakan perpaduan kemampuan perusahaan dalam mengelola lingkungan internal maupun eksternal secara efektif melalui perbaikan secara terus menerus atas penggunaan sumber daya internal guna merespon tantangan tantangan eksternal. Kemampuan perusahaan merasakan (sensing) peluang pasar dan kemampuan perusahaan melakukan konfigurasi ulang sumberdaya yang dimiliki sangat diperlukan dalam proses perancangan strategi bersaing. Perspektif Dynamic Capability yang lanjut kembangnya dilakukan oleh Teece seakan mencoba menjembatani dua perspektif MBV maupun RBV sebagai kerangka membangun strategi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Berkelanjutan mengandung makna dinamis yang dibangun atas dasar pola pikir dinamis karena pasar juga dinamis sehingga kapabilitas mengeksploitasi sumberdaya internal juga harus dinamis.

Kemampuan dinamis adalah kegiatan organisasi untuk mengembangkan atau mempertahankan kemampuan untuk mengelola perubahan dan juga dorongan untuk selalu berinovasi. Selain itu, kemampuan dinamis tampaknya merujuk pada kegiatan kolektif dan bukan merupakan tindakan individual, karena tidak ada orang yang bisa mewujudkan keunggulan bersaing secara individu. Oleh karena itu, Kemampuan Dinamis (DCs) dapat disusun melalui peluang yang ditawarkan atas kemajuan teknologi, kapabilitas organisasi, dan kemampuan manajerial untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan terus mengintegrasikan pengetahuan (pembelajaran) untuk mengembangkan kemampuan organisasi. Akhirnya, mekanisme pembelajaran yang berkesinambungan tampaknya mendasari pengembangan kemampuan organisasi secara menyeluruh. Dengan kata lain, Kemampuan Dinamis adalah kemampuan kolektif organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mengembangkan, memelihara dan memperbarui kemampuan melalui pembelajaran yang berkelanjutan dengan memanfaatkan individu, organisasi dan unsur-unsur lingkungan seperti potensi sumber daya, keahlian, sistem, struktur dan budaya.

Dalam bisnis, penciptaan nilai dilakukan melalui kebijakan aspek harga dan kualitas yang merupakan konfigurasi sumber daya, aktivitas dan produk yang ditawarkan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan (Cravens dan Piercy, 2003; Dewit, 2005; Barney dan Clark 2007; Teece, 2009). Penciptaan nilai mengarahkan perusahaan untuk mengorientasikan penciptaan nilai pelanggan dengan cara yang menguntungkan sehingga perusahaan harus memiliki budaya orientasi pasar yang kuat

(Craven, 2003) dan diiringi dengan penerapan organisasi pembelajaran (Narver 1995) dan memiliki kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya yang dikendalikan (Barney, 2007).

Perusahaan perlu lebih memahami kebutuhan dan harapan pelanggan serta perilaku pesaing sehingga melalui individu-individu yang ada didalamnya harus melakukan pembelajaran secara terus menerus agar organisasi dalam perusahaan memiliki pengetahuan dan cara baru sebagai modal perubahan untuk menyesuaikan permintaan pasar. Selain itu, perusahaan juga harus memiliki kemampuan menggerakkan sekumpulan sumber daya yang dikuasai agar menjadi kompetensi tersendiri bagi perusahaan. Dalam upaya menciptakan yang unggul Nilai tambah, dibutuhkan orientasi pasar yang kuat didukung oleh lingkungan belajar yang kondusif serta kemampuan menggerakkan sumber daya yang dimiliki. Dengan demikian organisasi pembelajaran merupakan faktor yang diperlukan dalam menciptakan penciptaan nilai guna membangun keunggulan kompetitif. Dalam lingkungan kompetitif yang kompleks, permintaan pelanggan meningkat bagi perusahaan untuk memberikan nilai yang superior (Sanchez et al., 2009). Oleh karena itu, banyak perusahaan melihat nilai pelanggan sebagai faktor kunci ketika mencari cara baru untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Selain itu, mengidentifikasi kapabilitas organisasi internal dan eksternal sangat penting untuk meningkatkan penciptaan nilai bagi pelanggan. Secara internal, organisasi harus fokus pada peningkatan kemampuan sumber daya termasuk manusia. Organisasi eksternal juga harus fokus untuk melihat pelanggan sebagai komponen kunci untuk memaksimalkan nilai yang diciptakan untuk mereka (Landroquez, 2011). Untuk itu organisasi perlu memahami nilai pelanggan agar dapat berinvestasi pada sumber daya yang tepat untuk menciptakan nilai pelanggan. Hal ini penting untuk diperhatikan karena investasi yang salah akan mengakibatkan pemborosan sumber daya terutama modal. Penekanan pada penciptaan nilai bagi pelanggan adalah pada pemahaman bagaimana perusahaan dapat melakukan penghematan biaya melalui peningkatan efisiensi dan mampu membuat berbagai atribut produk dan layanan dengan harga yang kompetitif. Afuah (2002) mendefinisikan nilai pelanggan sebagai karakteristik kinerja suatu produk yang dipersepsikan oleh pelanggan dan merupakan fungsi dari karakteristik fisik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Penciptaan nilai dibangun atas dasar orientasi pelanggan, pesaing dan koordinasi antar departemen dalam perusahaan sehingga tercipta nilai unggul yang berorientasi pada kebutuhan dan harapan pelanggan yang akan menghasilkan kepuasan pelanggan (Narver, 1995). Sedangkan orientasi pada pesaing diperlukan sebagai pembanding atau ukuran nilai yang telah diberikan perusahaan kepada pelanggan. Dengan ukuran apa yang lebih baik, sama atau lebih rendah. Dua kegiatan dalam pelaksanaan orientasi pasar inilah yang dijadikan dasar untuk memutuskan produk seperti apa yang sesuai dengan kondisi pasar. Orientasi pasar mengarah pada budaya komitmen terhadap nilai pelanggan dan proses menciptakan nilai yang unggul bagi konsumen. Oleh karena itu, fokus pelanggan, kecerdasan pesaing, dan keterlibatan serta keterlibatan lintas fungsi diperlukan.

Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kapabilitas diperlukan agar perusahaan mampu bersaing. Dimana kapabilitas merupakan satu kesatuan yang utuh dan kompleks yang meliputi ketrampilan dan pengetahuan akumulatif, diimplementasikan melalui proses organisasi dan memungkinkan perusahaan untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas dan memanfaatkan asetnya. Danneels (2003) mengungkapkan bahwa perusahaan dalam kaitannya dengan membangun produk yang berharga tidak boleh mengandalkan kebutuhan pelanggan saat ini tetapi perlu memperhatikan kebutuhan dan harapan pelanggan potensial lainnya untuk memperkaya informasi nilai produk yang diinginkan oleh pasar. Artinya, perusahaan sedang berusaha untuk memperluas pasar tetapi tetap dapat fokus pada inti produk dan pengembangannya. Untuk itu perusahaan membutuhkan dukungan ketersediaan berbagai sumber daya serta kemampuan untuk mengkonfigurasi berbagai sumber daya dengan komposisi yang paling ekonomis. Afuah (2004) mengatakan bahwa perusahaan membutuhkan kemampuan untuk mengubah aset yang dikendalikan menjadi penciptaan nilai pelanggan. Selain itu, kemampuan ini merupakan hasil dari kelompok sumber daya yang terintegrasi. Kapabilitas dinamis menjadi salah satu komponen penting bagi perusahaan dalam menghasilkan profitabilitas dan sebagai sumber keunggulan bersaing (Dewit, 2005).

Penelitian Sanches dan Vijande (2010). Organisational learning yang dengan indikator akuisisi informasi, distribusi informasi, interpretasi informasi dan memori organisasi berpengaruh terhadap dan juga berpengaruh terhadap performa bisnis. Riset mereka juga mencatat bahwa juga bisa menjadi sumber dari keunggulan bersaing. hal ini dikarenakan value creation dikenal sebagai faktor penentu bagi

loyalitas pelanggan. Pelanggan yang telah loyal biasanya tidak sensitive terhadap deviasi atas produk sehingga masih menyebabkan pelanggan enggan untuk keluar dari pasar perusahaan. Inilah yang menjadi dasar mengapa loyalitas termasuk intangible asset yang bisa menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Penelitian Landroquez (2011) dalam penelitian yang berjudul *creating dynamic capabilities to increase customer value* berkesimpulan *dynamic capability* merupakan upaya perusahaan untuk mengembangkan kapasitasnya guna menjawab tantangan perubahan lingkungan. Ia menekankan pentingnya penguasaan atas pasar dan juga proses pembelajaran melalui *knowledge management*. Salah satu temuannya adalah *market orientation* sebagai bagian dari *dynamic capability* berpengaruh terhadap *value creation*. Catatan penting dalam penelitian ini adalah *dynamic capability* tidak hanya kemampuan untuk mengeksploitasi sumberdaya dan kemampuan yang ada namun lebih penting lagi adalah merenovasi dan mengembangkan kapabilitas organisasi. Hal ini penting diperhatikan karena seiring globalisasi produksi telah memicu pada akses *resources* bagi *industry*. Itu berarti homogenitas sumberdaya kemungkinan akan terjadi dalam *industry*. Oleh sebab itu kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang sangat diperlukan bagi perusahaan. Agar kapabilitas ini dapat ditingkatkan maka porsi riset dan pengembangan serta kebutuhan pembelajaran yang berkelanjutan menjadi sangat prioritas.

Penelitian Mavondo (2008) *organizational capabilities* sebagai antesenden dan berimplikasi pada *customer value* dilakukan pada manager hotel. Implikasi penelitian ini menyatakan bahwa manager seharusnya mengadopsi *customer perspective* sebagai arahan atau dasar dalam mengeksploitasi maupun mengembangkan kapabilitasnya guna menciptakan daya saing. Banyak perusahaan menggunakan dan mengkombinasikan berbagai sumberdaya yang dimiliki namun mengabaikan *customer need* sehingga tidak menjadi sesuatu yang bernilai bagi pelanggan. Hal ini hanya akan menjadi penghamburan *resources* karena inovasi nilai yang dilakukan perusahaan sebenarnya, masih belum atau tidak diinginkan pelanggan. Untuk menghindari ini Mavondo menekankan pada *customer perspective* sebagai bagian penting mendesain *value creation*.

Penelitian Hung et al (2010). *Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance*. *Dynamic capability* yang menjadi tema sentral dalam penelitian ini terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan penelitian juga mencatat bahwa *dynamic capability* dalam sebuah organisasi dibangun dari *organizational learning*. Ada persamaan model tersebut dengan model yang dikembangkan dalam disertasi ini yaitu mencoba mengetahui pengaruh mediasi *dynamic capability* sebagai variabel moderator antara *learning organization* dengan kinerja organisasi.

Dimotivasi dari penelitian sebelumnya, penelitian ini mengkaji dampak organisasi pembelajaran pada kapabilitas dinamis dan penciptaan nilai. Bukti empiris menegaskan pentingnya perusahaan menjadi organisasi pembelajar sebagai sumber daya saing dalam memperkuat kapabilitas dan penciptaan nilai bagi pelanggan.

## **METODE**

### ***Populasi dan sampel penelitian***

Penelitian ini dilakukan pada komunitas bisnis TDA dan JAPNAS Indonesia di wilayah kota Malang dan Purwokerto. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dengan kriteria perusahaan yang telah berpengalaman memproduksi lebih dari 5 tahun dan eksis dalam kurun waktu 3 tahun terakhir. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh sampel sebanyak 97 perusahaan dengan rincian 50 perusahaan beroperasi di Malang dan 47 perusahaan di Purwokerto. Responden dalam penelitian ini adalah para pemilik atau pengelola perusahaan yang dianggap mengetahui operasional perusahaan.

### ***Pengumpulan data***

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang didistribusikan secara online kepada responden terpilih. Guna mendapat informasi yang lebih banyak, desain kuesioner tidak hanya pertanyaan tertutup namun juga pertanyaan terbuka yang bersifat opsional. Hal ini ditujukan untuk memberi kesempatan kepada responden dalam memberikan informasi lain.

**Definisi operasional variabel, indikator dan pengukuran**

Pengukuran variabel penelitian dilakukan melalui indikator refleksif dengan teknik skala pengukuran menggunakan Skala Likert. Tabel 1 berikut menjelaskan variabel dan indikator untuk penelitian ini.

Tabel 1. Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator
Learning Organization (LO) Organisasi yang terampil menciptakan, mendapatkan dan mentransfer pengetahuan dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Yang dan Marsick (2004), Zhang, et al. (2004), Hernandez (2006), dan di A.S. oleh Ellinger et al. (2003).	1) pendidikan berkelanjutan 2) dialog dan umpan balik 3) kolaborasi belajar 4) sistem belajar terintegrasi dgn organisasi 5) Empowerment 6) System Connection 7) kepemimpinan
Dynamic Capability (DC) kemampuan untuk mengkoordinasikan, menggabungkan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya/aset serta mengembangkannya untuk menghasilkan keunggulan kompetitif Cui and Jiao (2011). Moingeon (1996), Barney (1991), Barney and Clark (2007), Teece (1997, 2009), Helfat, et al. (2007), Afuah (2002), Zubac (2010)	1) DC1 kemampuan mendeteksi peluang 2) kemampuan mengambil peluang 3) Reconfiguration capability 4) Mengelola tantangan/ancaman 5) Fleksibilitas teknologi
Value Creation (VC) upaya perusahaan yang terbaik untuk mengoptimalkan penciptaan nilai melalui keunggulan biaya dalam rangka menciptakan harga yang kompetitif serta melalui keunggulan diferensiasi dalam rangka menciptakan keunikan Porter (1985), Best (2005), dan Zubac (2010)	1) derajat keunikan 2) kehandalan dan durabilitas produk (secara fisik) 3) keterlibatan pelanggan (sbg co creator) 4) sensitive pada kualitas layanan, 5) kandungan kreatif dan inovatif (Novelty) 6) derajat pengendalian biaya (efisiensi) 7) derajat miniaturisasi produk (penyederhanaan dan kemampuan rekayasa) 8) sensitivitas terhadap harga (fleksibilitas kebijakan harga)

Untuk pengukuran organisasi pembelajaran peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Watkins dan Marsick dalam Song (2009) yang telah terbukti validasi dan reliabilitasnya dalam beberapa penelitian antara lain di Korea oleh Yang dan Marsick (2004), Zhang, et al. (2004), Amerika Latin oleh Hernandez (2006), dan di A.S. oleh Ellinger et al. (2003). Instrumen ini disebut angket dimensi organisasi pembelajaran. Kemampuan Dinamis diukur dengan menggunakan indikator yang diadaptasi dari Cui dan Jiao (2011). Moingeon (1996), Barney (1991), Barney dan Clark (2007), Teece (1997, 2009), Helfat, et al. (2007), Afuah (2002), Zubac (2010). Indikator yang digunakan untuk mengukur penciptaan nilai diadaptasi dari Porter (1985), Best (2005), dan Zubac (2010).

**Metode analisis**

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software Smart PLS. Menurut Ghozali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang

bergeser dari pendekatan SEM berbasis covariance menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis covariance umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. Oleh karena PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametric untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Chin, 1998).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Pengujian validitas model pengukuran*

Nilai Discriminant Validity merupakan nilai cross loading factor yang berguna untuk mengetahui apakah suatu konstruk mempunyai diskriminan yang memadai yaitu dengan membandingkan nilai loading pada konstruk yang dimaksud harus lebih besar dari nilai loading dengan konstruk lain.

Tabel 2. Cross Loadings

	<b>DC</b>	<b>LO</b>	<b>VC</b>
DC1	<b>0.873400</b>	0.555412	0.736206
DC2	<b>0.851120</b>	0.667429	0.747430
DC3	<b>0.866990</b>	0.611236	0.730388
DC4	<b>0.810462</b>	0.455607	0.760079
DC5	<b>0.813221</b>	0.561428	0.740506
LO4	0.663758	<b>0.901594</b>	0.590103
LO1	0.552912	<b>0.831820</b>	0.487649
LO2	0.524567	<b>0.837086</b>	0.491665
LO3	0.445122	<b>0.735990</b>	0.366638
LO5	0.644355	<b>0.867802</b>	0.598272
LO6	0.624007	<b>0.918415</b>	0.582697
LO7	0.513632	<b>0.832691</b>	0.444242
VC1	0.693511	0.617833	<b>0.804376</b>
VC10	0.839894	0.687267	<b>0.857597</b>
VC2	0.680389	0.370749	<b>0.832972</b>
VC3	0.705927	0.510703	<b>0.863567</b>
VC4	0.740246	0.503689	<b>0.874787</b>
VC5	0.728749	0.471866	<b>0.818963</b>
VC6	0.655656	0.354205	<b>0.822101</b>
VC7	0.623885	0.295112	<b>0.742191</b>
VC8	0.882171	0.654265	<b>0.942862</b>
VC9	0.846340	0.623142	<b>0.872531</b>

Tabel 2 menunjukkan bahwa variabel organisasi pembelajaran, kemampuan dinamis dan penciptaan nilai dengan masing-masing indikator lebih tinggi daripada korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruksi laten memprediksi indikator di bloknya lebih baik daripada di blok lain.

### *Pengujian reliabilitas model pengukuran*

Bagian berikutnya dari outer model adalah untuk menguji reliabilitas. Variabel tersebut dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability diatas 0,7.

Table 3. Composite Reliability

<b>Composite Reliability</b>	
DC	0.924890
LO	0.947054
MO	0.960775
VC	0.961265

Skor reliabilitas komposit seperti pada Tabel 3 melebihi 0,7 yang artinya indikator Learning Organization, Dynamic Capability, dan Value Creation benar-benar memperkuat variabel laten atau benar-benar mengukur variabel laten sehingga model dalam penelitian ini sudah memenuhi reliabilitas komposit.

**Structural Model Testing (Inner Model)**

Evaluasi model menggunakan R-square (R2) untuk konstruksi dependen. Nilai R-square mencerminkan kekuatan prediktif dari keseluruhan model (Pirouz, 2006) dengan batas nilai R-square lebih besar dari 0,10 atau lebih besar dari 10 persen (atau goodness-fit model). Berdasarkan pengolahan data dengan PLS dihasilkan koefisien determinasi (R-square) dan digambarkan pada Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 4. R Square

Model	R Square
Panel 1	0.737897
Panel 2	0.847882

Goodness of fit pada PLS dapat diketahui dari nilai Q2. Nilai Q-Square yang lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model tersebut memiliki predictive relevance yang artinya model penelitian fit dengan data menunjukkan nilai Q2 sebesar 0.96467 (96.46%). Nilai Q2 dapat dihitung sebagai berikut:

$$Q2 = 1 - ((1-0,737) \times (1-0,847)) = 0,959761 (95,9\%).$$

Hasil ini berarti bahwa model struktural memiliki relevansi prediksi yang sangat tinggi, model tersebut baik untuk digunakan dalam prediksi.

**Hasil uji hipotesis**

Tabel 5 berikut menyajikan koefisien jalur yang mencakup mean, deviasi standar, kesalahan standar, dan nilai-t yang akan digunakan sebagai dasar menguji hipotesis

Tabel 5. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STER R )	P Value	Decision
LO - DC	0.479594	0.489209	0.049569	0.049569	9.675252	0.00	Significant
LO - VC	0.136337	0.145729	0.057194	0.057194	2.383749	0.02	Significant
DC - VC	0.487353	0.472660	0.101041	0.101041	4.823324	0.00	Significant

Hasil estimasi inner model untuk pengaruh Learning Organization dengan Dynamic Capability didapatkan nilai t-statistic sebesar 9,675252 dimana nilai tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1,9889 pada tingkat error  $\alpha = 5\%$ . Oleh karena itu, hal ini menunjukkan pengaruh organisasi pembelajaran terhadap Kemampuan Dinamis adalah signifikan.

Hasil estimasi inner model untuk pengaruh antara Dynamic Capability dan Value creation didapatkan nilai t-statistic sebesar 4.823324 dimana nilai tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1.9889 pada tingkat error  $\alpha = 5\%$ . Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Dynamic Capability terhadap Value creation adalah signifikan.

Hasil estimasi inner model untuk pengaruh Learning Organization terhadap Value Creation menunjukkan nilai t-statistic sebesar 2.383749 dimana nilai tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1.988 pada taraf kesalahan  $\alpha = 5\%$ . Oleh karena itu, hal ini menunjukkan pengaruh organisasi pembelajar terhadap penciptaan nilai adalah signifikan.

**Pembahasan**

**Pengaruh learning organization terhadap dynamic capability dan value creation.**

Organisasi yang menerapkan Learning Organization selalu memberikan ide dan informasi baru kepada organisasinya, bersumber dari lingkungan sekitar, pengembangan karyawan dan sumber terkait lainnya. Selanjutnya, pengetahuan tentang ide dan informasi baru harus ditransfer ke semua elemen di dalam organisasi. Perilaku organisasi diharapkan berubah sebagai akibat dari pengetahuan baru yang diterima. Mekanisme tersebut diperlukan dalam kerangka pengembangan kemampuan dinamis (Teece, 2009 dan De Geus, 1999). Senge (1994) juga berpendapat bahwa organisasi pembelajaran sebagai organisasi di mana orang terus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar

mereka inginkan, di mana pola-pola baru dan pemikiran yang ekspansif dipupuk. Dengan demikian dapat disimpulkan organisasi pembelajaran adalah anteseden untuk penciptaan kapabilitas dinamis. Lebih lanjut tentang hubungan antara organisasi pembelajaran dan penciptaan nilai. Salah satu ciri perusahaan yang tumbuh secara berkelanjutan adalah kepekaan terhadap perubahan yang direpresentasikan dalam kemampuan perusahaan untuk belajar dan beradaptasi, menyesuaikan dengan arah perubahan lingkungan. Organisasi pembelajaran pada dasarnya adalah organisasi yang memahami peran dan fungsi manusia sebagai pusat keunggulan organisasi di masa depan. Oleh karena itu, proses pembelajaran perusahaan merupakan salah satu cara untuk mengembangkan proses inovasi di dalam perusahaan. Senada dengan Narver dan Slater (1995) yang menyatakan bahwa orientasi belajar merupakan suatu pendekatan penciptaan nilai.

### **Pengaruh dynamic capability terhadap value creation**

Kemampuan belajar masing-masing personel perusahaan merupakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan. Salah satu poin kunci dalam penciptaan nilai adalah kreatif dan inovasi. Kreativitas dan inovasi akan semakin didorong melalui proses pembelajaran. Jika organisasi merupakan habitat pembelajaran yang kondusif sehingga organisasi dapat menjadi organisasi pembelajaran maka kreativitas dan inovasi akan tumbuh. Situasi ini sangat mendukung perusahaan menuju penciptaan nilai (Niklas dan Mollstedt, 2006; Amit dan Zott, 2001). Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kapasitasnya yang ditandai dengan kemampuan perusahaan menangkap peluang baru dan menjadikannya produk yang dibutuhkan pasar tentunya akan meningkatkan potensi kinerja bisnis baik dari segi pemasaran maupun keuangan. Sedangkan kemampuan perusahaan untuk melakukan konfigurasi ulang terhadap sumber daya yang dikendalikan berpotensi menjadi kompetensi inti.

Dalam hal ini perusahaan berpeluang menciptakan daya saing dalam diferensiasi dan cost leadership. Cara-cara baru untuk memproduksi lebih efektif dan efisien akan meningkatkan kinerja perusahaan kemampuan menciptakan produk unggulan. Sebagaimana diungkapkan oleh Zollo (2002), kemampuan dinamis adalah suatu pola pembelajaran dan aktivitas kolektif melalui aktivitas organisasi yang sistematis dalam menghasilkan dan memodifikasi operasi rutin untuk mengejar peningkatan efektivitas. Inti dari kapabilitas dinamis adalah kemampuan organisasi untuk mengembangkan, memperbarui dan memelihara berbagai sumber daya untuk menciptakan nilai pelanggan. Oleh karena itu, kapabilitas dinamis mengaitkan keterampilan dan sumber daya organisasi yang ada dengan perubahan eksternal, formulasi strategi dan implementasinya yang mengarah pada ketepatan (kesesuaian) antara sumber daya dengan kebutuhan perubahan lingkungan. Dalam perspektif kapabilitas dinamis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, kemampuan untuk mengekstrak manfaat ekonomi dari sumber daya dan mengembangkan kapabilitas baru juga menekankan pada kemampuan untuk mengoordinasikan, menggabungkan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya (Zhan dan Luo, 2008). Kemampuan dinamis sebagai faktor anteseden untuk strategi organisasi (Liu, 2011). Selain itu, kapabilitas dinamis menjadi pendorong di balik penciptaan, evolusi, dan rekombinasi sumber daya lain menjadi sumber keunggulan kompetitif baru (Liu, 2011).

Menciptakan penciptaan nilai pelanggan bukanlah proses singkat dengan jalur pendek tetapi proses terintegrasi antara peluang eksternal dan potensi internal. Dalam dunia industri, kualitas individu secara internal dalam menghasilkan peningkatan kualitas merupakan faktor utama disamping teknologi. Oleh karena itu tujuan penciptaan nilai tambah bagi pelanggan harus dimulai dari pertumbuhan nilai tambah bagi karyawan. Pertumbuhan bisnis memberikan kesempatan kepada manajemen untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sebagai wujud perhatian dan apresiasi perusahaan terhadap prestasi kerja. Kesejahteraan pekerja yang semakin baik dan adil seiring perjalanan siklus hidup perusahaan menuju pertumbuhan akan menimbulkan dampak psikologis berupa peningkatan kepuasan kerja. Selain itu kepuasan ini juga akan meningkatkan prestasi kerja. Semakin banyak orang yang berprestasi, semakin besar kemungkinan nilai tambah bagi pelanggan akan tercipta.

### **SIMPULAN**

Studi ini telah menguji pengaruh organisasi pembelajaran pada kapabilitas dinamis dan penciptaan nilai. Hasil yang diperoleh menegaskan bahwa teori keunggulan kompetitif yang dibangun dengan menggunakan diferensiasi dan pijakan biaya rendah berpotensi untuk dilakukan secara bersamaan daripada saling eksklusif. Meskipun dalam situasi hypercompetitive yang sensitif harga akan cenderung ke arah strategi biaya rendah. Meskipun Porter (1985) mencatat untuk menghindari terjebak

di tengah situasi, simbiosis antara diferensiasi dan biaya rendah yang merupakan inti dari penciptaan nilai adalah mungkin. Dengan demikian, teori keunggulan kompetitif dan strategi generik Porter (1985) masih relevan sebagai dasar untuk membangun keunggulan kompetitif. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori kapabilitas dinamis yang merupakan perluasan dari perspektif resource base yang menekankan pada pentingnya sumber daya yang unik dan tidak mudah ditiru sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam konteks kapabilitas dinamis, kemampuan organisasi untuk menemukan, mengkonfigurasi ulang, dan melindungi sumber daya diperlukan untuk menciptakan produk dengan nilai yang unggul.

Penciptaan nilai dalam perusahaan berpotensi untuk digunakan dalam strategi efisiensi biaya dan diferensiasi secara bersamaan dengan menggabungkan manfaat teknologi terkini dan kreativitas sumber daya manusia. Secara umum, dalam melayani pelanggan harus menekankan pada customer service secara prima. Interaksi dan komunikasi perlu diperkuat sebagai dasar persaingan dari sisi layanan. Sedangkan dukungan teknologi digunakan sebagai basis persaingan dari sisi biaya karena investasi di bidang teknologi ditujukan untuk meningkatkan efisiensi. Dengan keberhasilan efisiensi tersebut maka perusahaan akan memiliki keleluasaan dalam menentukan harga karena rata-rata biaya produksinya sudah berada di bawah pesaing.

### **UACAPAN TERIMAKASIH**

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang sudah berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan artikel ini.

### **REFERENSI**

- Afuah, A. (2002). Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 171-179.
- Afuah, A. (2004). *Business Model: A Strategic Management Approach*. International Edition. McGraw-Hill Education.
- Alexia Lennon, Andrew Wollin, (2001) "Learning organisations: empirically investigating metaphors", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 Iss: 4, pp.410 – 422
- Amit, R. and Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6/7, pp. 493-520.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), Pp. 99-120. *The Journal of International Social Research*, Volume 3 / 11 Spring 2010.
- Barney, J.B. and Clark, D.N. (2007). *Resources-Based Theory: creating and sustaining Competitive advantage*. Oxford University Press.
- Best, R. (2005). *Market-Base Management: strategies for growing customer value and profitability*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Cravens, D.W. and Piercy, N.F. (2003). *Strategic Marketing*, 7th ed. McGraw-Hill. New York.
- Cui, Y. and Jiao, H. (2011). Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China. *Corporate Governance*, Vol. 11 No. 4, pp. 386-398.
- Danneels, E. (2003), "Tight-loose coupling with customers: the enactment of customer orientation", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 559-76.
- Danneels, E. (2003). Tight-loose coupling with customers: the enactment of customer orientation. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 559-76.
- De Geus Ari. (1999). *The Living Company Growth, Learning and Longevity in Business*. Nicholas Brealey Publishing Limited.
- De Geus, Ari. 1999. *The Living Company Growth, Learning and Longevity in Business*. Nicholas Brealey Publishing Limited
- Dewit, Bob. Meyer, Ron. (2005). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradox's to Create Competitive Advantage*. First Edition. Thomson Learning.
- Dewit, Bob. Meyer, Ron. (2005). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxs to Create Competitive Advantage*. First Edition. Thomson Learning.
- Drucker Peter. 1993. *Managing For The Future: The 1990s and Beyond*. Truman Talley Books. New York.

- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, October-November Special Issue, pp. 1105-21.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5–21.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J. and Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, Oxford.
- Hernandez, M. (2000). The Impact of the Dimensions of the Learning Organization on the Transfer of Tacit Knowledge Process and Performance Improvement within Private Manufacturing Firms in Colombia. Unpublished Ph.D. thesis, University of Georgia, Athens.
- Hitt, Michael A. Ireland, R, Duane dan Hoskisson, Robert, E. (1997). *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Edisi Terjemahan. PENERBIT Erlangga. Jakarta.
- Hollensen, S. (2010). *Marketing Management: a relationship approach*. Second edition. Pearson Education.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Landroguez Silvia Martelo. 2011. Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision* Vol. 49 No. 7, pp. 1141-1159
- Landroguez S.M. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, Vol. 49 No. 7, pp. 1141-1159
- Lin, C.-H. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 8 pp. 752-772.
- Liu, H.-Y. (2011). Antecedents and consequences of corporate diversification a dynamic capabilities perspective. *Management Decision*, Vol. 49 No. 9. pp. 1510-1534
- Michael, T.S.C. and Higgins, S.E. (2002), "Nanyang technological university (NTU) library as a learning organisation", *Libri*, Vol. 52, pp. 169-82.
- Moingeon, B. and Amy E. (1996). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. First published. London. Sage Publication.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 7, pp. 63-74.
- Niklas, J. and Ulrika, M. (2006). Revisiting Amit and Zott's model of value creation sources: The SymBelt Customer Center case. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Volume 1 / Issue 3 / December 2006 / 16 – 27
- Pirouz, D.M. (2006). An Overview of Partial Least Squares. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1631359> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1631359>
- Porter, M. E. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Sanchez, J.A.L., et al. (2009). Organizational learning and value creation in business markets. *European Journal of Marketing*, Vol. 44 No. 11/12, 2010. pp. 1612-1641
- Sanchez, R., Iniesta, M.A. and Holbrook, M.B. (2009), "The conceptualisation and measurement of consumer value in services", *International Journal of Market Research*, Vol. 51 No. 1, pp. 93-113.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Random House.
- Song, Ji Hoon, Baek-Kyoo (Brian) Joo, and Thomas J. Chermack. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20, No. 1, 43-64.
- Sutherland, S. (2016). The public library as a learning organization. Available at: [www.ifla.org/IV/ifla69/papers/111e-Sutherland.pdf](http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/111e-Sutherland.pdf) (accessed 31 May 2016).
- Teece . 2009. *Dynamic Capabilities And Strategic Management*. First published. Oxford University Press.
- Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.

- Yang, B., Watkins, K., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55.
- Zhan, W. and Luo, Y. (2008). Performance implications of capability exploitation and upgrading in international joint ventures. *Management International Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 227-53.
- Zhang, D., Zhang, Z., & Yang, B. (2004). Learning organization in mainland China: Empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises. *International Journal of Training and Development*, 8(4), 258–273.
- Zollo, M. and Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13 No. 3, pp. 339-51.
- Zubac, A. (2010). The RBV and value creation: a managerial perspective. *European Business Review* Vol. 22 No. 5, pp. 515-538.