

Integrasi Fleksibilitas Strategis dan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai *Second-order Factor* terhadap Kinerja Inovasi dan Perusahaan

Emiliana Sri Pudjiarti

Honorata Ratnawati Dwi Putranti

Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, Indonesia

Korespondensi penulis: emilpujiarti@email.com

***Abstract.** Tegal was once dubbed Japan's Indonesia, but the presence of the disruption era caused turbulence for Tegal metal SMEs (Small and Medium Enterprises). Many SMEs are not ready to face the changes that occur so that they bankrupt. Facing this situation, efforts are needed to maintain it. Efforts are made, among others, through the company's dynamic ability to manage the organization's internal resources. This study aims to examine the role of strategic flexibility and innovation performance as a mediating relationship between organizational learning capability and business performance. The objects in 224 SME's of metal smelting and casting in Tegal were randomly selected. The tool tests the hypothesis using the structural equation model (SEM). The results of the study concluded that strategic flexibility reinforces the positive effect of organizational learning capabilities on innovation performance and business performance so that when strategic flexibility is high, business performance will increase higher when associated with high innovation performance. Strategic flexibility is a source of competitive advantage that is supported by the role of management and is driven by superior employees as organizational assets. So the company has the ability to be responsive and adaptive to changes that occur. This finding is a mechanism for navigating to face market turbulence and competition.*

***Keywords:** Business performance; Innovation performance; Organizational learning capability; Strategic flexibility.*

Abstrak. Kota dan Kabupaten Tegal terletak di Jawa Tengah sempat dijuluki sebagai Jepangnya Indonesia. Namun, hadirnya era disrupsi menimbulkan turbulensi bagi industri kecil dan menengah (IKM) peleburan dan pengecoran logam di Kota dan Kabupaten Tegal. Banyak IKM tidak siap menghadapi perubahan yang terjadi, sehingga sebagian besar mereka gulung tikar. Menghadapi keadaan tersebut, diperlukan upaya untuk mempertahankannya. Upaya yang perlu dilakukan, antara lain melalui kemampuan dinamis perusahaan di dalam mengelola sumber-sumber daya internal organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran fleksibilitas strategis dan kinerja inovasi sebagai mediasi hubungan kapabilitas pembelajaran organisasi terhadap kinerja bisnis. Obyek penelitian ini adalah 224 IKM Peleburan dan Pengecoran Logam di wilayah Tegal yang dipilih

secara *random*. Alat yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah *structural equation model* (SEM). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa fleksibilitas strategis memperkuat efek positif kapabilitas pembelajaran organisasi terhadap kinerja inovasi dan kinerja bisnis, sehingga ketika fleksibilitas strategis tinggi, maka kinerja bisnis akan meningkat lebih tinggi, apabila hal itu dikaitkan dengan kinerja inovasi yang tinggi. Fleksibilitas strategis menjadi sumber keunggulan bersaing yang didukung oleh peran manajemen dan dimotori oleh karyawan yang *superior* sebagai aset organisasi, sehingga perusahaan memiliki kemampuan responsif dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi. Temuan ini merupakan mekanisme navigasi untuk menghadapi turbulensi pasar dan persaingan.

Kata kunci: Fleksibilitas strategis; Kapabilitas pembelajaran organisasi; Kinerja inovasi; Kinerja bisnis.

Article Info:

Received: April 29, 2020

Accepted: June 16, 2020

Available online: July 15, 2020

DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v10i1.693>

LATAR BELAKANG

Peran usaha kecil dan menengah (UKM) maupun industri kecil dan menengah (IKM) di berbagai negara tidak diragukan lagi, karena mereka telah menjadi pilar yang tangguh dalam pembangunan ekonomi nasional, dan tulang punggung ekonomi rakyat. Hal tersebut diungkapkan oleh Chowdhury, Azam, & Islam (2015) bahwa kontribusi UKM dan IKM mencapai 40% terhadap penciptaan lapangan kerja dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Perkembangan UKM dan IKM di Indonesia dan pertumbuhan ekonomi nasional bergerak searah. Artinya, penambahan jumlah UKM dan IKM diikuti oleh pertumbuhan kesempatan kerja dan pendapatan (BPS RI, 2019). Pada banyak kasus di beberapa negara, sektor ini mampu menggerakkan sektor riil pada berbagai lapangan usaha, sehingga menjadi penyumbang pembentukan pendapatan daerah bruto. Namun, potensi yang besar tersebut terkendala oleh faktor internal dan eksternal yang mengakibatkan perusahaan dapat mengalami turbulensi. Penyebab utama turbulensi tersebut adalah dinamika perubahan lingkungan, seperti peningkatan harapan pelanggan, kemajuan teknologi, dan intensitas persaingan. Penelitian ini fokus pada industri kecil dan menengah (IKM).

Rahim dan Zainuddin (2017) mengatakan bahwa turbulensi yang dihadapi saat ini sulit diprediksi, tetapi hal itu dapat menjadi kekuatan pendorong untuk lebih memahami bahwa perubahan organisasi sangatlah penting untuk dilakukan. Perubahan yang sukses bagi perusahaan tidak hanya melakukan penyesuaian saja, tetapi perubahan tersebut juga memerlukan kapabilitas yang memadai, karena ketrampilan dan kinerja yang dimiliki sekarang ini tidak mampu lagi menjamin terciptanya keunggulan bersaing ke depan. Hal tersebut terkait dengan aspek fleksibilitas strategis dan tuntutan standar kinerja yang baru. Beberapa literatur strategik menjelaskan bahwa fleksibilitas strategis dinyatakan sebagai strategi perusahaan untuk membangun kompetensi kritis untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis (Kevin & Zheng, 2010). Radomska (2015) mendefinisikan fleksibilitas strategis sebagai kemampuan perusahaan untuk selalu proaktif dan responsif secara cepat terhadap lingkungan persaingan yang

selalu berubah. Dalam hal ini, peran sumber daya manusia dinyatakan sebagai aset yang tidak kentara milik perusahaan yang berbasis pada pengetahuan, karena mereka dapat mempengaruhi keunggulan bersaing.

Dalam perspektif ini, pengetahuan dipandang sebagai konten yang bertindak sebagai sumber daya utama untuk menciptakan karakteristik penting bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang bergejolak (Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Jadi, organisasi yang beroperasi pada turbulensi akan memodifikasi produk dan pasarnya supaya lebih fleksibel dan beradaptasi dengan perubahan yang semakin cepat dan dinamis. Meningkatnya tingkat perubahan di pasar menuntut persyaratan yang semakin tinggi, sehingga peningkatan kemampuan untuk beradaptasi menjadi persyaratan dasar untuk bersaing (Grewal & Tansuhaj, 1995).

Model konseptual yang dibangun dalam artikel ini berlandaskan *resource-based view theory* (RBV) yang menggunakan sumber daya organisasi guna memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya pengetahuan yang sesuai dengan perubahan lingkungan yang turbulen, sehingga kapabilitas pembelajaran organisasi sangat diperlukan. Beberapa hasil kajian menjelaskan pembelajaran organisasi berkorelasi dengan peningkatan pengetahuan yang sering disebut sebagai kapabilitas organisasi untuk belajar (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005). Melalui alasan tersebut, pembelajaran organisasi yang tinggi memungkinkan terciptanya fleksibilitas strategis yang lebih besar untuk menetralkan ancaman lingkungan, mengambil keuntungan dari peluang pasar, dan membentuk evolusi pasar. Fleksibilitas strategis merupakan satu jenis kemampuan dinamis yang memungkinkan perusahaan mampu mengatasi diskontinuitas pada lingkungan yang bergejolak (Eisenhardt & Martin, 2000). Oleh karena itu, semakin besar akumulasi pengalaman perusahaan, maka semakin besar pula kemampuan perusahaan untuk terus merestrukturisasi dan merespon secara efektif terhadap kondisi lingkungan yang sarat dengan perubahan baru.

Kapabilitas pembelajaran organisasi adalah proses untuk melakukan perubahan kognisi dan perilaku individu-individu di dalam organisasi, sehingga tindakan mereka dalam proses pembelajaran tidak selamanya dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Seperti terungkap pada hasil penelitian Gomes dan Wojahn (2017), yaitu pembelajaran organisasi ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun, pembelajaran organisasi diyakini sebagai strategi penting untuk pembentukan pengetahuan, integrasi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan secara efektif (Hirst, Mann, Bain, Pirola-Merlo, & Richver, 2004). Semua itu merupakan mekanisme untuk melakukan navigasi guna menghadapi turbulensi pasar dan persaingan (Darroch & Mcnaughton, 2002).

Perbedaan hasil pada penelitian-penelitian tersebut menjadi *research gap*, sehingga kajian ulang terkait dengan pembelajaran organisasi dan kinerja perlu dilakukan. Pembelajaran organisasi juga dipahami sebagai kemampuan dinamis yang membentuk fleksibilitas strategis perusahaan dan strategi kompetitif untuk meningkatkan kinerja terkait pelanggan, keuangan, dan pasar (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007). Yeung, Lai, dan Yee (2007) mengatakan bahwa pengembangan pembelajaran organisasi adalah anteseden dari inovasi. Peneliti lain menyimpulkan melalui bukti-bukti kuantitatif yang cukup pada hubungan pembelajaran organisasi dan kinerja inovasi (Tamayo-Torres, Gutiérrez-Gutiérrez, Lorens-Montes, & Martínez-López, 2016). Inovasi organisasi digunakan untuk menguji tingkat adaptasi ketika karyawan perusa-

haan mampu merespon ide, produk, atau teknologi baru. Efek pembelajaran terhadap kinerja inovasi dan kinerja perusahaan kecil lebih signifikan daripada di perusahaan besar. Hal itu dikarenakan rutinitas perusahaan kecil selalu melakukan usaha agar proses pembelajaran organisasi lebih fokus mengarah pada inovasi (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

Penelitian ini dilakukan pada obyek IKM Peleburan dan Pengecoran Logam di Kota dan Kabupaten Tegal. Hal tersebut mendasarkan bahwa Tegal pernah mendapatkan julukan sebagai Jepangnya Indonesia. Namun, munculnya permasalahan persaingan yang sangat tinggi dengan hadirnya produk-produk dari luar negeri, khususnya produk China yang banyak membanjiri kawasan perdagangan di Jakarta, seperti di pasar Glodok yang juga menjadi pasar produk IKM Peleburan dan Pengecoran Logam Tegal sebagai *supplier* ke kawasan tersebut. Beberapa alasan mengapa produk China lebih disukai, karena harga produk China lebih murah dan variasinya lebih banyak. Pertanyaan kunci dalam penelitian ini adalah elemen penting apakah yang dapat menciptakan kinerja inovasi dan kinerja bisnis guna menghadapi turbulensi persaingan yang sedang melanda serta apakah fleksibilitas strategis dan kapabilitas pembelajaran organisasi sebagai *intangible asset* dapat menjadi strategi yang tangguh menghadapi perubahan lingkungan persaingan yang rumit dan kompleks.

KAJIAN TEORITIS

Kinerja Perusahaan

Menurut Neely (2002) kinerja organisasi adalah hubungan yang kompleks di antara tujuh kriteria kinerja yang saling berkaitan, yaitu: efektivitas, efisiensi, kualitas, produktivitas, kualitas kerja, inovasi, dan profitabilitas. Kinerja bisnis juga dinilai sebagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara mengukur keberhasilan atau kegagalan, baik dengan ukuran finansial atau pun non-finansial (de Waal, 2002). Sementara itu, Bourne, Pavlov, Franco-Santos, Lucianetti, & Mura (2013) memberikan pengertian bahwa kinerja itu seperti kualitas, pengiriman, dan inovasi produk yang sangat diperlukan bagi kesejahteraan organisasi. Dengan demikian, kinerja perusahaan dapat didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan oleh manajemen perusahaan secara terus menerus untuk mencapai hasil yang diharapkan, baik kinerja keuangan maupun kinerja non-keuangan termasuk di dalamnya adalah kinerja sumber daya manusia, kinerja pemasaran, kinerja produksi dan operasional, hasil yang dimaksud merupakan hasil dari keputusan banyak individu.

Fleksibilitas Strategis

Fleksibilitas strategis pada dasarnya memiliki hubungan yang erat dengan teori kapabilitas dinamik (*dynamic capability theory*) yang dibentuk secara terus menerus oleh organisasi yang bersifat *market driven*, antara lain seperti kegiatan R&D, adopsi inovasi, aliansi strategis, dan kerja sama operasional dalam pengembangan produk baru (Day, 2013). Menurut Cepeda dan Vera (2007), kemampuan dinamis merupakan kemampuan berdasarkan sumber daya yang menjadikan perusahaan tetap unggul, meskipun perusahaan berada di bawah tekanan lingkungan yang dinamis. Dengan demikian, fleksibilitas strategis adalah kemampuan perusahaan untuk menghadapi perubahan dan merespon dengan cepat jika terjadi perubahan (Kevin & Zheng, 2010).

Kemampuan perusahaan untuk merespon ketidakpastian dan melakukan penye-

suaian secara obyektif didukung oleh kemampuan dan pengetahuan *superior* yang dijelaskan oleh Sushil (2014) bahwa fleksibilitas strategis merupakan langkah strategis yang proaktif dan reaktif untuk melakukan perubahan internal dan eksternal dengan cara mengoptimalkan peran aspek-aspek utama yang dimiliki organisasi untuk kesinambungan dalam jangka panjang. Mendasarkan pada definisi tersebut, maka perusahaan dengan fleksibilitas strategis tinggi mampu menyesuaikan proses pembelajaran dan inovasi serta mampu beradaptasi dengan lingkungan secara cepat.

Kemampuan fleksibilitas membuat perusahaan mampu bertahan dan mendorong proses inovasi dan kewirausahaan yang mengarah pada pertumbuhan berkelanjutan, meskipun perusahaan menghadapi berbagai risiko dan memungkinkan terjadinya penciptaan nilai dan kinerja unggul dengan menggunakan opsi-opsi strategis (Combe, Rudd, Leeflang, & Greenley, 2012). Temuan Nadkarni dan Herrmann (2010) menyimpulkan bahwa fleksibilitas strategis memungkinkan perusahaan untuk mencapai kinerja unggul dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, serta meningkatkan kinerja inovasi perusahaan. Hipotesis kesatu dan kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Ada pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja inovasi.

H₂: Ada pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja perusahaan.

Kapabilitas Pembelajaran Organisasi

Teori RBV merupakan suatu pendekatan untuk menghadapi tantangan dan menangkap kesempatan. Pendekatan RBV menjadi latar belakang teoritis yang bertujuan untuk mengetahui dampak relatif sumber daya perusahaan untuk meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan (Foss, 2000). Teori RBV juga merupakan *capability lifecycle*, yaitu kapabilitas yang secara komprehensif menjelaskan pola umum perkembangan kemampuan organisasi berdasarkan pendekatan teori berbasis sumber daya dinamis (Hoopes, Madsen, & Walker, 2003).

Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan. Salah satu upaya tersebut dilakukan melalui suatu proses pembelajaran (*learning*) sebagai sebuah proses utama, karena organisasi berhadapan dengan lingkungan yang selalu berubah, sehingga proses pembelajaran akan memberikan kemampuan pada perusahaan untuk mendapatkan sumber daya utama. Sumber daya tersebut muncul sebagai akibat dari kegiatan *organizational learning* dan organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengelolanya. Kemampuan organisasi pembelajar dapat memampukan perusahaan menangkap informasi yang relevan dengan lebih cepat dan tepat, serta mengantisipasi kecenderungan pasar dan menghilangkan rutinitas yang tidak lagi layak beroperasi.

Dalam studinya, temuan Chiva, Ghauri, dan Alegre (2014) menjelaskan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi memiliki efek positif pada kinerja inovatif. Khadhraoui, Lakhal, Thanitnan, dan Yuenyong (2018) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi sebagai kemampuan organisasi di dalam memroses pengetahuan, yaitu membuat, memperoleh, mentransfer, mengintegrasikan, dan memodifikasi perilaku yang dapat menghasilkan pengetahuan baru dan menerapkan pengembangan produk baru untuk mencapai keunggulan bersaing. Mekanisme ini mencakup sosialisasi, internalisasi, dan eksternalisasi, serta praktik manajemen yang dapat membentuk iklim

kondusif di dalam proses pembelajaran (Gomes & Wojahn, 2017), sehingga hipotesis ketiga hingga kelima dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₃: Ada pengaruh kapabilitas pembelajaran organisasi terhadap fleksibilitas strategis.

H₄: Ada pengaruh kapabilitas pembelajaran organisasi terhadap kinerja inovasi.

H₅: Ada pengaruh kapabilitas pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan.

Kinerja Inovasi

Teori RBV menekankan pada penggunaan sumber daya internal perusahaan guna menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dan teori kapabilitas dinamis untuk meningkatkan kapasitas perusahaan guna memperbarui kompetensi melalui berbagai cara di antaranya adalah melakukan inovasi. Rosenbusch, Brinckmann, dan Bausch (2011) berpendapat bahwa organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif apabila ia mampu mengelola secara efektif kegiatan operasionalnya dan sekaligus menciptakan inovasi untuk pengembangan masa depannya.

Inovasi menjadi faktor penting perusahaan untuk bersaing di pasar secara efektif (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009), karena organisasi bisnis harus fokus pada inovasi secara intensif untuk membedakan dirinya dari para pesaing. Kegiatan inovasi di dalam perusahaan memerlukan budaya organisasi yang mendorong karyawan untuk menjadi inovatif dan menunjukkan kemampuan organisasi melakukan pengembangan produk atau proses baru. Hal ini mencerminkan sejauh mana perusahaan proaktif dalam mengeksplorasi peluang baru. Temuan Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011) menyimpulkan adanya hubungan antara inovasi dan kinerja, serta hubungan positif antara organisasi pembelajaran dan kinerja perusahaan.

Banyak studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa inovasi perusahaan dapat merespon lebih cepat terhadap tekanan lingkungan. Oleh karena itu, perusahaan dapat memiliki kinerja yang unggul (López, Garcia, & Rodriguez, 2007). Rosenbusch *et al.* (2011) melaporkan bahwa kinerja inovasi memiliki efek positif pada kinerja IKM, karena inovasi menjadi salah satu instrumen kunci untuk meningkatkan pangsa pasar dan keunggulan kompetitif (Hassan, Shaukat, Nawaz, & Naz, 2013). Dengan demikian, hipotesis keenam dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₆: Ada pengaruh kinerja inovasi terhadap kinerja perusahaan.

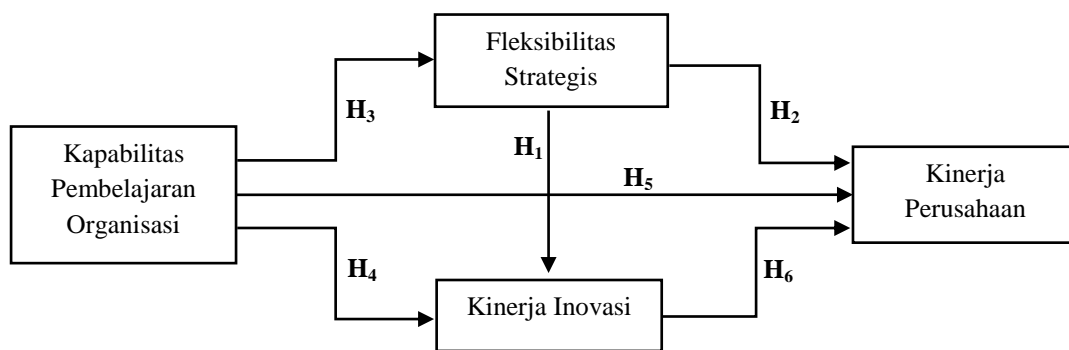
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan disain *cross-sectional* dengan obyek penelitian 43 IKM di Kabupaten Tegal dan 32 IKM di kota Tegal. Satuan pengamatan di setiap IKM terdiri atas para manajer senior di bagian produksi, pemasaran, dan operasional. Responden yang berasal dari IKM Kabupaten Tegal sebanyak 128 orang, sedangkan dari IKM Kota Tegal sebanyak 96 orang. Ada pun pengambilan sampel menggunakan teknik *random sampling*. Periode pengumpulan data berlangsung pada tanggal 12 Januari hingga 25 Februari 2020. Alat pengumpulan data berupa kuesioner melibatkan *surveyor* yang dibantu penggunaan kuesioner *online* (*google docs*). Skala Likert 7 point (1=Sangat Tidak Setuju hingga 7=Sangat Setuju Sekali) digunakan sebagai skala pengukuran dalam penelitian ini. Alat analisis untuk menguji hipotesis penelitian ini

menggunakan *structural equation model* (SEM), sedangkan sistem yang digunakan untuk melakukan proses pengolahan data menggunakan *analysis of moment structure* versi 22.00 (AMOS 22).

SEM digunakan pula untuk menguji validitas dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), yaitu menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variable (Ghozali, 2016). Sebagai syarat, pengujian CFA menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's* dengan ketentuan apabila korelasi antarvariabel lebih dari 0,5 dan tingkat signifikansi penelitian kurang dari 0,05, maka data dinyatakan andal (*valid*).

Definisi konsep kapabilitas pembelajaran organisasi diadopsi dari Gomes dan Wojahn (2017) yang diukur dengan empat dimensi, yaitu komitmen manajerial (lima indikator), perpektif sistem (tiga indikator), *openness and experimentation* (empat indikator), dan *knowledge transfer and integration* (empat indikator). Konsep fleksibilitas strategis diadopsi dari Kevin & Zheng (2010) dan Sushil (2014) dengan enam indikator, sedangkan kinerja inovasi diukur dengan lima indikator yang diadopsi dari Santos-Vijande & Álvarez-González (2007), dan kinerja perusahaan dengan lima indikator yang diadopsi dari Neely (2002). Hubungan antarvariabel yang diteliti ditunjukkan pada model penelitian di Gambar 1.



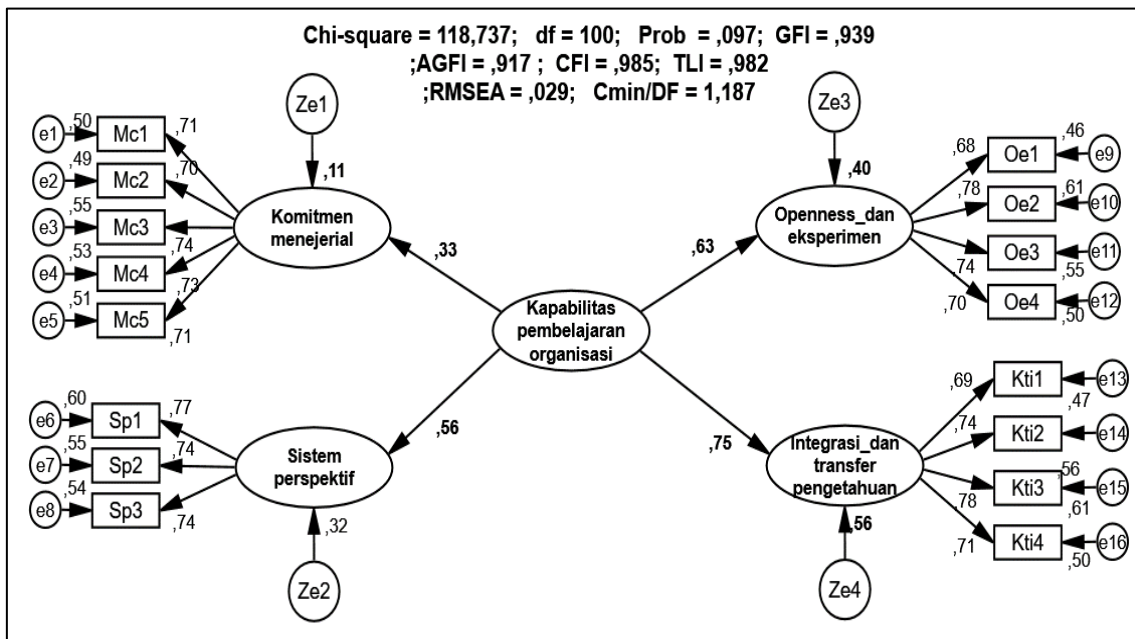
Gambar 1. Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian CFA untuk mengidentifikasi hubungan variabel manifest dalam membangun konstruk diperoleh koefisien lebih dari 0,5. Uji KMO & Bartlett's berada pada satu komponen dan koefisien setiap indikator lebih dari 0,7, serta koefisien reliabilitas konstruk juga lebih dari 0,7, maka hasil tersebut menunjukkan bahwa data penelitian ini dinyatakan *valid* dan reliabel, sehingga proses pengujian model dan hipotesis dapat dilanjutkan. Pengujian *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk *second order* variabel kapabilitas pembelajaran organisasi ditunjukkan pada Gambar 2.

Pengujian *full model* SEM pada Gambar 2 tersebut menghasilkan *Chi-square* ($\chi^2 = 118,737 < 395,69$); dan nilai signifikansinya ($p = 0,097 > 0,05$). Rasio *Chi-square* dengan derajat kebebasan (df) $11,087 < 2$; *Good-of-fit* model direpresentasikan pada *root mean square error of approximation* (RMSEA) $= 0,029 < 0,08$, sehingga hasil tersebut menun-

jukkan kecocokan model dengan data. Indeks *goodness-of-fit* (GFI)=0,939; *adjust* indeks *goodness-of-fit* (AGFI)=0,917; indeks *comparative-of-fit* (CFI)=0,985; dan indeks Tucker-Lewis (TLI)= 0,982. Nilai-nilai tersebut menunjukkan adanya kecocokan yang memuaskan untuk model pengukuran Hooper, Coughlan, dan Mullen (2008). Indeks kecocokan dari model pengukuran dan model struktural menunjukkan bahwa model teoritis memiliki tingkat dukungan empiris yang memadai.



Sumber: Data primer yang diolah (2020).

Gambar 2. Second-order CFA Kapabilitas Pembelajaran Organisasi

Selanjutnya, pengujian *full-model SEM* bahwa hasil analisis sistem AMOS 22 menghasilkan nilai *Chi-square* (494,551); *p-value* (0,092>0,05); nilai GFI, AGFI, CFI, dan TLI yang sudah memenuhi *cut of value* disyaratkan yaitu >0,9; nilai RMSEA (0,020<0,08) dan Cmin/df (1,089<2). Dengan demikian, model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis berikutnya, yaitu pengujian hipotesis (Gambar 3).

Tabel 1. Pengujian Hipotesis

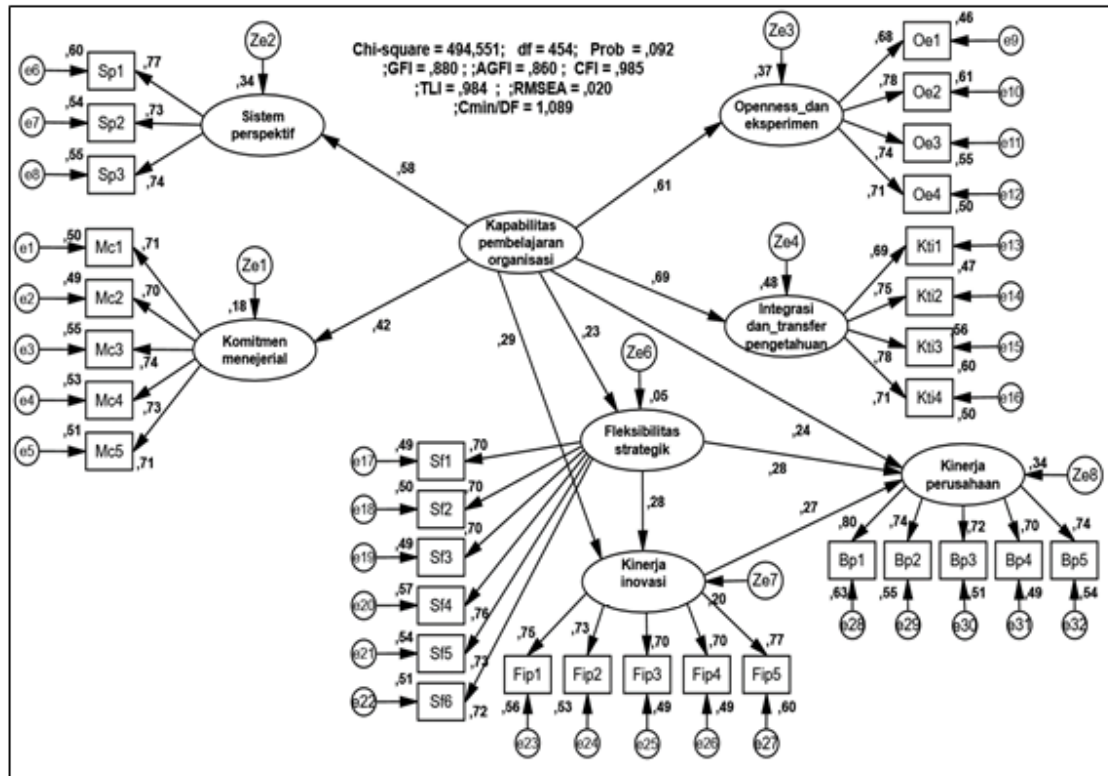
<i>Path</i>	<i>Loading factor</i>	<i>P</i>
Fleksibilitas strategis → Kinerja inovasi	0,281	***
Fleksibilitas strategis → Kinerja perusahaan	0,284	***
Kapabilitas pembelajaran organisasi → Fleksibilitas strategis	0,227	0,026
Kapabilitas pembelajaran organisasi → Kinerja inovasi	0,288	0,009
Kapabilitas pembelajaran organisasi → Kinerja perusahaan	0,241	0,019
Kinerja inovasi → Kinerja perusahaan	0,270	0,002

Keterangan: *** < 0,01.

Sumber: Data primer yang diolah (2020).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai rasio kritis (CR) dan *p-value* dari kausalitas yang dibangun dalam model penelitian. Jika *p-value* kurang dari 0,05, maka kausalitas dalam model penelitian disimpulkan signifikan (Tabel 1).



Sumber: Data primer yang diolah (2020).

Gambar 3. Full-Structural Equation Model (SEM)

Pengaruh Fleksibilitas Strategis terhadap Kinerja Inovasi

Pengujian hipotesis pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja inovasi terbukti signifikan ($\beta=0,281$; $p=***$). Studi ini menjelaskan bahwa semakin fleksibel perilaku karyawan, maka semakin tinggi kinerja inovasinya. Pengujian ini mendukung penelitian Nadkarni dan Herrmann (2010) yang menyimpulkan bahwa fleksibilitas strategis memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja inovasi. Fleksibilitas strategis dapat mempengaruhi kinerja inovasi eksploratif dengan menyediakan proses dan struktur yang lebih fleksibel dan memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan yang kompleks dan dinamis (Way, Tracey, Fay, Wright, Snell, Chang, & Gong, 2015). Studi ini juga mendukung temuan Sushil (2014) yang menyatakan bahwa fleksibilitas strategis merupakan langkah strategis yang proaktif dan reaktif untuk melakukan perubahan pada aspek-aspek utama perusahaan dalam jangka panjang dan mendorong proses inovasi yang mengarah pada pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

Kemampuan dinamis menunjukkan bahwa perusahaan fokus terhadap adaptasi internal dan eksternal. Hal itu mengingat bahwa inovasi adalah proses yang tidak pasti dan memerlukan tingkat keragaman yang tinggi. Industri kecil menengah (IKM) Peleburan dan Pengecoran Logam di Kota dan Kabupaten Tegal masih memerlukan adaptasi terhadap perubahan secara eksternal, seperti adaptasi kebijakan pemerintah daerah dan pusat, karena biasanya proses pergantian kepemimpinan diikuti pula dengan perubahan kebijakan. Hal ini akan menyebabkan perubahan di dalam manajemen IKM Peleburan dan Pengecoran Logam dan perubahan akibat teknologi dan persaingan. Hal tersebut dikatakan oleh Schein (2010), yaitu budaya organisasi sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah harus mampu beradaptasi dengan faktor eksternal perusahaan yang akan mempengaruhi kondisi internal perusahaan. Hal ini diasumsikan bahwa apabila IKM Peleburan dan Pengecoran Logam Tegal memiliki budaya organisasi yang kuat, maka proses pembelajaran akan mudah beradaptasi. Kemampuan dinamis beradaptasi dengan melakukan tanggapan yang baik terhadap lingkungan bisnis sejenis dan secara terus menerus berusaha untuk memperbaiki organisasi yang ada saat ini.

Pengaruh Fleksibilitas Strategis terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja perusahaan terbukti signifikan ($\beta=0,284$; $p=***$). Studi ini menjelaskan bahwa semakin tinggi fleksibilitas strategis, maka semakin tinggi kinerja perusahaan. Temuan ini selaras dengan penelitian (Chan, Ngai, & Moon (2017) yang menemukan bahwa fleksibilitas strategis mendorong penciptaan nilai dan kinerja unggul melalui pilihan keputusan strategis. Hal ini juga mendukung apa yang dikatakan oleh Voss dan Voss (2000), yaitu fleksibilitas strategis dilakukan dalam konteks orientasi strategis perusahaan, yakni upaya untuk membangun kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Keunggulan kompetitif dilakukan dengan cara berani mengambil risiko dalam mencoba hal-hal baru dan selalu mendengarkan masukan yang diberikan oleh pelanggan, serta mengidentifikasi peluang baru karena lingkungan usaha berubah dan berusaha memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Fleksibilitas strategis ini mengharuskan manajer untuk menemukan keseimbangan dengan melakukan tindakan yang diperlukan untuk menghindari investasi yang dimungkinkan mengalami kegagalan. Secara khusus, fleksibilitas strategis memungkinkan terjadinya penciptaan nilai dan kinerja unggul dengan menggunakan opsi-opsi strategis (Combe *et al.*, 2012). Dalam lingkungan yang sangat tidak pasti, seperti kebijakan dan persaingan yang selalu berubah, manajemen perusahaan perlu memiliki fleksibilitas strategis untuk merespon permasalahan dengan cepat dan tepat. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan kecil dan menengah saat ini adalah persaingan dengan produk-produk dari China. Produksi sejenis dari China memiliki harga yang lebih bersaing dan kualitasnya pun relatif baik. Hal ini dikarenakan produknya telah menggunakan teknologi lebih maju, sedangkan IKM Peleburan dan Pengecoran Logam di Tegal masih menggunakan cara produksi tradisional, yaitu penggunaan tenaga manusia. Meskipun hasilnya cukup baik, tetapi waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi menjadi lebih lama, sehingga tidak dapat menekan harga produknya.

Pengaruh Kapabilitas Pembelajaran Organisasi terhadap Fleksibilitas Strategis

Pengaruh kapabilitas pembelajaran organisasi terhadap fleksibilitas strategis terbukti signifikan ($\beta=0,227$; $p=0,026$). Studi ini menjelaskan bahwa semakin tinggi kapabilitas pembelajaran organisasi, maka semakin baik fleksibilitas strategisnya. Studi ini

mendukung temuan Rahim dan Zainuddin (2017) yang menyatakan bahwa fleksibilitas strategis menekankan penggunaan sumber daya yang fleksibel dan melakukan konfigurasi ulang di dalam proses yang mencerminkan kemampuan dinamis yang memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif di pasar yang bergejolak. Fleksibilitas melekat pada sumber daya manusia (Way *et al.*, 2015). Hal itu menunjukkan bahwa perilaku karyawan yang fleksibel mengacu pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan kondisi tertentu ketika karyawan memiliki diskripsi perilaku yang luas (Radomska, 2015).

Stakeholders IKM Peleburan dan Pengecoran Logam di Tegal tidak hanya mengikuti prosedur operasi yang standar, tetapi mereka berusaha beradaptasi dan menunjukkan perilaku yang sesuai dalam berbagai kondisi. Hal itu terlihat pada perilaku pengelola IKM Peleburan dan Pengecoran Logam di Tegal yang masih mengikuti berbagai perubahan, seperti model pesanan disesuaikan dengan standarisasi yang diberikan oleh pelanggan/pemesan. Salah satunya dengan menemukan informasi melalui *searching* di internet, khususnya bagi pemilik yang masih muda dan sedikit menguasai bagaimana menemukan informasi untuk menjawab tantangan yang dihadapi.

Menurut Khadhraoui *et al.* (2018), pembelajaran organisasi merupakan kemampuan organisasi yang digerakkan oleh pasar. Dengan demikian, perusahaan yang beroperasi di pasar turbulen kemungkinan besar akan memodifikasi produk dan pasarnya untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Pembelajaran organisasi menuntun perusahaan memiliki fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan yang semakin dinamis. Dengan demikian, pembelajaran organisasi akan membantu organisasi untuk menciptakan, mentransfer, dan mengintegrasikan pengetahuan dan pengalaman, serta belajar secara terus menerus. Banyak hasil penelitian yang membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan inovasi (Chiva *et al.*, 2014).

Pengaruh Kapabilitas Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Inovasi

Pengaruh kapabilitas pembelajaran organisasi terhadap kinerja inovasi menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan nilai koefisien ($\beta = 0,288$; $p = 0,09$). Penelitian ini mendukung temuan (Chiva *et al.*, 2014) yang membuktikan bahwa kemampuan pembelajaran digambarkan sebagai salah satu faktor yang mendahului inovasi. Pembelajaran organisasi, inovasi, dan kinerja adalah faktor yang saling terkait. Artinya, belajar memiliki peran penting yang memungkinkan bisnis dapat mencapai kecepatan dan fleksibilitas dalam proses inovasi (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Pembelajaran organisasi juga memanifestasikan anggota organisasi dalam upaya pengembangan produk serta menghasilkan praktik dan ketrampilan untuk inovasi. Orientasi pembelajaran dapat meningkatkan kemampuan untuk melahirkan ide-ide dan inovasi baru sebagai bagian dari budaya inovasi organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang berorientasi pembelajaran diharapkan dapat menunjukkan tingkat inovasi yang lebih tinggi. Kesimpulannya, inovasi terkait dengan kemampuan pembelajaran organisasi, digambarkan sebagai salah satu faktor yang mendahului inovasi. Pembelajaran organisasi, inovasi, dan kinerja adalah faktor yang saling terkait, karena inovasi menyiratkan kebaruan dan penggunaan Chiva *et al.* (2014) dan dapat memicu peningkatan kinerja organisasi dan kinerja inovatif.

Pembelajaran organisasi dalam bentuk pengembangan teknologi dan inovasi menuntut kemampuan pekerja untuk mengembangkan diri, sedangkan sebagian besar

IKM Tegal adalah perusahaan keluarga yang dipimpin oleh orang yang dituakan (seperti kakek, ayah, menantu, dan lain-lain). Hal ini memunculkan pengelolaan yang tidak profesional di dalam organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan kesulitan dalam pengembangan inovasi produk, karena perbedaan tujuan masing-masing anggota organisasi.

Pengaruh Kapabilitas Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh kapabilitas pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan terbukti signifikan ($\beta=0,241$; $p=0,019$). Studi ini menjelaskan bahwa semakin tinggi kapabilitas pembelajaran organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Gomes dan Wojahn (2017) yang menyatakan bahwa kemampuan pembelajaran adalah seperangkat mekanisme yang meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Penelitian lain membuktikan bahwa pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan memiliki hubungan yang signifikan (Khadhraoui *et al.*, 2018). Dengan demikian, seseorang yang mampu mengonseptualisasikan orientasi pembelajaran akan memunculkan serangkaian nilai-nilai organisasi, sehingga memiliki kecenderungan untuk menciptakan pengetahuan baru dan menggunakannya. Orientasi pembelajaran terjadi terutama pada budaya perusahaan, karena hal itu merupakan bagian dari budaya organisasi yang mempromosikan pengembangan pengetahuan atau wawasan baru dengan selalu membudayakan organisasi belajar.

Belajar adalah kegiatan aktif yang harus dilakukan oleh siapa pun yang tergabung di dalam organisasi yang bertujuan untuk membangun dan mengembangkan pengetahuan melalui proses penalaran dan pengalaman yang diintegrasikan dengan apa yang sudah dimiliki dan dipahami oleh karyawan. Proses pembelajaran di dalam IKM Peleburan dan Pengecoran Logam Tegal ditunjukkan dengan perilaku pengelolanya yang tidak mudah putus asa apabila mengalami kegagalan. Hal tersebut dibuktikan oleh bisnis mereka yang masih bertahan dan bahkan secara turun temurun sejak jaman penjajahan Jepang hingga sekarang ini. Selain itu, IKM Peleburan dan Pengecoran Logam Tegal juga menjalin relasi dengan pelanggan yang terdiri atas industri kendaraan bermotor, industri galangan kapal, kawasan perdagangan di kota-kota besar, seperti Jakarta, Bandung, dan Surabaya, serta kerjasama dengan Dinas Pertanian di wilayah Tegal dan daerah-daerah lain.

Senge (2000) menyebutkan bahwa pembelajaran organisasi terjadi apabila organisasi tersebut secara terus menerus mengembangkan, menghasilkan, dan meningkatkan kapasitas untuk menciptakan masa depan yang lebih baik, sehingga organisasi tetap mampu *survive* dan adaptif. Demikian pula dengan pernyataan Curado, (2006) yang menyatakan bahwa karakteristik *learning organization* yang menonjol apabila memiliki iklim yang memungkinkan setiap anggota organisasi didorong untuk senantiasa belajar, mengembangkan seluruh potensinya, dan memperluas budaya belajar agar diadopsi oleh para pelanggan, pemasok, dan *stakeholders* lainnya secara signifikan bagi organisasi, serta menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis.

Pengaruh Kinerja Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh kinerja inovasi terhadap kinerja perusahaan terbukti signifikan dalam penelitian ini ($\beta=0,270$; $p=0,002$). Artinya, semakin tinggi kinerja inovasi, maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Studi ini selaras dengan hasil penelitian Gomes dan

Wojahn (2017) yang mengungkapkan bahwa inovasi dan kinerja berkaitan secara signifikan. Inovasi menyiratkan kebaruan dan penggunaan metode-metode baru dan dapat memicu hasil langsung dalam kinerja organisasi atau bekerja dengan kinerja inovatif, yaitu hasil yang timbul dari inovasi (Chiva *et al.*, 2014). Hasil penelitian ini dapat dibenarkan, karena meningkatnya perubahan pasar akan menghasilkan peningkatan kompetisi di pasar tradisional bagi perusahaan kecil dan menengah yang mengarah pada peningkatan kebutuhan untuk mewujudkan kinerja inovasi dan kinerja organisasi. Inovasi merupakan proses yang mengubah bentuk gagasan/ide baru ke dalam nilai baru. Inovasi tidak dapat dilakukan tanpa adanya kreatifitas.

Kreatifitas yang dilakukan oleh IKM Peleburan dan Pengecoran Logam Tegal adalah dengan membuat beragam komponen seperti, komponen alat berat, alat pertanian, hingga otomotif, bahkan kerajinan dari logam, dan lebih uniknya lagi bahan baku hanya menggunakan bahan bekas (rongsokan) serta peralatan yang sederhana. Selama ini, permintaan pelanggan dapat dipenuhi oleh IKM Peleburan dan Pengecoran Logam Tegal dengan menyediakan sesuai pesanan yang diminta, meskipun dari segi standar dan kualitasnya masih perlu dilakukan kajian. Dengan cara ini, inovasi menjadi salah satu pendorong utama keberhasilan jangka panjang di pasar yang kompetitif seperti saat ini, karena perusahaan yang inovatif akan lebih mampu merespon tantangan lingkungan dengan lebih cepat dan lebih baik daripada perusahaan non-inovatif, dan juga mampu berinovasi pada tingkat yang lebih tinggi (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007).

KESIMPULAN DAN SARAN

Fleksibilitas strategis menjadi sumber keunggulan bersaing apabila digerakkan oleh manajemen dan karyawan superior, sehingga perusahaan memiliki kemampuan responsif dan adaptif terhadap perubahan untuk beroperasi dengan sukses pada lingkungan turbulen dan dinamis. Untuk mengimplementasikan cara-cara berpikir yang responsif dan adaptif, organisasi harus mendukung pembelajaran organisasi untuk mengembangkan karakteristik tertentu, seperti keputusan partisipatif dan memfasilitasi karyawan untuk mencapai hasil yang diharapkan, sehingga hal itu mampu menghasilkan komitmen dan kepuasan kerja. Fleksibilitas strategis memperkuat efek positif kemampuan pembelajaran organisasi terhadap peningkatan kinerja inovasi dan kinerja perusahaan. Merujuk pada pendapat Foss (2000), yaitu konsepnya terkait RBV yang menunjukkan bahwa hal itu tidak hanya terkait dengan dengan aset organisasi, tetapi juga kemampuan sumber daya internal. Di sisi lain, kemampuan organisasi adalah kemampuan untuk melakukan serangkaian tugas yang terkoordinasi dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi untuk mencapai tujuan. Perusahaan yang berbasis sumber daya dan kemampuan organisasi dapat menjadikannya sumber untuk mencapai keunggulan bersaing.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada metode penelitian, yaitu penggunaan data *cross-sectional*. Mengingat konsep kinerja perusahaan dan kinerja inovasi memiliki perspektif jangka panjang, maka kesimpulan pada studi ini belum dapat menggambarkan realitas. Data *cross-sectional* juga tidak memperhitungkan *time-lags* hubungan antarvariabel (Allis, 2006). Pendekatan *longitudinal study* untuk penelitian di masa mendatang sangat direkomendasikan untuk memberikan bukti empiris yang lebih akurat.

DAFTAR REFERENSI

- Allis, N. (2006). "Cross-Sectional Vs Longitudinal": Pilihan Rancangan Waktu dalam Penelitian Perumahan Permukiman. *Dimensi (Jurnal Teknik Arsitektur)*, 34(1), 52–58.
- Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Mura, M. (2013). Generating Organisational Performance: The Contributing Effects of Performance Measurement and Human Resource Management Practices. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(11), 1599–1622. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2010-0200>.
- BPS RI (2019). *Keadaan Pekerja di Indonesia*. (S. S. U. dan Pendapatan, Ed.). Jakarta: CV Tanjung Citra.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.013>.
- Chan, A. T. L., Ngai, E. W. T., & Moon, K. K. L. (2017). The Effects of Strategic and Manufacturing Flexibilities and Supply Chain Agility on Firm Performance in the Fashion Industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486–499. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.11.006>.
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*, 25(4), 687–705. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>.
- Chowdhury, M. S. A., Azam, M. K. G., & Islam, S. (2015). Problems and Prospects of SME Financing in Bangladesh. *Asian Business Review*, 2(2), 51. <https://doi.org/10.18034/abr.v2i2.304>.
- Combe, I. A., Rudd, J. M., Leeflang, P. S. H., & Greenley, G. E. (2012). Antecedents to Strategic Flexibility: Management Cognition, Firm Resources and Strategic Options. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1320–1339. <https://doi.org/10.1108/03090561211248053>.
- Curado, C. (2006). Organisational Learning and Organisational Design. *Learning Organization*, 13(1), 25–48. <https://doi.org/10.1108/09696470610639112>.
- Darroch, J., & Mcnaughton, R. (2002). Beyond Market Orientation: Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 572–593. <https://doi.org/10.1108/03090560310459096>.
- Day, G. S. (2013). The of Market-Drive Capabilities Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- de Waal, A. A. (2002). The Power of World-class Performance Management: Use It! *Measuring Business Excellence*, 6(3), 9–19. <https://doi.org/10.1108/13683040210441940>.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- Foss, N. J. (2000). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Institut for Industri Ekonomi Og Virksomheds Strategi*, (February), 1–42.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8, C). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational Learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-sized Enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), 163–175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (1995). For Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(1), 67–80.
- Hassan, M. U., Shaukat, S., Nawaz, M. S., & Naz, S. (2013). Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(2), 243–262.
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. (2004). Learning to Lead: The Development and Testing of a Model of Leadership Learning. *Leadership Quarterly*, 15(3), 311–327. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.011>.
- Hitt, A. M., Ireland, R. D., & Hoskisson, E. R. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. 8th Edition. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60. <https://doi.org/10.21427/D79B73>.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS), 889–902. <https://doi.org/10.1002/smj.356>.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning, and Performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>.
- Kevin, Z., & Wu Fang Zheng. (2010). Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation. *Strategic Management Journal*, 31, 547–561. <https://doi.org/10.1002/smj.830>.
- Khadhraoui, M., Lakhal, L., Thanitnan, C., & Yuenyong, T. (2018). The Impact of Organizational Learning on Performance of Spin-offs. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 10(4 Special Issue), 253–261.
- López, M. V., Garcia, A., & Rodriguez, L. (2007). Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance. *Academy Management Journal*, 53(5), 1050–1073.
- Neely, A. (2002). Business Performance Measurement: Theory and Practice. *Choice Reviews Online*, 40(02), 65–70. <https://doi.org/10.5860/choice.40-1010>.
- Radomska, J. (2015). Strategic Flexibility of Enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 19–23. <https://doi.org/10.7763/joebm.2015.v3.148>.

- Rahim, T., & Zainuddin, Y. (2017). Moderating Effect of Environmental Turbulence on Firm's Technological Innovation Capabilities (TIC) and Business Performance in the Automotive Industry in Malaysia: A Conceptual Framework. *MATEC Web of Conferences*, 90, 01009. <https://doi.org/10.1051/mateconf/20179001009>.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is Innovation always Beneficial? A Meta-analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>.
- Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role of Market Turbulence. *Technovation*, 27(9), 514–532. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.014>.
- Sushil, S. (2014). Managing Continuity and Change for Strategic Performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15(4), 275–276. <https://doi.org/10.1007/s40171-014-0079-4>.
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational Learning and Innovation as Sources of Strategic Fit. *Industrial Management and Data Systems*, 116(8), 1445–1467. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2015-0518>.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67–83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.67.17993>.
- Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a Multidimensional HR Flexibility Measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098–1131. <https://doi.org/10.1177/0149206312463940>.
- Yeung, A. C. L., Lai, K. H., & Yee, R. W. Y. (2007). Organizational Learning, Innovativeness, and Organizational Performance: A Qualitative Investigation. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2459–2477. <https://doi.org/10.1080/00207540601020460>.