

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dinamika persaingan bisnis yang tinggi merupakan ciri utama lingkungan bisnis saat ini (Donkor, Donkor, & Kwarteng, 2018). Begitupun pelaksanaan bisnis seringkali mengalami perubahan dan krisis yang cepat (Škerlavaj, Song, & Lee, 2010). Hal ini disebabkan oleh lingkungan bisnis yang bergejolak serta rencana perusahaan tanpa kehati-hatian (Duchek, 2020a). Permasalahan perusahaan yang sering terjadi seperti kesalahan manusia, keluhan pelanggan, ataupun masalah teknis lainnya menuntut para manajer maupun karyawan harus memiliki persiapan yang lebih baik untuk menghadapinya (Duchek, 2020a; Zahari, Mohamed, Said, & Yusof, 2022a). Apabila para manajer maupun karyawan tidak memiliki kesiapan maka dapat mengganggu proses kinerja perusahaan.

Dalam beberapa kajian konsep manajemen, kepemimpinan strategik (Özer & Tinaztepe, 2014a; Santoso, Christiananta, & Ellitan, 2019a), *learning orientation* (Awad & Sawaeen, 2021a; Preziosi, McLaughlin, & McLaughlin, 2011), *innovative capability* (Jiao, Yang, Jiang, & Yu, 2021; Rajapathirana & Hui, 2018a) dan *organizational resilience* (Beuren, dos Santos, & Theiss, 2022a; Zahari et al., 2022a) merupakan faktor yang mendorong peningkatan kinerja perusahaan. Konsep ini memperjelas bahwa perusahaan harus memiliki strategi yang tepat dalam mencapai visi organisasi. Kepemimpinan strategik merupakan salah satu cara organisasi dalam merencanakan visi strategik perusahaan di masa yang akan datang. Perusahaan yang memiliki sistem kepemimpinan strategik, dipimpin oleh individu visioner sehingga dapat mempengaruhi para karyawan agar bekerja dengan semangat yang tinggi. Kepemimpinan strategik dapat menginspirasi bawahannya untuk mengeluarkan ide-ide yang dapat diimplementasikan untuk masa depan. Literatur manajemen strategik berpendapat bahwa para pemimpin bisnis harus terlibat dalam praktik kepemimpinan strategik untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi dan meningkatkan peluang untuk bertahan dan sukses (Quansah, Moghaddam, Solansky, & Wang, 2022a). Banyak penelitian

M Sandi Marta, 2024

**MODEL PENINGKATAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH DI PROVINSI JAWA BARAT
BERBASIS KEPEMIMPINAN STRATEGIK**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

membuktikan bahwa kepemimpinan strategik dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Özer & Tinaztepe, (2014a) kepemimpinan strategik berfokus pada bagaimana tanggung jawab para pemimpin kepada keseluruhan proses organisasi, baik itu karakteristik, sistem, pola pelaksanaan organisasi, dan bagaimana proses dorongan yang dilakukan oleh pemimpin dalam menciptakan hasil organisasi di masa yang akan datang. Dengan demikian, kepemimpinan strategik mampu untuk mendorong kinerja organisasi sehingga mencapai tujuan organisasi. Komponen utama kepemimpinan strategik yaitu menentukan arah strategik, memanfaatkan dan mempertahankan kompetensi inti, mengembangkan SDM, memelihara efektivitas budaya organisasi, menekankan praktik etis dan membangun sistem pengendalian (Najmi, Kadir, & Kadir, 2018a).

Begitupun *learning orientation* memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja organisasi. Menurut Yang & Watkins & Marsick, (2004) *learning orientation* merupakan entitas organisasi yang secara adaptif dan fleksibel dapat meningkatkan kinerja perusahaan. *Learning orientation* mampu meningkatkan kinerja perusahaan karena pada prosesnya *learning orientation* terdapat sistem yang memberikan dorongan kesadaran untuk selalu belajar. Menurut Bhaskar & Mishra, (2017a) *learning orientation* mampu meningkatkan kinerja perusahaan agar terus berubah. Proses perubahan dan pembaruan yang terus-menerus pada perusahaan sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Mekanisme yang dapat mengikuti perubahan tersebut dengan mendorong pembelajaran di seluruh perusahaan. *Learning orientation* mengembangkan daya tahan dan ketahanan untuk mengatasi perubahan baik internal maupun eksternal perusahaan.

Menurut Ilmudeen, Bao, Alharbi, & Zubair, (2020a) *innovative capability* dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Menurutnya kinerja perusahaan harus ditunjang dengan kemampuan inovasi yang tinggi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara optimal. Pertumbuhan dan pencapaian kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan inovasi karena inovasi mendukung pada pertumbuhan kinerja perusahaan di masa depan (Agyapong, Mensah, & Ayuuni, 2018a). Semakin cepat inovasi yang dilakukan perusahaan maka peluang pertumbuhan perusahaan akan semakin tinggi di industri yang sedang berkembang.

Selanjutnya, menurut Hosseini, Barker, & Ramirez-Marquez, (2016) faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi yaitu *organizational resilience*. Sebagai faktor yang sangat penting dalam organisasi, ketahanan mengacu pada kebutuhan perusahaan untuk merespons lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Sedangkan ketahanan organisasi berhubungan dengan kemampuan organisasi untuk memperbaiki praktik lama dan memperkenalkan praktik baru ketika yang lama tidak lagi layak. Dengan demikian ketahanan organisasi tercermin dengan istilah adaptasi, pemulihan, menolak gangguan besar, menyerap perubahan dan gangguan, menyesuaikan dan mempertahankan fungsi dan struktur (Beuren et al., 2022a). Ketahanan organisasi memiliki hubungan yang erat pada kinerja organisasi terutama dalam peningkatan kinerja perusahaan secara cepat.

Kinerja perusahaan dibentuk oleh input dan proses baik dari level individu, kelompok dan organisasi (Mullins, 2013). Merujuk pandangan *Balance Scorecard*, kinerja perusahaan diukur dari perspektif *financial*, *customer*, *internal process business*, dan *learning & growth* (Kaplan & Norton, 1996). Sedangkan penelitian ini berfokus pada *internal process business* dalam membahas kinerja organisasi. Kajian mengenai kinerja organisasi juga dibahas dalam teori perilaku organisasi. Menurut Robbins & Judge, (2013a) teori perilaku organisasi dibentuk oleh karakteristik individu dan karakteristik organisasi yang saling berkaitan. Proses kinerja perusahaan dijelaskan oleh teori SOBC (*Stimulus-Organism-behaviour-Consequence*) yang dikembangkan oleh Bandura, (1977) bahwa kinerja perusahaan diawali dengan proses *stimulus*, proses *organism*, proses *behavior* dan diakhiri dengan *consequence* yaitu hasil kerja organisasi. Selanjutnya konsep SOBC dikembangkan juga oleh Davis & Luthans, (1980) dengan pendekatan *stimulus-response*.

Di samping itu, teori lain yang mendukung terjadi kinerja perusahaan yaitu teori pengembangan organisasi, bahwa kinerja perusahaan dibentuk oleh lingkungan perusahaan itu sendiri. Secara tepatnya teori pengembangan organisasi (*organizational development theory*) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan dibentuk oleh dinamika internal perusahaan yang melibatkan iklim perusahaan, budaya perusahaan dan kemampuan perusahaan (Wu & Chu, 2015). Begitupun

dalam pendekatan manajemen sumberdaya manusia strategik, bahwa untuk menciptakan perusahaan yang fleksibel diperlukan pengembangan karyawan yang berbasis kepada pengetahuan dan keterampilan yang tepat (Boxall & Purcell, 2011). Pada organisasi, sumberdaya manusia adalah sumberdaya strategik yang harus dikelola untuk mendorong keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi yang tinggi (Dovbischuk, 2022). Dengan demikian, kinerja perusahaan pada penelitian ini secara khusus menggunakan pendekatan level organisasi. Karena pada level organisasi, karakteristik organisasi menjadi lebih menarik untuk diteliti.

Tabel 1. 1 Research Gap Pengaruh Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Organisasi

Permasalahan	Research gap	Peneliti	Metode analisis
Penelitian yang mendorong kinerja organisasi	Kepemimpinan strategik memiliki dampak yang positif dalam meningkatkan kinerja organisasi	(Quansah et al., 2022a)	SEM
	Kepemimpinan strategik berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi	(Özer & Tınaztepe, 2014a)	SPSS
	Kepemimpinan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi	(Najmi et al., 2018a)	SEM
Penelitian yang tidak mendorong kinerja perusahaan	Kepemimpinan strategik berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi	(Pokharel & Choi, 2015a)	SEM
	Kepemimpinan strategik tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi	(Santoso et al., 2019a)	SEM
	Kepemimpinan strategik tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi	(Wahyudin, Zulkifli, & Derriawan, 2022a)	SEM

Sumber: beberapa hasil penelitian empirik dikembangkan untuk disertasi (2023)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena kesenjangan penelitian antara kepemimpinan strategik dan kinerja organisasi. Secara teoritis kepemimpinan strategik dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang positif. Namun, terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan hasil inkonklusif. Beberapa penelitian yang

menunjukkan hasil inkonklusif antara kepemimpinan strategik dengan kinerja organisasi dijelaskan pada Tabel 1.1.

Hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Quansah et al., (2022a), menyatakan bahwa kepemimpinan strategik berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil ini juga diperkuat oleh hasil penelitian (Özer & Tınaztepe, 2014a), yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan strategik yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Begitupun dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategik memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja organisasi (Najmi et al., 2018a)

Adapun penelitian yang tidak mendorong terjadinya kinerja organisasi berasal dari penelitian Pokharel & Choi, (2015a), menurutnya kepemimpinan strategik tidak berdampak pada kinerja organisasi pada perusahaan. Hasil penelitian yang sama juga menemukan bahwa kepemimpinan strategik tidak berdampak pada kinerja organisasi pada perusahaan (Santoso et al., 2019a; Wahyudin et al., 2022a). Inkonklusif penelitian ini menjadi menarik untuk dikaji lebih mendalam mengingat hubungan antara kepemimpinan strategik dan kinerja organisasi secara teoritis menunjukkan hubungan yang positif. Akan tetapi beberapa penelitian terdahulu menunjukkan tidak ada hubungan antara keduanya. Dengan demikian, berdasarkan penjelasan mengenai peran sentral *learning orientation* (Awad & Sawaeen, 2021a; Preziosi et al., 2011), *innovative capability* (Jiao et al., 2021; Rajapathirana & Hui, 2018a) dan *organizational resilience* (Beuren et al., 2022a; Zahari et al., 2022a) dalam meningkatkan kinerja organisasi, hasil inkonklusif penelitian tersebut setidaknya harus diuji dengan beberapa variabel mediasi yaitu *adaptive learning orientation*, *innovative capability*, dan *organizational resilience*. Satu diantara variabel mediasi penelitian tersebut merupakan konsep baru yaitu *adaptive learning orientation*. Ketiga variabel tersebut menjadi mediator dengan mempertimbangkan hasil penelitian terdahulu bahwa peningkatan kinerja organisasi dapat didorong oleh *learning orientation* (Gusmão, Christiananta, & Ellitan, 2018; K. Kim, Watkins, & Lu, 2017a; Kristensen, Saabye, & Edmondson, 2022a), *innovative capability* (Agyapong et al., 2018a; Ilmudeen, 2022a), dan *organizational resilience* (Beuren et al., 2022a; Zahari et al., 2022a). Secara parsial hubungan

adaptive learning orientation berdampak positif terhadap kinerja organisasi (Bhaskar & Mishra, 2017). Begitupun dengan *innovative capability* memiliki hubungan secara parsial terhadap kinerja organisasi (Kim et al., 2017), dan *organizational resilience* secara parsial berdampak positif terhadap kinerja organisasi (Zahari et al., 2022). Di sisi lain, kepemimpinan strategik memiliki hubungan yang serial terhadap kinerja organisasi melalui *adaptive learning orientation*, *innovative capability* dan *organizational resilience*. Hubungan serial kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi melalui *adaptive learning orientation*, *innovative capability* dan *organizational resilience* dijelaskan oleh beberapa hasil penelitian terdahulu yang menghubungkan kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi melalui *learning orientation* (Gusmão et al., 2018; K. Kim et al., 2017a; Kristensen et al., 2022a), *innovative capability* (Agyapong et al., 2018a; Ilmudeen et al., 2020a), dan *organizational resilience* (Beuren et al., 2022a; Zahari et al., 2022a). Dengan demikian, pertimbangan untuk menguji hubungan mediasi serial *adaptive learning orientation*, *innovative capability* dan *organizational resilience* menjadi relevan untuk diteliti guna mengembangkan dan mengisi bangunan ilmu kepemimpinan strategik.

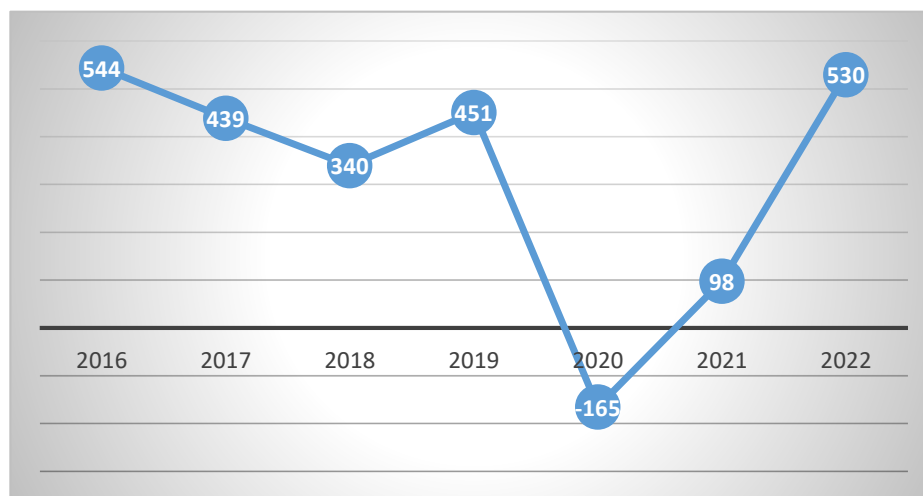
Penelitian mengenai hubungan kepemimpinan strategik dan kinerja organisasi sangat menarik untuk diteliti pada Badan Usaha Milik Daerah. Mengingat BUMD merupakan perusahaan yang dimiliki oleh daerah dan dikelola secara profesional untuk kepentingan umum. Di sisi lain, kasus penurunan kinerja pada BUMD di provinsi Jawa Barat sangat penting untuk diteliti secara mendalam guna menjelaskan faktor apa yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja BUMD. Kinerja BUMD memiliki kontribusi pada pembangunan Provinsi Jawa Barat. Kinerja BUMD yang tidak maksimal berakibat pada penurunan pendapatan asli daerah (PAD). Kontribusi BUMD di Provinsi Jawa Barat pada PAD di tahun 2021 sebesar 414 Miliar dan di tahun 2022 sebesar 423 Miliar. Kontribusi BUMD pada PAD hanya berkisar 4 hingga 5 persen. Dengan demikian, kinerja BUMD berhubungan dengan peningkatan pendapatan asli daerah dan merupakan salah satu dari indikator yang mendukung kinerja provinsi Jawa Barat. Semakin tinggi

pendapatan asli daerah provinsi Jawa Barat maka fasilitas umum pada provinsi Jawa Barat akan semakin baik.

Di samping itu, PAD yang tinggi memiliki dampak pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yaitu rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang mencakup sumber pendapatan dan alokasi penggunaannya untuk kepentingan masyarakat dan pembangunan daerah. APBD merupakan instrumen penting dalam menunjang pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah. Hubungan erat antara kinerja BUMD Provinsi di Jawa Barat, PAD dan APBD disebabkan karena BUMD merupakan salah satu sumber pendapatan pemerintah daerah yang tercantum dalam APBD. Jika kinerja BUMD tinggi, maka akan berdampak positif pada penerimaan pendapatan asli daerah yang lebih besar, sehingga pemerintah daerah dapat memperluas alokasi anggaran untuk membiayai program-program pembangunan dan pelayanan publik yang lebih banyak dan berkualitas.

Sebaliknya, jika kinerja BUMD rendah, maka penerimaan pendapatan asli daerah akan menurun. Hal ini dapat berdampak negatif pada realisasi program-program pembangunan dan pelayanan publik yang sudah direncanakan. Oleh karena itu, pemerintah daerah harus memastikan BUMD mereka memiliki kinerja yang tinggi, agar dapat membantu mencapai target-target pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Kegiatan usaha menentukan kinerja BUMD, karenanya penting sekali kinerja dikelola dengan manajemen yang tepat agar tujuan perusahaan tercapai. Perusahaan yang mampu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi adalah perusahaan yang memiliki komitmen pada perencanaan organisasi.

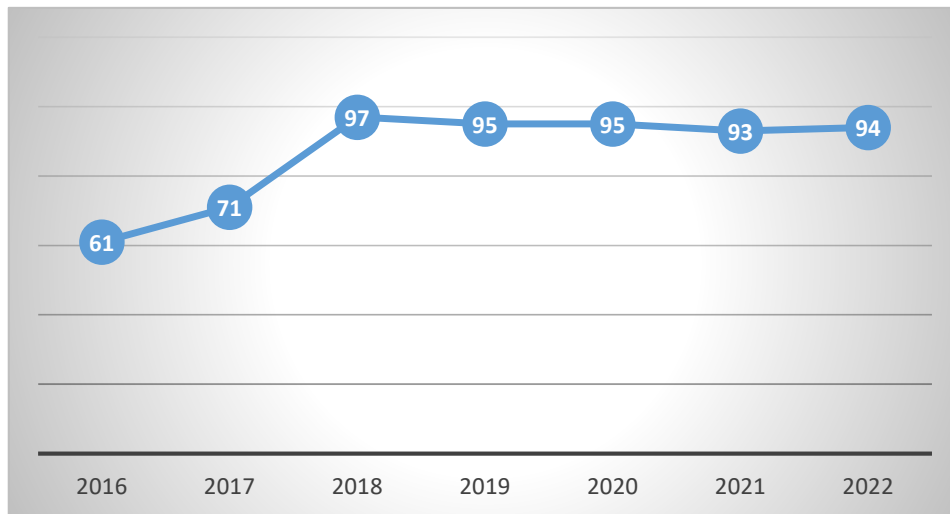
Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Jawa Barat Kinerja BUMD mengalami fluktuasi. Adapun data fluktuasi kinerja keuangan BUMD disajikan pada Gambar 1.1.



Gambar 1. 1 Kinerja Keuangan BUMD 2016-2022 (Miliar)
 Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat
<https://jabar.bps.go.id/publication/2022>

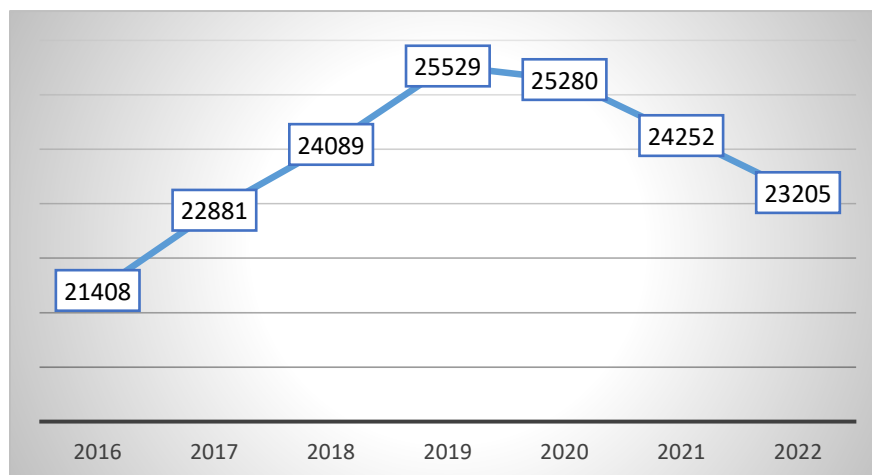
Data pada Gambar 1.1 menunjukkan bahwa kinerja BUMD berdasarkan perspektif keuangan terjadi penurunan dari kurun waktu tahun 2016 hingga 2018. Penurunan yang signifikan terjadi pada tahun 2020 hingga mengalami kerugian sebesar 165 miliar. Fluktuasi kinerja keuangan BUMD sangat menarik untuk diteliti karena berdampak terhadap visi organisasi. Fluktuasi kinerja keuangan BUMD di Jawa Barat merupakan masalah yang serius, mengingat BUMD merupakan lembaga milik daerah yang dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Apabila kerugian ini terus-menerus terjadi, maka pemerintah harus melakukan evaluasi pada setiap prosesnya untuk mengantisipasi kerugian mendatang. Evaluasi dilakukan untuk melihat apakah perencanaan strategik organisasi telah sesuai dan mencapai tujuan organisasi.

Selain data fluktuasi kinerja keuangan BUMD di Jawa Barat, Badan Pusat Statistik juga menyajikan perkembangan jumlah BUMD di Provinsi Jawa Barat pada Gambar 1.2. Data pada Gambar 1.2 menunjukkan bahwa perkembangan BUMD Jawa Barat dari tahun 2016 hingga 2021 menunjukkan penurunan. Pada tahun 2016 hingga tahun 2018 perkembangan BUMD menunjukkan tren yang positif. Namun, di tahun 2019 hingga tahun 2021 terjadi penurunan jumlah BUMD di Jawa Barat.



Gambar 1. 2 Perkembangan Jumlah BUMD 2016-2022
 Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat
<https://jabar.bps.go.id/publication/2022>

Selanjutnya, Badan Pusat Statistik juga menyajikan data perkembangan jumlah pegawai BUMD. Adapun perkembangan pegawai BUMD disajikan pada Gambar 1.3.



Gambar 1. 3 Perkembangan Pegawai BUMD 2016-2022
 Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat
<https://jabar.bps.go.id/publication/2022>

Gambar 1.3 menunjukkan perkembangan pegawai BUMD di Jawa Barat dari tahun 2016 hingga 2019 menunjukkan kenaikan yang signifikan dan di tahun 2020

hingga 2022 jumlah pegawai mengalami penurunan. Berbanding terbalik dengan kinerja keuangan pada BUMD di Provinsi Jawa Barat, pada tahun 2021 hingga tahun 2022 mengalami kenaikan. Faktor ini disebabkan BUMD melakukan pengurangan pegawai sebagai akibat dari *era new normal* setelah pandemi Covid-19. Dan meningkatkan kinerja keuangan disebabkan oleh pemerintah selalu memperhatikan perkembangan BUMD dengan memberikan proyek-proyek pemerintah sehingga kinerja keuangan BUMD tetap terjaga. Fenomena gap antara kinerja keuangan dan penurunan pegawai tahun 2020 hingga 2022 menunjukkan fenomena yang menarik untuk diteliti lebih lanjut mengingat pegawai merupakan penggerak dalam peningkatan kinerja organisasi. Penurunan pegawai dari tahun 2020 dan 2022 menunjukkan adanya indikasi peningkatan beban kerja yang harus dilakukan pegawai mengingat visi, misi dan tujuan organisasi masih sama (Syafitri, Ubudiyah, Fatoni, & Bachtiyar, 2020). Beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja (Ferrania, 2017), karenanya penurunan jumlah pegawai pada perusahaan memiliki dampak pada kinerja BUMD di Jawa Barat. Hal itu dibuktikan dengan penurunan jumlah BUMD. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kinerja BUMD di Provinsi Jawa Barat masih rendah berdasarkan data kontribusi BUMD terhadap PAD yang berkisar 4 hingga 5 persen, data kinerja keuangan yang selalu mengalami kerugian, jumlah pegawai yang menurun dan jumlah BUMD yang perkembangannya menurun.

Begitupun dengan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan Direktur SDM di salah satu BUMD pada tanggal 21 Maret 2023. Kinerja organisasi diukur dengan proses inovasi dan proses operasi pada BUMD Jawa Barat. Berdasarkan hasil wawancara proses inovasi dan proses operasi pada BUMD Di Jawa Barat mengalami masalah dalam pelaksanaannya sehingga menghambat kinerja BUMD. Bertolak dari kenyataan tersebut maka peneliti berpendapat bahwa BUMD di Jawa Barat mengalami kinerja yang rendah sebagai akibat dari proses inovasi dan proses operasi yang bermasalah. Oleh sebab itu, permasalahan rendahnya kinerja BUMD menjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Permasalahan yang timbul pada kinerja BUMD tidak lepas dari faktor internal maupun eksternal perusahaan dalam mengelola manajemen sumberdaya yang ada.

Jika kinerja perusahaan rendah maka visi dan misi perusahaan tidak akan tercapai. Oleh sebab itu, penting sekali seorang pemimpin mendorong kinerja perusahaan guna dikembangkan agar kemajuan perusahaan dicapai dengan maksimal. Kinerja BUMD yang tinggi merupakan target yang harus dicapai oleh pemimpin melalui proses rencana strategik yang tepat dan cepat. Apabila proses perencanaan tidak tepat, maka hasil yang direncanakan dalam kinerja BUMD juga tidak akan maksimal.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang merujuk pada inkonklusif hubungan kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi, fenomena fluktuasi kinerja BUMD perspektif keuangan, fluktuasi perkembangan jumlah BUMD, penurunan jumlah pegawai, dan hasil wawancara mengenai kendala proses inovasi dan proses operasi, penelitian ini mengkaji rendahnya kinerja BUMD yang dianalisis dengan pendekatan *balance scorecard* yang berfokus pada perspektif bisnis proses internal. Dengan demikian, penelitian ini berjudul **Model Peningkatan Kinerja Badan Usaha Milik Daerah di Jawa Barat Berbasis Kepemimpinan Strategik**.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *research gap* dan fenomena bisnis yang telah diuraikan dalam latar belakang penelitian. Maka dari itu, dirumuskan masalah penelitian yaitu bagaimana membangun sebuah model konseptual melalui model penelitian empirik untuk mengatasi gap antara kepemimpinan strategik dan kinerja organisasi melalui *adaptive learning orientation*, *innovative capability* dan *organizational resilience*.

Penelitian ini mengkaji pengaruh *kepemimpinan strategik* terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh *adaptive learning orientation*, *innovative capability* dan *organizational resilience*. Berikut ini adalah pertanyaan penelitian yang telah dikembangkan untuk menjawab topik dalam penelitian ini:

- 1) Apa ciri kepemimpinan strategik, *adaptive learning orientation*, *innovative capability*, *organizational resilience*, dan capaian kinerja BUMD di Jawa Barat?

- 2) Apakah kepemimpinan strategik berpengaruh terhadap kinerja BUMD di Jawa Barat?
- 3) Apakah *adaptive learning orientation* memediasi secara paralel pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD?
- 4) Apakah *innovative capability* memediasi secara paralel pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD?
- 5) Apakah *organizational resilience* memediasi secara paralel pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD?
- 6) Apakah *adaptive learning orientation* dan *innovative capability* memediasi secara serial pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD?
- 7) Apakah *adaptive learning orientation* dan *organizational resilience* memediasi secara serial pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD?
- 8) Apakah *innovative capability* dan *organizational resilience* memediasi secara serial pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD?
- 9) Apakah *adaptive learning orientation*, *innovative capability* dan *organizational resilience* memediasi secara serial pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD?

1.3 Tujuan Penelitian

a. Tujuan umum:

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model hipotetikal dasar untuk menjelaskan kerangka penelitian empirik guna menjawab kesenjangan penelitian mengenai kepemimpinan strategik dalam meningkatkan kinerja organisasi. Untuk mengisi gap tersebut penelitian ini membangun sebuah konsep baru mengenai *adaptive learning orientation* yang digunakan untuk meningkatkan *innovative capability* dan ketahanan organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja BUMD.

b. Tujuan khusus:

Secara khusus penelitian ini mengelaborasi model teoritikal dasar yang diajukan bertujuan untuk mengembangkan dan menguji sebuah model empirik yang

berporos pada *adaptive learning orientation* terhadap kinerja organisasi dan menguji beberapa isu konseptual yaitu:

- 1) Menganalisis dan mengetahui ciri kepemimpinan strategik, *adaptive learning orientation*, *innovative capability*, *organizational resilience*, dan capaian kinerja BUMD di Jawa Barat.
- 2) Menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD.
- 3) Menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD dimediasi secara paralel oleh *adaptive learning orientation*.
- 4) Menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD dimediasi secara paralel oleh *innovative capability*.
- 5) Menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD dimediasi secara paralel oleh *organizational resilience*.
- 6) Menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD dimediasi secara serial oleh *adaptive learning orientation* dan *innovative capability*.
- 7) Menganalisis pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD dimediasi secara serial oleh *adaptive learning orientation* dan *organizational resilience*.
- 8) Menganalisis pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD dimediasi secara serial oleh *innovative capability* dan *organizational resilience*.
- 9) Menganalisis pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja BUMD dimediasi secara serial oleh *adaptive learning orientation*, *innovative capability* dan *organizational resilience*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan identifikasi mengenai terjadinya inkonklusif atau perbedaan hasil penelitian terdahulu hubungan antara kepemimpinan strategik dan kinerja organisasi serta fenomena bisnis yang terjadi pada BUMD di Provinsi Jawa Barat.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis dan praktis.

1. Manfaat secara teoritis antara lain:
 - a. Memberikan pendalaman teori pada *body of knowledge* manajemen sumber daya manusia dari sisi kinerja BUMD tentang bagaimana peran kepemimpinan strategik, *adaptive learning orientation*, *innovative capability* dan *organizational resilience* dalam meningkatkan kinerja BUMD.
 - b. Memberikan penguatan secara konseptual tentang pengembangan model hipotetikal dasar kerangka penelitian empiris yang belum diuji oleh peneliti sebelumnya.
2. Manfaat secara empiris/praktis, antara lain:
 - a. Memberikan kontribusi pemahaman untuk para pemimpin BUMD di Jawa Barat tentang pentingnya membangun kepemimpinan strategik, *adaptive learning orientation*, *innovative capability* dan *organizational resilience* dalam rangka meningkatkan kinerja BUMD.
 - b. Penelitian ini memberikan masukan bagi pemerintah selaku pemangku kepentingan dan kebijakan yang berhubungan dengan pengembangan BUMD dalam meningkatkan kinerja BUMD di Provinsi Jawa Barat.

1.5 Sistematika Penelitian

Penulisan disertasi ini direncanakan dengan sistematika disertasi yang terdiri dari lima bab. Pada bab pertama, disertasi ini menjelaskan latar belakang penelitian yang membahas tentang inkonklusif hasil penelitian terdahulu (*research gap*) dan fenomena bisnis. Selanjutnya, dibahas juga rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan disertasi. Pada bab kedua, disertasi ini menjelaskan tinjauan pustaka yang berisi teori-teori sebagai analisis dalam penelitian ini. Selanjutnya, dibahas juga mengenai pengembangan model teoritik dan proposisi penelitian sehingga menghasilkan hipotesis penelitian dan paradigma model penelitian. Pada bab ketiga, penelitian ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh di lapangan. Metode penelitian menitikberatkan pada pendekatan penelitian, objek dan subjek

penelitian, populasi dan sampel penelitian, operasional variabel, dan teknik analisis data yang digunakan. Pada bab keempat, penelitian ini menitikberatkan pada analisis penelitian dan pembahasan hasil penelitian, *novelty* penelitian, dan keterbatasan penelitian. Sedangkan pada bab kelima, penelitian ini menyajikan simpulan penelitian, implikasi dan rekomendasi penelitian.