



## PENGARUH LEARNING ORIENTATION ORGANIZATION TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DYNAMIC CAPABILITY SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) PROVINSI RIAU

**Reza Yuliana<sup>1)</sup>, Ade Ria Nirmala<sup>\*2)</sup>**

<sup>1,2)</sup>Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

*Corresponding Author*

Email: [aderianirmala@uin-suska.ac.id](mailto:aderianirmala@uin-suska.ac.id)

**Abstract.** *This research was conducted at the Regional Staffing Agency (BKD) of Riau Province. The purpose of this study was to determine the effect of Learning Orientation Organization on Employee Performance with Dynamic Capability as an intervening variable at the Regional Staffing Agency (BKD) of Riau Province. The sample in this study were 103 employees of the Regional Staffing Agency (BKD) of Riau Province using the random sampling method. The method of determining the sample in this study using random sampling techniques. The data analysis method in the research used is the path analysis method and the data is analyzed using the Smart-PLS program. The results in the study show that Learning Orientation Organization has a significant effect on Dynamic Capability, Learning Orientation Organization has a significant effect on employee performance, Dynamic Capability has a significant effect on employee performance and Learning Orientation organization has a significant effect on employee performance through Dynamic Capability as an intervening variable. And based on the calculation of R-Square of 0.775 or 77% while the remaining 23% is influenced by other variables.*

**Keywords:** *Learning Orientation Organization, Dynamic Capability and Performance.*

**Abstrak.** *Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Learning Orientation Organization terhadap Kinerja Pegawai dengan Dynamic Capability sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau sebanyak 103 orang Pegawai dengan menggunakan metode random sampling. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik random sampling. Metode analisis data dalam penelitian yang digunakan adalah metode analisis jalur (Path analysis) dan data tersebut di analisis dengan menggunakan program Smart-PLS. Hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa Learning Orientation Organization berpengaruh secara signifikan terhadap Dynamic Capability, Learning Orientation Organization berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai, Dynamic Capability berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai dan Learning Orientation organization berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai melalui Dynamic Capability sebagai variabel intervening. Dan berdasarkan perhitungan R-Square sebesar 0,775 atau 77% sedangkan sisanya 23% dipengaruhi variabel lainnya..*

**Kata kunci:** *Learning Orientation Organization, Dynamic Capability, dan Kinerja.*



## 1. Pendahuluan

Pada era globalisasi ini, segala aspek kehidupan cepat berubah. Begitupun dengan kondisi instansi pemerintahan. Instansi pemerintahan dituntut untuk dapat memiliki manajemen yang baik agar dapat menyesuaikan diri mengikuti perkembangan zaman dan menghadapi persaingan bisnis. Manajemen yang baik tidak lepas dari Manajemen sumber daya manusia (MSDM) di dalamnya. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi suatu hal yang penting bagi organisasi karena perannya mengatur Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalam organisasi agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan dapat dilihat dari hasil kinerja organisasi tersebut yang tidak lepas dari kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya.

Keberadaan organisasi pemerintah merupakan sesuatu yang penting bagi proses kehidupan masyarakat. Organisasi Pemerintah memiliki misi menyelenggarakan pelayanan publik. Untuk dapat merealisasikan peran organisasi pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat tentunya pegawai dalam organisasi pemerintah tersebut perlu diarahkan, dibina, diberi motivasi, dibimbing dan sebagainya, agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Kinerja yang baik merupakan suatu hasil yang diberikan oleh setiap pegawai dalam bekerja. Adanya dorongan yang muncul dalam diri sendiri maupun di luar diri merupakan faktor penting untuk pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Pembelajaran dipandang sebagai upaya yang disengaja untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing, produktivitas, dan inovasi dalam kondisi teknologi dan pasar yang tidak menentu. pembelajaran sebagai bentuk adaptasi tertinggi, meningkatkan kemungkinan bertahan hidup dalam perubahan lingkungan, dan berbagai pendekatan lain juga menekankan perlunya adaptasi. Begitu pentingnya peran pembelajaran sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa apa yang membedakan perusahaan dari pesaing lainnya adalah kapasitasnya yang tinggi untuk belajar (Dodgson, 1993).

Ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi (OL) secara positif mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berinovasi (Farzaneh et al., 2020). Sebagai contoh kasus, Hsieh dkk. (2017) dalam artikel (Farzaneh et al., 2020) menyatakan bahwa perusahaan, yang memperoleh pengetahuan dari kegiatan internal dan eksternal cenderung memberikan kinerja terbaik, tidak terkecuali dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti.

Pembelajaran organisasi memungkinkan organisasi untuk melakukan perbaikan terus-menerus, dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, yang akan berkontribusi pada penciptaan nilai (Chawla & Himanshu Joshi, 2011). Selain itu, pembelajaran organisasi juga menjadi keuntungan bagi organisasi untuk memiliki masa depan yang lebih baik, Hal ini dikarenakan organisasi yang mempraktikkan pembelajaran organisasi akan dapat menerima update terkini dalam hal pengetahuan mengenai pasar, pelanggan, pesaing, dan lingkungan (Dutta et al., 2016).

Organisasi pemerintah perlu bertransformasi secara menyeluruh dengan mengadopsi model manajemen sektor publik yang baik, terutama pada pengaturan kapasitas organisasinya sebagai upaya untuk mencapai peningkatan fleksibilitas organisasi sektor publik dalam menghadapi tantangan global (Darusman & Wijaya, 2020). Mengingat lingkungan saat ini yang berkembang pesat, inovasi telah diidentifikasi bagi organisasi sebagai alat yang sangat diperlukan, tidak hanya untuk bertahan hidup tetapi juga untuk



mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pada dasarnya, inovasi berasal dari sumber daya yang berharga, langka, tak ada bandingannya dan sumber daya yang tak tergantikan (Farzaneh et al., 2020).

Dalam literatur ilmiah, para peneliti (Eisenhardt & Martin, 2000; D. J. Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002) mengakui kemampuan dinamis sebagai faktor kunci dalam inovasi dan daya saing organisasi. (D. J. Teece et al., 1997) menganggap kapabilitas dinamis sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat.

Pembelajaran sebagian besar terjadi melalui interaksi organisasi dengan dan pengamatan lingkungan. Berkaitan dengan inovasi, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian persaingan merupakan faktor lingkungan yang sangat penting. Oleh karena itu, organisasi yang berkomitmen untuk belajar dapat meningkatkan kemampuan inovasinya (Calantone et al., 2002). Dalam konteks konsep kapabilitas dinamis, pembelajaran organisasi dapat diperlakukan sebagai cara untuk menggabungkan kapabilitas dinamis ke dalam proses internal perusahaan atau Organisasi (Giniuniene & Jurksiene, 2015).

## 2. Tinjauan Pustaka Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2016) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. kemampuan sumber daya manusia harus benar-benar teruji sehingga mampu mengerjakan semua pekerjaan yang di bebankan kepadanya secara benar dan menghasilkan kinerja yang sempurna, baik kuantitas maupun kualitasnya. Indikator kinerja:

1. Kuantitas Kerja
2. Kualitas Dari Hasil
3. Kerjasama
4. Tanggung Jawab
5. Inisiatif

### *Learning Orientation Organization*

Menurut Duncan dan Weiss (1978) dalam artikel (Tajeddini, 2009) mendefinisikannya sebagai proses di mana pengetahuan dikomunikasikan dan didistribusikan ke seluruh organisasi, dan pada saat yang sama diintegrasikan ke dalam filosofi strategis dan manajerial organisasi.

Indikator *Learning Orientation Organization*:

1. Komitmen Untuk Belajar
2. Visi Bersama
3. Keterbukaan Pikiran

### *Dynamic Capability*

Menurut (D. J. Teece et al., 1997) kapabilitas dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat.



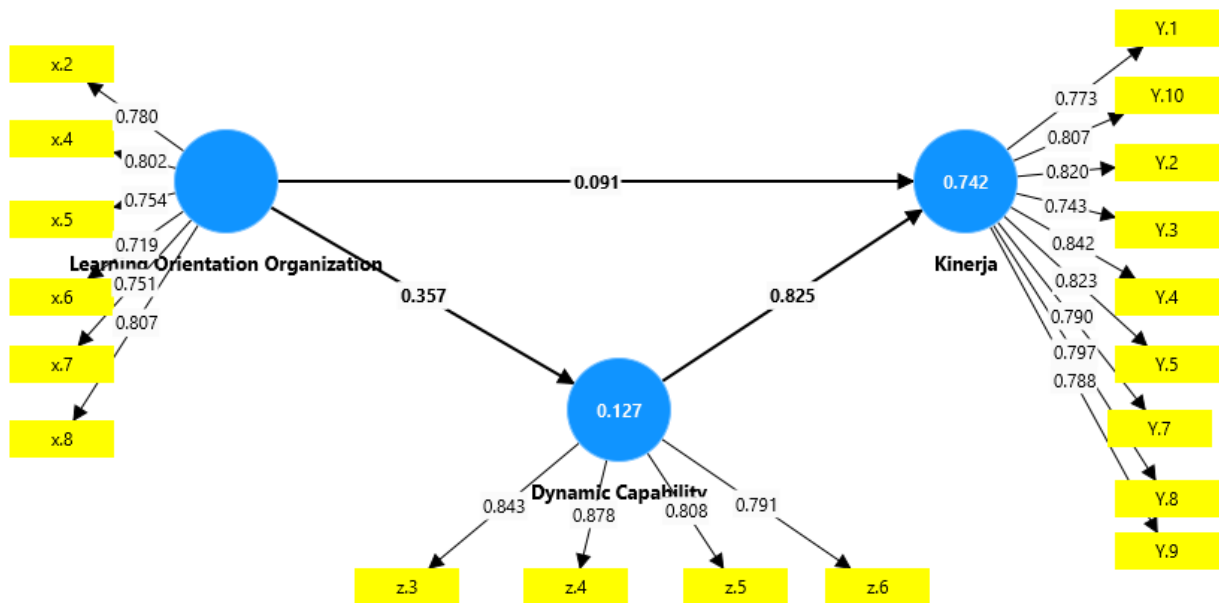
Indikator *Dynamic Capability*

1. *Sensing*
2. *Seizing*
3. *Reconfiguring capability*

**3. Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. Penelitian ini dirancang dengan pendekatan metode analisis kuantitatif, yang menganalisis Pengaruh *Learning Orientation Orgaization* (X) Terhadap Kinerja (Y) melalui *Dynamic Capability* (Z). Cara pengumpulan data dengan kuesioner dan penelitian pustaka. Analisis data menggunakan program SMART PLS versi 4. Dalam penelitian ini populasinya yaitu seluruh pegawai PNS dan Non-PNS Badan Kepegawai Daerah (BKD) Provinsi Riau. Metode pengambilan sampel yaitu *sampling Jenuh* atau *total sampling*, Jumlah sampel sebanyak 103 orang dari 140 pegawai PNS dan Non-PNS dikarenakan adanya keterbatasan dana, waktu, dan tenaga sehingga peneliti tidak bisa mengambil seluruh populasi.

**4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan**



Gambar: Outer Model

**Uji *Convergent Validity***

Untuk melihat hasil uji *convergent validity* digunakan nilai outer loading atau loading Factor. Hasil uji tersebut menyatakan bahwa suatu indikator memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila outer loadings > 0,70. Dibawah adalah nilai outer loading yang didapatkan dari pengolahan data menggunakan smart pls. pada *convergent validity* terdapat skema model partial least squarel seperti dibawah ini:



**Tabel 1 : Outer Loading**

Variabel	Indikator	Outer Loading Awal	Eliminasi	Keterangan
<i>Learning Orientation Organization</i>	X.1	0.595		
	X.2	0.705	0.78	Valid
	X.3	0.698		
	X.4	0.772	0.802	Valid
	X.5	0.755	0.754	Valid
	X.6	0.713	0.719	Valid
	X.7	0.78	0.751	Valid
	X.8	0.795	0.807	Valid
	X.9	0.698		
	X.10	0.672		
Kinerja Pegawai	Y.1	0.755	0.773	Valid
	Y.2	0.798	0.82	Valid
	Y.3	0.738	0.743	Valid
	Y.4	0.854	0.842	Valid
	Y.5	0.817	0.823	Valid
	Y.6	0.691		
	Y.7	0.777	0.79	Valid
	Y.8	0.79	0.797	Valid
	Y.9	0.798	0.788	Valid
	Y.10	0.799	0.807	Valid
<i>Dynamic Capability</i>	Z.1	0.289		
	Z.2	0.467		
	Z.3	0.825	0.843	Valid
	Z.4	0.856	0.878	Valid
	Z.5	0.77	0.808	Valid
	Z.6	0.751	0.791	Valid
	Z.7	-0.196		

Sumber : Data Olahan SmartPLS 4.0

Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini pada variabel *Learning Orientation Organization*, *Kinerja*, *Dynamic Capability* sudah memenuhi kriteria nilai outer loading yang dengan ketentuan yaitu >0.70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang diajukan pada model final pengukuran sudah memenuhi kriteria valid.

#### Uji Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai *crossloading*, jika nilai *crossloading* pada suatu konstruk lebih besar daripada konstruk lain, maka indikator tersebut dapat dikatakan valid. Adapun hasil nilai *crossloading* terlihat pada table yaitu sebagai berikut:



**Tabel 2 : Cross Loading**

No	<i>Learning Orientation Organization</i>	Kinerja	<i>Dynamic Capability</i>
Y.1	0.418	0.773	0.579
Y.2	0.296	0.82	0.587
Y.3	0.284	0.743	0.567
Y.4	0.324	0.842	0.83
Y.5	0.336	0.823	0.778
Y.7	0.24	0.79	0.586
Y.8	0.27	0.797	0.688
Y.9	0.295	0.788	0.787
Y.10	0.306	0.807	0.656
x.2	0.78	0.448	0.378
x.4	0.802	0.302	0.295
x.5	0.754	0.25	0.234
x.6	0.719	0.208	0.232
x.7	0.751	0.176	0.16
x.8	0.807	0.249	0.239
z.3	0.332	0.724	0.843
z.4	0.355	0.784	0.878
z.5	0.353	0.732	0.808
z.6	0.081	0.573	0.791

Sumber : Data Olahan SmartPLS 4.0

Berdasarkan sajian data di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading lebih besar dari variabel lainnya. Dapat dinyatakan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity* yang baik. Selain dengan mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode yang lain yaitu dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Untuk masing-masing variabel dipersyaratkan nilainya harus >0,50 untuk model yang baik. Nilai AVE dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3 : Nilai AVE Variabel Penelitian**

variabel	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Learning Orientation Organization</i>	0.592
Kinerja	0.638
<i>Dynamic Capability</i>	0.69

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel 5 diatas menunjukkan bahwa nilai AVE dari variabel *Learning Orientation Organization (X)*, *Dynamic Capability (Z)* dan Kinerja (Y) bernilai lebih besar dari 0,50 dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki





*discriminant* yang baik. Begitu juga pada nilai Outer Loading Factor untuk semua indikator juga telah lebih dari 0,5

### Uji Realibitas

Pengujian selanjutnya adalah uji reliabilitas konstruk yang dapat diukur dengan 2 (dua) kriteria yaitu composite reliability dan cronbach's alpha. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability > 0,70. Pada tabel 4.8 di bawah ini dapat dilihat hasil dari uji reliabilitas.

**Tabel 4 : Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)
<i>Learning Orientation Organization</i>	0.868	0.904
Kinerja	0.929	0.935
<i>Dynamic Capability</i>	0.851	0.865

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4.0

Uji reliabilitas menunjukkan composite reliability dan cronbach's alpha dari masing-masing konstruk, yaitu *Learning Orientation Organization*, Kinerja, motivasi kerja, dan *Dynamic Capabillity* dinyatakan reliabel. Hasil composite reliability dan cronbach's alpha dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel telah memenuhi kriteria composite reliability karena telah melebihi syarat kriteria sebesar dari 0,70.

### Koefisien Determinasi

**Tabel 5 : Koefisien Determinasi**

Variabel	R-square	R-square adjusted
<i>Dynamic Capability</i>	0.127	0.119
Kinerja	0.742	0.737

Sumber: Data Olahan, SmartPLS 4.0

Dapat dilihat dari hasil R-Square diatas bahwa besarnya pengaruh variabel kualitas *learning orientation organization* terhadap *Dynamic Capability* dengan nilai sebesar 0,127 dan dinyatakan memiliki nilai lemah. Kemudian R-Square besarnya pengaruh variabel *Learning Orientation Organization* terhadap kinerja Pegawai nilai sebesar 0,742 dan dinyatakan memiliki nilai baik.

### Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis, hasil korelasi antar konstruk diukur dengan melihat path coefficients dan tingkat signifikansinya yang kemudian disamakan dengan hipotesis penelitian. Tingkat signifikansi yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebesar 5%. Berikut ini tabel hasil penelitian yang telah diperoleh berdasarkan pengolahan data.



**Tabel 6 : Uji Koefisien Jalur (*Path*) Model Struktural**

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<i>Learning Orientation Organization</i> -> <i>Dynamic Capability</i>	0.357	0.376	0.083	4.311	0
<i>Learning Orientation Organization</i> -> Kinerja	0.091	0.095	0.055	1.656	0.049
<i>Dynamic Capability</i> -> Kinerja	0.825	0.826	0.04	20.603	0

Sumber : Data Olahan, SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa *Learning Orientation Organization* berpengaruh secara signifikan terhadap *Dynamic Capability*, *Learning Orientation Organization* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja, *Dynamic Capability* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja.

**Tabel 7 : Uji *Indirect Effect***

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<i>Learning Orientation Organization</i> -> <i>Dynamic Capability</i> -> Kinerja	0.294	0.31	0.067	4.367	0

Sumber : Data Olahan, SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa *Learning Orientation Organization* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja dengan dimediasi *Dynamic Capability*.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh *Learning Orientation Organization* terhadap *Dynamic Capability***

*Learning Orientation organization* berpengaruh secara signifikan terhadap *Dynamic capability* karena Dalam konsep kapabilitas dinamis, pembelajaran organisasi dapat





diperlakukan sebagai cara untuk memasukkan kapabilitas dinamis ke dalam proses internal organisasi. Pembelajaran organisasi dapat didefinisikan sebagai proses operasional untuk memperoleh informasi dan mengubahnya menjadi pengetahuan. Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Farzaneh et al., 2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Learning Orientation Organization* terhadap *Dynamic Capabilities*

### **Pengaruh *learning orientation organization* terhadap kinerja**

*Learning Orientation Organization* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai karena *Learning orientation* dapat memfasilitasi perubahan perilaku seorang pegawai yang pada akhirnya dapat menghasilkan suatu peningkatan kinerja. Kinerja organisasi akan lebih baik karena mengambil pelajaran dari keberhasilan dan kegagalan untuk menghasilkan pengetahuan dan inovasi baru. *LO* merupakan faktor tidak langsung dalam mencapai tujuan strategis perusahaan (Arraya, 2022). Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tajeddini, 2009) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Learning Orientation Organization* terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh *Dynamic capability* terhadap kinerja**

*Dynamic Capability* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada badan kepegawaian daerah (BKD) karena kapabilitas dinamis memungkinkan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengembangkan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Giniuniene & Jurksiene, 2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Dynamic Capabilities* terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh *Learning Orientation Organization* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Oleh *Dynamic Capability***

*Learning orientation Organization* membantu menyempurnakan dan mengintegrasikan kemampuan dinamis. kemampuan dinamis adalah hasil pembelajaran yang terjadi melalui pengulangan, eksperimen, dan pengenalan peluang baru. Pembelajaran organisasi melibatkan kapasitas perusahaan untuk mengidentifikasi ide-ide baru, memperoleh pengetahuan, mengkomersialkan pengetahuan ini dan memperbaiki proses (Pezeshkan et al., 2016). Penelitian menunjukkan bahwa *learning orientation organization* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh *dynamic capability* pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Hal ini didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Farzaneh et al., 2020) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *dynamic capabilities*.

## **5. Kesimpulan Dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil penelitian ini adalah : *Learning Orientation Organization* berpengaruh secara signifikan terhadap *Dynamic Capability* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. *Learning Orientation Organization* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. *Dynamic*



*Capability* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. *Learning Orientation Organization* berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja dan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja me melalui *Dynamic capability*.

Kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diharapkan agar dapat meningkatkan kuantitas Pelatihan (Diklat) yang sesuai dengan bidangnya masing-masing agar terus meningkatnya kompetensi pegawai. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk lebih mengembangkan penelitian mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi variabel kinerja pegawai dengan analisis data yang berbeda dan variabel yang lainnya untuk menghasilkan penelitian yang lebih baik lagi.

## 6. Referensi

- Alegre, J., & Chiva, R. (2009). Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, SA (Ivie)*.
- Arraya, M. (2022). The relationship between distinctive capabilities system, learning orientation, leadership and performance. *European Journal of Management Studies*, 27(2), 205–227. <https://doi.org/10.1108/ejms-11-2021-0109>
- Barrutia, J. M., Echebarria, C., Aguado-Moralejo, I., Apaolaza-Ibáñez, V., & Hartmann, P. (2022). Leading smart city projects: Government dynamic capabilities and public value creation. *Technological Forecasting and Social Change*, 179(March). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121679>
- Calantone, R. J., Tamer, C. S., & Yushan, Z. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Chawla, D., & Himanshu Joshi. (2011). Impact of Knowledge Management on Learning Organization Practice in India. *The Learning Organisation*, 18(6), 501–516.
- D'Angelo, A., & Presutti, M. (2018). SMEs international growth: The moderating role of experience on entrepreneurial and learning orientations. *International Business Review*, 28(3), 613–624. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.12.006>
- Darusman, F., & Wijaya, C. (2020). Kapabilitas Dinamis Sektor Publik: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 1–12. [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://jiana.ejournal.u nri.ac.id/index.php/JIANA/article/download/7925/6122&ved=2ahUKEwi\\_vfGus4 X8AhWxIbcAHfu9CckQFnoECAoQAQ&usq=AOvVaw1g8MEjVtjMQLEbTxY y3iKS](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://jiana.ejournal.u nri.ac.id/index.php/JIANA/article/download/7925/6122&ved=2ahUKEwi_vfGus4 X8AhWxIbcAHfu9CckQFnoECAoQAQ&usq=AOvVaw1g8MEjVtjMQLEbTxY y3iKS)
- Do, T. T., & Mai, N. K. (2020). Review of empirical research on leadership and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1201–1220. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0046>
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375–394.
- Dutta, D. K., Gupta, V. K., & Chen, X. (2016). A Tale of Three Strategic Orientations: A Moderated-Mediation Framework of the Impact of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Learning Orientation on Firm Performance. *Journal of Enterprising Culture*, 24(3), 313–348. <https://doi.org/10.1142/s0218495816500126>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?



- Strategic Management Journal*, 21, 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)
- Farzaneh, M., Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., & Mehralian, G. (2020). Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 655–676. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2019-0355>
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213(1997), 985–991. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515>
- Li, D. yuan, & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- Ma', A. R., toufi, N. A., & Tajeddini, K. (2015). The impact of learning orientation on entrepreneurial orientation and innovation in small-sized business firms. *Middle East J. of Management*, 2(3), 252. <https://doi.org/10.1504/mejm.2015.072473>
- Mahmoud, M. A. dan B. Y. (2012). Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61(6), 624–652.
- Mangkunegara. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Pezechkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Lance Frazier, M., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities-performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950–2956. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.152>
- Tajeddini, K. (2009). The impact of learning orientation on NSD and hotel performance: Evidence from the hotel industry in Iran. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 262–275. <https://doi.org/10.1108/17537980911001099>
- Teece, david J. (2007). Explicating DYNAMIC Capabilities: The Nature AND Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.278>