

**SKRIPSI**

**PENGARUH FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS,  
ORGANIZATIONAL LEARNING, DAN INOVASI  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MODERASI  
TURBULENSI LINGKUNGAN**



**UNTAR**  
Universitas Tarumanagara

**DIAJUKAN OLEH :**

**NAMA : SALSABILA HAPPY DWIANKA**  
**NPM : 125180506**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT  
GUNA MENCAPAI GELAR SARJANA EKONOMI BISNIS**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI BISNIS  
UNIVERSITAS TARUMANAGARA  
JAKARTA**

**2021**

## SURAT PERNYATAAN



FR.FE-4.7-RO

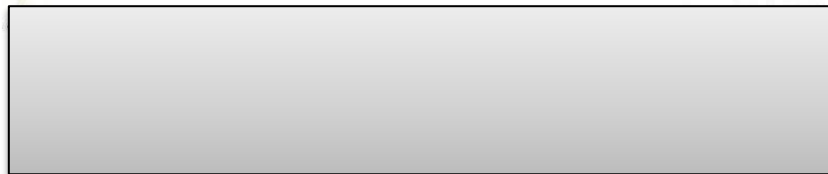
### SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama mahasiswa : Salsabila Happy Dwianka

NPM (Nomor Pokok Mahasiswa) : 125180506

Program Studi : S.1 Akuntansi



Dengan ini saya menyatakan, apabila dalam pembuatan skripsi ternyata saya:

1. Melakukan plagiat/menyontek;
2. Mengutip tanpa menyebutkan sumbernya;
3. Menggunakan data fiktif atau memanipulasi data;
4. Melakukan riset perusahaan fiktif (hal ini Jurusan Akuntansi/Manajemen dapat konfirmasi langsung ke perusahaan terkait sesuai dengan surat risetnya).

Saya bersedia dikenakan sanksi berupa pembatalan skripsi dan diskors maksimal 2 (dua) semester. Kemudian apabila hal di atas terbukti setelah lulus ujian skripsi/komprehensif saya bersedia dinyatakan batal skripsi dan kelulusannya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 7 Januari 2022



Salsabila Happy Dwianka

**Catatan:**

1. Asli dikembalikan ke jurusan Akuntansi/Manajemen dan difotocopy untuk mahasiswa yang bersangkutan.
2. Harap disertakan pada skripsi sebelum maupun setelah lulus ujian dan revisi

## HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

UNIVERSITAS TARUMANAGARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
JAKARTA

### HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : SALSABILA HAPPY DWIANKA  
NIM : 125180506  
PROGRAM / JURUSAN : S1 / AKUNTANSI  
KONSENTRASI : AKUNTANSI KEUANGAN MENENGAH  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH FLEXIBLE WORK  
ARRANGEMENTS, ORGANIZATIONAL  
LEARNING, DAN INOVASI TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
MODERASI TURBULENSI LINGKUNGAN

Jakarta, 6 Januari 2022

Pembimbing,

  
F.X. Kumiawan Teguhrawala, S.E., M.Si., Ak., CA.

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**JAKARTA**

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : SALSABILA HAPPY DWIANKA  
NPM : 125180506  
PROGRAM STUDI : SI/AKUNTANSI  
KONSENTRASI : AKUNTANSI KEUANGAN MENENGAH  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS,  
ORGANIZATIONAL LEARNING, DAN INOVASI  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
MODERASI TURBULENSI LINGKUNGAN

Tanggal: Januari 2022

Ketua Penguji:

Tanggal: Januari 2022

Anggota Penguji:

Tanggal: Januari 2022

Anggota Penguji:

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**JAKARTA**

**PENGARUH FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS,  
ORGANIZATIONAL LEARNING, DAN INOVASI TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MODERASI TURBULENSI  
LINGKUNGAN**

**Abstrak** : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Flexible Work Arrangements*, *Organizational Learning*, dan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan moderasi Turbulensi Lingkungan pada UMKM. Sampel yang digunakan di dalam penelitian ini sebanyak 160 responden dari pemilik usaha mikro kecil dan menengah yang beroperasi di Jakarta, Depok, dan Tangerang dengan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan analisis data dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dimana berupa aplikasi Smart- PLS versi 3.3.5. Hasil dari penelitian ini adalah variabel *Flexible Work Arrangements*, *Organizational Learning*, dan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan turbulensi lingkungan yang memoderasi pengaruh *Flexible Work Arrangements* dan *Organizational Learning* terhadap kinerja perusahaan namun tidak memoderasi hubungan pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan.

**Kata Kunci** : *Flexible Work Arrangements*, *Organizational Learning*, Inovasi, Kinerja Perusahaan, Turbulensi Lingkungan

**Abstract**: *This study aims to determine the effect of flexible work arrangements, organizational learning, and innovation on firm performance moderated by environmental turbulence in SMEs. The sample used in this study was 160 respondents from owners of micro, small and medium enterprises operating in Jakarta, Depok, and Tangerang with purposive sampling technique. This study uses data analysis with a Partial Least Square (PLS) approach which is a Smart- PLS application v. 3.3.5. The results of this study are the variables of flexible work arrangements, organizational learning, and innovation have a positive and significant effect on firm performance and environmental turbulence moderates the effect of flexible work arrangements and organizational learning on firm performance but does not moderate the relationship between the effect of innovation on firm performance.*

**Keywords** : *Flexible Work Arrangements, Organizational Learning, innovation, firm performance, environmental turbulence*

## **HALAMAN MOTTO**

*“Be as yourself as you want”*

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

*Karya sederhana ini saya persembahkan untuk :*

*Kedua orang tua saya yang sangat saya cintai dan serta seluruh sahabat saya  
beserta rekan-rekan saya yang telah mendukung saya dan juga selalu  
memberikan saran dengan tulus untuk saya.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat-Nya penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana pada program S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara Jakarta. Skripsi dengan judul “Pengaruh *Flexible Work Arrangements*, *Organizational Learning*, dan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan moderasi Turbulensi Lingkungan” di harapkan dapat bermanfaat dengan memberikan kontribusi pengetahuan bagi para pembaca maupun peneliti.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bimbingan, saran, motivasi dan bantuan dari berbagai pihak sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, yaitu kepada :

1. Bapak F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku dosen pembimbing yang selalu menyediakan waktu untuk membimbing sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan baik dan tepat waktu.
2. Bapak Dr. Sawiji Widoatmodjo, S.E., M.M., MBA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara.
3. Bapak Hendro Lukman, S.E., M.M., Ak., CPMA., CA., CPA(Aust)., CSRS., selaku Ketua Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara.
4. Ibu Elsa Imelda, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara.
5. Para dosen dan staf pengajar Universitas Tarumanagara yang telah mengajar dan memberikan ilmu yang bermanfaat selama proses perkuliahan sehingga dapat menjadi bekal dalam penyusunan skripsi ini.
6. Keluarga tercinta yaitu Kedua Orang Tua (Maruli dan Nadiawati), Kakak – Kakak (Megat dan Alda) saya yang telah memberikan semangat serta



dukungan dan juga motivasi kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.

7. Kepada keluarga dekat saya yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu yang turut memberikan doa, semangat, motivasi, dan dukungan kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
8. Kepada sahabat terkasih saya Carissa Natascha, Richie Pahlevi, Refina Azari, Aillen Wijaya, Neria Anaya, Jessica Christinn dan Catherine Lynn yang selalu mendukung dan menyemangati saya serta turut memberikan doa dan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
9. Kepada Meilivia Winandra, Michelle Yurika dan Felisitas Aurelia selaku teman dekat saya selama perkuliahan yang turut memberikan doa, semangat, motivasi, dan dukungan kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
10. Kepada Nisa Adilah, Salsabila Az Zahra, dan Shela Rosa selaku sahabat saya sejak masih sekolah yang selalu memberikan penghiburan dan menyemangati saya serta memberikan doa dan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
11. Kepada Lingling Fortuna, Louis Hans Joshua, dan Yumiko selaku teman satu bimbingan yang turut membantu memberikan informasi, pendapat, dan bantuan yang tidak bisa saya gantikan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
12. Kepada Yang Jungwon, Lee Heeseung, Park Jongseong (Jay), Shim Jaeyun (Jake), Park Sunghoon, Kim Sunoo, Nishimura Riki, Watanabe Haruto, Cho Seungyoun, Han Seungwoo, Oh Sehun, Jung Hoyeon, Lee Je Hoon, Tomioka Giyu, Hisoka Morrow, Eren Jaeger, Nozel Silva, Gojo Satoru, Inumaki Toge dan Tengen Uzui sebagai penyemangat dan pemotivasi saya untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.

13. Semua pihak yang turut memberikan doa, semangat, motivasi, dan dukungan kepada saya selama proses penyusunan skripsi yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran dari pembaca yang sifatnya untuk memperbaiki skripsi ini akan sangat membantu bagi penulis. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Jakarta, 7 Januari 2022

Penulis,

Salsabila Happy Dwianka

## DAFTAR ISI

|   |              |
|---|--------------|
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                       | <b>x</b>     |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                     | <b>xiv</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                     | <b>xviii</b> |
| <b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>                                | <b>1</b>     |
| A. Permasalahan.....  | 1            |
| 1. Latar Belakang .....                                       | 1            |
| 2. Identifikasi Masalah .....                                 | 5            |
| 3. Batasan Masalah.....                                       | 6            |
| 4. Rumusan Masalah .....                                      | 7            |
| B. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....                         | 7            |
| 1. Tujuan Penelitian .....                                    | 7            |
| 2. Manfaat Penelitian .....                                   | 8            |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>                             | <b>10</b>    |
| A. GAMBARAN UMUM TEORI.....                                   | 10           |
| <i>Contingency Theory</i> .....                               | 10           |
| B. DEFINISI KONSEPTUAL VARIABEL .....                         | 11           |
| 1. Kinerja Perusahaan.....                                    | 11           |
| 2. Flexible Work Arrangements .....                           | 12           |
| 3. Organizational Learning.....                               | 14           |
| 4. Inovasi .....  | 15           |
| 5. Turbulensi Lingkungan .....                                | 16           |
| C. KAITAN ANTAR VARIABEL.....                                 | 17           |
| 1. Flexible Work Arrangements dengan Kinerja Perusahaan ..... | 17           |
| 2. Organizational Learning dengan Kinerja Perusahaan.....     | 18           |

|  |           |
|--|-----------|
| 3. Pengaruh Inovasi Produk terhadap Kinerja Perusahaan .....   | 19        |
| 4. Flexible Work Arrangements dengan Kinerja Perusahaan dengan Turbulensi Lingkungan sebagai variabel moderasi ..... | 20        |
| 5. Organizational Learning dengan Kinerja Perusahaan dengan Turbulensi Lingkungan sebagai variabel moderasi .....    | 21        |
| 6. Inovasi dengan Kinerja Perusahaan dengan Turbulensi Lingkungan sebagai variabel moderasi.....                     | 21        |
| D. Penelitian yang Relevan .....   | 22        |
| E. Kerangka Pemikiran & Hipotesis .....  | 24        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>  | <b>29</b> |
| A. Desain Penelitian .....   | 29        |
| B. Populasi, Teknik Pemilihan Sampel & Ukuran Sampel .....   | 29        |
| 1. Populasi.....   | 29        |
| 2. Teknik Pemilihan Sampel .....   | 29        |
| 3. Ukuran Sampel.....  | 30        |
| C. Metode Pengumpulan Data.....  | 31        |
| D. Operasional Variabel & Instrumen .....  | 31        |
| E. Analisis Data.....  | 35        |
| 1. Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran) .....   | 36        |
| 1. Uji Validitas. ....   | 36        |
| 2. Uji Reliabilitas.....   | 37        |
| 2. Evaluasi Inner Model (Model Struktural) .....   | 37        |
| 1. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....  | 37        |
| 2. Uji Effect Size ( $f^2$ ) .....   | 37        |
| 3. Uji Pengukuran Q-Square ( $Q^2$ ).....  | 38        |
| 4. Uji Hipotesis (Path Coefficient).....   | 38        |

|   |            |
|---|------------|
| 5. Uji Moderasi.....                                | 38         |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b> | <b>40</b>  |
| A. Deskripsi Subjek Penelitian .....                | 40         |
| 1. Lokasi UMKM .....                                | 40         |
| 2. Bidang UMKM .....                                | 41         |
| 3. Menganut Flexible work arrangements.....         | 42         |
| B. Deskripsi Objek Penelitian .....                 | 43         |
| 1. Flexible work arrangements .....                 | 43         |
| 2. Organizational Learning.....                     | 44         |
| 3. Inovasi.....                                     | 45         |
| 4. Turbulensi Lingkungan .....                      | 46         |
| 5. Kinerja Perusahaan.....                          | 48         |
| C. Hasil Pengujian Outer Model .....                | 48         |
| 1. Uji Validitas .....                              | 48         |
| 2. Uji Reliabilitas .....                           | 64         |
| D. Hasil Pengujian Inner Model.....                 | 65         |
| 1. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....         | 65         |
| 2. Uji F-Square ( $f^2$ ).....                      | 67         |
| 3. Uji Pengukuran Q-Square ( $Q^2$ ) .....          | 68         |
| 4. Uji Hipotesis (Path Coefficient).....            | 69         |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>                          | <b>755</b> |
| A. Kesimpulan.....                                  | 75         |
| B. Keterbatasan dan Saran .....                     | 77         |
| 1. Keterbatasan.....                                | 77         |
| 5. Saran.....                                       | 78         |

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>DAFTAR PUSAKA .....</b>  | <b>80</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b> | <b>87</b> |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1.1. Persebaran Usaha menurut Kategori Usaha di Provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Banten..... | 2  |
| Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan .....   | 22 |
| Tabel 3.2. Skala Interval .....   | 31 |
| Tabel 3.3. Operasionalisasi Variabel <i>Flexible Work Arrangements</i> .....                            | 31 |
| Tabel 3.4. Operasionalisasi Variabel <i>Organizational Learning</i> .....                               | 32 |
| Tabel 3.5. Operasional Variabel Inovasi .....   | 33 |
| Tabel 3.6. Operasional Variabel Turbulensi Lingkungan.....  | 34 |
| Tabel 3.7. Operasional Variabel Kinerja Perusahaan .....  | 35 |
| Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Lokasi UMKM.....  | 41 |
| Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Bidang UMKM .....  | 42 |
| Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Menganut <i>Flexible work arrangements</i> .....                       | 43 |
| Tabel 4.4. Objek Penelitian <i>Flexible work arrangements</i> .....                                     | 44 |
| Tabel 4.5. Objek Penelitian <i>Organizational Learning</i> .....  | 45 |
| Tabel 4.6. Objek Penelitian Inovasi.....  | 46 |
| Tabel 4.7. Objek Penelitian Turbulensi Lingkungan.....  | 47 |
| Tabel 4.8 Objek Penelitian Kinerja Perusahaan .....   | 48 |
| Tabel 4.9. Hasil <i>Loading Factor</i> terhadap 160 reponden .....                                      | 49 |
| Tabel 4.10. Hasil <i>Loading Factor</i> terhadap 160 reponden dengan interaksi FWA(X1)-KP(Y), MOD.....  | 50 |
| Tabel 4.11. Hasil <i>Loading Factor</i> terhadap 160 reponden dengan interaksi OL(X2)-KP(Y), MOD .....  | 51 |

|   |    |
|---|----|
| Tabel 4.12. Hasil <i>Loading Factor</i> terhadap 160 reponden dengan interaksi I(X3)-<br>KP(Y), MOD ..... | 53 |
| Tabel 4.13. Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) .....   | 54 |
| Tabel 4.14. Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) dengan interaksi<br>FWA(X1)-KP(Y), MOD.....     | 54 |
| Tabel 4.15. Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) dengan interaksi OL(X2)-<br>KP(Y), MOD .....    | 55 |
| Tabel 4.16. Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) dengan interaksi I(X3)-<br>KP(Y), MOD .....     | 55 |
| Tabel 4.17. Hasil Analisis <i>Fornell-Larcker</i> .....   | 56 |
| Tabel 4.18. Hasil Analisis <i>Fornell-Larcker</i> dengan interaksi FWA(X1)-KP(Y),<br>MOD .....            | 56 |
| Tabel 4.19. Hasil Analisis <i>Fornell-Larcker</i> dengan interaksi OL(X2)-KP(Y),MOD<br>.....              | 57 |
| Tabel 4.20. Hasil Analisis <i>Fornell-Lacker</i> dengan interaksi I(X3)-KP(Y), MOD                        | 57 |
| Tabel 4.21. Hasil Analisis <i>Cross Loadings</i> .....  | 58 |
| Tabel 4.22. Hasil Analisis <i>Cross Loadings</i> dengan interaksi FWA(X2)-KP(Y),<br>MOD .....             | 59 |
| Tabel 4.23. Hasil Analisis <i>Cross Loadings</i> dengan interaksi OL(X2)-KP(Y),MOD<br>.....               | 61 |
| Tabel 4.24. Hasil Analisis <i>Cross Loadings</i> dengan interaksi I(X3)-KP(Y), MOD<br>.....               | 62 |
| Tabel 4.25. Hasil Analisis Reliabilitas.....  | 64 |
| Tabel 4.26. Hasil Analisis Reliabilitas dengan interaksi FWA(X1)-KP(Y), MOD<br>.....                      | 64 |
| Tabel 4.27. Hasil Analisis Reliabilitas dengan interaksi OL(X2)-KP(Y), MOD..                              | 65 |
| Tabel 4.28. Hasil Analisis Reliabilitas dengan interaksi I(X3)-KP(Y), MOD.....                            | 65 |



|   |    |
|---|----|
| Tabel 4.29. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....                                     | 66 |
| Tabel 4.30. Hasil Uji F-Square ( $F^2$ ) .....  | 67 |
| Tabel 4.31. Hasil Pengukuran Q-Square ( $Q^2$ ).....  | 68 |
| Tabel 4.32. Hasil Analisis <i>Path Coefficient</i> .....  | 70 |
| Tabel 4.33. Hasil Analisis <i>Path Coefficient</i> dengan interaksi FWA(X1)-KP(Y),<br>MOD ..... | 70 |
| Tabel 4.34. Hasil Analisis <i>Path Coefficient</i> dengan interaksi OL(X2)-KP(Y),<br>MOD .....  | 70 |
| Tabel 4.35. Hasil Analisis <i>Path Coefficient</i> dengan interaksi I(X3)-KP(Y), MOD<br>.....   | 71 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....  | 23 |
| Gambar 4.1 Responden Berdasarkan Lokasi UMKM .....                                | 40 |
| Gambar 4.2 Responden Berdasarkan Bidang UMKM .....                                | 41 |
| Gambar 4.3 Responden Berdasarkan <i>Menganut Flexible work arrangements</i> ..... | 42 |

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Permasalahan**

##### **1. Latar Belakang**

Tiap sektor dalam Unit Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dapat dijadikan salah faktor untuk bisa mengembangkan perekonomian secara nasional di karenakan UMKM memiliki peran strategis untuk dapat membuka lebih banyak lapangan pekerjaan. Dilansir dari ‘the conversation’ 3 Agustus 2020, pada krisis keuangan tahun 1998 yang terjadi karena anjloknya nilai tukar rupiah serta hilangnya kepercayaan pasar dan publik, AKATIGA Pusat analisis nasional melakukan studi dampak krisis ekonomi yang melakukan survei 800 pelaku UMKM di Jawa Barat, Jawa Tengah, Yogyakarta, Sulawesi Utara, dan Sumatera Utara dan menemukan bahwa UMKM yang berorientasi pasar ekspor dan bahan baku bersumber dari lokal justru kenaikan keuntungan.

Pada tahun 2008, memang tidak melakukan penelitian tentang UMKM, namun pada krisis keuangan global pada 2008 yang dipicu runtuhnya pasar properti di Amerika Serikat (AS), UMKM relatif tidak terdampak dikarenakan terbatasnya keterkaitan UMKM dengan pasar global, tidak adanya hutang luar negeri yang diambil oleh UMKM, dan orientasi UMKM kepada pasar lokal. Hanya UMKM yang terkait dengan pasar ekspor yang relatif terdampak. Walaupun pada saat diberlakukannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang diterapkan pemerintah untuk mengurangi persebaran coronavirus telah mempersempit kesempatan pelaku UMKM untuk beroperasi.

Dilansir dari situs Bappenas, di Indonesia UMKM memiliki kontribusi atau peranan cukup besar, yaitu: Perluasan kesempatan kerja

dan penyerapan tenaga kerja. Pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB). Penyediaan jaring pengaman terutama bagi masyarakat berpendapatan rendah untuk menjalankan kegiatan ekonomi produktif. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah UMKM saat ini mencapai 64,2 juta dengan kontribusi terhadap PDB sebesar 61,07% atau senilai 8.573,89 triliun rupiah. Kontribusi UMKM terhadap perekonomian Indonesia meliputi kemampuan menyerap 97% dari total tenaga kerja yang ada serta dapat menghimpun sampai 60,4% dari total investasi. Namun, tingginya jumlah UMKM di Indonesia juga tidak terlepas dari tantangan yang ada.

**Tabel 1.1. Persebaran Usaha menurut Kategori Usaha di Provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Banten**

| <b>Wilayah</b>     | <b>Industri pengolahan</b> | <b>Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum</b> | <b>Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi, dan Perawatan Mobil dan Sepeda Motor</b> | <b>R, S. Jasa Lainnya</b> |
|--------------------|----------------------------|--|---|---------------------------|
| <b>DKI Jakarta</b> | 93.984                     | 339.758  | 421.625   | 74,326                    |
| <b>Jawa Barat</b>  | 600.720                    | 860.312  | 2.156.577   | 181,017                   |
| <b>Banten</b>      | 95.804                     | 182.492  | 467.289   | 39,945                    |

\*Sumber :se2016.bps.go.id/umkumb/

Dengan mengembangkan bisnis baru dapat memberikan kontribusi besar pada ekonomi pasar dan mendorong peningkatan produk domestik

bruto. Namun, ada beberapa temuan dalam satu studi yg menunjukkan keberlanjutan serta ketahanan UMKM dipandang semakin rentan terhadap risiko. Oleh karena itu, kesenjangan risiko yang ada pada UMKM harus segera diatasi. Sebagian besar pengusaha sudah mencoba mengidentifikasi dengan mengatasi risiko yang ada, tetapi pemilik usaha banyak yang tidak dapat menghubungkan proses bisnis yg bisa mereka ukur buat mengukur taraf risiko yg terdapat pada kegiatan UMKM.

Kesenjangan ekonomi yang terjadi banyak di Indonesia memungkinkan untuk timbulnya banyak persaingan pasar, salah satunya pada UMKM. Namun, untuk dapat bersaing dengan pemilik usaha lainnya, diperlukan suatu penerapan yang berbeda dan efektif agar dapat menjalankan usaha dengan baik. Dengan diberlakukannya sistem kerja karyawan dan pengembangan UMKM maka akan meningkatkan nilai usaha dalam berbagai macam aspek. Misalnya dengan inovasi, pembelajaran organisasi, dan sistem kerja yang fleksibel.

Inovasi, didefinisikan sebagai implementasi produk baru atau produk yang ditingkatkan secara signifikan proses serta kombinasinya, membawa manfaat besar bagi konsumen dan bisnis. Apalagi kemajuan teknologi dianggap sebagai pendorong utama pertumbuhan ekonomi. Inovasi telah menjadi isu penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, terutama di organisasi besar dan matang (Dougherty dan Hardy, 1996). Perusahaan tidak dapat bertahan hidup tanpa dapat terus memperbarui dan berinovasi. Inovasi juga menjadi semakin penting dalam sektor tradisional seperti industri kertas dan karet, ketika perusahaan mencoba untuk mempertahankan daya saing mereka dalam iklim persaingan global.

Untuk menjalankan inovasinya dengan baik, diperlukannya pembelajaran organisasi (*Organizational Learning* (OL)). OL adalah proses penting bagi organisasi untuk mengelola pertumbuhan dengan mengembangkan kompetensi inti yang baru serta lebih baik. Senge (1990)

menyatakan bahwa OL mungkin menjadi satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di masa depan. Dengan cara ini, OL memberikan dorongan dalam tenaga kerja yang memotivasi mereka untuk pembelajaran yang berkelanjutan (Bryson. 2006).

Di beberapa negara, UMKM dinilai mempunyai risiko yang sangat tinggi dalam hal akses keuangan. Dengan pandangan tersebut akan merugikan dan bisa menghambat UMKM pada beroperasi, sebab memang dibutuhkan pinjaman buat mengembangkan usahanya. UMKM juga sebagai pilar yang berkontribusi terhadap perekonomian Indonesia. Banyak pengusaha yang mendirikan UMKM saat krisis mata uang yang melanda Indonesia mampu membuktikan hal ini. Sekalipun sektor ekonomi lain berusaha membangun kembali usahanya pada masa krisis mata uang, berbeda menggunakan usaha kecil, menengah dan mikro yang memberikan kontribusi yang sangat signifikan bagi perekonomian negara (Curatman, 2016).

Peneliti melakukan penelitian pada *Organizational Learning* dan Inovasi yang digabungkan dengan *Flexible Work Arrangements* agar bisa menjadi acuan para pemilik UMKM dalam menjalankan sistem usahanya. Hal ini mencerminkan semakin relevannya pola kerja yang fleksibel dalam praktik kerjanya. Asumsi yang umum adalah bahwa pengaturan kerja yang fleksibel memungkinkan tenaga kerja dalam organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, yang terutama didasarkan pada model 'perusahaan fleksibel' At-kinson (1984) yang inovatif. Dalam praktiknya, pengaturan waktu kerja yang fleksibel dan kondisi kerja yang tidak standar (misalnya pekerja sementara atau kontrak).

Jika fleksibilitas memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan tuntutan dari lingkungan dari perspektif organisasi, kunci penting dari pekerjaan yang fleksibel adalah mengalokasikan tenaga kerja untuk berbagai kebutuhan pelanggan atau produksi. Dari fleksibilitas perspektif karyawan berarti memiliki pilihan untuk memilih, kapan, untuk

berapa lama dan untuk UMKM mana si pekerja bainya mengerjakan tugasnya.

Dalam menjalankan usahanya, UMKM yang telah menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel, pembelajaran pada organisasi dan inovasi yang baik tidak membuatnya jauh dari turbulensi lingkungan. Dalam lingkungan usaha yang berubah tidak terprediksi, organisasi harus menemukan cara agar mampu meningkatkan daya saing dan kinerja. Lingkungan berubah begitu cepat dan kompleksitasnya tinggi, karena dunia bisnis menghadapi tantangan yang semakin meningkat dan harus menjadi alasan utama untuk terus berinovasi. dan memperbaiki sistem kerja dalam usahanya. Kondisi lingkungan dihadapkan banyak UMKM saat ini sangat kompleks, tidak ada kepastian ceptanya perubahan lingkungan, baik turbulensi teknologi maupun pasar. (Eisenhardt dan Martin, 2000; Teece, 2007). UMKM harus mencari cara untuk menyesuaikan perubahan kondisi yang tidak pasti dan lingkungan yang berubah-ubah.

Telah banyak dilakukan penelitian mengenai *Flexible work arrangements*, *organizational learning*, dan inovasi terhadap kinerja perusahaan. Namun, dalam penelitian ini terdapat *state of art* karena memasukan Turbulensi Lingkungan sebagai moderasi. Sampel yang diambil oleh peneliti pun melalui pertimbangan dimanakah sebaiknya sample diambil. Maka daru itu, peneliti memutuskan untuk mengambil acuan dari badan pusat statistik (BPS) sebagai data valid persebaran UMKM dari wilayah yang dijadikan sample oleh peneliti. Menjadi motivasi penelitia agar hasil dari tulisan ini dapat dijadikan sebagai rujukan agar para pemilik UMKM dapat menjalankan usahanya dengan baik.

## **2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah maka dapat diidentifikasi:

- a. Apakah dengan pengimplementasian *Flexible Work Arrangements* pada praktik kerja dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada UMKM?
- b. Apakah *Organizational Learning* mengoptimalkan kemampuan manajer dan karyawan untuk berpikir dan bekerja secara efektif dan memaksimalkan potensi mereka?
- c. Inovasi memiliki keterkaitan dengan *Organizational Learning* dan Kinerja.
- d. Apakah Turbulensi Lingkungan berhubungan dan dapat memengaruhi ketiga *variable independent* dan *variable dependen*?

### 3. Batasan Masalah

Berdasarkan masalah yang teridentifikasi, maka batasan masalah adalah batasan waktu dan informasi. Karena itu, maka pembahasan utama akan difokuskan pada tujuan penelitian. Oleh karena itu, peneliti menetapkan batasan dalam masalah penelitian, yaitu:

#### a. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat pembatasan untuk dilakukannya penelitian agar lebih menghemat dalam segi biaya, dan juga tenaga. Untuk memenuhi kebutuhan menggunakan data untuk melakukan penelitian pada variabel yang ada dan peneliti akan melakukan penelitian pada UMKM yang dimana usaha tersebut beroperasi di Jakarta, Depok dan Tangerang dan hanya dalam bidang bahan pokok, kuliner, kecantikan, dan *fashion* sehingga dapat membuat suatu penelitian yang diteliti dapat lebih fokus ke dalam permasalahannya.



#### b. Objek Penelitian

Dalam penelitian yang dilakukan, di tentukan objek yang di teliti yaitu *flexible work arrangements*, *organizational learning*, inovasi. Lalu untuk variabel dependen yang akan di teliti adalah Kinerja perusahaan yang dilakukan pada UMKM dengan dimoderasi oleh Turbulensi Lingkungan.

#### 4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi juga pembatasan masalah yang dimana telah di uraikan diatas, maka peneliti dapat merumuskan masalah penelitian yaitu sebagai berikut?

- a. Apakah Flexible Work Arrangements berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perusahaan?
- b. Apakah Organizational Learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perusahaan?
- c. Apakah Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perusahaan?
- d. Apakah Turbulensi Lingkungan memoderasi pengaruh Flexible Work Arrangements terhadap Kinerja perusahaan?
- e. Apakah Turbulensi Lingkungan memoderasi pengaruh Organizational Learning terhadap Kinerja perusahaan?
- f. Apakah Turbulensi Lingkungan memoderasi pengaruh Inovasi terhadap Kinerja perusahaan?

### B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1. Tujuan Penelitian

Menanggapi permasalahan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menguji secara empiris pengaruh *Flexible Work Arrangements* terhadap Kinerja UMKM.
- b. Menguji secara empiris pengaruh *Organizational Learning* terhadap Kinerja UMKM.
- c. Untuk secara empiris menguji pengaruh Inovasi produk terhadap Kinerja UMKM.
- d. Menguji secara empiris interaksi moderasi Turbulensi Lingkungan terhadap *Flexible Work Arrangements* terhadap Kinerja UMKM.
- e. Menguji secara empiris interaksi moderasi Turbulensi Lingkungan pada *Organizational Learning* terhadap Kinerja UMKM.
- f. Menguji secara empiris interaksi moderasi Turbulensi Lingkungan pada Inovasi terhadap Kinerja UMKM.

## **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dalam penelitian ini diharapkan dapat ditujukan secara luas kepada para pengusaha UMKM, sehingga manfaat penelitian ini sebagai berikut :

- a. Dapat dijadikan suatu referensi dalam UMKM dalam menciptakan suatu produk yang akan dipasarkan juga untuk peningkatan kinerja UMKM.
- b. Penelitian ini bisa dijadikan referensi bagaimana manajemen dalam UMKM memaksimalkan waktu kerja yang digunakan untuk

meningkatkan motivasi karyawan dan pemilik usaha agar kinerja usaha dapat lebih baik.

- c. Penelitian juga digunakan sebagai referensi untuk adanya suatu inovasi dalam suatu produk yang akan di kembangkan dan juga di pasarkan.

## DAFTAR PUSAKA

- Akgün et al. (2014). *Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150:609-618. DOI:10.1016/j.sbspro.2014.09.080
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). *Work family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility*. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Atkinson, J. (1984). *Manpower Strategies for Flexible Organizations*. *Personnel Management*, 16, 28-31
- Axenbeck & Breithaupt. (2021) . *Innovation indicators based on firm websites - Which website characteristics predict firm-level innovation activity?*
- Baer, M., & Frese, M. (2003). *Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>
- Bryson, J. Crosby, B.C., Stone, M.M. (2015) . *Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations : Needed and Challenging*. *Public Administration Review*. DOI:10.111/puar.12432
- Camisón, C. and Villar-López, A. (2014). *Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance*. *Journal of Business Research*, 67, 2891-2902. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Chatzoglou, P dan Chatzoudes, D. (2018). *The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation*. *European Journal of Innovation Management*. DOI:10.1108/EJIM-02-2017-0015
- Goktan, A.B., Miles, G. (2011). *Innovation speed and radicalness: Are they*

- inversely related? Management Decision* 49(4):533-547.  
DOI:10.1108/00251741111126477
- Cuyper, D.P., Witte, H.D., Emmerik, I.H.V. (2011). *Temporary employment: Costs and benefits for (the careers of) employees and organizations. Career Development International* 16(2):104-113.  
DOI:10.1108/13620431111115587
- Dettmers, J., Kaiser, S., & Fietze, S. (2013). *Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives: Introduction to the Special Issue. Management Revue.* 24(3), 155-161
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000) . *Dynamic Capabilities : What Are They?. Strategic Management Journal.* 21 (10-11):1105-1121.  
DOI:10.1002/1097-2066(2000/10/11)21:10/113.0.CO;2-E
- Garvin, D.A. (2000). *Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work / D.A. Garvin.*
- Ghozali, I. (2011) . *Aplikasi Multivariate dengan program IBM SPSS 19.*  
Semarang: BP Undip
- Gunday et al. (2011) . *Effects of innovation types on firm performance. International Journal of Production Economics* 133(2):662-676.  
DOI:10.1016/j.ijpe.2011.05.014
- Jain, A.K & Moreno, A.(2015). *Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India The Learning Organization; Bradford* Vol. 22, Iss. 1 :14-39.
- Jaworski, J.B and Kohli, A.K. (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing* Vol. 57, No. 3 pp. 53-70 .  
<https://doi.org/10.2307/1251854>
- Johnson et al. (2003). *Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. Journal of the Academy of Marketing Science* 31(1):74-89. DOI:10.1177/0092070302238603
- José M, Jiménez V, Sánchez A.M, Pérez M.P, Garcés S.A (2014), "*How environmental changes and cooperation moderate labour flexibility and*

- firm performance?". Personnel Review. Vol. 43 Iss 6 pp. 915 – 936*
- Kerin, A., Aguirre, A. (2005). *Improving Health, Safety, and Profits in Extended Hours Operations (Shiftwork). Industrial Health 43(1):201-8.*  
DOI:10.2486/indhealth.43.201
- Kotey, B., Sharma, B. (2016). *Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). The International Journal of Human Resource Management 27(22):1-18.*  
DOI:10.1080/09585192.2015.1102160
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarteedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Modeling (PLS-SEM). 2nd Edition.* Los Angeles : Sage Publications Inc.
- Hanvanich S, Sivakumar K, & Hult G.T.M. (2006). *The Relationship of Learning and Memory With Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence. Journal of the Academy of Marketing Science.*  
34(4):600-612
- Huselid, M.A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 38, 635-672.* <http://dx.doi.org/10.2307/256741>
- Klindžić, M dan Marić, M .(2019). *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE – THE DIFFERENCE BETWEEN EMPLOYEE AND EMPLOYER- DRIVEN PRACTICES.* Drustvena Istrazivanja; Zagreb Vol. 28, Iss. 1.
- Lopez et al..(2004). *Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning. Journal of Knowledge Management 8(6):93-104.* DOI:10.1108/13673270410567657
- Lott, Y. (2018). *Does Flexibility Help Employees Switch Off from Work? Flexible Working-Time Arrangements and Cognitive Work-to-Home Spillover for Women and Men in Germany.* Social Indicators Research; Dordrecht 1-24
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research An Applied Oriented Second Edition.* Prentice Hall, Inc., New jersey.
- Masier, D.J. (2013) . *An Exploratory Study of the Relationship between Self*

- Directed Learning and Senge's Five Disciplines Necessary to Become a Learning Organization: In a High-Tech Company.*
- Menezes, L.M.D., and Kelliher, C. (2011). *Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for A Business Case. International Journal of Management Reviews* 13(4). DOI:10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x
- Menguc, B and Auh, S. (2006) , Creating a Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(1). DOI:10.1177/0092070305281090
- Naranjo-Valencia et al., (2010) . *Organizational Culture as Determinant of Product Innovation. European Journal of Innovation Management* 13(4):466-480. DOI:10.1108/14601061011086294
- Omri, W. (2015). *Innovative Behavior and Venture Performance of SMEs: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. European Journal of Innovation Management*, 18, 195-217. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2013-0015>
- Oslo, M .(2005) . *Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data. Third.* Paris: OECD Publishing.
- Power, J., & Waddell, D. (2004). *The Link between self managed work teams and learning organization using performance indicators. The learning Organization*, 244-259.
- Prieto, I.M. and Revilla, E. (2006). *Learning Capability and Business Performance: A Non-Financial and Financial Assessment. The Learning Organization*, 13, 166-185. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470610645494>
- Purcell, J., and Hutchinson, S. (2007). *Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. Human Resource Management Journal* 17(1):3 – 20. DOI:10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x
- Robbins, S. P., 2006. *Perilaku Organisasi*, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.

- Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2017). *Age and health jointly moderate the influence of flexible work arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies. Journal of Occupational Health Psychology, 22(1), 40–58.* <https://doi.org/10.1037/a0040147>
- Rukajat, Ajat. 2018. Pendekatan Penelitian Kuantitatif: *Quantitative Research Approach*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach. 6th Edition*, Wiley, New York.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981) . Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research, 18(3), 291.* doi:10.2307/3150970
- Sinkula, J.M., Baker, W.M., dan Noordewier, T.G. (1997). *A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. Journal of the Academy of Marketing Science 25(4):305-318.* DOI:10.1177/0092070397254003
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). “Does Competitive Environment moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing, 58 (1): 46-55.* DOI:10.2307/1252250
- Stavrou, E.T. (2005). *Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness: A Cross-National Study of the European Work Context. Journal of Organizational Behavior 26(8):923 – 947.* DOI:10.1002/job.356
- Teece, D.J. (2007) . *Expliciting dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal. Volume 28, Issue 13.* <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tjakrawala, K., & Bangun, N. (2019). Aspek kepemimpinan manajemen, praktik manajemen mutu terpadu, dan *quality performance. Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis, 6(1), 85–102.*
- Tsai, S.C. (2014). *Individuals’ Trading Prior to Earnings Announcements. Journal*



- of Business Finance and Accounting. Volume 41, Issue 9-10 Pages 1124-1156.* <https://doi.org/10.1111/jbfa.12093>
- Tseng, S. (2010). *The Correlation between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance.* *Journal of Knowledge Management, 14,* 269-284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Turulja, L & Bajgoric, N .(2015), *Information Technology Capability and Its Impact on Firms Performance* ;ENTRENOVA Conference Proceedings
- Turulja, L & Bajgoric, N .(2019). *Innovation, firms' performance and Environmental turbulence: is there a moderator or mediator?. European Journal of Innovation Management; Bradford Vol. 22, Iss. 1*
- UKEssays. (November 2018). *A Definition of Firm Performance.* Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/commerce/what-might-we-mean-by-firm-performance-commerce-essay.php?vref=1>
- Varis, M. and Littunen, H. (2010). *Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs.* *European Journal of Innovation Management, 13,* 128-154. <http://dx.doi.org/10.1108/14601061011040221>
- Wang, D.S. (2019). *Association between technological innovation and firm performance in small and medium-sized enterprises: The moderating effect of environmental factors.* *International Journal of Innovation Science 11(4).* DOI:10.1108/IJIS-04-2018-0049
- Wang, Wei-Chuan. (2012). *A Study of HR Consulting Firms' Performance Measurement Indicators by Using Balanced Scorecard-Analysis of Fuzzy AHP.* *Journal of Accounting, Finance & Management Strategy; Taipei Vol. 7, Iss. 2, (Dec 2012): 93-114.*
- Wright, P. and Nishii, L.H. (2006). *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis.* Cahrs Working Paper, Center for Advanced Human Resources Studies, Cornell University, Cornell, 43-66.
- Wright, P. and Snell, S. (1998), *"Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management"*, *Academy of Management Review, Vol. 23 No. 4, pp. 756-772.*

Zaefarian et al. (2017). Endogeneity Bias in Marketing Research: Problem, Causes and Remedies. *Industrial Marketing Management*. DOI:10.1016/j.indmarman.2017.05.006

Zawislak et al. (2012). *Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability*. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 14–27. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>