

Analisis Structural Equation Modelling : Microfoundation Managerial Capability Dalam Pengambilan Keputusan Penyaluran Pembiayaan Syariah di Jawa Timur

Nur Hidayat^{1*)}, Aprilia Fitriani²⁾

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq, Jember

² Fakultas Dakwah, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq, Jember

*Email korespondensi: nurhidayat01@uinkhas.ac.id

Abstrak

The aim of this study is to analyze how the microfoundation of dynamic managerial capabilities affects organizational performance. In this context is the decision-making of financing in Islamic commercial banks. Dynamic Capability is a concept that an organization must be able to encourage and change internal and external resources to have value in order to adapt to the rapidly changing corporate environment. Microfoundation to understand how individual-level factors affect the organization, how individual interactions lead to results and performance. The sample in this study was the Islamic commercial bank managers in East Java, amounting to 300 people. Questionnaire data were analyzed using structural equation modeling (SEM) using STATA 15 software. The research findings were that cognition management, human capital management, and relationship networks are part of microfoundation. These three variables, mediated by dynamic managerial capability, greatly affect organizational performance. The most dominant variable that has a direct effect on organizational performance, especially in making decisions on financing approvals from the Islamic banking managers in East Java is the relationship network.

Keywords: *microfoundation, dynamic managerial capabilities, cognition management, human capital management, relationship network, organizational performance*

Saran sitasi: Hidayat, N., & Fitriani, A. (2022). Analisis Structural Equation Modelling : Microfoundation Managerial Capability Dalam Pengambilan Keputusan Penyaluran Pembiayaan Syariah di Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(01), 740-749. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v8i1.4174>

DOI: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v8i1.4174>

1. PENDAHULUAN

Kapabilitas dinamis tidak hanya fokus pada proses operasional organisasi, proses dan metode analisis, namun juga masuk dalam wilayah individu dan kolektif dalam organisasi (D. J. Teece, 2010). Telah terjadi perdebatan yang cukup lama di awal abad 19 bahwa dalam pengembangan organisasi apakah ditentukan oleh kapasitas individu dalam organisasi ataukah kolektif sosial organisasinya. Sosiolog aliran kolektivistis, (Durkheim, 1962) menyatakan bahwa sosiologi sebagai ilmu ditentukan oleh keunikan fokus makronya. Faktor sosial yang menentukan dan mentransformasikan sifat atau karakter individual. Hal ini karena sifat individual dianggap sebagai suatu perwujudan material yang tidak pasti. Sebaliknya dari aliran individualis menegaskan bahwa seluruh fenomena makro berawal dari sesuatu yang bersifat mikro. Referensi,

perspektif, perbuatan dan hubungan atau ikatan antar individu. Di sisi lain untuk menguraikan tentang hubungan antara konstruk makro bermula dari perbuatan atau ikatan antar individu (Coleman, 1990). Pengabaian terhadap faktor mikro khususnya peran individu dalam organisasi dan banyak ilmuwan yang cenderung mengagungkan faktor kolektif. Kondisi ini mendorong microfoundation yang menekankan pada peran dan tindakan individu serta interaksi sosialnya dalam organisasi (Selznick, 1996).

Dalam lingkungan yang berfluktuasi tinggi, kemampuan adaptasi organisasi sangat diperlukan. Dengan cara menciptakan, mengembangkan dan memodifikasi sumber daya perusahaan sehingga mampu meningkatkan dan memperthankan keunggulan kompetitif organisasi (C. E. Helfat et al., 2007). Namun kajian tentang bagaimana kontribusi individu pada organisasi masih terbatas dan terpecah-

pecah. Dalam manajemen strategi usaha untuk mendalami tentang manusia dan perilaku individu juga masih terabaikan (Salvato, 2009) (Wooten & Crane, 2004)

Dalam konteks organization learning terkait proses pembaruan dalam organisasi mengacu pada intuisi dan pengalaman individu di dalamnya (Crossan et al., 1999). (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018) menyatakan hasil studi bidang manajemen dan organisasi, bahwa manajemen emosi dan intuisi yang terampil serta kemampuan kognitif sangat mempengaruhi pengambilan keputusan yang realistis bagi seorang manager sebagai manusia yang memiliki pikiran dan perasaan. Berbagai bidang penelitian seperti manajemen strategis, kewirausahaan, perilaku organisasi, dan manajemen sumber daya manusia juga berupaya mengaitkan antara microfoundation perilaku dan pengambilan keputusan manajerial dalam organisasi.

Memang kompleksitas bisnis hari ini ditandai dengan dinamisme yang tinggi, penuh kejutan dan ketidakpastian. (Dess & Beard, 1984) telah memprediksi bahwa dinamisme dalam bisnis berdasar pada frekuensi dan fluktuasi perubahan di lingkungan eksternal. Pada akhirnya menuntut organisasi untuk beradaptasi, menyesuaikan dan bahkan merevisi strategi bisnis organisasi (Morris et al., 2005). Manajer hari ini harus mampu mengidentifikasi dan mengurai kompleksitas permasalahan yang saling terkoneksi. (Vasconcelos & Ramirez, 2011) memiliki pandangan bahwa manajer bisa mengawali dari lingkungan internal organisasi. Kompleksitas permasalahan dan sumber masalah yang semakin tidak linier menambah kesulitan organisasi untuk memprediksi situasi (Pascale et al., 1999).

Perbankan sebagai salah satu industri di bidang keuangan yang memiliki struktur persaingan pasar yang unik pada pasar oligopoly. Tidak sembarang pendatang baru bisa masuk, karena dalam operasionalnya dibatasi oleh berbagai regulasi oleh sebuah badan otoritas. Dalam konteks Indonesia, diawasi dan diatur oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank sentral. Selain itu industri perbankan juga terkait dengan penggunaan teknologi tinggi yang terus berubah dan wajib melakukan upgrading. Paket kebijakan Oktober (Pakto) pada tanggal 27 Oktober 1988 yang memberikan kemudahan dalam perizinan pendirian bank baru, termasuk pembukaan kantor cabang. Saat itu, dengan dana Rp 10 miliar saja, seorang investor bisa membuka bank baru (Deni &

Djoni, 2004), dan hal ini akan mendorong bertambahnya jumlah bank.

Tabel 1

Peta Persaingan Perbankan Indonesia

BANK UMUM	
Bank Umum Persero	4
Bank Umum Swasta Nasional	71
Bank Pembangunan Daerah	27
Kantor Cabang Bank yang Berkedudukan di Luar Negeri	8
	110
BANK PERKREDITAN RAKYAT	
BPR	1526
TOTAL	1636
Bank Umum Syariah Nasional	14
Unit Usaha Syariah	20

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia 2020 (www.ojk.go.id)

Pasca munculnya Arsitektur Perbankan Indonesia (API) yang diikuti dengan menguatkan struktur modal perbankan, perbankan Indonesia diharapkan semakin stabil dan fungsi intermediasinya semakin kokoh.. Stabilitas akan menciptakan perbankan nasional yang mampu mengimbangi bahkan mengungguli bank asing. Iklim persaingan akan mendorong bank nasional untuk menggali potensi keunggulan bersaingnya. Oleh karena itu, perubahan tingkat persaingan antar bank juga akan mengubah perilaku para pengelola perbankan, mulai jajaran direksi hingga ke level unit manager terbawah. Disinilah bidang kajian microfoundation sangat berperan dalam memotret perilaku dan pengambilan keputusan manajer dalam kapasitas pribadinya di dalam organisasi.

Ada beberapa bidang yang menjadi ukuran kinerja seorang manager di perbankan, besaran asset, penyaluran pembiayaan, *non performing financing (NPF)*, perolehan dana pihak ketiga, penambahan jumlah deposan, kenaikan laba unit kerjanya. Namun yang menjadi pusat perhatian adalah penyaluran pembiayaan, besar *non-performing loan* dan penghimpunan dana pihak ketiga. Kesemuanya ini hanya bisa dicapai dengan kemampuan leadership yang mumpuni. Dengan uraian dan pertimbangan tersebut riset ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana *microfoundation* dari *dynamic managerial capabilities* berpengaruh pada *organizational performance*, dalam konteks ini adalah pengambilan keputusan penyaluran pembiayaan di bank syariah.

Dynamic Capabilities

Dynamic Capability merupakan sebuah konsep yang memiliki pandangan bahwa perusahaan atau organisasi harus mampu mendorong dan mengubah

sumber daya internal dan eksternal untuk memiliki value guna menyesuaikan atau adaptasi dengan perubahan lingkungan perusahaan yang begitu cepat. Teece & Pisano pertama kali memperkenalkan *dynamic capability theory* (DCT) tahun 1990 (D. J. Teece, 2009). DCT memiliki pemikiran bahwa perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan sumber daya yang dimilikinya tapi perusahaan harus terus belajar, mengklasifikasi skill dan kemampuan baru. Perusahaan bukan hanya terdiri dari sumber daya tertentu, tapi bagaimana perusahaan memiliki learning process dan mengakumulasi skill dan kemampuan baru.

Terkait *resources based views* (RBV) menurut (D. Teece & Pisano, 1994) terkesan lamban dalam merespon perubahan ini, tidak mampu untuk segera menyelaraskan semua sumber daya unggul internal dan eksternalnya. Untuk mengatasi kelemahan RBV tersebut, menurut (D. J. Teece et al., 1997) perusahaan harus mampu memadukan, membangun dan merekonstruksi kapabilitas dan kemampuan perusahaan serta semua sumber daya perusahaan. Mereka juga menambahkan bahwa ada 3 hal yang dapat membangun *dynamic capability* di perusahaan yaitu : (1) *Paths* (Terkait keputusan – keputusan perusahaan pada masa lalu mengenai kapabilitas dan sumberdayanya; (2) *Position* (Terkait posisi perusahaan di pasar terutama aset-aset yang dimilikinya); (3) *Process* (terkait dari proses pembelajaran dari perusahaan untuk terus belajar beradaptasi dengan perubahan).

(Eisenhardt & Martin, 2000) menyatakan bahwa kinerja perusahaan atau organisasi tidak serta berubah dengan adanya *dynamic capability* namun tergantung kemampuan organisasi untuk menciptakan dan mengubah sumberdayanya menjadi lebih bernilai. Terkait beberapa pendapat sebelumnya yang menjadikan perubahan lingkungan sebagai parameter *dynamic capability*. (Zollo & Winter, 2002) lebih menekankan pada proses kognitif. *Dynamic capability* bisa diprediksi karena memiliki pola yang tetap dan cenderung stabil yang merupakan hasil rutinitas kelompok. Menurut mereka dinamisnya perubahan lingkungan bukan dianggap paling penting dalam *dynamic capability*. Mereka lebih mengedepankan proses kognitif atau proses belajar melalui aktivitas rutin mempelajari *dynamic capability*.

Dynamic managerial Capability

Hampir semua riset kapabilitas dinamis lebih fokus pada faktor-faktor organisasi yang

mengharuskan perusahaan bisa beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Namun, (Rosenbloom, 2000) menyoroti pentingnya kepemimpinan dalam proses ini. Pemimpin bisa menjadi elemen utama dalam *dynamic managerial capability*. Mereka menjadi alasan utama untuk melakukan perubahan, yang seringkali diperlukan untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Beberapa tahun berikutnya, (Adner & Helfat, 2003) mempopulerkan *dynamic managerial capability* dalam riset *dynamic capability*. Pada awalnya dianggap kemampuan para manajer untuk membuat, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kompetensi organisasi yang mereka kelola. Selanjutnya, (C. E. Helfat et al., 2007) mengacu pada istilah *manager capability* untuk membuat, memperluas, atau mengubah basis sumber daya suatu organisasi. Berkenaan dengan komposisinya, *dynamic managerial capability* berasal dari tiga faktor yang mendasari yaitu modal manusia, modal sosial, dan kognisi manajerial (Adner & Helfat, 2003)(C. E. Helfat, 2015) (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015). Menurut mereka faktor-faktor ini, secara terpisah dan dalam kombinasi, mempengaruhi keputusan strategis dan operasional manajer.

Karya Adner dan Helfat menginspirasi beberapa peneliti di bidang *managerial capability* (Andersson & Evers, 2015; Kor & Mesko, 2012; Sirmon et al., 2007) (C. E. Helfat, 2015). Menurut (Castanias & Helfat, 1991), keterampilan, keahlian, dan pengetahuan (bawaan dan yang dipelajari) dari manajer atau sekelompok manajer di sebuah perusahaan diterjemahkan ke dalam modal manusia manajerial. Sebagai aspek tak berwujud dan khusus dari setiap individu, modal manusia manajerial membenarkan pengambilan keputusan dan kinerja yang dibedakan oleh tim manajer yang berbeda, bahkan ketika mereka menghadapi tantangan yang sama (Adner & Helfat, 2003; C. Helfat, 2015).

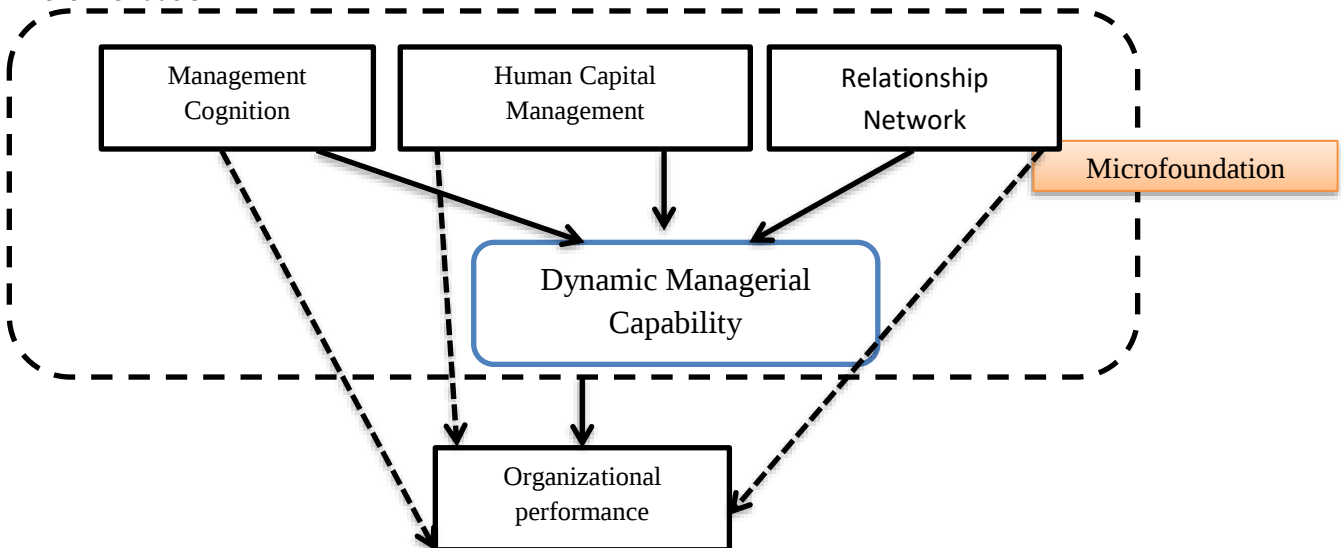
Beberapa penelitian telah menggambarkan pentingnya modal manusia manajerial dalam organisasi. (Wright et al., 2014) secara khusus menekankan dampak positif terhadap kinerja perusahaan dalam hal sumber daya manusia yang beragam dan saling melengkapi. (Honig & Davidsson, 2003) menemukan bahwa manajemen modal manusia dan manajemen modal sosial secara langsung mempengaruhi keputusan untuk membuka bisnis baru, begitu juga waktu untuk penjualan pertama dan profitabilitas. Modal sosial, pada gilirannya, terkait

dengan gagasan tentang nilai yang terkait dengan hubungan sosial - yaitu, nilai yang diperoleh melalui kepemilikan suatu kelompok sosial (Coleman, 1988). Sumber modal ini tidak ditemukan pada individu tetapi dalam hubungan di antara mereka, dan keberadaannya meningkatkan sumber daya yang tersedia bagi para aktor yang tenggelam dalam hubungan tersebut (Coleman, 1990).

Kognisi, komponen ketiga dari kapabilitas manajerial dinamis, terdiri dari aktivitas mental manusia yang terlibat dalam memperoleh dan memproses informasi, serta terkait erat dengan keyakinan dan pengetahuan individu (Colman, 2006). Dalam terang aktivitas manusia tertentu, kognisi dapat menampilkan dirinya dalam berbagai cara, seperti persepsi, perhatian, pola pengenalan, pembelajaran, memori, pemrosesan bahasa, pemecahan masalah, penalaran, dan pemikiran (Sternberg, 2006).

Beberapa ahli yang telah membahas masalah kognisi di dunia bisnis telah menyimpulkan bahwa proses kognitif yang berbeda telah menyebabkan keputusan strategis dan hasil yang berbeda dalam organisasi (Adner & Helfat, 2003). (Kaplan, 2008) mendukung Adner dan Helfat, yang menyatakan bahwa baik modal manusia dan kognisi manajerial mempengaruhi keputusan mengenai domain teknis baru, posisi di perusahaan, dan proses beradaptasi dengan perubahan pasar.

Micro-Fondation



Gerakan *microfoundation* mengkaji kapasitas pimpinan perbankan khususnya dalam pengambilan keputusan pinjaman. Microfoundation yang menjadi pusat perhatian penelitian ini adalah mengacu pada hasil riset (Corrêa et al., 2019), di mana kemampuan

Dalam dua dekade terakhir, minat mempelajari "microfoundations" dalam strategi dan teori organisasi semakin meningkat (Felin & Foss, 2005; Foss & Knudsen, 2003; Gavetti, 2005; Lippman & Rumelt, 2003b, 2003a). Semangat mempelajari dan melakukan penelitian microfoundations adalah untuk memperluas teori organisasi yang selama ini hanya menekankan pada konsep. Micro-foundation untuk memahami bagaimana faktor-faktor tingkat individu mempengaruhi organisasi, bagaimana interaksi individu mengarah pada hasil dan kinerja yang muncul, kolektif, dan terorganisasi, dan bagaimana hubungan antara variabel makro. dimediasi oleh tindakan mikro dan interaksi dari individu (Abell et al., 2008).

Microfoundations bukanlah teori, melainkan gerakan dan cara berpikir yang telah menyebar ke berbagai teori makro. Beberapa bukti dari gerakan ini juga dapat ditemukan dalam jurnal terbaru edisi khusus yang didedikasikan untuk topik microfoundation (Devinney, 2013; Felin et al., 2012), dan dalam konferensi bertema besar yang didedikasikan untuk microfoundations).

Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggali dynamic managerial capabilities sebagai bentuk microfoundation dari teori organisasi dan sebagai variabel mediasi yang menguatkan pencapaian Organizational Performance.

cognitif, human capital management dan relationship network) akan membentuk dynamic managerial capability.

Hipotesis dalam riset ini :

- H1 = Ada korelasi positif antara *management cognition* manager perbankan dan *dynamic managerial capability* dalam pengambilan keputusan pembiayaan
- H2 = Ada korelasi positif antara *human capital management* manager perbankan dan *dynamic managerial capability* dalam pengambilan keputusan pembiayaan
- H3 = Ada korelasi positif antara *relationship network* manager perbankan dan *dynamic managerial capability* dalam pengambilan keputusan pembiayaan
- H4 = *Dynamic managerial capability* memediasi pengaruh *management cognition*, *human capital* dan *relationship network* terhadap *organizational performance*
- H5 = Ada korelasi positif antara *management cognition* manager perbankan dan *organizational performance*
- H6 = Ada korelasi positif antara *human capital management* manager perbankan dan *organizational performance*
- H7 = Ada korelasi positif antara *relationship network* manager perbankan dan *organizational performance*

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan *microfoundation* dari kepemimpinan, khususnya *dynamic managerial capability* perbankan dalam pengambilan keputusan penyaluran pembiayaan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Berdasarkan data statistik perbankan Indonesia, jumlah bank umum baik konvensional maupun syariah sebanyak 130 dengan jumlah kantor kurang lebih 30.971 (posisi 2020). Dengan populasi sebesar ini metode survey lebih tepat digunakan guna menggali informasi dengan memanfaatkan sampel yang relatif lebih kecil.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pimpinan kantor perbankan bank umum konvensional dan syariah di Indonesia. Data statistik

perbankan yang dipublikasikan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menunjukkan 30.971 kantor cabang perbankan di Indonesia. Dalam penentuan berapa jumlah sampel yang digunakan, peneliti akan menggunakan tabel Isac dan Michael. Dari data diketahui jumlah populasi sebesar 30.971 orang. Dengan tabel Isac dan Michael diketahui jumlah sampel yang diteliti kurang lebih 345 sampel, dengan taraf signifikansi sebesar 5%. Namun dari kuesioner yang tersebar hanya 300 yang terisi dengan lengkap.

Hasil perolehan data akan dianalisa dengan menggunakan statistik deskriptif. Statistik deskriptif akan memberikan gambaran atau deskripsi dari variabel variabel *microfoundation* tentang keputusan pemimpin dalam organisasi. Variabel *microfoundation* yang menjadi unit analisis adalah *management cognition*, *human capital management* dan *relationship networking*. Bagaimana ketiga variabel ini membentuk *dynamic managerial capability* khususnya dalam pengambilan keputusan manajemen perbankan dalam penyaluran pinjaman. Statistik deskriptif merupakan metode-metode pengukuran statistik yang berhubungan dengan pengumpulan dan penyajian suatu rangkaian (gugus) data sehingga memberikan informasi yang berguna (E. et al., 2011). Pengolahan data dan pengujian data dilakukan dengan Structural Equation Modelling melalui software STATA-15.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Penelitian

Responden dalam riset ini adalah pimpinan unit kerja, kepala cabang, kepala unit dan manager perbankan di Jawa Timur yang memiliki kewenangan dalam memberikan keputusan pembiayaan. Memiliki keragaman gender pria dan wanita yang telah bekerja rata-rata di atas 5 tahun. Latar belakang pendidikan minimal sarjana. Dari hasil penyebaran kuesioner dengan jawaban skala 7. Dalam penelitian ini, digunakan sampel sebanyak 300, sehingga asumsi ukuran sampel minimum telah terpenuhi.

Summary statistik deskripsi dari jawaban responden adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Summary statistic deskriptif variabel penelitian

Variabel	Observasi	Mean	Std. Deviasi	Min	Max
	300	150.5	86.74676	1	300
a1	300	4.643333	1.412837	1	7
a2	300	4.573333	1.370236	1	7
a3	300	4.643333	1.381721	1	7
a4	300	4.676667	1.370541	1	7

Variabel	Observasi	Mean	Std. Deviasi	Min	Max
b1	300	4.473333	1.475312	1	7
b2	300	4.333333	1.388759	1	7
b3	300	4.406667	1.438118	1	7
b4	300	4.666667	1.481961	1	7
c1	300	4.53	1.419796	1	7
c2	300	4.453333	1.424049	1	7
c3	300	4.493333	1.410646	1	7
c4	300	4.643333	1.450218	1	7
d1	300	4.573333	1.365346	1	7
d2	300	4.55	1.356577	1	7
d3	300	4.643333	1.403337	1	7
d4	300	4.716667	1.246958	1	7
e1	300	4.406667	1.414671	1	7
e2	300	4.603333	1.399709	1	7
e3	300	4.76	1.417426	1	7
e4	300	4.63	1.250993	1	7

Sumber : hasil olah STATA

Pengujian Model

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Software yang digunakan untuk penelitian ini adalah STATA 15. Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur akan dianalisis berdasarkan data yang diperoleh.

Dalam SEM poin utama yang dilakukan adalah munguji apakah model yang dikembangkan oleh peneliti menegaskan teori yang melandasi penyusunannya. Pertama, perlu dicek 3 terpenuhinya asumsi penggunaan SEM yaitu (1) data observasi yang satu independent atas observasi yang lain. Dari gambar 1 nampak bahwa variabel laten eksogen (*management cognition, human capital management, relationship network*) yang independen pada variabel mediasi *dynamic managerial capability* yang juga menjadi variabel eksogen independen dengan variabel *organizational performance*. (2) pengambilan sampel dilakukan secara acak (random) juga terpenuhi. Responden dalam penelitian diambil secara acak dari

bank-bank yang menyalurkan microfinance di seluruh Provinsi Jawa Timur yang terdiri dari pimpinan unit kerja, kepala cabang, kepala unit dan manager perbankan. Terutama mereka yang memiliki kewenangan dalam memberikan keputusan pembiayaan. (3) Hubungan antar variabel bersifat linier juga telah terpenuhi dalam model ini.

Kedua, dari model ini telah dipastikan tidak ada hasil estimasi yang tidak wajar (*offending estimates*). Nilai korelasi semua di bawah 1 dan nilai koefisien yang distandarisasi (*standardized coefficients* lebih kecil daripada 1.

Ketiga, peneliti memperkirakan overall model fit dengan meneliti (a) absolute model fit seperti yang ditunjukkan oleh nilai-nilai *Chi-square*, goodness of fit index (GFI), root mean square residual (RMSR) dan yang lainnya. (b) structural model fit dengan meneliti signifikansi koefisien regresi model structural yang ditunjukkan oleh nilai koefisien, skor t, dan p value .

Tabel 2 Hasil Estimasi

	Coefficient	Std. Error	z	P > z
Structural				
Managerial				
Dynamic Capability				
Management Cognition	.0201888	.0773853	0.26	0.794
Human Capital	-.0381417	.0743605	-0.51	0.608
Relationship Network	.0207186	.0571476	0.36	0.717
Organizational Performance				
Managerial Dynamic Capability	.2373249	.0848691	2.80	0.005
Management Cognition	.0753353	.0971648	0.78	0.438
Human Capital	.0343311	.0924348	0.37	0.710

	Coefficient	Std. Error	z	P > z
Relationship Network	.1970206	.0735838	2.68	0.007
Number of obs = 300				
Estimation method = ml				
Log likelihood = -9592.4714				
LR test of model vs. saturated: chi2(163) = 283.44, Prob > chi2 = 0.0000				

Goodness of Fit

Tabel 3 Hasil Estimasi Goodness of Fit

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(163)	283.444	model vs. saturated
p > chi2	0.000	
chi2_bs(190)	2080.581	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.050	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.040	
upper bound	0.059	
pclose	0.513	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	19318.943	Akaike's information criterion
BIC	19567.096	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	0.936	Comparative fit index
TLI	0.926	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.058	Standardized root mean squared residual
CD	0.973	Coefficient of determination

Beberapa hasil pengukuran bisa diinterpretasikan sebagai berikut :

- Chi-square $X^2 = 2(N - 1)F_{ML}$
Dimana N adalah jumlah data sampel, sedangkan F_{ML} nilai F dari rumus maximum likelihood estimation : $F_{ML}(S, \Sigma(\theta)) = -Ln||S| + Tr(\Sigma(\theta)^{-1}) - (p + q)$
Chi-square mengukur kesesuaian antara Σ dan S . Oleh sebab itu modelnya dianggap fit justru jika X^2 tidak signifikan (Gudono, 2012).
- Goodness of fit index $GFI = 1 - [tr(\Sigma^{-1}S - I)^2 / tr(\Sigma^{-1}S)^2]$
GFI mengukur proporsi weighted information di S yang cocok dengan weighted information di Σ . Model dianggap fit jika $GFI \geq 0.90$. Dari output menunjukkan 0,936 berarti model penelitian dynamic managerial capability dalam riset ini dianggap fit.

- Steiger Root Mean Square Error of Approximation :

$$RMSEA = \sqrt{(F_1/df_1)}$$

Dimana nilai $RMSEA \geq 0.1$ dianggap kurang baik (model tidak fit) (Gudono, 2012). Untuk output hasil perhitungan menunjukkan $RMSEA = 0.050$ yang berarti bisa dikatakan model baik atau model fit

Dari tabel 2 menunjukkan bahwa para manajer perbankan dalam kebijakan putusan pembiayaan untuk hipotesis H5 dan H7 mendukung (support). Sedangkan hipotesis H1, H2, H3, H4, H6 tidak mendukung (unsupport). Temuan ini dikonfirmasi oleh koefisien tertinggi untuk variabel mediasi adalah dynamic managerial capability sebagai mediasi management cognition, human capital dan relationship network pada 0.237 signifikan pada 5%

dalam memperkuat organizational performance. Sedangkan untuk variabel laten eksogen, relationship network menunjukkan pengaruh tertinggi terhadap organizational performance (koefisien 0.197, signifikan pada 5%).

3.2. Pembahasan

(Abell et al., 2008) menegaskan bahwa Micro-foundation untuk memahami bagaimana faktor-faktor tingkat individu mempengaruhi organisasi, bagaimana interaksi individu mengarah pada hasil dan kinerja yang muncul, kolektif, dan terorganisasi, dan bagaimana hubungan antara variabel makro. dimediasi oleh tindakan mikro dan interaksi dari individu. Dalam beberapa penelitian manajemen, diantaranya adalah (Griffin, 2018) juga menegaskan bahwa dalam menghadapi ketidakpastian, aktor individu dan organisasi dituntut untuk meningkatkan kreatifitas dan menciptakan konteks dalam memanfaatkan ketidakpastian. Hasil riset ini mengkonfirmasi konsepsi dari (Wright et al., 2014) yang menekankan pentingnya modal manusia dalam organisasi khususnya terkait kinerja organisasi.

Dari kerangka konsep penelitian ini menunjukkan bahwa *micro-foundation* sebagai gerakan dari dalam individu yang mempengaruhi dan mewarnai kinerja organisasi, dimana dalam konteks penelitian ini diproksi oleh *management cognition*, *human capital management* dan *relationship networking*. Ketiga variabel ini akan membentuk *dynamic managerial capability* yang hubungannya bisa disebut sebagai sebuah konsep *micro-foundation*. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa *management cognition* manager perbankan dan *organizational performance* menunjukkan korelasi yang positif, dikonfirmasi oleh koefisien tertinggi untuk variabel mediasi adalah *dynamic managerial capability* sebagai mediasi *management cognition*, *human capital* dan *relationship network* pada 0.237 signifikan pada 5% dalam memperkuat *organizational performance*. Selain itu *relationship network* juga menunjukkan korelasi yang positif dengan *organizational performance* relationship network ditunjukkan dengan pengaruh tertinggi terhadap *organizational performance* (koefisien 0.197, signifikan pada 5%) Hasil ini menunjukkan bahwa dalam pengambilan keputusan penyaluran pembiayaan atau kredit, seorang manajer bank memerlukan pencarian informasi terkait calon nasabahnya (*management cognition*). Secara umum

proses *management cognition* atau pencarian informasi dalam konteks meminimalkan risiko pembiayaan mengedepankan prinsip 5 C yaitu *character, capacity, capital, condition* dan *collateral*. Selain itu sistem organisasi kognitif merupakan pemrosesan informasi yang terkait dengan pesaing (atau pelanggan) didalam organisasi (Homburg et al., 2007), yang terdiri atas akuisisi, diseminasi, analisis, dan penyimpanan (Sinkula, 1994).

Selain proses pencarian informasi nasabah (*management cognition*) merupakan titik kritis dalam mendukung *organizational performance* yang dalam konteks ini adalah minimnya risiko *non-performing loan* (bank konvensional) dan *non-performing financing* (pada bank syariah). Variabel lain yang menjadi temuan riset ini adalah *relationship network* dimana dalam proses keberhasilan penyaluran pembiayaan juga menjadi titik kritis, baik menjadi bagian dari proses pencarian informasi sebelumnya maupun pada proses menjaga kualitas pembiayaan dengan menjaga hubungan antara pihak bank dan nasabah dalam proses monitoring selama proses pembiayaan. Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi penelitian (Saputri et al., 2021) bahwa perspektif bisnis internal tidak berpengaruh pada kinerja. Hasil penelitian yang bertentangan menunjukkan bahwa di perbankan, kinerja organisasi membutuhkan *micro-foundation* sebagai bagian dari proses bisnis internal yaitu *management cognition* dan *relationship network*.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data menggunakan structural equation modelling (SEM) dan pembahasan yang telah dipaparkan bahwa *cognition management*, *human capital management* dan *relationship network* bagian dari *microfoundation*. Microfoundation untuk memahami bagaimana faktor-faktor tingkat individu mempengaruhi organisasi, bagaimana interaksi individu mengarah pada hasil dan kinerja yang muncul, kolektif, dan organisasi. Ketiga variabel ini dari analisis SEM menunjukkan bahwa dengan dimediasi oleh *dynamic managerial capability* sangat mempengaruhi *organizational performance*. Dari ketiga variabel tersebut yang paling dominan berpengaruh langsung pada *organizational performance* khususnya dalam pengambilan keputusan persetujuan pembiayaan dari pimpinan unit kerja perbankan syariah di Jawa Timur adalah *relationship network*.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Kami haturkan terima kasih yang sebesar-besarnya untuk jajaran pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan Fakultas Dakwah UIN KHAS Jember yang memberikan izin dan kesempatan untuk penelitian kolaboratif interdisipliner. Terima kasih kepada para pimpinan cabang utama dan pimpinan kantor cabang pembantu serta pimpinan kantor kas Bank umum konvensional dan syariah di Jawa Timur atas feedback questioner dan diskusi sehingga penelitian ini bisa terselesaikan dalam target waktu yang ditetapkan.

6. REFERENCES

- Abell, P. M., Felin, T., & Foss, N. J. (2008). Building Micro-Foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links. In *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.982823>
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Andersson, S., & Evers, N. (2015). International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 260–276. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0149-5>
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, 17(1), 155–171. <https://doi.org/10.1177/014920639101700110>
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital Author (s): James S. Coleman Source : American Journal of Sociology , Vol . 94 , Supplement : Organizations and Institutions : Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure Publ. *American Journal of Sociology*, 94(1988), S95–S120.
- Coleman, J. S. (1990). Foundations of social theory. In *October* (First Edit, Vol. 5, Issue Qct 95). The Belknap Press of Harvard University Press.
- Colman, W. (2006). Imagination and the imaginary. *Journal of Analytical Psychology*, 51, 1–145. <https://doi.org/10.4324/9781315730387>
- Corrêa, R. O., Bueno, E. V., Kato, H. T., & Silva, L. M. de O. (2019). Dynamic managerial capabilities: Scale development and validation. *Managerial and Decision Economics*, 40(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/mde.2974>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Deni, D. A., & Djoni, E. (2004). *BPPN: Garbage In Garbage Out*. Center for Banking Crisis.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73.
- Devinney, T. M. (2013). Is microfoundational thinking critical to management thought and practice? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 81–84. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0053>
- Durkheim, E. (1962). *The rules of sociological method*. NY: Free Press.
- E., W. R., Myers, R. H., L., M. S., & Ye, K. E. (2011). *Probability and statistics for engineers and scientists* (9 (th) edi). Prentice Hall.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441–455. <https://doi.org/10.1177/1476127005055796>
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351–1374. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x>
- Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003). The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291–307. <https://doi.org/10.1002/mde.1122>
- Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16(6), 599–617. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0140>
- Griffin, M. A. (2018). When is more uncertainty better? A model of uncertainty regulation and effectiveness. *Academy of Management Review*, 1–48.
- Gudono. (2012). *Analisis Data Multivariate* (2nd ed.). BPFE UGM Yogyakarta.
- Helfat, C. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Helfat, C. E. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. In *Journal of Management* (Vol. 41, Issue 5, pp. 1281–1312). <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>

- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities : Understanding Strategic Change In Organizations. In *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* (First Edti). Blackwell Publishing.
- Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 473–492. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140>
- Homburg, C., Grozdanovic, M., & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: The role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71(3), 18–38. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.18>
- Honig, B., & Davidsson, P. (2003). the Role of Social and Human Capital Among Nascent Entrepreneurs. *Academy of Management Proceedings*, 18(1), B1–B6. <https://doi.org/10.5465/apb.2000.5438611>
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729–752. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0340>
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2012). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Strategic Management Journal*, 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (2003a). A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1069–1086. <https://doi.org/10.1002/smj.345>
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (2003b). The payments perspective: Micro-foundations of resource analysis. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 903–927. <https://doi.org/10.1002/smj.346>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Pascale, R., Mark, M., & Gioja, L. (1999). Surfing The Edge of Chaos. In *Crown Business*. Crown Business.
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, Capabilities, and Technological Change. *Strategic Management Journal*, 21, 1083–1103.
- Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes. *Organization Science*, 20(2), 384–409. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0408>
- Saputri, E. M., Lila, K. I., & Emy, P. I. (2021). Pengaruh Pengukuran Balance Score Card Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap>
- Selznick, P. (1996). Institutionalism " Old " and " New ". *Aministrative Science Quarterly*, 41(2), 270–277. <https://doi.org/10.2307/2393719>
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35. <https://doi.org/10.2307/1252249>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23466005>
- Sternberg, R. J. (2006). The Nature of Creativity Robert. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87–98. <https://doi.org/10.1207/s15326934crj1801>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management* (First Edit). Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18(April 1991), 77–116. https://doi.org/10.1142/9789812796929_0004
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Vasconcelos, F. C., & Ramirez, R. (2011). Complexity in business environments. *Journal of Business Research*, 64(3), 236–241. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.007>
- Wooten, L. P., & Crane, P. (2004). Generating Dynamic Capabilities through a Humanistic Work Ideology: The Case of a Certified-Nurse Midwife Practice in a Professional Bureaucracy. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 848–866. <https://doi.org/10.1177/0002764203260213>
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic Human Capital: Crossing the Great Divide. *Journal of Management*, 40(2), 353–370. <https://doi.org/10.1177/0149206313518437>
- 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.13.3.339.2780>