

650
FAU
2 a

**ANALISIS PENGARUH SIKAP
KEWIRAUSAHAAN, ORIENTASI PASAR DAN
PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA BISNIS**

**(STUDI EMPIRIS PADA INDUSTRI GARMEN DI
KOTA SEMARANG)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
HASMI ARDI FAUZI
NIM. C 4A002137**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2004



Sertifikasi

Saya, Hasmi Ardi Fauzi, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Hasmi Ardi Fauzi


Maret 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
**ANALISIS PENGARUH SIKAP KEWIRAUSAHAAN,
ORIENTASI PASAR DAN PEMBELAJARAN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA BISNIS
(STUDI EMPIRIS PADA INDUSTRI GARMEN DI KOTA
SEMARANG)**


yang disusun oleh Hasmi Ardi Fauzi, NIM. C4A 002 137
telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 2 April 2004

Pembimbing Utama



Drs. Sutopo, MS

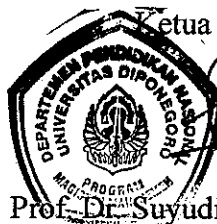
Pembimbing Anggota



Drs. Djuwadi, MBA

Semarang, 2 April 2004
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan pada Bapak dan Ibu yang selalu mendoakan putranya baik siang dan malam, serta Anita Tri Widiati yang selalu memotivasi dan membantu penulis.

ABSTRACT

Result of Matsuno, Mentzer and Ozsomer (2002, p.18) suggest that entrepreneurial proclivity's performance influence is positive when mediated by market orientation but negative or nonsignificant when not mediated by market orientation, it was support the result of Covin and Slevin research(1989 in Matsuno, Mentzer and Ozsomer, 2002, p.22) which found that entrepreneurial proclivity nonsignificant influences with business performances. The research of Slater and Narver (1993, p.63) suggest that market orientation, complemented by an entrepreneurial drive, provides the cultural foundation for organizational learning, to develop and use new knowledge to improve performance, Narver and Slater (1995) suggest that the important area for further research is understood how organizational culture's future facilitating organizational learning.

To answer the question on this study, the author develops a research model from literature review. The model has five hypothesis with four variables : entrepreneurship, market orientation and organizational learning towards business performance. Data analysis to 100 managers as respondent from garment industries in Semarang is done using *Structural Equation Modeling* as analysis tool on AMOS 4.01 program.

Result of data analysis showed that all hypothesis can be received. Thus, it can be concluded that business performance can be influenced by three factors even though it was direct or indirect influences these are organizational learning, market orientation and entrepreneurship.

In the end, this study also relates to theoretical implications and policy implication for management describes in the conclusion section. The limitation and agenda for further study can be used as reference by further researcher.

ABSTRAKSI

Hasil penelitian Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2002, p.18) menyatakan bahwa kecenderungan sikap kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis ketika ada faktor mediator yaitu orientasi pasar tetapi mempengaruhi negatif atau tidak signifikan ketika tidak ada faktor mediator yaitu orientasi pasar, yang mendukung hasil penelitian Covin dan Slevin (1989 dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002, p.22) menemukan bahwa kecenderungan sikap kewirausahaan tidak secara signifikan berhubungan dengan kinerja bisnis. Hasil penelitian Slater dan Naver (1995, p.63) yang menyatakan bahwa Orientasi pasar dan sikap kewirausahaan merupakan dasar budaya dalam pembentukan pembelajaran organisasional, untuk mengembangkan dan menggunakan pengetahuan baru dalam rangka meningkatkan kinerja. Narver dan Slater (1995) menyatakan area penting bagi penelitian lebih lanjut adalah pemahaman bagaimana fitur-fitur budaya organisasi memfasilitasi pembelajaran organisasional. Dan hasil penelitian terdahulu terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis. Maka rumusan masalah penelitian adalah "Faktor-faktor sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan pembelajaran organisasional yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis".

Dalam rangka menjawab permasalahan tersebut, maka dikembangkanlah sebuah model penelitian yang dibentuk dari berbagai telaah pustaka. Model penelitian ini terdiri dari lima buah hipotesis dengan empat variabel yaitu sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis. Analisis data terhadap 100 responden karyawan setingkat manajer dilakukan dengan alat analisis *Structural Equation Modeling* pada program AMOS 4.01.

Hasil analisis data membuktikan bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja bisnis dipengaruhi oleh tiga faktor baik itu secara langsung maupun tidak langsung, yaitu pembelajaran organisasional orientasi pasar dan sikap kewirausahaan.

Pada akhirnya, penelitian ini juga menghubungkan hasil penelitian dengan implikasi teoritis dan implikasi kebijakan yang dikemukakan pada bab kesimpulan. Beberapa keterbatasan dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan acuan bagi para peneliti selanjutnya.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat rahmatNya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Analisis Pengaruh Sikap Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Bisnis; Studi Empiris pada Industri Garmen di Semarang”. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan tingkat sarjana S-2 pada program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

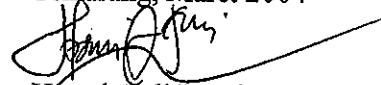
Penulisan tesis ini tidak terlepas dari dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, maka dari itu selayaknya pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. Sutopo, MS selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan dan petunjuk sehingga tulisan ini dapat terselesaikan.
3. Drs. Djuwadi, MBA selaku Dosen Pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan dan masukan sehingga tulisan ini dapat terselesaikan.
4. Drs. Murdiantono, MSc selaku Dewan Penguji I yang telah memberikan saran dan kritik sehingga tulisan ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Dra. Yoestini, Msi selaku Dewan Penguji II yang telah memberikan yang telah memberikan saran dan kritik sehingga tulisan ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Drs. Harry Susanto, MMR selaku Dewan Penguji III yang telah memberikan saran dan kritik sehingga tulisan ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Kedua orang tuaku yang selalu berdoa hingga terselesaikannya tesis ini.

8. Anita Tri Widiati yang telah membantu dan memotivasi penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
9. Rekan-rekan Angkatan XVIII B pagi yang telah memberikan dukungan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan tesis ini sangat diharapkan. Semoga tesis ini dapat memberikan sumbangan yang berarti.

Semarang, Maret 2004



Hasmi Ardi Fauzi

NIM. C4A002137

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	I
Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Persembahan.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAKSI.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2. Manfaat Penelitian.....	7
1.4 Asumsi Dasar.....	7
1.5 Outline Tesis.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Konsep Dasar.....	17
2.2.1. Kinerja Bisnis.....	17
2.2.2. Pembelajaran Organisasional.....	18
2.2.3. Kewirausahaan.....	23
2.2.4. Orientasi Pasar.....	27
2.3 Kewirausahaan dan Kinerja Bisnis.....	31
2.4 Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Pembelajaran Organisasional.....	32
2.5 Orientasi Pasar dan Kinerja Bisnis.....	34
2.6 Pembelajaran Organisasional dan Kinerja Bisnis.....	35
2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	38
2.8 Indikator Variabel.....	38
2.8.1 Indikator Variabel Sikap Kewirausahaan.....	38
2.8.2 Indikator Variabel Orientasi Pasar.....	39
2.8.3 Indikator Variabel Pembelajaran Organisasional.....	40
2.8.4 Indikator Variabel Kinerja Bisnis.....	41
2.9 Definisi Operasional Variabel.....	42
2.10 Hipotesis.....	43
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	44

3.2 Populasi dan <i>Sampling</i>	45
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	47
3.4 Teknik Analisis Data.....	48
BAB IV ANALISIS DATA	
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif.....	60
4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....	61
4.2.1 Langkah 1 : Pengembangan Model Teoritis.....	62
4.2.2 Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>).....	62
4.2.3 Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam persamaan.....	62
4.2.4 langkah 4 : Memilih Matriks input dan Teknik Estimasi.....	62
4.2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	63
4.2.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	66
4.2.4.3 Analisis Structural Equation Model.....	68
4.2.5 Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi.....	72
4.2.6 Langkah 6 : Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	72
4.2.6.1 Evaluasi <i>Univariate Outlier</i>	72
4.2.6.2 Evaluasi <i>Multivariate Outlier</i>	73
4.2.6.3 Uji Normalitas Data.....	74
4.2.6.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas.....	75
4.2.6.5 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	75
4.2.7 Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model	76
4.3 Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	76
4.3.1 Uji <i>Reliability</i>	76
4.3.2 <i>Variance Extract</i>	78
4.4 Pengujian Hipotesis.....	80
4.4.1 Uji Hipotesis 1	81
4.4.2 Uji Hipotesis 2	81
4.4.3 Uji Hipotesis 3	81
4.4.4 Uji Hipotesis 4	82
4.4.5 Uji Hipotesis 5	82
4.5 Analisis Pengaruh.....	83
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1 Simpulan Penelitian.....	86
5.2 Simpulan Hipotesis	88
5.3 Simpulan Masalah Penelitian	91
5.4 Implikasi Teoritis	95
5.5 Implikasi Kebijakan Manajerial	99
9.5 Keterbatasan Penelitian	104
9.6 Agenda Penelitian Mendatang.....	105

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel.....	42
Tabel 3.1 Penggolongan Populasi dan Sampel Industri Garmen	45
Tabel 3.2 Dimensi-dimensi dari variabel serta pengukurannya.....	51
Tabel 3.3 Model Persamaan Struktural.....	52
Tabel 3.3 Model Pengukuran.....	52
Tabel 3.4. <i>Goodness of Fit Index</i>	58
Tabel 4.1 Penggolongan Populasi dan Sampel Industri Garmen Bulan Oktober 2003.....	61
Tabel 4.2 <i>Sample Covariance – Estimates</i>	63
Tabel 4.3 Hasil Pengujian kelayakan Model untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	64
Tabel 4.4 <i>Regression Weight</i> pada Analisis pada Analisis Faktot Konfirmatori I	65
Tabel 4.5 Hasil Pengujian Kelayakan Model untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	67
Tabel 4.6 <i>Regression Wegiht</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	67
Tabel 4.7 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	70
Tabel 4.8 <i>Regression Weights</i>	71
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif.....	73
Tabel 4.10 <i>Assesment of Normality</i>	74
Tabel 4.11 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	75
Tabel 4.12 <i>Standadized Residual Covariance</i>	76
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	79
Tabel 4.14 <i>Regression Weights</i>	80
Tabel 4.15 Kesimpulan Hipotesis.....	83
Tabel 4.16 Estimasi Pengaruh Langsung	84
Tabel 4.17 Estimasi Pengaruh Tidak Langsung	84
Tabel 4.18 Estimasi Pengaruh Total	85
Tabel 5.1 Implikasi Teoritis	98
Tabel 5.2 Implikasi Manajerial	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	38
Gambar 2.2. Variabel Kewirausahaan.....	39
Gambar 2.3. Variabel Orientasi Pasar.....	40
Gambar 2.4. Variabel Pembelajaran Organisasional.....	41
Gambar 2.5. Variabel Variabel Kinerja Bisnis.....	41
Gambar 3.1 Diagram Alur	50
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	64
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	66
Gambar 4.3 Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i>	69

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner
Data Industri Garmen
Coding Hasil Penelitian
Output *Structural Equation Model*

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam pengkajian daya tahan keunggulan bersaing, Williams (1992 dalam Narver dan Slater, 1995, p.66) menemukan bahwa semua industri mengalami perubahan substansial, apakah didorong oleh konsumen, pesaing, atau teknologi suplier. Narver dan Slater (1995, p.66) menyatakan bahwa perubahan ini menciptakan tekanan terus-menerus pada bisnis untuk memperluas produk dan jasanya, guna mempertahankan atau meningkatkan nilai mereka bagi konsumen, karena tidak ada *customer benefit* yang dapat dipenuhi oleh pesaing.

Hamel (1995, p.36) menyatakan bahwa persaingan yang akan datang adalah mengantisipasi peluang-peluang di masa datang, yang berarti perusahaan harus dapat melihat masa depan sebelum masa itu datang. Ketika sebuah sistem organisasi memberikan gambaran unik tentang peluang-peluang di pasar baru atau yang sudah ada, organisasi cakup dalam berbagai aplikasi (Hamel dan Prahalad, 1994 dalam Narver dan Slater, 1995, p.66)

Hamel (1995, p.36) juga menyatakan bahwa cara mengembangkan kepekaan terhadap peluang adalah memikirkan perusahaan sebagai sebuah portofolio kompetensi inti daripada unit bisnis secara individual. Ketika perusahaan sadar sebagai portofolio kompetensi, keseluruhan jangkauan baru merupakan peluang potensial yang terbuka. (Hamel, 1995, p.37).

Kemudian Suryana (2003, p.1) menyatakan bahwa kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang (Suryana, 2000, p.1).

Salah satu sudut pandang penelitian yang terus menarik perhatian para peneliti pemasaran (antara lain Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990; Pelham dan Wilson, 1996; Ferdinand, 1999; Ferdinand, 2002, p.146) adalah bagaimana perusahaan menyasati pesaing untuk mendapatkan pelanggan dan bagaimana menyasati pelanggan untuk menggeser posisi-posisi stratejik yang dimiliki oleh pesaing.

Day (1990 dalam Pelham dan Wilson, 1996, p.27) telah mengingatkan bahwa konsep marketing sebagai sebuah filosofi bisnis, hal ini memotivasi Jaworski dan Kohli (1993) dan Narver dan Slater (1990) untuk meneliti pengaruh dari penerapan filosofi konsep marketing melalui perilaku-perilaku orientasi pasar. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang secara efektif dan efisien menciptakan kepastian perilaku-perilaku penciptaan nilai unggul pada konsumen dan kinerja unggul pada bisnis.

Hasil penelitian lebih lanjut dari Narver dan Slater (1995, p.66) menyatakan bahwa kondisi apakah yang perlu bagi konfigurasi spesifik budaya untuk menghasilkan keunggulan bersaing dan kinerja unggul? Sebuah organisasi memiliki landasan bagi keunggulan bersaing yang awet ketika organisasi tersebut memiliki ketrampilan atau sumber yang (1) memberikan nilai unggul bagi

konsumen, (2) sulit ditiru, dan (3) cakap dalam berbagai aplikasi (Barney, 1991; Day dan Wensley, 1988 dalam Narver dan Slater, 1995, p.66).

Adapun Farrell (2000, p.202) menyatakan bahwa selama dekade sebelumnya, sebuah arus tetap dari penelitian yang telah dikembangkan terdahulu berhubungan dengan konstruk orientasi pasar. Tentu saja, perusahaan telah didorong untuk meningkatkan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis mereka (Jaworski dan Kohli, 1993, p.64). Bagaimanapun, terciptanya argumen yang berorientasi pasar mungkin belum cukup (Farrell, 2000, p. 202), dan kemampuan dari organisasi untuk belajar lebih cepat daripada pesaing mungkin menjadi satu-satunya sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. (DeGeus, 1988; Dickson, 1992; Slater dan Narver, 1995, p.66).

Slater dan Naver (1995, p.63) menyatakan bahwa organisasi yang efektif adalah hasil konfigurasi praktek-praktek manajemen yang memfasilitasi pengembangan pengetahuan yang menjadi dasar keunggulan bersaing. Orientasi pasar dan sikap kewirausahaan merupakan dasar budaya dari pembentukan pembelajaran organisasional, dengan mengembangkan dan menggunakan pengetahuan baru dalam rangka meningkatkan kinerja.

Penelitian Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2002, p.18) menunjukkan indikasi bahwa kecenderungan sikap kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis ketika ada faktor mediator yaitu orientasi pasar tetapi mempengaruhi negatif atau tidak signifikan ketika tidak ada faktor mediator yaitu orientasi pasar.

Barrett, Balloun dan Weinstein (2000, p.57) menyatakan bahwa *corporate entrepreneurship* berhubungan sangat kuat dengan kinerja bisnis, berdasarkan fakta makin besar perusahaan maka makin besar hubungannya dengan kinerja.

Berbeda dengan hasil penelitian Puffer dan McCarthy (2001, p.25) yang menyatakan bahwa pola pikir wirausaha sebagai elemen kunci, dengan pola pikir ini, dikombinasi dengan kreativitas memakai sumber daya yang seadanya dan efektifitas memahami kondisi persaingan yang tajam dapat menghasilkan sasaran atau kinerja yang diinginkan dan keputusan yang tepat.

Dan hasil penelitian Schindehutte, Morris dan Kuratko (2000, p.24) yang menyatakan bahwa inisiatif kewirausahaan cenderung memotivasi untuk tumbuh, mencari pendapatan atau keuntungan, kepuasan personal dan meningkatkan kinerja.

Fakta-fakta di atas tidak sesuai dengan hasil penelitian Slater dan Naver (1995, p.63) yang menyatakan bahwa Orientasi pasar dan sikap kewirausahaan merupakan dasar budaya dalam pembentukan pembelajaran organisasional, untuk mengembangkan dan menggunakan pengetahuan baru dalam rangka meningkatkan kinerja. Menurut Stambaugh (1995, p.35), apakah perusahaan mempunyai kepekaan terhadap keinginan pelanggan dan apakah perusahaan telah memberikan produk atau jasa yang berkualitas tinggi. Perusahaan berusaha secara terus menerus mempelajari konsumen, pesaing, supplier dan setiap orang. Mereka berkerja sesuai dengan perubahan lingkungan, kebutuhan konsumen dan harapan yang secara terus menerus bergeser. Mereka belajar bagaimana bekerja secara

efektif dalam lingkungan yang kompleks dengan menciptakan proses pembelajaran secara terus menerus, di semua tingkat organisasi.

1.2 Perumusan Permasalahan

kemampuan dari organisasi untuk belajar lebih cepat daripada pesaing mungkin menjadi satu-satunya sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. (DeGeus, 1988; Dickson, 1992; Slater dan Narver, 1995, p.66).

Narver dan Slater (1995, p.72) menyatakan area penting bagi penelitian lebih lanjut adalah pemahaman bagaimana fitur-fitur budaya organisasi memfasilitasi pembelajaran organisasional. Dan hasil penelitian terdahulu terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis, yaitu:

1. Hasil penelitian Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2002, p.18) menyatakan bahwa kecenderungan sikap kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis ketika ada faktor mediator yaitu orientasi pasar tetapi mempengaruhi negatif atau tidak signifikan ketika tidak ada faktor mediator yaitu orientasi pasar, yang mendukung hasil penelitian Covin dan Slevin (1989 dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002, p.22) menemukan bahwa kecenderungan sikap kewirausahaan tidak secara signifikan berhubungan dengan kinerja bisnis.
2. Tetapi beberapa peneliti menemukan hubungan positif, seperti Zahra (1991 dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002, p.22) menemukan kecenderungan sikap kewirausahaan berhubungan positif dengan kinerja

bisnis, dan hasil penelitian Schindehutte, Morris dan Kuratko (2000, p.24) yang menyatakan bahwa inisiatif kewirausahaan cenderung memotivasi untuk mencari pendapatan atau keuntungan, dan meningkatkan kinerja. Puffer dan McCarthy (2001, p.25) menemukan pola pikir dan sikap kewirausahaan dapat menghasilkan sasaran atau kinerja yang diinginkan dan keputusan yang tepat.

3. Hasil penelitian Slater dan Naver (1995, p.63) yang menyatakan bahwa Orientasi pasar dan sikap kewirausahaan merupakan dasar budaya dalam pembentukan pembelajaran organisasional, untuk mengembangkan dan menggunakan pengetahuan baru dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas peneliti akan membuktikan bahwa sikap kewirausahaan berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis dan tidak langsung terhadap kinerja bisnis ketika ada faktor mediator yaitu orientasi pasar. Dan Menguji bahwa orientasi pasar dan sikap kewirausahaan merupakan dasar budaya dalam pembentukan pembelajaran organisasional untuk meningkatkan kinerja bisnis. Maka rumusan masalah penelitian adalah “Faktor-faktor sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan pembelajaran organisasional yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis”.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sikap kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, pengaruh sikap kewirausahaan terhadap pembelajaran organisasional, pengaruh orientasi pasar terhadap pembelajaran organisasional dan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis serta pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi industri garmen dalam meningkatkan kinerja bisnis yang berkelanjutan melalui pembelajaran organisasional.
2. Kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen dan pemasaran, terutama yang berkaitan dengan pembelajaran organisasional.

1.4 Asumsi Dasar

Asumsi dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi dan tujuan responden yang menjadi obyek penelitian dalam mengisi kuesioner yang diajukan dianggap tidak membawa pengaruh atau dengan kata lain diabaikan.

1.5 Outline Tesis

Outline tesis memberikan gambaran secara garis besar mengenai isi tesis ini. Secara garis besar isi tesis ini terdiri dari beberapa bagian yang disusun dalam beberapa bab, yaitu :

Bab I merupakan Bab Pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, asumsi dasar, dan *outline* tesis

Bab II menguraikan tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian, indikator variabel, posisi penelitian, definisi-definisi utama, hipotesis dan definisi operasional.

Bab III berisi tentang metode penelitian yang menjabarkan jenis dan sumber data, populasi dan *sampling*, metode pengumpulan data, teknik analisis.

Bab IV memuat uraian mengenai analisis data yang berisi gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, proses analisis data dan pengujian model penelitian, uji reliabilitas dan *variance extract*, dan pengujian hipotesis.

Bab V membahas mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan yang menjabarkan tentang kesimpulan hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang diambil sebagai rujukan untuk penelitian yang berasal dari beberapa jurnal penelitian yang terdahulu.

Sinkula, et. al., (1999) menunjukkan kualitas dan efisiensi yang menyatakan bahwa organisasi pembelajaran adalah fungsi dari nilai-nilai inti yang berinteraksi dengan perilaku pemrosesan informasi pasar dan aksi-aksinya, tingginya derajat konstruk (orientasi pembelajaran) akan meningkatkan nilai-nilai spesifik pembelajaran dari organisasi.

1. Sinkula, James M., William E. Baker dan Thomas Noordewier (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 4, p. 305-318.

PENELITIAN	Peneliti mereview konsep organisasi pembelajaran dan mengembangkan konseptual framework terhadap modeling, pengujian empiris terhadap orientasi pembelajaran (konstruk berbasis nilai) dan informasi pasar yang telah dihasilkan (konstruk berbasis pengetahuan) terhadap perubahan strategi pemasaran.
MODEL HIPOTESIS PENELITIAN &	<p style="text-align: center;"> Organizational Values Actions Market Information Processing Behavior Organizational </p> <p>CL: Commitment to Learning, SV: Shared Vision, OM: Open Mindedness, LO: Learning Orientation, MIG: Market Information Generation, MID: Market Information Dissemination, MPD: Marketing Program Dynamism</p>
KESIMPULAN & HASIL	Organisasi mungkin belajar secara aktif atau pasif, karena kemauan atau desakan seperti kebutuhan, yang secara sistematis menganalisis atau coba-coba, dan melalui umpan balik jangka pendek vs jangka panjang dari lingkungan yang stabil atau dinamis, oleh karena itu tidak

	menunjukkan model organisasi pembelajaran, tetapi menunjukkan kualitas dan efisiensi yang menyatakan bahwa organisasi belajar adalah fungsi dari nilai-nilai inti yang berinteraksi dengan perilaku pemrosesan informasi pasar dan aksi-aksinya. Tingginya derajat konstruk (orientasi pembelajaran) akan meningkatkan nilai-nilai spesifik pembelajaran dari organisasi.
PENELITIAN YANG AKAN DATANG	Penelitian yang dapat diturunkan : 1. Eksplor, lebih terperinci proses menghasilkan dan penyebaran informasi, proses interpretasi organisasi dan komponen dari memori organisasi yang mempengaruhi kinerja pemasaran. Fokusnya terhadap kualitas proses. 2. Mengetahui lebih lanjut tentang dinamika nilai-nilai pembelajaran, perilaku pemrosesan informasi pasar dan aksi-aksi organisasi yang relevan terhadap pemahaman bagaimana peningkatan kinerja organisasi dihasilkan. 3. Penelitian yang menggambarkan teori organisasi pembelajaran kedalam debat pembuatan keputusan strategik organisasi. Yang meneliti hubungan antara orientasi pembelajaran, perilaku pemrosesan informasi pasar, aksi organisasi dan kinerja organisasi.

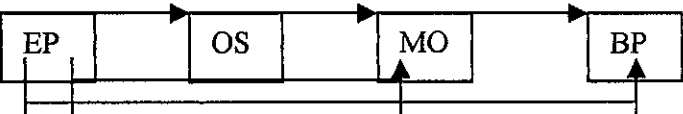
Kemudian Baker dan Sinkula (1999) menyatakan bahwa orientasi pasar berhubungan positif signifikan dengan indikator kinerja organisasi (pangsa pasar, kesuksesan produk baru dan kinerja keseluruhan).

2. Baker, William E. dan James M. Sinkula (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, p. 411-427.

PENELITIAN	Meneliti hubungan dan perbedaan antara orientasi pembelajaran yang merupakan karakteristik organisasi, orientasi pasar dan kinerja organisasi
MODEL HIPOTESIS PENELITIAN	<p>MO: Market Orientation, LO: Learning Orientation, OP: Organizational Performance.</p>
KESIMPULAN & HASIL	Orientasi pasar berhubungan positif signifikan dengan indikator OP (market share, kesuksesan produk baru dan kinerja keseluruhan), orientasi pembelajaran berhubungan positif signifikan terhadap market share, kesuksesan produk baru dan kinerja keseluruhan, hubungan antara orientasi pasar dan market share akan meningkat jika orientasi pembelajaran meningkat, hubungan antara orientasi pasar dan kinerja keseluruhan tidak signifikan, semakin kuat hubungan antara orientasi pasar dan kesuksesan produk baru akan lemah jika orientasi pembelajaran meningkat jadi kemungkinan perusahaan dengan orientasi pasar yang tinggi akan kurang percaya terhadap orientasi pasar (atau orientasi yang lain)
PENELITIAN YANG AKAN DATANG	Meneliti yang mengarah : 1. Pada penemuan cara untuk operasionalisasi adaptive learning dan generative learning dan model yang mempengaruhi efektifitas dan tingkat adaptasi, 2. Meneliti kebutuhan akan operasionalisasi imitative dan inovatif terhadap pembelajaran.

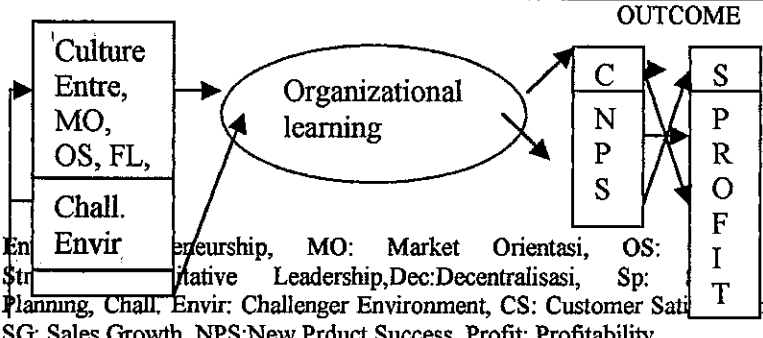
Hasil penelitian Matsuno, Mentzer dan Ozsomer menunjukkan bahwa kecenderungan sikap kewirausahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis secara langsung, jika ada faktor perantara yaitu orientasi pasar maka akan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja bisnis.

3. Ken Matsuno, John T. Mentzer, & Aysecul Ozsomer (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance". *Journal of Marketing*, vol. 66, July, p. 18-32.

PENELITIAN	Meneliti bagaimana orientasi pasar dan kecenderungan entrepreneurial mempengaruhi kinerja pasar.
MODEL & HIPOTESIS PENELITIAN	 <p>EP: Entrepreneurial Proclivity, OS: Organizational, MO: Market Orientation, BP: Business Performance.</p>
KESIMPULAN & HASIL	Kecenderungan entrepreneurial dan struktur organisasi berhubungan negatif dan signifikan, diharapkan struktur organisasi berhubungan negatif dengan orientasi pasar tetapi hanya indikator departementalisasi yang negatif dan signifikan, yang disebabkan data kurang mendukung terhadap indikator struktur organisasi yang lain tetapi data penelitian menyarankan semakin tinggi kecenderungan entrepreneurial maka semakin tinggi tingkat menghindari formalisasi, sentralisasi dan departementalisasi serta meningkatkan orientasi pasar melalui tingkat departementalisasi yang semakin rendah. Kecenderungan entrepreneurial secara positif dan langsung berhubungan dengan tingkat orientasi pasar. Orientasi pasar berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja bisnis, sedangkan hubungan tidak langsung antara kecenderungan entrepreneurial dengan kinerja bisnis secara positif.
PENELITIAN YANG AKAN DATANG	Penelitian lebih lanjut disarankan, 1. Penyelidikan lanjutan dalam memakai arah orientasi pasar dan kecenderungan kewirausahaan mempengaruhi struktur organisasi, proses dan ukuran yang berbeda terhadap kinerja bisnis, 2. penyelidikan terperinci kedalam proses orientasi pasar dan kecenderungan kewirausahaan yang dalam penerapan diharapkan menjadi produktif, seperti penyelidikan terhadap tipe pembelajaran yang terjadi ketika orientasi pasar dan kecenderungan kewirausahaan ada, 3. Tingginya minat praktisi dan akademik dalam organisasi pembelajaran, maka usaha mengintegrasikan tipe organisasi pembelajaran, kecenderungan kewirausahaan dan orientasi pasar akan memberikan nilai tambah, karena literatur strategi marketing menjelaskan relatif berjumlah sedikit terhadap jumlah penelitian terhadap kecenderungan kewirausahaan.

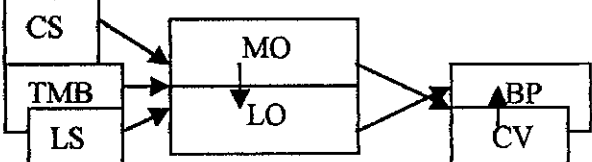
Narver dan Slater (1995) menggambarkan proses pengembangan organisasi dan penggunaan pengetahuan baru untuk meningkatkan kinerja, yang menunjukkan seperangkat elemen-elemen yang berhubungan dengan organisasi pembelajaran, yang memungkinkan bergerak cepat dan menyakinkan dalam memanfaatkan peluang dan memecahkan permasalahan.

4. Slater, Stanley F. dan John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, vol. 59, July), p.63-74.

PENELITIAN	Menggambarkan proses pengembangan organisasi dan penggunaan pengetahuan baru untuk meningkatkan kinerja, yang menunjukkan seperangkat elemen-elemen yang berhubungan dengan organisasi pembelajaran.
MODEL & HIPOTESIS PENELITIAN	 <p>Entrepreneurship, MO: Market Orientasi, OS: Strategic Alternative Leadership, Dec: Decentralisasi, Sp: Planning, Chall, Envir: Challenger Environment, CS: Customer Satisfaction, SG: Sales Growth, NPS: New Product Success, Profit: Profitability.</p>
KESIMPULAN & HASIL	Organisasi pembelajaran dikendalikan impian atau visi bersama yang memfokuskan energi anggota organisasi dalam menciptakan superior value untuk konsumen, organisasi secara terus-menerus mencari, memproses dan menyebarkan informasi lewat pengetahuan organisasi tentang pasar, produk, teknologi dan proses bisnis. Pengetahuan berdasar pengalaman, eksperimen dan informasi dari konsumen, supplier, pesaing dan sumber yang lain. Organisasi ini, yang memungkinkan bergerak cepat dan menyakinkan dalam memanfaatkan peluang dan memecahkan permasalahan.
PENELITIAN YANG AKAN DATANG	Penelitian yang disarankan yaitu lebih memperjelaskan penggunaan dan pemahaman tentang organisasi pembelajaran, seperti: 1. organisasi dihubungkan dengan superior performance, 2. generative learning menduduki posisi utama dalam keunggulan bersaing yang berkelanjutan, 3. framework praktek-praktek manajemen dengan mempertimbangkan moderator lingkungan relationship atau perbedaan gaya pembelajaran yang cocok dengan tipe strategi yang berbeda. Tantangan utama dari penelitian ini adalah validitas ukuran hasil pembelajaran.

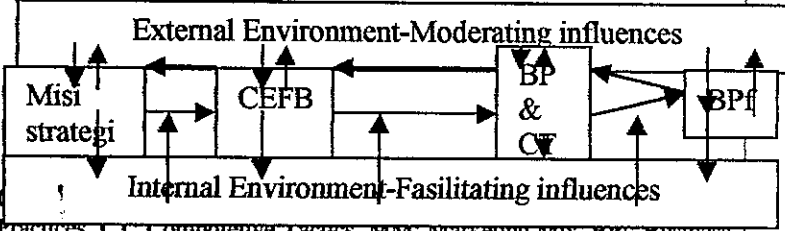
Farrel (2000) meneliti pengintegrasian konstruk perubahan organisasional strategis, orientasi pasar, perilaku top manajemen, gaya kepemimpinan, orientasi pembelajaran dan kinerja bisnis. Sedangkan hasil penelitian Farrel (2000) menyatakan bahwa tingkat penghindaran risiko secara signifikan mempengaruhi orientasi pembelajaran, dan persiapan menerima risiko sebagai bagian proses pembelajaran, orientasi pembelajaran akan mempengaruhi kinerja organisasi.

5. Farrell, Mark A. (2000), "Developing a Market-Oriented Learning Organisation". *Australian Journal of Management*, vo. 25, p.202-222.

PENELITIAN	Meneliti pengintegrasian konstruk perubahan organisasional strategis, orientasi pasar, perilaku top manajemen, gaya kepemimpinan, orientasi pembelajaran dan kinerja bisnis.
MODEL HIPOTESIS PENELITIAN	 <p>CS: Change Strategies, TMB: Top Management Behavior, LS: Leadership Style, MO: Market Orientation, LO: Learning Orientation, BP: Business Performance, CV: Control Variables.</p>
KESIMPULAN & HASIL	Secara signifikan berhubungan berkebalikan antara pendekatan yang direncanakan untuk perubahan manajemen dan orientasi pasar, akan semakin memperkecil tingkat orientasi pasar. Perubahan yang timbul (emergent) atau bottom-up akan mempunyai dampak positif terhadap orientasi pasar. Pendekatan bottom-up akan menghasilkan rasa kepemilikan atau internalisasi, maka semakin tinggi orientasi pembelajaran. Penekan top manajemen akan mempengaruhi orientasi pembelajaran, tingkat penghindaran risiko secara signifikan mempengaruhi orientasi pembelajaran, dan persiapan menerima risiko sebagai bagian proses pembelajaran. Perilaku manajemen, transformasi kepemimpinan mempengaruhi tingkat orientasi pembelajaran. Orientasi pembelajaran akan mempengaruhi kinerja organisasi.
PENELITIAN YANG AKAN DATANG	Meneliti pembelajaran secara aktual mengurangi cost proses organisasional. Menguji perubahan tindakan strategi sebagai variabel mediator antara orientasi pasar/ orientasi pembelajaran dan kinerja.

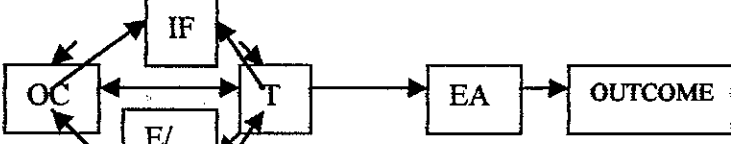
Barret, et. al. (2000) menunjukkan bahwa *corporate entrepreneurship* berhubungan sangat kuat dengan kinerja bisnis, perusahaan dapat inovatif, memahami risiko dan proaktif terhadap persaingan dan pelanggannya.

6. Barret, Hilton, Joseph L. Balloun dan Art Weinstein (2000), "Marketing Mix Factors as Moderators of The Corporate Entrepreneurship-Business Performance Relationship- A Multistage, Multivariate Analysis", *Journal of Marketing Theory and Practice*, p.50-62.

PENELITIAN	Meneliti hubungan antara <i>corporate entrepreneurship</i> (CE) behavior dan kinerja bisnis, juga menguji penerapan faktor-faktor marketing mix yaitu promosi, kualitas produk dan harga berfungsi sebagai moderator dalam model hubungan ini.
MODEL HIPOTESIS PENELITIAN	 <p>Practices, CI: Competitive tactics, MM: Marketing mix, BPI: Business Performance.</p>
KESIMPULAN & HASIL	Corporate entrepreneurship berhubungan sangat kuat dengan kinerja bisnis. Berdasar fakta, ukuran perusahaan bertambah besar makin tinggi hubungannya dengan kinerja, dan lebih penting praktek yang terjadi yaitu penggunaan antisipasi marketing, perusahaan medium dan besar dapat inovatif, memahami risiko, dan proaktif terhadap persaingan dan pelanggannya. Dan aktifitas marketing digunakan untuk meningkatkan kinerja bisnis. Bagaimanapun faktor-faktor marketing mix yaitu promosi, kualitas produk dan harga tidak variabel moderating antara CE dan kinerja bisnis. Maksudnya tiap faktor marketing mix hanya satu bagian dari penerapan strategi melalui orientasi pasar.
PENELITIAN YANG AKAN DATANG	Lebih ditingkatkan penelitian hubungan CE dan Marketing dan lebih diperluas cakupannya, seperti: 1. Manufakturing, sektor jasa, health care perusahaan, lingkungan dinamis, teknologi canggih, 2. Responden yang bervariasi (seperti keuangan, marketing dan engineering) juga variasi level manajemen (perusahaan, unit bisnis dan program), 3. Pendekatan siklus hidup industri.

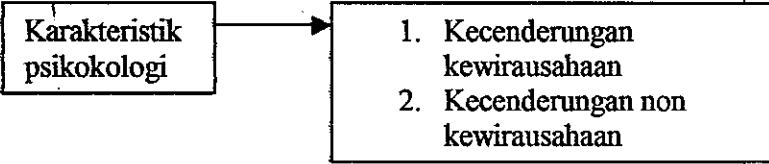
Schindehute, et. al. (2000) menunjukkan bahwa aktifitas kewirausahaan berhubungan dengan kinerja, inisiatif kewirausahaan ini lebih didorong oleh persepsi adanya peluang dibalik ancaman.

7. Schindehute, Minet , Michael H. Morris dan Donald F. Kuratko (2000), "Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and the Marketing Function". *Journal of Marketing Theory and Practice*, p. 18-30.

PENELITIAN	Hubungan antara kewirausahaan dan marketing, karakteristik spesifik keterlibatan marketing seperti pattern, timing dan skope atau input dihubungkan dengan tipe-tipe pencetus kewirausahaan.
MODEL & HIPOTESIS PENELITIAN	 <p>OC:Organizational Characteristic, IF: Individual Factors, E/EF: Environment External Factors, T: Trigger, EA: Entrepreneurial Activity.</p>
KESIMPULAN & HASIL	Pencetus adalah bagian dari program strategis dalam perusahaan, inisiatif dari pekerja, permintaan konsumen, ancaman / aksi pesaing dan inisiatif marketing baru. Faktor-faktor internal umumnya yang ada adalah inisiatif pekerja, program strategis, target pertumbuhan baru, inisiatif marketing baru dan hubungan masyarakat/ image. Prinsip pencetus eksternal adalah permintaan konsumen yang spesifik, ancaman pesaing dan perubahan gaya hidup atau harapan. Inisiatif kewirausahaan lebih didorong oleh persepsi adanya peluang dibalik ancaman. Akhirnya melihat tipe pencetus yaitu inovasi yang dihasilkan, tingkat inovatif dan kesuksesan proyek. Dimana pencetus adalah internal, inovasi secara signifikan meningkat melebihi status quo dan lebih disukai hasil dalam proses inovasi (sebagai kebalikan terhadap inovasi produk dan jasa).
PENELITIAN YANG AKAN DATANG	Pencetus adalah penting tetapi sedikit memahami fenomena dalam corporate entrepreneurship, dan marketing dapat memainkan peranan yang bermakna dalam mendorong proses corporate entrepreneurship.

Koh (1998) menunjukkan bahwa kecenderungan sikap kewirausahaan secara signifikan berhubungan dengan karakteristik psikologi, penilaian karakteristik psikologi kewirausahaan semakin tinggi maka semakin tinggi sikap kewirausahaan.

8. Hian Chye Koh (1998), "Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, number 3, p. 12-25.

PENELITIAN	Meneliti kecenderungan kewirausahaan yang secara signifikan berhubungan dengan karakteristik psikologi: need for achievement, locus of control, kecenderungan mengambil risiko, toleransi terhadap ambiguitas, percaya diri dan inovatif.
MODEL & HIPOTESIS PENELITIAN	
KESIMPULAN & HASIL	Kecenderungan kewirausahaan secara signifikan berhubungan dengan karakteristik psikologi, contoh seorang yang diuji maka penilaiannya menggunakan karakteristik kewirausahaan, jika tinggi maka cenderung berorientasi kewirausahaan dan sebaliknya.
PENELITIAN YANG AKAN DATANG	1. menguji hubungan antara karakteristik psikologi dan kecenderungan kewirausahaan lebih diperluas faktor-faktor yang lain, seperti keuangan, famili dan dukungan lingkungan, peristiwa tertentu, faktor push dan pull, efek demonstrasi, dll. 2. Meneliti hubungan kepemimpinan dan keputusan kewirausahaan.

2.2 Konsep Dasar

2.2.1 Kinerja Bisnis

Kinerja dalam kamus lengkap Bahasa Indonesia (Tim Prima Pena) merupakan sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan, sehingga kinerja bisnis adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan oleh perusahaan dalam melakukan aktifitas-aktifitas bisnisnya. Barret, et. al. (2000, p.52) menyatakan bahwa kinerja bisnis menunjukkan “bagaimana kita mengevaluasi kesuksesan pasar kita”

Realitas strategi dan persaingan yang ketat mengakibatkan adanya pergeseran dari kepercayaan satu-satunya pengukuran berbasis keuangan ke arah variabel-variabel yang lain, seperti kualitas, efektifitas manufakturing, inovasi dan kepuasan konsumen (Eccles, 1991; Kaplan dan Norton, 1992 dalam Fahy, et.al., 2000, p.71). Bagaimanapun, diakui adanya kelebihan dan kekurangan yang spesifik dalam pengukuran (Doyle 1994 dalam Fahy, et. al., 2000, p.71) dan usaha-usaha pengukuran seharusnya dicocokkan sesuai dengan strategi yang dipilih (Eccles, 1991 dalam Fahy, et. al.,2000, p.71)

Ada lima dimensi dari kinerja bisnis relatif terhadap semua pesaing yang lain dalam melayani segmen pasar, yaitu: (a) *customer retention*, (b) kesuksesan produk baru, (c) pertumbuhan penjualan, (d) *return on investment*, dan (e) keseluruhan kinerja. Lima dimensi ini dipakai sebagai indikator dalam skala yang telah terjumlahkan yang disebut kinerja bisnis, sesuai dengan penelitian terdahulu (Narver & Slater, 1990; Oczkowski & Farrell 1998 dalam Farrell 2000, p.210), misalnya Narver dan Slater (1995, p.66) menyatakan bahwa *superior outcome*

seperti paling banyak kesuksesan penjualan produk baru, *superior customer retention*, penilaian kualitas tertinggi oleh konsumen dan superior pertumbuhan dan / atau profitabilitas. sedangkan Kohli dan Jaworski (1990, p13) menyatakan bahwa indikator kinerja bisnis seperti ROI, keuntungan, volume penjualan, pangsa pasar dan pertumbuhan penjualan. Dalam penelitian Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2002, p.24) mengukur kinerja bisnis dengan *self-reported*, indikator kinerja bisnis secara relatif yaitu pangsa pasar, persentase penjualan produk baru terhadap total penjualan dan ROI.

Penelitian ini menggunakan indikator kinerja bisnis dari Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2002, p.24) mengukur kinerja bisnis dengan *self-reported*, indikator kinerja bisnis secara relatif yaitu:

1. pangsa pasar
2. persentase penjualan produk baru terhadap total penjualan
3. ROI.

2.2.2 Pembelajaran Organisasional

Pada dasarnya, pembelajaran organisasional adalah pengembangan dari pengetahuan atau wawasan baru yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Sinkula, 1994 dalam Narver & Slater, 1995, p.63), atau proses peningkatan kegiatan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Fiol & Lyles, 1985 dalam Farrell, 2000, p.208), pembelajaran organisasional terjadi pada ketrampilan organisasi untuk menciptakan, menyerap dan menyebarkan

pengetahuan dan menjadi mampu memodifikasi perilaku yang mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru (Garvin 1993 dalam Farrell, 2000, p.208).

Pembelajaran (*learning*) memfasilitasi perubahan sikap / perilaku yang menuntun untuk peningkatan kinerja, dimana pembelajaran organisasional diarahkan oleh suatu visi bersama yang memfokuskan energi dari anggota organisasi dalam rangka menciptakan nilai yang lebih (*superior value*) bagi pelanggan (Narver dan Slater, 1995, p.66).

Sifat pembelajaran organisasional yang dinamis memberikan peranan penting pada tindakan-tindakan individual pada interaksi organisasional dengan lingkungan, respon-respon lingkungan dan respon interpretasi oleh individu, yang belajar memperbaiki kepercayaan tentang hubungan sebab-akibat (Lee, Courtney & O'Keefe, 1992 dalam Baker & Sinkula, 1999, p.412). Timbulnya pembelajaran organisasional disebabkan adanya pendeteksian penyimpangan hasil yang diharapkan, kemudian perusahaan melakukan perubahan-perubahan koreksi yang diperlukan.

Macam pembelajaran organisasional ada dua yaitu:

1. *Adaptive learning* (Senge, 1990 dalam Narver & Slater, 1995, p. 64) adalah bentuk paling dasar dari pembelajaran, timbul dalam suatu kumpulan dari mengakui dan tidak mengakui pembatas (batas pembelajaran) yang mencerminkan asumsi-asumsi organisasi tentang lingkungan dan dirinya sendiri
2. *Generative learning* (Senge, 1990 dalam Narver & Slater, 1995, p.64) yang timbul ketika organisasi mempunyai kemauan untuk

mempertanyakan asumsi-asumsi yang telah lama dipegang tentang misi, konsumen, kemampuan atau strategi. Hal ini memerlukan pengembangan cara baru dari memandang dunia berdasar pemahaman terhadap sistem dan hubungan kunci masalah dan peristiwa.

Adapun pembelajaran organisasional mempunyai empat tahapan proses (Hurber, 1991 dalam Baker & Sinkula, 1999, p.412) yaitu:

1. Penyerapan informasi (*information acquisition*) adalah proses informasi mana yang berlaku.
2. Distribusi adalah proses informasi mana yang dibagi.
3. Interpretasi adalah proses informasi mana yang diberikan makna dan ditransformasikan ke dalam pengetahuan.
4. Memori adalah proses informasi atau pengetahuan mana yang disimpan untuk penggunaan lebih lanjut.

Penyerapan informasi (*informasi acquisition*), informasi mungkin diperoleh dari pengalaman langsung, pengalaman yang lain atau memori organisasi. Kurva pembelajaran atau pengalaman menunjukkan ilustrasi yang jelas terhadap perolehan pengetahuan dari pengalaman internal (disebut "*Exploitation*" oleh March, 1991 dalam Narver & Slater, 1995, p.64) dan pengaruh kumulatif produksi dan pengalaman pemakai terhadap produktifitas manufakturing, contoh pembelajaran dari pengalaman eksternal (disebut "*Exploration*" oleh March, 1991 dalam Narver & Slater, 1995, p.64).

Distribusi atau penyebaran informasi, pembelajaran organisasional dapat membedakan dari pembelajaran personal oleh penyebaran informasi dan penyelesaian interpretasi informasi secara bersama. Efektifitas penyebaran atau kebersamaan, peningkatan nilai informasi ketika tiap bagian informasi dapat dilihat dalam konteks yang lebih luas oleh semua pemain organisasional yang mungkin menggunakan atau dipengaruhi olehnya, dan dapat memberikan umpan balik usulan, penjelasan tambahan dan modifikasi yang menyediakan wawasan baru untuk pengirim (Glazer, 1991; Quinn 1992 dalam Narver & Slater, 1995, p.65).

Ketika organisasi mengurangi hambatan fungsional yang menghalangi aliran informasi dari pengembangan ke manufaktur ke penjualan ke marketing, maka mereka meningkatkan kemampuan organisasi untuk membuat keputusan yang cepat dan menjalankannya secara efektif (Narver & Slater, 1995, p.65).

Interpretasi bersama, timbulnya pembelajaran organisasional dalam beberapa unit bisnis harus membuat konsensus terhadap pemberian makna informasi dan implikasinya (Day 1994 dalam Narver & Slater, 1995, p.65). Konsensus secara umum dibutuhkan dan penting dalam menginterpretasikan informasi dan memori organisasional, sebelum sebuah organisasi dapat menghasilkan informasi dan menyebarkan informasi, harus diinterpretasikan terlebih dahulu. Efektifitas pemrosesan informasi pasar tergantung tingkat penggunaan model mental bersama untuk menginterpretasikan informasi yang cukup mewakili keadaan sesungguhnya dan secara khusus mempunyai asumsi

tentang pasar dan kunci hubungan antara tindakan dan hasil yang akurat dan kebersamaan dalam organisasi (Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p.308)..

Memori organisasional, memori organisasional adalah kumpulan pengetahuan organisasi dan mengandung teori, model mental bersama, database informasi, formalisasi prosedur, rutinitas dan budaya yang menjadi pedoman perilaku (Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p.308). Organisasi dapat belajar dari pengalaman-pengalaman masa lalu yang mempengaruhi kemampuan untuk mempertahankan langkah yang mantap terhadap pembelajaran secara terus menerus atau berkesinambungan dibangun dari masa lalu. Tanpa efektifitas memori organisasi, perusahaan mungkin terperangkap jebakan dimana usaha pembelajaran dilakukan terus menerus tetapi gagal dalam menghasilkan peningkatan kinerja pasar dalam jangka panjang..

Menurut Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p. 309), bahwa nilai organisasional yang berhubungan dengan kemampuan pembelajaran organisasional adalah komitmen terhadap pembelajaran, berpikir terbuka dan visi bersama.

Komitmen terhadap pembelajaran mempengaruhi organisasi untuk meningkatkan budaya pembelajaran, perusahaan yang komitmen terhadap pembelajaran membutuhkan pemahaman penyebab dan dampak dari setiap kegiatan, perusahaan selalu mendeteksi dan mengoreksi kesalahan dalam penggunaan teori, jika perusahaan menempatkan sedikit nilai-nilai terhadap pembelajaran sedikit juga pelajaran yang diambil dari masa lalu (Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p. 309).

Menurut Sinkula, Baker dan Noordewier. (1999, p.413) berpikir terbuka pada dasarnya dihubungkan dengan ide, pemikiran dan wawasan untuk belajar tanpa batas yang merupakan jantung hati perubahan organisasional yaitu ketika perusahaan secara proaktif mempertanyakan rutinitas, asumsi dan kepercayaan yang telah lama dipegang ke dalam praktek, oleh karena itu berpikiran terbuka merupakan sebuah nilai organisasional yang penting untuk usaha belajar tanpa batas tetap berlangsung. Menurut Sinkula dan Baker (1999, p 413) percaya bahwa budaya belajar adalah prasyarat untuk meningkatkan kemampuan memahami lingkungan di setiap waktu.

Visi bersama, menurut Narver dan Slater (1995, p 70) menentukan outline untuk pengembangan strategi yang luas dan menghasilkan detail spesifik. Visi yang akurat memungkinkan organisasi untuk belajar dan beradaptasi (Day 1990 dalam Narver dan Slater, 1995, p.70).

2.2.3 Sikap Kewirausahaan

Dapat dikatakan bahwa orientasi pasar, dengan fokusnya pada pemahaman kebutuhan laten pada dasarnya bersifat wirausaha, namun nilai-nilai wirausaha harus diperjelas (Narver dan Slater, 1995, p.68). Sebuah budaya yang menghargai kewirausahaan dan inovasi memberikan lingkungan dimana pembelajaran dari eksplorasi dan eksperimen paling mungkin terjadi (Hamlet dan Prahalad 1991 dalam Narver dan Slater, 1995, p.68).

Jiwa dan sikap kewirausahaan pada dasarnya merupakan penelitian secara orisinal untuk memasuki sebuah pasar yang dapat dirumuskan dalam pertanyaan

“Bisnis apa yang akan kita masuki ?” (Miles dan Snow, 1978 dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002, p.18). Dan inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang (Suryana, 2003, p.1)

Konsensus dalam literatur manajemen strategi dan kewirausahaan yang menawarkan tiga landasan dimensi-dimensi dari kecenderungan organisasional untuk proses manajemen kewirausahaan adalah kemampuan inovasi, kemampuan mengambil risiko, dan sifat proaktif (Barringer dan Bluedorn 1999; Caruanan, Morris, dan Vella 1998; Covin dan Slevin 1989; Jennings dan Young 1990; Khamdwalla 1977; Miller 1983; Miller dan Friesesn 1982; Morris, Avila, dan Allen 1993 dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002, p.19).

Disamping dengan cepat pertumbuhan profesional dan literatur akademik tentang kewirausahaan mungkin bukti lain yang menarik dari kewirausahaan adalah pada tahun 1993 lebih dari 400 colleges dan universitas di Amerika menawarkan kursus pendidikan kewirausahaan (Koh, 1997, p.1).

Perkembangan arti pentingnya jiwa dan sikap kewirausahaan, yang nilai praktisnya dapat diidentifikasi sebagai karakteristik-karakteristik kewirausahaan. Cunningham dan Lischeron (1991 dalam Koh 1997, p.2) telah mengidentifikasi dalam 6 (enam) perbedaan secara umum dari aliran-aliran teori, wirausaha sebagai seseorang yang dilahirkan dengan intuisi, *vigour*, energi, gigih, dan yakin pada diri sendiri. Dimana aliran klasik mengidentifikasi sikap kewirausahaan dengan inovasi, kreatif, dan penemu. Aliran teori manajemen menggambarkan wirausaha

sebagai seseorang yang mengorganisasi, pemilik, manajer, dan diasumsikan beresiko. Sama dengan aliran teori kepemimpinan berpandangan sebagai seseorang yang memotivasi, mengarahkan, dan memimpin. Bertolak belakang dengan aliran teori kewirausahaan sendiri berfokus pada ketrampilan manajemen dengan kompleksitas organisasi (Koh, 1997, p.2)

Bygrave (1989 dalam Koh, 1997, p.3) mempresentasikan sebuah model sikap kewirausahaan yang diambil dari faktor psikologi yaitu *need for achievement* (Kebutuhan berprestasi), *internal locus of control* (pengendalian diri), toleransi terhadap ambiguitas, dan kemampuan mengambil risiko sebagai komponen penting. Sama dengan Robinson (1991 dalam Koh, 1997, p.2) mempunyai daftar sebagai berikut yaitu *achievement*, inovatif, pengendalian diri, dan keyakinan pada diri sendiri sebagai sikap kewirausahaan.

Kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*), teori McClelland (1961 dalam Koh, 1997, p.2) menyatakan bahwa kebutuhan berprestasi adalah faktor psikologi yang kuat yang memicu seseorang melakukan aktivitas sepanjang tujuannya belum tercapai, diasumsikan sebagai faktor yang mempengaruhi perilaku kewirausahaan. Aspek ini mempercayai bahwa individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi mempunyai keinginan kuat untuk sukses dan lebih bertanggung jawab, dari semua karakteristik psikologi yang dihubungkan dengan kewirausahaan, kebutuhan berprestasi mempunyai bukti yang mendukung dengan mempunyai lebih banyak dokumen yang mengindikasikan secara signifikan pengaruh hubungan antara kebutuhan berprestasi dan kewirausahaan, contoh Johnson melaporkan bahwa meskipun variasinya

penelitian dan operasional dari kebutuhan berprestasi, lebih konsisten mempunyai hubungan yang erat antara kebutuhan berprestasi dan kewirausahaan (Koh, 1997, p.3).

Berani mengambil risiko, seseorang yang Berani mengambil risiko dapat didefinisikan sebagai seseorang yang berorientasi pada peluang dalam ketidakpastian konteks pengambilan keputusan. Mill (1984 dalam Koh, 1997, p.3) menyarankan bahwa hambatan risiko merupakan faktor kunci yang membedakan wirausaha dari manajer, dan saran yang lain bahwa fungsi utama sikap kewirausahaan melibatkan pengukuran risiko dan pengambilan risiko (*risk taking*). Aspek ini percaya bahwa sikap kewirausahaan lebih memilih mengambil faktor moderator yaitu risiko dalam situasi dimana mereka mempunyai beberapa tingkat pengendalian atau ketrampilan dalam menghasilkan laba (Koh, 1997, p.3)

Kemampuan inovasi berhubungan dengan persepsi dan aktivitas terhadap aktivitas-aktivitas bisnis yang baru dan unik. Ini salah satu dari tema yang selalu muncul dalam mendefinisikan kewirausahaan. Schumpeter dan Milton (1989 dalam Koh, 1997, p.3) menyarankan bahwa kemampuan inovasi adalah titik penting dari sikap kewirausahaan dan esensi karakteristik kewirausahaan. Bukti melaporkan dalam literatur kewirausahaan menunjukkan bahwa sikap kewirausahaan lebih signifikan mempunyai kemampuan inovasi daripada bukan sikap kewirausahaan (Koh, 1997, p.4).

Penelitian ini menggunakan indikator sikap kewirausahaan, yaitu: Kebutuhan berprestasi, berani mengambil risiko, dan kemampuan inovasi.

2.2.4 Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan budaya organisasi (Desphande dan Webster 1989 dalam Narver & Slater, 1990, p.21) yang paling efektif dan efisien dalam menimbulkan perilaku untuk menciptakan "*superior value*" untuk konsumen dan menimbulkan keunggulan kinerja terus menerus terhadap bisnis (Kohli & Jaworski 1990, Narver & Slater, 1990, p.21). Kohli dan Jaworski (1990, p.1) menyatakan bahwa orientasi pasar adalah implementasi perusahaan terhadap konsep marketing, oleh karena itu organisasi berorientasi pasar merupakan organisasi yang melakukan secara konsisten konsep marketing.

Pemahaman perusahaan terhadap orientasi pasar melalui beberapa sarana menciptakan manfaat tambahan untuk konsumen sama pentingnya dengan beberapa macam pengurangan biaya dan total penerimaan konsumen yang tidak perlu, yang dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Kohli & Jaworski 1990, Narver & Slater 1990, p.21). Jadi bisnis berorientasi pasar secara terus menerus menguji alternatif sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan untuk mencari bagaimana dapat menjadi paling efektif dalam menciptakan superior value terus menerus, sekarang dan akan datang. Untuk memaksimalkan kinerja dalam jangka panjang, pelaku bisnis mengetahui bahwa untuk dapat mencapainya harus membangun dan memelihara dalam jangka waktu yang lama, hubungan jangka panjang yang saling bermanfaat antara perusahaan dan konsumen. Berdasarkan hal ini, orientasi pasar memutuskan bagaimana terbaik untuk berbagi dengan konsumen menciptakan

superior value untuk mereka (Forbis dan Mehta 1981, Hanan 1985, Jackson 1985 dalam Narver dan Slater, 1990, p.21).

Narver dan Slater (1990, p.21) menyimpulkan dari beberapa literatur bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga komponen perilaku yaitu: Orientasi pelanggan, Orientasi pesaing, dan Koordinasi lintas fungsi- dan dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas.

Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing meliputi semua aktifitas-aktifitas yang terlibat dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing dalam target pasar dan penyebaran informasi ke seluruh bisnis, sedangkan koordinasi lintas fungsi berdasar pada informasi pelanggan, pesaing dan terdiri dari usaha koordinasi bisnis yang melibatkan lebih dari departemen marketing, untuk menciptakan superior value kepada konsumen (Narver & Slater, 1990, p.21).

Komponen-komponen perilaku, koordinasi lintas fungsi didasarkan pada informasi konsumen dan pesaing dan terdiri dari usaha-usaha koordinasi bisnis, secara tipikal melibatkan lebih daripada departemen pemasaran, untuk menciptakan superior value untuk pembeli. Komponen-komponen perilaku dari orientasi pasar memahami aktifitas-aktifitas memperoleh informasi pasar, penyebaran dan koordinasi menciptakan nilai konsumen (Narver & Slater 1990, p.21), sedangkan Kohli & Jaworski (1990, p.3) mendefinisikan orientasi pasar sebagai organisasi secara keseluruhan menghasilkan informasi, penyebaran informasi dan keselarasan merespon kebutuhan dan pilihan konsumen sekarang dan akan datang.

Orientasi pelanggan adalah pemahaman yang cukup terhadap seorang target pembeli untuk menciptakan *superior value* secara terus menerus atau mempekaya produk secara terus menerus (Narver & Slater 1990, p.21). Syarat orientasi pasar bagi penjual yaitu memahami seluruh rantai nilai pembeli (Day & Wensley 1988 dalam Narver & Slater, p.21), tidak hanya untuk hari ini tetapi juga perkembangan yang akan datang terhadap dinamika pasar dan menurut Kohli & Jaworski (1990, p.3) menyatakan berfokus pada konsumen adalah elemen pusat dalam orientasi pasar

Perusahaan menciptakan nilai untuk konsumen dalam dua cara yaitu penambahan manfaat untuk pembeli dalam hubungannya dengan biaya yang dikeluarkan pembeli dan pengurangan biaya pembeli dalam hubungannya dengan manfaat yang dirasa pembeli. Perusahaan harus memahami tidak hanya dinamika biaya dan pendapatan dari target pembeli, tetapi juga dinamika biaya dan pendapatan pembeli. Oleh karena itu perusahaan harus memahami keterbatasan-keterbatasan ekonomik dan politik, seperti daya beli, di semua tingkat jaringan. Hanya dengan sebuah framework yang menyeluruh perusahaan dapat memahami siapa konsumen yang potensial sekarang dan yang akan datang, apa yang mereka inginkan, dan apa persepsi pemuas kebutuhan mereka yang akan datang (Narver & Slater, 1990, p.21).

Orientasi pesaing merupakan pemahaman kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan jangka pendek dan kemampuan-kemampuan dan strategi-strategi jangka panjang dari pesaing utama sekarang dan pesaing utama potensial (Day & Wensley, 1988 dalam Narver & Slater, 1990, p.22). Secara paralel analisis

konsumen, analisis pesaing utama sekarang dan potensial harus memasukkan keseluruhan seperangkat kemampuan teknologi yang memuaskan kebutuhan sekarang dan yang diharapkan dari target pembeli (Levitt, 1960 dalam Narver & Slater, 1990, p.22).

Koordinasi lintas fungsi merupakan koordinasi pemakaian sumber daya perusahaan dalam menciptakan *superior value* untuk target konsumen. Beberapa point dalam rantai nilai pembeli menghasilkan peluang penjual menciptakan nilai untuk pembeli. Oleh karena itu, beberapa secara individu dalam beberapa fungsi penjual secara potensial dapat memberikan penciptaan nilai untuk pembeli (Porter 1985 dalam Narver & Slater, 1990, p.22). Dan koordinasi integrasi sumber daya dalam menciptakan *superior value* untuk pembeli secara jelas mengikat orientasi konsumen dan pesaing. (Narver & Slater, 1990, p.22).

Orientasi pasar tidak semata-mata tanggung jawab departemen marketing, lebih dari itu penekanan terhadap variasi kritikal dari pemahaman keseluruhan departemen terhadap kebutuhan konsumen (seperti kesadaran dan pemahaman terhadap market intelligence) dan menjadi lebih responsif, maka pentingnya penekanan terhadap koordinasi kegiatan yang saling berhubungan antar departemen-departemen yang ada di organisasi (Kohli & Jaworski, 1990, p.3).

2.3 Sikap Kewirausahaan dan Kinerja Bisnis

Penelitian Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2002, p.18) menunjukkan bahwa kecenderungan sikap kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis ketika ada faktor mediator yaitu orientasi pasar tetapi mempengaruhi negatif atau tidak signifikan ketika tidak ada faktor mediator yaitu orientasi pasar.

Berbeda dengan hasil penelitian Puffer dan McCarthy (2001, p.25) yang menyatakan pola pikir wirausaha sebagai elemen kunci, dengan pola pikir ini, dikombinasi dengan kreativitas memakai sumber daya yang seadanya dan efektifitas memahami kondisi persaingan yang tajam dapat menghasilkan sasaran atau kinerja yang diinginkan dan keputusan yang tepat.

Wirausaha dalam konteks yang menunjukkan inovatif, berani mengambil resiko dan proaktif akan mengejar cita-cita dan impian yang dipunyai, secara esensi proses kewirausahaan akan menunjukkan kesamaan konteks perusahaan, meskipun peranan pemain, dinamika, insentif dan keterbatasan yang berbeda (Schindehutte, et. al., 2000, p.18).

Teori McClelland dalam Koh (1998, p2.) menyatakan bahwa kebutuhan berprestasi adalah pendorong psikologis yang kuat di belakang tindakan seseorang yang mencerminkan perilaku dan sikap kewirausahaan. Hal ini dipercaya secara individu dengan meningkatnya derajat kebutuhan berprestasi akan semakin kuat keinginan untuk sukses dan konsekuensinya lebih menyukai perilaku dan sikap kewirausahaan.

Atas dasar uraian-uraian di atas dan dari telaah penelitian sebelumnya dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi sikap kewirausahaan, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis

2.4 Sikap Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Pembelajaran Organisasional

Berdasarkan konsepsi Deshpande dan Webster (1989 dalam Narver dan Slater, 1995, p.67) yang menyatakan bahwa budaya adalah seperangkat nilai-nilai dan keyakinan yang berakar secara mendalam yang memberikan norma-norma perilaku dalam organisasi. Narver dan Slater (1995, p.67) menyatakan dua kunci utama komponen budaya organisasi pembelajaran yaitu orientasi pasar dan kewirausahaan. Sikap kewirausahaan adalah kemampuan inovasi, berani mengambil risiko, dan proaktif merupakan tema utama dari literatur inovasi yang mengolah informasi dan analisis adalah faktor kritikal untuk kesuksesan pengembangan dan menjalankan strategi inovasi (Barringer dan Bluedorn 1999; Covin 1991 dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2002, p.21).

Sebuah budaya yang mempunyai sikap kewirausahaan dan inovasi menyediakan lingkungan pembelajaran yang berasal dari eksplorasi dan eksperimen yang paling mungkin terjadi (Hamel dan Prahalad 1991 dalam Narver dan Slater 1995, p.68).

Ciri-ciri atau sifat kewirausahaan sangat kuat berhubungan dengan : (1) perolehan pengetahuan melalui eksplorasi, (2) asumsi menantang untuk menciptakan pembelajaran generatif, dan (3) pengembangan cepat perilaku-

perilaku baru terhadap daya ungkitan pembelajaran (Narver dan Slater 1995, p.68).

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H2: Semakin tinggi sikap kewirausahaan, maka akan semakin tinggi pembelajaran organisasional.

Berdasar Barrings dan Bluedorn (1999 dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer 2002, p21.) perusahaan cenderung untuk memandang lebih besar level aktivitas scanning informasi. Menon dan Varadarajan (1992 dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer 2002, p.21) juga berargumen bahwa budaya inovasi mengembangkan pembagian informasi dan utilisasi (sebuah komponen penting dari market orientation), dan jika seperti budaya adalah memelihara membantu pengembangan awal organisasi mencapai budaya inovasi, hubungan positif antara kewirausahaan dan orientasi pasar seharusnya dapat meningkat.

Hasil penelitian Narver dan Slater (1995, p.67) menyatakan bahwa sikap kewirausahaan dan orientasi pasar merupakan dasar budaya pembelajaran organisasional. Memaksimalkan kemampuan mempelajari tentang pasar, penciptaan orientasi pasar adalah hanya start. Sebuah budaya orientasi pasar dapat memaksimalkan efektifitas hanya jika dilengkapi dengan sikap kewirausahaan, jadi tantangan kritikal untuk bisnis adalah menciptakan kombinasi budaya yang memaksimalkan pembelajaran organisasional terhadap penciptaan *superior value* dalam pasar yang dinamis dan bergolak, karena kemampuan untuk belajar dapat mempercepat perusahaan memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen

daripada pesaing mungkin menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan. (DeGeus, 1988; Dickson 1992 dalam Narver & Slater, 1995, p.63)

Dengan demikian dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H3: Semakin tinggi orientasi pasar, maka akan semakin tinggi pembelajaran organisasional.

2.5 Orientasi Pasar dan Kinerja Bisnis

Selama sebuah organisasi berusaha untuk mencapai secara konsisten di atas kinerja pasar yang normal, organisasi harus menciptakan keunggulan bersaing (Porter 1985 dalam Narver dan Slater 1990, p.21), hal ini harus menciptakan *superior value* secara terus menerus untuk konsumen.

Hasrat untuk menciptakan *superior value* untuk konsumen dan mencapai keunggulan bersaing yang mendorong sebuah bisnis untuk menciptakan dan memelihara budaya yang akan menciptakan kepastian perilaku-perilaku. Orientasi pasar adalah budaya organisasi (Deshpande dan Webster 1989 dalam Narver dan Slater, 1990, p21) yang paling efektif dan efisien menciptakan kepastian perilaku untuk menciptakan superior value untuk konsumen dan juga superior kinerja yang terus menerus (Narver dan Slater, 1990, p.21). literatur menyarankan bahwa orientasi pasar merupakan fokus utama jangka panjang dalam hubungannya dengan keuntungan (Narver dan Slater, 1990, p.22).

Beberapa wawasan yang berasal dari hasil wawancara dan literatur menyinggung konsekuensi dari orientasi pasar. Wawancara itu menemukan minat

bahwa konsekuensi dari orientasi pasar merupakan pokok utama yang signifikan pada perusahaan besar. (Kohli dan Jaworski, 1990, p.13). Secara esensi, eksekutif perusahaan menyarankan bahwa orientasi pasar memudahkan kejelasan dari fokus dan visi dalam sebuah strategi organisasi. Manfaat ini cocok terhadap konsistensi, pertama dari Rumelt (1981 dalam Kohli dan Jaworski, 1990, p.13) empat kriteria-konsistensi, frame, kompetensi, dan kemampuan bekerja- dari proses evaluasi strategi-strategi. Konsistensi adalah perluasan untuk cerminan strategi yang saling konsisten sasaran, tujuan, dan kebijakan. Meskipun formulasi strategi secara individual single jarang inkonsisten, kemungkinan inkonsisten meningkat ketika strategi-strategi muncul dari interaksi dan negosiasi antara individu dalam bagian yang berbeda dari organisasi. Sebuah orientasi pasar nampak menyediakan kesatuan fokus terhadap usaha-usaha dan proyek-proyek individual dan departemen dalam organisasi, dengan demikian yang paling utama untuk mencapai superior kinerja. (Kohli dan Jaworski, 1990, p.13).

Dengan demikian dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H4: Semakin tinggi orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis

2.6 Pembelajaran Organisasional dan Kinerja Bisnis

Dalam melakukan pengujian keunggulan bersaing yang berkesinambungan, Williams (1992, dalam Narver dan Slater 1995, p.66) menemukan bahwa semua industri mengalami perubahan yang kuat, yang didorong oleh konsumen, pesaing atau teknologi suplier. Perubahan ini menciptakan penekanan yang terus menerus terhadap penambahan produk dan

jasa untuk memelihara atau meningkatkan nilai mereka terhadap konsumen (Levitt, 1980 dalam Narver dan Slater, 1995, p.66), karena tidak ada manfaat yang diberikan pada konsumen yang dapat dipenuhi oleh pesaing (Bhide 1986, Gheemawat 1986, William 1992 dalam Narver dan Slater 1995, p.66). Jadi, hal ini tidak mengejutkan jika kemampuan untuk belajar lebih cepat daripada pesaing-pesaing mungkin menjadi satu-satunya keunggulan bersaing yang berkesinambungan (DeGeus 1988 dalam Narver dan Slater, 1995, p.66).

Day (1994 dalam Narver dan Slater 1995, p.67) menyatakan bahwa sebuah kemampuan superior untuk belajar adalah:

1. Kritis, karena percepatan perubahan pasar dan teknologi, ledakan dari kesiapan data pasar dan pentingnya kegiatan-kegiatan antisipasi.
2. Sebuah sumber *competency-based* dari keunggulan bersaing, karena dari kompleksitas, kegunaan (Untuk sejumlah kegiatan-kegiatan dari pengembangan produk sampai pelayanan pada konsumen) dan kesulitan untuk meniru, kompleksitas dan kesulitan meniru sebagai sebuah sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan akan menjadi nyata.

Slater dan Narver (1995, p.66) secara sungguh-sungguh membuktikan bahwa belajar memudahkan perubahan perilaku yang menunjuk pada peningkatan kinerja. Dalam penjelasan ini, Slater dan Narver (1995, p.66) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional seharusnya menunjuk pada *superior outcome*, seperti superior kesuksesan produk baru, konsumen yang loyal, superior pertumbuhan dan/atau profitabilitas, melalui kemampuan untuk fokus terhadap pemahaman dan pemuasan kebutuhan konsumen yang tampak maupun yang tersembunyi, melalui

produk baru, pelayanan dan cara-cara menjalankan bisnis (Day 1994, Dickson 1992, Sinkula 1994 dalam Farrell, 2000, p.208)

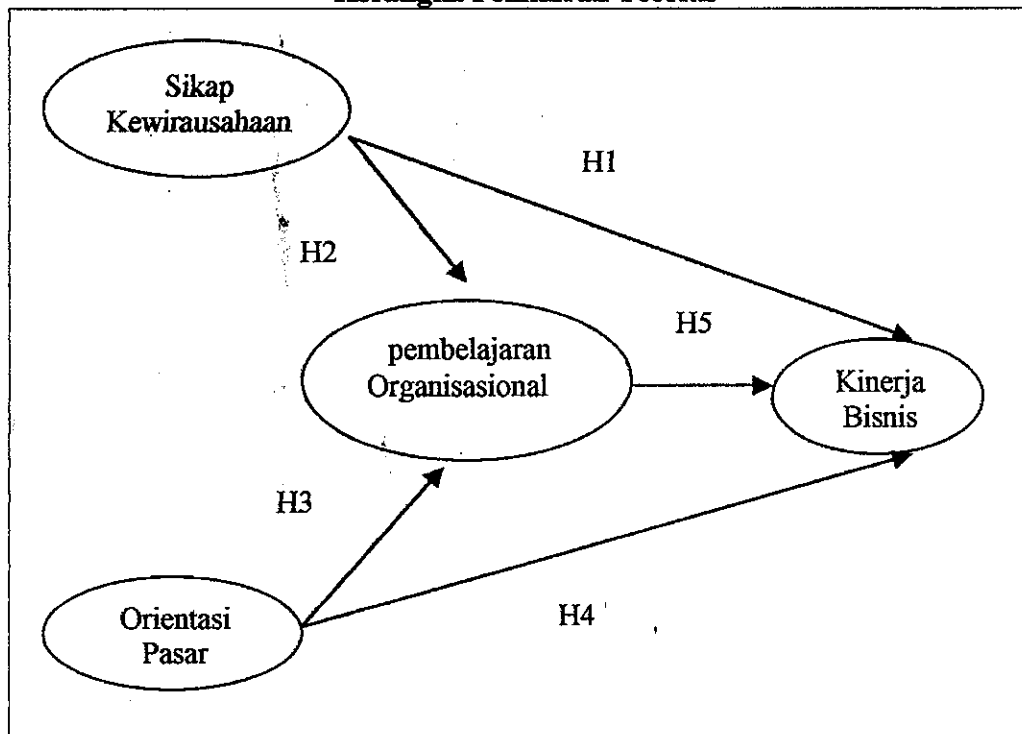
Atas dasar uraian-uraian di atas maka dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H5: Semakin tinggi pembelajaran organisasional, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis

2.7 KERANGKA PEMIKIRAN

Berdasar hasil telaah pustaka tentang kewirausahaan, orintasi pasar, pembelajaran organisasional dan kinerja bisnis, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini tampak dalam gambar di bawah ini.

Gambar 2.1 :
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Koh (1997), Narver & Slater (1990, 1995), Baker & Sinkula 1999), Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2002) dikembangkan dalam penelitian ini.

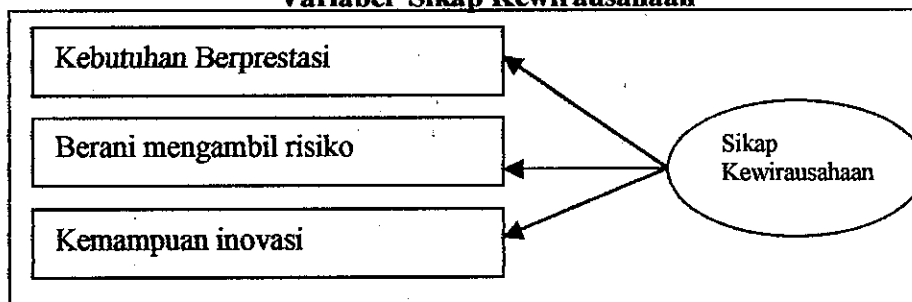
2.8 Indikator Variabel

2.8.1 Indikator Variabel Sikap Kewirausahaan

Indikator untuk mengukur variabel sikap kewirausahaan seperti pada gambar 2.2 di bawah ini mengacu pada Koh (1997, p.1-11) dan Suryana (2003, p.33), yaitu :

1. Kebutuhan berprestasi adalah kemauan dan kemampuan melakukan pekerjaan atau sesuatu dengan lebih baik, lebih efisien dan bertanggung jawab.
2. Keberanian mengambil risiko adalah kemampuan untuk menilai situasi risiko secara realistis dan berani mencoba hal-hal baru.
3. Kemampuan inovasi adalah kreatifitas memperbaiki cara-cara yang dilakukan saat ini, meskipun cara tersebut cukup baik.

Gambar 2.2
Variabel Sikap Kewirausahaan



(Sumber: Koh, 1997 dan Suryana, 2003 yang dikembangkan dalam penelitian ini)

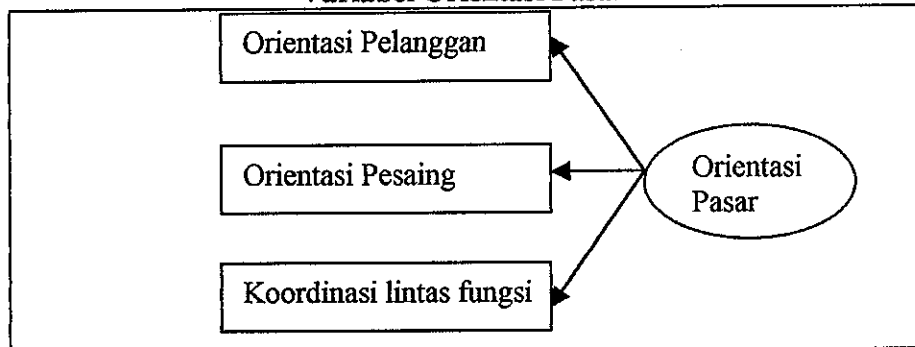
2.8.2 Indikator Variabel Orientasi Pasar

Indikator untuk mengukur variabel orientasi pasar seperti pada gambar 2.3 di bawah ini mengacu pada Narver dan Slater (1990, p. 20-30), yaitu :

1. Orientasi pelanggan adalah tingkat pemahaman terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk menciptakan *value* bagi konsumen
2. Orientasi pasar adalah tingkat pemahaman terhadap pesaing agar mampu melakukan respon segera terhadap strategi pesaing yang mengarah pada target pasar.

3. Koordinasi lintas fungsi adalah koordinasi antar fungsi dalam memahami pelanggan.

Gambar 2.3
Variabel Orientasi Pasar



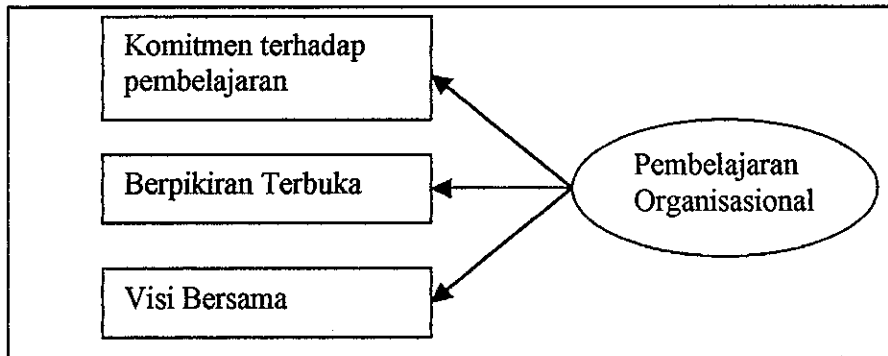
(Sumber: Narver & Slater, 1990 dikembangkan dalam penelitian ini).

2.8.3 Indikator Variabel Pembelajaran Organisasional

Indikator untuk mengukur variabel pembelajaran organisasional seperti pada gambar 2.4 di bawah ini mengacu pada Baker dan Sinkula (1997, p.307-310), yaitu :

1. Komitmen terhadap pembelajaran adalah kemauan dan kemampuan menghilangkan berbagai kendala belajar.
2. Berpikiran terbuka adalah berpikir terbuka pada setiap pengalaman dan pekerjaan.
3. Visi bersama adalah visi yang disepakati berdasarkan konsesus anggota organisasi.

Gambar 2.4
Variabel Pembelajaran Organisasional



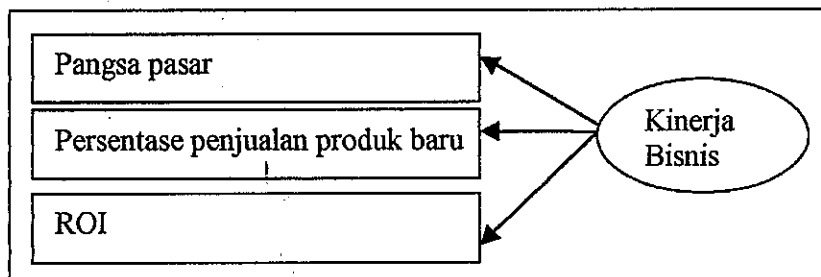
(Sumber: Baker & Sinkula, 1999 dikembangkan dalam penelitian ini)

2.8.4 Indikator Kinerja Bisnis

Indikator untuk mengukur variabel kinerja bisnis seperti pada gambar 2.5 di bawah ini mengacu pada Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002, p.19-31), yaitu :

1. Pangsa pasar adalah tingkat pangsa pasar perusahaan yang ingin dicapai.
2. Persentase penjualan produk baru terhadap total penjualan adalah persentase penjualan produk baru
3. ROI adalah tingkat ROI yang ingin dicapai.

Gambar 2.5
Variabel Kinerja Bisnis



(Sumber: Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002 dikembangkan dalam penelitian ini).

2.9 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel-Variabel	Definisi Operasional
Sikap Kewirausahaan	Sikap kewirausahaan merupakan sikap yang melekat pada seseorang yang mempunyai kemauan keras untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, meliputi kebutuhan berprestasi, berani mengambil risiko, dan kemampuan inovasi
Orientasi Pasar	Orientasi pasar merupakan derajat pemahaman yang cukup terhadap target pasar, meliputi orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi lintas fungsi
Pembelajaran Organisasional	Pembelajaran organisasional merupakan proses peningkatan kegiatan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik, meliputi komitmen terhadap pembelajaran, berpikiran terbuka dan visi bersama
Kinerja Bisnis	Kinerja bisnis merupakan evaluasi kesuksesan pasar, meliputi pangsa pasar, persentase penjualan produk baru dan ROI

2.10 Hipotesis

Dari uraian dalam telaah pustaka yang dipertajam dalam kerangka pemikiran teoritis di atas, maka beberapa hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi sikap Kewirausahaan, maka akan semakin tinggi Kinerja bisnis.

H2: Semakin tinggi sikap kewirausahaan, maka akan semakin tinggi pembelajaran organisasional.

H3: Semakin tinggi orientai pasar, maka akan semakin tinggi pembelajaran organisasional.

H4: Semakin tinggi orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis

H5: Semakin tinggi pembelajaran organisasional, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang akan dipergunakan dalam menganalisis model penelitian yang diajukan, yaitu analisis pengaruh sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan pembelajaran organisasional terhadap peningkatan kinerja bisnis.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian / responden (Indriantoro dan Supomo, 2002, p. 145).

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder, yaitu (Indriantoro dan Supomo, 2002, p.147) data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Peneliti dengan data primer dapat mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian dapat dieliminir atau setidaknya dikurangi (Indriantoro dan Supomo, 2002, p.147). Ada dua metode yang dapat digunakan dalam mengumpulkan data primer, yaitu : metode wawancara dan penyebaran kuesioner. Dalam penelitian ini data primer diperoleh

melalui wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah karyawan setingkat manajer yang mewakili perusahaan-perusahaan garmen di kota Semarang..

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder dalam penelitian ini berupa data tentang data perusahaan garmen di Semarang yang menjadi objek penelitian ini, disarikan dari Diperindag Semarang.

3.2. Populasi dan Sampel.

Agar supaya generalisasi tidak terlalu luas dari semestinya maka dalam penelitian perlu ditetapkan terlebih dahulu populasinya. Adapun yang akan dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah industri garmen di Semarang, Jawa Tengah yang diambil dari data industri Diperindag Kota Semarang sebanyak 179 perusahaan.

Tabel 3.1
Penggolongan Populasi dan Sampel Industri Garmen
Bulan Oktober 2003

Golongan Industri	Jumlah	Sampel yang diambil
Besar	55	$55 / 179 \times 100 = 30$
Mengah	122	$122/179 \times 100 = 70$
Kecil	2	0
Jumlah	179	100

Sumber : Data Diperindag, 2003

Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil SEM. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi atau tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10. bila terdapat 20

indikator, besarnya sampel adalah 100-200. (Ferdinand, 2000, p.48). Jumlah sampel minimum untuk penelitian ini adalah :

$$\begin{aligned}\text{Sampel minimal} &= \text{Jumlah indikator} \times 5 \\ &= 12 \times 5 = 60\end{aligned}$$

Selanjutnya Hair dkk (dalam Ferdinand, 2000, p.47) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Penelitian ini mengambil sampel sebesar 100, karena sesuai dengan hasil perhitungan jumlah sampel minimum sebesar 60 dan syarat ukuran minimum sampel SEM.

Pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* yaitu peneliti kemungkinan mempunyai tujuan atau target tertentu dalam memilih sampel, yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002, p.131). Pertimbangan-pertimbangan yang dipakai dalam penelitian ini adalah perusahaan garmen yang telah berusia minimal 3 tahun sehingga bisa didapatkan kinerja rata-rata serta kecenderungan arah kinerja perusahaan (Putranto, 2003).

Kuesioner dibagikan pada responden yang digunakan untuk mengembangkan pemahaman terhadap pengaruh sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis. Daftar kuesioner langsung dibagikan pada responden untuk wawancara ataupun dibagikan kepada responden yang kemudian secara langsung dikembalikan pada peneliti. Ini untuk menyakinkan responden terhadap jaminan kerahasiaan mereka dan hanya keseluruhan yang berupa data yang dilaporkan dalam penelitian yang dilakukan.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Karena keutamaan penelitian ini tentang bagaimana pengaruh sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan pembelajaran organisasional terhadap peningkatan kinerja bisnis, maka sampel yang tepat diambil adalah pernyataan dan perilaku dari manajer terhadap orientasi bisnis yang dijalani

Dalam melakukan pengumpulan data, peneliti menggunakan asumsi bahwa responden mengetahui tentang pernyataan dan perilakunya, sehingga pernyataan yang diberikan kepada peneliti dianggap benar dan dapat dipercaya.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan angket atau kuesioner kepada responden dan diminta memberikan tanggapannya dalam bentuk skala interval. Skala interval merupakan skala kontinum bipolar, pada ujung sebelah kiri (angka rendah) menggambarkan suatu jawaban yang bersifat negatif, dan ujung kanan (angka besar), menggambarkan jawaban yang bersifat positif. Skala interval ini dirancang untuk memungkinkan responden menjawab dalam berbagai tingkatan pada setiap butir pertanyaan/pernyataan

Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala interval 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai 1 sampai 10 :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju.

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.4. Teknik Analisis Data

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*). Penggunaan metode analisis SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2000, p. 7).

Menurut Ferdinand (2000, p.33-63), sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structural Model, Measurement Model atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. Struktural Model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini :

Pengembangan Model Teoritis

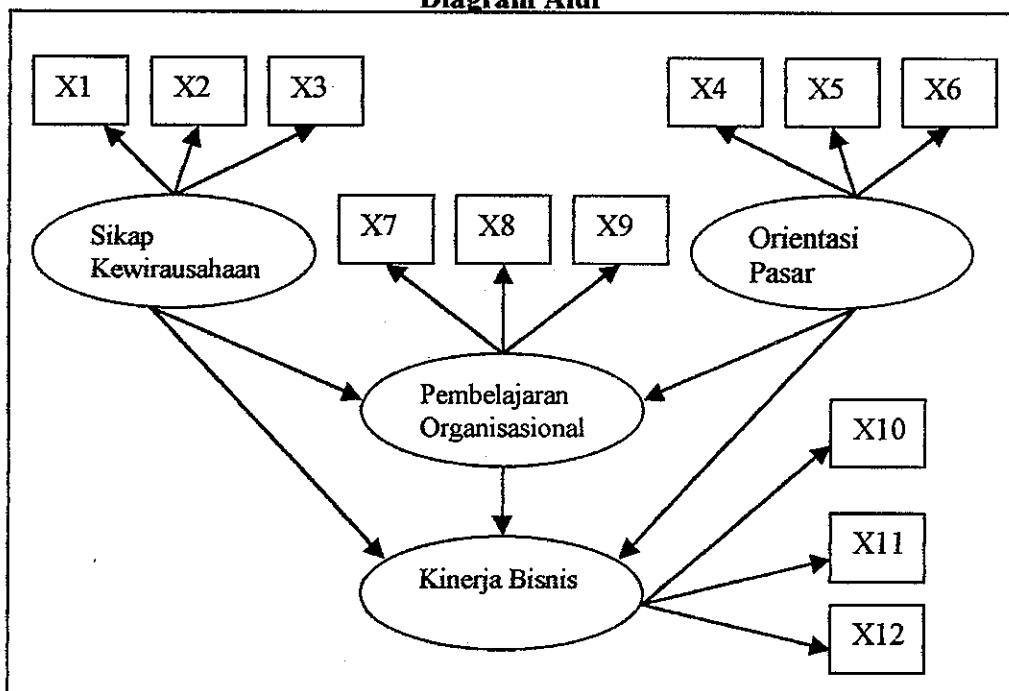
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis, seorang peneliti harus melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Dengan perkataan lain, tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik. (Ferdinand, 2000, p.34-35)

Membentuk Diagram Alur (*Path Diagram*)

Langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- a. **Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)**, yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. **Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*)**, yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1
Diagram Alur



Tabel 3.2
Dimensi-dimensi dari variabel serta pengukurannya

Variabel-Variabel	Dimensi-Dimensi	Pengukuran
Sikap Kewirausahaan	X1= Kebutuhan berprestasi X2= Berani mengambil risiko X3= Kemampuan inovasi	10 poin skala pada 3 indikator yaitu kebutuhan berprestasi, berani mengambil risiko dan kemampuan inovasi
Orientasi Pasar	X4= Orientasi pelanggan X5= Orientasi pesaing X6= koordinasi lintas fungsi	10 poin skala pada 3 indikator yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas fungsi
Pembelajaran Organisasional	X7= Komitmen terhadap pembelajaran X8= Berpikiran terbuka X9= Visi bersama	10 poin skala pada 3 indikator yaitu komitmen terhadap pembelajaran, berpikiran terbuka dan visi bersama
Kinerja Bisnis	X10= Pangsa Pasar X11= Persentase penjualan produk baru X12= ROI	10 poin skala pada 3 indikator yaitu pangsa pasar, persentase penjualan produk baru dan ROI

3. Mengubah Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah teori/model teoritis dikembangkan dan digambar dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri (Ferdinand, 2000, p.44-46) :

a. Persamaan-Persamaan Struktur (*Structural Equations*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

Tabel 3.3 : Model Persamaan Struktural

Pembelajaran Organisasional	= β_1 Sikap Kewirausahaan + β_2 Orientasi Pasar + z_1
Kinerja Bisnis.	= β_1 Sikap Kewirausahaan + β_2 Orientasi Pasar + β_3 Pembelajaran Organisasional + z_2

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pada langkah ini peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.4
Model Pengukuran**

Konsep Exogenous	Konsep Endogenous
X1 = λ_1 Sikap Kewirausahaan + e1	X7 = λ_7 Pembelajaran Organisasional + e7
X2 = λ_2 Sikap Kewirausahaan + e2	X8 = λ_8 Pembelajaran Organisasional + e8
X3 = λ_3 Sikap Kewirausahaan + e3	X9 = λ_9 Pembelajaran Organisasional + e9
X4 = λ_4 Orient Pasar + e4	X10 = λ_{10} Kinerja Bisnis + e10
X5 = λ_5 Orient Pasar + e5	X11 = λ_{11} Kinerja Bisnis + e11
X6 = λ_6 Orient Pasar + e6	X12 = λ_{12} Kinerja Bisnis + e12

4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varian/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input

untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hal ini karena fokus SEM bukanlah pada data individual tetapi pada pola hubungan antar responden.

SEM adalah alat analisis yang berbasis pada kovarians. Penggunaan matrik kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matrik kovarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, dikarenakan *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matrik korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000, p.46-47). pada penelitian ini matrik *input-nya* adalah matrik kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML). Penggunaan sampel 100 responden dikarenakan ukuran sampel yang representatif berkisar antara 100-200 responden (Hair, dkk,1995 dalam Ferdinand, 2000, p. 47) muncul ukuran 100 berasal dari perhitungan sampel minimum adalah sebanyak lima observasi untuk setiap *parameter yang diestimasi*. Sehingga dengan batasan tersebut, bila *parameter yang diestimasi* berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100.

5. Meneliti Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Cara untuk menguji ada-tidaknya problem identifikasi adalah sebagai berikut(Ferdinand, 2000, p.48-51):

- a. Dengan *starting value* yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah indentifikasi.
- b. Model diestimasi dan angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *overall fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah indentifikasi.

Untuk mengatasi masalah indentifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis, yang berarti adalah mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Dan hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Sehingga apabila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah indentifikasi, maka model perlu dipertimbangkan kembali, yaitu antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, 2000, p.51).

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Hal pertama yang dilakukan adalah bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM (Ferdinand, A.T., 2000, p.51), yaitu :

1. Ukuran sampel minimum adalah 100 yang diperoleh dari perhitungan lima observasi untuk setiap *parameter yang diestimasi*. Sehingga apabila model

yang dikembangkan memiliki 20 *parameter yang diestimasi*, maka jumlah minimal sampel adalah 100.

2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas. Pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji Linearitas melalui *scatterplots* dari data melalui pemilihan pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya Linearitas.

3. *Outliers*, adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya.

Kemudian *outliers* diketahui melalui empat kategori :

- *Outliers* muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam *entry* data ataupun karena kesalahan mengkode data.
- *Outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil data yang dimiliki lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.
- *Outliers* muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
- *Outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel yang lainnya, memunculkan kombinasi yang tidak lazim atau sangat ekstrim. Dan hal ini disebut dengan *multivariate outliers*.

4. Mendeteksi kemunculan multikolinearitas atau singularitas dari determinan matrik kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut.

Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Untuk melakukan uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya untuk digunakan dalam pengujian sebuah model :

a. *Chi-Square*

Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *chi-square* yang rendah. Semakin kecil nilai *chi-square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland, dalam Ferdinand, 2000, p. 55).

b. RMSEA (*Root Square Error of Aproximation*)

Menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair,1994 dalam Ferdinand, 2000, p.56). nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterima model yang menunjukkan *close fit* dari model tersebut berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, dalam Ferdinand, 2000, p. 56).

c. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan pengukuran non-statistikal yang memiliki nilai berkisar antara 0

(*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Sehingga nilai yang tinggi menandakan fit yang baik (*better fit*) (Ferdinand, 2000, p.57).

d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Adalah tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Ferdinand, 2000, p.57).

e. CMIN / DF

Merupakan *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN / DF tidak lain adalah statistik *chi square*, X^2 dibagi DF disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000, p.58).

f. Tucker Lewis Index (TLI)

Adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair,1995 dalam Ferdinand, 2000, p.59).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000, p.60). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah ≥ 0.95

Tabel 3.5
Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off value</i>
<i>X²-Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	≥ 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
TLI	≥ 0,95
CMIN / DF	≤ 2,00
CFI	≥ 0,95

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2,58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair, 1995 dalam Ferdinand, 2000, p.64). modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

Indeks Modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti tingkat pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2000, p.65)

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Penelitian ini mengambil obyek pada industri garmen yang berada di kota Semarang. Seperti telah dikemukakan pada latar belakang masalah, dalam pengkajian daya tahan keunggulan bersaing, William (1992 dalam Narver dan Slater, 1995, p.66) menemukan bahwa semua industri mengalami perubahan substansial, apakah didorong oleh konsumen, pesaing dan teknologi suplier. Narver dan Slater (1995, p. 66) menyatakan bahwa perubahan ini menciptakan tekanan terus menerus pada bisnis untuk memperluas produk dan jasanya, guna mempertahankan atau meningkatkan nilai mereka bagi konsumen, karena tidak ada customer benefit yang dapat dipenuhi oleh pesaing. Fenomena ini terjadi juga pada bisnis garmen. Bisnis garmen dipilih sebagai obyek penelitian dengan alasan produk-produk garmen berhubungan dengan selera masyarakat yang selalu berubah mengikuti perkembangan mode, sehingga membutuhkan upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan garmen untuk bertahan dan memenangkan persaingan, adalah dengan melakukan pembelajaran organisasional di tingkat manajerial. Berdasarkan data yang diperoleh dari Diperindag kota Semarang tercatat sebanyak 179 perusahaan garmen.

Pada kenyataannya, pengambilan keputusan manajer atau karyawan setingkat manajer perusahaan garmen tidak terlepas dari faktor sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan pembelajaran organisasional dalam meningkatkan kinerja bisnisnya. Hanya dengan berpikiran terbuka terhadap hal-hal

yang baru, manajer perusahaan garmen dapat mengikuti mode, trend pasar dan memanfaatkan peluang bisnis, mengerti selera konsumen untuk membidik pasar dan mempunyai visi yang baik mengenai desain dan segala hal mengenai mode dan fashion.

Pada penelitian ini mengambil perusahaan yang tergolong industri besar dan menengah, BPS telah menggolongkan perusahaan industri besar dan menengah berdasarkan banyaknya tenaga kerja sebesar 20 orang atau lebih.

Tabel 4.1
Penggolongan Populasi dan Sampel Industri Garmen
Bulan Oktober 2003

Golongan Industri	Jumlah	Sampel yang diambil
Besar	55	30
Menengah	122	70
Jumlah	177	100

Sumber : Data Diperindag, 2003

Dari pengumpulan data dilapangan, diperoleh hasil bahwa 126 orang yang menjadi responden, seluruhnya adalah karyawan setingkat manajer, tetapi hanya 100 responden yang mengisi kuesioner dengan lengkap dan memenuhi syarat sebagai sampel.. Dengan demikian, persyaratan menjadi responden telah terpenuhi.

4.2. Prose Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian, terdapat tujuh langkah proses analisis SEM (Ferdinand, 2002, p.34) seperti yang telah dijelaskan secara rinci pada Bab III, yaitu :

4.2.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Teoritis

Model penelitian yang didasarkan atas telaah pustaka yang dikembangkan dalam penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 2.1. di Bab II. Model penelitian tersebut secara keseluruhan terdiri dari 12 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis.

4.2.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)

Setelah model berbasis teori dikembangkan pada langkah pertama, langkah selanjutnya adalah menyusun diagram seperti yang telah digambarkan pada Gambar 3.1. pada Bab II. Diagram alur tersebut dibuat berdasarkan model penelitian pada gambar 2.1. pada Bab II.

4.2.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural seperti pada tabel 3.3 dan model pengukuran seperti pada tabel 3.4 dalam Bab III.

4.2.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair dalam Ferdinand (2002, p. 164) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dan

hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam tabel 4.2 di bawah ini

Tabel 4.2.
Sample Covarians – Estimates

	x1	x2	x3	x12	x11	x10	x7	x8	x9	x4	x5	x6
x1	2.884	1.953	1.929	0.841	0.976	1.119	1.031	0.654	1.045	0.564	0.714	0.808
x2	1.953	2.564	1.812	1.104	1.103	1.132	0.953	0.813	1.236	0.761	0.783	0.983
x3	1.929	1.812	2.412	1.018	0.891	1.284	0.987	0.709	1.136	0.727	0.699	0.715
x12	0.841	1.104	1.018	2.625	1.768	1.84	1.094	1.136	1.339	1.152	1.226	1.321
x11	0.976	1.103	0.891	1.768	2.278	1.625	0.994	1.101	1.416	0.745	0.741	1.148
x10	1.119	1.132	1.284	1.84	1.625	3.4	1.683	1.679	2.102	0.855	0.919	1.147
x7	1.031	0.953	0.987	1.094	0.994	1.683	2.368	1.646	1.784	0.674	0.766	0.789
x8	0.654	0.813	0.709	1.136	1.101	1.679	1.646	2.394	2.04	0.764	0.964	0.918
x9	1.045	1.236	1.136	1.339	1.416	2.102	1.784	2.04	2.953	0.988	0.99	1.127
x4	0.564	0.761	0.727	1.152	0.745	0.855	0.674	0.764	0.988	2.598	1.454	1.914
x5	0.714	0.783	0.699	1.226	0.741	0.919	0.766	0.964	0.99	1.454	2.954	1.408
x6	0.808	0.983	0.715	1.321	1.148	1.147	0.789	0.918	1.127	1.914	1.408	2.98

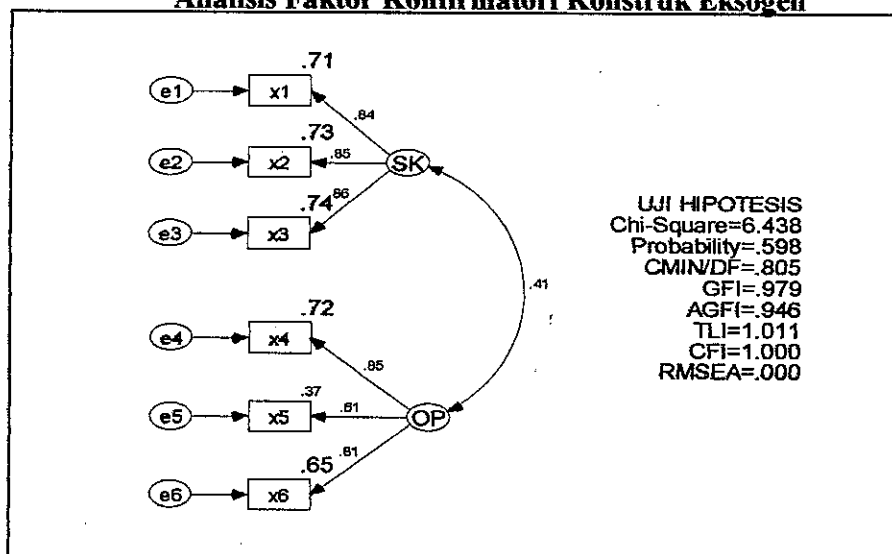
Sumber : Data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Teknik estimasi yang akan digunakan adalah maximum likelihood estimation method yang dilakukan secara bertahap yaitu tehnik confirmatory factor Analysis dan teknik full structural equation, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Ferdinand, 2002, p.165).

4.2.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Model pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/ konstruk laten/ faktor laten (Ferdinand, p.165). Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 6 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.4.

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen



Sumber : Data penelitian yang diolah, 2004

Tabel 4.3.
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen

Kriteria	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil 15,507	6,438	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,598	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,979	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,946	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,011	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,805	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.4
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori 1

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x6	←	OP	0.808	0.15	6.833	0	par-1
x5	←	OP	0.612	0.134	5.739	0	par-2
x4	←	OP	0.847				
x3	←	SK	0.860	0.095	9.822	0	par-3
x2	←	SK	0.853	0.098	9.744	0	par-4
x1	←	SK	0.843				

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.4 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR $\geq 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5% dan nilai lambda atau faktor loading yang lebih besar dari 0,4 (Ferdinand, 2002, p.131). Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk eksogen yang dipakai dalam penelitian dapat diterima. Berdasarkan gambar 4.1 dan tabel 4.4 dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

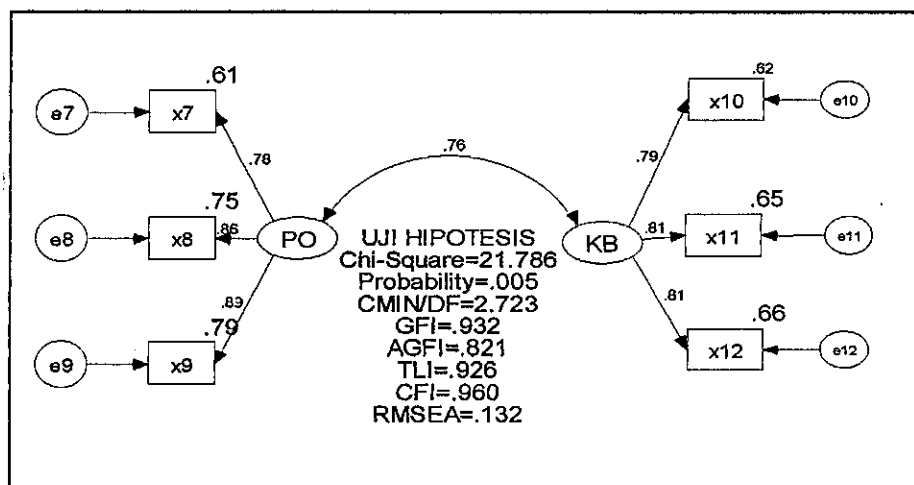
1. Nilai *standardized loading* data variabel sikap kewirausahaan berada pada rentang nilai 0,84 – 0,86, menunjukkan bahwa variabel sikap kewirausahaan dibentuk melalui dimensi X1, X2 dan X3. Sedangkan nilai *standardized loading* data variabel orientasi pasar berada pada rentang 0,6 – 0,84, menunjukkan bahwa variabel orientasi pasar dibentuk melalui dimensi X4, X5 dan X6.
2. Nilai korelasi antar variabel sikap kewirausahaan dan orientasi pasar sebesar 0,41, menunjukkan bahwa tingkat estimasi koefisien korelasi masih dibawah ambang batas yang disyaratkan yaitu kurang dari 0,9 (Ferdinand, 2002)

Hasil pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa konstruk eksogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,598 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, sehingga memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima.

4.2.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Hasil pengujian ditampilkan pada Gambar 4.2., Tabel 4.5. dan Tabel 4.6.

Gambar 4.2.
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.5.
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Kriteria	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil 15,507	21,786	Marjinal
<i>Probability</i>	≥ 0,05	0,005	Marjinal
GFI	≥ 0,90	0,932	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,821	Marjinal
TLI	≥ 0,95	0,926	Marjinal
CFI	≥ 0,95	0,960	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	2,723	Marjinal
RMSEA	≤ 0,08	0,132	Marjinal

Sumber : Data penelitian yang diolah

Table 4.6.
Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori 2

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x9	←	PO	0.886	0.136	9.315	0	par-1
x7	←	PO	0.780				
x10	←	KB	0.787				
x11	←	KB	0.808	0.104	8.055	0	par-2
x12	←	KB	0.812	0.112	8.088	0	par-3
x8	←	PO	0.864	0.122	9.118	0	par-4

Sumber : Data penelitian yang diolah

Hasil dari analisis pengolahan data pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa konstruk endogen telah memenuhi kriteria goodness of fit, walaupun kriteria probabilitas sebesar 0,005 atau dibawah 0,05 tetapi dengan GFI sebesar 0,932 atau diatas 0,9 menunjukkan sebuah “better fit”, nilai yang tinggi dalam indeks GFI menunjukkan “better fit” (Ferdinand, 2002, p.52). Indeks nilai CMIN/DF kurang dari 2,0 atau bahkan kurang dari 3,0 adalah indeks dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002, p.58), sehingga walaupun indeks CMIN/DF sebesar 2,723 tetapi masih dapat diterima. Indeks RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model dan tidak lebih besar daripada 0,1

(Brown dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2002, p.56), walaupun indeks RMSEA sebesar 0,132 atau lebih besar daripada 0,08 tetapi masih mendekati 0,1 dan masih dapat diterima, sehingga memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima.

Berdasarkan gambar 4.2 dan tabel 4.6 dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Nilai *standardized loading* data variabel pembelajaran organisasional berada pada rentang 0,78 – 0,88, menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasional dibentuk melalui dimensi X7, X8 dan X9. Sedangkan nilai *standardized loading* data variabel kinerja bisnis berada pada rentang nilai 0,78 – 0,81, menunjukkan bahwa variabel kinerja bisnis dibentuk melalui dimensi X10, X11 dan X12
2. Nilai koefisien estimasi korelasi antar variabel pembelajaran organisasional dan kinerja bisnis sebesar 0,76, masih dibawah ambang batas yang disyaratkan yaitu kurang dari 0,9 (Ferdinand, 2002).

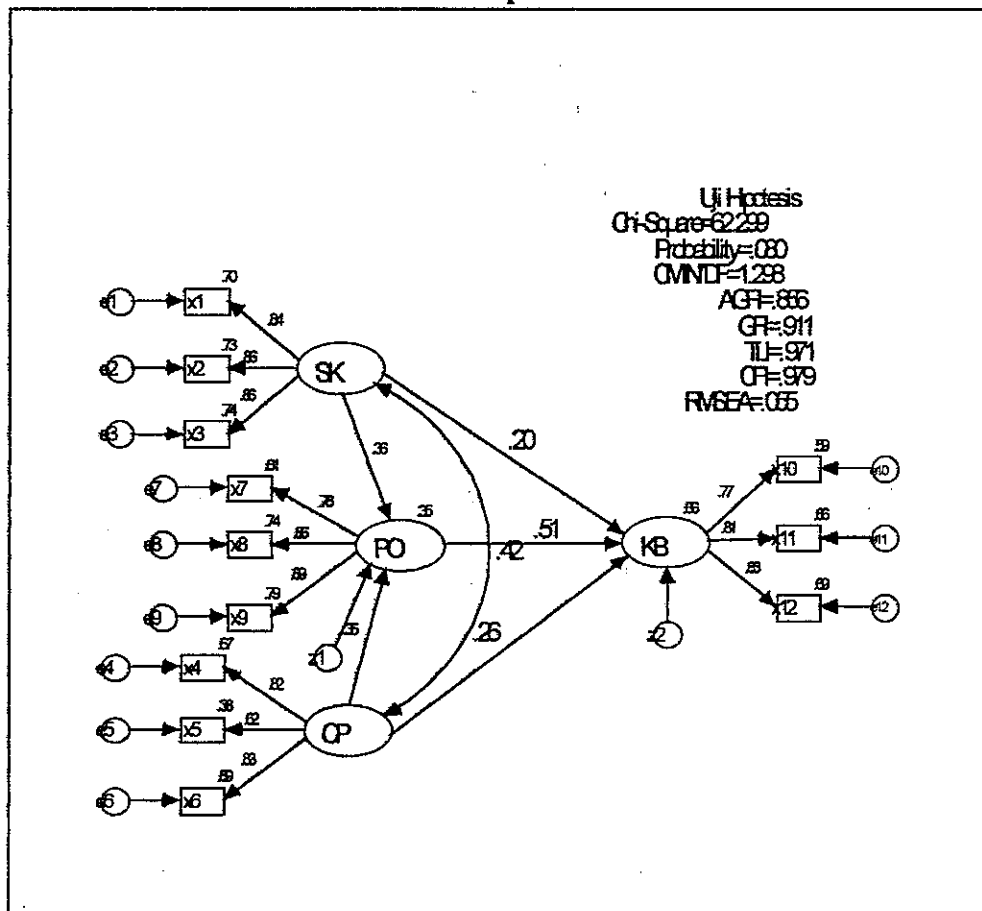
4.2.4.3. Analisis Structural Equation Model

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis Struktural Equation Model (SEM) secara Full Model. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3, Tabel 4.7 dan Tabel 4.8.

Setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan tingkat signifikansi 5% (Ferdinand, 2002, p.95) dan nilai lambda atau *faktor loading* yang lebih besar dari

0,4. dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk.

Gambar 4.3
Hasil pengujian
Structural Equation Model



Keterangan dari Gambar 4.3 :

SK : Sikap Kewirausahaan

PO : Pembelajaran Organisasional

OP : Orientasi Pasar

KB : Kinerja Bisnis

X1 : Kebutuhan berprestasi

X2 : Berani mengambil risiko

X3 : Kemampuan inovasi

X4 : Informasi Pelanggan

X5 : Informasi Pesaing

X6 : Koordinasi lintas fungsi

X7 : Komitmen terhadap pembelajaran

X8 : Berpikiran terbuka

X9 : Visi bersama

X10 : Pangsa pasar

X11 : Persentase penjualan produk baru

X12 : ROI

Tabel 4.7
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Model	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	65,17	62,299	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,060	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,911	Baik
AGFI	$\geq 0,95$	0,856	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,971	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,979	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,298	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,055	Baik

Sumber : data penelitian yang diolah

Tabel 4.8
Regression Weights

			<i>Estimate</i>	S.E.	C.R.	P	Label
PO	<--	SK	0.362	0.099	3.093	0.002	par-8
PO	<--	OP	0.346	0.109	2.891	0.004	par-14
KB	<--	SK	0.204	0.102	1.985	0.047	par-11
KB	<--	OP	0.265	0.119	2.398	0.016	par-12
KB	<--	PO	0.513	0.159	3.801	0	par-13
x6	<--	OP	0.831	0.143	7.617	0	par-1
x5	<--	OP	0.619	0.134	6.008	0	par-2
x4	<--	OP	0.817				
x7	<--	PO	0.781				
x10	<--	KB	0.769				
x11	<--	KB	0.813	0.114	7.566	0	par-3
x12	<--	KB	0.831	0.124	7.655	0	par-4
x8	<--	PO	0.857	0.12	9.167	0	par-5
x3	<--	SK	0.862	0.095	9.977	0	par-6
x2	<--	SK	0.857	0.099	9.784	0	par-7
x1	<--	SK	0.836				
x9	<--	PO	0.891	0.139	9.148	0	par-9

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Dari gambar 4.3, tabel 4.7 dan tabel 4.8 dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Nilai CR $\geq 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5% mengindikasikan diterimanya seluruh model hipotesis dalam penelitian ini (H1 – H5).
2. Koefisien regresi terlihat bahwa semua secara signifikan tidak nol, karena itu masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu dapat diterima (Ferdinand, 2003, p.172),
3. Kriteria indeks kesesuaian model memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima meskipun AGFI (0,956)

diterima secara marjinal (nilai AGFI disyaratkan adalah $\geq 0,90$, Ferdinand, 2002)

4.2.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi

Adanya problem identifikasi dapat diketahui dari gejala-gejala yang muncul (Ferdinand, 2002, p. 50), antara lain :

- *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
- Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
- Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif
- Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)

4.2.6. Langkah 6 : Evaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *Goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteri-kriteria yang dinyatakan oleh SEM.

4.2.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Deteksi terhadap adanya *outlier univariate* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang disebut *Z-score* yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu.. Pedoman evaluasi adalah bahwa tidak ada nilai *Z-score* yang lebih tinggi dari ± 3

karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada univariate outlier data yang dianalisis (Ferdinand, 2002, p.102).

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.00390	2.09765	3.04E-17	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.89541	2.07525	-1.2E-15	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.39588	2.08838	4.16E-16	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.88920	2.04960	1.51E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.26949	1.78317	5.56E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.87057	1.74079	1.31E-15	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.55429	1.97230	-6.9E-16	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.52103	1.98081	2.01E-17	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.81973	1.81227	4.67E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.62234	1.69427	7.74E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.56448	2.05027	-3.8E-16	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.49942	1.79934	9.14E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data penelitian yang diolah

4.2.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Uji terhadap *outliers multivariat* dilakukan dengan menggunakan kriteria Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$, Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program AMOS 4.01. Dari hasil pengolahan data telah diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 4,905 dan maksimal adalah 27,628. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas yakni 12 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 32,909, maka nilai mahalanobis yang melebihi dikatakan sebagai *outlier multivariate*.

Dalam analisis ini, bila *outlier* ditemukan maka data tersebut tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena tidak terdapat alasan khusus dari profil responden yang mengharuskannya keluar dari proses analisis.

4.2.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan perintah *test for normality and outliers*, dengan hasil pengolahan (*output*) tampak pada tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10
Assesment of Normality

	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x1	3.000	10.000	0.199	0.811	-0.645	-1.316
x2	2.000	10.000	-0.196	-0.800	-0.367	-0.750
x3	3.000	10.000	-0.011	-0.044	-0.729	-1.489
x12	3.000	10.000	-0.071	-0.290	-0.615	-1.255
x11	3.000	10.000	-0.075	-0.305	-0.739	-1.509
x10	2.000	10.000	-0.129	-0.527	-0.734	-1.497
x7	3.000	10.000	0.084	0.342	-0.303	-0.619
x8	3.000	10.000	-0.012	-0.050	-0.736	-1.501
x9	2.000	10.000	-0.082	-0.335	-0.379	-0.774
x4	2.000	10.000	-0.132	-0.540	-0.382	-0.780
x5	3.000	10.000	-0.172	-0.700	-0.656	-1.339
x6	2.000	10.000	-0.284	-1.160	-0.475	-0.970
Multivariate					0.584	0.159

Sumber : Data penelitian yang diolah

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada angka pada kolom CR yang lebih besar dari $\pm 1,96$, pada tingkat signifikansi 5 %. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal.

4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil atau mendekati nol. Pada penelitian ini,

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarian sample jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dat penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.2.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Indeks-indeks *goodness of fit* yang dihasilkan dari penelitian ini adalah dapat dilihat pada Tabel 4.11

Tabel 4.11
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Model	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	65,17	62,299	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,060	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,911	Baik
AGFI	$\geq 0,95$	0,856	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,971	Baik
CFI	$\geq 0,95$	9,979	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,298	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,055	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Dari delapan kriteria yang disyaratkan, tujuh diantaranya dipredikasi baik dan satu marjinal. Relatif wajar bila kemudian secara umum disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang relatif baik.

4.2.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik memiliki standardized residual covariance yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai standardized residual yang diperkenankan (Ferdinand, 2002, p.65).

Tabel 4.12
Standardized Residual Covariance

	x1	x2	x3	x12	x11	x10	x7	x8	x9	x4	x5	x6
x1	0	0.005	0.028	-0.256	-0.023	-0.04	0.168	-0.3	-0.06	-0.22	0.084	-0.04
x2	0.005	0	-0.026	0.044	0.137	0.016	0.118	-0.11	0.173	0.008	0.174	0.163
x3	0.028	-0.026	0	-0.016	-0.051	0.194	0.172	-0.19	0.099	-0.01	0.106	-0.09
X12	-0.256	0.044	-0.016	0	0.116	-0.07	-0.12	-0.2	-0.2	0.08	0.36	0.155
X11	-0.023	0.137	-0.051	0.116	0	-0.12	-0.11	-0.12	0.011	-0.23	-0.05	0.085
X10	-0.036	0.016	0.194	-0.07	-0.115	0	0.409	0.272	0.479	-0.27	0.007	-0.08
x7	0.168	0.118	0.172	-0.117	-0.108	0.409	0	0.051	-0.06	-0.11	0.131	-0.07
x8	-0.299	-0.108	-0.19	-0.2	-0.115	0.272	0.051	0	0.009	-0.1	0.263	-0.03
x9	-0.055	0.173	0.099	-0.202	0.011	0.479	-0.06	0.009	0	-0.01	0.181	0.037
x4	-0.215	0.008	-0.009	0.08	-0.232	-0.27	-0.11	-0.1	-0.01	0	0.053	0.025
x5	0.084	0.174	0.106	0.36	-0.047	0.007	0.131	0.263	0.181	0.053	0	-0.12
x6	-0.04	0.163	-0.085	0.155	0.085	-0.08	-0.07	-0.03	0.037	0.025	-0.12	0

Sumber : Data penelitian yang diolah

4.3. Uji Reliability dan Variance Extract

4.3.1. Uji Reliability

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 (Ferdinand, 2002, p.192).

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01.

- E_j adalah *Measurement Error* dari setiap indikator. *Measurement Error* dapat diperoleh dari perhitungan: $1 - (\text{Standard Loading})$

Hasil standar *loading data* :

Sikap Kewirausahaan	= 0,84 + 0,86 + 0,86	= 2,56
Pembelajaran Organisasional	= 0,78 + 0,86 + 0,89	= 2,53
Orientasi Pasar	= 0,82 + 0,62 + 0,83	= 2,27
Kinerja Bisnis	= 0,59 + 0,66 + 0,69	= 1,94

Hasil *measurement error data* :

Sikap Kewirausahaan	= (1-0,70)+(1-0,73)+(1-0,74)	= 0,83
Pembelajaran Organisasional	= (1-0,61)+(1-0,74)+(1-0,79)	= 0,86
Orientasi Pasar	= (1-0,67)+(1-0,38)+(1-0,69)	= 1,26
Kinerja Bisnis	= (1-0,59)+(1-0,66)+(1-0,69)	= 1,06

Perhitungan reliabilitas data :

$$\text{Sikap Kewirausahaan} = \frac{(2,56)^2}{(2,56)^2 + 0,83} = \frac{6,55}{7,38} = 0,89$$

$$\text{Pembelajaran Organisasional} = \frac{(2,53)^2}{(2,53)^2 + 0,86} = \frac{6,40}{7,26} = 0,88$$

$$\text{Orientasi Pasar} = \frac{(2,27)^2}{(2,27)^2 + 1,26} = \frac{5,15}{6,41} = 0,80$$

$$\text{Kinerja Bisnis} = \frac{(1,94)^2}{(1,94)^2 + 1,06} = \frac{3,76}{4,82} = 0,78$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,7$. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

4.3.2. Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk / variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50.

Persamaan untuk mendapatkan *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Hasil (Standar loading data)² :

Sikap Kewirausahaan	$= 0,84^2 + 0,86^2 + 0,86^2$ $= 0,71 + 0,74 + 0,74$	= 2,19
Pembelajaran Organisasional	$= 0,78^2 + 0,86^2 + 0,89^2$ $= 0,61 + 0,74 + 0,79$	= 2,14
Orientasi Pasar	$= 0,82^2 + 0,62^2 + 0,83^2$ $= 0,67 + 0,38 + 0,69$	= 1,74
Kinerja Bisnis	$= 0,59^2 + 0,66^2 + 0,69^2$ $= 0,35 + 0,44 + 0,48$	= 1,27

Perhitungan *Variance Extract* :

$$\text{Sikap Kewirausahaan} = \frac{2,19}{2,19 + 0,83} = 0,73$$

$$\text{Pembelajaran Organisasional} = \frac{2,14}{2,14 + 0,86} = 0,71$$

$$\text{Orientasi Pasar} = \frac{1,74}{1,74 + 1,26} = 0,58$$

$$\text{Kinerja Bisnis} = \frac{1,27}{1,27 + 1,06} = 0,55$$

Berdasarkan hasil pengukuran *variance extract* data diperoleh nilai $\geq 0,5$ sehingga penelitian ini dapat diterima. Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

	Loading	Loading ²	Error	1-Error	Σ Loading ²	Const. Reliably	Var. Extr
SIKAP KEWIRAUSAHAAN							
X1	0,84	0,71	0,70	0,3	6,5536	0,89	0,73
X2	0,86	0,74	0,73	0,27			
X3	0,86	0,74	0,74	0,26			
Jumlah	2,56	2,19					
ORIENTASI PASAR							
X4	0,82	0,67	0,67	0,33	5,1529	0,80	0,58
X5	0,62	0,38	0,38	0,62			
X6	0,83	0,69	0,69	0,31			
Jumlah	2,27	1,74					
PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL							
X7	0,78	0,61	0,61	0,39	6,4009	0,88	0,71
X8	0,86	0,74	0,74	0,26			
X9	0,89	0,79	0,79	0,21			
Jumlah	2,53	2,14					

KINERJA BISNIS							
X10	0,59	0,35	0,59	0,41	3,7636	0,78	0,55
X11	0,66	0,44	0,66	0,34			
X12	0,69	0,48	0,69	0,31			
Jumlah	1,94	1,27					

Tabel 4.12 menunjukkan tidak terdapat nilai reliabilitas dan *variance extract* yang berada di bawah batas nilai yang ditetapkan. Dengan demikian indikator-indikator yang dipakai sebagai *observed variable* bagi variabel latennya, dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan dari pengolahan data penelitian dengan memakai analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai CR dan nilai P hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Tabel 4.14
Regression Weights

			<i>Estimate</i>	S.E.	C.R.	P	Label
PO	<--	SK	0.362	0.099	3.093	0.002	par-8
PO	<--	OP	0.346	0.109	2.891	0.004	par-14
KB	<--	SK	0.204	0.102	1.985	0.047	par-11
KB	<--	OP	0.265	0.119	2.398	0.016	par-12
KB	<--	PO	0.513	0.159	3.801	0	par-13

Sumber : Data penelitian yang diolah

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan lima hipotesis yang selanjutnya pembahasannya sebagai berikut.

4.4.1. Uji Hipotesis I

Hipotesis I : Semakin tinggi Sikap Kewirausahaan, maka akan semakin tinggi Kinerja Bisnis.

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan sikap kewirausahaan terhadap kinerja bisnis sebesar 1,985 dengan nilai P sebesar 0,047. Nilai CR dan nilai P menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $\geq 1,96$ dan dibawah 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I dalam penelitian ini dapat diterima.

4.4.2. Uji Hipotesis II

Hipotesis II : Semakin tinggi Sikap Kewirausahaan, maka akan semakin tinggi Pembelajaran Organisasional.

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan sikap kewirausahaan terhadap pembelajaran organisasional sebesar 3,093 dengan nilai P sebesar 0,002. Nilai CR dan nilai P menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $\geq 1,96$ untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II dalam penelitian ini dapat diterima.

4.4.3. Hipotesis III

Hipotesis III : Semakin tinggi Orientasi Pasar, maka akan semakin tinggi Pembelajaran Organisasional.

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan orientasi pasar terhadap pembelajaran organisasional sebesar 2,891 dengan nilai P sebesar 0,004.

Nilai CR dan nilai P menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $\geq 1,96$ untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III dalam penelitian ini dapat diterima.

4.4.4. Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV : Semakin tinggi Orientasi Pasar, maka akan semakin tinggi Kinerja Bisnis.

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis sebesar 2,398 dengan nilai P sebesar 0,016 . Nilai CR dan nilai P menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $\geq 1,96$ untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II dalam penelitian ini dapat diterima.

4.4.2. Uji Hipotesis V

Hipotesis V : Semakin tinggi Pembelajaran Organisasional, maka akan semakin tinggi Kinerja Bisnis.

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis sebesar 3,801 dengan nilai P sebesar 0 . Nilai CR dan nilai P menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $\geq 1,96$ untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis V dalam penelitian ini dapat diterima.

Tabel 4.15
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
H1 : Semakin tinggi sikap kewirausahaan maka akan semakin tinggi kinerja bisnis	Diterima
H2 : Semakin tinggi sikap kewirausahaan maka akan semakin tinggi pembelajaran organisasional	Diterima
H3 : Semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi pembelajaran organisasional	Diterima
H4 : Semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi kinerja bisnis	Diterima
H5 : Semakin tinggi pembelajaran organisasional maka akan semakin tinggi kinerja bisnis	Diterima

Sumber : Data penelitian yang diolah

4.5. Analisis Pengaruh

Peneliti dapat menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Efek langsung (direct effect) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. (Ferdinand, 2002, p.179). Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Hasil estimasi pengaruh langsung ditampilkan pada tabel 4.16.

Tabel 4.16
Estimasi Pengaruh Langsung

	SK	OP	PO	KB
PO	0.362	0.346	0	0
KB	0.204	0.265	0.513	0
X1	0.836	0	0	0
X2	0.857	0	0	0
X3	0.862	0	0	0
X12	0	0	0	0.831
X11	0	0	0	0.813
X10	0	0	0	0.769
x7	0	0	0.781	0
x8	0	0	0.857	0
x9	0	0	0.891	0
x4	0	0.817	0	0
x5	0	0.619	0	0
x6	0	0.831	0	0

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat efek langsung dari SK terhadap KB sebesar 0,204; efek langsung dari SK terhadap PO sebesar 0,362; efek langsung OP terhadap PO sebesar 0,346; efek langsung OP terhadap KB sebesar 0,265; efek langsung PO terhadap KB sebesar 0,513. Efek langsung dari variabel lainnya adalah loading factor yang membentuk variabel laten yang dianalisis.

Tabel 4.17
Estimasi Pengaruh Tidak Langsung

	SK	OP	PO	KB
PO	0	0	0	0
KB	0.186	0.178	0	0
X1	0	0	0	0
X2	0	0	0	0
X3	0	0	0	0
X12	0.324	0.367	0.427	0
X11	0.316	0.359	0.417	0
X10	0.299	0.34	0.395	0
x7	0.283	0.27	0	0
x8	0.31	0.297	0	0
x9	0.322	0.308	0	0
x4	0	0	0	0
x5	0	0	0	0
x6	0	0	0	0

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel diatas menunjukkan efek tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Efek tidak langsung dari SK terhadap KB melalui PO adalah sebesar 0,186. Demikian juga efek tidak langsung dari OP terhadap KB melalui PO adalah sebesar 0,178

Tabel 4.18
Estimasi Pengaruh Total

	SK	OP	PO	KB
PO	0.362	0.346	0	0
KB	0.389	0.442	0.513	0
X1	0.836	0	0	0
X2	0.857	0	0	0
X3	0.862	0	0	0
X12	0.324	0.367	0.427	0.831
X11	0.316	0.359	0.417	0.813
X10	0.299	0.34	0.395	0.769
X7	0.283	0.27	0.781	0
X8	0.31	0.297	0.857	0
X9	0.322	0.308	0.891	0
X4	0	0.817	0	0
X5	0	0.619	0	0
X6	0	0.831	0	0

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel diatas menunjukkan efek total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung. Dengan demikian, tabel 4.16 merupakan akumulasi pengaruh langsung dan tidak langsung sekaligus.

Studi ini menyimpulkan bahwa hubungan antara pembelajaran organisasional dan kinerja bisnis tidak saja kuat tetapi juga betapa pentingnya pembelajaran organisasional bagi kelangsungan hidup perusahaan

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Simpulan Penelitian

Narver dan Slater (1995, p.17) menyatakan area penting bagi penelitian lebih lanjut adalah pemahaman bagaimana fitur-fitur budaya organisasi memfasilitasi pembelajaran organisasional. Dan hasil penelitian terdahulu terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis, yaitu:

1. Hasil penelitian Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2002, p.18) menyatakan bahwa kecenderungan sikap kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis ketika ada faktor mediator yaitu orientasi pasar tetapi mempengaruhi negatif atau tidak signifikan ketika tidak ada faktor mediator yaitu orientasi pasar,
2. Tetapi beberapa peneliti menemukan hubungan positif, seperti Zahra (1991 dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002, p.22) menemukan kecenderungan sikap kewirausahaan berhubungan positif dengan kinerja bisnis, dan hasil penelitian Schindehutte, Morris dan Kuratko (2000, p.24) yang menyatakan bahwa inisiatif kewirausahaan cenderung memotivasi untuk mencari pendapatan atau keuntungan, dan meningkatkan kinerja. Puffer dan McCarthy (2001, p.25) menemukan pola pikir dan sikap kewirausahaan dapat menghasilkan sasaran atau kinerja yang diinginkan dan keputusan yang tepat.

3. Hasil penelitian Slater dan Naver (1995, p.63) yang menyatakan bahwa Orientasi pasar dan sikap kewirausahaan merupakan dasar budaya dalam pembentukan pembelajaran organisasional, untuk mengembangkan dan menggunakan pengetahuan baru dalam rangka meningkatkan kinerja.

Dengan demikian, penelitian ini dilakukan dalam rangka menjawab *research gap* dan *future research*. Untuk itulah, telaah pustaka dan model penelitian yang dikembangkan telah diuraikan pada Bab II. Selanjutnya metode penelitian yang diterangkan pada Bab III. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner dan wawancara di perusahaan-perusahaan Garmen yang telah ditentukan. Sejumlah 100 data responden hasil penyebaran kuesioner yang diambil dengan cara purposive sampling diolah dan dianalisis. Hasil analisis data penelitian disajikan dalam Bab IV.

Structural Equation Model (SEM) yang dijalankan melalui program AMOS 4.01 dipakai sebagai alat untuk menguji lima hipotesis yang diajukan. Sebelum pengujian terhadap hipotesis-hipotesis tersebut, dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yaitu normalitas data, multikoleniaritas dan singularitas, serta outlier (univariate dan multivariate). Hasil pengujian asumsi SEM menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima. Dan hasil uji terhadap lima hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima.

5.2 Simpulan Hipotesis

Hipotesis 1 : Semakin tinggi sikap kewirausahaan, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel sikap kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja bisnis. Variabel sikap kewirausahaan dibentuk oleh indikator-indikator kebutuhan berprestasi, berani mengambil risiko dan kemampuan inovasi. Sedangkan variabel kinerja bisnis dibentuk oleh indikator-indikator pangsa pasar, persentase penjualan produk baru dan ROI perusahaan.

Dengan demikian, dapat dikatakan semakin tinggi sikap kewirausahaan maka akan semakin tinggi kinerja bisnis. hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Zahra (1991 dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002, p.22), Schindehutte, Morris dan Kuratko (2000, p.24) dan Puffer dan McCarthy (2001, p.25) menemukan sikap kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

Hipotesis 2 : Semakin tinggi sikap kewirausahaan maka akan semakin tinggi pembelajaran organisasional.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel sikap kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap variabel pembelajaran organisasional. Variabel pembelajaran organisasional dibentuk oleh indikator-indikator komitmen terhadap

pembelajaran, berpikiran terbuka dan visi bersama perusahaan yang menyatukan arah dan tujuan perusahaan.

Dengan demikian, dapat dikatakan semakin tinggi sikap kewirausahaan maka akan semakin tinggi pembelajaran organisasional. hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1995), Sinkula dan Baker (1999) dan Sinkula, Baker dan Noordewier (1997).

Hipotesis 3 : Semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi pembelajaran organisasional.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap variabel pembelajaran organisasional. Variabel orientasi pasar dibentuk oleh indikator-indikator orientasi pelanggan, pesaing dan koordinasi lintas fungsi.

Dengan demikian, dapat dikatakan semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi pembelajaran organisasional. hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1995) dan Sinkula, Baker dan Noordewier (1997).

Hipotesis 4 : Semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi kinerja bisnis.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 4 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja bisnis.

Dengan demikian, dapat dikatakan semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi kinerja bisnis. hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990; Pelham dan Wilson, 1996; dan Ferdinand, 2000.

Hipotesis 5 : Semakin tinggi pembelajaran organisasional maka akan semakin tinggi kinerja bisnis.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 5 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasional memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja bisnis.

Dengan demikian, dapat dikatakan semakin tinggi pembelajaran organisasional maka akan semakin tinggi kinerja bisnis. hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Narver dan Slater, 1995; Sinkula dan Baker (1999).

5.3 Simpulan Masalah Penelitian

Seperti yang telah diuraikan dalam Bab I terdapat rumusan masalah penelitian, yaitu :

“Faktor-faktor sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan pembelajaran organisasional yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis”.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka terdapat lima kesimpulan terhadap perumusan masalah di atas. Kelima rumusan tersebut diuraikan sebagai berikut :

Simpulan masalah penelitian I : pengaruh sikap kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.

Hasil analisis terhadap hipotesis pertama ini memperlihatkan bahwa variabel sikap kewirausahaan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja bisnis. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian empiris dari peneliti terdahulu. dari Barringer dan Bluedorn (1999 dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002, p.19) menyatakan bahwa kecenderungan sikap kewirausahaan seharusnya memberikan kinerja superior perusahaan dan kelangsungan hidup. Dan hasil penelitian Zahra (1991 dalam Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002, p.19) menemukan bahwa kecenderungan sikap kewirausahaan mempunyai hubungan yang positif dengan profitabilitas dan pertumbuhan penjualan.

Hasil pengujian hipotesis pertama ini mendukung dan memperkuat penelitian dari Puffer dan McCarthy (2001, p.24-28), Schindehutte, et. al. (2000, p.18-22) yang menyimpulkan bahwa sikap kewirausahaan mempunyai peranan

penting untuk berusaha keras mencapai kinerja bisnis, secara khusus kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

Meskipun hipotesis pertama diterima tetapi hasil analisis pengaruh langsung variabel sikap kewirausahaan terhadap variabel kinerja bisnis menunjukkan pengaruh yang positif sebesar 0,204, hal ini menggambarkan dampak pengaruh yang lemah dibawah batas ambang nilai lambda (nilai lambda \geq 0,40 Ferdinad, 2002).

Simpulan masalah penelitian 2 : pengaruh sikap kewirausahaan terhadap pembelajaran organisasional.

Hasil analisis terhadap hipotesis kedua ini memperlihatkan bahwa variabel sikap kewirausahaan berpengaruh positif terhadap variabel pembelajaran organisasional. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian empiris dari peneliti terdahulu.dari Narver dan Slater (1995, p.67) yang menyatakan bahwa sikap kewirausahaan merupakan salah satu dasar budaya membentuk pembelajaran organisasional, dan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan pembelajaran organisasional pada suatu perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis kedua ini juga mendukung penelitian dari Sinkula, et. al. (1997, p.307-309) yang menyatakan bahwa ketika organisasi secara proaktif mempertanyakan rutinitas, asumsi dan keyakinan, mereka pada tahapan pertama dari belajar tanpa batas. Perilaku ini mencerminkan sikap kewirausahaan, Suryana (2003) menyatakan bahwa inti dari kewirausahaan adalah

kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang.

Sedangkan hasil analisis pengaruh langsung variabel sikap kewirausahaan terhadap variabel pembelajaran organisasional menunjukkan pengaruh yang positif sebesar 0,362 hal ini menggambarkan dampak pengaruh yang lemah dibawah batas ambang nilai lambda (nilai lambda \geq 0,40 Ferdinad, 2002).

Simpulan masalah penelitian 3 : pengaruh orientasi pasar terhadap pembelajaran organisasional.

Hasil analisis terhadap hipotesis kedua ini memperlihatkan bahwa variabel orientasi pasar berpengaruh positif terhadap variabel pembelajaran organisasional. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian empiris dari peneliti terdahulu dari Narver dan Slater (1995, p.67) yang menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan salah satu dasar budaya membentuk pembelajaran organisasional.

Hasil pengujian hipotesis ketiga ini juga mendukung penelitian dari Sinkula dan Baker (1999, p.412) yang menyatakan bahwa orientasi pasar ada pada sebuah derajat satu kesatuan karakteristik untuk perusahaan menyerap, menyebarkan dan merespon informasi dari pelanggan, distribusi dan pesaing, dimana orientasi pasar yang kuat mempunyai peranan yang penting dalam pembelajaran jenis adaptive dan single loop tentang pelanggan, pesaing dan konstituen yang lain.

Sedangkan hasil analisis pengaruh langsung variabel orientasi pasar terhadap variabel pembelajaran organisasional menunjukkan pengaruh yang positif sebesar 0,346 hal ini menggambarkan dampak pengaruh yang lemah dibawah batas ambang nilai lambda (nilai lambda \geq 0,40 Ferdinad, 2002).

Simpulan masalah penelitian 4 : pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis.

Hasil analisis terhadap hipotesis kedua ini memperlihatkan bahwa variabel orientasi pasar berpengaruh positif terhadap variabel pembelajaran organisasional. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian empiris dari peneliti terdahulu. dari Kohli dan Jaworski (1990, p.1-10), Narver dan Slater (1990, p. 20-25), Ferdinand (2002) menunjukkan bahwa orientasi pasar sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kelangsungan hidupnya.

Sedangkan hasil analisis pengaruh langsung variabel orientasi pasar terhadap variabel kinerja bisnis menunjukkan pengaruh yang positif sebesar 0,265 hal ini menggambarkan dampak pengaruh yang lemah dibawah batas ambang nilai lambda (nilai lambda \geq 0,40 Ferdinand, 2002).

Simpulan masalah penelitian 5 : pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis.

Hasil analisis terhadap hipotesis kedua ini memperlihatkan bahwa variabel pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap variabel kinerja bisnis. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian empiris dari peneliti

terdahulu.dari Narver dan Slater (1995, p.65-68) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasional mempunyai peranan penting secara langsung terhadap kinerja, seperti kesuksesan produk baru, kepuasan konsumen, kualitas, pertumbuhan penjualan dan profitabilitas. Dan Farrell (2000, p.202-210) membuktikan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh positif yang kuat dan signifikan terhadap kinerja bisnis.

Dan hasil analisis pengaruh langsung variabel pembelajaran organisasional terhadap variabel kinerja bisnis menunjukkan pengaruh yang positif sebesar 0,513 hal ini menggambarkan dampak pengaruh yang kuat diatas batas ambang nilai lambda (nilai lambda \geq 0,40 Ferdinad, 2002).

5.4 Implikasi Teoritis

Seperti telah disebutkan dalam Bab I bahwa salah satu kegunaan penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen dan pemasaran, terutama yang berkaitan dukungan empiris bagaimana sikap kewirausahaan, orientasi pasar, pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian ini mendukung pemikiran dari beberapa penelitian terdahulu yaitu :

1. Hasil penelitian ini dapat mendukung hasil penelitian dari Puffer dan McCarthy (2001, p.25) yang memandang mindset kewirausahaan merupakan elemen kunci kesuksesan dalam mencapai kinerja, baik itu kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan maupun profitabilitas. Hasil penelitian ini juga mendukung dan memperkuat penelitian dari Barret, et.

et. al., (2000, p.50-55) yang mengatakan bahwa perilaku kewirausahaan dalam perusahaan mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja bisnis. Sedangkan sikap kewirausahaan dibentuk melalui dimensi-dimensi, seperti Schindehutte, et. al. (2000, p.18-25) mengatakan bahwa kewirausahaan menunjuk pada kemampuan inovasi, berani mengambil risiko, perilaku proaktif dalam berbagai tingkat dan bidang dalam perusahaan. Dan Koh (1997, p.1-11) mengatakan bahwa kebutuhan berprestasi merupakan faktor utama dalam membentuk sikap kewirausahaan.

2. Penelitian ini juga mendukung dan memperkuat penelitian dari Narver dan Slater (1995, p.66) yang menyatakan bahwa sikap kewirausahaan merupakan dasar budaya dari pembelajaran organisasional, sebuah budaya yang menghargai kewirausahaan memberikan lingkungan dimana pembelajaran dari eksplorasi paling mungkin terjadi. kemudian Senge (1990) menyatakan bahwa generative learning membutuhkan cara baru dalam memandang dunia, dalam memahami pelanggan atau memahami bagaimana mengelola bisnis paling baik. Narver dan Slater (1995, p.68) menyatakan bahwa sikap kewirausahaan mendukung menciptakan cara bisnis baru.
3. Penelitian ini juga mendukung dan memperkuat penelitian dari Narver dan Slater (1995, p.67) yang menyatakan bahwa orientasi pasar menyediakan norma-norma yang kuat terhadap pembelajaran dari kebutuhan pelanggan dan pesaing, dan merupakan salah satu dasar budaya dari pembelajaran

organisasional. Farrell (2000, p.202-208), Baker dan Sinkula (1999, p.412-414) membuktikan bahwa orientasi pasar memfasilitasi adaptive learning.

4. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Kohli dan Jaworski (1990, p.1-15), Narver dan Slater (1990, p.20), Ferdinand (2002) yang menyatakan bahwa budaya orientasi pasar dapat menghasilkan kinerja unggul bagi perusahaan, orientasi pasar dibentuk melalui dimensi-dimensi yaitu : orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas fungsi yang mengarah pada dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas.
5. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian dari Narver dan Slater (1995, p.71), Farrell (2000, p.208) yang menyatakan bahwa pembelajaran memfasilitasi perubahan perilaku yang menuju pada peningkatan kinerja. Demikian juga dengan hasil penelitian Sinkula, Baker dan Noodewier (1997, p.306) yang menyimpulkan bahwa peningkatan budaya pembelajaran mungkin menjadi sarana penting untuk meningkatkan dan memelihara keunggulan bersaing. Hasil penelitian juga mendukung penelitian dari Baker dan Sinkula (1999, p.414-415) yang menemukan bahwa orientasi pembelajaran pada perusahaan berhubungan secara signifikan terhadap kinerja bisnis. Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis melalui dimensi-dimensi : komitmen terhadap pembelajaran, berpikiran terbuka dan visi bersama.

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
Sikap kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis	Hasil penelitian ini dapat mendukung hasil penelitian dari Puffer dan McCarthy (2001) yang memandang mindset kewirausahaan merupakan elemen kunci kesuksesan dalam mencapai kinerja, baik itu kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan maupun profitabilitas. Hasil penelitian ini juga mendukung dan memperkuat penelitian dari Barret, et. al., (2000) yang mengatakan bahwa perilaku kewirausahaan dalam perusahaan mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja bisnis. Sedangkan sikap kewirausahaan dibentuk melalui dimensi-dimensi, seperti Schindehutte, et. al. (2000) mengatakan bahwa kewirausahaan menunjuk pada kemampuan inovasi, berani mengambil risiko, perilaku proaktif dalam berbagai tingkat dan bidang dalam perusahaan. Dan koh (1997) mengatakan bahwa kebutuhan berprestasi merupakan faktor utama dalam membentuk sikap kewirausahaan.
Sikap kewirausahaan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional	Penelitian ini juga mendukung dan memperkuat penelitian dari Narver dan Slater (1995) yang menyatakan bahwa sikap kewirausahaan merupakan dasar budaya dari pembelajaran organisasional, sebuah budaya yang menghargai kewirausahaan memberikan lingkungan dimana pembelajaran dari eksplorasi paling mungkin terjadi. kemudian Senge (1990) menyatakan bahwa generative learning membutuhkan cara baru dalam memandang dunia, dalam memahami pelanggan atau memahami bagaimana mengelola bisnis paling baik. Narver dan Slater (1995) menyatakan bahwa sikap kewirausahaan mendukung menciptakan cara bisnis baru.
Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional	Penelitian ini juga mendukung dan memperkuat penelitian dari Narver dan Slater (1995) yang menyatakan bahwa orientasi pasar menyediakan norma-norma yang kuat terhadap pembelajaran dari kebutuhan pelanggan dan pesaing, dan merupakan salah satu dasar budaya dari pembelajaran organisasional. Farrell (2000), Baker dan Sinkula (1999) membuktikan bahwa orientasi pasar memfasilitasi adaptive learning.
Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis	Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Kohli dan Jaworski (1990), Narver dan Slater (1990), Ferdinand (2002) yang menyatakan bahwa budaya orientasi pasar dapat menghasilkan kinerja unggul bagi perusahaan, orientasi pasar dibentuk melalui dimensi-dimensi yaitu : orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas fungsi yang mengarah pada dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas.
Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis	Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian dari Narver dan Slater (1995), Farrell (2000) yang menyatakan bahwa pembelajaran memfasilitasi perubahan perilaku yang menuju pada peningkatan kinerja. Demikian juga dengan hasil penelitian Sinkula, Baker dan Noodewier (1997) yang menyimpulkan bahwa peningkatan budaya pembelajaran mungkin menjadi sarana penting untuk meningkatkan dan memelihara keunggulan bersaing. Hasil penelitian juga mendukung penelitian dari Baker dan Sinkula (1999) yang menemukan bahwa orientasi pembelajaran pada perusahaan berhubungan secara signifikan terhadap kinerja bisnis. Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis melalui dimensi-dimensi : komitmen terhadap pembelajaran, berpikiran terbuka dan visi bersama.

5.5 Implikasi Kebijakan Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara sikap kewirausahaan, orientasi pasar, dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis. Hasil ini membawa implikasi-implikasi kebijakan manajerial yang dapat diajukan untuk mendukung praktek manajemen, yaitu

1. Perusahaan membentuk pembelajaran organisasional, dengan cara meningkatkan komitmen terhadap pembelajaran dan meningkatkan kesadaran untuk berpikiran terbuka dalam mencapai visi bersama. Berpikiran terbuka berarti selalu melihat peluang-peluang yang ada untuk mengatasi masalah-masalah dalam peningkatan pangsa pasar, hal ini akan meningkatkan kinerja bisnis. Sikap kewirausahaan mendorong organisasi untuk menggali peluang-peluang yang ada di pasar dengan cara meningkatkan kebutuhan berprestasi anggota organisasinya atau meningkatkan keinginan untuk terus maju, dan meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan
2. Melalui sikap kewirausahaan maka dapat diketahui masalah-masalah yang terjadi dalam kinerja bisnis seperti pangsa pasar, kesuksesan produk baru dan penyebab masalah lainnya, kemudian dapat dicarikan solusi yang tepat untuk memecahkan masalah. Sehingga terbentuk kemampuan inovasi untuk meningkatkan penetrasi pasar. Kemampuan untuk menganalisis masalah-masalah itu yang tercermin dalam pembelajaran organisasional. Sehingga terbentuk pengembangan sumber daya yang meningkatkan dan

mendukung kemampuan untuk berinovasi dan keberanian untuk mewujudkan inovasi tersebut.

3. Pembelajaran organisasional membutuhkan komitmen terhadap pembelajaran, pada dasarnya pembelajaran organisasional pencerminan dari keinginan untuk menganalisis masalah dalam peningkatan kinerja bisnis sehingga dapat ditemukan inovasi baru pada lintas fungsi. Jika tidak ada komitmen terhadap pembelajaran organisasional maka kreatifitas perusahaan dalam menemukan inovasi akan menurun atau bahkan terhenti yang mengakibatkan kinerja bisnis perusahaan juga akan menurun atau juga terhenti.
4. Sikap kewirausahaan dan orientasi pasar merupakan dua variabel yang saling melengkapi dalam mencari dan menggali peluang-peluang bisnis yang tercermin dalam pembelajaran organisasional melalui dimensi-dimensi sikap kewirausahaan yaitu kebutuhan berprestasi, berani mengambil risiko, kemampuan inovasi dan orientasi pasar yaitu orientasi pesaing yang melihat pada pergerakan strategi yang dilakukan pesaing, orientasi pelanggan yang melihat kebutuhan dan keinginan pelanggan, koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan.

Implikasi manajerial ini akan disajikan dalam tabel 5.2 berikut ini :

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

Kebijakan Manajerial Pertama	Konstruk Eksogen dan Endogen	Dimensi	Konstruk Endogen Kinerja Bisnis	Implikasi Manajerial
<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran organisasional • Sikap kewirausahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Visi bersama, komitmen thd pembelajaran, berpikiran terbuka • Kebutuhan berprestasi, kemampuan inovasi 		<p>Perusahaan membentuk pembelajaran organisasional, dengan cara meningkatkan komitmen terhadap pembelajaran dan meningkatkan kesadaran untuk berpikiran terbuka dalam mencapai visi bersama. Berpikiran terbuka berarti selalu melihat peluang-peluang yang ada untuk mengatasi masalah-masalah dalam peningkatan pangsa pasar, hal ini akan meningkatkan kinerja bisnis. Sikap kewirausahaan mendorong organisasi untuk menggali peluang-peluang yang ada di pasar dengan cara meningkatkan kebutuhan berprestasi anggota organisasinya atau meningkatkan keinginan untuk terus maju, dan meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan. Perusahaan membentuk pembelajaran organisasional, dengan cara meningkatkan komitmen terhadap pembelajaran dan meningkatkan kesadaran untuk berpikiran terbuka dalam mencapai visi bersama. Berpikiran terbuka berarti selalu melihat peluang-peluang yang ada untuk mengatasi masalah-masalah dalam peningkatan pangsa pasar, hal ini akan meningkatkan kinerja bisnis. Sikap kewirausahaan mendorong organisasi untuk menggali</p>	

UPT - NUSANTARA - JEMBER

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

				peluang-peluang yang ada di pasar dengan cara meningkatkan kebutuhan berprestasi anggota organisasinya atau meningkatkan keinginan untuk terus maju, dan meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan
Kedua	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran organisasional • Sikap kewirausahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen terhadap pembelajaran • Kebutuhan berprestasi, berani mengambil risiko, kemampuan inovasi 	Kinerja Bisnis	Melalui sikap kewirausahaan maka dapat diketahui masalah-masalah yang terjadi dalam kinerja bisnis seperti pangsa pasar, kesuksesan produk baru dan penyebab masalah lainnya, kemudian dapat dicarikan solusi yang tepat untuk memecahkan masalah. Sehingga terbentuk kemampuan inovasi untuk meningkatkan penetrasi pasar. Kemampuan untuk menganalisis masalah-masalah itu yang tercermin dalam pembelajaran organisasional. Sehingga terbentuk pengembangan sumber daya yang meningkatkan dan mendukung kemampuan untuk berinovasi dan keberanian untuk mewujudkan inovasi tersebut.
Ketiga	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran organisasional • Orientasi pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Berpikiran terbuka • Orientasi pelanggan, orientasi pesaing 	Kinerja bisnis	Pembelajaran organisasional membutuhkan komitmen terhadap pembelajaran, pada dasarnya pembelajaran organisasional pencerminan dari keinginan untuk menganalisis masalah dalam peningkatan kinerja bisnis sehingga dapat ditemukan inovasi baru

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

Keempat	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran organisasional • Orientasi pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen terhadap pembelajaran, berpikiran terbuka, visi bersama • Koordinasi lintas fungsi 	Kinerja bisnis	<p>pada lintas fungsi. Jika tidak ada komitmen terhadap pembelajaran organisasional maka kreatifitas perusahaan dalam menemukan inovasi akan menurun atau bahkan terhenti yang mengakibatkan kinerja bisnis perusahaan juga akan menurun atau juga terhenti.</p>
				<p>Sikap kewirausahaan dan orientasi pasar merupakan dua variabel yang saling melengkapi dalam mencari dan menggali peluang-peluang bisnis yang tercermin dalam pembelajaran organisasional melalui dimensi-dimensi sikap kewirausahaan yaitu kebutuhan berprestasi, berani mengambil risiko, kemampuan inovasi dan orientasi pasar yaitu orientasi pesaing yang melihat pada pergerakan strategi yang dilakukan pesaing, orientasi pelanggan yang melihat kebutuhan dan keinginan pelanggan, koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan.</p>

5.6 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian mengacu pada beberapa kelemahan dalam penelitian ini.

Beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian ini tidak memisahkan antara budaya dan iklim perusahaan sebagai variabel yang berpengaruh terhadap pembelajaran organisasional. Narver dan Slater (1995, p.67) menyatakan bahwa ada perbedaan antara budaya dan iklim dalam menggambarkan karakteristik perusahaan yang membentuk pembelajaran organisasi.
2. Penelitian ini hanya menguji pada industri garmen di Semarang. Dengan demikian hasil penelitian dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri manufaktur yang lain dan industri jasa. Mungkin terdapat faktor-faktor lain diluar model penelitian yang mempengaruhi pembelajaran organisasional terhadap peningkatan kinerja bisnis bila dilakukan penelitian dengan obyek yang berbeda.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang disarankan dalam penelitian ini mengacu pada keterbatasan penelitian, yaitu :

1. Penelitian mendatang sebaiknya memasukan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja bisnis melalui pembelajaran organisasional, seperti iklim perusahaan.
2. Penelitian mendatang hendaknya melakukan penelitian dengan mengambil obyek penelitian yang berbeda, seperti industri perbankan, asuransi, dan sektor industri yang lain.

DAFTAR REFERENSI

- Ajay K., Kohli, Bernard J. Jaworski (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, vol 54, p.1-18.
- Baker, William E. dan James M. Sinkula (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, p. 411-427.
- Barret, Hilton, Joseph L. Balloun dan Art Weinstein (2000), "Marketing Mix Factors as Moderators of The Corporate Entrepreneurship-Business Performance Relationship- A Multistage, Multivariate Analysis", *Journal of Marketing Theory and Practice*, p.50-62.
- Fahy, John, Graham Hooley, Tony Cox, Jozsef Beracs, Krzysztof Fonfara dan Boris Snoj (2000), "Marketing Capabilities in Central Europe". *Journal of International Business Studies*, vol. 31, no.1, First Quarter.
- Farrell, Mark A. (2000), "Developing a Market-Oriented Learning Organisation". *Australian Journal of Management*, vol. 25, p.202-222.
- Ferdinand Augusty (2002). "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen". Seri Pustaka Kunci No.03. Semarang : Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Hian Chye Koh (1997). "Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A study of Hong Kong MBA students". *Journal of Managerial Psychology*, vol 11, issue 3, p.1-11.
- Hair, J.F., Anderson, R.E. Tatham, R.L. and Black, W.C., 1995, *Multivariate Data Analysis* (Fourt Ed.), New Jersey : Prentice Hall
- Jennings, Daniel F. dan James R. Lumpkin (1989), "Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis". *Journal of Management*, vol. 15, no. 3, p. 485-502.
- Matsuno, Ken; Mentzer, John T.; Ozmoser, Aysegul (2002). "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance". *Journal of Marketing*, vol 66, issue 3, p.18-32
- Narver, John C. dan Stanley F. Slater (1990), "The effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, oct, p. 20-35.
- Nur Indriantoro, & Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta

- Puffer, Sheila M. dan Daniel J. McCarthy (2001), "Navigating the hostile maze: A framework for Russian entrepreneurship". *Academy of Management Executive*, vol. 15, p.24-38.
- Putranto, Samtim E. (2003), "Studi Mengenai Orientasi dan Kinerja Pemasaran". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, vol.4, p.93-110
- Schindehute, Minet , Michael H. Morris dan Donald F. Kuratko (2000), "Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and the Marketing Function". *Journal of Marketing Theory and Practice*, p. 18-30.
- Slater, Stanley F. dan John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, vol. 59, July),p.63-74.
- Sinkula, James M., William E. Baker dan Thomas Noordewier (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 4, p. 305-318.
- Stambaugh, David M. (1995), "Creating the Learning Organization-An Essential Ingredient for Attaining Customer Loyalty", *CPCU Journal*, march, p.35-49.