

658.81
PRA
P

**PENGARUH ORIENTASI PASAR, INOVASI
DAN ORIENTASI PEMBELAJARAN
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN UNTUK
MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Empiris pada Industri Manufaktur di Semarang)**



TESIS

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

Disusun oleh:

**Bagas Prakosa
NIM. C4A002261**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**

PERSETUJUAN DRAFT TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :
PENGARUH ORIENTASI PASAR, INOVASI DAN
ORIENTASI PEMBELAJARAN TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Empiris pada Industri Manufaktur di Semarang)

yang disusun oleh Bagas Prakosa, NIM C4A 002261 telah disetujui untuk
dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 15 September 2004

Pembimbing Utama



Dr. Imam Ghozali, M.Com, Akt.

Pembimbing Anggota



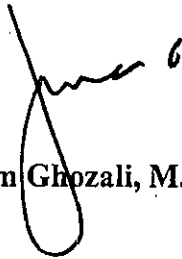
Drs. Fuad Mas'ud, MIR.

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**PENGARUH ORIENTASI PASAR, INOVASI DAN
ORIENTASI PEMBELAJARAN TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING**
(Studi Empiris pada Industri Manufaktur di Semarang)

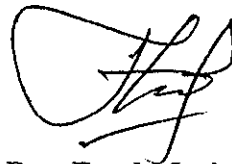
yang disusun oleh Bagas Prakosa, NIM C4A 002261
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 27 September 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dr. Imam Ghozali, M.Com, Akt.

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR.

Semarang, 5 Oktober 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

*Tesis ini saya persembahkan untuk
Bapak dan Ibu serta kakak dan adikku*



Sertifikasi

Saya, Bagas Prakosa, yang bertanda tangan di bawah 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 pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Bagas Prakosa

September 2004

ABSTRACT

High competition in all sectors cannot be avoided in globalization era recently, thus in manufacturer industry in Semarang. Strategies are needed to win the competition and it always be influenced by internal and external factors.

This research is more intended to analyze the internal factors that relatively could be controlled by the company. Aim of this research are to determine whether there are influences between market orientation, innovation and learning orientation to firm performance to reach the competitive advantage.

Sample used in this research are top manager of manufactur industry in Semarang. Sample criteria are the worker more than 100 people and they have been operated more than 3 years. Data are collected by questionnaire that given to respondents. It has been received 106 from 132 questionnaire.

Computational result to determine the model perform, they accepted result by goodness of fit indexes are : Chi Square = 97.860; probability = 0.127; GFI = 0.897; AGFI = 0.851; TLI = 0.965; CFI = 0.972; CMIN/DF = 1.179; RMSEA = 0.041. All of the hypotesis in this research can be accepted be Structure Equation Modelling (SEM) with AMOS 4 software.

It was mean that firm performance are influenced by market orientation, innovation and learning orientation in order to reach the competitive advantage.

ABSTRAKSI

Persaingan yang tinggi dalam semua bidang tidak dapat dihindari lagi dalam era globalisasi sekarang ini. Demikian juga yang terjadi dalam industri manufaktur di wilayah Semarang. Untuk memenangkan persaingan, diperlukan strategi yang selalu dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal perusahaan.

Penelitian ini lebih difokuskan pada analisis faktor internal yang relatif lebih dapat dikendalikan oleh organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah terdapat pengaruh antara orientasi pasar, inovasi dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.

Sampel dalam penelitian ini adalah manajer tingkat atas perusahaan manufaktur besar di wilayah Semarang. Pemilihan sampel berdasarkan data dari BPS dimana kriteria dari perusahaan manufaktur besar adalah jumlah pekerjanya lebih dari 100 orang serta telah beroperasi selama 3 tahun lebih.

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan kepada para responden. Dari 132 kuesioner, yang diterima kembali sebanyak 106.

Hasil komputasi untuk menguji model yang diajukan menunjukkan hasil yang dapat diterima dengan goodness of fit, yaitu : *Chi Square* = 97.860; *probability* = 0.127; GFI = 0.897; AGFI = 0.851; TLI = 0.965; CFI = 0.972; CMIN/DF = 1.179; RMSEA = 0.041. Semua hipotesis yang diajukan dapat diterima setelah dilakukan analisis *Structure Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan software AMOS 4.

Ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari orientasi pasar, inovasi dan orientasi pembelajaran untuk mencapai keunggulan bersaing

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan berkat dan kasihnya maka saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis yang saya selesaikan ini mengambil topik mengenai industri manufaktur dengan objek penelitian di wilayah Semarang, dengan judul Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris pada Industri Manufaktur di Semarang). Penelitian yang saya ajukan ini merupakan salah satu syarat guna mencapai gelar sarjana strata 2 (S-2) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dengan selesainya penyusunan tesis ini, saya harapkan dapat memberikan sumbangan ilmu manajemen, khususnya bagi manajemen strategic. Saya menyadari bahwa selesainya tesis ini juga atas bimbingan, bantuan dan doa dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini saya ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Imam Ghozali, M.Com, Akt., selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan arahan bagi penyelesaiannya tesis ini.
3. Drs. Fuad Mas'ud, MIR., selaku dosen pembimbing kedua, yang juga telah memberikan bimbingan dan arahan bagi penyelesaiannya tesis ini.

4. Para dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah membantu dalam proses belajar serta memberikan masukan dan arahan dalam pembuatan dan penyelesaian tesis ini.
5. Para manajer tingkat atas perusahaan manufaktur besar di Semarang, yang telah memberikan waktu luangnya untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
6. Teman – teman MM angkatan XIX pagi, yang telah membantu memberikan saran, arahan dan dukungan moral sehingga dapat terselesaikannya tesis ini.
7. Sahabat – sahabatku, yang telah memberikan dukungan serta semangat dalam proses penyelesaian tesis ini..

Saya menyadari bahwa tesis ini masih mempunyai banyak kekurangan dan kesalahan, untuk itu saya mengharapkan adanya saran yang membangun demi pengembangan ilmu pengetahuan. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan kita semua mendapat limpahan kasih dan anugerah dari Tuhan senantiasa, amin.

Semarang, 15 September 2004



Bagas Prakosa

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Persembahan	iv
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	v
Abstract	vi
Abstraksi	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Tabel	xiv
Daftar gambar	xvi
Daftar lampiran	xvii

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
1.3.1. Tujuan Penelitian	8
1.3.2. Manfaat Penelitian	8

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka	9
2.1.1. Keunggulan Bersaing	9
2.1.2. Orientasi Pasar	12

2.1.3. Orientasi Pembelajaran	14
2.1.4. Inovasi	18
2.1.5. Kinerja Perusahaan	21
2.1.6. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan	22
2.1.7. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi	24
2.1.8. Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Inovasi ..	25
2.1.9. Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan	26
2.1.10. Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan	27
2.1.11. Pengaruh Kinerja Perusahaan Terhadap Keunggulan Bersaing	28
2.1.12. Penelitian Terdahulu	30
2.2. Pengembangan Model dan Kerangka Pemikiran Teoritis	32

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data	34
3.2. Populasi dan Sampel	35
3.2.1. Populasi	35
3.2.2. Sampel	35
3.3. Metode Pengumpulan Data	36
3.4. Indikator Variabel	37
3.4.1. Indikator Orientasi Pasar	37
3.4.2. Indikator Inovasi	38

3.4.3. Indikator Orientasi Pembelajaran	39
3.4.4. Indikator Kinerja Perusahaan	39
3.4.5. Indikator Keunggulan Bersaing	40
3.5. Definisi Operasional Variabel	41
3.6. Tehnik Analisis	42

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif	54
4.2. Proses dan Hasil Analisa Data	56
4.2.1. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi	56
4.2.2. Analisis Konfirmatori	57
4.2.3. Analisis Structural Equation Modelling	62
4.2.4. Problem Identifikasi	66
4.2.5. Evaluasi atas Asumsi – Asumsi SEM	67
4.2.5.1. Evaluasi Normalitas dalam Data	67
4.2.5.2. Evaluasi <i>Outliers Univariate</i>	68
4.2.5.3. Evaluasi <i>Outliers Multivariate</i>	70
4.2.5.4. Evaluasi <i>Multikolinearits dan Singularitas</i>	70
4.2.5.5. Uji Kesesuaian Model	71
4.2.6. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model	71
4.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract	72
4.3.1 Uji Reliabilitas Konstruk	73
4.3.2 Variance Extract.....	73
4.4. Pengujian Hipotesis	76

4.4.1. Hubungan Orientasi Pasar dengan Kinerja	
Perusahaan	76
4.4.2. Hubungan Orientasi Pasar dengan Inovasi	77
4.4.3. Hubungan Orientasi Pembelajaran dengan Inovasi	78
4.4.4. Hubungan Orientasi Pembelajaran dengan Kinerja	
Perusahaan	79
4.4.5. Hubungan Inovasi dengan Kinerja Perusahaan	80
4.4.6. Hubungan Kinerja Perusahaan dengan Keunggulan	
Bersaing	81
4.5. Analisis Pengaruh	82
4.6. Kesimpulan Bab	87
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1. Kesimpulan	88
5.2. Implikasi Manajerial	88
5.3. Limitasi dan Agenda Penelitian Mendatang	92
Daftar Referensi	94
Lampiran	98

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	31
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel	41
Tabel 3.2. Model Pengukuran	46
Tabel 4.1. Data Responden	55
Tabel 4.2. Sample Covariances - Estimates	56
Tabel 4.3. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Hasil Analisis Konfirmatori Terhadap Variabel Orientasi Pasar dan Orientasi Pembelajaran	58
Tabel 4.4. Regression Weight pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Orientasi Pasar dan Orientasi Pembelajaran	58
Tabel 4.5. Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Hasil Analisis Konfirmatori Terhadap Variabel Inovasi, Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing	60
Tabel 4.6. Regression Weight pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Inovasi, Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing.....	61
Tabel 4.7. Evaluasi Kelayakan Model Penuh	64
Tabel 4.8. Regression Weight pada Model Penuh	66
Tabel 4.9. Uji Normalitas Data	68
Tabel 4.10. Statistik Deskriptif	69

Tabel 4.11. Standardized Residual Covariance	72
Tabel 4.12. Hasil Uji Reliabilitas dan Variances Extract	75
Tabel 4.13. Pengaruh Langsung yang Distandarisasi	83
Tabel 4.14. Pengaruh Tidak Langsung yang Distandariasasi	84
Tabel 4.15. Pengaruh Total yang Distandarisasi	85
Tabel 4.16. Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	33
Gambar 3.1. Indikator Orientasi Pasar	38
Gambar 3.2. Indikator Inovasi	38
Gambar 3.3. Indikator Orientasi Pembelajaran	39
Gambar 3.4. Indikator Kinerja Perusahaan	40
Gambar 4.4. Indikator Keunggulan Bersaing	40
Gambar 3.1. Diagram Alur Penelitian	45
Gambar 4.1. Analisis Konfirmatori pada Variabel Orientasi Pasar dan Orientasi Pembelajaran	57
Gambar 4.2. Analisis Konfirmatori pada Variabel Inovasi, Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing	59
Gambar 4.3. Uji Model Penuh Structural Equation Modelling	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

Lampiran 3 Data Hasil Kuesioner

Lampiran 4 Hasil Analisis SEM

Lampiran 5 Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri jasa dan manufaktur akan mendorong pertumbuhan ekonomi, selain juga menambahkan persaingan yang sangat kuat antara perusahaan satu dengan perusahaan lain yang sejenis. Dengan demikian perusahaan benar – benar dituntut untuk bekerja keras agar tidak tersisih dari persaingan.

Industri manufaktur adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia atau dengan tangan sehingga menjadi barang jadi atau setengah jadi atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya dan sifatnya lebih dekat pada pemakai akhir, termasuk dalam kegiatan jasa industri dan pekerjaan perakitan.

Menurut BPS (2001), industri pengolahan (manufaktur) dibagi dalam 4 golongan, yaitu : industri besar dengan jumlah tenaga kerja 100 orang atau lebih, industri sedang jumlah tenaga kerja antara 20 – 99 orang, industri kecil antara 5 – 19 orang serta industri rumah tangga dengan jumlah tenaga kerja antara 1 – 4 orang.

Penggolongan sektor industri pengolahan ini semata – mata hanya didasarkan kepada banyaknya tenaga kerja yang bekerja di perusahaan industri tersebut, tanpa memperhatikan apakah perusahaan itu menggunakan tenaga mesin atau tidak, serta tanpa memperhatikan besarnya modal perusahaan itu.

Pertumbuhan industri manufaktur yang ada dapat merefleksikan daya saing sektor tersebut baik di pasar luar negeri maupun untuk mempertahankan pasar domestik. Problem yang dihadapi kalangan dunia usaha saat ini dan ke depan adalah bagaimana meningkatkan keunggulan bersaing industri manufaktur di Indonesia.

Porter (1993) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi *benefit* dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam *market place*. Strategi harus didisain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus, sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, dalam hal ini adalah *tangible* dan *intangible resources* yang membuat organisasi itu unik.

Day & Wensley (1988) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, yaitu keunggulan sumber daya dan keunggulan posisi. Dalam penelitiannya tersebut, dibuktikan bahwa keunggulan bersaing perusahaan dipengaruhi oleh kinerja perusahaan. Narver & Slater (1995) mengatakan bahwa kinerja perusahaan yang efektif adalah merupakan konfigurasi dari manajemen praktis yang memberikan fasilitas untuk pengembangan pengetahuan yang menjadi dasar keunggulan bersaing. Akan tetapi dalam penelitian Droge *et al* (1995) menunjukkan bahwa keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan.

Kinerja perusahaan merupakan ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan yang diukur setiap jangka waktu yang telah ditentukan. Hasil ini dapat dikatakan sebagai nilai dari setiap aktivitas yang telah disusun dan dilaksanakan untuk dapat mengidentifikasi apakah strategi yang dibuat dan pelaksanaannya adalah tepat atau malah sebaliknya. Pelham & Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru dan pengembangan pasar, di mana kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar.

Despande, *et al* (1993) menyebutkan bahwa adanya kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis yang meningkat, telah mendorong perusahaan – perusahaan untuk memperkuat basis strateginya dengan konsep – konsep yang berfokus pada pelanggan agar mereka tetap dapat mengakses pasarnya dan menjamin pertumbuhan berkelanjutan. Menurut Narver & Slater (1995), perusahaan yang telah menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi akan berfokus pada kebutuhan pasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai basis dalam penyusunan strategi bagi masing – masing unit bisnis dalam organisasi dan menentukan keberhasilan perusahaan.

Sebagai budaya organisasi, orientasi pasar dikonseptualisasikan dalam bentuk tingkatan (derajat) dan tinggi rendahnya derajat orientasi pasar dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional (Jaworski & Kohli, 1993). Dalam penelitian Jaworski & Kohli (1993) serta Slater & Narver (1994) menyimpulkan bahwa orientasi pasar merupakan faktor penentu kinerja perusahaan tanpa memandang kondisi lingkungan eksternal dimana perusahaan itu beroperasi.

Baker & Sinkula (1999) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Han *et al* (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, melalui inovasi sebagai variabel intervening.

Lebih lanjut Lukas, *et al* (1996) dalam Ferrel (2000) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi dianggap oleh peneliti sebagai kunci untuk menuju sukses organisasi di masa yang akan datang. Pandangan ini berbeda dengan teori neoklasik yang berpendapat bahwa aset, tanah, tenaga kerja dan modal sebagai unsur – unsur kunci produktivitas. Hunt & Morgan (1995) dalam Farrel (2000) juga berpendapat bahwa informasi dan pengetahuan adalah unsur – unsur kunci untuk sukses.

Baker dan Sinkula (1999) menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pembelajaran dan kinerja perusahaan. Hal yang sama juga diungkapkan dalam penelitian Farrel (2000), Day (1994), Dickson (1996) dan Stata (1992) dalam Baker dan Sinkula (1999). Sementara itu Stata (1989) serta Hurley dan Hult (1998) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran merupakan kunci dari inovasi.

Perusahaan juga berusaha mempergunakan sumber daya yang dimilikinya untuk dapat berinovasi. Anggota organisasi perusahaan berusaha untuk belajar demi kemajuan perusahaannya. Mereka mempunyai komitmen untuk belajar, visi bersama serta keterbukaan pemikiran. Pembelajaran organisasional terjadi apabila

anggota organisasi bertindak sebagai agen yang sedang belajar dalam organisasi, yang merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan melakukan deteksi dan koreksi atas kesalahan dalam teori organisasi yang digunakan, serta memasukkan hasil penelitian yang dilakukan dalam gambaran pribadi dan keseluruhan organisasi (Argyris dan Schon, 1978). Proses pembelajaran organisasi terus berputar. Tindakan individu mengarah pada interaksi organisasi dengan lingkungan dan hasilnya akan diterjemahkan oleh individu yang belajar dengan mempertarui keyakinan mereka mengenai hubungan sebab – akibat yang ada (Lee, *et al*, 1992) dalam Sinkula, *et al* (1997).

Jika diyakini bahwa organisasi merupakan suatu kegiatan yang bersifat kognitif (Deshpande dan Webster 1989) maka perlu untuk dilakukan penelitian terhadap proses pembelajaran organisasional dengan menggunakan kerangka pemikiran yang kognitif. Kerangka semacam itu menjelaskan pembelajaran institusional sebagai “suatu proses di mana tim manajemen merubah model mental dari perusahaan mereka, pasar mereka dan pesaing mereka” (de Geus, 1988). Yang lain menempatkan pembelajaran organisasional sebagai suatu proses yang dilalui di mana pengetahuan seorang individu ditransfer kepada organisasi sehingga dapat digunakan oleh individu-individu yang lain (Sinkula, 1994). Sementara yang lain menjelaskan bahwa organisasi akan belajar jika “melalui pemrosesan informasinya, tingkat perilaku yang potensial dapat berubah” (Huber, 1991). Kesemua karakterisasi ini muncul karena proses yang mengarah kepada kesalahan deteksi dan koreksi dapat berubah secara radikal dari situasi ke situasi.

Di samping orientasi pasar dan orientasi pembelajaran, inovasi juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitiannya Han *et al* (1998) mengatakan bahwa inovasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi inovasi juga dapat berperan sebagai mediator yang mempengaruhi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Hal tersebut juga didukung oleh Lukas & Ferrel (2000) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi. Amabile (1996) mengatakan bahwa inovasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan. Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan penilaian serta ide – ide baru dan menawarkan produk yang inovatif.

Hasil perhitungan data survei oleh Biro Pusat Statistik (BPS) pada industri manufaktur besar tahun 2001 memperlihatkan bahwa jumlah perusahaan industri besar di kota Semarang adalah 132 perusahaan. Jumlah tersebut meningkat dari tahun sebelumnya. Hal ini sesuai dengan program pemerintah di dalam pembangunan bidang industri, antara lain pemerintah memberikan kemudahan ijin mendirikan bangunan industri baru dan pemerintah juga memberikan kelonggaran masuknya investor asing ke Indonesia serta adanya pernyataan pemerintah dalam mengatasi pengangguran yang setiap tahun bertambah, maka diperlukan lapangan kerja baru. Salah satu alternatif penampung tenaga kerja yang cukup besar adalah di sektor industri manufaktur.

Perusahaan manufaktur besar di Kota Semarang juga memberikan kontribusi yang tinggi dalam pendapatan pajak pemerintah. Pada tahun 1999 pajak yang dibayarkan kepada pemerintah sebesar 61.0 milyar rupiah, menjadi 81.3 milyar rupiah pada tahun 2000 dan naik lagi menjadi 92.4 milyar pada tahun 2001. Berdasarkan hasil perhitungan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) yang telah dipublikasikan tahun 2001 di Kota Semarang, sumbangan pendapatan dari sektor industri manufaktur besarnya mencapai 28,26 persen dari pendapatan sektor – sektor yang lain. Presentase ini merupakan presentase terbesar yang kedua setelah sumbangan presentase pendapatan dari sektor perdagangan, hotel dan restoran yang mencapai 40,47 persen.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* di atas, maka *research question* yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan ?
2. Bagaimanakah pengaruh orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap inovasi ?
3. Bagaimanakah pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan ?
4. Bagaimanakah pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan.
2. Menganalisis pengaruh orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap inovasi.
3. Menganalisis pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan.
4. Menganalisis pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing.

1.3.2. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis, sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen strategik.
2. Manfaat praktis, bagi perusahaan atau industri manufaktur dapat menjadi masukan dalam menghadapi persaingan global, yaitu dengan mempunyai keunggulan kompetitif bagi perusahaannya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Keunggulan Bersaing

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit atau implisit. Strategi ini mungkin dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan – kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan. Tetapi, gabungan dari pendekatan – pendekatan departemental ini jarang sekali yang merupakan strategi terbaik.

Pada dasarnya mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa sebenarnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan – tujuan tersebut. Strategi bersaing adalah kombinasi antara tujuan akhir (tujuan) yang diperjuangkan perusahaan dengan alat (kebijakan) dimana perusahaan berusaha sampai ke sana (Porter, 1993).

Porter (1993) berpendapat bahwa keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar – benar dapat melaksanakan strategi generik ke dalam praktik. Semua bagian yang ada di dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya maupun aktivitas dapat menjadi keunggulan bersaing.

Pada beberapa industri, beberapa perusahaan lebih menguntungkan daripada perusahaan lain. Kecakapan mereka merupakan faktor yang menyebabkan perusahaan - perusahaan itu lebih unggul dari mereka. Bharadwaj, *et al* (1993) menyatakan bahwa kelebihan dan asset khusus yang demikian dianggap sebagai keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing suatu perusahaan merupakan hal yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain sehingga menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Porter (1991) dalam Jap (1999) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam *market place*. Strategi harus didisain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus (*sustainable competitive advantages*), sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, dalam hal ini adalah tangible dan intangible trait serta resources yang membuat organisasi itu unik.

Tidak mudahnya sumber daya suatu perusahaan untuk ditiru perusahaan lain disebabkan tiga hal, yaitu : kondisi historis yang unik, hubungan antara kemampuan yang dimiliki perusahaan dengan perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing adalah bersifat mendua, sumber daya yang menghasilkan keunggulan secara sosial kompleks, budaya perusahaan dan reputasi perusahaan di mata supplier (Barney, 1991).

Keunggulan bersaing menurut Jap (1999) dapat terpenuhi jika pelanggan memperoleh perbedaan yang konsisten dalam atribut yang terpenting dari produk yang dihasilkan dibandingkan pesaingnya dimana perbedaan tersebut merupakan dampak langsung dari kesenjangan kemampuan antara produsen dan pesaingnya. Menurut Gana (2003) perusahaan yang melakukan inovasi berkelanjutan dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing.

Inovasi adalah salah satu dari dua hal penting dalam organisasi bisnis. Drucker (1954) dalam Kim & Srivastava (1998) pernah menulis "*only marketing and innovation are important for business, the other are cost.*" Dengan demikian inovasi suatu perusahaan dapat membedakan diri maupun produk dari pesaingnya serta inovasi dapat memberikan jalan bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Pengukuran keunggulan bersaing dalam penelitian Day dan Wensley (1988) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, pertama adalah keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan dalam bahan baku, lalu yang kedua adalah keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya relative rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan. Merujuk pada penelitian Day dan Wensley (1988) serta Bharadwaj (1993), maka indikator keunggulan bersaing yang digunakan adalah bernilai, berbeda dengan yang lain dan tidak mudah digantikan.

2.1.2. Orientasi Pasar

Orientasi pasar menurut Lukas & Ferrell (2000) didefinisikan sebagai proses dari menghasilkan dan memberikan informasi pasar untuk tujuan menciptakan *superior value* bagi konsumen. Sedangkan menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pasar adalah suatu konsep orientasi yang berfokus pada penciptaan nilai – nilai yang tinggi bagi konsumen. Orientasi pasar sebagai konstruk berdimensi tunggal (*one-dimension*) terdiri dari 3 komponen perilaku, yakni orientasi pelanggan (*customer orientation*), orientasi pesaing (*competitor orientation*) dan koordinasi antar fungsi intraperusahaan (*interfunctional coordination*).

Orientasi pelanggan (*customer orientation*) diartikan sebagai pemahaman yang memadai terhadap pembeli sasaran, sehingga *superior value* dapat diberikan secara terus menerus (Narver & Slater, 1990). Pemahaman di sini mencakup pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik saat terkini maupun pada perkembangannya dimasa yang akan datang. Pemahaman yang menyeluruh terhadap rantai nilai pembeli dapat dicapai melalui perolehan informasi tentang pelanggan dan pengetahuan terhadap hambatan politis dan ekonomis yang dihadapi oleh setiap tingkatan dalam saluran distribusi (Narver & Slater, 1990). Pemahaman menyeluruh seperti ini menjadikan penjual memahami siapa saja pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang, apa yang diinginkan mereka pada saat ini dan pada saat mendatang, serta apa yang dirasakan mereka pada saat ini maupun apa yang mungkin mereka rasakan disaat yang akan datang.

Orientasi pelanggan tidak hanya menekankan pada pelanggan yang ada pada saat ini, namun juga pelanggan potensial. Slater dan Narver (1998) mengemukakan kesulitan yang akan dihadapi oleh perusahaan yang hanya memusatkan perhatiannya pada pelanggan yang ada, selain kecenderungan bersikap reaktif dan hanya mempunyai focus jangka pendek, namun juga apa yang disebut '*tyranny of the served market*' yang mencerminkan kecenderungan para manajer untuk memandang dunia menurut kacamata pelanggan semata.

Orientasi pesaing (*competitor orientation*) diartikan sebagai pemahaman akan kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang dari para pesaing yang ada maupun pesaing potensial (Narver & Slater 1990). Orientasi pesaing mempunyai keterkaitan yang kuat dengan orientasi pelanggan dalam hal pengumpulan informasi (*information gathering*) dan mencakup analisis menyeluruh terhadap kapabilitas teknologi pesaing sebagai usaha untuk mengukur kemampuan para pesaing dalam memuaskan pembeli sasaran yang lama (Narver & Slater 1990). Pada dasarnya orientasi pesaing memusatkan pada 3 pertanyaan berikut : (1) siapa saja pesaing kita ? (2) teknologi apa yang mereka tawarkan ? (3) apakah mereka menawarkan alternatif yang menarik di mata pelanggan kita ? (Slater & Narver, 1994).

Komponen ketiga dari orientasi pasar adalah koordinasi antar fungsi intra perusahaan (*interfunctional coordination*). Koordinasi antar fungsi intraperusahaan merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam rangka menciptakan superior value bagi pembeli sasaran (Narver & Slater 1990), integrasi sumber daya

perusahaan yang terkoordinasi berhubungan erat dengan orientasi pelanggan dan pesaing dimana koordinasi ini dibangun berdasarkan informasi yang diperoleh dan melalui pendayagunaan sumber daya yang terkoordinasi, informasi – informasi tersebut disebarkan ke seluruh bagian organisasi bersangkutan. Lebih jauh Narver Slater (1990) mengemukakan bahwa syarat agar koordinasi antar fungsi dapat berjalan efektif adalah adanya daya tanggap dan sensitivitas dari setiap departemen terhadap kebutuhan departemen – departemen lain dalam satu perusahaan.

Narver & Slater (1990) menjelaskan bahwa tiga komponen perilaku tersebut secara simultan dan terus menerus diarahkan untuk mencapai tujuan dari orientasi pasar, yaitu menciptakan *superior value* bagi pelanggan secara terus menerus. Penciptaan dan pengembangan *superior value* bagi pelanggan dibangun melalui pengumpulan dan koordinasi informasi tentang pelanggan, pesaing dan faktor – faktor lain yang ditengarai mempengaruhi pasar secara signifikan (misalnya pemasok dan pemerintah) oleh karena itu orientasi pasar dapat dipandang sebagai budaya organisasi yang berorientasi eksternal, dimana orientasi pelanggan dan pesaing serta koordinasi antar fungsi intraperusahaan merupakan manifestasi dan ukuran budaya perusahaan yang berorientasi pasar (Narver & Slater, 1998).

2.1.3. Orientasi Pembelajaran

Garvin (1993) mendefinisikan *organizational learning* sebagai proses dimana organisasi / perusahaan belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan,

mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan. Sedangkan Stata (1989) mengemukakan bahwa orientasi pembelajaran merupakan proses dimana individu akan memperoleh pengetahuan serta wawasan baru yang selanjutnya akan memodifikasi perilaku dan tindakan mereka.

Orientasi pembelajaran dapat dikonseptualisasikan sebagai upaya meningkatkan nilai-nilai organisasional yang mempengaruhi kemungkinan perusahaan menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan. Orientasi pembelajaran mempengaruhi tingkat kepuasan organisasi terhadap teori yang digunakan dan kemudian tingkatan terjadinya proses pembelajaran yang proaktif. Dalam hal ini, orientasi pembelajaran mempengaruhi informasi yang mengarah pada penterjemahan, pengevaluasian, dan utamanya penerimaan atau penolakan (Argyris dan Schon 1978; Dixon 1992; Hedberg 1981 dalam Sinkula et al, 1997). Tiga nilai organisasi yang secara rutin dikaitkan dengan predisposisi perusahaan untuk belajar adalah komitmen terhadap proses pembelajaran, keterbukaan pemikiran, dan visi bersama (Day 1991, 1994; Senge 1990, 1992; Tobin 1993). Hal-hal tersebut merupakan komponen inti yang menunjukkan konstruk orientasi pembelajaran.

Komitmen terhadap pembelajaran berkaitan dengan pembahasan dari Senge (1990) mengenai prinsip-prinsip pembelajaran (misal : apakah nilai yang diberikan terhadap aktivitas pembelajaran dapat dipandang sebagai suatu bukti yang nyata), Tobin (1993) menjelaskan tentang “berpikir berdasarkan fakta” (misal : apakah kemampuan untuk berpikir dan berpendapat merupakan bukti

yang dapat digunakan oleh organisasi), serta Galer dan van der Heijden (1992) meyakini bahwa “budaya yang sejalan dengan proses pembelajaran” merupakan suatu hal yang penting bagi kemampuan untuk mengembangkan pemahaman terhadap lingkungannya dari waktu ke waktu. Shaw dan Perkins (1991) menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki efisiensi pembelajaran menunjukkan bahwa mereka menghargai kebutuhan akan pemahaman atas sebab dan akibat dari tindakan yang mereka lakukan.

Model mental memberikan gambaran yang mendalam mengenai bagai dunia bekerja, membatasi kita dari cara-cara yang umum dalam berpikir dan bertindak (Day dan Nedungadi, 1994). Kesuksesan dan kegagalan di masa lalu membantu pembentukan model mental mengenai bagaimana lingkungan pasar itu bekerja. Dengan berlalunya waktu, model-model tersebut mungkin tidak lagi tepat tetapi mungkin masih dapat digunakan kecuali jika suatu organisasi memiliki pemikiran yang terbuka untuk mempertanyakannya (Day 1994; Porac dan Thomas 1990; Senge 1992; Sinkula 1994). Dalam hal ini, pemikiran yang terbuka dikaitkan dengan apa yang disebut dengan proses tidak belajar / unlearning (Nystrom dan Starbuck, 1984). Apabila organisasi secara proaktif mempertanyakan rutinitas jangka panjang, asumsi dan keyakinan, maka mereka telah melakukan tahap pertama dari proses tidak belajar. Proses tidak belajar merupakan jantung dari perubahan organisasi, dan pemikiran yang terbuka merupakan suatu nilai organisasional yang mungkin penting agar upaya-upaya yang dilakukan dalam proses tidak belajar tersebut dapat terkuak.

Visi bersama berbeda dari komitmen terhadap pembelajaran dan pemikiran yang terbuka dimana ia mempengaruhi arah dari pembelajaran, sementara komitmen dan pemikiran yang terbuka mempengaruhi intensitas pembelajaran. Kedua dimensi tersebut (arah dan intensitas) sangat penting untuk dimasukkan dalam menyusun suatu konstruk orientasi pembelajaran yang komprehensif yang sesuai dengan teori dan praktek yang ada. Sebagian besar akademisi yang menulis mengenai pembelajaran organisasional memandang konsep pemaparan visi sebagai suatu landasan yang penting bagi proses pembelajaran yang proaktif sebab hal itu memberikan arahan – fokus bagi pembelajaran yang memakan energi, komitmen dan alasan dari tiap anggota organisasi (Day, 1994). Tanpa komitmen dan kesepakatan terhadap arah yang dituju oleh organisasi, maka motivasi untuk belajar yang muncul akan lebih rendah (McKee, 1992; Norman, 1985; Senge, 1990).

Lebih jauh lagi, tanpa adanya visi bersama, individu akan kurang mengetahui apa yang menjadi harapan dari organisasi, keluaran apa yang akan menjadi ukuran, atau teori apa yang digunakan dalam pengoperasiannya. Dalam lingkungan yang serba rancu tersebut, meskipun jika seseorang memiliki motivasi untuk belajar, akan selalu muncul kesulitan untuk mengetahui apa yang harus dipelajari.

Perusahaan yang tidak memiliki visi bersama cenderung untuk memiliki beragam “dunia pemikiran” yang berbeda (Dougherty, 1989). Bahkan meskipun para karyawan bekerja secara berkelompok, interpretasi kolektif mereka mungkin akan selalu bertentangan dengan fungsi mereka dalam perusahaan karena adanya

perbedaan dalam dunia pemikiran yang tidak diketahui. Kolaborasi dalam pelaksanaan proyek pembuatan produk baru khususnya sangat rentan terhadap adanya pandangan yang beragam. Misalnya, ketika pelaksana diminta untuk menjelaskan apa yang penting dalam membuat konsep kendaraan bermotor yang baru, beberapa mungkin menyatakan teknologi sebagai komponen yang utama, yang lain menyebutkan kinerja, yang lain lagi menyebutkan target konsumen, dan yang lainnya menyebut masalah image dan karakter (Clark dan Fujimoto, 1990; Day, 1992). keragaman semacam itu atau asumsi yang saling bertentangan akan menurunkan kemampuan tim manajemen untuk mengembangkan tanggapan yang terfokus terhadap tren pasar atau perubahan lingkungan, kemampuan yang menunjukkan suatu ujian yang sesungguhnya terhadap kapabilitas organisasi.

Organisasi yang sedang belajar lebih dari sekedar melakukan penyesuaian – sifatnya generatif (Slater dan Narver, 1995). Semua perusahaan akan berusaha untuk belajar ketika perubahan lingkungan memaksa mereka untuk berubah juga. Perusahaan yang dapat beradaptasi ketika semuanya berjalan dengan baik akan menjadi pemenang dalam jangka panjang.

2.1.4. Inovasi

Amabile (1996) mengatakan bahwa inovasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan. Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan penilaian serta ide – ide yang baru dan menawarkan produk yang inovatif.

Menurut Hurley & Hult (1998) inovasi adalah suatu mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Oleh sebab itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran – pemikiran baru, gagasan – gagasan baru dengan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan. Dua konsep inovasi yang diajukannya adalah keinovativan dan kapasitas berinovasi. Keinovativan adalah pikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai aspek budaya perusahaan, sedangkan kapasitas untuk berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses / produk baru secara berhasil.

Inovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk – produk dan pelayanan – pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk – bentuk baru organisasi perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi (Leonard, 1995). Inovasi dibedakan dengan kreativitas, dimana kreativitas merupakan pemikiran – pemikiran baru, sedangkan inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru tersebut atau mengalihkan gagasan – gagasan baru dimaksud bagi keberhasilan bisnis (Humphrey, 1997 dalam Gana 2003).

Stata (1989) menyatakan bahwa istilah inovasi berkaitan erat dengan teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan design dan manufaktur dari produk (layanan) yang sudah dimiliki perusahaan. Lebih lanjut ia juga mengemukakan bahwa inovasi dalam hal

produk maupun proses sangat bergantung pada penciptaan teknologi. Damanpour (1996) membedakan inovasi teknis dan administratif (*technical and administrative innovation*). Inovasi teknis itu berkait dengan aktivitas – aktivitas kegiatan dasar yang berkaitan dengan produk / proses sedangkan inovasi administratif berkaitan dengan struktur organisasi dan proses administrasi dari sebuah organisasi. Hal tersebut juga didukung oleh Han, et al (1998) yang mengemukakan bahwa inovasi tidak hanya terpaku pada masalah teknis, namun juga terkait dengan aspek administratif organisasi.

Sebagaimana dikemukakan Drucker (2002), dalam bisnis, sebagian besar gagasan inovatif muncul lewat analisis metodologis peluang – peluang yang ada, baik yang terdapat didalam maupun diluar perusahaan. Peluang – peluang tersebut dapat berupa peristiwa – peristiwa yang tidak diharapkan (*unexpected occurrences*), keganjilan dari berbagai rupa (*incongruities of various kinds*), kebutuhan proses (*process needs*), perubahan industri atau pasar (*change in an industry or market*), perubahan demografis (*demographic change*), perubahan persepsi (*change in perception*) dan adanya pengetahuan baru.

Munculnya inovasi / produk inovasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Han, et al (1998) mengatakan bahwa inovasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi inovasi juga dapat berperan sebagai mediator yang menguatkan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan.

2.1.5. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan yang diukur setiap jangka waktu yang telah ditentukan. Hasil ini dapat dikatakan sebagai nilai dari setiap aktivitas yang telah disusun dan dilaksanakan untuk dapat mengidentifikasi apakah strategi yang dibuat dan pelaksanaannya adalah tepat atau malah sebaliknya. Pelham & Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru dan pengembangan pasar, dimana kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar.

Para peneliti menganjurkan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan tenaga kerja, pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan pangsa pasar sebagai pengukuran kinerja yang paling penting (Hadjimanolis, 2000). Hal ini juga didasarkan pada argumentasi bahwa pertumbuhan adalah indikator yang lebih tepat dan mudah diperoleh dibandingkan dengan pengukuran akuntansi. Adalah tepat untuk melihat kinerja keuangan dan pertumbuhan sebagai aspek berbeda dari kinerja perusahaan, dimana masing – masing mempunyai informasi yang unik dan penting. Secara bersama – sama indikator keuangan dan pertumbuhan memberikan deskripsi yang lebih kaya mengenai kinerja aktual dari perusahaan bila dibandingkan dengan menggunakan pengukuran sendiri – sendiri.

Menurut Birley & Westhead (1990) penilaian kinerja dengan membandingkan perusahaan dengan pesaing dalam pasar merupakan tambahan informasi yang penting. Pengukuran seperti itu memberikan informasi mengenai apakah perusahaan dengan mudah ditarik dengan trend pasar atau mereka

menunjukkan perilaku pertumbuhan yang menyimpang secara substansi dibandingkan dengan industri lain secara umum.

Pada umumnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan akan lebih kuat apabila didukung dengan pembelajaran organisasi. Karena seiring dengan semakin berkembangnya lingkungan organisasi yang memaksa perusahaan untuk merespon informasi lingkungan organisasi yang muncul. Baker & Sinkula (1999) menyebutkan bahwa orientasi pasar dan orientasi pembelajaran secara sendiri – sendiri berpengaruh pada kinerja organisasi yang dapat dilihat dari indikator pertumbuhan pangsa pasar, keberhasilan produk baru dan kinerja keseluruhan.

Day & Wensley (1988) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, yaitu keunggulan sumber daya dan keunggulan posisi. Dalam penelitiannya tersebut, dibuktikan bahwa keunggulan bersaing perusahaan dipengaruhi oleh kinerja perusahaan.

2.1.6. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan

Orientasi pasar berada pada karakteristik yang berkelanjutan dengan derajat dimana perusahaan mendapatkan, memberikan dan merespon terhadap informasi yang dikumpulkan dari konsumen, saluran distribusi dan pesaing (Jaworski & Kohli, 1993). Seperti yang dikatakan diatas, orientasi pasar mengacu pada jumlah dan kecepatan dari aktivitasnya, tanpa memaksakan kualitasnya.

Dalam penelitian Baker dan Sinkula (1999), terdapat bukti yang mendukung pengaruh positif bahwa orientasi pasar mempunyai dimensi nyata dari

kinerja perusahaan seperti dalam penelitian Jaworski & Kohli (1993), Narver & Slater (1990) serta Slater & Narver (1994). Kebebasan dari hasil orientasi pembelajaran, orientasi pasar perusahaan diharapkan dapat menjadi mahir dalam merespon umpan balik, baik formal dan informal dari konsumen, saluran distribusi dan pesaing

Jaworski dan Kohli (1993) menilai kemampuan untuk melihat dan merespon pasar sebagai elemen kunci dari orientasi pasar. Dalam konsep mereka, organisasi yang berorientasi pasar akan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk merespon perubahan lingkungan yang negatif dan cenderung untuk memiliki kinerja keuangan yang lebih baik.

Dalam penelitian Baker & Sinkula (1999) menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Han et al (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, melalui inovasi sebagai variabel intervening.

Berdasarkan penelitian Han et al (1998) serta Baker dan Sinkula (1999) yang mengatakan adanya pengaruh yang positif antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

2.1.7. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi

Menurut Lukas & Ferrell (2000), timbulnya pendekatan *capabilities* dalam literature strategi pemasaran, mengemukakan kegunaan dasar teori untuk menganalisis hubungan antara orientasi pasar dan inovasi. *Capability* adalah sistim pengetahuan yang tersusun dari penambahan perilaku dan kemampuan yang diungkapkan melalui proses organisasional yang memungkinkan seseorang untuk mengantisipasi perubahan keadaan pasar dan meresponnya untuk keperluan pasar.

Orientasi pasar dan inovasi adalah inti dari strategi kapabilitas dari bisnis yang berbasiskan pasar. Semestinya penerapan orientasi pasar dan inovasi, mungkin menjadi hubungan yang signifikan. Dengan menguji mata rantai antara orientasi pasar dan inovasi, kita dapat mengembangkan pengetahuan yang baik dari hubungan antar strategi kapabilitas tersebut (Lukas & Ferrell, 2000).

Han, *et al* (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, melalui inovasi sebagai variabel intervening. Orientasi pasar berpengaruh positif pada produk inovasi melalui dimensi koordinasi antar fungsi. Kondisi ini dapat dimengerti karena dengan adanya koorinasi anatar fungsi marketing dengan fungsi lain didalam perusahaan akan menimbulkan satu pemahaman yang sama tentang kebutuhan dari pelanggan.

Berdasarkan penelitian Han, *et al* (1998) serta Lukas dan Ferrell (2000) yang mengatakan adanya pengaruh yang positif antara orientasi pasar dengan inovasi maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kemampuan inovasi perusahaan.

2.1.8. Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Inovasi

Sinkula, *et al* (1997) berpendapat bahwa proses belajar perusahaan berkembang manakala masing – masing personel dalam perusahaan bertindak sebagai *learning agent* dalam perusahaan. Mereka merespon perubahan – perubahan lingkungan perusahaan baik eksternal maupun internal dengan mendeteksi dan mengoreksi praktek – praktek yang dilakukan perusahaan serta menggunakan hasil pembelajaran tersebut untuk mengembangkan kemampuan pribadi dan mempertajam visi misi perusahaan.

Sementara itu Stata (1992) berpendapat bahwa proses belajar perusahaan (*organizational learning*) merupakan suatu cara untuk mengembangkan proses inovasi dalam perusahaan. Bahkan kemampuan belajar dari masing masing personel perusahaan merupakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan bagi perusahaan.

Sementara itu Hurley dan Hult (1998) menyatakan bahwa keikutsertaan variabel pengambilan keputusan serta pembelajaran organisasi dan pengembangan adalah berhubungan dengan inovasi, akan tetapi kekuatan hubungan pembelajaran organisasi dengan inovasi lebih besar dibandingkan dengan variabel pengambilan

keputusan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Stata (1989) dimana pembelajaran organisasi adalah kunci dari inovasi.

Berdasarkan penelitian Stata (1989) serta Hurley dan Hult (1998) yang mengatakan adanya pengaruh yang positif antara pembelajaran organisasi dengan inovasi, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran, maka akan semakin tinggi kemampuan inovasi perusahaan.

2.1.9. Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan

Telah banyak penelitian yang dilakukan sehubungan dengan pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan. Pada umumnya pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan akan lebih kuat apabila didukung dengan orientasi pasar seiring dengan semakin berkembangnya lingkungan organisasi yang memaksa perusahaan untuk merespon informasi lingkungan organisasi yang muncul.

Baker & Sinkula (1999) menyebutkan bahwa orientasi pembelajaran dan orientasi pasar secara sendiri – sendiri berpengaruh pada kinerja perusahaan serta secara sinergis berpengaruh pada kinerja organisasi yang dapat dilihat dari adanya pertumbuhan pangsa pasar, keberhasilan produk baru dan kinerja keseluruhan lainnya. Sedangkan menurut Day (1994), Narver & Slater (1995) serta Noble, *et al* (2000), mereka mengatakan bahwa kombinasi dari orientasi pasar dan orientasi pembelajaran akan menghasilkan keunggulan kompetitif dalam jangka waktu yang lama.

Da'am penelitian Baker & Sinkula (1999) menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Hal yang sama juga diungkapkan dalam penelitian Farrel (2000), Day (1994), Dickson (1996) dan Stata (1992) dalam Baker dan Sinkula (1999). Berdasarkan penjelasan diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

2.1.10. Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Munculnya inovasi atau produk inovasi pada dasarnya adalah untuk memahami permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Produk inovasi diyakini akan dapat meningkatkan penjualan, laba dan juga kekompetitifan suatu organisasi bisnis (Sivadas dan Dwyer, 2000), akan tetapi pengembangan produk inovasi juga berarti dapat menjadi lebih mahal dan beresiko terhadap perusahaan, sehingga diperlukan koordinasi yang tepat dan akurat antara bagian pemasaran dan produksi untuk dapat membuat produk – produk yang inovatif dan tepat bagi pasar.

Han, *et al* (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, melalui inovasi sebagai variabel intervening.

Berdasarkan penelitian Han *et al* (1998) serta Hurley Hult (1998) yang mengatakan adanya pengaruh yang positif antara inovasi dengan kinerja perusahaan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Semakin tinggi kemampuan inovasi perusahaan, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

2.1.11. Pengaruh Kinerja Perusahaan Terhadap Keunggulan Bersaing

Kinerja pemasaran merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja pemasaran akan lebih baik jika diukur dengan menggunakan *activity based measure* daripada diukur berdasarkan “ukuran rupiah penjualan.” Hal tersebut berarti kinerja perusahaan akan diukur dengan menggunakan ukuran – ukuran unit yang terjual, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan yang lebih menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan (Ferdinand, 2000). Sedangkan perusahaan yang unggul diyakini memiliki sesuatu yang istimewa dan sukar untuk ditiru sehingga memungkinkan mereka untuk mengungguli para pesaing mereka (Bharadwaj, 1993).

Jika sumber daya dan keunggulan spesifik yang dimiliki perusahaan menghasilkan keunggulan ekonomis dan tidak dapat ditiru oleh pesaing, maka sumber daya tersebut merupakan sumber daya potensial untuk meraih keunggulan bersaing (Barney, 1991). Lado (1992) mengemukakan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan bukanlah merupakan suatu dasar dalam menarik keunggulan bersaing yang berkesinambungan, karena terlalu mudahnya pesaing untuk memperbaiki dengan sumber daya substitusi yang lebih efektif.

Oleh sebab itu dalam meraih keunggulan bersaing harus memiliki kompetensi organisasi, artinya sumber daya yang ada dalam organisasi bisnis terdapat peningkatan – peningkatan kinerja. Dengan kondisi tersebut, bila suatu lembaga bisnis terdapat peningkatan kinerja baik aspek input maupun output serta manajerial yang berarti memiliki suatu nilai yang tidak dapat ditiru dengan sempurna dan tidak dapat digantikan. Seperti yang telah diuraikan diatas, salah satu ukuran kinerja perusahaan adalah kinerja pemasaran.

Iklim yang kompetitif hanya dapat mungkin terjadi di masa yang akan datang bila perusahaan mempunyai sumber daya dan modal yang mendukung, adanya tantangan dan kesempatan didalam pasar belum dimanfaatkan perusahaan secara keseluruhan. Colgate (1998) menjelaskan keunggulan bersaing sebagai posisi organisasi yang unik terhadap pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh sebagian besar dari sumber daya dan modal. Sumber daya yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan kinerja perusahaan, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan perusahaan di dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk bekerjasama seperti tim kerja dalam satu departemen atau dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja perusahaan akan berpengaruh kepada tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan. Narver & Slater (1995) mengatakan bahwa kinerja perusahaan yang efektif adalah merupakan konfigurasi dari manajemen praktis yang memberikan fasilitas untuk pengembangan pengetahuan yang menjadi dasar keunggulan bersaing.

Day & Wensley (1988) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, pertama yaitu keunggulan

sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan bahan baku, kemudian yang kedua yaitu keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya relatif rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan. Mereka menyiratkan bahwa kinerja perusahaan sangat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Menurut Ferdinand (2000) kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian Day dan Wensley (1988) serta Ferdinand (2000) yang mengatakan adanya pengaruh yang positif antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Semakin tinggi kinerja suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing perusahaan tersebut.

2.1.12. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang dipakai sebagai arahan dan pembanding untuk penelitian ini. Penelitian terdahulu antara lain terlihat pada Tabel 2.1. berikut ini.

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian & Peneliti	Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance Baker & Sinkula (1999)	Menguji sinergi antara orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja organisasi	Amos	Adanya pengaruh yang positif dari variabel orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja organisasi
The effect of Market Orientation on Product Innovation Lukas & Ferrell (2000)	Menguji hubungan antara orientasi pasar terhadap inovasi produk.	Regresi	Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi produk
Innovation, Market Orientation and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination Hurley & Hult (1998)	Menguji pengaruh karakteristik struktur dan proses organisasi serta budaya perusahaan melalui inovasi terhadap keinovatifan organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan	Regresi	Keinovatifan organisasi ditunjukkan dengan jumlah inovasi yang sukses. Keinovatifan organisasi berpengaruh positif terhadap kapasitas inovasi.
Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link? Han et al (1998)	Menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh lingkungan dengan inovasi organisasi sebagai intervening variabel.	Amos	Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keinovatifan organisasi dan keinovatifan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

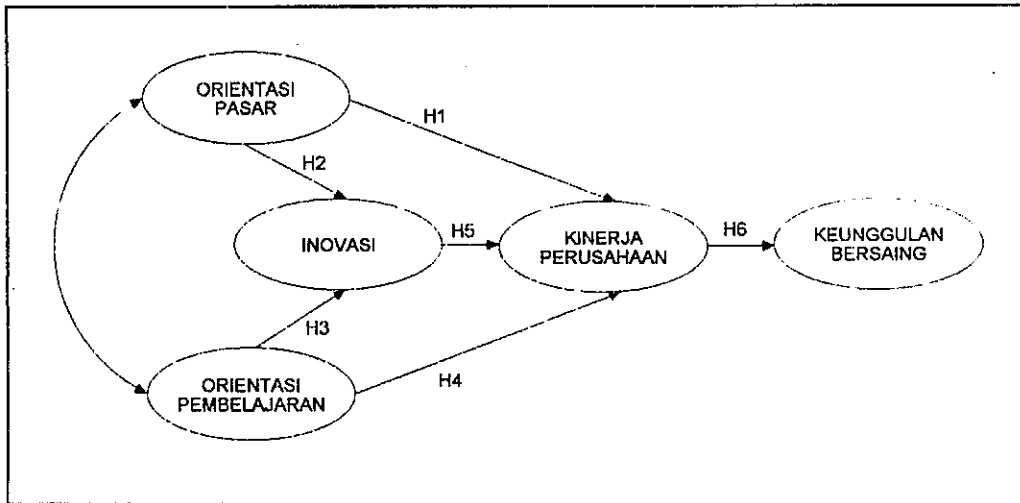
Market Orientation : Antecedents And Consequences Jaworski & Kohli (1993)	Menguji hubungan variabel top management, dinamika antar departemen dan sistim organisasi terhadap orientasi pasar untuk mencapai kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh lingkungan.	Regresi	Top management, dinamika antar departemen dan sistim organisasi berpengaruh terhadap orientasi pasar, sedangkan orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh lingkungan.
A Framework for Market – Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior Sinkula et al (1997)	Menguji hubungan orientasi pembelajaran terhadap pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar untuk mencapai dinamisme program pemasaran.	Amos	Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar untuk mencapai dinamisme program pemasaran.

2.2. Pengembangan Model dan Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu, dimana hanya terdapat tiga variable saja, yaitu orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan kinerja perusahaan (Baker & Sinkula, 1999), maka dalam penelitian ini, kerangka pemikiran teoritis yang ada dikembangkan sebagaimana terlihat pada Gambar 2.1. Pengembangan tersebut berupa penambahan variable inovasi dan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dipengaruhi oleh kinerja perusahaan, dimana kinerja

perusahaan tersebut dipengaruhi oleh variable orientasi pasar, inovasi dan orientasi pembelajaran, sementara inovasi juga menjadi variable intervening orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan.

Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan unituk penelitian ini

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu (Indriantono dan Supomo, 1999):

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban para responden mengenai daftar pertanyaan atau kuesioner yang diberikan kepada para manajer tingkat atas di industri manufaktur besar di Semarang dan sekitarnya yang sesuai dengan obyek penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara untuk melengkapi data primer. Data sekunder dalam penelitian ini berupa literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, dan dari institusi lain, seperti data mengenai jumlah perusahaan yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik yang ada di Jawa Tengah sebagai kerangka sampel.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan (Nazir, 1993). Populasi penelitian yang akan diambil yaitu manajer tingkat atas perusahaan manufaktur di Semarang dengan kriteria perusahaan besar. Menurut data dari Biro Pusat Statistik (2001) perusahaan tersebut berjumlah 132 perusahaan, yang berarti terdapat 132 manajer tingkat atas pada perusahaan manufaktur besar di Kota Semarang.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2002). Teknik sampling yang dipakai adalah *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2002). Selanjutnya Sugiyono mengatakan bahwa teknik ini lebih cocok digunakan untuk penelitian kuantitatif.

Pemilihan sampel ditentukan dengan beberapa kriteria sebagai berikut :

1. Terdiri dari industri makanan, minuman, tekstil, pakaian jadi, kulit, pengolahan kayu, bambu, rotan, dan tembakau.
2. Perusahaan manufaktur besar dengan jumlah karyawan lebih dari 100 orang, karena menurut ketentuan Biro Pusat Statistik digolongkan sebagai perusahaan besar apabila telah melakukan kegiatan usaha diatas 5 tahun serta diasumsikan usaha tersebut sudah mapan.

3. Responden adalah manajer tingkat atas dari industri manufaktur besar di Kota Semarang dan sekitarnya

Dalam penelitian ini, kuesioner yang disebar sebanyak 132 buah, tetapi yang kembali hanya 106 buah. Sesuai dengan syarat ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara 100-200 sample, maka jumlah sampel sebanyak 106 tersebut sudah dapat memenuhi kriteria tersebut. Tingkat kesalahan yang masih dapat ditolerir adalah 5%.

3.3. Metode Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Kuesioner diberikan kepada responden secara langsung atau *contact person*. Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada setiap manajer tingkat atas dari masing-masing perusahaan yang akan diteliti. Metode penyebaran angket ini adalah sensus, dimana semua populasi merupakan sampel dari penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang akan dikembangkan dalam penelitian ini.

2. Dokumentasi

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian terdahulu, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk dapat mendukung penelitian ini.

Metode pengumpulan data primer yang dipakai adalah melakukan penyebaran kuesioner. Pada penelitian ini, pertanyaan dikirimkan kepada manajer tingkat atas, karena manajer tingkat atas adalah orang yang mengetahui mengenai keseluruhan seluk - beluk perusahaan tersebut.

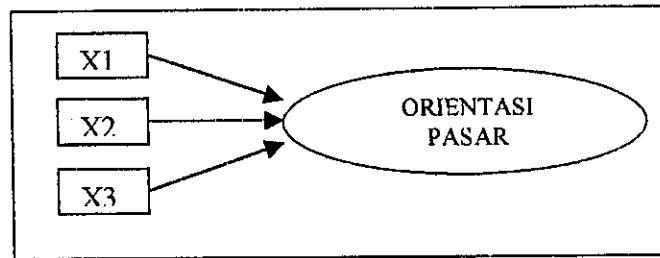
Dalam penelitian ini, data diukur dari persepsi responden atas pertanyaan atau pernyataan yang diajukan. Untuk penentuan nilai atas persepsi responden dibentuk sebuah kuesioner mengenai variabel orientasi pasar, inovasi, orientasi pembelajaran, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing. Setiap responden diminta pendapatnya mengenai pertanyaan atau pernyataan. Skala yang dipakai adalah skala biasa, yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2002). Jawaban diberi nilai 1 sampai dengan 10. Ukuran skala ini digunakan mengingat responden adalah orang Indonesia yang kurang mengenal penilaian lima atau tujuh angka dan familier dengan skala penilaian sepuluh angka, seperti pemberian nilai anak sekolah. Pembuatan skala pengukuran ini mengacu pada Ledder Scale (Zikmund, 1994). Tanggapan yang paling positif (maksimal) diberi nilai paling besar dan tanggapan paling negatif (minimal) diberi nilai paling kecil.

3.4. Indikator Variabel

3.4.1. Indikator Orientasi Pasar

Variabel orientasi pasar dibentuk oleh 3 indikator, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi, seperti dalam Gambar 3.1. berikut ini :

Gambar 3.1.
Indikator Orientasi Pasar



X1 : Orientasi pelanggan

X2 : Orientasi pesaing

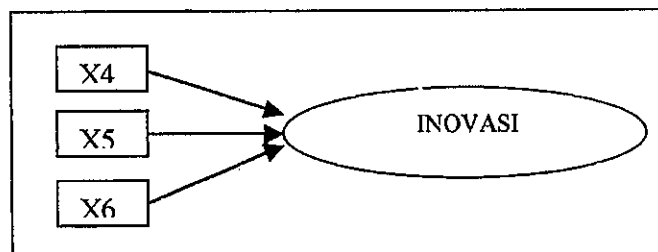
X3 : Koordinasi antar fungsi

Sumber : Kohli, et al (1993), Han, et al (1998) serta Lukas & Ferrell (2000)

3.4.2. Indikator Inovasi

Variabel inovasi dibentuk oleh 3 indikator, yaitu budaya inovasi, inovasi tehnik dan inovasi administratif, seperti dalam Gambar 3.2. berikut ini:

Gambar 3.2.
Indikator Inovasi



X4 : Budaya Inovasi

X5 : Inovasi tehnik

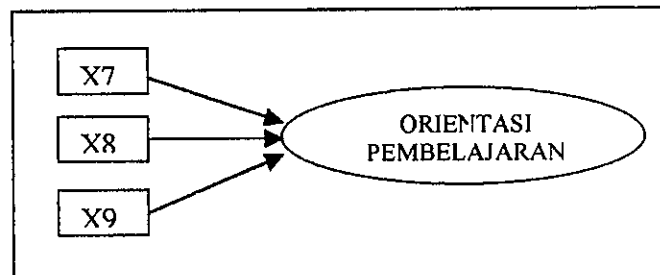
X6 : Inovasi administratif

Sumber : Hurley & Hultz (1998)

3.4.3. Indikator Orientasi Pembelajaran

Variabel orientasi pembelajaran dibentuk oleh 3 indikator, yaitu komitmen untuk belajar, visi bersama dan pemikiran yang terbuka, seperti dalam Gambar 3.3. berikut ini:

Gambar 3.3.
Indikator Orientasi Pembelajaran



X7 : Komitmen untuk belajar

X8 : Visi bersama

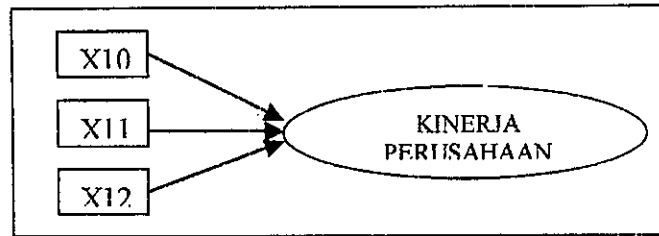
X9 : Pemikiran yang terbuka

Sumber : Senge (1990), Day (1991), Sinkula, et al (1997) serta Baker dan Sinkula (1999).

3.4.4. Indikator Kinerja Perusahaan

Variabel kinerja perusahaan dibentuk oleh 3 indikator, yaitu pertumbuhan pangsa pasar, keberhasilan produk baru dan kinerja keseluruhan, seperti dalam Gambar 3.4. berikut ini:

Gambar 3.4.
Indikator Kinerja Perusahaan



X10 : Pertumbuhan pangsa pasar

X11 : Keberhasilan produk baru

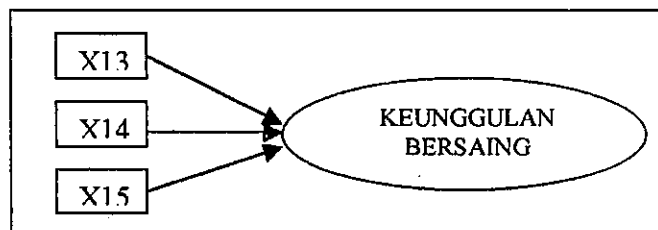
X12 : Kinerja keseluruhan

Sumber : Baker dan Sinkula (1999)

3.4.5. Indikator Keunggulan Bersaing

Variabel keunggulan bersaing dibentuk oleh 3 indikator, yaitu bernilai, berbeda dengan yang lain dan tidak mudah digantikan, seperti dalam Gambar 3.5. berikut ini:

Gambar 3.5.
Indikator Keunggulan Bersaing



X13 : Bernilai

X14 : Berbeda dengan yang lain

X15 : Tidak mudah digantikan

Sumber : Day dan Wensley (1988) serta Bharadwaj (1993)

3.5. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional masing – masing variable dapat dilihat dalam Tabel

3.1. berikut ini.

Tabel 3.1.
Def.nisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasi Variabel	Skala Pengukuran
Orientasi Pasar	Orientasi pasar adalah suatu konsep orientasi yang berfokus pada penciptaan nilai – nilai yang tinggi bagi konsumen. Orientasi pasar terdiri dari 3 indikator, yakni orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi (Narver dan Slater 1990).	Skala 1- 10 Sangat Tidak Setuju – Sangat Setuju
Orientasi Pembelajaran	Orientasi pembelajaran dapat dikonseptualisasikan sebagai upaya meningkatkan nilai-nilai organisasional yang mempengaruhi kemungkinan perusahaan menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan (Baker dan Sinkula, 1999). Terdapat 3 indikator dalam orientasi pembelajaran, yaitu : komitmen untuk belajar, visi bersama dan pemikiran yang terbuka.	Skala 1- 10 Sangat Tidak Setuju – Sangat Setuju
Inovasi	Inovasi merupakan penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan. Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis (Amabile, 1996). Terdapat 3 indikator dalam inovasi, yaitu : budaya inovasi, inovasi tehnik dan inovasi administrative.	Skala 1- 10 Sangat Tidak Setuju – Sangat Setuju
Kinerja Perusahaan	Kinerja perusahaan merupakan ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan yang diukur setiap jangka waktu yang telah ditentukan. Terdapat 3 indikator dalam kinerja perusahaan, yaitu : pertumbuhan pangsa pasar, keberhasilan produk baru dan kinerja keseluruhan (Baker dan Sinkula, 1999).	Skala 1- 10 Sangat Rendah – Sangat Tinggi

Keunggulan Bersaing	Keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam market place. Porter (1991) dalam Jap (1999). Terdapat 3 indikator, keunggulan bersaing, yaitu bernilai, berbeda dengan yang lain dan tidak mudah digantikan	Skala 1- 10 Sangat Tidak Setuju – Sangat Setuju
---------------------	---	--

3.6. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit”, secara simultan. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2002)

Untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand, 2002) :

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model yang menjustifikasi teori yang kuat melalui telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan

SEM tidak digunakan untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji empirik, karena itu telaah teori yang mendalam untuk mendapatkan sebuah justifikasi teoritis untuk model yang akan diuji adalah syarat mutlak dalam penggunaan SEM ini (Ferdinand, 2002)

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model penelitian yang akan dikembangkan digambarkan dalam sebuah diagram alur agar mempermudah untuk melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Bahasa SEM akan mengkonversi diagram alur menjadi persamaan, kemudian persamaan menjadi estimasi. Di dalam pemodelan SEM dikenal dengan “construct atau factor”, yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan diagram alur dalam artian berbagai construct yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur construct itu akan dicari (Ferdinand, 2002).

Di dalam menggambarkan diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan dengan anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur, dapat dibedakan dalam dua kelompok

yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang dapat diuraikan sebagai berikut (Ferdinand, 2002):

a. Konstruk Eksogen

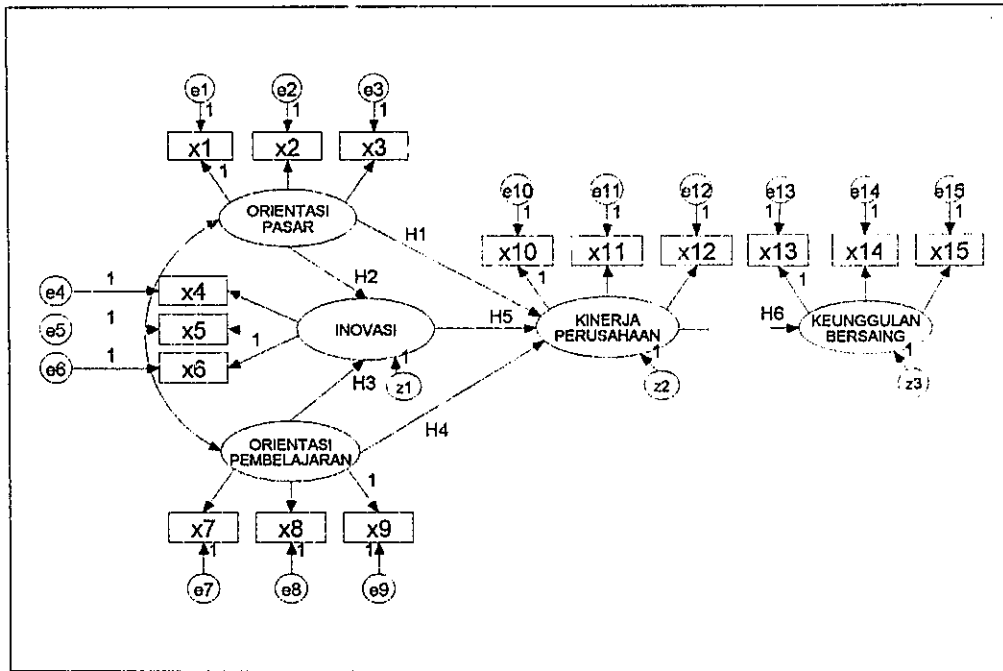
Disebut juga sebagai independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen merupakan konstruk yang dituju garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruk Endogen

Merupakan beberapa faktor yang diprediksikan oleh satu atau beberapa konstruk endogen. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan dengan konstruk endogen.

Pada Gambar 3.1 disajikan diagram alur yang dikembangkan untuk penelitian ini:

Gambar 3.6.
Diagram Alur Penelitian



3. Konversi Diagram Alur ke Dalam Serangkaian Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada sebuah diagram alur, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2002):

a. Persamaan-Persamaan Struktural (Structural Equation)

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk, dan biasanya disusun dengan pedoman sbb:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran

Pada persamaan ini terlebih dahulu harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar variabel (Ferdinand, 2000)

Tabel 3.2.
Model Pengukuran

EKSOGEN	ENDOGEN
$X1 = \lambda1 OP + \epsilon1$	$X4 = \lambda4 INV + \epsilon4$
$X2 = \lambda2 OP + \epsilon2$	$X5 = \lambda5 INV + \epsilon5$
$X3 = \lambda3 OP + \epsilon3$	$X6 = \lambda6 INV + \epsilon6$
$X7 = \lambda7 OPB + \epsilon7$	$X10 = \lambda10 KP + \epsilon10$
$X8 = \lambda8 OPB + \epsilon8$	$X11 = \lambda11 KP + \epsilon11$
$X9 = \lambda9 OPB + \epsilon9$	$X12 = \lambda12 KP + \epsilon12$
	$X13 = \lambda13 KB + \epsilon13$
	$X14 = \lambda14 KB + \epsilon14$
	$X15 = \lambda15 KB + \epsilon15$

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Kovarian atau Korelasi

SEM hanya menggunakan matriks Varian/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.

Matriks kovarians digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sample yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat disajikan oleh korelasi. Matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, karena standart error yang dilaporkan dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2002)

Ukuran Sample

Ukuran sample memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil SEM. Ukuran SEM menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Hair (Ferdinand, 2002) menentukan bahwa ukuran sample yang sesuai adalah antara 100 – 200. Lebih lanjut, Hair menyarankan bahwa ukuran sample minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Dengan demikian, bila estimated parameternya berjumlah 14, maka jumlah sample minimum adalah 70 sample.

Estimasi Model

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, selanjutnya adalah memilih program komputer yang akan digunakan untuk mengestimasi model, dalam hal ini digunakan program AMOS. Program AMOS dianggap sebagai salah satu program yang handal untuk menganalisis model kausalitas, serta program yang terancang dan mudah digunakan.

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini (Ferdinand, 2002):

- a. Standar Error yang besar untuk satu atau lebih koefisien adalah sangat besar
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varias error yang negatif
- d. Munculnya korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) diantara koefisien estimasi

6. Mengevaluasi Kriteria Goodness-of-Fit

Pada langkah kesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai criteria goodness-of-fit. Tindakan pertama adalah mengevaluasi data yang akan digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM berikut ini (Ferdinand, 2002):

Asumsi-asumsi SEM :

- a. **Ukuran sample**, ukuran sample minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.

- b. **Normalitas dan Linearitas**, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun normalitas multivariate, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- c. **Outliers**, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate, yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
- d. **Multicollinearity dan Singularity**, multikolearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya problem multikollineritas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah keluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

Uji kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan cut off valuenya yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002)

a. Chi – Square Statistic (χ^2)

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila Chi Squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 , semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut – off value sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et al, dalam Ferdinand , 2000)

b. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan chi – square statistic dalam sampel yang besar (Baugarther & Homburg , 1996, dalam Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA menunjukkan nilai goodness – of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan degrees of freedom (browne & Cudec , dalam Ferninand, 2000)

c. GFI (Goodness of Fit Index)

Merupakan ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan Better fit

d. AGFI (Adjusted Goodness Fit Index)

Adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

e. CMIN/DF

The minimum Sample Discrepancy Function (CMIN) dibagi dengan degree of freedomnya. CMIN/DF tidak lain merupakan statistik chi – square, χ^2 dibagi dengan DF-nya sehingga disebut χ^2 relatif, dengan nilai diharapkan kurang dari 3.0 yang menunjukkan bahwa antara model dan data berindikasikan acceptable fit

f. TLI (Tucker Lewis Index)

TLI untuk membandingkan model yang diuji terhadap baseline model, dengan besarnya nilai diharapkan sama atau lebih dari 0.95 yang menunjukkan bahwa model yang sangat baik (Hair , 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good – fit (Arbuckle, 1997)

g. CFI (Comparative Fit Index)

CFI untuk mengukur tingkat penerimaan model, dengan besarnya nilai diharapkan sama atau lebih dari 0.95 yang menunjukkan tingkat fit yang paling tinggi.

Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2002):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- Standart Loading diperoleh dari standardize loading untuk tiap-tiap indicator, yang diperoleh dari perhitungan komputer
- $\sum \epsilon_j$ adalah measurement error dari tiap indicator. Measurement error dapat diperoleh dari 1-reliabilitas indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$.

Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk yang dikembangkan. Nilai variance extract yang direkomendasikan adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2002)

$$\text{Variance-extracted} = \frac{\sum \text{std. Loading}^2}{\sum \text{std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- Standart loading diperoleh dari standardize loading untuk tiap-tiap indicator, yang diperoleh dari perhitungan komputer
- $\sum \epsilon_j$ adalah measurement error dari tiap indikator

7. Interpretasikan dan Modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya suatu model dimodifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual $> 2,58$, maka cara modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut (Hair dalam Ferdinand, 2002)

Indeks Modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai chi-square atau pengurangan nilai chi-square bila sebuah koefisien diestimasi. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah dalam memperbaiki tingkat kesesuaian modelnya, dimana hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut secara teoritis (Ferdinand, 2002).

BAB IV

ANALISIS DATA

Bab ini akan menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif. Bab ini juga menyajikan hasil komputasi (hasil evaluasi) yang meliputi analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis model penuh dari *Structural Equation Modeling (Full Model of Structural Equation Modelling)* yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis.

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Penelitian ini mengambil obyek yaitu perusahaan manufaktur skala besar yang berada di Kota Semarang. Jumlah populasinya sebanyak 132 buah (Biro Pusat Statistik, 2002) perusahaan dan yang dijadikan sample sebanyak 106 buah perusahaan. Perusahaan yang dipilih dan dijadikan sampel dengan kriteria : perusahaan telah berdiri selama minimal 3 tahun, dengan maksud yaitu perusahaan yang telah berdiri selama 3 tahun dapat dinilai perusahaan tersebut telah dapat mempertahankan posisinya dalam persaingan; jumlah pekerjanya lebih dari atau sama dengan 100 orang pekerja, jumlah tersebut merupakan batasan yang ditentukan dan seperti yang tertera pada daftar perusahaan manufaktur (Biro Pusat Statistik, 2001) dengan penjelasan perusahaan dikategorikan besar jika mempunyai karyawan ≥ 100 orang.

Tabel 4.1.
Data Responden

	Uraian	Hasil	Persentase
1.	Jenis Industri : - Industri makanan dan minuman - Industri tekstil, pakaian jadi dan kulit - Industri pengolahan kayu, bambu, rotan dan tembakau Total	21 36 49 106	19.81 33.96 46.23 100
2.	Jenis Kelamin Responden : - Laki – Laki - Perempuan Total	92 14 106	86.79 13.21 100
4.	Usia Responden - 25 - 34 tahun - 35 - 44 tahun - 44 - 55 tahun Total	17 58 31 106	16.04 54.71 29.25 100
5.	Pendidikan Terakhir: - S-2 - S-1 - D-3 Total	22 70 14 106	20.76 66.04 13.21 100

Sumber : Data yang diolah, 2004

Data deskriptif pada Tabel 4.1. menunjukkan bahwa jumlah industri makanan dan minuman adalah 19.81% dari populasi, sedangkan industri tekstil, pakaian jadi dan kulit serta industri pengolahan kayu, bambu, rotan dan tembakau masing – masing sebanyak 33.96% dan 46.23%. Untuk jenis kelamin responden, sebanyak 86.79% adalah laki – laki dan 13.21% adalah perempuan. Sedangkan usia responden terbanyak adalah antara 35 – 44 tahun, yaitu 54.71% kemudian usia 44 – 55 tahun 29.25% dan paling sedikit usia 25 – 34 tahun yaitu 16.04%. Tingkat pendidikan responden sebanyak 20,76% adalah S-2, dan yang paling banyak adalah S-1 yaitu 66.04% dan paling sedikit D-3 sebanyak 13.21%

4.2. Proses dan Hasil Analisa Data

4.2.1. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matrik input yang dapat dipakai dalam SEM adalah matriks korelasi atau *matriks kovarians*. Karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas, maka matriks korelasi dalam model persamaan structural tidak lain adalah standardize varian / kovarian (Ghozali 2004). Koefisien yang dibentuk dari matriks korelasi selalu dalam bentuk standardized unit sama dengan koefisien beta pada persamaan regresi dan nilainya berkisar antara - 1.0 dan + 1.0. Dari pengolahan data statistik, matriks kovarian dapat dilihat dalam Tabel 4.2. berikut ini.

Tabel 4.2.
Sample Covariances-Estimates

	x15	x14	x13	x12	x11	x10	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x3	x2	x1
x15	1,17	0,55	0,60	0,17	0,20	0,33	0,20	0,29	0,29	0,10	0,31	0,35	0,25	0,29	0,27
x14	0,55	1,16	0,60	0,28	0,24	0,37	0,27	0,30	0,35	0,25	0,16	0,18	0,22	0,24	0,22
x13	0,60	0,60	1,15	0,26	0,20	0,30	0,23	0,20	0,28	0,16	0,22	0,23	0,25	0,22	0,21
x12	0,17	0,28	0,26	0,98	0,44	0,55	0,34	0,20	0,40	0,37	0,24	0,46	0,23	0,13	0,30
x11	0,20	0,24	0,20	0,44	0,87	0,63	0,29	0,32	0,35	0,43	0,47	0,43	0,35	0,14	0,40
x10	0,33	0,37	0,30	0,55	0,63	1,41	0,52	0,56	0,59	0,69	0,52	0,50	0,46	0,41	0,62
x7	0,20	0,27	0,23	0,34	0,29	0,52	1,10	0,57	0,60	0,33	0,40	0,29	0,32	0,33	0,36
x8	0,29	0,30	0,20	0,20	0,32	0,56	0,57	1,33	0,61	0,35	0,43	0,34	0,43	0,45	0,41
x9	0,29	0,35	0,28	0,40	0,35	0,59	0,60	0,61	1,15	0,35	0,32	0,37	0,22	0,20	0,25
x4	0,10	0,25	0,16	0,37	0,43	0,69	0,33	0,35	0,35	1,31	0,62	0,74	0,35	0,46	0,33
x5	0,31	0,16	0,22	0,24	0,47	0,52	0,40	0,43	0,32	0,62	0,99	0,67	0,43	0,30	0,45
x6	0,35	0,18	0,23	0,46	0,43	0,50	0,29	0,34	0,37	0,74	0,67	1,41	0,45	0,27	0,42
x3	0,25	0,22	0,25	0,23	0,35	0,46	0,32	0,43	0,22	0,35	0,43	0,45	1,15	0,33	0,58
x2	0,29	0,24	0,22	0,13	0,14	0,41	0,33	0,45	0,20	0,46	0,30	0,27	0,33	0,95	0,47
x1	0,27	0,22	0,21	0,30	0,40	0,62	0,36	0,41	0,25	0,33	0,45	0,42	0,58	0,47	0,86

Sumber: Data yang diolah, 2004

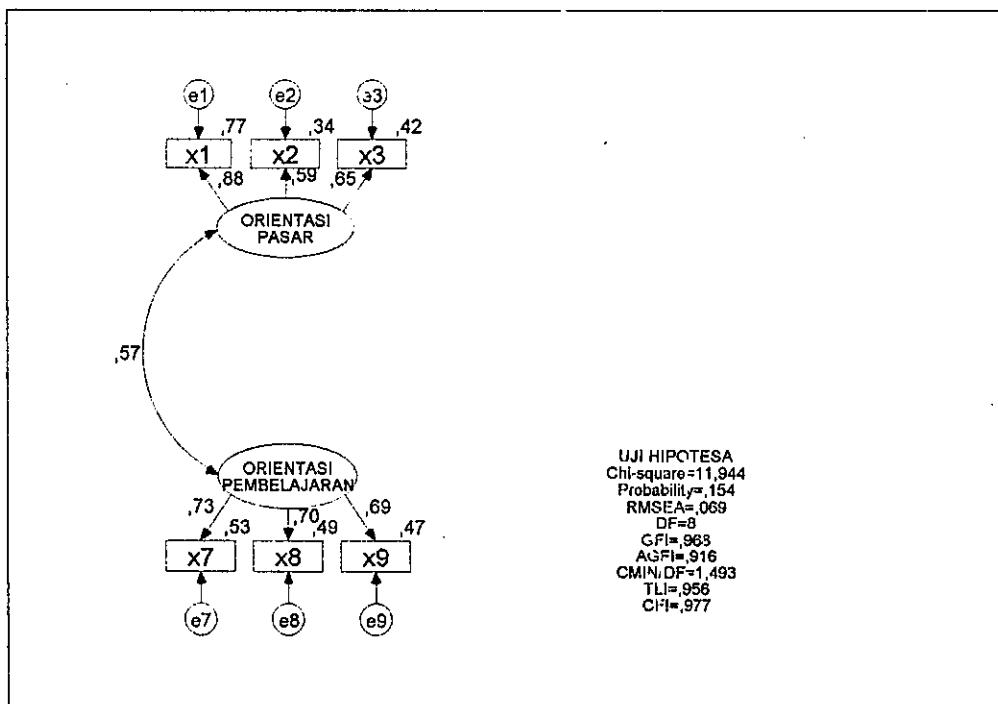
SEM merupakan alat analisis yang berbasis pada *kovarians*. *Matriks kovarians* mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda dimana hal ini tidak dapat

disajikan oleh matriks korelasi. Teknik estimasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation method*.

4.2.2. Analisis Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analyses*)

Pada tahap analisis konfirmatori ini bertujuan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator yang dapat diukur. Tahapan ini menjelaskan pengukuran atas dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam penelitian. Pengujian yang dilakukan adalah untuk menguji undimensionalitas dari masing-masing pembentuk variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis konfirmatori ditunjukkan pada Gambar 4.1. berikut ini.

Gambar 4.1.
Analisis Konfirmatori pada Variabel Orientasi Pasar dan
Orientasi Pembelajaran



Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.3.
Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Hasil Analisis Konfirmatori Terhadap Variabel Orientasi Pasar dan Orientasi Pembelajaran

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	15,50	11,944	Baik
Probability	≥ 0,05	0,154	Baik
GFI	≥ 0,90	0,968	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,916	Baik
TLI	≥ 0,95	0,956	Baik
CFI	≥ 0,95	0,977	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,493	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,069	Baik

Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.4.
Regression Weight pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Orientasi Pasar dan Orientasi Pembelajaran

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1	←	ORIENTASI_PASAR	1				
x2	←	ORIENTASI_PASAR	0,701	0,136	5,171	0	par-1
x3	←	ORIENTASI_PASAR	0,853	0,148	5,76	0	par-2
x9	←	ORIENTASI_PEMBELAJARAN	1				
x8	←	ORIENTASI_PEMBELAJARAN	1,095	0,208	5,278	0	par-3
x7	←	ORIENTASI_PEMBELAJARAN	1,044	0,185	5,653	0	par-4

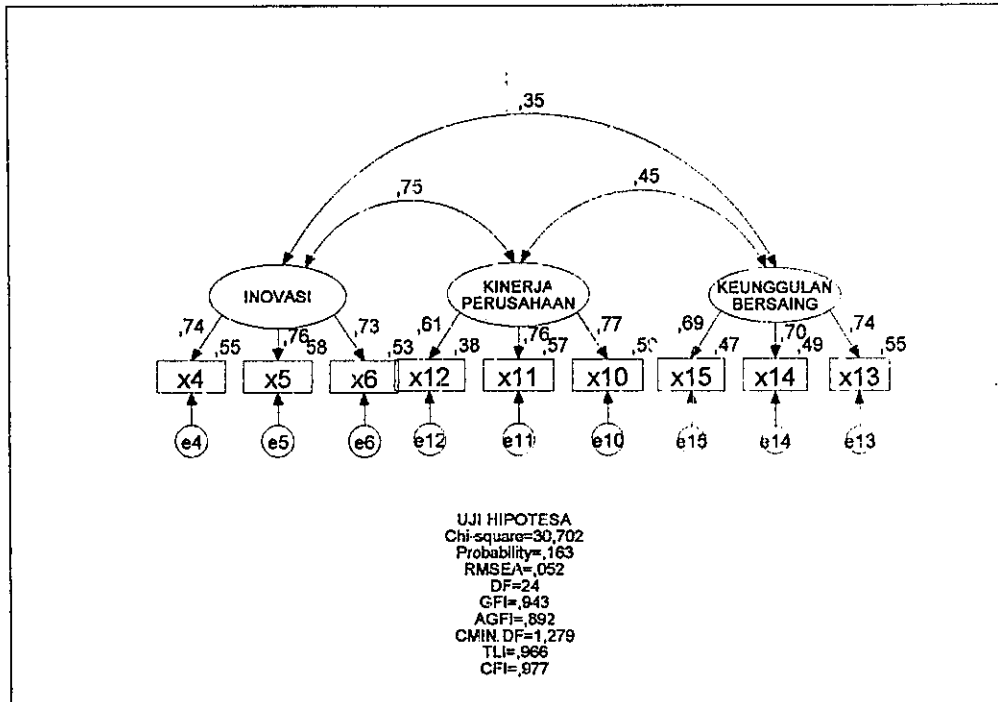
Sumber: Data yang diolah, 2004

Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel orientasi pasar dan orientasi pembelajaran menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.3. dimana angka-angka *goodness fit of index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam kolom *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan dalam hal ini konstruk-konstruk yang memuat orientasi pasar dan orientasi pembelajaran untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,154 yang berada di atas batas

signifikansinya yaitu 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, dan karena itu hipotesis nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk-konstruk yang memuat orientasi pasar dan orientasi pembelajaran pada model dapat diterima.

Tabel 4.4. memuat hasil pengolahan yang menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pengukur masing-masing variabel laten memberikan hasil yang baik, yaitu nilai *critical ratio* (CR yang identik dengan nilai t-hitung) di atas 2,00 dengan dengan probabilitas (P) yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator-indikator yang mengukur variabel laten telah menunjukkan undimensionalitas. Dengan merujuk pada hasil diatas analisis faktor konfirmatori, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atas penyesuaian-penyesuaian.

Gambar 4.2.
Analisis Konfirmatori pada Variabel Inovasi, Kinerja Perusahaan dan
Keunggulan Bersaing



Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.5.
Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Hasil Analisis Konfirmatori
Terhadap Variabel Inovasi, Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	36,42	30,702	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,163	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,943	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,892	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,966	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,977	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,279	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,052	Baik

Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.6.
Regression Weight pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Inovasi,
Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x6	<--	INOVASI	1				
x5	<--	INOVASI	0,876	0,133	6,603	0	par-1
x4	<--	INOVASI	0,982	0,153	6,44	0	par-2
x10	<--	KINERJA_PERUSAHAAN	1				
x11	<--	KINERJA_PERUSAHAAN	0,773	0,118	6,53	0	par-3
x12	<--	KINERJA_PERUSAHAAN	0,668	0,119	5,592	0	par-4
x13	<--	KEUNGGULAN_BERSAING	1				
x14	<--	KEUNGGULAN_BERSAING	0,948	0,175	5,418	0	par-5
x15	<--	KEUNGGULAN_BERSAING	0,931	0,171	5,455	0	par-6

Sumber: Data yang diolah, 2004

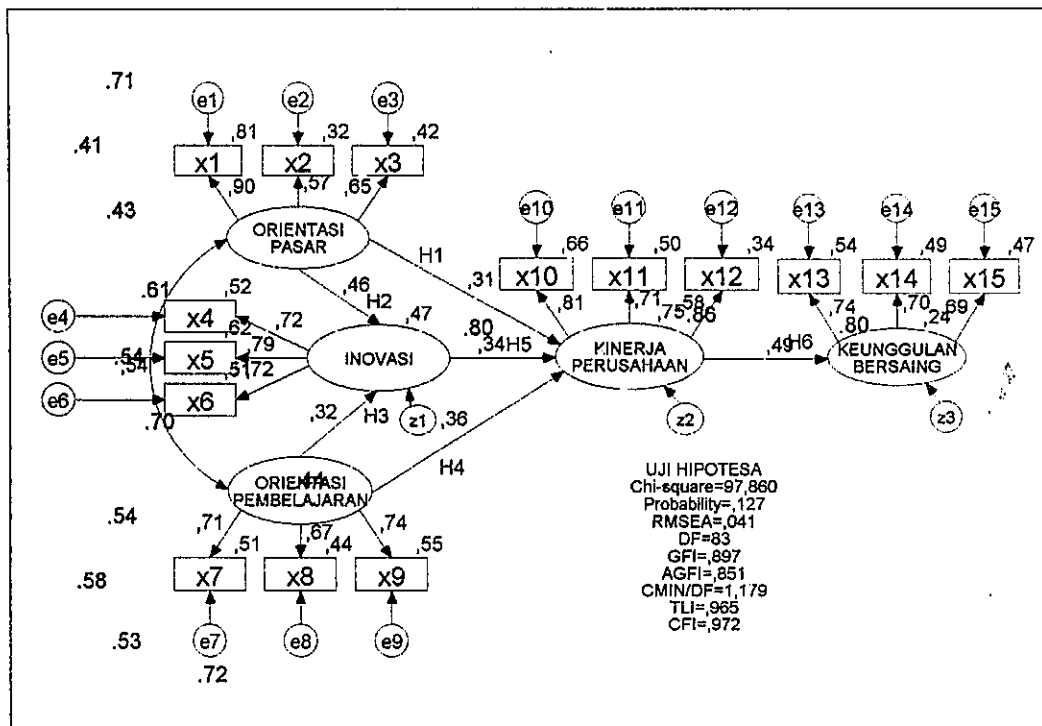
Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel Variabel Inovasi, Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.5. dimana angka-angka *goodness fit of index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam kolom *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan dalam hal ini konstruk-konstruk yang memuat Variabel Inovasi, Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,163 yang berada di atas batas signifikansinya yaitu 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, dan karena itu hipotesis nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk-konstruk yang memuat variabel inovasi, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing pada model dapat diterima.

Hasil pengolahan pada analisis konfirmatori ini menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk/pengukur masing-masing variabel laten (inovasi, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing) memberikan hasil yang diharapkan, yaitu nilai *critical ratio* (C.R) dari setiap indikator atau dimensi berada di atas 2,00 dan semua probabilitas (P) bernilai nol dimana jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator yang mengukur/membentuk variabel laten (inovasi, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing) telah menunjukkan undimensionalitas. Hasil analisis faktor konfirmatori ini memberikan rujukan bahwa model penelitian dengan konstruk-konstruk tersebut dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.3. Analisis Structural Equation Modelling

Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan structural Equation Modelling (SEM) dengan model penuh (full model). Dalam analisis ini dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model secara penuh dan uji statistik. Hasil pengolahan data dan analisis hasil model penuh SEM akan ditampilkan pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.7.

Gambar 4.3.
Uji Model Penuh Structural Equation Modelling



Sumber: Data yang diolah, 2004

Keterangan:

- X1 : Orientasi pelanggan
- X2 : Orientasi pesaing
- X3 : Koordinasi antar fungsi
- X4 : Budaya inovasi
- X5 : Inovasi Tehnik
- X6 : Inovasi Administratif
- X7 : Komitmen untuk belajar
- X8 : Visi bersama
- X9 : Pemikiran yang terbuka
- X10 : Pertumbuhan pangsa pasar
- X11 : Keberhasilan produk baru
- X12 : Kinerja keseluruhan
- X13 : Bernilai
- X14 : Berbeda dengan yang lain
- X15 : Tidak mudah digantikan

Tabel 4.7.
Evaluasi Kelayakan Model Penuh

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	105,27	97,860	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,127	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,897	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,851	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,965	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,972	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,179	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.041	Baik

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dalam analisis SEM dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model yang ditunjukkan pada Tabel 4.7. dan dari uji ini akan diperoleh indeks kesesuaian (fit index) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Hasil uji kesesuaian dalam penelitian untuk model yang sedang dikembangkan ini diperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah *chi-square* sebesar 97,860 dengan nilai probabilitas sebesar 0,127 yang berada di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dengan matriks kovarian yang diestimasi. Hal ini berarti pula bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada perbedaan matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Oleh karena itu, konstruk-konstruk pada model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model yang lainnya seperti nilai TLI 0,965 yang lebih besar dari 0,95; nilai CFI 0,972 yang juga lebih besar dari 0,95; nilai CMIN/DF 1,179 yang lebih kecil dari 2,00; nilai RMSEA 0,041 yang lebih kecil dari 0,08. Nilai GFI 0,897 dan AGFI 0,851, nilai tersebut di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu lebih besar atau sama

dengan 0,9. Hal ini bukan menjadi halangan untuk melakukan analisis selanjutnya karena Cheng (2001) menjelaskan bahwa AGFI tergolong *hard-to-achieve measure* dan nilai AGFI di atas 0,85 sebenarnya sudah menunjukkan a good fit model. Hair juga mengemukakan bahwa nilai GFI dan AGFI di atas 0,80 dapat dikategorikan sebagai *marginal fit* dan model masih dapat dipertahankan untuk analisis selanjutnya. Sehingga indeks-indeks kesesuaian model ini memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat membuat model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima.

Hubungan antar variabel menjadi dasar dalam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk itu diperlukan uji statistik yang dapat dirujuk melalui regression weight pada model penuh yang bertujuan menguji hipotesa mengenai kausalitas yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Uji statistik dilakukan dengan mengamati tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan oleh *critical ratio* (C.R) – yang identik dengan uji-t dalam regresi dan nilai probabilitas (P). Hubungan yang signifikan ditandai dengan nilai C.R yang lebih besar dari 2,00 dan nilai P lebih kecil dari 0,05. Hasil pengolahan data pada Tabel 4.8 menunjukkan nilai C.R untuk masing-masing hubungan kausalitas di atas 2,00. Nilai P untuk semua variabel juga telah mencapai angka di bawah 0,05, hal ini menunjukkan adanya hubungan kausalitas yang signifikan untuk masing-masing hubungan variabel.

Tabel 4.8.
Regression Weight pada Model Penuh

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INV ← ORIENTASI_PASAR	0,469	0,158	2,97	0,003	par-12
INV ← ORIENTASI_PEMBELAJARAN	0,343	0,157	2,184	0,029	par-13
KP ← ORIENTASI_PEMBELAJARAN	0,441	0,159	2,779	0,005	par-11
KP ← INOVASI	0,386	0,163	2,37	0,018	par-15
KP ← ORIENTASI_PASAR	0,363	0,154	2,363	0,018	par-16
KB ← KINERJA_PERUSAHAAN	0,398	0,104	3,831	0	par-17
x1 ← ORIENTASI_PASAR	1				
x2 ← ORIENTASI_PASAR	0,664	0,12	5,538	0	par-1
x3 ← ORIENTASI_PASAR	0,829	0,134	6,188	0	par-2
x6 ← INOVASI	1				
x5 ← INOVASI	0,917	0,137	6,677	0	par-3
x4 ← INOVASI	0,967	0,15	6,45	0	par-4
x9 ← ORIENTASI_PEMBELAJARAN	1				
x8 ← ORIENTASI_PEMBELAJARAN	0,967	0,174	5,573	0	par-5
x7 ← ORIENTASI_PEMBELAJARAN	0,943	0,159	5,947	0	par-6
x10 ← KINERJA_PERUSAHAAN	1				
x11 ← KINERJA_PERUSAHAAN	0,684	0,096	7,095	0	par-7
x12 ← KINERJA_PERUSAHAAN	0,601	0,104	5,766	0	par-8
x13 ← KEUNGGULAN_BERSAING	1				
x14 ← KEUNGGULAN_BERSAING	0,958	0,174	5,497	0	par-9
x15 ← KEUNGGULAN_BERSAING	0,942	0,171	5,521	0	par-10

Sumber: Data yang diolah, 2004

4.2.4. Problem Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *standart error*, *variance error* dan korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang menunjukkan tidak adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi dikarenakan oleh beberapa kondisi sebagai berikut :

- a. Adanya *standatr error* dengan nilai yang sangat besar
- b. Adanya angka aneh seperti nilai *variance error* yang negative
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni diatas 0,90

Problem identifikasi seperti diatas relative tidak ditemukan dalam penelitian ini.

4.2.5 Evaluasi atas Asumsi – Asumsi SEM

Dalam proses permodelan SEM dituntut untuk terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya . Berikut ini disajikan beberapa bahasan mengenai asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan AMOS 4.0

4.2.5.1. Evaluasi Normalitas dalam Data

Tingkat normalitas data dalam penelitian harus diujikan. Dan ini merupakan persyaratan dari operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai skewness yang digunakan. Asumsi normalitas akan ditolak apabila nilai z lebih besar dari nilai kritis $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 5 %. Uji normalitas dalam penelitian ini ditunjukkan dengan hasil pengolahan berupa output ditunjukkan pada Tabel 4.9 berikut ini :

Tabel 4.9
Uji Normalitas Data

	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	5	9	0,157	0,66	-0,693	-1,456
x14	4	10	0,08	0,335	-0,045	-0,094
x13	5	9	-0,032	-0,135	-0,537	-1,129
x12	5	9	0,196	0,825	-0,675	-1,418
x11	5	9	0,075	0,315	-0,032	-0,068
x10	5	10	0,021	0,087	-0,511	-1,074
x7	4	9	-0,104	-0,437	0,055	0,116
x8	5	9	0,092	0,386	-0,761	-1,599
x9	5	9	0,107	0,448	-0,506	-1,063
x4	5	10	0,354	1,488	-0,032	-0,066
x5	5	9	0,056	0,235	-0,209	-0,438
x6	4	10	0,23	0,968	0,272	0,466
x3	5	10	0,173	0,727	-0,561	-1,179
x2	5	9	-0,15	-0,63	-0,485	-1,02
x1	4	9	0,212	0,892	0,593	1,247
Multivariate					4,628	1,055

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1 %, maka melalui pengamatan angka – angka pada kolom C.R yang ditunjukkan pada table diatas dapat disimpulkan tidak ada angka yang lebih besar daripada ± 2.58 . dan kisaran angka-angka pada kolom *skewness* tidak ada yang melebihi ± 1.96 pada tingkat signifikansi 5 %. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

4.2.5.2 Evaluasi *Outliers Univariate*

Pengujian tentang ada atau tidaknya *outliers univariate* dilakukan dengan menganalisis z dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai z yang lebih besar dari ± 3.00 maka berarti data ini termasuk kategori univariate. Hasil pengolahan data untuk mengetahui ada atau tidaknya outliers univariate ditunjukkan pada tabel 4.10 di bawah ini :

Tabel 4.10.
Statistik Diskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	106	-2,927577539	2,441336287	-9,19837E-16	1
Zscore(X2)	106	-1,993453478	2,089755578	1,02349E-15	1
Zscore(X3)	106	-1,930229157	2,719868358	1,9082E-17	1
Zscore(X4)	106	-1,615992299	2,731601195	2,41127E-16	1
Zscore(X5)	106	-1,859576889	2,142761188	-5,99564E-16	1
Zscore(X6)	106	-2,54283189	2,479655943	-3,63425E-16	1
Zscore(X7)	106	-2,751956349	1,983552953	1,93096E-15	1
Zscore(X8)	106	-1,671653142	1,785814321	3,40006E-16	1
Zscore(X9)	106	-1,745912172	1,974021301	-7,96238E-16	1
Zscore(X10)	106	-1,655639236	2,542871745	6,64399E-16	1
Zscore(X11)	106	-2,098044857	2,17873889	-2,37993E-15	1
Zscore(X12)	106	-2,196786591	1,818030282	-4,65773E-16	1
Zscore(X13)	106	-1,932332068	1,774947555	3,63576E-15	1
Zscore(X14)	106	-2,798924652	2,746608303	8,98587E-16	1
Zscore(X15)	106	-1,895090673	1,790773755	-6,17562E-16	1
Valid N (listwise)	106				

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa nilai z setiap data x1 sampai dengan x 17 pada kolom minimum dan maksimum tidak ada yang menunjukkan angka

yang lebih dari $\pm 3,00$. Hal ini berarti bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari outliers univariate.

4.2.5.3. Evaluasi *Outliers Multivariate*

Ada atau tidaknya outliers univariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Uji mahalanobis dapat dilakukan dengan perhitungan jarak Mahalanobis melalui program Amos. 4.0. Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa jarak mahalanobis minimum adalah 7,867 dan maksimum adalah 30,280. Berdasarkan nilai *chi-square* yaitu 30,578 dengan derajat bebas 15 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi 0.01, tidak ada angka – angka dalam jarak *mahalanobis*, baik minimum maupun maksimum yang melebihi *chi-square* 30,578. Dengan demikian data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers multivariate*.

4.2.5.4. Evaluasi *Multikolinearitas dan Singularitas*

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui determinan matrik kovarian yang benar - benar kecil atau mendekati nol. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai determinan matriks kovarian sample sebagai berikut

Determinant of sample covariance matrix = 1,2129e-002

Dengan melihat nilai determinan matriks kovarian sample yang relatif jauh dari nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini terbebas dari *multikolinearitas* dan *singularitas*.

4.2.5.5. Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa baik tingkat kelayakan (*goodness of fit*) dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam operasi SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model telah disajikan dalam Tabel 4.7.

Dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, 7 kriteria (*Chi-square*, Probability, TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA) diprediksikan baik serta GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dan hasil ini masih dianggap wajar bila secara umum kemudian disimpulkan bahwa model penelitian yang sedang dikembangkan ini memiliki tingkat kelayakan (*goodness of fit*) yang relative baik .

4.2.6. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk melihat apakah model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dikatakan baik ,maka nilai *standardized residual covariance* yang kecil harus dipenuhi. Batas nilai *standardize residual covariance* yang disyaratkan untuk dipenuhi adalah ± 2.58 . Hasil pengolahan data untuk dianalisis dalam model penelitian yang sedang dikembangkan ini ditunjukkan pada Tabel 4.11. dibawah ini. Tabel 4.11. menunjukkan bahwa angka – angka yang merujuk nilai *standardize residual covariance* berada dibawah ± 2.58 , yang berarti *standardize residual covariance* bernilai kecil dan syarat ini pun terpenuhi.

Tabel 4.11.
Standardized Residual Covariance

	x15	x14	x13	x12	x11	x10	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x3	x2	x1
x15	0,00	-0,14	0,09	-0,39	-0,38	-0,13	0,06	0,69	0,71	-0,98	0,93	0,92	0,61	1,35	0,52
x14	-0,14	0,00	0,03	0,61	-0,06	0,11	0,60	0,80	1,23	0,19	-0,56	-0,44	0,27	0,87	-0,07
x13	0,09	0,03	0,00	0,33	-0,52	-0,58	0,23	-0,09	0,55	-0,60	-0,04	-0,09	0,49	0,65	-0,20
x12	-0,39	0,61	0,33	0,00	0,60	-0,05	0,22	-1,06	0,61	0,09	-0,92	0,72	-0,55	-1,04	-0,56
x11	-0,38	-0,06	-0,52	0,60	0,00	-0,04	-0,69	-0,45	-0,26	0,21	0,84	0,06	0,21	-1,36	-0,04
x10	-0,13	0,11	-0,58	-0,05	-0,04	0,00	-0,06	0,18	0,26	0,64	-0,37	-0,74	-0,14	0,23	0,34
x7	0,06	0,60	0,23	0,22	-0,69	-0,06	0,00	-0,04	0,06	-0,19	0,65	-0,59	0,35	1,00	0,24
x8	0,69	0,80	-0,09	-1,06	-0,45	0,18	-0,04	0,00	-0,03	-0,07	0,72	-0,21	1,16	1,97	0,56
x9	0,71	1,23	0,55	0,61	-0,26	0,26	0,06	-0,03	0,00	-0,17	-0,27	-0,09	-0,69	-0,34	-1,05
x4	-0,98	0,19	-0,60	0,09	0,21	0,64	-0,19	-0,07	-0,17	0,00	-0,18	0,26	-0,07	1,49	-0,93
x5	0,93	-0,56	-0,04	-0,92	0,84	-0,37	0,65	0,72	-0,27	-0,18	0,00	0,00	0,78	0,23	0,42
x6	0,92	-0,44	-0,09	0,72	0,06	-0,74	-0,59	-0,21	-0,09	0,26	0,00	0,00	0,61	-0,27	-0,28
x3	0,61	0,27	0,49	-0,55	0,21	-0,14	0,35	1,16	-0,69	-0,07	0,78	0,61	0,00	-0,45	0,02
x2	1,35	0,87	0,65	-1,04	-1,36	0,23	1,00	1,97	-0,34	1,49	0,23	-0,27	-0,45	0,00	0,07
x1	0,52	-0,07	-0,20	-0,56	-0,04	0,34	0,24	0,56	-1,05	-0,93	0,42	-0,28	0,02	0,07	0,00

Sumber: Data yang diolah, 2004

4.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengidentifikasi sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan. Nilai *cut of value* dari reliabilitas konstruk adalah 0.7 dari variance extract 0.50.

4.3.1 Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Konstruk Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- ϵ_j adalah *Measurement Error* dari setiap indicator. Measurement error dapat diperoleh dari perhitungan : $1 - (\text{Standard Loading})^2$

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus tersaji dalam table 4.12. table tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

4.3.2 Variance Extract

Variance extract merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Minimum nilai variance extract yang dapat diterima sebesar 0.50. Persamaan untuk mendapat *variance extract* adalah:

$$Variance\ Extract = \frac{\sum Standard\ Loading^2}{\sum standard\ loading + \sum \epsilon_j}$$

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji *variance extract* pun ditampilkan dalam bentuk tabel. Dan untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam satu Tabel 4.12.

Dari Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada diatas nilai batas yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0.70 dan semua nilai *variance extract* berada diatas 0.50. secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator – indikator yang digunakan sebagai *observed variabel relative* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas dan Variances Extract

	Loading	Loading ²	Error	ej	Σ loading	Construct Realibility	Variance Extract
x1	0,9	0,808	0,810	0,192	4,546	0,75	0,52
x2	0,567	0,322	0,321	0,678			
x3	0,644	0,416	0,415	0,584			
	2,111	1,546	1,546	1,454			
x4	0,718	0,519	0,516	0,481	4,647	0,78	0,55
x5	0,792	0,617	0,627	0,383			
x6	0,71	0,514	0,504	0,486			
	2,220	1,660	1,647	1,35			
x7	0,689	0,508	0,475	0,492	4,375	0,74	0,50
x8	0,633	0,445	0,401	0,555			
x9	0,707	0,55	0,500	0,450			
	2,029	1,503	1,375	1,497			
x10	0,809	0,662	0,654	0,338	4,439	0,74	0,50
x11	0,703	0,503	0,494	0,497			
x12	0,539	0,342	0,291	0,658			
	2,051	1,507	1,439	1,493			
x13	0,729	0,541	0,531	0,459	4,328	0,72	0,50
x14	0,546	0,494	0,298	0,506			
x15	0,706	0,474	0,498	0,526			
	1,981	1,509	1,328	1,491			

Sumber: Data yang diolah, 2004

4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini berdasarkan telaah pustaka. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data dalam penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara general, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis *critical ratio* (C.R) dan nilai probabilitas (P) sebagai hasil dari pengolahan data yang dibandingkan dengan batasan statistik yang dipersyaratkan. Nilai *critical ratio* yang dipersyaratkan diatas 2.00 dan nilai probabilitas dibawah 0.05. Jika hasil dari pengolahan data memenuhi data persyaratan tersebut maka hipotesis dalam penelitian yang diajukan dinyatakan dapat diterima.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dibahas secara terperinci dan bertahap sesuai dengan urutan – urutan hipotesis yang diajukan. Dalam penelitian ini ada lima hipotesis yang diajukan, dan pembahasannya sebagai berikut :

4.4.1. Hubungan Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi derajat orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

Pengujian terhadap hipotesis pertama telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel orientasi pasar dengan kinerja perusahaan seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,363 dengan probabilitas (P) sebesar 0,018. Kedua nilai ini telah memenuhi

syarat yaitu nilai critical ratio berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis pertama dapat diterima.

Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan yang signifikan terhadap konsep yang menyatakan orientasi pasar mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. Baker dan Sinkula (1999) dalam penelitiannya membuktikan bahwa orientasi pasar mempunyai dimensi nyata dari kinerja perusahaan seperti dalam penelitian Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990; serta Slater Narver, 1994. kebebasan dari hasil orientasi pasar dan orientasi pembelajaran, perusahaan diharapkan dapat menjadi mahir dalam merespon umpan balik, baik formal maupun informal dari konsumen, saluran distribusi dan pesaing.

4.4.2. Hubungan Orientasi Pasar dengan Inovasi

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi derajat orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kemampuan inovasi perusahaan.

Pengujian terhadap hipotesis kedua telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai critical ratio (CR) pada hubungan antara variabel orientasi pasar dengan inovasi seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,970 dengan probabilitas (P) sebesar 0,003. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai critical ratio berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat

yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis kedua dapat diterima.

Dari hasil tersebut maka semakin memperkuat pendapat dari beberapa peneliti yang mengatakan adanya hubungan antara orientasi pasar dengan inovasi. Han et al (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi sebagai variabel intervening.

4.4.3. Hubungan Orientasi Pembelajaran dengan Inovasi

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap inovasi. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi orientasi pembelajaran, maka akan semakin tinggi kemampuan inovasi perusahaan.

Pengujian terhadap hipotesis ketiga telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel orientasi pembelajaran dengan inovasi seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,184 dengan probabilitas (P) sebesar 0,029. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis ketiga dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap inovasi.

Hasil penelitian ini juga memberikan dukungan terhadap konsep yang menyatakan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap inovasi.

Stata (1992) berpendapat bahwa proses belajar perusahaan merupakan suatu cara untuk mengembangkan proses inovasi dalam perusahaan. Bahkan kemampuan belajar dari masing – masing personel perusahaan merupakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan bagi perusahaan. Kemudian Hurley & Hult (1998) menyatakan bahwa keikutsertaan variabel pengambilan keputusan serta pembelajaran organisasi dan pengembangan adalah berhubungan dengan inovasi, akan tetapi kekuatan hubungan pembelajaran organisasi dengan inovasi lebih besar dibandingkan dengan variabel pengambilan keputusan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Stata (1989) dimana orientasi pembelajaran adalah kunci dari inovasi.

4.4.4. Hubungan Orientasi Pembelajaran dengan Kinerja Perusahaan

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi orientasi pembelajaran, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

Pengujian terhadap hipotesis keempat telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel orientasi pembelajaran dengan kinerja perusahaan seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,779 dengan probabilitas (P) sebesar 0,005. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai critical ratio berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis keempat dapat diterima. Penelitian ini

membuktikan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Selain membuktikan hipotesis yang diajukan, hasil dari penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian dari peneliti sebelumnya. Baker & Sinkula menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dan orientasi pasar secara sendiri – sendiri berpengaruh pada kinerja perusahaan dan secara sinergis berpengaruh juga terhadap kinerja perusahaan yang dapat dilihat dari adanya pertumbuhan pangsa pasar, keberhasilan produk baru dan kinerja keseluruhan lainnya. Sedangkan menurut Day (1994), Narver & Slater (1995) serta Noble et al (2000), mereka mengatakan bahwa kombinasi dari orientasi pasar dan orientasi pembelajaran akan menghasilkan keunggulan kompetitif dalam jangka waktu yang lama.

4.4.5. Hubungan Inovasi dengan Kinerja Perusahaan

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi kemampuan inovasi perusahaan, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

Pengujian terhadap hipotesis kelima telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel inovasi dengan kinerja perusahaan seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,370 dengan probabilitas (P) sebesar 0,018. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti

hipotesis kelima dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung konsep yang telah dinyatakan oleh Stata (1989) mengenai inovasi yang berkaitan erat dengan teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan disain dan manufaktur dari produk yang sudah dimiliki perusahaan. Han et al (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, melalui inovasi sebagai *variable intervening*.

4.4.6. Hubungan Kinerja Perusahaan dengan Keunggulan Bersaing

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi kinerja suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing perusahaan tersebut.

Pengujian terhadap hipotesis kelima telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 3,831 dengan probabilitas (P) sebesar 0,000. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis kelima dapat diterima.

Penelitian ini menguatkan penelitian empiris yang telah dilakukan oleh Day & Wensley (1998) dan Ferdinand (2000). Dalam meraih keunggulan bersaing harus memiliki kompetensi organisasi, artinya sumber daya yang ada dalam organisasi bisnis terdapat peningkatan – peningkatan kinerja. Dengan kondisi tersebut, bila suatu lembaga bisnis terdapat peningkatan kinerja baik aspek input maupun output serta manajerial yang berarti memiliki suatu nilai yang tidak dapat ditiru dengan sempurna dan tidak dapat digantikan. Seperti yang telah diuraikan diatas, salah satu ukuran kinerja perusahaan adalah kinerja pemasaran.

Day & Wensley (1988) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, pertama yaitu keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan bahan baku, kemudian yang kedua yaitu keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya relatif rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan. Mereka menyiratkan bahwa kinerja perusahaan sangat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Menurut Ferdinand (2000) kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

4.5. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing – masing variabel eksogen terhadap

variabel endogen dapat dilihat pada tabel 4.13, sedangkan pengaruh secara tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat secara berturut – turut dalam Tabel 4.14. dan Tabel 4.15.

Tabel 4.13
Pengaruh Langsung yang Distandarisasi

	OPB	OP	INV	KP	KB
INV	0,319	0,459	0	0	0
KP	0,363	0,314	0,341	0	0
KB	0	0	0	0,486	0
x15	0	0	0	0	0,689
x14	0	0	0	0	0,703
x13	0	0	0	0	0,736
x12	0	0	0	0,584	0
x11	0	0	0	0,709	0
x10	0	0	0	0,813	0
x7	0,712	0	0	0	0
x8	0,667	0	0	0	0
x9	0,742	0	0	0	0
x4	0	0	0,72	0	0
x5	0	0	0,786	0	0
x6	0	0	0,717	0	0
x3	0	0,645	0	0	0
x2	0	0,568	0	0	0

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dari Tabel 4.13 dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari orientasi pembelajaran terhadap inovasi dan kinerja perusahaan yang masing-masing sebesar 0,319 dan 0,363. Pengaruh langsung juga dapat dilihat antara orientasi pasar terhadap inovasi dan kinerja perusahaan yang masing – masing sebesar 0,459 dan 0,314. Selain itu terdapat juga pengaruh langsung inovasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,341 dan pengaruh langsung kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,486.

Pada Tabel 4.13 juga dapat dilihat loading faktor atau nilai lamda dari masing masing indikator dimana nilai – nilai tersebut menunjukkan pengaruh

langsung dari masing masing indikator yang membentuk variabel – variabel laten yang dianalisis dalam penelitian ini.

Tabel 4.14
Pengaruh Tidak Langsung yang Distandariasasi

	OPB	OP	INV	KP	KB
INV	0	0	0	0	0
KP	0,109	0,156	0	0	0
KB	0,23	0,229	0,166	0	0
x15	0,158	0,157	0,114	0,335	0
x14	0,161	0,161	0,117	0,342	0
x13	0,169	0,168	0,122	0,358	0
x12	0,276	0,275	0,199	0	0
x11	0,335	0,333	0,242	0	0
x10	0,384	0,382	0,278	0	0
x7	0	0	0	0	0
x8	0	0	0	0	0
x9	0	0	0	0	0
x4	0,23	0,33	0	0	0
x5	0,251	0,36	0	0	0
x6	0,229	0,329	0	0	0
x3	0	0	0	0	0
x2	0	0	0	0	0
x1	0	0	0	0	0

Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.14 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari masing – masing variabel terhadap variabel – variabel lainnya. Dari Tabel 4.14 dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing masing – masing sebesar 0,109 dan 0,23. Pengaruh tidak langsung juga dapat dilihat antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing masing – masing sebesar 0,156 dan 229. Selain itu terdapat juga pengaruh tidak langsung inovasi dan keunggulan bersaing sebesar 0,166.

Tabel 4.15.
Pengaruh Total yang Distandarisasi

	OPB	OP	INV	KP	KB
INV	0,319	0,459	0	0	0
KP	0,472	0,47	0,341	0	0
KB	0,23	0,229	0,166	0,486	0
x15	0,158	0,157	0,114	0,335	0,689
x14	0,161	0,161	0,117	0,342	0,703
x13	0,169	0,168	0,122	0,358	0,736
x12	0,276	0,275	0,199	0,584	0
x11	0,335	0,333	0,242	0,709	0
x10	0,384	0,382	0,278	0,813	0
x7	0,712	0	0	0	0
x8	0,667	0	0	0	0
x9	0,742	0	0	0	0
x4	0,23	0,33	0,72	0	0
x5	0,251	0,36	0,786	0	0
x6	0,229	0,329	0,717	0	0
x3	0	0,645	0	0	0
x2	0	0,568	0	0	0
x1	0	0,899	0	0	0

Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.15 menunjukkan pengaruh total dari masing – masing variabel terhadap variabel tertentu. Angka – angka yang terdapat dalam tabel diatas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing – masing variabel terhadap variabel tertentu. Pengaruh total dari orientasi pembelajaran dan orientasi pasar terhadap inovasi masing – masing sebesar 0,319 dan 0,459; dimana nilai ini sama dengan nilai dari pengaruh langsung pada Tabel 4.13. Hal ini berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi orientasi pembelajaran dan orientasi pasar. Pengaruh total dari orientasi pembelajaran dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan masing – masing sebesar 0,472 dan 0,47, sedangkan inovasi terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 0,341 yang mempunyai nilai sama dengan pengaruh langsung pada

Tabel 4.13 yang berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi inovasi dalam hubungan ini. Pengaruh total orientasi pembelajaran, orientasi pasar dan inovasi terhadap keunggulan bersaing masing-masing sebesar 0,23; 0,229; 0,166; sedangkan pengaruh total kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 0,486. Nilai ini sama dengan pengaruh langsung pada tabel 4.13 yang berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan kinerja perusahaan dalam hubungan ini

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa indikator yang paling berpengaruh dalam orientasi pasar adalah orientasi pelanggan (X1) diikuti koordinasi antar fungsi (X3) dan orientasi pesaing (X2). Indikator yang berpengaruh dalam inovasi adalah inovasi teknik (X5) diikuti budaya inovasi (X4) kemudian inovasi administratif (X6) tersebut. Indikator yang berpengaruh dalam orientasi pembelajaran antara lain pemikiran yang terbuka (X9), komitmen untuk belajar (X7) visi bersama (X8). Indikator yang berpengaruh dalam kinerja perusahaan antara lain pertumbuhan pangsa pasar (X10), keberhasilan produk baru (X11), kinerja keseluruhan (X12). Indikator yang paling berpengaruh dalam keunggulan bersaing antara lain bernilai (X13), berbeda dengan yang lain (X14) tidak mudah digantikan (X15).

Tabel 4.16
Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Hipotesis 1 yang diajukan adalah "Semakin tinggi derajat orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan"	Diterima

H2	Hipotesis 2 yang diajukan adalah “Semakin tinggi derajat orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kemampuan inovasi perusahaan”	Diterima
H3	Hipotesis 3 yang diajukan adalah “Semakin tinggi orientasi pembelajaran, maka akan semakin tinggi kemampuan inovasi perusahaan”	Diterima
H4	Hipotesis 4 yang diajukan adalah “Semakin tinggi orientasi pembelajaran, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan”	Diterima
H5	Hipotesis 5 yang diajukan adalah “Semakin tinggi kemampuan inovasi perusahaan, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan”	Diterima
H6	Hipotesis 6 yang diajukan adalah “Semakin tinggi kinerja suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing perusahaan tersebut”	Diterima

4.6. Kesimpulan Bab

Pada bab IV ini telah disampaikan mengenai proses analisis data dan pengujian terhadap kelima hipotesis yang diajukan sesuai dengan justifikasi teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan dan disajikan dalam Tabel 4.16. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian. Uji kesesuaian model telah dilakukan menggunakan pendekatan kriteria *goodness-of-fit* dan didapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai simpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan pada Bab V.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan berawal dari sebuah *research gap* yang menyatakan perbedaan pandangan mengenai peraian orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan. Dari gap tersebut di atas dan didukung oleh beberapa sumber jurnal, menimbulkan sebuah masalah penelitian yaitu faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Dari penelitian ini telah dibuktikan bahwa untuk memperoleh keunggulan bersaing, kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan inovasi. Inovasi disini juga dapat menjadi variabel intervening dari orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil-hasil penting dari penelitian ini selain berimplikasi pada pengembangan teori-teori manajemen, juga berimplikasi pada pengembangan praktek-praktek manajerial, khususnya dalam industri manufaktur. Implikasi manajerial dimunculkan berdasarkan teori-teori yang telah dibangun dan didasarkan pada hasil penelitian yang diperoleh, dijelaskan sebagai berikut:

Manajer perusahaan, dalam hal ini adalah manajer puncak pada perusahaan manufaktur berskala besar di Semarang, seyogyanya berusaha

meningkatkan derajat orientasi pasar dari unit bisnisnya sebagai upaya untuk meningkatkan inovasi dan kinerja perusahaan yang lebih baik. Pemahaman yang menyeluruh terhadap rantai nilai pembeli dapat dicapai melalui perolehan informasi tentang pelanggan dan pengetahuan terhadap hambatan politis dan ekonomis yang dihadapi oleh setiap tingkatan dalam saluran distribusi. Koordinasi antar fungsi perusahaan perlu ditingkatkan, karena faktor tersebut merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam rangka menciptakan superior value bagi pembeli sasaran. Agar koordinasi antar fungsi dapat berjalan efektif adalah adanya daya tanggap dan sensitivitas dari setiap departemen terhadap kebutuhan departemen – departemen lain dalam satu perusahaan. Orientasi pesaing perlu dilakukan sebagai pemahaman akan kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang dari para pesaing yang ada maupun pesaing potensial. Orientasi pesaing mempunyai keterkaitan yang kuat dengan orientasi pelanggan dalam hal pengumpulan informasi dan mencakup analisis menyeluruh terhadap kapabilitas teknologi pesaing sebagai usaha untuk mengukur kemampuan para pesaing dalam memuaskan pembeli sasaran yang lama.

Manajer tingkat atas juga perlu untuk meningkatkan orientasi pembelajaran dalam perusahaan. Proses belajar merupakan jantung dari perubahan organisasi, dan pemikiran yang terbuka merupakan suatu nilai organisasional yang mungkin penting agar upaya-upaya yang dilakukan dalam proses belajar tersebut dapat berjalan dengan baik. Komitmen mengenai orientasi belajar dalam perusahaan perlu dijadikan sebagai budaya yang sejalan karena hal tersebut juga

penting bagi kemampuan untuk mengembangkan pemahaman terhadap lingkungannya dari waktu ke waktu. Visi disini sebagai suatu landasan yang penting bagi proses pembelajaran yang proaktif sebab hal itu memberikan arahan – fokus bagi pembelajaran yang memakan energi, komitmen dan alasan dari tiap anggota organisasi. Lebih jauh lagi, tanpa adanya visi bersama, individu akan kurang mengetahui apa yang menjadi harapan dari organisasi, keluaran apa yang akan menjadi ukuran, atau teori apa yang digunakan dalam pengoperasiannya.

Selain itu perusahaan perlu meningkatkan kemampuannya dalam berinovasi dengan didukung orientasi pasar dan orientasi pembelajaran dari para anggota perusahaan. Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Inovasi teknis memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja perusahaan, karena berkaitan dengan aktivitas – aktivitas kegiatan dasar yang berkaitan dengan produk / proses. Keinovatifan adalah pikiran tentang ketertukaan untuk gagasan baru sebagai aspek budaya perusahaan, serta kemampuan perusahaan tersebut untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses / produk baru secara berhasil. Lebih lanjut bahwa inovasi dalam hal produk maupun proses sangat bergantung pada penciptaan teknologi. Sedangkan inovasi administratif berkaitan dengan struktur perusahaan dan proses administrasi dari sebuah perusahaan agar efektif dan efisien dalam kegiatan operasionalnya.

Dengan adanya keefektifan dari orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan inovasi perusahaan, maka perusahaan hendaknya dapat meningkatkan kinerjanya untuk menghadapi persaingan yang tinggi saat ini. Kinerja perusahaan disini

memegang peranan yang sangat penting dalam memantau apakah tujuan perusahaan sesuai dengan apa yang direncanakan. Oleh karena itu, maka rancangan ukuran kinerja dalam suatu organisasi hendaknya dirancang sesuai dengan kemampuan sumber daya yang disesuaikan dengan kemampuan organisasi. Memonitor kinerja perusahaan harus dilakukan dengan baik, benar dan berkesinambungan. Melakukannya secara terencana dengan baik dan benar akan memungkinkan manajemen tingkat atas untuk mengetahui sejauh mana manajemen berhasil mengimplementasikan strategi yang telah disepakati. Penilaian kinerja dengan membandingkan perusahaan dengan pesaing dalam pasar merupakan tambahan informasi yang penting untuk bisa memantau peningkatan pangsa pasarnya. Pengukuran seperti itu memberikan informasi mengenai apakah perusahaan dengan mudah ditarik dengan trend pasar atau mereka menunjukkan perilaku pertumbuhan yang menyimpang secara substansi dibandingkan dengan industri lain secara umum. Perusahaan harus mengalokasikan dana guna melakukan riset dan pengembangan produk, karena melalui penelitian yang layak dan dilanjutkan dengan pengembangan produk dapat meningkatkan fungsi dari departemen penelitian dan pengembangan untuk keberhasilan produk baru sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat.

Keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar – benar dapat melaksanakan strategi generik ke dalam praktik sehingga dapat menjadikan perusahaan menjadi lebih bernilai. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, dalam hal ini adalah

tangible dan intangible trait serta resources yang membuat organisasi itu berbeda dengan yang lain. Perusahaan perlu senantiasa memperhatikan dan memprioritaskan penggunaan teknologi yang dapat mendukung operasional pengembangan produk yang akan di kerjakan. Ketrampilan dan kepiawaian pelaku riset dan pengembangan produk selalu menjadi perhatian untuk ditingkatkan. Hal tersebut dilakukan dengan jalan mengikuti atau mengadakan pelatihan sehingga kualitas karyawan dapat dimaksimalkan agar dapat membuat perusahaan tersebut tidak mudah digantikan oleh perusahaan lain baik dalam hal sumber daya maupun aktivitas didalamnya.

Dengan demikian secara umum dapat disimpulkan bahwa perusahaan manufaktur perlu meningkatkan kinerjanya agar memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Namun hal tersebut tidak akan terlepas dari peranan variabel sebelumnya yaitu orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan inovasi.

5.3. Limitasi dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini mencoba untuk mengembangkan konsep strategi yang mempengaruhi kinerja perusahaan, seperti orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan inovasi di berbagai perusahaan yang berada di kota Semarang. Implikasi-implikasi yang diajukan terbatas hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terkait dengan konsep tersebut, maka diperlukan adanya penambahan variable pada penelitian. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitiannya. Yang menjadi obyek penelitian ini adalah perusahaan berskala besar yang berada di kota Semarang, sehingga dalam pengembangannya

dapat dilakukan penelitian dengan jenis perusahaan yang lebih luas untuk dapat menambah pembuktian atas implikasi-implikasi yang telah diteliti.

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing masih memungkinkan untuk dikembangkan dalam penelitian lebih lanjut. Penelitian berikutnya dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel-variabel baru. Selain itu dalam penelitian berikutnya dapat menambah jumlah perusahaan yang cakupannya lebih luas, karena populasi yang diambil dalam penelitian ini hanya perusahaan yang berada di wilayah Semarang. Sehingga pada masa yang akan datang penelitian dapat dikembangkan wilayahnya seperti di perusahaan yang berada di wilayah pulau Jawa atau perusahaan di seluruh Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

- Amabile, Teresa M, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby & Michael Herron, 1996, "Assessing the Work Environment for Creativity", **Academy of Management Journal**, p. 1154-1184.
- Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah, 2001, **Statistik Industri besar dan Sedang Jawa Tengah 2001**.
- Baker, William E., James M. Sinkula, (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance"; **Journal of the Academy of Marketing Science**, p.411-427.
- Barney, Jay ,1991, "Firm Resources & Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol. 17, p. 99-120.
- Bharadwaj, Sundar G., P. Rajan Varadarajan, John Fahy, 1993, "Sustainable Competitive Advantage in Servical Industries : A Conceptual Model and Research Propositions", **Journal of Marketing**, p.83-99.
- Birley, Sue & Paul Westhead, 1990, "Growth and Performance Contrasts Between Types of Small Firms", **Strategic Management Journal**, p. 535-557.
- Damanpour, Fariborz, 1996, "Organizational Complexity and Innovation : Developing and Testing Multiple Contingency Models", **Management Science**, p. 693-716.
- Day, George S & Robin Wensley, 1988, "Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", **Journal of Marketing**, p.1-20.
- Day, George S, 1994, "The Capabilities of Market Driven Organizations", **Journal of Marketing**, vol. 58, p. 37-52.
- Despande, Rohit, John U Farley & Jr. Frederick F Webster, 1993, "Corporate Culture, Customer Orientation 7 Innovativeness in Japanese Firm", **Journal of Marketing**, vol. 57, p.23-27.
- Ferdinand, Augusty, 2000, "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik", **Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro**, Semarang.
- _____, 2002, **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**, edisi ke dua, **BP Undip**, Semarang.

- Gana, Frans, 2003, "Inovasi Organisasi Sebagai Basis Daya Saing Bisnis", **Usahawan** No. 10, p.9-20.
- Garvin, David A, 1993, "Building A Learning Organization", **Harvard Bussiness Review**, p. 78-91.
- Ghozali, Imam, 20004, "Model Persamaan Struktural – Konsep dan Aplikasi dengan program Amos ver 5.0.," **Badan Penerbit Universitas Diponegoro**, Semarang.
- Hadjimanolis, Athanasios, 2000, "An Investigation of Innovation Antecedents in Small Firms in the Context of a Small Developing Country, **R & D Management**, vol. 30.
- Hair, JR, Joseph F, Ralph E Anderson, Ronald L. Tatham & William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis With Regarding**, Fourth Edition, Prentice Hall International , Inc.
- Han, Jin. K, Namwoon Kim & Rajendra K. Srivastava, 1998, "Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link ?", **Journal of Marketing**, p.30-45.
- Hunt, Shelby D & Robert M Morgan, 1995, "The Comparative Advantage Theory of Competition", **Journal of Marketing**, p.1-15.
- Hurley, Robert Hult, G. Tomas M. Hult, 1998, "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, p.42-54.
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Manajemen dan Akuntansi**, BPFE Yogyakarta.
- Jaworski, Bernard J., Ajay K. Kohli, 1993, "Market Orientation : Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, p.53-70.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski & Ajith Kumar, 1993, "Markor : A Measure of Market Orientation", **Journal of Marketing Research**, p. 467-477.
- Lado, Augustine A, Nancy G Boyd & Peter Wright, 1992, "A Competency – Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration", **Journal of Management**, p. 77-91.
- Lukas, Bryan A., O.C. Ferrell, 2000, "The effect of Market Orientation on Product Innovation", **Journal of Academy of Marketing Science**, p.239-247.

- Narver, John & Stanley F Slater, 1990, "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, p. 20-35.
- Noble, C.H., Sinha, R.K & Kumar. A, 2002, "Market Orientation & Alternative Strategic Orientations : A Longitudinal Assessment of Performance Implications", **Journal of Marketing**, Vol. 66, p. 25-39.
- Noble, Charles H., Rajiv K. Sinha & Ajith Kumar, 2002, "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations : A Longitudinal Assessment of Performance Implications", **Journal of Marketing**, p.25-39.
- Pelham, Alfred M & David T Wilson, 1996, "A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small – Firm Performance", **Journal of The Academy of Marketing Science**, p.27-43.
- Porter, Michael E, 1993, **Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul**, Erlangga, Jakarta.
- Rahayu, Fatik, 2001, "Sumber Keunggulan Bersaing Bidang Produksi Operasional dan Dampaknya pada Hasil Kinerja Perusahaan", **Media Riset Bisnis dan Manajemen**, p.267-284.
- Senge, Peter M, 1990, "The Leader's New Work : Building Learning Organizations", **Sloan Management Review**, p. 7-23.
- Sinkula, James M., 1994, "Market Information Processing and Organizational Learning", **Journal of marketing**, p. 35-45.
- Sinkula, James M., William E. Baker, Thomas Noordewier, 1997, "A Framework for Market-Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior", **Journal of the Academy of Marketing Science**, p.305-318.
- Sivadas, Eugene & Dwyer, F Robert, 2000, "An Examination of Organizational Factor Influencing New Product Success in Internal and Alliance – Based Processes", **Journal of Marketing**, vol. 64.
- Slater, Stanley F & John C Narver, 1998, "Customer –led and Market- Oriented : Let's Not Confuse The Two", **Strategic Management Journal**, p.1001-1006.
- Slater, Stanley F., John C. Narver, 1994, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation – Performance Relationship", **Journal of Marketing**, p.46-55.