

PENGARUH ORIENTASI PASAR, INOVASI DAN ORIENTASI PEMBELAJARAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING

(Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang)

Bagas Prakosa

Abstrak

MILIK PERPUSTAKAAN
EKSTENSI FE UNDIP

Di era globalisasi sekarang ini, kompetisi yang tajam di semua sektor bisnis tidak dapat dihindari, demikian pula yang terjadi pada industri manufaktur di Semarang. Strategi yang tepat diperlukan untuk memenangkan kompetisi dan strategi selalu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Riset ini dimaksudkan untuk menganalisis faktor-faktor internal yang relatif dapat dikendalikan oleh perusahaan. Tujuan riset ini adalah untuk menentukan apakah ada pengaruh antara orientasi pasar, inovasi dan orientasi belajar terhadap kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.

Sampel dalam riset ini adalah manajer puncak pada industri manufaktur di kota Semarang. Di samping itu, perusahaan manufaktur tersebut harus mempunyai karyawan paling sedikit 100 orang dan telah beroperasi lebih dari tiga tahun. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang dikirimkan kepada para responden. Kuesioner yang dikirim sebanyak 132 dan kembali 106 kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan SEM (Structural Equation Model). Hasil data analisis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam riset ini dapat diterima. Hal ini berarti bahwa orientasi pasar, inovasi, dan orientasi belajar mempengaruhi kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: *orientasi pasar, inovasi, orientasi belajar, kinerja perusahaan, keunggulan bersaing.*

Abstract

Nowadays, in the globalization era, fierce competition in all sector cannot be avoided, and it happens in the manufacturing industry in Semarang city. An appropriate strategy is needed to win the competition. Strategy is always influenced by internal and external factors. This research is intended to analyze the internal factors that relatively can be controlled by the company. The objective of the research is to analyze the relationship between market orientation, innovation and learning orientation and company performance to achieve competitive advantage.

The respondents were top managers of manufacturing company in Semarang city. Companies chosen for the research have at least 100 employees, and it has been operating more than three years. Data were collected by using questionnaire. 132 mailed to respondents, and 106 returned. The data were analyzed by using SEM (Structural Equation Model). The result shows that all hypothesis are accepted. It means that there is relationship between market orientation, innovation, learning orientation, dan company performance.

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 dan 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), perusahaan industri pengolahan (manufaktur) dibagi dalam 4. go longan, 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. -

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.

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.

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 memperbarui keyakinan mereka mengenai hubungan sebab - akibat yang ada (Lee, Courtney dan O'Keefe 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 dimana 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 dimana 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.

Disamping 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. Dengan demikian pertanyaan yang muncul dalam penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap inovasi dan kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.

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 (PORB) 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.

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 baru 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 (Baruey, 1991).

Keunggulan bersaing menurut Jap (1999) carat 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.

Pengukuran keunggulan bersaing dalam penelitian Day dan Wensley (1988) menyatakan acta Qua 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.

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 (*inter functional 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 di masa 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 di saat 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 fokus 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 masa 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).

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.

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 koordinasi antar 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 : pasar, maka akan semakin tinggi kemampuan inovasi perusahaan.

Orientasi Pembelajaran

Garvin (1993) mendefinisikan *organizational learning* sebagai proses di mana 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 - 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 renting 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 renting 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 renting 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 renting 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 renting 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.

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.

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.

Dalam 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.

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 a perusahaan. Akan tetapi inovasi juga dapat berperan sebagai mediator yang menguatkan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja 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 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.

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 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 - sarna indikator keuangan dan pertumbuhan memberikan deskripsi yang lebih kaya mengenai kinerja aktual dari perusahaan hila 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 & Wens ley (1988) menyatakan acta Qua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, yaitu keunggulan sumber daya dan keunggulan posisi. Dalam penelitiannya

tersebut, dibuktikan bahwa keunggulan bersaing perusahaan dipengaruhi oleh kinerja perusahaan.

Day & Wens ley (1988) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat Qua 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.

METODE PENELITIAN

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 sample 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 : Terdiri dari industri makanan, minuman, tekstil, pakaian jadi, kulit, pengolahan kayu, bambu, rotan, dan tembakau. Jumlah karyawan lebih dari 100 orang, karena menurut ketentuan Biro Pusat Statistik digolongkan sebagai perusahaan besar dan industri yang telah melakukan kegiatan usaha diatas 5 tahun serta diasumsikan usaha tersebut sudah mapan. 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 sample yang sesuai untuk SEM adalah antara 100-200 sample, maka jumlah sample sebanyak 106 tersebut sudah dapat memenuhi kriteria tersebut. Tingkat kesalahan yang masih dapat ditolerir adalah 5%.

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 relative "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)

Pada bagian 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 dibawah ini.

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

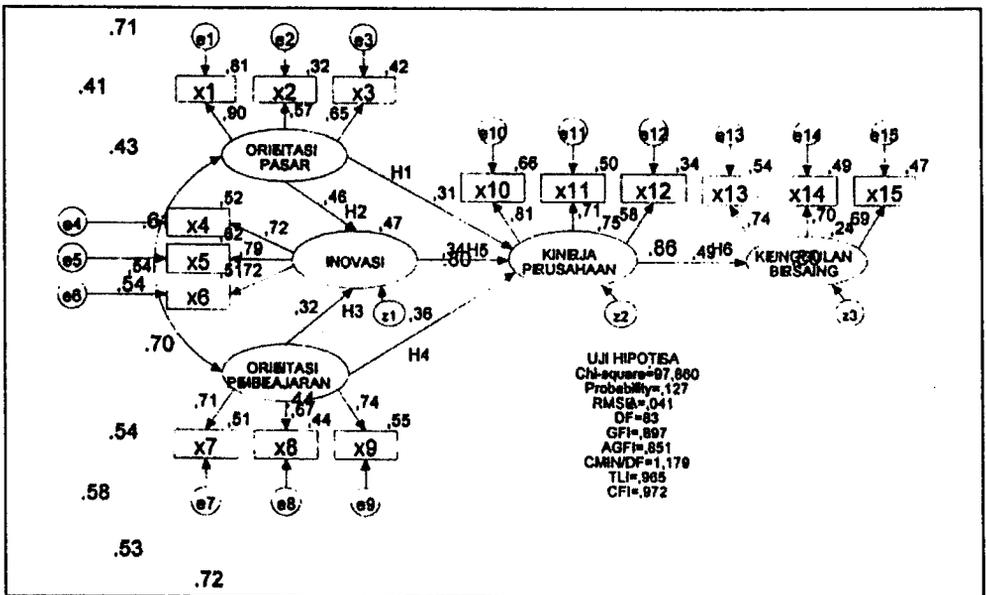
Sumber: Data yang diolah, 2004

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

Gambar 1
Uji Model Penuh Structural Equation Modelling



Sumber: Data yang diolah, 2004

Table 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	2184	0029	par-13
KP <-- ORIENTASI PEMBELAJARAN	0,441	0.159	2779	0005	car-11
KP <-- INOVASI	0386	0163	237	0018	car-15
KP <-- ORIENTASI PASAR	0363	0154	2363	0018	car-16
KB <-- KINERJA PERUSAHAAN	0398	0104	3831	0	par-17
x1 <-- ORIENTASI PASAR	1				
x2 <-- ORIENTASI PASAR	0664	012	5538	0	par-1
x3 <-- ORIENT AS I PASAR	0829	0134	6188	0	par-2
x6 <-- INOVASI	1				
x5 <-- INOVASI	0917	0137	6677	0	par-3
x4 <-- INOVASI	0967	015	645	0	par-4
x9 <-- ORIENTASI PEMBELAJARAN	1				
x8 <-- ORIENTASI PEMBELAJARAN	0967	0174	5,573	0	par-5
x7 <-- ORIENTASI PEMBELAJARAN	0943	0159	5,947	0	par-6
x10 <-- KINERJA PERUSAHAAN	1				
x11 <-- KINERJA PERUSAHAAN	0684	0096	7,095	0	par-7
x12 <-- KINERJA PERUSAHAAN	0601	0104	5,766	0	par-8
x13 <-- KEUNGGULAN BERSAING	1				
x14 <-- KEUNGGULAN BERSAING	0958	0174	5497	0	par-9
x15 <-- KEUNGGULAN BERSAING	0942	0171	5521	0	par-10

Sumber: Data yang diolah, 2004

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.

Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan berawal dari sebuah *research gap* yang menyatakan perbedaan pandangan mengenai peranan 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.

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. 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. 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.

Manajer tingkat atas juga perlu untuk meningkatkan orientasi pembelajaran dalam perusahaan. 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. Proses belajar merupakan jantung dari perubahan organisasi, dan pemikiran yang terbuka merupakan suatu nilai organisasional yang mungkin renting agar upaya - upaya yang dilakukan dalam proses belajar tersebut dapat berjalan dengan baik. 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. Keinovatifan adalah pikiran tentang keterbukaan 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. Inovasi teknis memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja perusahaan, karena berkaitan dengan aktivitas - aktivitas kegiatan dasar yang berkaitan dengan produk / proses. 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.

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 PUSTAKA

- 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.41-427.
- 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 E 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.1 0, p.9-20.
- Garvin, David A, 1993, "Building A Learning Organization", *Harvard Bussiness Review*, p. 78-91.
- Ghozali, Imam, 2004, "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 International, Inc.Hall
- Han, Jin. K, Namwoon Kim & Rajendra K. Srivastava, 1998, "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link ?", *Journal of Marketing*, p.42-45.
- 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 I. 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. 2539.
- 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.2539.
- 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, 200 I, "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. 3545.
- 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.305318.
- 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.1 001-1 006.
- Slater, Stanley F., John C. Narver, 1994, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship", *Journal of Marketing*, p.4655.
- Slater, Stanley F., John C. Narver, 1995, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, p. 63-74.
- Stata, Ray, 1989, "Organizational Learning - The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, p.63- 74.
- Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta Bandung.