

**PERILAKU STRATEGIK DAN PENGARUH
MODERASI LINGKUNGAN DALAM
PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN
(MODEL TERINTEGRASI DAN BERJENJANG PADA
INDUSTRI FARMASI DI INDONESIA)**

RINGKASAN DISERTASI

Oleh
Syuhada Sufian
C5B00203

Program Studi Doktor (S3) Ilmu Ekonomi
Fakultas Pasca-sarjana
Universitas Diponegoro
November 2006

INTISARI

1. Pendahuluan

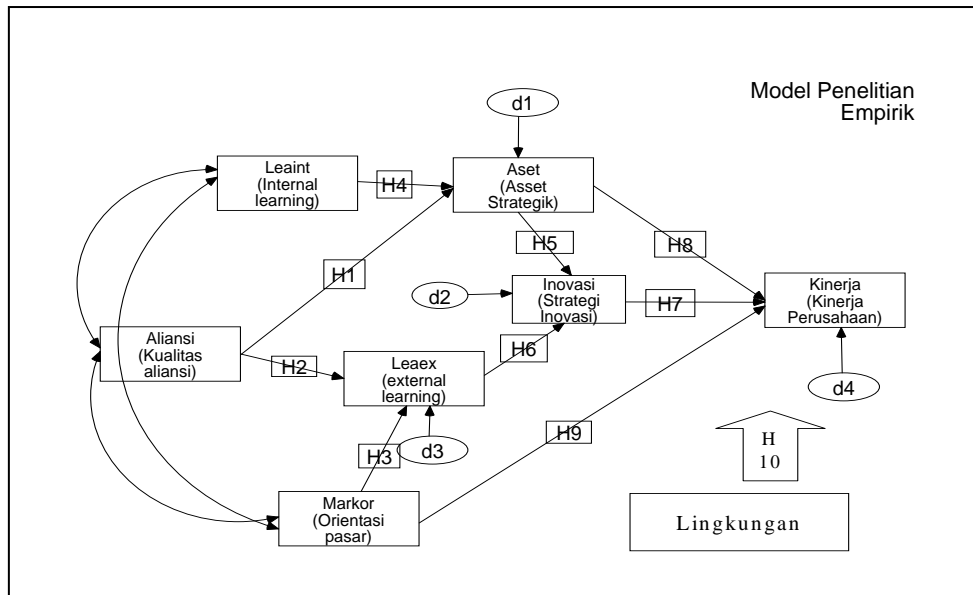
Fokus penelitian ini berkaitan dengan proses pembelajaran organisasional, aset strategik, inovasi dan kinerja perusahaan dalam perspektif kolaborasi antarperusahaan. Fokus penelitian ini sesuai dengan *research gap* yang mendorong penelitian ini dilakukan. *Research gap* tersebut antara lain berkaitan dengan aspek *behavioral strategy* yang menjadi *mediating factor* untuk menjembatani orientasi pasar dan aliansi stratejik dengan peningkatan kinerja perusahaan yang belum banyak diteliti.

Keunggulan kompetitif dapat diperoleh dengan adanya keunikan *portofolio* sumber daya perusahaan yang dapat dibangun dari aliansi stratejik dan budaya orientasi pasar. Keunikan *portofolio* ini akibat adanya aset bersama (*joint aset*) atau aktivitas bersama antarperusahaan (*joint-activity*) untuk melakukan proses pembelajaran organisasional dan untuk memperoleh efek sinergi yang tidak mungkin diperoleh jika aset, kapabilitas atau kompetensi digunakan secara *individual* oleh masing-masing perusahaan.

2. Model Penelitian dan Hasil Pengujian hipotesis

Berdasarkan *research gap* yang berkaitan dengan aset strategik, inovasi dan pembelajaran organisasional, penelitian ini mengangkat suatu permasalahan penelitian “ Bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan dalam kerangka kebergantungan dengan lingkungan. Untuk menjawab permasalahan tersebut diajukan 10 hipotesis yang terangkum dalam model kausalitas berjenjang dengan memasukkan efek moderasi disajikan dalam Gambar 1 berikut ini :

Gambar 1
Model Penelitian Empirik



Sumber : Hasil Pengembangan model Disertasi

Prediksi parameter dan pengujian efek moderasi digunakan Program Amos dengan menggunakan fasilitas *Multi Group Sequential Equation Modelling* yang hasilnya disajikan dalam Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1
Koefisien Regresi Standardized Model Penelitian

Hipotesis Penelitian Empirik	Ungrouped Data	Adaptasi rendah	Adaptasi Tinggi
1. Aset ← Aliansi	0.237 *	0.107	0.323 *
2. Eks. Learning ← Aliansi	0.340 *	0.300	0.350 *
3. Eks. Learning ← Or. Pasar	0.338 *	0.360 *	0.311 *
4. Aset ← Int. Learning	0.373 *	0.374 *	0.352 *
5. Inovasi ← Aset	0.260 *	0.066	0.389 *

Hipotesis Penelitian Empirik	Ungrouped Data	Adaptasi rendah	Adaptasi Tinggi
6. Inovasi ← Eks. Learning	0.134	0.104	0.067
7. Kinerja ← Inovasi	0.278 *	0.330*	0.162
8. Kinerja ← Aset	0.214 *	0.145	0.282 *
9. Kinerja ← Or. Pasar	0.192 *	0.125	0.299 *

Sumber : Output Pengolahan Data dengan Amos

-) Berpengaruh pada tingkat signifikansi 0.05

Hipotesis 1

Kualitas aliansi stratejik berpengaruh positif terhadap kualitas aset stratejik yang dimiliki.”

Hasil pengujian empirik yang telah dilakukan, menguji signifikansi koefisien regresi model kausalitas antara kualitas aliansi dengan aset stratejik menyimpulkan bahwa, semakin baik kualitas aliansi stratejik akan memperbaiki kualitas aset stratejik yang merupakan *portofolio* aset stratejik baik aset fisik maupun aset non fisik (kapabilitas dan kompetensi). Pengaruh moderasi kemampuan adaptasi lingkungan menyimpulkan bahwa kemampuan adaptasi lingkungan perusahaan yang rendah akan mengurangi pengaruh kualitas aliansi terhadap kualitas aset stratejik yang dimiliki. Sebaliknya jika kemampuan adaptasi yang tinggi akan memperkuat pengaruh kualitas aliansi terhadap aset stratejik.

Hipotesis 2

Kualitas aliansi stratejik berpengaruh positif terhadap proses pembelajaran organisasional eksternal.

Hasil pengujian empirik Hipotesis 2 diatas menyimpulkan bahwa semakin baik kualitas aliansi stratejik akan memperbaiki proses pembelajaran organisasional eksternal. Jika hasil pengujian ini dikaitkan dengan peranan

kemampuan adaptabilitas lingkungan sebagai variabel moderasi dapat disimpulkan bahwa dalam tingkatan kemampuan adaptabilitas lingkungan rendah, kemampuan adaptasi lingkungan mengurangi pengaruh kualitas aliansi terhadap proses pembelajaran organisasional eksternal. Sebaliknya jika intensitas kemampuan adaptabilitas lingkungan tinggi, pengaruhnya justru meningkatkan pengaruh kualitas aliansi terhadap pembelajaran organisasional eksternal walaupun tidak terlalu jauh berbeda.

Hipotesis 3

Budaya orientasi pasar berpengaruh positif terhadap proses pembelajaran organisasional eksternal.

Hasil pengujian hipotesis ini menyimpulkan bahwa semakin besar ketertarikan dalam mempelajari *trend* persaingan dan strategi pesaing serta semakin baik melakukan kordinasi antarfungsi akan meningkatkan kegiatan pembelajaran organisasional eksternal. Jika dihubungkan dengan pengaruh moderasi kemampuan adaptabilitas lingkungan dapat disimpulkan pula bahwa dalam tingkatan kemampuan adaptabilitas lingkungan yang rendah, kemampuan adaptabilitas lingkungan ini meningkatkan pengaruh budaya orientasi pasar dalam meningkatkan semangat pembelajaran organisasional eksternal. Akan tetapi jika kemampuan adaptasi lingkungan tinggi, maka pengaruh orientasi tidak memicu peningkatan proses pembelajaran organisasional eksternal.

Hipotesis 4

Proses pembelajaran internal berpengaruh positif terhadap kualitas aset stratejik yang dimiliki perusahaan.

Hasil pengujian signifikansi pengaruh kausalitas pembelajaran internal terhadap aset stratejik menjimpulkan bahwa semakin banyak dilalukan tugas bersama, *trainning* antarfungsi dan pelaksanaan saran karyawan maka kualitas aset stratejik dapat meningkat secara meyakinkan. Jika dikaitkan dengan efek

moderasi kemampuan adaptabilitas lingkungan maka dapat disimpulkan pula bahwa tingkat kemampuan adaptabilitas rendah memperkuat pengaruh pembelajaran organisasional internal terhadap kualitas aset strategik. Sebaliknya jika tingkatan adaptabilitas lingkungan tinggi akan memperlemah pengaruh pembelajaran organisasional internal terhadap kualitas aset strategik.

Hipotesis 5

Kualitas aset strategik berpengaruh positif terhadap strategi inovasi yang dilakukan.

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa semakin baik aset strategik yang dimiliki perusahaan maka proses strategi adopsi produk baru, pengembangan dan peluncuran produk baru akan lebih cepat berhasil. Jika perusahaan mempunyai tingkatan kemampuan adaptabilitas lingkungan yang rendah akan memperlemah pengaruh aset strategik terhadap adopsi, pengembangan dan peluncuran produk baru. Sebaliknya jika tingkatan kemampuan adaptabilitas tinggi akan memperkuat pengaruh aset strategik terhadap adopsi, pengembangan dan peluncuran produk baru.

Hipotesis 6

Proses pembelajaran organisasional eksternal berpengaruh positif terhadap strategi inovasi yang dilakukan.

Hasil pengujian empirik ini ternyata tidak dapat membuktikan hipotesis penelitian, kesimpulannya adalah proses pembelajaran organisasional eksternal belum mampu mendorong adopsi, pengembangan dan peluncuran produk baru. Hal ini membuktikan kerja sama dengan pemasok dan distributor tidak memberikan atau menghasilkan inovasi. Jika kemampuan adaptabilitas lingkungan rendah proses pembelajaran organisasional eksternal mendorong proses *improvement* yang didukung oleh orientasi pasar.

Hipotesis 7**Strategi inovasi yang dilakukan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.**

Hasil pengujian signifikansi pengaruh kausalitas inovasi terhadap kinerja perusahaan telah terbukti, sehingga kesimpulannya strategi adopsi, pengembangan dan peluncuran produk baru mempengaruhi kinerja perusahaan. Jika dihubungkan dengan peranan kemampuan adaptasi lingkungan, dapat disimpulkan dalam tingkatan kemampuan adaptabilitas tinggi, inovasi memperlemah kinerja perusahaan.

Hipotesis 8**Kualitas aset strategik yang dimiliki perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan**

Hasil pengujian empirik telah membuktikan signifikansi pengaruh aset strategik terhadap kinerja perusahaan. Kesimpulannya adalah pengembangan sumber daya kapabilitas dan kompetensi dalam *portofolio* aset strategik akan meningkatkan kinerja perusahaan. Jika tingkat kemampuan adaptabilitas lingkungan tinggi memperkuat pengaruh aset terhadap kinerja perusahaan, sebaliknya jika kemampuan adaptabilitas lingkungan rendah pengaruh aset strategik terhadap kinerja perusahaan sedikit melemah.

Hipotesis 9**Budaya orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diperoleh.**

Hasil pengujian empirik telah membuktikan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan, artinya budaya *forfard looking* terhadap trend industri, selalu mempelajari strategi pesaing serta koordinasi antarfungsi akan menghasikan kinerja perusahaan yang lebih baik. Peranan kemampuan adaptabilitas lingkungan yang tinggi sangat memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

3. Temuan Penelitian

Berdasarkan model penelitian dan hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan farmasi diperlukan tiga tahap pengembangan, pertama pengembangan proses pembelajaran organisasional eksternal, kedua pengembangan kualitas aset strategik, ketiga pengembangan inovasi. Faktor-faktor yang diperhatikan dalam pengembangan ditelusuri secara sistematis melalui model persamaan terstruktur berjenjang dengan menggunakan model *standardized data*. Pengaruh masing-masing variabel dapat dilihat pada pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dengan menggunakan analisis *value added* dari hasil pengolahan data model persamaan berjenjang yang disajikan dalam Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2
Rangkuman Hasil Telaah dan Penelusuran Peta Pengaruh Kausalitas

Sebelum Data Dikelompokkan					Intensitas Adaptabilitas Rendah					Intensitas Adaptabilitas Tinggi				
Depend. Var Indep. Var	4.	5.	6.	7.		4.	5.	6.	7.		4.	5.	6.	7.
1. Leaint		S	K	S	1.		C	C	D	1.		C	I	C
2. Markor	S		S	S	2.	C		C	C	2.	C		C	C
3. Aliansi	S	S	S	K	3.	C	D	D	C	3.	C	C	C	I
4. Leaex			S	K	4.			C	C	4.			D	C
5. Aset			S	S	5.			D	C	5.			C	C
6. Inovasi				S	6.				C	6.				C

Sumber : Hasil Pengembangan untuk Disertasi

Keterangan

T = Tinggi	D = Decreasing	Depend. Var = Dependent Variable
S = Sedang	I = Increasing	Indep. Var = Independent Variable
K = Kecil	C = Relatif tetap	C merah = Relatif menurun
C hijau = Relatif meningkat	S	= Tidak signifikan

Peningkatan kinerja perusahaan Farmasi di Indonesia diperlukan peningkatan aset stratejik, pembelajaran organisasional, dan inovasi sebagai perilaku stratejik menuju pada peningkatan kinerja perusahaan. Dalam tingkatan kemampuan adaptabilitas lingkungan yang tinggi diutamakan pengembangan aset dan orientasi pasar yang didukung pembelajaran internal dan kualitas aliansi stratejik untuk pengembangan *ethical drug*. Akan tetapi dalam tingkatan kemampuan adaptabilitas rendah sangat diutamakan inovasi pengembangan obat *over trading counter (generic)* yang didukung proses pembelajaran organisasional eksternal dan internal yang didukung kualitas aliansi dan budaya orientasi pasar.

4. Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan pengujian hipotesis-hipotesis tersebut diatas dan dengan melihat pengaruh langsung dan tidak langsung dapat ditarik sebuah kesimpulan penelitian seperti berikut:

1. Peningkatan kinerja perusahaan Farmasi di Indonesia diperlukan peningkatan kualitas aset stratejik yang dibangun melalui proses pembelajaran internal.
2. Peningkatan kinerja perusahaan Farmasi di Indonesia diperlukan peningkatan kualitas aset stratejik yang didukung peningkatan kualitas aliansi stratejik.

3. Peningkatan kinerja perusahaan Farmasi di Indonesia diperlukan inovasi melalui pengembangan aset strategik yang didukung proses kegiatan pembelajaran internal.
4. Peningkatan kinerja perusahaan Farmasi di Indonesia diperlukan inovasi yang dihasilkan dari pengembangan aset strategik melalui peningkatan kualitas aliansi strategik.
5. Jika kemampuan adaptabilitas rendah peningkatan kinerja perusahaan diperoleh dari pengembangan inovasi melalui proses pembelajaran organisasional eksternal yang didukung kualitas aliansi strategik.
6. Jika kemampuan adaptabilitas lingkungan rendah peningkatan kinerja perusahaan diperoleh dari pengembangan inovasi melalui proses pembelajaran eksternal yang didukung oleh budaya orientasi pasar.
7. Perusahaan Farmasi yang mempunyai kemampuan adaptabilitas tinggi peningkatan kinerja perusahaan di Indonesia sangat membutuhkan peningkatan budaya orientasi pasar.
8. Kondisi kemampuan adaptabilitas lingkungan tinggi, proses pembelajaran organisasional internal dan kualitas aliansi strategik secara tidak langsung mempengaruhi inovasi dan kinerja perusahaan.
9. Jika kemampuan adaptabilitas lingkungan tinggi, untuk meningkatkan kinerja perusahaan diutamakan peningkatan kualitas aset strategik yang didukung pembelajaran internal dan kualitas aliansi strategik.

5. Implikasi Teoritis dan Manajerial

Rente ekonomi dapat diperoleh secara berkelanjutan jika diciptakan *isolating mechanism* melalui kegiatan pembelajaran organisasional untuk

memperoleh *improvement* (Edith Penrose, 1959, Rumelt, 1987, Barney, 2002). Peningkatan pengalaman dan kompetensi fungsional *innovator* juga akan mempengaruhi pertumbuhan perusahaan melalui *improvement* dalam inovasi (Lambkin, 1988; Eisenhard et al.,1990).

Teori Pertumbuhan Perusahaan belum didukung secara empirik oleh proses pembelajaran eksternal, sehingga belum mampu menciptakan inovasi, terutama bagi perusahaan yang mempunyai tingkat kemampuan adaptabilitas tinggi di Indonesia. Hal ini dapat diperkirakan karena adanya *dysfunctional* dalam proses pembelajaran organisasional dan adanya *opportunistic behaviour* dan *moral hazard*. Proses pembelajaran organisasional yang dikemukakan oleh Crossan dan Berdrow (2003) meliputi kegiatan *intuiting*, *interpreting*, *integrating* dan *institualization* (4 I) belum berjalan secara proporsional dalam industri. Hasil penelitian ini mendukung teori biaya transaksi dan teori Perusahaan Berbasis Sumber Daya. Implementasi hasil penelitian ini, jika perusahaan mempunyai kemampuan adaptabilitas tinggi disarankan untuk mengembangkan *ethical drug* yang didukung kualitas aset yang diperoleh dari kolaborasi dan pembelajaran organisasional internal. Sebaliknya jika perusahaan mempunyai kemampuan adaptabilitas yang rendah disarankan untuk mengembangkan jenis obat *over trading counter* dengan melakukan pembelajaran organisasional eksternal (*external learning*) yang didukung terutama oleh budaya orientasi pasar dan peningkatan kualitas aliansi.

