

**PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP PEMBELAJARAN
ORGANISASI, INOVASI ORGANISASI, TRANSFORMASI ORGANISASI,
KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA PERUSAHAAN
(Studi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.)**

Periode Tahun 2016

DISERTASI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor



Oleh :

**SUROYYA FAVOURITA HANDAYANI
107030101111006**

**PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI
MINAT ADMINISTRASI BISNIS**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**



DISERTASI

**PENGARUH ORIENTASI PASAR
TERHADAP PEMBELAJARAN ORGANISASI, INOVASI ORGANISASI,
TRANSFORMASI ORGANISASI, KEUNGGULAN BERSAING
DAN KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.)
PERIODE 2016**

Oleh :

SUROYYA FAVOURITA HANDAYANI

Dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal : 28 Mei 2018
dan dinyatakan lulus memenuhi syarat akademik
Sebagai Disertasi Doktor

Komisi Pembimbing,



Prof. Dr. Suharyono, MA

Promotor



Dr. Zainul Arifin, MS

Ko - Promotor 1



Dr. Hamidah Nayati Utami, M.Si.

Ko - Promotor 2

Malang,

Universitas Brawijaya

Fakultas Ilmu Administrasi

Dekan,



Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS.

NIP. 19610905 198601 1 002

IDENTITAS TIM PENGUJI

JUDUL DISERTASI:

Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan

(Studi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Periode 2016)

Nama Mahasiswa : Suroyya Favourita Handayani

NIM : 107030101111006

Program Studi : Doktor Ilmu Administrasi

Kekhususan : Administrasi Bisnis

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Suharyono, MA

Ko-Promotor I : Dr. Zainul Arifin, MS

Ko-Promotor II : Dr. Hamidah Nayati Utami, M.Si

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Setyaningsih, SE

Dosen Penguji 2 : Prof. Dr. Andi Sularso, MSM

Dosen Penguji 3 : Prof. Dr. Umar Nimran, MA

Dosen Penguji 4 : Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA

Dosen Penguji 5 : Dr. Edy Yulianto, MP

Dosen Penguji 6 : Andriani Kusumawati, S.Sos., M.Si, DBA

Tanggal Ujian : 28 Mei 2018

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah DISERTASI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang,

Mahasiswa,



Nama : SUROYA FAVOURITA HANDAYANI

NIM : 107030101111006

Program Doktor Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

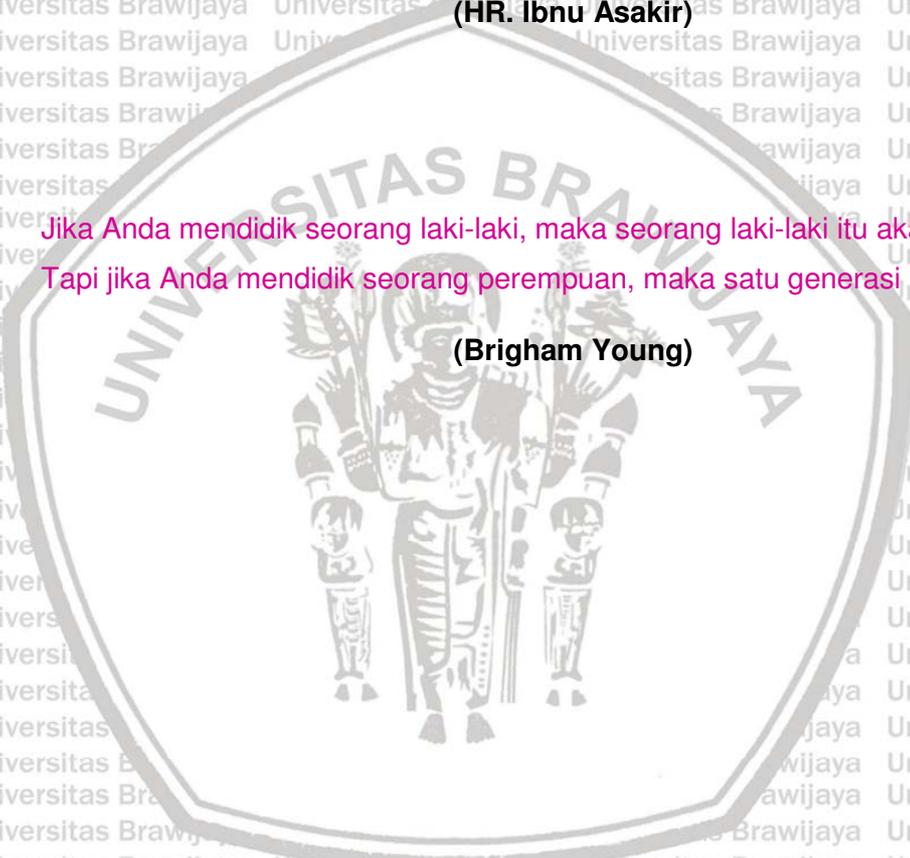
MOTTO

Barang siapa menginginkan kebahagiaan didunia maka haruslah dengan ilmu,
barang siapa yang menginginkan kebahagiaan di akhirat haruslah dengan ilmu,
dan barang siapa yang menginginkan kebahagiaan pada keduanya maka
haruslah dengan ilmu

(HR. Ibnu Asakir)

Jika Anda mendidik seorang laki-laki, maka seorang laki-laki itu akan terdidik.
Tapi jika Anda mendidik seorang perempuan, maka satu generasi akan terdidik.

(Brigham Young)



RIWAYAT HIDUP

Suroyya Favourita Handayani lahir di Magelang, 10 September 1968, anak dari Son Yuwono dan Enny Nasihah Siradj. Menikah dengan Dody Wisnu Pribadi, putri pertama Paradita Hilyani Tereswara dan putra kedua Mahatma Iqbal Ahdalino.

Pendidikan SDN Rambijaya Rambipuji Jember lulus tahun 1980, SMP Muhammadiyah 1 Malang lulus tahun 1983, SMA PPSP IKIP Malang lulus tahun 1986. Pada tahun 1986 melanjutkan studi program Diploma 3 (D3) Jurusan Bahasa Inggris Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan pada Universitas Muhammadiyah Jember. Tahun 1990 menempuh studi Program S1 pada program yang sama. Pada tahun 2002 melanjutkan studi program Magister (S2) Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Tahun 1990 bekerja sebagai Teller di PT Bank Central Asia Cabang Jember. Tahun 1995 sampai saat ini bekerja di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Berkarir di Bank BNI mulai dari posisi Teller, Customer Service, Asisten Pemasaran, Pemimpin Kantor Kas, Pemimpin Kantor Cabang Pembantu, Pengelola Bisnis Kantor Wilayah, Pemimpin Bidang Pembinaan Kantor Layanan dan saat ini sebagai Pemimpin Bidang Pembinaan Pelayanan BNI KC Brawijaya.

Malang, Mei 2018

Penulis

Suroyya Favourita Handayani

UCAPAN TERIMAKASIH

Segala Puji dipanjatkan ke hadirat Allah SWT atas kasih sayang-Nya maka disertasi dengan judul Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Periode 2016) akhirnya dapat diselesaikan.

Pemilihan judul ini diselaraskan dengan minat penulis dalam bidang manajemen strategi, serta pengalaman dan pekerjaan penulis dalam mengelola Bank tempat penulis bekerja.

Penulisan disertasi ini, kami sadari masih banyak hal yang belum mencapai kesempurnaan, oleh karena itu kami sangat mengharapkan masukan yang berharga dari berbagai pihak. Untuk itu perkenankan kami menghaturkan ungkapan rasa terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS, Rektor Universitas Brawijaya Malang.
2. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Prof. Dr. Sumartono, MS, Ketua Program Doktor Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Prof. Dr. Suhadak, M.Ec, Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Program Doktor Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
5. Prof. Dr. Suharyono, MA, Promotor yang telah banyak membimbing, memberikan pengarahan dan meluangkan waktu hingga disertasi ini bisa terselesaikan.
6. Dr. Zainul Arifin, MS Ko-Promotor I yang telah banyak membimbing dan memberikan saran masukan, sehingga disertasi ini dapat diselesaikan.
7. Dr. Hamidah Nayati Utami, M.Si Ko-Promotor II yang telah membimbing memberikan koreksi dan memberikan semangat dalam penyelesaian disertasi ini.
8. Prof. Dr. Umar Nimran, MA, Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA, Dr. Edy Yulianto, MP, Andriani Kusumawati, S.Sos., M.Si, DBA, Prof. Dr. Setyaningsih, SE, Prof. Dr. Andi Sularso, MSM sebagai penguji serta

Almarhumah Dr.Srikandi Kumadji,MS yang telah banyak memberikan saran dan masukan untuk penyempurnaan disertasi ini.

9. Seluruh dosen FIA UB, khususnya seluruh tim dosen Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi program S3 pada FIA UB serta telah memberikan bekal ilmu dan wawasan bagi penulis untuk menyelesaikan disertasi ini.

Demikian juga kepada seluruh Tata Usaha FIA UB serta seluruh karyawan UB pada umumnya yang telah memberikan pelayanan kemudahan administrasi sejak penulis masuk kuliah hingga terselesaikannya penyusunan disertasi ini.

10. Pimpinan BNI beserta seluruh rekan sejawat yang telah memberikan ijin dan kesempatan melakukan penelitian dan memberikan data serta informasi yang diperlukan dalam proses penyelesaian disertasi ini.

11. Keluarga tercinta Alm.Papa Son Yuwono dan Mama Enny Nasihah Siradij serta anak-anak tersayang Paradita Hilyani Tereswara dan Mahatma Iqbal Ahdalino yang telah banyak berdoa dan menjadi pendorong untuk kembali bersemangat menyelesaikan studi ini setelah beberapa waktu tenggelam dalam kesibukan pekerjaan dan keluarga sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan disertasi ini sebelum batas waktu berakhir.

12. Sahabat-sahabat, Dr. Tundung Subali Patma, Dr. Roos Widjajani, M.Si, Dr. Ludfi Djajanto MBA, Dr. Hanif Mauludin, SE, Dr. Tri Marhaeni, MAB, Drs. M Fatchi, MM, Dra. Andi Nurhasanah, MAB, Dr. Elvi Sukaesih, MAB, Ratnawati Kartikasari, Delfy Asynur Lasiny dan sahabat lain yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu ,terimakasih atas segala pengorbanan dan dukungannya dalam penyelesaian disertasi ini

Penulis sangat menyadari bahwa penulisan disertasi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan disertasi ini.

Malang, Mei 2018

Penulis

Suroyya Favourita Handayani

ABSTRAK

Suroyya Favourita Handayani, Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, 2018, Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi, Keunggulan Bersaing, dan Kinerja Perusahaan (Studi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Periode 2016). Promotor: Suharyono, Ko-Promotor I: Zainul Arifin, Ko-Promotor II: Hamidah Nayati Utami

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh (1) Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi; (2) Orientasi Pasar terhadap Inovasi Organisasi; (3) Orientasi Pasar terhadap Transformasi Organisasi; (4) Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan; (5) Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Organisasi; (6) Pembelajaran Organisasi terhadap Transformasi Organisasi; (7) Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing; (8) Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan; (9) Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing; (10) Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan; (11) Transformasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing; (12) Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan; (13) Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan.

Lokasi penelitian ini adalah Cabang BNI diseluruh Indonesia dengan responden seluruh Pimpinan Cabang Bank BNI yang berjumlah 169 orang. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan sampling jenuh. Variabel eksogen adalah Orientasi Pasar yaitu Budaya Organisasi yang efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Variabel endogen ada lima yaitu: Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. Teknik analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif dan pembuktian hubungan antar variabel menggunakan model GeSCA.

Pada model ini Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi dan Transformasi Organisasi serta Keunggulan Bersaing adalah variable mediasi bagi hubungan antara Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan. Beberapa temuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Orientasi Pasar berpengaruh positif signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi; (2) Orientasi Pasar berpengaruh positif signifikan terhadap Inovasi Organisasi; (3) Orientasi Pasar berpengaruh positif signifikan terhadap Transformasi Organisasi; (4) Orientasi Pasar berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan; (5) Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Inovasi Organisasi; (6) Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Transformasi Organisasi; (7) Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing; (8) Pembelajaran Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan; (9) Inovasi Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing; (10) Inovasi

Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan; (11) Transformasi Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing; (12) Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan; dan (13) Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Kata kunci : Orientasi Pasar, Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi, Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan.



ABSTRACT

Suroyya Favorita Handayani, Doctoral Program Business Administration Science of Brawijaya University, 2018, *The Effect of Market Orientation of Organizational Learning, Organizational Innovation, Organizational Transformation, Competitive Advantage and Company Performance (Study at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.)*. Promotor: Suharyono, Co-Promotor I: Zainul Arifin, Co-Promotor II: Hamidah Nayati Utami.

The aims of this research are to examine and explain the influences of: 1) Market Orientation towards Organization Learning; 2) Market Orientation towards Organizational Innovation; 3) Market Orientation towards Organizational Transformation; 4) Market Orientation towards Company Performance; 5) Organization Learning towards Organizational Innovation; 6) Organization Learning towards Organizational Transformation; 7) Organization Learning towards Competitive Advantage; 8) Organization Learning towards Company Performance; 9) Organizational Innovation towards Competitive Advantage; 10) Organizational Innovation towards Company Performance; 11) Organizational Transformation towards Competitive Advantage; 12) Organizational Transformation towards Company Performance ; 13) Competitive Advantage towards Company Performance.

This research is generated in PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, here after called as PT BNI. All around Indonesia, all branch managers of PT BNI consist of 169 people and it becomes the population of this study. Sampling technic used in this research is saturated sampling with census method. These primary and secondary data are then analyzed using generalized structured component analysis (GSCA).

This results show that 1)Market Orientation has influenced Organization Learning significantly; 2) Market Orientation has influenced Organizational Innovation significantly; 3) Market Orientation has influenced Organizational Transformation significantly; 4) Market Orientation has influenced Company Performance insignificantly; 5) Organization Learning has influenced Organizational Innovation significantly; 6) Organization Learning has influenced Organizational Transformation significantly; 7) Organization Learning has influenced Competitive Advantage significantly; 8) Organization Learning has influenced Company Performance insignificantly; 9) Organizational Innovation has influenced Competitive Advantage significantly; 10) Organizational Innovation has influenced Company Performance significantly; 11) Organizational Transformation has influenced Competitive Advantage significantly; 12) Organizational Transformation has influenced Company Performance significantly ; 13) Competitive Advantage has influenced Company performance.

Keywords: Market Orientation, Organization Learning, Organizational Innovation, Organizational Transformation, Competitive Advantage, Company Performance.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dipanjatkan ke hadirat Allah SWT atas kasih sayang-Nya maka disertasi dengan judul Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Periode 2016) akhirnya dapat diselesaikan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi, Orientasi Pasar terhadap Inovasi Organisasi, Orientasi Pasar terhadap Transformasi Organisasi, Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan, Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Organisasi, Pembelajaran Organisasi terhadap Transformasi Organisasi, Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing, Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan, Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing, Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan, Transformasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing, Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan, dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan. Pemilihan judul ini diselaraskan dengan minat penulis dalam bidang manajemen strategi, serta pengalaman dan pekerjaan penulis dalam mengelola Bank tempat penulis bekerja.

Diharapkan penulisan disertasi ini dapat memberi manfaat teoritis dan praktis. Manfaat teoritis dari penelitian ini bisa memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan. Sedangkan manfaat praktisnya dapat digunakan sebagai referensi bagi kebijakan pengelola Bank.

Penulis sangat menyadari bahwa penulisan disertasi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan disertasi ini.

Malang, Mei 2018

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
IDENTITAS TIM PENGUJI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO	v
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	xi
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	19
1.3 Tujuan Penelitian	20
1.4 Manfaat Penelitian	22
1.4.1. Manfaat Teoritis	22
1.4.2. Manfaat Praktis	23
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Teori	25
2.1.1 Teori Dasar Manajemen Strategi	25
2.1.1.1 <i>Market Based View</i> (MBV)	25
2.1.1.2 <i>Resources Based View</i> (RBV)	26
2.1.1.3 <i>Knowledge Based View</i> (KBV)	27
2.1.1.4 <i>Intelectual Capital</i>	29
2.1.2 Orientasi Pasar	34
2.1.3 Pembelajaran Organisasi	38
2.1.4 Inovasi Organisasi	42
2.1.5 Keunggulan Bersaing	48
2.1.6 Transformasi Organisasi	51
2.1.7 Kinerja Perusahaan	55
2.2 Tinjauan Empiris	64
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	
3.1. Kerangka Konseptual	80
3.2. Hipotesis Penelitian	90
3.2.1 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Pembelajaran Organisasi	90
3.2.2 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi Organisasi	91



3.2.3. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Transformasi Organisasi	92
3.2.4. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan	92
3.2.5. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi Organisasi	93
3.2.6. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Transformasi Organisasi	94
3.2.7. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing	94
3.2.8. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan	95
3.2.9. Pengaruh Inovasi Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing	96
3.2.10 Pengaruh Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan	97
3.2.11 Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing	98
3.2.12 Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan	99
3.2.13 Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan	99
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1. Jenis Penelitian	101
4.2. Lokasi Penelitian	103
4.3. Populasi dan Sampel	104
4.4. Responden Penelitian	111
4.5. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran	111
4.5.1 Klasifikasi Variabel	111
4.5.2. Definisi Operasional Variabel	112
4.5.3 Skala Pengukuran Variabel	117
4.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	118
4.7. Sumber Data	119
4.8. Metode Pengumpulan Data	120
4.9. Metode Analisis Data	120
4.9.1 Analisis Deskriptif	120
4.9.2 <i>Generalized Structured Component Analysis (GeSCA)</i> ..	121
4.9.3 Evaluasi <i>Goodness of Fit Model GeSCA</i>	123
4.9.4 Pengujian Model Struktural dan Hipotesis Penelitian	125
4.9.5 Uji Mediasi	126
BAB V HASIL PENELITIAN	
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	129
5.1.1 Sejarah PT. BNI (Persero) Tbk.	130
5.1.2 Struktur Organisasi PT. BNI (Persero) Tbk.	135
5.1.3 Makna Logo dan Simbol	137

5.1.4	Visi dan Misi PT. BNI (Persero) Tbk.	138
5.1.5	Budaya PT. BNI (Persero) Tbk.	139
5.1.6	Bidang Usaha PT. BNI (Persero) Tbk.	140
5.2	Deskripsi Responden	143
5.2.1	Jenis Kelamin	144
5.2.2	Usia	145
5.2.3	Lama Bekerja	147
5.2.4	Tingkat Pendidikan	147
5.3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	148
5.3.1	Orientasi Pasar	150
5.3.2	Pembelajaran Organisasi	152
5.3.3	Inovasi Organisasi	154
5.3.4	Transformasi Organisasi	155
5.3.5	Keunggulan Bersaing	157
5.3.6	Kinerja Perusahaan	159
5.4	Model Persamaan Struktural	160
5.4.1	Asumsi Linieritas	162
5.4.2	Evaluasi Kesesuaian	163
5.5	Uji Hipotesis dan Evaluasi Model Struktural	172
5.5.1	Uji Hipotesis 1	173
5.5.2	Uji Hipotesis 2	174
5.5.3	Uji Hipotesis 3	174
5.5.4	Uji Hipotesis 4	174
5.5.5	Uji Hipotesis 5	175
5.5.6	Uji Hipotesis 6	175
5.5.7	Uji Hipotesis 7	175
5.5.8	Uji Hipotesis 8	176
5.5.9	Uji Hipotesis 9	176
5.5.10	Uji Hipotesis 10	176
5.5.11	Uji Hipotesis 11	177
5.5.12	Uji Hipotesis 12	177
5.5.13	Uji Hipotesis 13	178
5.6	Pengaruh Langsung	178
5.7	Pengaruh Tidak Langsung	180

BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

6.1	Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif	184
6.1.1	Pembahasan Orientasi Pasar	184
6.1.2	Pembahasan Pembelajaran Organisasi	188
6.1.3	Pembahasan Inovasi Organisasi	192
6.1.4	Pembahasan Transformasi Organisasi	195
6.1.5	Pembahasan Keunggulan Bersaing	198
6.1.6	Pembahasan Kinerja Perusahaan	201
6.2	Pembahasan Pengaruh Antar Variabel	203
6.2.1	Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Pembelajaran Organisasi	203

6.2.2.	Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi Organisasi	206
6.2.3	Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Transformasi Organisasi	208
6.2.4	Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan	210
6.2.5	Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi	212
6.2.6	Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Transformasi Organisasi	213
6.2.7	Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing	215
6.2.8	Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan	217
6.2.9	Pengaruh Inovasi Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing	218
6.2.10	Pengaruh Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan	221
6.2.11	Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing	222
6.2.12	Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan	225
6.2.13	Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan	226
6.3	Pembahasan Model Secara Keseluruhan	227
6.4	Temuan Hasil Penelitian	229
6.5	Perbedaan dan Persamaan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu	230
6.6	Kontribusi Penelitian	236
6.6.1	Kontribusi Studi	236
6.6.2	Kontribusi Praktis	238
6.7	Keterbatasan Penelitian	239
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN		
7.1.	Kesimpulan	241
7.2.	Saran-saran	245
7.2.1.	Saran untuk Pimpinan Cabang	245
7.2.2.	Saran untuk Bank BNI	247
7.2.3.	Saran bagi Pemerintah	249
DAFTAR PUSTAKA		250
LAMPIRAN		257

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1.	Sepuluh Bank Terbaik di Indonesia	5
Tabel 2.1	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu	74
Tabel 3.1	Matriks Hipotesis dan Referensi Pendukung	88
Tabel 4.1.	Kantor Cabang BNI di Indonesia dan Wilayah di Indonesia.....	106
Tabel 4.2.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	115
Tabel 5.1	Nilai Budaya Kerja dan Perilaku Insan BNI	140
Tabel 5.2	Distribusi Sampel Berdasarkan Jenis Kelamin	144
Tabel 5.3	Distribusi Sampel Berdasarkan Usia	146
Tabel 5.4	Distribusi Sampel Berdasarkan Lama Bekerja.....	147
Tabel 5.5	Distribusi Sampel Berdasarkan Tingkat Pendidikan	148
Tabel 5.6	Dasar Interpretasi Skor Indikator Dalam Variabel Peneliatian	149
Tabel 5.7	Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Orientasi Pasar ..	151
Tabel 5.8	Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Pembelajaran Organisasi	152
Tabel 5.9	Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Inovasi Organisasi	155
Tabel 5.10	Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Transformasi Organisasi.....	156
Tabel 5.11	Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Keunggulan Bersaing	158
Tabel 5.12	Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Perusahaan.....	159
Tabel 5.13	Hasil Pengujian Linieritas	162
Tabel 5.14	Hasil Goodness of Fit Index (Inner Model)	164
Tabel 5.15	Outer Model Orientasi Pasar	167
Tabel 5.16	Outer Model Pembelajaran Organisasi	168
Tabel 5.17	Outer Model Inovasi Organisasi	169
Tabel 5.18	Outer Model Transformasi Organisasi.....	170
Tabel 5.19	Outer Model Keunggulan Bersaing.....	171
Tabel 5.20	Outer Model Kinerja Perusahaan	171
Tabel 5.21	Rekapitulasi Hasil Estimasi dan Pengujian Hipotesis	173
Tabel 5.22	Hasil Uji Pengaruh Langsung	179
Tabel 5.23	Pengujian Mediasi Tunggal Pada Hubungan Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan.....	181
Tabel 5.24	Pengujian Mediasi Ganda Pada Hubungan Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan.....	182
Tabel 6.1	Rekapitulasi Perbedaan dan Persamaan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu	232



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
Gambar 3.1	<i>The Effects Of Business Operation Mode On Market Orientation, Learning Orientation, and Innovativeness</i>	80
Gambar 3.2	<i>The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research from Turkish Logistics Sector</i>	81
Gambar 3.3	<i>The Impact of Competitive Advantage on Organizational and Performance</i>	82
Gambar 3.4	<i>Market orientation, competitive advantage, and performance</i>	82
Gambar 3.5	<i>Strategic Positioning For Sustainable Competitive Advantage: An Organizational Learning Approach</i>	83
Gambar 3.6	<i>The Effect Of Orientation Learning On Competitive Advantage Through Innovation: Study On Small And Medium Enterprises</i> ...	84
Gambar 3.7	<i>Meditation, Learning, Organizational Innovation and Performance</i>	85
Gambar 3.8.	Model Konseptual	86
Gambar 3.9.	Model Hipotesis Penelitian	87
Gambar 4.1.	Model Analisis Jalur	124
Gambar 4.2.	Uji Mediasi Pengaruh X Terhadap Y2 Dimediasi Y1	126
Gambar 5.1.	Struktur Organisasi Bank BNI	136
Gambar 5.2.	Logo BNI.....	137
Gambar 5.3.	Model Pengukuran dan Model Struktural.....	183



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul Lampiran	Halaman
Lampiran 1	Kuisisioner Penelitian	257
Lampiran 2	Hasil Running SEM GESCA	262





BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi saat ini telah mengubah perilaku konsumen dan lingkungan bisnis dalam segala bidang usaha. Kondisi tersebut menyebabkan semakin ketatnya persaingan bisnis di dunia industri. Para pelaku bisnis berlomba-lomba menemukan cara baru untuk mengoptimalkan proses bisnis yang dimilikinya dalam memenangkan persaingan global, sehingga terjadilah pergeseran paradigma baru dari *transactional marketing* ke *relationship marketing*, yaitu adanya transisi perkembangan strategi bisnis perusahaan dari yang semula berorientasi pada produk menjadi berorientasi atau berfokus pada pelanggan (*customer-centric*) (Barnes, 2003).

Pergeseran paradigma baru dari *transactional marketing* ke *relationship marketing* tersebut, menyebabkan semakin ketatnya persaingan bisnis di dunia industri perbankan dalam meningkatkan laba. Gairah bank-bank untuk meningkatkan laba bisa terganjal oleh kebijakan Bank Indonesia (BI) yang mendorong perbankan untuk menurunkan suku bunga dan membatasi pemberian hadiah. Hal ini menjadi tantangan baru bagi bank-bank karena kompetisi makin ketat dan di lain sisi bank harus menjaga loyalitas nasabahnya. Loyalitas nasabah perbankan pada 2011 cenderung menurun (Info Bank, Januari 2012). Hal tersebut disebabkan oleh berbagai faktor, baik faktor yang ditimbulkan dari industri perbankan maupun faktor kebijakan pemerintah (Bank Indonesia).

Persaingan industri perbankan yang semakin ketat tersebut, dibarengi dengan perkembangan teknologi dan perubahan selera pelanggan dapat mengakibatkan pelanggan berpindah dari satu bank ke bank lain. Saat ini marak berkembang Industri *Financial Technology* (FinTech) di Indonesia. Fenomena *Fintech* menggambarkan bahwa dimasa depan industri perbankan akan bergerak kearah *virtual banking* tanpa kehadiran bank secara fisik (Gates, 1994 dalam Hadad,2017).

Masyarakat tidak dapat dilayani industri keuangan tradisional karena perbankan terikat aturan yang ketat dan keterbatasan industri perbankan dalam melayani masyarakat didaerah tertentu. Oleh sebab itu masyarakat mencari alternatif pendanaan selain jasa industri keuangan tradisional dengan alasan:

1. Masyarakat memerlukan alternatif pembiayaan yang lebih demokratis dan transparan.
2. Biaya layanan keuangan yang efisien dan menjangkau masyarakat luas.

Bank BNI harus mewaspadai perkembangan Teknologi Finansial atau *Financial Technology (Fintech)*. Perkembangan *Fintech* ini bisa menurunkan kinerja perbankan dimasa depan. Saat ini 62 persen nasabah BNI merupakan generasi milenial yang akrab dengan perkembangan teknologi. Maka BNI harus melakukan penyesuaian dengan perkembangan kebutuhan teknologi finansial pada saat ini. Penyelenggara teknologi finansial yang telah terdaftar di Bank Indonesia harus memenuhi beberapa hal pokok, yaitu menerapkan prinsip perlindungan konsumen, menjaga kerahasiaan data dan/atau informasi konsumen termasuk data dan/atau informasi transaksi, dan menerapkan prinsip manajemen risiko dan kehati-hatian. Melalui pengaturan tersebut, Bank

Indonesia berharap ekosistem teknologi finansial yang sehat dapat terus didorong untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional yang berkelanjutan dan inklusif, dengan tetap menjaga stabilitas moneter, stabilitas sistem keuangan, serta sistem pembayaran yang efisien, lancar, aman, dan andal.

Perkembangan teknologi dengan berbagai inovasinya belakangan ini telah menyasar ke berbagai industri. Tercatat industri media, film, musik, telekomunikasi, dan transportasi telah terdampak oleh kemajuan teknologi. Dan kini sektor keuangan pun tak luput dari serbuan inovasi teknologi, bahkan sektor ini disebutkan sebagai sektor yang paling terdampak atas kemajuan teknologi. Istilah *Financial Technology (Fintech)* atau Teknologi Finansial, menjadi satu topik yang hangat dibicarakan, baik di tingkat Nasional maupun global.

Fintech memiliki terminologi yang generik dengan cakupan pengertian yang luas. Lembaga riset NDRC (*The National Digital Research Centre*) menyebutkan bahwa *Fintech* adalah sebuah istilah untuk inovasi dalam jasa finansial, baik itu produk baru dari sebuah *start up* atau adopsi pendekatan baru dari pemain yang ada, di mana teknologi adalah kuncinya. *Fintech* merupakan layanan keuangan yang berbasis teknologi informasi seperti *big data*, *cloud computing*, dan *distributed ledger system*. Inovasi sektor keuangan dari berbagai referensi ini dapat disimpulkan bahwa *Fintech* adalah penggunaan teknologi dalam inovasi di sektor finansial/keuangan.

Teknologi informasi dalam transaksi keuangan sangat memudahkan nasabah. BNI harus bertransformasi tanpa melemahkan keamanannya. Salah satu contoh perkembangan *Fintech* yang bisa menggerus kinerja perbankan, yaitu Go-Pay dari Go-Jek. Saat ini, melalui Go-Pay, masyarakat bisa bertransaksi

dan membayar banyak hal, seperti pengisian pulsa, pembelian token listrik, dan lain-lain. Go-Jek yang pada awalnya hanya menyediakan layanan transportasi, kini bertransformasi dengan membuat ekosistem dengan Go-Pay. Jika ini tidak diantisipasi maka transaksi keuangan akan tergerus dari sektor perbankan.

Perbankan harus mempunyai kemampuan dalam mengembangkan pilihan strategik supaya dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Oleh sebab itu, sumber daya perusahaan harus dikelola secara sistematis sehingga menghasilkan *superior value* yang benar-benar dapat dihargai oleh para pelanggan (Ferdinand, 2000).

Pada tahun 2012, Perhimpunan bank-bank umum nasional (Perbanas) melalui Perbanas Institute menyelenggarakan penghargaan Indonesia *Banking Award* yang ke-5, guna mengukur kinerja industri perbankan di Indonesia. Beberapa bank yang masuk dalam penilaian tersebut adalah sebanyak 118 bank yang terdiri dari 107 bank umum dan 11 bank syariah. Beberapa bank yang telah berhasil masuk kategori bank terbaik di Indonesia tahun 2012, disajikan pada tabel 1.1.

Berdasarkan Tabel 1.1, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI) yang pernah menjadi Bank terbesar di Indonesia kini posisinya semakin jauh dibandingkan posisi Bank Mandiri, BRI maupun BCA dari sisi Asset. Bank Mandiri masih merupakan bank terbesar di Indonesia terutama dari sisi aset, sementara pertumbuhan BRI mulai mengkhawatirkan para pesaingnya. Selain itu, BCA yang dijuluki Raja di pasar tabungan dengan komposisi dana murah yang besar berkeinginan kuat mendahului BRI maupun Mandiri.

Tabel 1.1 Sepuluh Bank Terbaik di Indonesia

Peringkat	Bank	Aset (Triliun Rupiah)
1	Bank Mandiri	375,23
2	Bank Rakyat Indonesia	318,44
3	Bank Central Asia	283,18
4	Bank Negara Indonesia	226,91
5	Bank CIMB Niaga	106,88
6	Bank Danamon Indonesia	96,80
7	Pan Indonesia Bank	76,27
8	Bank Internasional Indonesia	58,73
9	Bank Tabungan Negara	58,48
10	Bank Permata	56,21

Sumber: Perbanas Institute (2012)

Praktis pasar perbankan di Indonesia banyak didominasi oleh tiga bank terbesar tersebut diatas. Selain itu, beberapa pemain regional mulai ikut ambil bagian dalam persaingan dengan mengakuisisi bank-bank local. Dengan modal yang kuat dan jaringan yang luas, para pemain regional ini memiliki keleluasaan meningkatkan kinerja bank-bank milik mereka untuk bersaing dengan bank-bank lokal termasuk BNI. Dampaknya sudah terlihat, beberapa bank pesaing menunjukkan tren kinerja yang terus meningkat. Kondisi seperti ini memaksa manajemen BNI untuk melakukan langkah-langkah penataan agar BNI kembali berjaya. Dengan kata lain bahwa program transformasi adalah suatu keharusan dengan mereview *Corporate Strategy* yang telah dijalankan selama ini dengan program-program perubahan/perbaikan baru.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, BNI melakukan reorientasi arah dan tujuan perusahaan yang fokus pada *customer centric* dari sebelumnya yang lebih berorientasi pada produk (*product centric*). Akan tetapi *operating model* untuk pendekatan *customer centric* dinilai masih belum jelas sehingga sulit untuk diimplementasikan oleh unit-unit bisnis. Salah satu dampak yang terjadi adalah koordinasi lintas unit relatif lemah dan cenderung terjadi *ego-centric* di unit masing-masing. Konsekuensinya kinerja yang diperoleh masih belum sesuai harapan. Kondisi ini tentunya memerlukan suatu program transformasi yang secara cepat dan terukur untuk dilaksanakan.

Untuk merebut kembali posisi BNI menjadi Bank teratas dalam industri perbankan nasional maka dirumuskan sebuah program transformasi dengan nama BNI Reformasi 1.0. Program tersebut digunakan untuk mencapai 3 sasaran strategis BNI yaitu (A) Unggul dalam layanan, dengan parameter: Peringkat Kualitas Layanan dan Kepuasan Karyawan (B) Unggul dalam kinerja, dengan parameter: Rasio Keuangan (ROA, ROE, NIM, FBI, BOPO, NPL, CAR, LDR) dan Laba (C) Kebanggaan Nasional, dengan parameter: *Business Size* (Total Asset, Total DPK, Total Kredit, *Market Share Asset*, *Market Share DPK*, *Market Share Kredit*), Modal dan Rating (IQA, S&P, Pefindo).

Jika ingin tetap *survive* (bertahan) dan bisa bersaing, Bank BNI tentunya harus mengerahkan segala daya dan upaya. Salah satu bentuknya adalah menetapkan suatu visi jangka panjang dan strategi bisnis yang komprehensif untuk memenangkan persaingan dengan memanfaatkan Cabang luar negeri untuk memperluas keberadaan dan strategi domestik BNI ke luar negeri. Selain itu, portofolio bisnis perlu dikonfigurasi ulang dalam 2 hal yaitu mengembangkan keunggulan kompetitif dan pangsa pasar secara mendalam pada sektor *bisnis*

corporate dan *commercial banking*. Selain itu, manajemen senantiasa memberi perhatian pada kualitas sumber daya manusia dengan memperhatikan budaya kerja BNI dengan PRINSIP 46. PRINSIP 46 merupakan akronim dari empat nilai, yaitu: 1) Profesionalisme, 2) Integritas, 3) Orientasi pelanggan dan 4) Perbaikan tiada henti yang dituangkan dalam enam perilaku yaitu: 1) Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil yang terbaik, 2) Jujur, tulus dan ikhlas, 3) Disiplin, konsisten dan bertanggung jawab, 4) Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, 5) Senantiasa melakukan penyempurnaan dan 6) Kreatif dan inovatif.

Dengan diterapkan budaya kerja diharapkan dapat mendukung proses pembelajaran di BNI dengan menciptakan dan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan yang berkualitas, sesuai dengan perkembangan dan tuntutan pasar. Upaya-upaya yang ditempuh antara lain: 1) Merancang modul-modul pelatihan di bidang perkreditan dan operasional perbankan pada BNI Corporate University dan 2) Menyusun program pelatihan dan pengembangan dengan pendekatan *competency based* dan usulan pelatihan berdasarkan masukan/kebutuhan dari segenap unit organisasi guna menunjang pencapaian target.

Disamping model pembelajaran klasikal (konvensional) yang dijalankan, BNI menggunakan media *e-Learning* yang dapat diakses oleh seluruh pegawai melalui *Learning Management System* (LMS) dalam sistem *Human Capital Management Information System* (HCMS). Manfaat yang diperoleh dari media *e-Learning* ini antara lain dapat menjangkau lebih banyak peserta, menghemat biaya pelatihan per individu, meningkatkan ragam pembelajaran bagi setiap pegawai sesuai dengan kebutuhan dan pada akhirnya dapat mempercepat pencapaian visi dan misi BNI. Model pembelajaran melalui *e-Learning* juga akan

meningkatkan fleksibilitas bagi setiap pegawai untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan kebutuhan tanpa harus meninggalkan tugas dan pekerjaannya sehari-hari (*learning while working*).

Selain model pembelajaran yang menggunakan media *e-Learning*, BNI selalu berupaya berorientasi pada pasar, dengan memberikan layanan terbaik melalui kemitraan dengan menyajikan produk/jasa bernilai tinggi di segmen pasar yang dilayani. Satu tolak ukur layanan yang sesuai dengan harapan nasabah adalah penilaian tingkat kepuasan dan loyalitas nasabah. Nasabah pada jaman sekarang adalah nasabah yang kritis yang sangat berhati-hati. Mereka mempertimbangkan banyak faktor untuk memilih sebuah jasa. Semakin puas nasabah atas kualitas pelayanan yang disediakan, maka nasabah akan semakin loyal dan akan terus memilih sebagai pilihan prioritas berdasarkan persepsi yang diperoleh.

Upaya yang dilakukan manajemen BNI tersebut diharapkan dapat memperbaiki posisi BNI yang berdasarkan peta perbankan nasional pada tahun 2012 berada pada peringkat keempat dan dapat meningkatkan kinerja BNI.

Upaya yang dilakukan BNI, di tahun 2013 mulai mendapatkan hasil, dimana PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk atau BNI memperoleh pengakuan melalui 2 penghargaan bergengsi, *The Rising Star* dan Peringkat ke 2 *Overall Performance* dalam *Banking Service Excellence Monitor* (BSEM) 2013. Pada tahun 2012 pada ajang yang sama BNI membukukan score 82,18% sedangkan tahun 2013 BNI membukukan score mencapai 89,86% sehingga dianugerahi penghargaan *The Rising Star* 2013. Hampir diseluruh aspek penilaian BNI sukses meningkatkan kualitas pelayanan prima. Bahkan BNI memperoleh peringkat pertama di beberapa kategori pelayanan terbaik dalam BSEM tahun ini

antara lain, performa terbaik *customer service*, performa terbaik peralatan banking hall, performa terbaik kenyamanan ruangan dan performa terbaik ATM.

Berkaitan dengan hal tersebut, ada sebuah kontradiksi dimana dilihat dari sisi asset, posisi Bank BNI, jauh dibandingkan posisi Bank Mandiri, BRI maupun BCA, akan tetapi pada awal tahun 2013, BNI memperoleh peringkat pertama di beberapa kategori pelayanan terbaik. Adanya fenomena gap tersebut, menarik untuk dilakukan kajian bagaimana meningkatkan kinerja BNI, hal ini dilakukan agar ada kesesuaian posisi BNI dari sisi asset dengan penghargaan dalam kategori pelayanan terbaik.

Gibson (1995) menyatakan kinerja sebagai "*The Outcome of Jobs which relate to the purpose of the organization such as quality, efficiency and any other criteria of effectiveness*". Sedangkan Bernadin (2003) mendefinisikan kinerja sebagai "*The record of outcomes produced on a specified job function, activity, or behavior during a specified time period*." Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kinerja organisasi adalah prestasi akhir dari suatu organisasi dan mengandung beberapa hal, seperti adanya target tertentu yang dicapai, memiliki jangka waktu dalam pencapaian target dan tercapainya efisiensi dan efektifitas.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk memastikan bahwa sumber (*input*) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja perusahaan. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa kinerja, yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ventrakaman dan Ramanujam (1986) menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Penilaian kinerja organisasi bertujuan untuk mengetahui efektivitas operasional organisasi. Hirsch (1994) menyatakan bahwa pengukuran kinerja organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu pengukuran kinerja non keuangan (*non financial performance measurement*) dan pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measurement*).

Kinerja perusahaan dapat dicapai tergantung pada kemampuan perusahaan dalam menentukan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan memuaskannya dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya (Agarwal *et al.*, 2003). Orientasi Pasar merupakan salah satu konsep dalam penemuan strategi perusahaan. Orientasi Pasar merupakan sebuah filosofi bisnis dan proses perilaku pengelola bisnis. Dipandang sebagai filosofi, sebab Orientasi Pasar merupakan pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu (Despande dan Webster, 1998).

Perusahaan yang menerapkan Orientasi Pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Hasil penelitian Kumar (2005) menunjukkan bahwa Orientasi Pasar memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan sejumlah kompetensi perusahaan yang dapat mendorong kinerja yang tinggi dalam bidang biaya dan kesuksesan dalam memberikan layanan yang baru. Hasil senada diungkapkan

Baker dan Sinkula (1999) bahwa Orientasi Pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Wilkinson (2005) menegaskan bahwa dalam implementasi, Orientasi Pasar belum tentu berdampak positif sebab mengandalkan informasi pelanggan ternyata bisa menyesatkan. Hal ini senada dengan Baker dan Sinkula (1999) yang menemukan bahwa Orientasi Pasar tidak memiliki efek langsung pada Kinerja Organisasi. Selanjutnya Han (1998) menyimpulkan bahwa Orientasi Pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Selain Orientasi Pasar, peningkatan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang dimiliki melalui pembelajaran. Menurut Barney (1991) untuk meraih keuntungan yang berkelanjutan maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang dimiliki melalui pembelajaran. Dengan proses pembelajaran yang aktif pada tingkat individu maka akan terdapat pula pembelajaran secara organisasi, maka organisasi akan mampu mendapatkan dan mengolah informasi menjadi pengetahuan baru dalam menjalankan usaha. Marquardt (1996) menyatakan agar dapat mencapai dan mempertahankan Keunggulan Bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya. Proses Pembelajaran Organisasi merupakan proses dimana organisasi menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah.

Pengertian lain menyatakan bahwa Pembelajaran Organisasi adalah proses pembelajaran berkelanjutan dan mentransformasikan dirinya kedalam

kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan dan Pembelajaran Organisasi dianggap sebagai salah satu komponen strategik dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang (Senge, 1990; Harung, 1996; Cunningham dan Gerrard, 2000). Menurut Marquardt (1996) Pembelajaran Organisasi dapat dibangun melalui sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama dan dialog.

Lee dan Tsai (2005) menunjukkan bahwa *learning orientation* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Khandekar dan Sharma (2006) menunjukkan bahwa Pembelajaran Organisasi, melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap Kinerja Keuangan.

Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Prieto dan Revilla (2006) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan.

Sementara itu Hidayati dan Auzair (2011) menemukan bukti bahwa dengan tingkat signifikansi 5%, Pembelajaran Organisasi belum memberikan kontribusi terhadap kinerja unit bisnis Bank Islam di Indonesia.

Hasil kajian tentang pengaruh Orientasi Pasar dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan adanya *research gap*, hal ini menimbulkan celah untuk mengkaji lebih lanjut dengan menambahkan variabel Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi dan Keunggulan Bersaing sebagai variabel yang memediasi pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan.

Inovasi memainkan peran penting dalam keberhasilan suatu perusahaan.

Inovasi, seperti pengenalan proses, produk, atau ide baru dalam organisasi yang relevan dengan kemampuan perusahaan untuk terlibat dalam inovasi

(Hurley, 2003). Derajat inovasi adalah salah satu faktor penting yang berdampak pada kinerja bisnis (Porter, 1990). Adanya hubungan yang jelas antara inovasi dengan perolehan keuntungan di atas rata-rata, menyebabkan banyak perusahaan tertarik mempelajari bagaimana menghasilkan inovasi dan mengelola proses inovasi tersebut dengan efektif (Lengnick -Hall, dalam Hitt, 1998). Dalam industri, dimana lingkungan yang dinamis telah menjadi kenyataan hidup, inovasi terkait erat dengan keefektifan organisasi (Robbins, 1990).

Damanpour dan Evan (1984) menerapkan model *dual core* dari "manajemen inovasi" dan "inovasi teknologi" untuk memverifikasi pengaruh inovasi terhadap kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua inovasi manajemen dan inovasi teknologi berpengaruh positif pada kinerja inovasi dan kedua jenis inovasi juga memiliki pengaruh terhadap satu sama lain dan sebagai konsekuensinya menghasilkan efek sinergis positif pada kinerja. Ho (2010) menunjukkan bahwa Inovasi Organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Namun hasil penelitian Darroch (2005) justru memberikan hasil yang berbeda dimana dalam penelitiannya pada bidang industri di New Zeland menemukan bahwa inovasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja baik yang diukur dengan kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan yaitu *market share* dan pertumbuhan penjualan.

Selain inovasi, peningkatan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan transformasi yang dilakukan perusahaan. Transformasi sebagai suatu proses perubahan dari suatu kondisi ke kondisi lain untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Transformasi organisasi akan membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru. Keinginan berubah bisa di-*drive* dari luar atau merupakan dorongan dalam diri untuk mencapai suatu

situasi yang lebih baik. Transformasi Organisasi senantiasa diawali oleh suatu kebutuhan yang berkaitan dengan tuntutan bisnis. Biasanya perubahan digunakan untuk berbagai alasan misalnya ketika perusahaan mengenakan aturan baru, menetapkan sasaran baru, strategi, dan pernyataan visi misi organisasi. Secara umum, perubahan dalam organisasi hanya dapat diterapkan jika setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab dan menerima untuk melakukan cara baru dalam melakukan sesuatu. Lebih lanjut Robbins (2006) menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik, dan sumber daya manusia.

Licen (2002), menyatakan Transformasi Organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan Transformasi Organisasi. Transformasi Organisasi pada dasarnya merubah struktur agar organisasi menjadi lebih fleksibel dan lebih sedikit tingkat hirarki. Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi diperlukan perubahan praktek manajemen manusia.

Seperti halnya inovasi dan transformasi, peningkatan kinerja perusahaan dapat terjadi karena Keunggulan Bersaing. Munculnya persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Pemanfaatan sumberdaya secara optimal akan membuat organisasi berusaha mempunyai keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Apabila sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi sama atau lebih rendah dibandingkan pesaingnya, maka organisasi tersebut akan kehilangan daya saingnya. Sebaliknya jika suatu organisasi usaha mampu menjaga keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya sehingga pesaing yang ada atau pesaing potensialnya tidak mampu menyamai atau

bahkan mengungguli organisasi tersebut, maka keunggulan daya saing dapat diperoleh dan hal ini akan memegang peran kunci dalam peningkatan kinerja.

Berdasarkan hal tersebut, setiap perusahaan dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi di pasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan bisnisnya sehingga mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Sudah seharusnya perusahaan berupaya untuk meminimalkan kelemahan-kelemahannya dan memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya. Dengan demikian perusahaan dituntut untuk memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Dengan adanya tekanan persaingan yang begitu ketat, secara langsung atau tidak langsung sangat mempengaruhi Kinerja Perusahaan.

Persaingan usaha yang begitu ketat mengharuskan perusahaan memiliki Keunggulan Bersaing, jika tidak maka perusahaan tersebut tidak dapat bertahan lama. Keunggulan Bersaing dalam sebuah organisasi dapat diperoleh dengan memperhatikan nilai superior bagi pelanggan, kebudayaan, dan iklim untuk membawa perbaikan pada efisiensi dan efektivitas. Hollensen (2011) menyatakan bahwa menciptakan Keunggulan Bersaing merupakan usaha memberikan manfaat kepada pelanggan melalui diferensiasi yang lebih baik dibandingkan pesaing dan juga upaya mendapatkan biaya yang paling efisien agar mampu menyajikan kebijakan harga yang kompetitif. Porter (1993) mengatakan Keunggulan Bersaing tidak dapat dipahami tanpa melihat suatu perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan Bersaing bersumber dari banyak ragam kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, membuat, memasarkan, mendistribusikan, dan mendukung produknya.

Hasil penelitian Li (2000) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara Keunggulan Bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Keunggulan Bersaing dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. Haris dan Piercy (1997) menemukan bukti bahwa peningkatan kinerja dan peningkatan daya saing perusahaan dapat dilakukan melalui pengembangan budaya organisasi yang difokuskan pada pemahaman terhadap kebutuhan pasar, keinginan dan permintaan pasar yaitu berorientasi pada pasar (*market oriented-culture*).

Keunggulan Bersaing yang diperoleh perusahaan tidak lepas dari peran inovasi yang dilakukan perusahaan tersebut. Droge dan Vickery (1994) menemukan bukti bahwa adanya hubungan yang kuat antara perusahaan-perusahaan yang mendesain produknya dengan baik dan mau melakukan inovasi terhadap produk tersebut dengan Keunggulan Bersaing perusahaan tersebut. Hasil penelitian yang sama juga dikemukakan oleh Bharadwaj (1993) yang mengemukakan bahwa kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi terhadap produk-produknya akan menjaga produk tersebut tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, inovasi produk dapat dijadikan sebagai sumber dari Keunggulan Bersaing perusahaan.

Selain inovasi, sebuah Keunggulan Bersaing dapat tercipta karena adanya sebuah transformasi yang dilakukan perusahaan tersebut. Transformasi dan perubahan merupakan kunci keberhasilan SDM dalam menjalankan organisasinya, perubahan adalah sesuatu yang pasti terjadi dan merupakan suatu proses yang berkelanjutan. Profesionalisme sumber daya manusia

memiliki peran besar dalam menjalankan transformasi. Robins (2006) menekankan perlunya organisasi melakukan penyesuaian dan beradaptasi dengan lingkungannya. Kreitner dan Kenicki (2001) menekankan empat kekuatan yang menyebabkan organisasi harus berubah yakni; karakteristik demografi, perkembangan teknologi, perubahan pasar dan tekanan sosial politik, serta kekuatan internal ketidakpuasan kerja karyawan. Pakaya (2012) menyimpulkan bahwa transformasi dan perubahan secara parsial berpengaruh terhadap strategi bersaing (*competitive advantage*).

Seperti halnya inovasi dan transformasi, Keunggulan Bersaing dapat dicapai melalui pembelajaran. Menurut Barney (1991) untuk meraih daya saing dan keuntungan yang berkelanjutan maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang dimiliki melalui pembelajaran. Dengan proses pembelajaran yang aktif pada tingkat individu maka akan terdapat pula pembelajaran secara organisasi, sehingga organisasi akan mampu mendapatkan dan mengolah informasi menjadi pengetahuan baru dalam menjalankan usaha. Marquardt (1996:15) menyatakan agar dapat mencapai dan mempertahankan Keunggulan Bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya. Proses Pembelajaran Organisasi merupakan proses dimana organisasi menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah.

Pengertian lain menyatakan bahwa Pembelajaran Organisasi adalah proses pembelajaran berkelanjutan dan mentransformasikan dirinya kedalam kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan dan

Pembelajaran Organisasi dianggap sebagai salah satu komponen strategis dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang (Senge, 1990; Harung, 1996; Cunningham dan Gerrard, 2000). Kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (deGeus, 1988). Huber (1991) mengungkapkan bahwa Pembelajaran Organisasi merupakan sebuah proses terhadap informasi yang berpotensi untuk merubah perilaku. Lebih lanjut digambarkan terdapat empat konstruk yang terkait Pembelajaran Organisasi yaitu *knowledge acquisition* yang merupakan proses untuk mendapatkan informasi, kemudian *information distribution* yang menjelaskan bagaimana sebuah informasi disebarkan dan *information interpretation* tentang bagaimana mendalami pengertian informasi serta *organizational memory* yaitu bagaimana informasi disimpan dan digunakan untuk selanjutnya.

Sementara Sinkula (1997) mengemukakan enam fenomena dalam Pembelajaran Organisasi yaitu nilai-nilai organisasi, perilaku pengolahan informasi dan aksi organisasi dengan mengembangkan konstruk *commitment to learning, shared vision, open-mindedness, information generation, information dissemination* dan *program dynamism*. Wang dan Lo (2003) menemukan secara empirik bahwa Pembelajaran Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi daya saing, demikian pula dengan Chaston dan Badger (1999) yang menyatakan bahwa Pembelajaran Organisasi merupakan antededen dari kompetensi daya saing organisasi.

Kebaruan dari penelitian ini adalah hubungan Transformasi Organisasi terhadap beberapa variabel pendorong Kinerja Perusahaan dan penelitian yang lebih komprehensif dalam industri perbankan.

Berdasarkan latar belakang tersebut tersebut, terdapat pertanyaan yang mendasar bagi pemerhati manajemen strategi, bagaimana membangun Keunggulan Bersaing yang akan berdampak terhadap peningkatan Kinerja Perusahaan. Perhatian utama perusahaan terhadap pasar (pelanggan-pesaing), komitmen terhadap pembelajaran serta kemampuan untuk melakukan inovasi merupakan langkah awal upaya perusahaan menciptakan produk yang bernilai tinggi.

Atas dasar penjelasan tersebut, menarik untuk dilakukan kajian penelitian yang mengkaitkan antara Orientasi Pasar, Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi dan Transformasi Organisasi sebagai dasar meraih Keunggulan Bersaing yang akan berdampak pada Kinerja Perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun perumusan masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi?
2. Apakah Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Organisasi?
3. Apakah Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Transformasi Organisasi?
4. Apakah Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan?

5. Apakah Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Organisasi?
6. Apakah Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Transformasi Organisasi?
7. Apakah Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing?
8. Apakah Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan?
9. Apakah Inovasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing?
10. Apakah Inovasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan?
11. Apakah Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing?
12. Apakah Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan?
13. Apakah Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menjelaskan pengaruh Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi.
2. Menguji dan menjelaskan pengaruh Orientasi Pasar terhadap Inovasi Organisasi.

3. Menguji dan menjelaskan Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Transformasi Organisasi.
4. Menguji dan menjelaskan pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan.
5. Menguji dan menjelaskan pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Organisasi.
6. Menguji dan menjelaskan pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transformasi Organisasi.
7. Menguji dan menjelaskan pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing.
8. Menguji dan menjelaskan pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan.
9. Menguji dan menjelaskan pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing.
10. Menguji dan menjelaskan pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan.
11. Menguji dan menjelaskan pengaruh Transformasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing.
12. Menguji dan menjelaskan pengaruh Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan.
13. Menguji dan menjelaskan pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini, diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap berbagai pihak yang berkepentingan, yaitu para peneliti dan akademisi sebagai manfaat teoritis dan pihak bank BNI, pemerintah dan industri perbankan sebagai penerima manfaat praktis.

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat mengembangkan teori dan model penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu :

1. Variabel Orientasi Pasar dalam pengaruhnya terhadap Pembelajaran Organisasi dengan menguji teori dari Despande dan Webster (1998).
2. Variabel Orientasi Pasar dalam pengaruhnya terhadap Inovasi Organisasi dengan menguji teori dari Despande dan Webster (1998) .
3. Variabel Orientasi Pasar dalam pengaruhnya terhadap Transformasi Organisasi dengan menguji teori dari Barney (1991) dan Liden (2002).
4. Variabel Orientasi Pasar dalam pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan dengan menguji teori dari Barney (1991).
5. Variabel Pembelajaran Organisasi dalam pengaruhnya terhadap Inovasi Organisasi dengan menguji teori dari Robbins (1990) dan Hurley (2003).
6. Variabel Pembelajaran Organisasi dalam pengaruhnya terhadap Transformasi Organisasi dengan menguji teori dari Robbins (1990) dan Liden (2002).
7. Variabel Pembelajaran Organisasi dalam pengaruhnya terhadap Keunggulan Bersaing dengan menguji teori dari Robbins (1990) dan Hollensen (2011).

8. Variabel Pembelajaran Organisasi dalam pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan dengan menguji teori dari Robbins (1990) dan Porter (1993).

9. Variabel Inovasi Organisasi dalam pengaruhnya terhadap Keunggulan Bersaing dengan menguji teori dari Drodge dan Vickery (1994).

10. Variabel Inovasi Organisasi dalam pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan dengan menguji teori dari Bharawadj (1993).

11. Variabel Transformasi Organisasi dalam pengaruhnya terhadap Keunggulan Bersaing dengan menguji teori dari Webster dalam Amstrong (2003).

12. Variabel Transformasi Organisasi dalam pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan dengan menguji teori dari Robbins (2006).

13. Variabel Keunggulan Bersaing dalam pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan dengan menguji teori dari (Porter 1989,1994) Ma (1999) dan Bharawadj (1993)

1.4.2. Manfaat Praktis

1. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Kajian tentang Keunggulan Bersaing sebagai sebuah strategi bisnis, yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja bank sebagai kontribusi dari Orientasi Pasar, Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi dan Keunggulan Bersaing.

2. Pemerintah

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan kepada pemerintah untuk digunakan sebagai bahan kajian dan pertimbangan dalam menyusun strategi dan kebijakan program penunjang pembangunan.

3. Industri Perbankan

Manfaat penelitian bagi industri perbankan diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pembuat keputusan dalam mengambil kebijakan yang akan mempengaruhi kinerja perbankan di Indonesia



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Teori Dasar Manajemen Strategi

Ada beberapa pandangan tentang teori dasar dari manajemen strategi terutama dalam memakai keunggulan bersaing perusahaan. Teori dasar tersebut dapat dilihat dari perspektif *Market Based View* (MBV), *Resources Based View* (RBV), *Knowledge Based View* (KBV) dan *Intellectual Capital* (IC).

2.1.1.1. *Market Based View* (MBV)

Isu menyangkut Keunggulan Bersaing jika ditarik benang merahnya adalah terletak pada sistem bisnis yang diterapkan. Sistem bisnis dimaksud adalah konfigurasi dari sumberdaya (*input*), aktivitas (*throughput*) dan produk yang ditawarkan (*output*) yang semuanya ditujukan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan (Teece, 2009).

Dewit dan Meyer (2005) mengajukan sebuah preposisi, bahwa sebuah perusahaan harus bisa menyediakan produk atau jasa lebih dekat dengan kebutuhan klien dibandingkan pesaing jika ingin mempunyai keunggulan bersaing. Perspektif MBV membangun keunggulan bersaing atas dasar *market attractiveness*. Dalam cara pandang ini kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi pasar merupakan hal yang esensial. Lingkungan eksternal (terutama lingkungan industri dan persaingan) telah memberikan tekanan dan batasan yang menentukan strategi untuk mencapai profitabilitas tinggi. Pada umumnya perusahaan yang bersaing dalam industri tertentu akan mengendalikan sumber daya yang sama secara strategis dan mengejar tujuan

yang sama dengan sumber daya tersebut. Sumberdaya tersebut juga bisa berpindah antar perusahaan sehingga penguasaan terhadap sumber daya mungkin akan bersifat sementara, Dengan demikian menurut model MBV perusahaan akan tertantang untuk menemukan industri yang paling menarik untuk bersaing. Perusahaan berusaha menemukan industri dengan laba potensial yang tinggi dan mempelajari bagaimana menggunakan sumberdaya yang dimiliki untuk menerapkan strategi yang diperlukan berdasarkan karakteristik struktural industri tersebut.

2.1.1.2. *Resources Based View (RBV)*

Aliran baru dalam analisis Keunggulan Bersaing selain *Market Based View* adalah pendekatan berbasis sumber daya (*Resource-Based View of the firm/RBV*). Pendekatan ini dicirikan oleh keunggulan pengetahuan (*knowledge/learning economy*) atau perekonomian yang mengandalkan aset-aset tak berwujud (*Intangible Assets*). *Resources Based Theory* dipelopori oleh Penrose (1959) yang mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan.

Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan (Penrose, 1959). Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif (Peteraf, 1993). Asumsi RBV yaitu bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Sumber daya perusahaan dapat dibagi menjadi tiga macam yaitu berwujud, tidak berwujud dan sumber daya manusia (Grant, 2002).

Kemampuan menunjukkan apa yang dapat dilakukan perusahaan dengan sumber dayanya (Amit dan Schoemaker, 1993). Pendekatan RBV menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai Keunggulan Bersaing yang berkesinambungan dan memperoleh keuntungan superior dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud.

Empat kriteria sumber daya sebuah perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yaitu: (a) sumber daya harus menambah nilai positif bagi perusahaan, (b) sumber daya harus bersifat unik atau langka diantara calon pesaing dan pesaing yang ada sekarang ini, (c) sumber daya harus sukar ditiru, dan (d) sumber daya tidak dapat digantikan dengan sumber lainnya oleh perusahaan pesaing. Dalam sudut pandang RBV, perusahaan tidak dapat berharap untuk membeli atau mengambil keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki oleh suatu organisasi lain, karena keunggulan tersebut merupakan sumber daya yang langka, sukar ditiru, dan tidak tergantikan (Barney 1991).

2.1.1.3. *Knowledge Based View (KBV)*

Pandangan berbasis pengetahuan perusahaan atau *Knowledge Based View* (KBV) adalah ekstensi baru dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan atau *Resource-Based View* (RBV) dari perusahaan dan memberikan dukungan teoritis yang kuat dalam mendukung modal intelektual.

KBV berasal dari RBV dan menunjukkan bahwa pengetahuan dalam berbagai

bentuknya adalah kepentingan sumber daya (Grant, 1996). Asumsi dasar teori berbasis pengetahuan perusahaan berasal dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan. Namun, pandangan berbasis sumber daya perusahaan tidak memberikan pengakuan akan pengetahuan yang memadai. Teori berbasis pengetahuan perusahaan menguraikan karakteristik khas sebagai berikut:

1. Pengetahuan memegang makna yang paling strategis di perusahaan.
2. Kegiatan dan proses produksi di perusahaan melibatkan penerapan pengetahuan.
3. Individu-individu dalam organisasi tersebut yang bertanggung jawab untuk membuat, memegang, dan berbagi pengetahuan (www.encyclopedia.com).

Pendekatan KBV membentuk dasar untuk membangun keterlibatan modal manusia dalam kegiatan rutin perusahaan. Hal ini dicapai melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam perumusan tujuan operasional dan jangka panjang perusahaan. Dalam pandangan berbasis pengetahuan, perusahaan mengembangkan pengetahuan baru yang penting untuk keuntungan kompetitif dari kombinasi unik yang ada pada pengetahuan (Fleming, 2001). Dalam era persaingan yang ada saat ini, perusahaan sering bersaing dengan mengembangkan pengetahuan baru yang lebih cepat daripada pesaing mereka.

Knowledge-Based Theory mengidentifikasi dalam pengetahuan, yang ditandai oleh kelangkaan dan sulit untuk mentransfer dan mereplikasi, merupakan sebuah sumber daya penting untuk mencapai keunggulan kompetitif (Nonaka, 1995). Kapasitas dan keefektifan perusahaan dalam

menghasilkan, berbagi, dan menyampaikan pengetahuan dan informasi menentukan nilai yang dihasilkan perusahaan sebagai dasar keunggulan kompetitif perusahaan berkelanjutan dalam jangka panjang (Choo dan Bontis, 2002).

2.1.1.4. *Intellectual Capital*

Ada banyak peneliti yang memberikan definisi berbeda mengenai modal intelektual ini, antara lain *International Federation of Accountant (IFAC)* yang mendefinisikan *Intellectual Capital* sebagai *Intellectual Property*, *Intellectual Asset*, *knowledge asset* yang dapat diartikan sebagai saham atau modal yang berbasis pada pengetahuan yang dimiliki perusahaan.

Definisi lainnya disampaikan oleh Funk dan Wage: *of pertaining to the intellect, engaging or requiring the use of the intellect, wealth in any form employed in or available for the production of ore wealth*. Steward (1997) mendefinisikannya sebagai *capital as the intellectual market that has capture and leverage to create wealth by producing a higher value of asset*.

Dari definisi yang dijelaskan oleh beberapa peneliti disimpulkan bahwa *Intellectual Capital* merupakan sumber daya berupa pengetahuan yang tersedia pada perusahaan yang pada akhirnya akan mendatangkan keuntungan di masa depan bagi perusahaan. Dimana pengetahuan tersebut akan menjadi modal intelektual bila diciptakan, dipelihara dan ditransformasi serta diatur dengan baik.

Leiv Edvinson dari Skandia AFS, Hubert St. Onge dari CIBC, Charles Armstrong CEO dari Armstrong World industries dan Gordon Petrash dari The Dow Chemical Company membagi komponen dari modal intelektual menjadi:

1. *Human capital*

Human Capital merupakan aktiva tak berwujud yang dimiliki perusahaan dalam bentuk kemampuan intelektual, kreativitas dan inovasi-inovasi yang dimiliki oleh karyawannya. Pada industri yang berbasis pada pengetahuan, *human capital* merupakan faktor utama karena sumber daya ini merupakan *cost* yang dominan dalam proses produksi perusahaan, sehingga kita bisa katakan bila seluruh pegawai dalam perusahaan tersebut keluar maka perusahaan tersebut tidak lagi memiliki nilai. Sumber daya manusia inilah yang nantinya akan mendukung terciptanya modal struktural dan modal konsumen yang merupakan inti dari modal intelektual.

2. *Structural Capital*

Structural Capital meliputi kemampuan perusahaan untuk menjangkau pasar atau *hardware*, *software*, dan lain-lain yang mendukung perusahaan (Bontis, 2000) dengan kata lain merupakan sarana prasarana pendukung kinerja karyawan. Modal struktural merupakan penghubung *Human Capital* menjadi modal intelektual. Maksudnya meskipun karyawan memiliki intelektual yang tinggi, namun kalau tidak didukung oleh sarana yang memadai untuk mengaplikasikan inovasi mereka, maka kemampuan tersebut tidak akan menghasilkan modal intelektual.

3. *Customer capital*

Adalah pengetahuan dari rangkaian pasar, pelanggan, suplier, hubungan baik antara pemerintah dengan industri (Bontis, 2000) atau hubungan baik dengan pihak luar (Petras, 1996). Perusahaan harus mampu menciptakan barang dan jasa yang berbeda dan memiliki nilai lebih dimata konsumen.

Customer Capital juga meliputi kemampuan untuk mengidentifikasi pasar

yang ingin dibidik dan memposisikan perusahaan dalam pasar. Hal ini dapat tercipta melalui pengetahuan karyawan yang diproses dengan modal struktural yang akhirnya menghasilkan hubungan yang baik dengan pihak luar.

Edvinson dan Malone (1997), Ross (1997), Sveiby (1997), Klein (1998), dan Winter (1998) membagi modal intelektual menjadi:

1. *Human Capital*

2. *Structural Capital* yang terdiri dari:
 - *Innovation Capital*, yaitu aktiva tak berwujud berupa kreativitas karyawan dalam memanfaatkan peluang-peluang yang ada dalam lingkungan perusahaan sehingga mampu menciptakan inovasi yang memberikan nilai tambah dan memenuhi kebutuhan konsumen.
 - *Process Capital* yaitu aktiva tak berwujud yang berperan dalam proses produksi itu sendiri mulai dari penerimaan order sampai pengantaran produk atau jasa ke konsumen, sehingga pada akhirnya dapat menciptakan *output* yang bernilai tinggi dimata konsumen. *Process Capital* memfokuskan pada pengukuran siklus waktu, pengukuran kualitas, pengukuran biaya dan pengukuran *post sales services*.
 - *Relationship Capital* adalah kemampuan perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan internal maupun eksternal perusahaan. Misalnya terhadap pegawai, pelanggan, konsumen, *supplier*, *creditor*, pemerintah dan pihak lainnya. Menjaga Hubungan dengan pihak-pihak tersebut penting karena menentukan penilaian mereka terhadap performa perusahaan.

Saat ini upaya memberikan penilaian terhadap modal intelektual merupakan hal yang penting, hal ini didasari oleh banyaknya perusahaan yang memiliki aset fisik yang kecil, namun tetap eksis karena inovasi-inovasi yang mereka miliki. Kesulitan terbesar dalam melakukan pengukuran terhadap modal intelektual adalah masalah penilaiannya. Seperti diketahui bahwa konsep pengukuran dalam akuntansi dibagi menjadi dua yaitu pengukuran moneter dan pengukuran non moneter.

Mengkuantifikasi modal intelektual secara moneter dalam neraca dimungkinkan namun masalahnya bagaimana menginterpretasikan angka-angka tersebut (Johanson dan Nielson, 1990). Kritikan lain sehubungan dengan pengukuran secara moneter adalah sulitnya menunjukkan unsur-unsur yang menyumbangkan modal intelektual dan adanya kekawatiran bahwa pengkapitalisasian biaya menjadi aset membuka celah terjadinya manipulasi laba.

Sveiby (1998) menyatakan bahwa pengukuran yang bersifat non moneter akan lebih baik. Pengukuran non moneter yang telah diperkenalkan saat ini adalah *Balance Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, mereka membagi pengukuran modal intelektual menjadi empat fokus yaitu: *Financial Focus*, *Customer Focus*, *Process Focus*, dan *Learning Focus*. Yang kemudian oleh Skandia Assurance (Edvinson dan Mallone) dikembangkan menjadi lima fokus. Kelima fokus tersebut antara lain:

1. Fokus terhadap keuangan (*Financial Focus*)

Fokus ini terdapat kemiripan dengan informasi tradisional dari sebuah laporan perusahaan, namun terdapat perbedaan perlakuan terhadap biaya yang dikeluarkan. Beberapa kejadian yang sebelumnya dianggap sebagai

beban, sekarang dianggap dapat memberikan benefit bagi perusahaan di masa mendatang, contohnya pengeluaran untuk investasi didalam teknologi, pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan, pendapatan perkapita dan biaya tiap pekerja.

2. Fokus terhadap konsumen (*Customer Focus*)

Posisi perusahaan atas produk dan jasa ditentukan dari perilaku konsumen misalnya: berapa lama konsumen memakai produk kita, tingkat kepuasan, umpan balik perusahaan terhadap konsumen.

3. Fokus terhadap proses (*Process Focus*)

Berhubungan dengan infrastuktur perusahaan, termasuk didalamnya tingkat teknologi yang digunakan perusahaan. Pandangan ini tidak identik dengan laporan biaya untuk pembelian sebuah komputer namun lebih kearah keberhasilan dalam mengaplikasikan komputer tersebut. Contoh lainnya adalah kontrak yang diproses tanpa kesalahan, dll.

4. Fokus pembaharuan kembali (*Learning Focus*)

Fokus ini menilai kemampuan perusahaan untuk tanggap terhadap tantangan dimasa depan. Hal ini mengandung dua aspek. Pertama, tentang posisi perusahaan dalam pasar, yang meliputi perubahan dalam perilaku konsumen, perubahan dalam permintaan konsumen, penilaian untuk riset dan pengembangan pangsa yang baru. Aspek kedua menyangkut kesiapan perusahaan dalam merespon perubahan. Seperti kondisi ketenagakerjaan, pelatihan, waktu yang diperlukan bagi produk untuk berkembang dari tingkat penelitian hingga siap dipasarkan, dan perkembangan dalam penggunaan paten.

5. Fokus manusia

Meliputi penilaian terhadap sumber daya manusia dalam perusahaan, dalam

Balance Scorecard Skandinavia, ini merupakan elemen yang paling

kompleks dan dinamis, dikarenakan pembagian sosial yang lebih besar,

misalnya pada kebijakan perusahaan tentang kerja paruh waktu,

telekomunikasi, dan pengeralasan kemampuan.

Disamping pengukuran non moneter yang tengah dikembangkan para

peneliti juga menggunakan indikator sebagai pembandingan keberadaan modal

intelektual antara lain:

- *Market to book values*
- *Book value/replacement cost* (rumus Tobin)
- *Calculate intangible value*

2.1.2. Orientasi Pasar

Orientasi Pasar merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan

sejalan dengan meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam

kebutuhan pelanggan dimana perusahaan menyadari bahwa mereka harus

selalu dekat dengan pasarnya. Orientasi Pasar merupakan budaya bisnis dimana

organisasi mempunyai komitmen untuk terus berkreasi dalam menciptakan nilai

unggul bagi pelanggan. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan Orientasi Pasar

sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku

penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis.

Uncles (2000) mengartikan Orientasi Pasar sebagai suatu proses dan aktivitas

yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara

terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Penerapan Orientasi Pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut. Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa Orientasi Pasar terdiri dari 3 komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfungsi. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing termasuk semua aktivitasnya dilibatkan dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan menyebarkan melalui bisnis, sedangkan koordinasi interfungsi didasarkan pada informasi pelanggan serta pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi.

Konsep Orientasi Pelanggan juga dapat diartikan sebagai pemahaman yang memadai tentang target beli pelanggan dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus. Pemahaman ini mencakup pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik pada saat terkini maupun pada saat perkembangannya dimasa yang akan datang. Upaya ini dapat dicapai melalui proses pencarian informasi tentang pelanggan (Uncles, 2000). Dengan adanya informasi tersebut maka perusahaan penjual akan memahami siapa saja pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dan apa yang mereka inginkan untuk saat ini dan saat mendatang.

Dari penjelasan ini maka dapat dipahami bahwa penerapan Orientasi Pasar memerlukan kemampuan perusahaan dalam mencari berbagai informasi pasar sehingga dapat dijadikan dasar bagi perusahaan untuk melakukan langkah atau menetapkan strategi selanjutnya. Sedangkan orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan jangka panjang dan strategi dari para pesaing potensialnya (Narver dan Slater, 1990). Perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai

perusahaan yang mempunyai strategi dan memahami bagaimana cara memperoleh dan membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak menanggapi strategi pesaing (Jaworski dan Kohli, 1993). Orientasi pada pesaing dapat dimisalkan bahwa tenaga penjualan akan berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi informasi itu kepada fungsi – fungsi lain dalam perusahaan misalnya kepada divisi riset dan pengembangan produk atau mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi – strategi yang dikembangkan (Ferdinand, 2000).

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa koordinasi interfunksional merupakan kegunaan dari sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan yang ditargetkan. Koordinasi interfunksional menunjuk pada aspek khusus dari struktur organisasi yang mempermudah komunikasi antar fungsi organisasi yang berbeda. Koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing serta terdiri dari upaya penyelarasan bisnis, secara tipikal melibatkan lebih dari departemen pemasaran, untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Koordinasi interfunksional dapat mempertinggi komunikasi dan pertukaran antara semua fungsi organisasi yang memperhatikan pelanggan dan pesaing, serta menginformasikan trend pasar yang terkini. Hal ini membantu perkembangan baik kepercayaan maupun kemandirian diantara unit fungsional yang terpisah, yang pada akhirnya menimbulkan lingkungan perusahaan yang lebih mau menerima suatu produk yang benar-benar baru yang didasarkan dari kebutuhan pelanggan.

Orientasi Pasar sangat efektif dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, yang dimulai dengan perencanaan dan koordinasi dengan semua bagian yang ada dalam organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen, oleh karena itu Orientasi Pasar harus menekankan pentingnya analisis kebutuhan dan keinginan target pasar secara lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan pesaingnya dalam usaha untuk mencapai Keunggulan Bersaing. Penekanan Orientasi Pasar terhadap daya saing berdasarkan pada pengidentifikasian kebutuhan pelanggan sehingga setiap perusahaan dituntut untuk dapat menjawab kebutuhan yang diinginkan konsumen baik itu melalui penciptaan produk yang baru atau pengembangan dari produk yang sudah ada, agar dapat menciptakan *superior value* bagi konsumennya secara berkelanjutan dan dapat menjadi modal utama bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan.

Orientasi Pasar merupakan budaya perusahaan yang menempatkan pasar sebagai kunci kelangsungan hidup perusahaan, oleh karenanya dalam rangka mempertahankan tingkat pertumbuhan perusahaan di tengah persaingan yang semakin kompleks, pasar harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis, dengan cara menggali informasi dan mengenali kebutuhan pelanggan sehingga produk yang dihasilkan memberikan kepuasan bagi pelanggan. Disamping itu pasar harus didekati dengan cara menggali informasi mengenai karakteristik dan latar belakang pelanggan sehingga antisipasi terhadap pasar dapat dilakukan dengan cara proporsional. Pasar harus dilayani dengan baik bila perusahaan bersifat responsif terhadap tuntutan pelanggan dan pesaing dalam pasar. Dengan demikian dengan berorientasi pada pasar akan mewujudkan Keunggulan Bersaing perusahaan di tengah-tengah persaingan.

2.1.3. Pembelajaran Organisasi

Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Wheelen dan Hunger, 2002). Agar dapat mencapai dan mempertahankan Keunggulan Bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Marquardt, 1996).

Argyris (1976) mengungkapkan bahwa Pembelajaran Organisasi adalah proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan. Stata (1989) menyatakan bahwa Pembelajaran Organisasi terjadi melalui pembagian wawasan, pengetahuan dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lampau. Pedler (1991) mendefinisikan Pembelajaran Organisasi sebagai organisasi yang memfasilitasi pembelajaran pada semua anggota organisasinya dan secara berkelanjutan mentransformasikan dirinya. Pembelajaran Organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber Keunggulan Bersaing (Khandekar dan Sharma, 2006).

Pembelajaran Organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut (Garvin, 2000). Pembelajaran Organisasi menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi belajar (Cleveland dan Plastrik, 1995). Pembelajaran Organisasi juga dapat digambarkan sebagai

seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi merupakan jenis aktivitas dalam organisasi dimana sebuah organisasi belajar (Ortenblad, 2001), selain itu Pembelajaran Organisasi menurut López (2005) adalah suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil, dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.

Pembelajaran Organisasi menurut Senge (1990) merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin. Dalam Pembelajaran Organisasi, atasan secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk belajar dan karena dengan belajar kemampuan akan meningkat. Seperti halnya yang dinyatakan oleh Senge (1990), bahwa Pembelajaran Organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumberdaya manusia, dengan menyatakan "*people continually expand their capacity to create the results they desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together*". Anggota organisasi membagi informasi, menciptakan memori organisasional dalam membentuk kepercayaan bersama, asumsi dan norma-norma yang akan memandu tindakan individu dan organisasi.

Kemampuan organisasi untuk belajar ditentukan oleh kemampuan yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis, dan kemampuan untuk membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi. Hal ini merupakan tanda pengembangan kompetensi bagi perusahaan untuk belajar melalui pengulangan dan praktek langsung (Grant, 1991). Chaston dan Badger (1999) menyatakan

bahwa fungsi Pembelajaran Organisasi merupakan sebuah anteseden dari kompetensi organisasi. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumberdaya lainnya bersama-sama membangun proses dimana kompetensi dibentuk, dan karyawan secara berkelanjutan menerapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional sehingga pengetahuan yang lebih dalam terbangun yang selanjutnya akan meningkatkan kompetensi.

Vught (1995) menjelaskan beberapa hal yang berperan penting sebagai pengungkit dan pendorong Pembelajaran Organisasi, yaitu komitmen pada visi bersama, memelihara kebiasaan berdialog, mobilisasi aktivitas, merancang konteks organisasi yang tepat (merancang infrastruktur organisasi yang sesuai dengan karakteristik atau kebutuhan pengetahuan baru), dan globalisasi pengetahuan lokal (berbagi pengetahuan baru kepada seluruh unit dan tingkatan organisasi). Watkins dan Marsick (1993) memberikan konsep yang berorientasi praktek, yakni Pembelajaran Organisasi yang difokuskan pada manusia. Dalam pandangan mereka, Pembelajaran Organisasi didefinisikan sebagai berikut:

1. Menciptakan kesempatan belajar secara berkesinambungan
2. Mengembangkan penelitian dan dialog
3. Mendorong kerjasama dan kelompok belajar
4. Membangun berbagai sistem untuk mendapatkan dan berbagi pembelajaran
5. Memberdayakan anggota organisasi menuju visi bersama
6. Menghubungkan organisasi dengan lingkungannya

2.1.3.1. Dimensi Pembelajaran Organisasi

Boydell dan Leary (1996) serta Chaston dan Badger (1999) menggunakan dan menguji model Pembelajaran Organisasi, yang berkaitan dengan implementasi, perbaikan dan integrasi dengan membangun Pembelajaran Organisasi dengan menggunakan 21 *item* skala dari 5 dimensi yaitu kejelasan tujuan dan misi, komitmen kepemimpinan dan pemberdayaan, eksperimen, transfer pengetahuan dan kelompok pemecahan masalah.

Selanjutnya Tomas (1997) membangun skala Pembelajaran Organisasi global dalam pembelian, dengan empat dimensi yaitu orientasi pada tim, orientasi pada sistem, orientasi pada pembelajaran dan orientasi pada memori. Sinkula (1994) serta Baker dan Sinkula (1999) mengukur dan menguji orientasi pembelajaran dengan menggunakan 18 *item* pengukuran dari 3 dimensi yaitu komitmen untuk belajar, *shares vision* dan *open-mindedness*.

Khandekar dan Sharma (2006) menggunakan 9 item untuk mengukur pembelajaran yang berkaitan dengan aktivitas SDM, yaitu strategi sumberdaya manusia, pelatihan dan pembelajaran, penilaian kinerja, imbalan dan insentif, kondisi yang mendukung, tim kerja, penciptaan pengetahuan, kualitas manajemen, dan fleksibilitas. Watkins dan Marsick (1993:8) mengungkapkan bahwa Pembelajaran Organisasi dibangun melalui pemimpin-pemimpin yang telah memperhitungkan resiko dan eksperimen yang dilakukan, desentralisasi pengambilan keputusan dan pemberdayaan karyawan, tersedianya keterampilan untuk membagi ilmu pengetahuan dan menggunakannya, imbalan dan struktur organisasi untuk berbagai inisiatif karyawan, pertimbangan terhadap konsekuensi jangka panjang dan dampaknya pada pekerjaan yang lain, frekuensi penggunaan tim kerja lintas fungsional,

kesempatan untuk belajar dari pengalaman, budaya umpan balik dan pengungkapan fakta.

Senge (1990) menyatakan ada lima disiplin kunci dari pembelajaran organisasi yaitu *system thinking*, *mental models*, *personal mastery*, *team learning* dan *building shared vision* merupakan “komponen teknologi” atau dimensi yang sangat penting yang diperlukan dalam membangun pembelajaran organisasi.

Marquardt (1996) kemudian menambahkan 1 dimensi lagi yang penting dalam membangun Pembelajaran Organisasi yakni dialog. Menurut Marquardt (1996) untuk mewujudkan proses Pembelajaran Organisasi ada 6 dimensi yang diperlukan yaitu sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama, dan dialog.

2.1.4. Inovasi Organisasi

White (1987) menyatakan bahwa *"Innovationmore than change, although all innovations involve change."* (inovasi itu ... lebih dari sekedar perubahan, walaupun semua inovasi melibatkan perubahan). Untuk mengetahui dengan jelas perbedaan antara inovasi dengan perubahan, diungkapkan oleh Nichols (1983) bahwa:

"Change refers to" continuous reappraisal and improvement of existing practice which can be regarded as part of the normal activity ...while innovation refers to Idea, subject or practice as new by an individual or individuals, which is intended to bring about improvement in relation to desired objectives, which is fundamental in nature and which is planned and deliberate.

Nichols menekankan perbedaan antara perubahan (*change*) dan inovasi (*innovation*) sebagaimana dikatakannya di atas, bahwa perubahan mengacu kepada kelangsungan penilaian, penafsiran dan pengharapan kembali dalam perbaikan pelaksanaan pendidikan yang ada yang dianggap sebagai bagian aktivitas yang biasa. Inovasi menurutnya adalah mengacu kepada ide, obyek atau praktek sesuatu yang baru oleh seseorang atau sekelompok orang yang bermaksud untuk memperbaiki tujuan yang diharapkan

Adanya hubungan yang jelas antara inovasi dengan pengembangan Keunggulan Bersaing dan perolehan keuntungan di atas rata-rata, banyak perusahaan tertarik mempelajari bagaimana menghasilkan inovasi dan mengelola proses inovasi tersebut dengan efektif (LengnickHall, dalam Hitt:2005). Dalam industri, dimana lingkungan yang dinamis telah menjadi kenyataan hidup, inovasi terkait erat dengan keefektifan organisasi (Robbins, 2006).

Walaupun demikian tidak mudah melahirkan ide-ide inovatif, apalagi menerapkannya. Banyak faktor yang mempengaruhi penerapan inovasi organisasional secara efektif. Aspek struktural, budaya dan sumberdaya manusia merupakan karakteristik yang selalu muncul bila peneliti mempelajari organisasi yang inovatif (Robbins, 2006). Apa yang dikatakan Robbins ternyata didukung oleh suatu tinjauan menyeluruh atas persoalan inovasi yaitu struktur organik secara positif mempengaruhi inovasi (Damanpour,1991). Struktur organisasi ini lebih rendah dalam diferensiasi vertikal, formalisasi dan sentralisasi, organisasi organik mempermudah fleksibilitas, penyesuaian dan interaksi silang yang membuat penerapan inovasi lebih mudah. Dalam struktur organik juga mendorong terjadinya komunikasi antar unit tinggi, misalnya saja ada komite,

satuan tugas, tim silang - fungsional dan mekanisme lain yang mempermudah interaksi melintasi garis-garis departemen (Monge, 1992).

Organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimen (Robbins, 2006), dimana mendudukan kesuksesan dan kegagalan dalam bobot yang 'sama' dan bahkan 'merayakan' kekeliruan. Sayang, dalam banyak organisasi, orang diberi imbalan untuk tidak adanya kegagalan dan bukannya untuk hadirnya kesuksesan.

Budaya semacam ini memadamkan dan menyurutkan terjadinya pengambilan resiko, inisiatif, kreativitas serta inovasi. Para individu akan menyarankan dan mencoba gagasan baru hanya jika mereka merasa perilaku semacam itu tidak mendatangkan hukuman. Dari hal ini sangat mungkin budaya organisasi secara potensial bersifat disfungsi teristimewa budaya yang kuat pada keefektifan suatu organisasi (Miller, 1994). Menumbuhkan kreativitas dan menerapkannya dalam bentuk inovasi sebagai respons terhadap tuntutan dan kebutuhan perusahaan atau organisasi agar tetap *survive* merupakan keharusan pada era dimana lingkungan bisnis berkembang, berubah serta bergejolak dengan sangat dinamis, kompleks dan sulit diprediksi. Namun upaya-upaya untuk menumbuhkan dan menerapkan inovasi sering tidak didukung oleh para manajer di perusahaan tersebut. Para manajernya seringkali terperangkap dalam pemikiran bahwa hanya ada satu resep yang benar, memproyeksikan masa lalu ke masa depan, percaya bahwa rancangan lama yang membawa keberhasilan masih relevan, menganggap industrinya stabil (Baden - Fuller dan Stopford, 1996). Padahal kemajuan yang sesungguhnya hanya dapat dicapai dengan membuat orang bertindak secara berbeda didalam bisnis, hanya

permainan inovatif yang akan berhasil dalam mengubah posisinya secara radikal

Memahami bagaimana membuat inovasi bekerja membutuhkan investasi yang besar dan perubahan pada model mental yang dianut para manajernya (Baden - Fuller dan Stopford,1996). Dengan demikian, pola pikir, model mental dari manajer yang cenderung mempertahankan *status quo* akan mempengaruhi inovasi. Oleh Davis hal demikian dikatakan sebuah ironi dimana halangan terbesar untuk melakukan inovasi justru datang dari individu yang mempunyai peran besar lebih dahulu dalam melakukan inovasi. Bukannya mereka tak suka atas saran dan tindakan yang lebih baik namun lebih dari itu ada kepentingan tertentu untuk mempertahankan *status quo* (Henry dan Walker,1991). Oleh sebab itu manajer yang dibutuhkan untuk menunjang terjadinya proses inovasi adalah yang mempunyai karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu yang memberi inspirasi dan energi kepada orang lain melalui stimulasi intelektual (Robbins, 2006).

Cepat lambatnya penerimaan inovasi oleh masyarakat luas dipengaruhi oleh karakteristik inovasi sendiri. Menurut Rogers (1983), karakteristik inovasi tersebut adalah:

1. Keunggulan relatif, yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya, atau mungkin dari faktor status sosial (gengsi), kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting
2. Kompatibel (*compatibility*), yaitu tingkat kesesuaian dengan nilai (*values*), pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima
3. Kompleksitas (*complexity*), yaitu tingkat kesukaran untuk memahami dan

menggunakan inovasi bagi penerima

4. Trialabilitas (*trialability*), yaitu dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima
5. Dapat diamati (*observability*), yaitu mudah diamati atau tidaknya suatu hasil inovasi oleh penerima.

Zaltman, Duncan dan Holbek (1973) berpendapat bahwa cepat lambatnya penerimaan inovasi dipengaruhi oleh atribut inovasi itu sendiri yang meliputi pembiayaan, balik modal, efisiensi, resiko dan ketidakpastian, mudah dikomunikasikan, kompabilitas, kompleksitas, status ilmiah, kadar keaslian, dapat dilihat kemanfaatannya, dapat dilihat batas sebelumnya, keterlibatan, hubungan interpersonal, kepentingan umum dan penyuluh inovasi.

Menurut Damanpour (1991) inovasi merupakan sebuah pengenalan peralatan, sistem, hukum, produk, atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau sistem administrasi yang baru, atau program perencanaan baru untuk diadopsi sebuah organisasi. Tipe dari inovasi merupakan perilaku adopsi dan faktor yang menentukan dari inovasi tersebut. Penelitian Damanpour (1991) mengklasifikasikan inovasi menjadi beberapa tipe, antara lain: *administrative innovation*, *technical innovation*, *product/service innovation*, *process innovation*, *radical innovation*, *incremental innovation*.

Administrative innovation berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas dasar pekerjaan dari sebuah organisasi dan berhubungan secara langsung dengan manajemen organisasi. *Technical innovation* adalah berhubungan dengan teknologi produk, jasa, dan proses produksi. *Product innovation* adalah

produk atau jasa baru yang diperkenalkan pada pengguna luar atau karena kebutuhan pasar.

Process innovation adalah elemen baru yang diperkenalkan pada sebuah produksi perusahaan atau operasi jasa, input bahan baku, spesifikasi tugas, pekerjaan dan informasi, dan peralatan yang digunakan, untuk produksi sebuah produk atau membuat jasa pelayanan.

Radical innovation adalah produk jasa yang belum tersedia pada waktu yang lalu, atau berupa sistem baru (*new delivery system*) untuk produk jasa yang sudah ada. Yang termasuk ke dalam kategori pertama ini adalah:

1. *Major innovation*, merupakan inovasi jasa yang benar-benar baru bagi pasar (belum pernah ada di pasar). Biasanya sangat dikendalikan oleh informasi dan teknologi yang berbasis komputer.
2. *Start-up business*, merupakan jasa baru di pasar yang sudah dilayani sebelumnya
3. *New service for the market presently*, produk baru yang ditawarkan kepada konsumen yang sudah ada, meskipun jasa tersebut bisa saja telah disediakan oleh organisasi lain.

Incremental innovation adalah perubahan-perubahan terhadap produk jasa yang telah ada, yang dinilai sebagai perkembangan (*improvement*).

Perubahan-perubahan ini bisa berupa:

1. *Service line extention*, merupakan peningkatan-peningkatan atau perluasan pada lini jasa yang telah ada.
2. *Service improvements*, adalah perubahan-perubahan pada fitur-fitur jasa yang ditawarkan.
3. *Style changes*, adalah perubahan-perubahan sederhana yang memberikan

dampak pada persepsi, emosi, dan sikap pelanggan. Jadi, yang terjadi bukanlah perubahan jasa secara fundamental, namun hanya pada penampilan saja.

Inovasi radikal dilakukan dengan skala besar, dilakukan oleh para ahli dibidangnya dan biasanya dikelola oleh departemen penelitian dan pengembangan. Inovasi radikal ini sering kali dilakukan di bidang manufaktur dan lembaga jasa keuangan. Sedangkan inovasi incremental merupakan proses penyesuaian dan mengimplementasikan perbaikan yang berskala kecil dan yang melakukan inovasi ini adalah konsultan akuntansi, *R&D service*, perdagangan retail dan *restaurant* (Jong dan Hartog, 2003)

2.1.5. Keunggulan Bersaing

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing ini secara eksplisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan yang ada. Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengertian Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) sendiri memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan.

Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, manufaktur dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber-sumber untuk

mencapai Keunggulan Bersaing. Melalui ketiga bidang kompetensi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi sehingga dapat menghasilkan produk yang laku dipasaran. Pengertian kedua menekankan pada keunggulan dalam pencapaian kinerja selama ini. Pengertian ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya. Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang lebih baik. Dengan posisi persaingan yang baik maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain (Groe dan Vickery, 1994).

Bharadwaj (1993) menjelaskan bahwa Keunggulan Bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari Keunggulan Bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai Keunggulan Bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan (diferensiasi) dengan perusahaan lain.

Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter (1990) yang menjelaskan bahwa Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) adalah

jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan Bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan Keunggulan Bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan Keunggulan Bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik di pasar lama maupun pasar baru.

Keunggulan Bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Hal ini didukung oleh pendapat Styagraha (1994) yang menyatakan bahwa Keunggulan Bersaing adalah kemampuan suatu badan usaha (perusahaan) untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur Keunggulan Bersaing adalah keunikan produk, kualitas produk, dan harga bersaing. Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan. Kualitas produk adalah kualitas desain dari produk perusahaan. Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran.

2.1.6. Transformasi Organisasi

Webster dalam Armstrong (2003) menyebutkan bahwa strategi Transformasi Organisasi adalah menyangkut pengembangan program yang akan memastikan bahwa transformasi tersebut merupakan tanggapan terhadap permintaan baru secara strategis dan berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang dinamis dimana organisasi tersebut beroperasi. Menurut Armstrong (2003), ada empat strategi untuk transformasi: (1) Perubahan dalam hal mengendalikan organisasi, sebagai contoh suatu perubahan dari yang dikendalikan oleh produk menjadi dikendalikan oleh pasar; (2) Suatu perubahan dasar dalam hubungan antar atau diantara bagian organisasi; (3) Perubahan besar dalam cara melakukan pekerjaan; (4) Perubahan kebudayaan dasar dalam norma, nilai atau sistem penelitian.

Dalam kaitannya dengan transformasi, Kottler (2005) menguraikan delapan langkah untuk merubah suatu organisasi sebagai berikut: (1) Menimbulkan perasaan akan keadaan yang mendesak. (2) Membentuk koalisi penuntun. (3) Menciptakan visi. (4) Mengkomunikasikan visi. (5) Memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi. (6) Merencanakan untuk dan dapat menciptakan kemenangan jangka pendek. (7) Mengkonsolidasikan perbaikan dan produksi yang lebih berbeda. (8) Melembagakan pendekatan baru.

Transformasi Organisasi adalah seluruh proses perubahan yang diperlukan oleh suatu korporasi untuk memposisikan diri agar lebih baik dalam menyikapi dan menjawab tantangan-tantangan bisnis baru, lingkungan usaha yang berubah secara cepat maupun keinginan-keinginan baru yang muncul dari dalam perusahaan. Perubahan dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan terhadap pola pikir, pola pandang dan pola tindak

perusahaan, strategi bisnis, budaya perusahaan maupun perilaku dan kemampuan organisasi (www.jakartaconsulting.com).

The Jakarta Consulting Group (JCG) telah mengembangkan satu model Transformasi Organisasi yang rinci, komprehensif dan terintegrasi untuk membantu setiap perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis di masa depan. *JCG Framework of Business Transformation* ini terdiri dari dua unsur.

Pertama *JCG Value Chain of Business Transformation*, yang berisi tahapan-tahapan yang harus dilakukan agar perubahan yang dilakukan dapat menciptakan nilai. Kedua, *JCG Implementation Process of Business Transformation*, yang berisi langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan bisnis secara terencana dan baik.

JCG Value Chain of Business Transformation meliputi lima tahap, yaitu tahapan pertama, *visioning* dan *strategic positioning* serta *corporate strategy development*, tahap kedua, peningkatan kemampuan organisasi, tahap ketiga, pengembangan sumberdaya manusia, tahap keempat, pemantapan budaya perusahaan, dan tahap kelima, pencapaian sasaran perusahaan dan penciptaan nilai. Tahap pertama adalah *visioning*, *strategic positioning* dan *corporate strategy development* untuk menetapkan arah dan tujuan perusahaan serta memposisikan diri agar lebih kompetitif. Tahap kedua, peningkatan kemampuan organisasi. Tahap ketiga, pengembangan sumberdaya manusia untuk melakukan perubahan mendasar pada pengelolaan dan kesisteman sumberdaya manusia. Tahap keempat, pemantapan budaya perusahaan diperlukan agar seluruh kekuatan perusahaan dapat 'diikat' menjadi satu dan diarahkan kepada sasaran yang diinginkan. Budaya perusahaan merupakan pola pikir, pola tindak dan perilaku organisasi beserta sumberdaya manusianya di dalam melakukan

kegiatan bisnisnya. Tahap kelima, pencapaian sasaran perusahaan dan penciptaan nilai ditujukan untuk menerapkan kiat-kiat bisnis terbaik di dalam melaksanakan strategi bisnis dan kegiatan operasi agar tercipta nilai yang besar.

Dalam pelaksanaan transformasi bisnis, setiap tahap harus dilakukan secara utuh dan runtut. Proses pelaksanaannya dapat memakai *JCG Implementation Process of Business Transformation*. Berawal dengan *visioning* dan *positioning* yang intinya adalah upaya memposisikan diri dengan metode *scenario planning*. Tujuannya untuk mengidentifikasi segala kemungkinan yang dapat terjadi di masa depan sehingga kebijakan-kebijakan bisnis dan operasional dapat ditetapkan secara lebih baik dan dini. Isu-isu strategis yang akan dihadapi oleh perusahaan dikumpulkan dan dikaji dengan analisa SWOT dan kajian iklim usaha. Dengan demikian skenario masa depan yang paling tepat bagi perusahaan dapat ditetapkan sebagai skenario idaman. Dari skenario idaman inilah dapat dijabarkan menjadi Visi, Misi dan Tata nilai baru, rencana korporasi jangka panjang dan strategi bisnis yang tepat, serta peta jalan (*road map*) lengkap dengan target-target pencapaian (*milestones*) yang diperlukan didalam melaksanakan bisnisnya.

Tahap selanjutnya adalah meningkatkan kemampuan *organisasi*. Terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan. Pertama, penyusunan strategi korporat dan rencana bisnis yang lebih terfokus dan terintegrasi. Kedua, rencana bisnis dengan ukuran kinerja yang jelas dan menantang. Ketiga, kemampuan untuk melaksanakan strategi menjadi kenyataan. Keempat, aplikasi *good corporate governance*. Kelima, keselarasan yang kuat antara korporat dan unit-unit bisnis. Keenam, penerapan konsep dan aplikasi Manajemen Mutu Terpadu sebagai "pola hidup dan pola tindak". Ketujuh, struktur organisasi berdasarkan

proses yang utuh. Kedelapan, lingkungan kerja berdasarkan *team-based*. Kesembilan, konsep organisasi yang ramping (*lean and mean*). Kesepuluh, kesisteman organisasi yang menunjang. Kesebelas, kemampuan menciptakan nilai yang tinggi. Keduabelas, kemampuan untuk memupuk modal usaha; serta terakhir adalah penetapan kebijakan *strategic outsourcing* yang tepat guna.

Di dalam upaya *pengembangan sumberdaya manusia* perlu diterapkan konsep manajemen sumberdaya manusia yang terintegrasi dan selalu mengacu kepada Visi, Misi, Tata nilai dan strategi bisnis perusahaan. Kaji ulang kesisteman sumberdaya manusia perlu dilakukan secara terintegrasi mulai dari *man power planning*, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karir, sistem penilaian kinerja, kompensasi, sampai dengan rencana *redeployment*.

Pemantapan budaya perusahaan merupakan faktor sangat penting karena budaya menjadi isi, jiwa dan perilaku perusahaan dan pekerjanya serta merupakan motor penggerak perusahaan di dalam menyikapi tantangan bisnis.

Budaya perusahaan juga merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam membangun citra dan reputasi perusahaan. Untuk dapat mengetahui budaya perusahaan sekarang dan budaya yang diinginkan dapat dilakukan beberapa survai dan kajian, antara lain: survai pendapat karyawan, audit budaya dan citra, dan *force field analysis*. Dari kajian-kajian tersebut dapat ditentukan unsur-unsur pembangun budaya dan citra sebagai basis untuk melakukan perbaikan dan pemantapan menuju budaya baru. Langkah terakhir adalah memasukkan budaya baru kedalam kesisteman perusahaan.

Tahapan akhir dari Transformasi Organisasi adalah tahapan pencapaian sasaran bisnis dan penciptaan nilai. Dalam tahap ini diperlukan pelaksanaan

operasi yang mengikuti *standard operating procedures (SOP)* yang baku dan diterapkan secara konsisten, aplikasi manajemen mutu terpadu, manajemen kontrol biaya, dan akuntabilitas. Sebagai tolak ukur keberhasilan dapat dipergunakan *JCG Transformational Scorecard*, yang terdiri dari lima kelompok tolak ukur, yaitu: ukuran kinerja finansial, tingkat kepuasan pelanggan, kinerja sumberdaya manusia dan kemampuan belajar, kinerja kesisteman organisasi, dan kinerja operasional.

Seluruh tahapan di atas dapat dilakukan dengan sangat efisien dan efektif dengan bantuan teknologi informasi sebagai *process* dan *business enablers*. Ada dua elemen besar dalam teknologi informasi, yang pertama adalah informasi dan yang kedua adalah teknologi. Kedua elemen tersebut apabila dikemas dengan benar akan menjadi teknologi informasi yang dapat memberikan nilai tambah yang besar kepada proses kerja. Demikian pula, informasi yang dimiliki oleh perusahaan akan dapat dikelola dengan lebih baik dengan menghilangkan kesalahan manusia apabila dibantu dengan teknologi informasi yang tepat.

Untuk mempunyai sistem teknologi informasi yang sempurna, perusahaan perlu melewati tiga tahapan. Tahapan pertama adalah penyempurnaan proses kerja; tahapan kedua adalah mengetahui kebutuhan pengguna; dan tahapan ketiga adalah penggabungan proses kerja, kebutuhan dan teknologi yang ada. Dengan penggabungan tersebut, proses kerja organisasi dapat lebih efektif dan efisien.

2.1.7. Kinerja Perusahaan

Kinerja Perusahaan merupakan akumulasi dari hasil aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan itu sendiri. Rue dan Byard (1977) mendefinisikan

kinerja bisnis sebagai hasil yang dicapai oleh suatu organisasi. Pengukuran Kinerja adalah pengukuran atas hasil dari implementasi strategi, dan hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi standar untuk mengukur kinerja dimasa mendatang. Bila indikator yang menjadi ukuran kinerja meningkat, berarti strategi telah diimplementasikan dengan baik (Anthony dan Govindarajan,2001).

Menurut Prawirosentono (1997), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Ventrakaman dan Ramanujam (1986) menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Waterhaouse dan Svendsen (1998) mendefinisikan kinerja sebagai tindakan atau kegiatan yang dapat diukur. Selanjutnya kinerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu kelompok, atau organisasi dan dapat diukur. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Wells dan Spinks (1996) bahwa kinerja menunjukkan hasil perilaku yang bernilai dengan kriteria atau standar mutu.

Performance atau kinerja merupakan suatu pola tindakan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang diukur dengan mendasarkan pada suatu perbandingan dengan berbagai standar. Kinerja adalah pencapaian suatu tujuan dari suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan yang diukur dengan standar. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) kinerja organisasi dimaksudkan sebagai tingkat pencapaian (prestasi) dari organisasi dalam melakukan aktivitasnya pada periode tertentu (biasanya satu

tahun). Kinerja merupakan cerminan, apakah organisasi telah berhasil atau belum dalam kegiatannya.

Pengukuran kinerja organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan suatu metode atau pendekatan antara lain pendekatan *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2000). *Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Kaplan dan Norton diawal tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur perusahaan. Konsep *Balanced Scorecard* menurut Hansen dan Mowen (2006) dapat menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.1.7.1. *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dalam *Balanced Scorecard* kinerja keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dan konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan ekonomi yang diambil (Mirza, 1997). Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif lainnya.

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak terhadap peningkatan laba perusahaan. Bagi sebagian besar organisasi, tema keuangan adalah untuk meningkatkan produktivitas, pendapatan, penjualan, memperbaiki biaya, dan meningkatkan utilitas aset

dan mereduksi risiko. Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan setiap ukuran yang terpilih harus menjadi bagian dari hubungan sebab akibat yang mempengaruhi perbaikan kinerja finansial. Tujuan dan ukuran keuangan memainkan peran ganda, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi dan juga merupakan sasaran akhir dari tujuan organisasi serta ukuran dari semua perspektif yang lain. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri, yaitu: *growth* (pertumbuhan), *sustain* (bertahan), dan *harvest* (menuai). Tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapat produk dan jasa itu. Produk atau jasa tersebut akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen. Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar tempat unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Menurut Ciptani (2000), perspektif pelanggan mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini

mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan mereka.

Perspektif pelanggan biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain itu, perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

Dalam perspektif pelanggan terdapat 2 kelompok perusahaan, yaitu :

a. Kelompok perusahaan inti konsumen (*customer core measurement group*)

1. Pangsa pasar (*market share*)

Menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam suatu segmen tertentu.

2. Kemampuan mempertahankan konsumen (*customer retention*)

Tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan konsumennya dengan mengukur seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.

3. Kemampuan meraih konsumen baru (*customer acquisition*)

Tingkat kemampuan perusahaan memperoleh dan menarik konsumen baru dalam pasar.

4. Tingkat kepuasan konsumen (*customer satisfaction*)

Merupakan suatu tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja/nilai tertentu yang diberikan oleh perusahaan.

5. Tingkat profitabilitas konsumen (*customer profitability*)

Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan dari penjualan kepada konsumen/segmen pasar.

b. Kelompok pengukur nilai konsumen (*customer value measurement*)

Merupakan kelompok penunjang yang merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu (*driver*). *Performance driver* mengukur nilai yang dapat disajikan perusahaan pada konsumennya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*)

Perspektif bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting karena perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya. Proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham (Prihananto, 2006).

Pada perspektif ini, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan (Budiarti, 2005). Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- a. Memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
- b. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial pelanggan. Kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.

Setiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (1996) membaginya menjadi 3 prinsip dasar, yaitu :

a. Inovasi

Pengukuran kinerja dalam proses inovasi selama ini kurang mendapatkan perhatian dibandingkan pengukuran kinerja yang dilakukan dalam proses operasi. Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.

b. Operasi

Tahap ini merupakan tahap akhir saat perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan langganan dan kebutuhan mereka. Kegiatan operasional berasal dari penerimaan pesanan dari pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau jasa pada pelanggan. Kegiatan ini lebih mudah diukur kejadiannya yang rutin dan terulang.

c. Layanan pasca jual

Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam bentuk layanan pasca transaksi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya (Mirza, 1997). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber pertumbuhan dan pembelajaran adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional perusahaan yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton (2000) membagi tolak ukur perspektif ini dalam tiga prinsip, yaitu :

a. *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih lanjut dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan

kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard*:

1. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

2. Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

3. Produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

b. System

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang memadai, cepat, tepat waktu dan akurat sebagai

umpan balik. Oleh sebab itu, karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

c. Organizational Procedure

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diteruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak.

2.2. Tinjauan Empiris

Bharadwaj (1993) melakukan penelitian dengan judul *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*, hasil kajiannya menyimpulkan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar akan mengarah pada penguatan Keunggulan Bersaing perusahaan tersebut. Orientasi Pasar sangat efektif dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, yang dimulai dengan perencanaan dan koordinasi dengan semua bagian yang ada dalam organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen

Akimova (1999) membuktikan bahwa Orientasi Pasar memiliki pengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing. Perusahaan yang menerapkan Orientasi Pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini

dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Chaston dan Badger (1999) mengungkapkan bahwa fungsi Pembelajaran Organisasi merupakan sebuah anteseden dari kompetensi organisasi. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumberdaya lainnya bersama-sama membangun proses dimana kompetensi dibentuk, dan karyawan secara berkelanjutan menerapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional sehingga pengetahuan yang lebih dalam terbangun, yang selanjutnya akan meningkatkan kompetensi daya saing perusahaan tersebut.

Therin (2002) melakukan penelitian tentang *Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms*. Penelitian ini menguji pengaruh proses belajar dalam organisasi terhadap kinerja inovasi pada perusahaan kecil yang berteknologi tinggi. Pengaruh antar variabel diuji melalui pemodelan persamaan struktural (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kehadiran Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap inovasi di kalangan perusahaan kecil yang berteknologi tinggi.

Wang dan Lo (2003) melakukan penelitian dengan judul *Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View*. Penelitian ini menemukan bahwa Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi daya saing bagi perusahaan. Membangun dan mengembangkan kompetensi hanya dapat dilakukan melalui Pembelajaran Organisasi. Dengan belajar maka proses akuisisi, integrasi dan aplikasi pengetahuan baru dan unik akan dijalankan pada aktivitas internal melalui eksperimen, usaha-usaha perbaikan, dan inovasi.

Pembelajaran Organisasi dilakukan perusahaan tidak hanya untuk mencari informasi guna mempertahankan daya saing dan kompetensi yang berkelanjutan, tetapi perusahaan juga belajar untuk memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien.

López (2005) melakukan penelitian tentang *Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance*. Kajian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap kemampuan inovasi dan daya saing perusahaan, secara statistik Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, dan kemampuan inovasi dan daya saing berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Hal ini disebabkan organisasi yang berorientasi pada pembelajaran akan menyebabkan organisasi mampu dengan cepat menyusun kembali sumberdayanya untuk fokus pada peluang atau ancaman yang ada. Pembelajaran organisasi akan memberi nilai kepada pelanggan sebab pembelajaran fokus pada pemahaman dan secara efektif memuaskan kebutuhan pelanggan sekarang dan potensial melalui produk, jasa, dan cara-cara baru dalam menjalankan bisnis.

Lee dan Tsai (2005) melakukan penelitian dengan menguji *market orientation* dan *learning orientation* dengan menggunakan *business model* sebagai variabel *intervening* dan *innovativeness* sebagai variabel *moderating* yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa *market orientation* dan *learning orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis secara langsung (*direct effect*) maupun tidak langsung (*indirect effect*).

Kumar (2005) menguji pengaruh 3 tingkatan pembelajaran yakni pembelajaran tingkat organisasi, tim, dan individu terhadap kinerja keuangan dan

pengetahuan pada perguruan tinggi swasta di Malaysia. Kumar menemukan bahwa pembelajaran tingkat organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan pengetahuan. Pembelajaran tingkat tim (kelompok) hanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengetahuan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, sedangkan pembelajaran tingkat individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengetahuan.

Khandekar dan Sharma (2006) bertujuan menunjukkan peran Pembelajaran Organisasi yang semakin penting bagi Kinerja Perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwa Pembelajaran Organisasi, dengan melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap Kinerja keuangan. Korelasi antara pengukuran Kinerja dengan Pembelajaran Organisasi ditemukan positif dan signifikan. Hal ini disebabkan SDM memegang peranan utama dalam membangun dan mempertahankan filosofi Pembelajaran Organisasi, dimana SDM merancang sistem dan proses.

Penelitian Prieto dan Revilla (2006) yang berjudul *Learning Capability and Business Performance: a Non-Financial and Financial Assessment* bertujuan untuk membuktikan adanya pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran dengan kinerja bisnis baik kinerja keuangan maupun non-keuangan. Menggunakan data dari 111 perusahaan di Spanyol, diuji dengan alat analisis *path* untuk melihat pengaruh masing-masing variabel yakni kemampuan pembelajaran, kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Penelitian ini kemudian menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan. Kemampuan pembelajaran organisasi secara tidak langsung

berpengaruh terhadap kinerja keuangan melalui kinerja non keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya kinerja non-keuangan dimana kemampuan Pembelajaran Organisasi dapat meningkatkan kinerja keuangan melalui mediasi kinerja non-keuangan. Selanjutnya kemampuan Pembelajaran Organisasi berperan penting dalam mempengaruhi kompetensi yang dibutuhkan untuk proses operasional perusahaan, produk dan nilai layanan, dan selanjutnya menentukan potensi perusahaan dalam menciptakan nilai yang lebih baik bagi *stakeholders* membentuk kondisi yang lebih cepat untuk mencapai kinerja keuangan.

Farrel (2008) mengkonfirmasi hubungan antara *market orientation* dengan *learning organization* terhadap *organizational performance*. Farrel mencatat bahwa perusahaan dengan kinerja yang rendah akan cenderung meningkatkan *market orientation* dan *learning organization* sebagai upaya untuk meningkatkan Kinerja Perusahaan. Hanya saja diperlukan upaya lebih keras terkait dengan komitmen perusahaan untuk memperhatikan kebutuhan pasar. Dalam situasi kinerja keuangan perusahaan yang turun perusahaan cenderung memangkas berbagai biaya untuk tujuan efisiensi dan tidak jarang perusahaan juga memangkas porsi anggaran untuk riset dan *up grading* kemampuan karyawan maupun penguasaan teknologi. Dalam kondisi inilah Keunggulan Bersaing akan mengalami penurunan.

Zhou (2009) melakukan kajian tentang bagaimana nilai pelanggan mempengaruhi Orientasi Pasar dan berdampak pada keunggulan kompetitif dan Kinerja Organisasi dalam industri hotel. Temuan ini menunjukkan bahwa jika perusahaan memandang pelanggan sebagai penilai layanan, perusahaan lebih cenderung untuk mengadopsi orientasi pesaing, jika perusahaan menganggap

pelanggan adalah harga sensitif, maka perusahaan cenderung untuk mengembangkan orientasi pesaing. Selain itu, semakin besar orientasi pelanggan, semakin banyak perusahaan yang mampu mengembangkan keunggulan kompetitif berdasarkan inovasi dan diferensiasi pasar. Sebaliknya, orientasi pesaing memiliki efek negatif pada keunggulan diferensiasi suatu perusahaan pasar. Akhirnya, inovasi dan keunggulan diferensiasi pasar menyebabkan kinerja pasar yang lebih besar (misalnya, persepsi kualitas, kepuasan pelanggan) dan pada gilirannya, meningkatkan kinerja keuangan (misalnya, keuntungan dan pangsa pasar).

Lings dan Greenley (2009) mengkaji dampak dari pemasaran internal, dioperasikan sebagai seperangkat pasar internal berorientasi perilaku pada Orientasi Pasar, dan Kinerja Organisasi. Hasil kajian menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Orientasi Pasar dengan keberhasilan pemasaran eksternal (orientasi pasar kinerja, keuangan dan kepuasan pelanggan).

Njuguna (2009) melakukan kajian tentang *Strategic Positioning for Sustainable Competitive Advantage: An Organizational Learning Approach*.

Kajian ini mengeksplorasi dan membahas peran Pembelajaran Organisasi dalam membantu perusahaan bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara khusus, berkaitan dengan bagaimana proses pembelajaran organisasi dapat digunakan untuk mengembangkan sumber daya pengetahuan dan kemampuan yang mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Metode utama yang digunakan adalah analisis dan integrasi teori untuk mengembangkan model konseptual. Kajian ini menyimpulkan bahwa, melalui Pembelajaran Organisasi, perusahaan dapat mengembangkan sumber

daya pengetahuan dan kemampuan (modal manusia serta modal organisasi) yang menciptakan nilai yang pada gilirannya menyebabkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Ho (2010) melakukan penelitian dengan judul *Meditation, learning, organizational innovation and performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap Inovasi Organisasi, dan Inovasi Organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Kumar (2011) melakukan kajian tentang pengaruh Orientasi Pasar terhadap kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa Orientasi Pasar memiliki efek positif terhadap kinerja bisnis baik dalam jangka pendek dan jangka panjang. Namun, keuntungan yang berkelanjutan dalam kinerja bisnis dari memiliki Orientasi Pasar lebih besar bagi perusahaan-perusahaan yang dari awal mengembangkan Orientasi Pasar. Perusahaan-perusahaan ini juga mendapatkan lebih banyak penjualan dan laba dibandingkan perusahaan yang terlambat dalam mengembangkan Orientasi Pasar.

Suliyanto dan Rahab (2011) melakukan kajian tentang pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap inovasi teknis dan inovasi administrasi, serta pengaruh inovasi teknis dan inovasi administrasi terhadap keunggulan kompetitif. Penelitian ini dilakukan pada 200 pemilik atau pengelola Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Banyumas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan hubungan kontradiksi antara Orientasi Pasar terhadap Kinerja Organisasi dan untuk memberikan analisis kuantitatif, di mana Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, dan fungsi Inovasi sebagai faktor kunci keberhasilan dalam perusahaan teknologi intensif. Dengan

menggunakan analisis SEM, menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh terhadap Kinerja bisnis. Orientasi Pasar dapat memperkuat Orientasi Belajar dan Inovasi Pembelajaran. Dalam usaha kecil menengah, informasi pasar yang diperoleh dari pelanggan dan pesaing membantu perusahaan untuk mengawasi pasar. Untuk Keunggulan kompetitif yang lebih baik dan kinerja bisnis, perusahaan harus memiliki kemampuan dan identitas karyawan belajar dengan misi organisasi. Temuan menunjukkan bahwa perusahaan harus memperkuat Orientasi Belajar dan Inovasi untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Majeed (2011) menguji hubungan antara Keunggulan Kompetitif Perusahaan dan Kinerja. Hasil kajian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan antara Keunggulan Kompetitif Perusahaan dan Kinerjanya. Dimana keuntungan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif mampu memperoleh atau mencapai keuntungan yang tinggi.

Eris (2012) melakukan kajian tentang hubungan antara Orientasi Pasar, Pembelajaran Organisasi dan inovasi dengan Kinerja Perusahaan logistik di Turki. Dengan menggunakan *Structural Equation Modeling*, temuan penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan di sektor logistik di Turki yang berorientasi pasar, berorientasi belajar, dan inovatif memberikan kontribusi yang efektif terhadap peningkatan kinerja.

Agha dan Alrubaiee (2012) melakukan penelitian tentang *Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kompetensi inti, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Organisasi. Kompetensi inti diukur melalui tiga dimensi: *shared vision*, kerjasama dan pemberdayaan. Keunggulan Bersaing diukur melalui fleksibilitas dan responsif. Model yang diusulkan diuji dalam

konteks industri cat di UAE. Survei ini diberikan secara elektronik kepada 77 manajer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi inti memiliki dampak yang kuat dan positif terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja, keunggulan kompetitif organisasi juga memiliki dampak yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hasil penelitian mengkonfirmasi pentingnya berbagai dimensi kompetensi inti pada keunggulan Bersaing dan Kinerja Organisasi. Untuk tetap kompetitif dan memperoleh Keunggulan Bersaing, Manajer dapat mencoba untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengelola masing-masing dimensi kompetensi inti yaitu visi bersama, kerjasama dan pemberdayaan.

Chaman F (2013) melakukan penelitian tentang *The relationship between organizational learning and financial performance of branches of Refah Bank of Mazandaran: A case study*. Penelitian ini menguji pengaruh lingkungan Pembelajaran Organisasi terhadap kinerja keuangan. Dalam penelitian ini, mempertimbangkan berbagai aspek, hubungan antara Pembelajaran Organisasi dan kinerja keuangan Bank Refah Mazandran. Pembelajaran Organisasi berdasarkan model Peter Senge memiliki aspek yang berbeda seperti penguasaan pribadi, model mental, sistem berpikir, pembelajaran tim dan visi bersama. Untuk mempelajari hubungan antara dimensi yang berbeda dari Pembelajaran Organisasi dan kinerja keuangan, untuk membandingkan pengaruh rata-rata dan menentukan hubungan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja keuangan menggunakan uji Pearson, uji Kruskal-Wallis dan persamaan regresi. Hasil penelitian menegaskan adanya hubungan yang bermakna antara Pembelajaran Organisasi dan kinerja keuangan dan dampak Pembelajaran Organisasi terhadap kinerja keuangan. Selain itu, indikator rata-rata setiap dimensi Pembelajaran Organisasi di bank dengan derajat yang lebih

tinggi telah berada ditingkat yang lebih tinggi. Akhirnya, sistem berpikir dan model mental secara statistik masing-masing memiliki hubungan signifikan dengan kinerja keuangan. Selanjutnya dipaparkan ringkasan hasil penelitian terdahulu yang dijadikan landasan penelitian pada Tabel 2.1.



Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Objek Penelitian
1	<i>Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions</i> Bharadwaj et al.,(1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi Pasar • Keunggulan Kompetitif 	Anova	Orientasi Pasar sangat efektif dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, dimulai dengan perencanaan dan koordinasi dengan semua bagian yang ada dalam organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen	Perusahaan Jasa Pelayanan
2	<i>Development of Market Orientation and Competitive ness of 9Ukrainian Firm</i> Akimova, I. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi Pasar • Tingkat Kepuasan 	Anova	Adanya pengaruh antara perusahaan-perusahaan yang menerapkan Orientasi Pasar dengan Keunggulan Bersaing perusahaan tersebut	Perusahaan Manufaktur
3	<i>Organizational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms</i> Chaston and Badger (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran Organisasi • Kompetensi Daya Saing 	Deskriptif	Fungsi Pembelajaran Organisasi merupakan sebuah antecedent dari kompetensi organisasi. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumberdaya lainnya bersama-sama membangun proses dimana kompetensi dibentuk, dan karyawan secara berkelanjutan menerapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional sehingga pengetahuan yang lebih dalam terbangun, yang selanjutnya akan meningkatkan kompetensi daya saing perusahaan tersebut.	UMKM

Lanjutan Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Objek Penelitian
4	<i>Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms.</i> Therin (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran Organisasi • Inovasi 	SEM	Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap Inovasi di kalangan perusahaan kecil yang berteknologi tinggi	Perusahaan Kecil Berteknologi Tinggi
5	<i>Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View.</i> Wang and Lo (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran Organisasi • Kompetensi daya saing 	Anova	Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap Kompetensi Daya Saing bagi perusahaan	Perusahaan Manufaktur
6	<i>Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance</i> López et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran Organisasi • Kemampuan Inovasi • Daya Saing • Kinerja Keuangan 	SEM	Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, Kemampuan Inovasi dan Daya Saing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan	Perusahaan Manufaktur
7	<i>The Effects Of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness</i> Lee, T. Shang & Tsai, H. Ju (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Market orientation</i> • <i>Learning orientation</i> • Kinerja bisnis 	SEM	<i>Market orientation</i> dan <i>learning orientation</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis secara langsung (<i>direct effect</i>) maupun tidak langsung (<i>indirect effect</i>).	Perusahaan Manufaktur

Lanjutan Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Objek Penelitian
8.	<i>Assessing the Learning Culture and Performance of Educational Institutions, Performance Improvement</i> Kumar (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran tingkat Organisasi • Pembelajaran tingkat tim • Pembelajaran tingkat individu • Kinerja Keuangan 	SEM	Pembelajaran tingkat organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan pengetahuan. Pembelajaran tingkat tim (kelompok) hanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengetahuan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Sedangkan pembelajaran tingkat individu hanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengetahuan.	Perguruan Tinggi Swasta
9	<i>Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context</i> Khandekar, A. & A. Sharma, 2006	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran Organisasi • Kinerja Keuangan 	Anova	Pembelajaran Organisasi dengan melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan	Perusahaan Manufaktur
10	<i>Learning Capability and Business Performance: a Non-Financial and Financial Assessment</i> Prieto and Revilla (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran organisasi • Kinerja keuangan • Kinerja non keuangan 	SEM	Pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan. Kemampuan pembelajaran organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja keuangan melalui kinerja non keuangan.	Perusahaan Manufaktur

Lanjutan Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Objek Penelitian
11	<i>Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures.</i> Farrel (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Market orientation</i> • <i>Learning organization</i> • Kinerja perusahaan 	Anova	Perusahaan dengan kinerja yang rendah akan cenderung meningkatkan <i>market orientation</i> dan <i>learning organization</i> sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan	Perusahaan manufaktur
12	<i>Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective</i> Zhou, et al (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pelanggan • Keunggulan kompetitif • Inovasi • Diferensiasi pasar 	Anova	Semakin besar Orientasi Pelanggan, semakin banyak perusahaan yang mampu mengembangkan keunggulan kompetitif berdasarkan inovasi dan diferensiasi pasar	Perusahaan manufaktur
13	<i>The impact of internal and external market orientations on firm performance</i> <i>Lings, Ian and Greenley,</i> Gordon (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pasar • Keberhasilan Pemasaran eksternal 	Anova	Ada hubungan yang signifikan antara Orientasi Pasar dengan keberhasilan pemasaran eksternal (orientasi pasar, kinerja, keuangan dan pelanggan kepuasan).	Perusahaan Manufaktur
14	<i>Strategic Positioning for Sustainable Competitive Advantage: An Organizational Learning Approach</i> Njuguna, I. Jhon (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran Organisasi • Keunggulan kompetitif 	Analisis dan integrasi teori	Melalui Pembelajaran Organisasi, perusahaan dapat mengembangkan sumber daya pengetahuan dan kemampuan (modal manusia serta modal organisasi) menciptakan nilai yang menyebabkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.	Perusahaan Manufaktur

Lanjutan Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Objek Penelitian
15	<i>Meditation, learning, organizational innovation and performance</i> Ho. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran • Inovasi Organisasi • Kinerja 	SEM	Pembelajaran memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap Inovasi Organisasi, dan Inovasi Organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja	Perusahaan Manufaktur
16	<i>Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?</i> Kumar, et al (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi Pasar • Kinerja Bisnis 	Anova	Orientasi Pasar memiliki efek positif terhadap kinerja bisnis baik dalam jangka pendek dan jangka panjang	Perusahaan Manufaktur
17	<i>The Effect of Orientation Learning On Competitive Advantage Through Innovation: Study On Small and Medium Enterprises</i> Suliyanto (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi Pembelajaran • Inovasi • Keunggulan kompetitif 	SEM	Orientasi Pembelajaran memiliki efek positif pada inovasi teknis dan inovasi administratif, inovasi teknis memiliki efek positif pada keunggulan kompetitif, namun inovasi administrasi tidak memiliki efek positif pada keunggulan kompetitif.	UMKM
18	<i>The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance</i> Majeed (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Keunggulan Kompetitif perusahaan • Kinerja 	Korelasi	Terdapat hubungan antara keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerjanya. Dimana keuntungan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif mampu memperoleh atau mencapai keuntungan yang tinggi.	Perusahaan Manufaktur

Lanjutan Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Objek Penelitian
19	<i>The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research from Turkish Logistics Sector</i> Eris, E. Deniz (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi Pasar, • Orientasi Belajar • Inovatif • Kinerja 	SEM	Perusahaan-perusahaan di sektor logistik di Turki yang berorientasi pasar, berorientasi belajar, dan inovatif memberikan kontribusi yang efektif terhadap peningkatan kinerja	Perusahaan Logistik
20	<i>Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance.</i> Agha, S dan Alrubaiee, L (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi inti, keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi. 	SEM	Kompetensi inti memiliki dampak yang kuat dan positif terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja, keunggulan kompetitif organisasi juga memiliki dampak yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi.	Industri Cat
21	<i>The relationship between organizational learning and financial performance of branches of Refah Bank of Mazandaran: A case study.</i> Chaman F(2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran Organisasi • Kinerja Keuangan 	Uji Pearson, Uji Kruskal-Wallis dan Persamaan regresi	Adanya hubungan yang bermakna antara Pembelajaran Organisasi dan kinerja keuangan dan dampak Pembelajaran Organisasi terhadap kinerja keuangan.	Bank

(Sumber: Data diolah)



BAB III

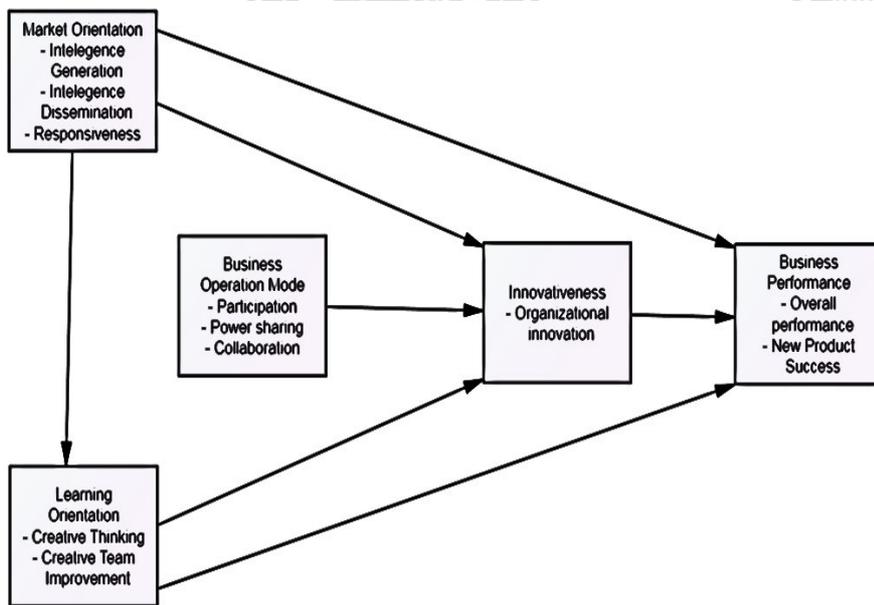
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

Model penelitian dalam disertasi ini dikembangkan berdasarkan kajian teori manajemen strategi beserta beberapa hasil penelitian yang relevan.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan tujuan penelitian ini antara lain:

Shang dan Ju (2005) melakukan kajian tentang *The Effects Of Business Operation Mode On Market Orientation, Learning Orientation And Innovativeness.*

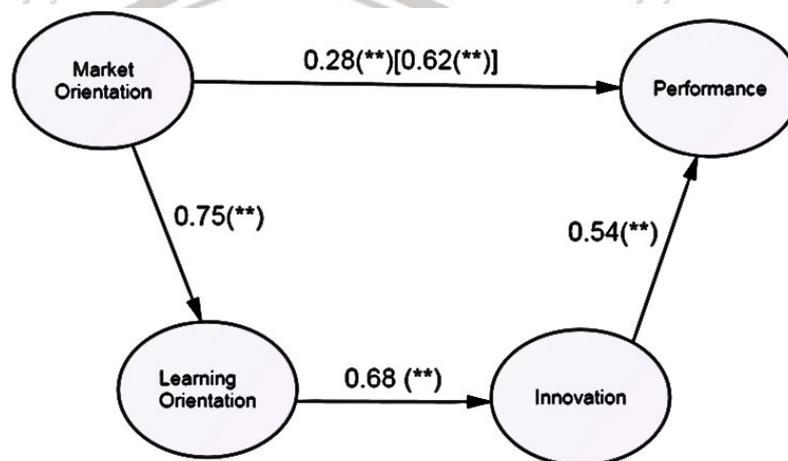


Sumber : Shang dan Ju (2005)

Gambar 3.1 *The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation, and Innovativeness.*

Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa *market orientation* dan *learning orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis secara langsung (*direct effect*) maupun tidak langsung (*indirect effect*).

Deniz (2012) melakukan kajian tentang *The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research from Turkish Logistics Sector*.

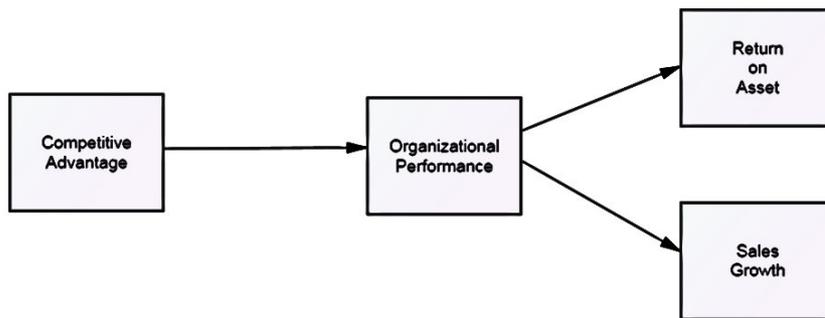


Sumber : Deniz (2012)

Gambar 3.2 *The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research from Turkish Logistics Sector.*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan di sektor logistik di Turki yang berorientasi pasar, berorientasi belajar, dan inovatif memberikan kontribusi yang efektif terhadap peningkatan kinerja.

Majeed (2011) melakukan kajian tentang *The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance*.

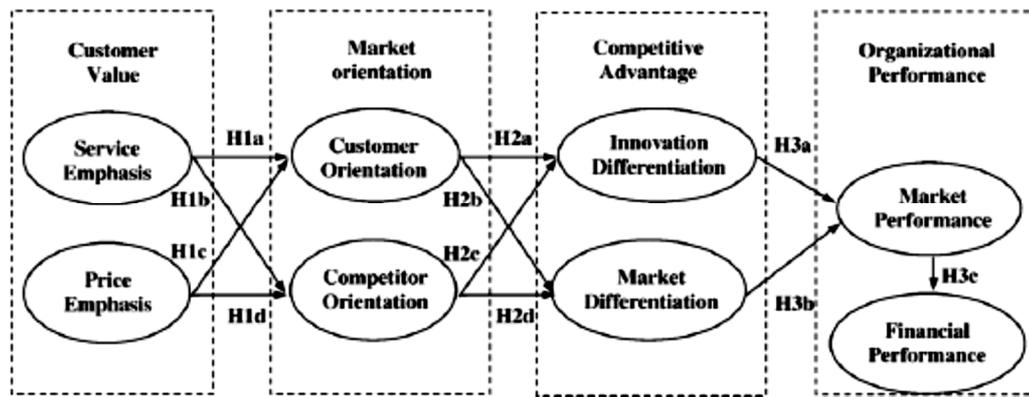


Sumber : Majeed (2011)

Gambar 3.3 *The Impact of Competitive Advantage on Organizational and Performance.*

Hasil kajian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan antara keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerjanya. Dimana keuntungan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif mampu memperoleh atau mencapai keuntungan yang tinggi.

Zhou, Kevin dan Zheng (2009) melakukan kajian tentang *Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance.*



Sumber : Zhou, Kevin dan Zheng (2009)

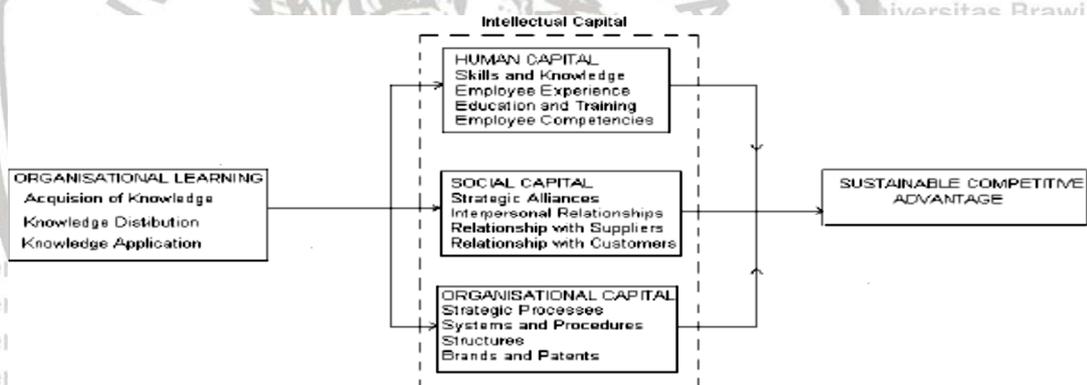
Gambar 3.4 *Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance.*

Temuan ini menunjukkan bahwa jika perusahaan memandang pelanggan sebagai penilai layanan, perusahaan lebih cenderung untuk mengadopsi Orientasi Pesaing, jika perusahaan menganggap pelanggan adalah harga

sensitif, maka perusahaan cenderung untuk mengembangkan Orientasi Pesaing.

Selain itu, semakin besar Orientasi Pelanggan, semakin banyak perusahaan yang mampu mengembangkan Keunggulan Kompetitif berdasarkan Inovasi dan Diferensiasi Pasar. Sebaliknya, Orientasi Pesaing memiliki efek negatif pada Keunggulan Diferensiasi suatu perusahaan. Akhirnya, Inovasi dan Keunggulan Diferensiasi Pasar menyebabkan Kinerja Pasar yang lebih besar (misalnya, persepsi kualitas, kepuasan pelanggan) dan pada gilirannya, meningkatkan Kinerja Keuangan (misalnya, keuntungan, pangsa pasar)

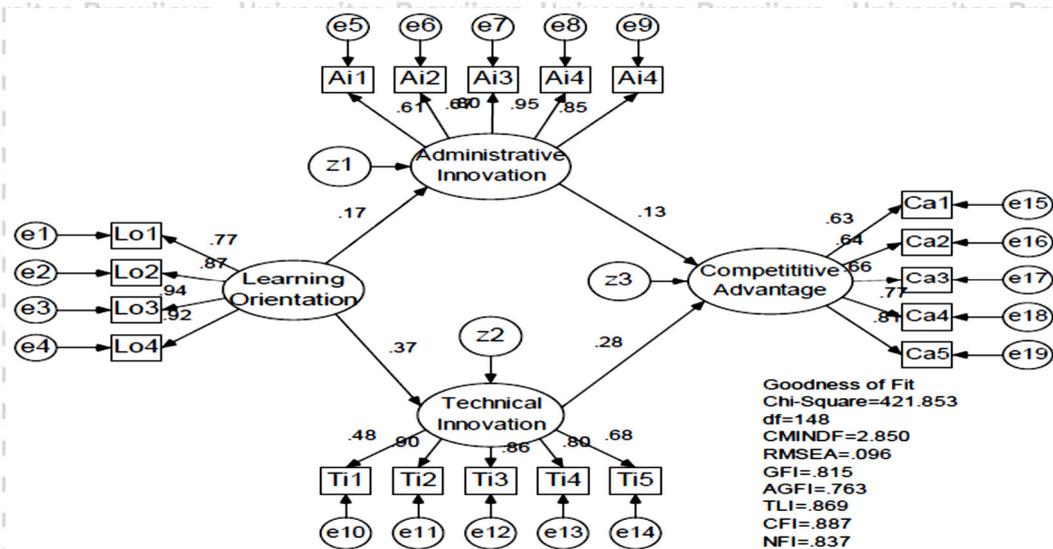
Jhon (2009) melakukan kajian tentang *Strategic Positioning for Sustainable Competitive Advantage: An Organizational Learning Approach*.



Sumber : Jhon (2009)

Gambar 3.5 Strategic Positioning for Sustainable Competitive Advantage: An Organizational Learning Approach.

Kajian ini mengeksplorasi dan membahas peran Pembelajaran Organisasi dalam membantu perusahaan bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kajian ini menyimpulkan bahwa, melalui Pembelajaran Organisasi, perusahaan dapat mengembangkan sumber daya pengetahuan dan kemampuan (modal manusia serta modal organisasi) yang menciptakan nilai yang pada gilirannya menyebabkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



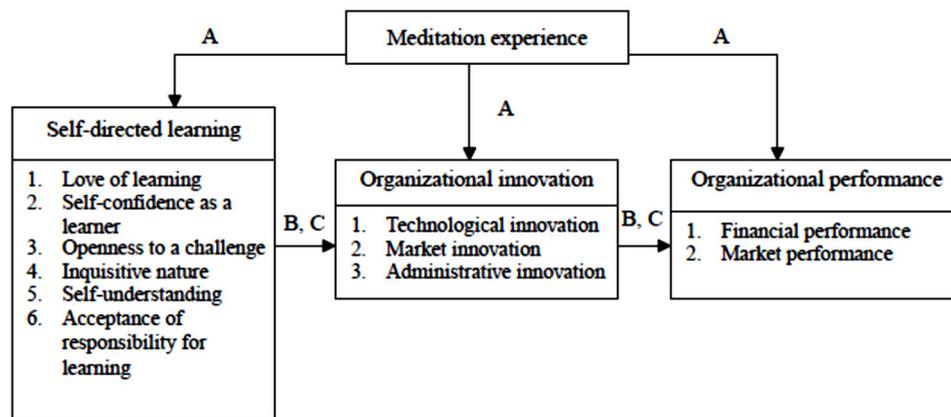
Sumber : Suliyanto (2011)

Gambar 3.6 *The Effect of Orientation Learning on Competitive Advantage Through Innovation: Study on Small and Medium Enterprises.*

Suliyanto (2011) melakukan kajian tentang *The Effect Of Orientation Learning On Competitive Advantage Through Innovation: Study On Small And Medium Enterprises.*

Kajian penelitian ini menunjukkan bahwa Orientasi Pembelajaran memiliki efek positif pada inovasi teknis dan inovasi administratif, inovasi teknis memiliki efek positif pada Keunggulan Kompetitif, namun inovasi administrasi tidak memiliki efek positif pada Keunggulan Kompetitif.

Ho (2010) melakukan kajian tentang *Meditation, Learning, Organizational Innovation and Performance.*

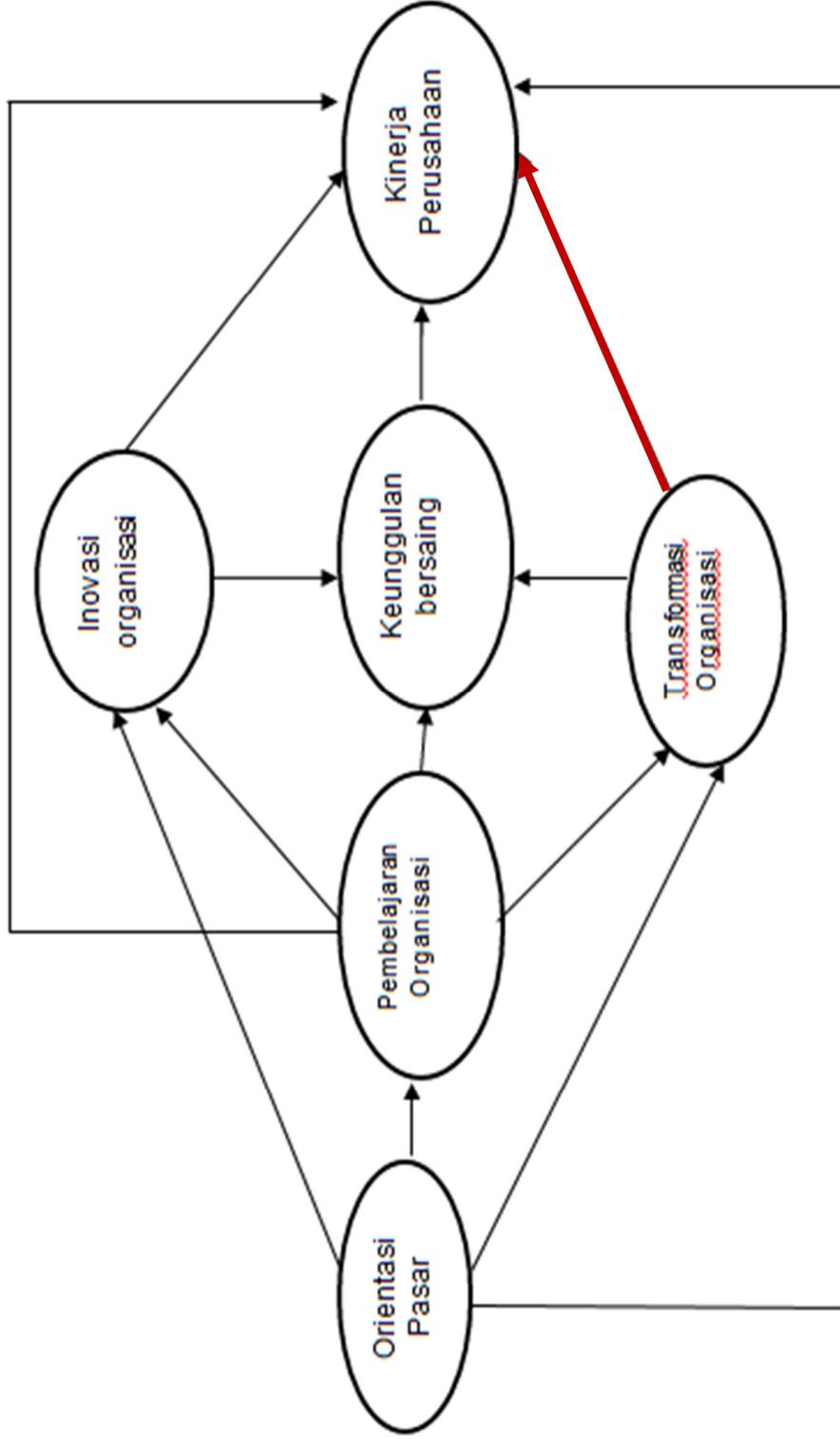


Sumber : Ho (2010)

Gambar 3.7 Meditation, Learning, Organizational Innovation and Performance.

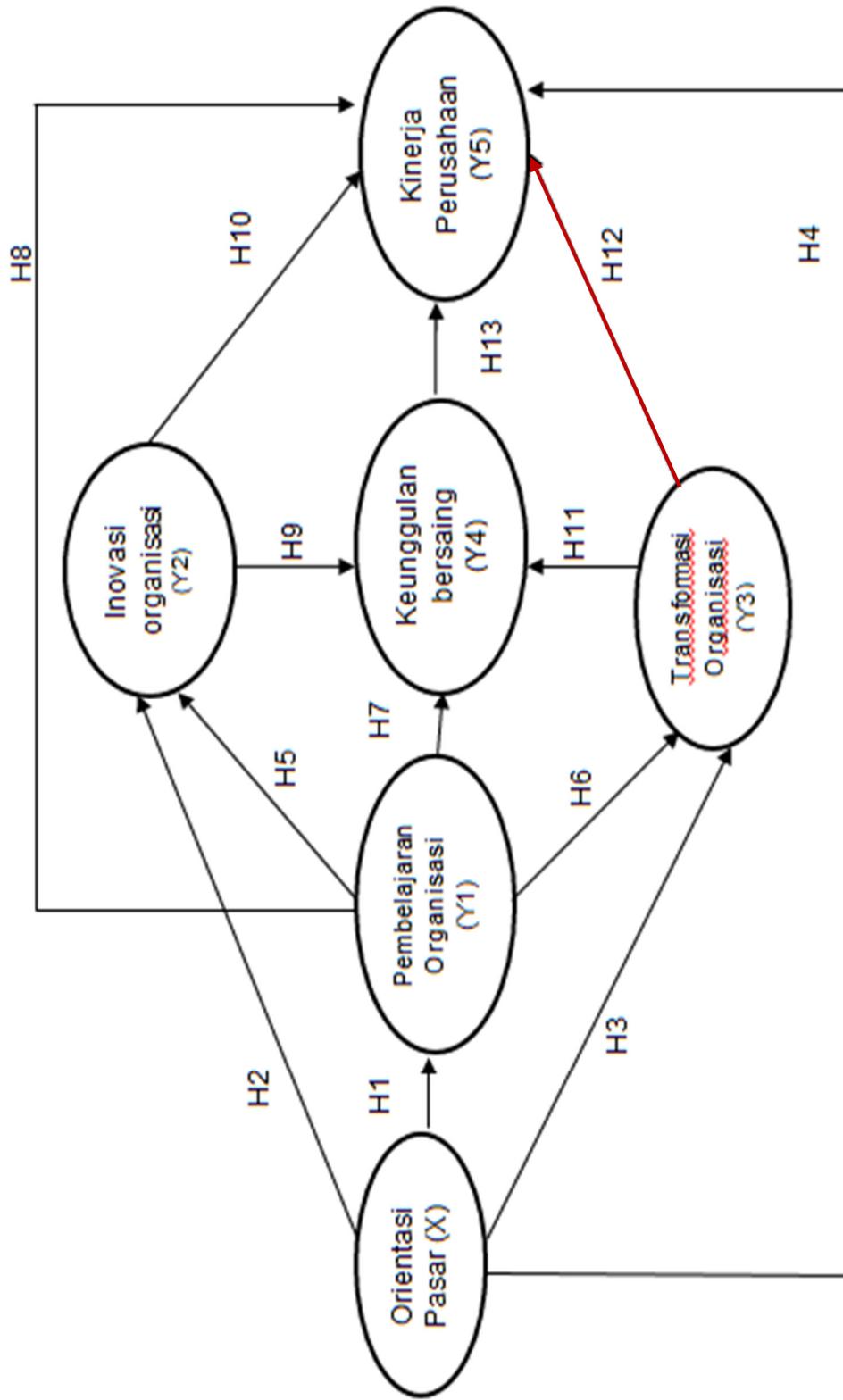
Temuan penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap Inovasi Organisasi, dan Inovasi Organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil kajian empiris terdahulu, menunjukkan adanya keberagaman variabel yang mempengaruhi Kinerja Organisasi dan belum terpadu dalam satu model. Berdasarkan hal tersebut, ada celah untuk dilakukan penelitian kembali. Dari uraian yang disampaikan, maka model penelitian ini digambarkan pada Gambar 3.8 dan 3.9 berikut ini :



Gambar 3.8. Model Konseptual

Keterangan:  Model Kebaruan Penelitian



Gambar 3.9. Model Hipotesis Penelitian

Keterangan: → Model Kebaruan Penelitian

Berikut ini adalah tabel yang menjelaskan seluruh hipotesis dari hubungan kelima variabel dan referensi pendukungnya.

Tabel 3.1. Matrik Hipotesis dan Referensi Pendukung

Hipotesis	Pernyataan	Dukungan Teori	Penelitian terdahulu
H1	Orientasi Pasar berpengaruh signifikan pada Pembelajaran Organisasi	Despande dan Webster (1998)	Licen (2002)
H2	Orientasi Pasar berpengaruh signifikan pada Inovasi Organisasi	Despande dan Webster (1998)	Eris dan Deniz (2012), Lee (2005), Lin (2008), Suliyanto dan Rahab (2011), Damanpour dan Evan (1984), Han (1998) dan Ho (2010).
H3	Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Transformasi Organisasi	Barney (1991) dan Licen (2002)	Despande dan Webster (1998)
H4	Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan	Barney (1991)	Lings, Ian dan Greenley, Gordon (2009), Kumar, et al (2011) serta Sector Eris, E. Deniz (2012).
H5	Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Organisasi	Robbins (1990) dan Hurley (2003)	Mills dan Friesen (1992), Therin (2002), Suliyanto dan Rahab (2011), Damanpour dan Evan (1984), Ho (2010), dan Deniz (2012).

Lanjutan Tabel 3.1. Matrik Hipotesis dan Referensi Pendukung

Hipotesis	Penyataan	Dukungan Teori	Penelitian terdahulu
H6	Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Transformasi Organisasi	Robbins (1990) dan Liden (2002)	Mills dan Friesen (1992), Robbins (2006) dan Liden (2002)
H7	Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing	Robbins (1990) dan Hollensen (2011)	Liden (2002), Li (2000) dan Majeed (2011).
H8	Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan	Robbins (1990) dan Porter (1993)	Senge (1990), Khandekar dan Sharma (2006), Prieto dan Revilla (2006) dan Farrel (2008)
H9	Inovasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing	Drodge dan Vickery (1993)	Liden (2002), Li (2000) dan Majeed (2011).
H10	Inovasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan		Hall (dalam Hitt, 1997), Porter (1990), Hurley (2003), Damanpour dan Evan (1984), Ho (2010) dan Deniz (2012)
H11	Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing	Webster dalam Armstrong (2003)	Liden (2002), Li (2000) dan Majeed (2011).
H12	Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan	Robbins (2006)	-
H13	Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan	Porter (1989, 1994), Ma (1999) dan Bharawadj (1993)	Nichols (1983), Droge dan Vickery (1994), Bharadwaj (1993), Suliyanto (2011), Li (2000) dan Majeed (2011).

(Sumber: Penelitian Terdahulu)

3.2. Hipotesis Penelitian

Penelitian pada dasarnya adalah usaha untuk mencari atau mengumpulkan data dan informasi yang akan digunakan untuk menguji suatu hipotesis. Seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (1992) bahwa “hipotesis adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar kerja serta paduan verifikasi. Atau dengan kata lain hipotesis adalah keterangan yang sementara dari hubungan-hubungan fenomena yang kompleks.” Sedangkan menurut Sugiyono (2002) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, sehingga dapat dikatakan bahwa suatu hipotesis yang dikemukakan nantinya bukanlah suatu jawaban yang benar secara mutlak, tetapi dipakai sebagai jalan untuk mengatasi permasalahan yang ada, dan masih harus dibuktikan kebenarannya.

3.2.1. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Pembelajaran Organisasi

Pembuktian hipotesis ini didasarkan pada hasil kajian empiris tentang pengaruh Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi. Orientasi Pasar merupakan sebuah filosofi bisnis dan proses perilaku pengelola bisnis. Dipandang sebagai filosofi, sebab Orientasi Pasar merupakan pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu (Despande & Webster, 1998). Perusahaan yang menerapkan Orientasi Pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk melakukan Transformasi dalam menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Mills dan Friesen (1992) mengungkapkan bahwa Pembelajaran Organisasi harus memiliki sebuah mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi. Lebih lanjut Robbins (2006) menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Liden (2002), menyatakan Transformasi Organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan Transformasi Organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi

3.2.2. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi Organisasi

Pembuktian hipotesis ini didasarkan pada hasil kajian empiris tentang pengaruh Orientasi Pasar terhadap Inovasi Organisasi. Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap produk inovatif melalui koordinasi antara fungsi, kondisi ini dapat dimengerti karena dengan adanya koordinasi antar fungsi pemasaran dengan fungsi lain didalam proses akan menimbulkan satu pemahaman yang sama tentang kebutuhan dari pelanggan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Organisasi

3.2.3. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Transformasi Organisasi

Pembuktian hipotesis ini didasarkan pada hasil kajian empiris tentang pengaruh Orientasi Pasar terhadap Transformasi Organisasi dan pengaruh Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan.

Lebih lanjut Robbins (2006) menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Liden (2002), menyatakan Transformasi Organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan Transformasi Organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Transformasi Organisasi

3.2.4. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil temuan penelitian Kumar (2011) menunjukkan bahwa Orientasi Pasar memiliki efek positif terhadap kinerja bisnis baik dalam jangka pendek dan jangka panjang. Hasil senada diungkapkan Baker dan Sinkula (1999) bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Lee (2005) menunjukkan bahwa *market orientation* dan *learning orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Farrel (2008) mengkonfirmasi bahwa perusahaan dengan kinerja yang rendah akan cenderung meningkatkan *market orientation* dan *learning organization* sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

3.2.5. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi

Pembuktian hipotesis ini didasarkan pada hasil kajian empiris tentang Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Organisasi. Lee (2005), Lin (2008) dan Suliyanto dan Rahab (2011) membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi.

Damanpour dan Evan (1984) menerapkan model *dual core* dari "Manajemen inovasi" dan "inovasi teknologi" untuk memverifikasi pengaruh inovasi terhadap kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua inovasi manajemen dan teknologi inovasi berpengaruh positif pada kinerja inovasi dan kedua jenis inovasi juga memiliki pengaruh terhadap satu sama lain, dan sebagai konsekuensinya menghasilkan efek sinergis positif pada kinerja. Ho (2010) menunjukkan bahwa Inovasi Organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Hasil yang sama ditunjukkan oleh Eris, E. Deniz (2012) bahwa perusahaan-perusahaan di sektor logistik di Turki yang berorientasi pasar, berorientasi belajar, dan inovatif memberikan kontribusi yang efektif terhadap peningkatan kinerja.

Begitu juga, Han (1998) mengatakan bahwa Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap Inovasi Organisasi, akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan melalui inovasi sebagai variabel *intervening*. Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap produk inovatif melalui koordinasi antara fungsi, kondisi ini dapat dimengerti karena dengan adanya koordinasi antar fungsi pemasaran dengan fungsi lain didalam proses akan

menimbulkan satu pemahaman yang sama tentang kebutuhan dari pelanggan .

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Organisasi

3.2.6. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Transformasi Organisasi

Mills dan Friesen (1992) mengungkapkan bahwa Pembelajaran Organisasi harus memiliki sebuah mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi. Lebih lanjut Robbins (2006) menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Liden (2002), menyatakan Transformasi Organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan Transformasi Organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Transformasi Organisasi

3.2.7. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing

Pemanfaatan sumberdaya secara optimal akan membuat organisasi usaha mempunyai keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Barney (1991) untuk meraih daya saing dan keuntungan yang berkelanjutan maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari

semua sumber daya yang dimiliki melalui pembelajaran. Marquardt (1996) menyatakan agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya. Kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya merupakan sumber Keunggulan Bersaing yang berkelanjutan (deGeus, 1988). Chaston dan Badger (1999) menyatakan bahwa Pembelajaran Organisasi merupakan antededen dari kompetensi daya saing organisasi. Wang dan Lo (2003) menemukan secara empirik bahwa Pembelajaran Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi daya saing, demikian pula dengan López (2005) menemukan bahwa terdapat pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap kemampuan inovasi dan daya saing perusahaan. Hasil penelitian Li (2000) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara Keunggulan Bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Majeed (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara Keunggulan Kompetitif perusahaan dan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

3.2.8. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Pembelajaran Organisasi adalah proses berkelanjutan dan mentransformasikan dirinya kedalam kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan dan Pembelajaran Organisasi dianggap sebagai salah

satu komponen strategis dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang (Senge, 1990). Khandekar dan Sharma (2006) menunjukkan bahwa Pembelajaran Organisasi, melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Prieto dan Revilla (2006) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan. Farrel (2008) mengkonfirmasi bahwa perusahaan dengan kinerja yang rendah akan cenderung meningkatkan *market orientation* dan *learning organization* sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₈ : Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

3.2.9. Pengaruh Inovasi Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing

Nichols (1983) mengungkapkan bahwa inovasi mengacu kepada ide, obyek atau praktek sesuatu yang baru oleh seseorang atau sekelompok orang yang bermaksud untuk memperbaiki tujuan yang diharapkan. Droge dan Vickery (1994) menemukan bukti bahwa adanya hubungan yang kuat antara perusahaan-perusahaan yang mendesain produknya dengan baik dan mau melakukan inovasi terhadap produk tersebut dengan keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Hasil penelitian yang sama juga dikemukakan oleh Bharadwaj (1993) yang mengemukakan bahwa kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi terhadap produk-produknya akan menjaga produk tersebut tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Suliyanto

(2011) menunjukkan bahwa inovasi teknis memiliki efek positif pada keunggulan kompetitif, namun inovasi administrasi tidak memiliki efek positif pada keunggulan kompetitif. Dengan demikian, inovasi dapat dijadikan sebagai sumber dari keunggulan bersaing perusahaan. Hasil penelitian Li (2000) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Majeed (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₉ : Inovasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

3.2.10. Pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Inovasi memainkan peran penting dalam keberhasilan suatu perusahaan. Inovasi, seperti pengenalan proses, produk, atau ide baru dalam organisasi, yang relevan dengan kemampuan perusahaan untuk terlibat dalam inovasi (Hurley, 2003). Derajat inovasi adalah salah satu faktor penting yang berdampak pada kinerja bisnis (Porter, 1990). Adanya hubungan yang jelas antara inovasi dengan perolehan keuntungan di atas rata-rata, banyak perusahaan tertarik mempelajari bagaimana menghasilkan inovasi dan mengelola proses inovasi tersebut dengan efektif (Porter, 1990). Dalam industri, dimana lingkungan yang dinamis telah menjadi kenyataan hidup, inovasi terkait erat dengan keefektifan organisasi (Robbins, 1990). Damanpour dan Evan (1984) menerapkan model *dual core* dari "Manajemen inovasi" dan "inovasi teknologi" untuk memverifikasi pengaruh inovasi terhadap kinerja. Hasilnya menunjukkan

bahwa kedua inovasi manajemen dan teknologi inovasi berpengaruh positif pada kinerja inovasi dan kedua jenis inovasi juga memiliki pengaruh terhadap satu sama lain dan sebagai konsekuensinya menghasilkan efek sinergis positif pada kinerja. Ho (2010) menunjukkan bahwa Inovasi Organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Hasil yang sama ditunjukkan oleh Eris (2012) bahwa perusahaan-perusahaan di sektor logistik di Turki yang berorientasi pasar, berorientasi belajar, dan inovatif memberikan kontribusi yang efektif terhadap peningkatan kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₁₀ : Inovasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

3.2.11. Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing

Licen (2002), menyatakan Transformasi Organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan Transformasi Organisasi. Transformasi Organisasional pada dasarnya merubah struktur agar organisasi menjadi lebih fleksibel dan lebih sedikit tingkat hirarki. Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi diperlukan perubahan praktek manajemen manusia. Hasil penelitian Li (2000) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara Keunggulan Bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Majeed (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₁₁ : Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

3.2.12. Pengaruh Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Transformasi sebagai suatu proses perubahan dari suatu kondisi ke kondisi lain untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Transformasi Organisasi akan membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru. Robbins (2006) menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₁₂ : Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

3.2.13. Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan

Licen (2002), menyatakan Transformasi Organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan Transformasi Organisasi. Transformasi Organasional pada dasarnya merubah struktur agar organisasi menjadi lebih fleksibel dan lebih sedikit tingkat hirarki. Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi diperlukan perubahan praktek manajemen manusia. Hasil penelitian Li (2000) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara Keunggulan Bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Majeed (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara

keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₁₃ : Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan



BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini tergolong rancangan penelitian kuantitatif yang diarahkan untuk menguji teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel penelitian diukur dengan menggunakan instrumen penelitian sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik (Creswell, 2010). Paradigma penelitian ini tergolong *Post-Positivism Paradigm* yang bercirikan determinasi, reduksionisme, observasi dan pengujian empiris serta verifikasi teori (Creswell, 2010). Tujuan penelitian ini secara garis besar adalah pengujian pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Hal ini dimaksudkan untuk menguji beberapa hipotesis yang telah diajukan dengan tetap bersandar pada kajian teori yang telah dibangun peneliti. Oleh karena itu jenis penelitian yang sesuai dengan tujuan dan hipotesis tersebut adalah penelitian kausalitas.

Penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa variabel (Ferdinand, 2006). Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab-akibat antar beberapa situasi yang digambarkan dalam model penelitian dan atas dasar itu kemudian ditarik sebuah kesimpulan umum. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah hipotesis kausalitas.

Lincoln dan Guba (1985 dalam Moleong, 2004) menyatakan bahwa dalam paradigma positivisme terdapat kenyataan tunggal, nyata terbagi-bagi dalam

variabel bebas dan proses yang dapat diteliti secara terpisah dari yang lainnya, selanjutnya dikatakan bahwa setiap tindakan / kenyataan dapat diterangkan sebagai hasil atau akibat dari suatu sebab sesungguhnya yang mendahului akibat tersebut secara sementara (atau kemungkinan terjadi bersama-sama), generalisasi atas dasar bebas waktu dan bebas konteks dimungkinkan. Sugiyono (2010) menyatakan yang hampir sama dengan pendapat sebelumnya bahwa filsafat positivistik memandang realitas / gejala / fenomena itu dapat diklasifikasikan relatif tetap, konkrit, teramati, terukur dan hubungan gejala bersifat sebab akibat.

Jenis penelitian yang akan dilakukan juga merupakan penelitian survey.

Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat bantu yang pokok (Singarimbun, 1999). Metode ini disebut juga *questionnaire method*, karena untuk memperoleh data tersebut biasanya diajukan serangkaian pertanyaan-pertanyaan yang tersusun dalam suatu daftar. Secara lebih ringkas desain yang dirancang dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Berdasarkan data yang dianalisis dalam penelitian ini, penelitian ini dapat dikategorikan dalam jenis penelitian observasional, di mana peneliti berupaya untuk melakukan observasi terhadap fenomena yang ada tanpa melakukan intervensi dan manipulasi atas fenomena yang diamati. Obyektifitas dari peneliti diperlukan untuk memperoleh hasil observasi yang valid atas suatu fenomena sebagai salah satu bentuk realitas objektif.
2. Berdasarkan model analisa data, penelitian ini dikategorikan dalam penelitian eksplanatori. Penelitian analitis dilakukan untuk menganalisis unit data yang muncul dari fenomena, dalam hal ini pengambilan sampel untuk

digeneralisasi dalam populasi. Dalam penelitian analitis model pendekatan yang digunakan adalah pengujian hipotesis. Serangkaian hipotesis yang diajukan dalam penelitian dianalisis untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis tersebut.

4.2. Lokasi Penelitian

Bank BNI mempunyai Kantor Wilayah sebanyak 15 serta 169 Kantor Cabang diseluruh Indonesia. Area Sumatra memiliki 3 Kantor Wilayah yaitu Kantor Wilayah Medan dengan 18 Kantor Cabang, Kantor Wilayah Padang dengan 13 Kantor Cabang dan Kantor Wilayah Palembang dengan 13 Kantor Cabang. Area Jawa memiliki 7 Kantor Wilayah yaitu Kantor Wilayah Jakarta Senayan dengan 7 Kantor Cabang, Kantor Wilayah Jakarta Kota dengan 6 Kantor Cabang, Kantor Wilayah Jakarta Bumi Serpong Damai dengan 7 Kantor Cabang, Kantor Wilayah Jakarta Kemayoran dengan 8 Kantor Cabang, Kantor Wilayah Bandung dengan 9 Kantor Cabang, Kantor Wilayah Semarang dengan 17 Kantor Cabang dan Kantor Wilayah Surabaya dengan 20 Kantor Cabang. Area Kalimantan memiliki 1 Kantor Wilayah yaitu Kantor Wilayah Banjarmasin dengan 18 Kantor Cabang. Area Sulawesi memiliki 2 Kantor Wilayah yaitu Kantor Wilayah Makasar dengan 10 Kantor Cabang dan Kantor Wilayah Manado dengan 9 Kantor Cabang. Area Bali dan Nusa Tenggara memiliki 1 Kantor Wilayah yaitu Kantor Wilayah Denpasar dengan 9 Kantor Cabang. Sedangkan area Papua memiliki 1 Kantor Wilayah yaitu Kantor Wilayah Papua dengan 5 Kantor Cabang.

Lokasi penelitian ini adalah seluruh Kantor Wilayah Indonesia dengan lingkup penelitian mencakup seluruh Kantor Cabang BNI yang berjumlah 169. Obyek yang diteliti adalah karyawan BNI di level Pimpinan Cabang. Hal ini

beralasan karena variabel yang diteliti hanya bisa terobservasi pada kelompok ini.

4.3 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Ferdinand (2006) adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena hal ini dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Bagian ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand,2006).

Populasi dalam penelitian ini adalah Pimpinan Cabang PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. diseluruh Indonesia yang terdiri dari 169 Pimpinan Cabang. Dinamika kinerja bisnis PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. diketahui secara pasti olah unsur Pimpinan Cabang . Metode pengambilan sampel dilakukan dengan sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2006) sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, pertimbangannya adalah jumlah populasi dapat teridentifikasi dan terjangkau. Dengan demikian, dalam penelitian ini diambil sampel sebanyak 169 Pimpinan cabang PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. diseluruh Indonesia.

Tabel 4.1. Kantor Cabang BNI di Indonesia dan Wilayah di Indonesia

No	Cabang	Alamat
Wilayah Medan		
1	Medan	Jl. Pemuda No.12
2	Meulaboh	Jl. Imam Bonjol, Nomor28
3	Padang Sidempuan	Jl.Patrice Lumumba 1 No.55
4	Pematang Siantar	Jl. Merdeka No. 31
5	Rantau Prapat	Jl. Jend. A. Yani No. 62
6	Sibolga	Jl. Letjen. S. Parman No. 34
7	Sigli	Jl. Prof. A. Majid Ibrahim No. 6
8	Tebing Tinggi	Jl Dr.Soetomo No.32
9	Usu Medan	Jl.Dr. T Mansur No.9
10	Banda Aceh	Jl. Kha Dahlan No111 Merduati
11	Balige	Jl.Patuan Nagari No.101
12	Gunung Sitoli	Jl.Imam Bonjol No.40 Pulau Nias
13	Kaban Jahe	Jl.Veteran No.31
14	Kuala Tanjung	Jl. Smelter Site Asahan
15	Langsa	Jl.Jenderal Ayani No.50
16	Lhokseumawe	Jl.Merdeka No.72 D
17	Bireun	Bireun
18	Tanjung Balai Asahan	Jl. Gereja No.20
Wilayah Padang		
19	Padang	Jl. Proklamasi No. 45
20	Dumai	Komplek Ruko Bukit Damai Indah Blok I No. 7-8
21	Bukittinggi	Jl.Perintis Kemerdekaan No.15
22	Payakumbuh	Jl.Soekarno Hatta No.86
23	Batam	Jl. Imam Bonjol No. 23
24	Rengat	Jl. Letjen S. Parman No. 55 & 57
25	Pekanbaru	Jl.Jend.Sudirman No.119
26	Selat Panjang	Jl. Merdeka No.128
27	Solok	Jl. Kh. Ahmad Dahlan No. 99
28	Tanjung Pinang	Jl.Teuku Umar No.630
29	Tembilahan	Jl.Jend.Sudirman No.78
30	Sungai Penuh	Jl. Achmad Yani No. 16
31	Tanjung Balai Karimun	Jl. Trikora No. 20

Lanjutan Tabel 4.1. Kantor Cabang BNI di Indonesia dan Wilayah di Indonesia

No	Cabang	Alamat
Wilayah Palembang		
32	Palembang	Jl.Sudirman No.142
33	Bangko	Jl. Jend. Sudirman No. 46
34	Bengkulu	Jl. S. Parman No. 34
35	Jambi	Jl. Dr. Sutomo No. 20
36	Kota Bumi	Jl.Jend Sudirman No.133
37	Lubuk Linggau	Jl. Yos Sudarso No. 288
38	Muara Bungo	Jl. Tayib Rh Komplek Plaza Serunai P37-P39
39	Musi Palembang	Jl. Jend Sudirman No.132
40	Pangkal Pinang	Jl. Jend. Sudirman No. 120
41	Prabumulih	Jl. Jend. Sudirman No. 46
42	Batu Raja	Jl.Sersan Zakaria No.462
43	Tanjung Karang	Jl. Kartini No. 51
44	Kuala Tungkal	Jl. Merdeka No.45
Wilayah Bandung		
45	Bandung	Jl. Asia Afrika No.119
46	Perguruan Tinggi Bandung	Jl. Taman Sari No.80
47	Jl Perintis Kemerdekaan	Jl. Perintis Kemerdekaan No.3
48	Cirebon	Jl. Yos Sudarso No. 3
49	Garut	Jl. Jend. A. Yani No. 57
50	Majalaya	Jl. Raya Laswi No. 215
51	Subang	Jl. Otto Iskandardinata No. 93
52	Sukabumi	Jl. RE. Martadinata No. 63-65
53	Tasikmalaya	Jl. H.Z. Mustofa No. 110
Wilayah Semarang		
54	Semarang	Jl.Mt.Haryono No.16
55	Cepu	Jl. Pemuda No. 76
56	Jepara	Jl. Pemuda No. 11-A
57	Karangayu	Jl. Jend. Sudirman No. 195 - Semarang
58	Kudus	Jl. Jend. A. Yani No. 55
59	Pati	Jl. Panglima Sudirman No. 55
60	Pekalongan	Jl. Imam Bonjol No. 59

Lanjutan Tabel 4.1. Kantor Cabang BNI di Indonesia dan Wilayah di Indonesia

No.	Cabang	Alamat
61	Tegal	Jl.Mayjen.Sutoyo No.50
62	Kebumen	Jl.Pahlawan No.140
63	Magelang	Jl.Pahlawan No.1
64	Purwokerto	Jl.Jend Sudirman No.137
65	Slamet Riyadi Solo	Jl.Slmer Riyadi No.348
66	Surakarta	Jl.Arifin No.2
67	Ugm Jogja	Bulak Sumur Blok H No.24
68	Cilacap	Jl.Jend A. Yani No.32
69	Undip Semarang	Jl.Imam Barjo Sh No.1
70	Yogyakarta	Jl.Trikora No.1
Wilayah Surabaya		
71	Surabaya	Jl.Gubernur Suryo No.36
72	Graha Pangeran	Jl.Achmad Yani No.286, Surabaya,Gedung Graha Pangeran Lt.1-2
73	Gresik	Jl.Veteran No.142
74	Banyuwangi	Jl. Brigjend Katamso No. 46
75	Blitar	Jl.Kenanga No.9
76	Bojonegoro	Jl.Pb Sudirman No.17
77	Jember	Jl.P.B.Sudirman No.9
78	Kediri	Jl.Brawijaya No.17
79	Tulungagung	Jl.P.B.Sudirman No.43
80	Madiun	Jl.Dr.Soetomo No.87
81	Malang	Jl.Jend.Basuki Rahmat No.75-77
82	Pasuruan	Jl. A. Yani No.21
83	Probolinggo	Jl. Suroyo No.06
84	Ponorogo	Jl.Soekarno Hatta No.74
85	Jombang	Jl. KH Wahid Hasyim No. 94
86	Madura	Jl. Kabupaten No.63 Pamekasan.
87	Mojokerto	Jl.Majapahit No.372
88	Sidoarjo	Jl.Jenggolo No. 47 - 51
89	Tanjung Perak	Jl.Perak Timur No.490, Surabaya
90	Tuban	Jl.Basuki Rahmat No.87

Lanjutan Tabel 4.1. Kantor Cabang BNI di Indonesia dan Wilayah di Indonesia

No.	Cabang	Alamat
Wilayah Makasar		
91	Makassar	Jl. Jend.Sudirman No.1
92.	Ambon	Jl. Said Parintah No. 12
93	Bau-Bau	Jl. Kapten Tendean No.2
94	Bulukumba	Jl. Sam Ratulangi No. 1
95.	Kendari	Jl. Dr. Moh. Hatta No.69
96	Mamuju	Jl. Urip Sumoharjo No. 125
97	Mattoangin	Jl.Cendrawasih No.153-155
98	Palopo	Jl.Jend.Sudirman No.11
99	Pare-Pare	Jl. Veteran No. 41
100	Sengkang	Jl. Jend. Sudirman No. 1
Wilayah Denpasar		
101	Denpasar	Jl.Gajah Mada No.30
102	Singaraja	Jl.Ngurah Rai No.48
103	Renon	Jl.Raya Puputan Renon No.27, Renon, Denpasar
104	Bima	Jl. Sultan Hasanuddin No. 4
105	E N D E	Jl.Gatot Subroto No.5
106	Kupang	Jl.Sumatera No.33
107	Mataram	Jl.Langko No.64
108	Maumere	Jl. Gajah Mada No. 87
109	Sumbawa Besar	Jl. Kartini No.10
Wilayah Banjarmasin		
110	Banjarmasin	Jl. Lambung Mangkurat No.31
111	Barabai	Jl. Brigjend. H. Hasan Basri - Pusat Perbelanjaan Murakata Lt.II
112	Balikpapan	Jl.MT Haryono Sungai Nangka
113	Banjar Baru	Jl.Jend A Yani No.21-23
114	Ketapang	Jl.Merdeka No.133
115	Kotabaru Pulau Laut	Jl.Pattimura No.4
116	Pangkalan Bun	Jl.Pangeran Antasari No.123
117	Singkawang	Jl.Yos Sudarso No129
118	Bontang	Jl.MT.Haryono No.3a
119	Muara Teweh	Jl.Yetro Sinseng No. 2-D

Lanjutan Tabel 4.1. Kantor Cabang BNI di Indonesia dan Wilayah di Indonesia

No	Cabang	Alamat
120	Nunukan	Jl. A.Yani No. 5
121	Palangkaraya	Jl. Imam Bonjol No.10 Pahandut
122	Pontianak	Jl.Tanjung Pura No.1
123	Samarinda	Jl. P Sebatik No.01
124	Sampit	Jl. S Parman No.31
125	Sintang	Jl.M.T.Haryono No.14
126	Tanjung Redeb	Jl. S.A. Maulana No. 19 Rt. 25/07
127	Tarakan	Jl.Yos Sudarso No.33
Wilayah Jakarta Senayan		
128	Senayan	Jl. Jend. Gatot Subroto Kav.55, Jakarta Pusat
129	Dukuh Bawah	Jl. Setiabudi, Gedung <i>Chase Plaza</i> Lt. Dasar dan Lt. 2
130	Jakarta Pusat	Jl. Jend. Sudirman Kav.1 , Jakarta Pusat
131	Melawai Raya	Jl. Melawai Raya No. 1 Kebayoran Baru, Jakarta Selatan
132	Menteng	Jl. Menteng Raya No. 76, Jakarta Pusat
133	Pasar Mayestik	Jl. Kyai Maja No.75-76 Kebayoran Baru, Jakarta Selatan
134	Tebet	Jl. Prof. Supomo Sh No. 25 Tebet, Jakarta Selatan
Wilayah Jakarta Kota		
135	Jakarta Kota	Jl.Lada No.1, Jakarta Kota
136	Harmoni	Jl. Gajah Mada No. 3-5 Jakarta Pusat, Komplek Pertokoan Duta Merlin
137	Pecenongan	Jl. Pecenongan No. 52, Jakarta Pusat
138	Roa Malaka	Jl.Roa Malaka Selatan No.23-25 Jakarta Barat
139	Tanjung Priok	Jl.Samping Stasiun Tanjung Priok No.1 , Jakarta Utara
140	Daan Mogot	Jl.Daan Mogot No.234 Jakarta Barat
Wilayah Jakarta Bumi Serpong Damai		
141	Bumi Serpong Damai	Jl. MH.Thamrin Blok L24
142	Bogor	Jl. Ir. H.Juanda No. 52
143	Margonda	Jl.Margonda Raya No.48 Depok
144	Fatmawati	Jl. Rs. Fatmawati Blok 115 D3 Cilandak, Jakarta Selatan
145	Serang	Jl.Veteran No.49
146	Tangerang	Jl.Daan Mogot No.2-4
147	UI Depok	Gedung Baru Balai Sidang Lt. Dasar Kampus Baru UI Depok

Lanjutan Tabel 4.1. Kantor Cabang BNI di Indonesia dan Wilayah di Indonesia

No	Cabang	Alamat
Wilayah Jakarta Kemayoran		
148	Jatinegara	Jl. Jatinegara Timur No. 67, Jakarta Timur
149	Bekasi	Jl. A. Yani No. 15
150	Gambir	Jl. Kebon Sirih No. 51- 53, Jakarta Pusat
151	Jababeka	Jl. Jababeka Raya Kav. A1 B, Desa Pasir Gombang, Kecamatan Cikarang Utara, Kabupaten Bekasi
152	Karawang	Jl. Tuparev No.301, Kel. Nagasari, Kec. Karawang Barat
153	Kelapa Gading	Jl. Boulevard Barat Raya, Kelapa Gading <i>Square, Mall of Indonesia</i> , Ruko Italian Walk Blok B No. 8-9, 51-52 Jakarta Utara
154	Kramat	Jl.Kramat Raya No.154-156, Jakarta
155	Rawamangun	Jl. Pemuda No. 708 - 709 Rawamangun, Jakarta Timur
Wilayah Manado		
156	Manado	Jl. Dotulong Lasut No. 1
157	Gorontalo	Jl. Jend. A. Yani No. 32
158	Kotamobagu	Jl. Suprpto No. 27
159	Luwuk	Jl. A. Yani. No. 51
160	P A L U	Jl. Jend. Sudirman No. 58
161	Parigi	Jl. Trans Sulawesi
162	Tahuna	Jl. Malahasa No. 1
163	Ternate	Jl. Pahlawan Revolusi No. 12-A
164	Toli-Toli	Jl. Usman Binol No. 36 - Toli-Toli
Wilayah Papua		
165	Jayapura	Kompleks Ruko Pasifik Permai
166	Biak	Jl.Ahmad Yani No.14
167	Manokwari	Jl.Merdeka No.44
168	Merauke	Jl.Mandala Raya No.173
169	Sorong	Jl.Jend.A.Yani Ruko Kuda Laut li Petak 3-4

(Sumber: BNI, 2016)

4.4. Responden Penelitian

Responden penelitian ini adalah seluruh Pimpinan Cabang BNI. Dengan asumsi pegawai pada level ini mengetahui dan melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini dengan alasan mereka bertanggung jawab dalam pengelolaan Kantor Cabang BNI, sehingga layak mewakili sebagai responden.

4.5. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

4.5.1. Klasifikasi Variabel

Sesuai dengan kerangka konseptual maka variabel penelitian dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Variabel eksogen, hanya ada satu yaitu Orientasi Pasar yaitu Budaya Organisasi yang efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis.
- b. Variabel endogen ada lima yaitu :
 1. Pembelajaran Organisasi sebagai suatu pemberian kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk belajar karena dengan belajar kemampuan akan meningkat
 2. Inovasi Organisasi sebagai sebuah pengenalan peralatan, sistem, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau sistem administrasi yang baru, atau program perencanaan baru yang diadopsi sebuah organisasi
 3. Transformasi Organisasi yaitu kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan visi dan misi, strategi korporat yang terintegrasi, rencana bisnis, penajaman eksekusi strategi dan peningkatan nilai perusahaan.

4. Keunggulan Bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan.

5. Kinerja Perusahaan sebagai tingkat pencapaian (prestasi) dari organisasi dalam melakukan aktivitasnya pada periode tertentu.

4.5.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel yang berisikan indikator. Adapun variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. **Orientasi Pasar (X₁)** adalah budaya bisnis di Bank BNI untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Orientasi Pasar yaitu Koordinasi Antar Fungsi, Orientasi Pelanggan dan Orientasi Persaingan. Secara operasional, Orientasi Pasar merupakan proses dan aktivitas yang dilakukan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dalam 1) Upaya memahami kebutuhan nasabah 2) Upaya menjamin kepuasan nasabah 3) Mengamati strategi pesaing dibandingkan dengan strategi perusahaan 4) Merespon kompetisi di industri perbankan 5) Sinergi unit kerja dalam perumusan strategi perusahaan; 6) Penguasaan informasi lengkap tentang pasar yang dibagikan ke unit-unit kerja; 7) Kepedulian seluruh unit kerja terhadap pentingnya penciptaan nilai terbaik bagi nasabah.

2. **Pembelajaran Organisasi (Y₁)** adalah salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh Pimpinan Bank BNI dimana atasan secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada setiap bawahan untuk belajar karena dengan belajar kemampuan akan meningkat. Pembelajaran Organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. merupakan kemampuan Pimpinan

dalam: 1) Memberikan kesempatan kepada pegawai melakukan pendidikan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan; 2) Mendukung dialog diantara pegawai sehingga terjadi pertukaran pengetahuan secara efektif; 3) Penerapan pola kerjasama tim untuk mengakses berbagai cara berpikir, berkolaborasi, belajar dan bekerjasama; 4) Penyediaan sistem yang terintegrasi antara pembelajaran dan pekerjaan, sehingga pegawai dapat mengembangkan kapasitasnya; 5) Melibatkan pegawai dalam melaksanakan visi bersama, sehingga pegawai termotivasi mempelajari hal yang menjadi tanggungjawabnya; 6) Menggunakan informasi eksternal untuk menyesuaikan praktek kerja dilingkungan internal perusahaan.

3. **Inovasi Organisasi (Y₂)** adalah pengenalan peralatan, sistem, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau sistem administrasi yang baru, atau program perencanaan baru yang untuk diadopsi oleh Bank BNI yang meliputi *technical innovation*, sistem inovasi, *product/service innovation*, *produk baru*, perubahan fitur dan *process innovation*. Inovasi organisasi merupakan beberapa cara yang dilakukan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dalam: 1) Pengembangan inovasi struktur organisasi 2) pengembangan inovasi sistem informasi perbankan 3) pengembangan produk/jasa yang sudah ada secara berkesinambungan 4) Pengembangan produk/jasa baru 5) pengembangan fitur produk/jasa 6) inovasi proses pelayanan kepada nasabah.

4. **Transformasi Organisasi (Y₃)** merupakan kemampuan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dalam 1) Menetapkan visi, misi dan tata nilai baru sesuai kebutuhan pasar; 2) Penyusunan strategi korporat yang lebih terintegrasi; 3) Pembuatan rencana bisnis dengan kinerja yang terukur; 4)

Penerapan prinsip “*good corporate governance*”; 5) Pengembangan unit bisnis sesuai kondisi pasar; 6) Pengembangan unit organisasi yang efektif; dan 7) Peningkatan nilai perusahaan.

5. **Keunggulan Bersaing (Y_4)** merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dalam hal: 1) menciptakan strategi yang berbeda dengan pesaing; 2) mengimplementasikan strategi perusahaan secara efektif; 3) memproteksi strategi sehingga bank pesaing kesulitan meniru strategi perusahaan; 4) memiliki daya tahan kecocokan (*fitness*) antara strategi perusahaan dengan situasi yang dihadapi.

6. **Kinerja perusahaan (Y_5)** adalah tingkat pencapaian (prestasi) dari Bank BNI dalam melakukan aktivitasnya pada periode tertentu (biasanya satu tahun) yaitu pengukuran kinerja perusahaan dengan 1) Kemampuan memperoleh laba ;2)Indeks Kinerja Pelayanan ;3) Jumlah nasabah. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif bisnis internal tidak dimasukkan sebagai indikator karena telah dijelaskan pada variabel yang lain.

Variabel dalam penelitian ini berjumlah enam, yaitu Orientasi Pasar, Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 4.2. Matrik Operasional Variabel-Variabel Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Item
1	Orientasi Pasar (X) Narver dan Slater (1990)	1. Orientasi Pelanggan	- Upaya memahami kebutuhan nasabah - Upaya menjamin kepuasan nasabah
		2. Orientasi Persaingan	- Pengamatan strategi pesaing dibandingkan dengan strategi perusahaan - Respon terhadap kompetisi di industri perbankan
		3. Koordinasi antar Fungsi	- Sinergi unit kerja dalam perumusan strategi perusahaan - Informasi lengkap tentang pasar (nasabah dan pesaing) dibagikan ke unit kerja. - Seluruh unit kerja peduli terhadap pentingnya penciptaan nilai yang terbaik bagi nasabah
2	Pembelajaran Organisasi (Y ₁) Senge (1990)	1. Sistem Berpikir	- Memberikan kesempatan kepada pegawai melakukan pendidikan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan
		2. Dialog	- Budaya mendukung dialog diantara pegawai sehingga terjadi pertukaran pengetahuan secara efektif
		3. Kerjasama Tim	Menerapkan pola kerjasama tim untuk mengakses berbagai cara berpikir, berkolaborasi, belajar dan bekerjasama
		4. Keahlian Personal	Menyediakan sistem yang terintegrasi antara pembelajaran dan pekerjaan, sehingga pegawai dapat mengembangkan kapasitasnya

Lanjutan Tabel 4.2. Matrik Operasional Variabel-Variabel Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Item
		5. Visi Bersama	Melibatkan pegawai dalam melaksanakan visi bersama, sehingga pegawai termotivasi untuk mempelajari hal yang menjadi tanggungjawabnya
		6. Mentalitas	Menggunakan informasi lingkungan eksternal untuk menyesuaikan praktek kerja dilingkungan internal perusahaan
3	Inovasi Organisasi (Y ₂)	1. <i>Technical Innovation</i>	BNI melakukan inovasi struktur organisasi
	Damanpour (1991)	2.. Sistem Inovasi	Melakukan inovasi sistem informasi perbankan
		3. <i>Product/Service Innovation</i>	Mengembangkan produk/jasa yang sudah ada secara berkesinambungan
		4. Produk baru	BNI membuat produk/jasa baru
		5. Perubahan fitur	BNI melakukan perubahan fitur produk/jasa
		6. <i>Process Innovation</i>	Melakukan inovasi proses pelayanan kepada nasabah
4	Transformasi Organisasi (Y ₃)	1. Visi, Misi, Tata Nilai	Menetapkan Visi, Misi dan Tata Nilai baru berdasarkan kebutuhan pasar
	Amstrong (2003)	2. Strategi korporat	Menyusun strategi korporat yang lebih terintegrasi
		3. Rencana Bisnis	Memiliki rencana bisnis dengan kinerja yang terukur
		4. <i>Good Corporate Governance</i>	Menerapkan prinsip <i>Good Corporate Governance</i>
		5. Pengembangan Unit Bisnis	Mengembangkan unit bisnis sesuai kondisi pasar
		6. Unit Organisasi	Memiliki unit organisasi yang efektif

Lanjutan Tabel 4.2. Matrik Operasional Variabel-Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Item
		7. Peningkatan Nilai Perusahaan	Hasil transformasi meningkatkan nilai perusahaan
5.	Keunggulan Bersaing (Y ₄) Bharadwaj et. al. (1993)	1. Strategi Perusahaan	Memiliki strategi yang berbeda dengan bank pesaing
		2. Implementasi Strategi	Mengimplementasikan strategi perusahaan secara efektif
		3. Proteksi Strategi	Kemampuan memproteksi strategi sehingga bank pesaing kesulitan meniru
		4. Daya Tahan Kecocokan	Memiliki daya tahan kecocokan (fitness) antara strategi perusahaan dengan situasi yang dihadapi
6.	Kinerja perusahaan (Y ₅) Kreitner dan Kinicki (2003)	1. Perspektif Keuangan	Kemampuan memperoleh laba
		2. Perspektif Nasabah	Indeks Kinerja Pelayanan
		3. Pertumbuhan Jumlah Nasabah	Jumlah nasabah

4.5.3. Skala Pengukuran Variabel

Menurut Sugiyono (2005), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan dijabarkan menjadi sub variabel. Untuk mengukur variabel-variabel yang akan diteliti melalui tanggapan responden digunakan skala Likert, dalam penelitian ini masing-masing jawaban pertanyaan dalam kuesioner diberi skor sebagai berikut :

1 = Sangat tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Cukup Setuju

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

4.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu instrumen dalam mengungkapkan suatu konstruk. Pengujian validitas menggunakan analisis korelasi *Pearson* dengan tingkat kepercayaan 95% *two-tailed*. Suatu instrumen penelitian dikatakan valid apabila nilai korelasi *Pearson* setiap indikator terhadap total skor konstruk menunjukkan hasil yang signifikan (Ghozali, 2011) dan nilai *corrected item-total correlation* untuk setiap indikator lebih besar dari nilai korelasi *pearson product moment* (r_{tabel}) dengan probabilitas 0,05 (Wiyono, 2011).

Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi jawaban responden terhadap indikator dari suatu konstruk. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai koefisien *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70, tetapi nilai tersebut dapat menjadi lebih besar dari 0,60 untuk penelitian yang bersifat eksploratori (Hair *et al.*, 2010). Berikut ini adalah hasil validitas dan reliabilitas instrumen pada penelitian ini.

Hasil perhitungan koefisien korelasi terkoreksi antara *item* dengan skor total berkisar 0,481 – 0,820 adalah bernilai lebih dari 0,30 sehingga validitas *item* bisa diterima seluruhnya. Sedangkan koefisien reliabilitas berkisar 0,819 – 0,903 adalah bernilai lebih dari 0,70, sehingga seluruh *item* dalam satu variabel mempunyai kehandalan yang tinggi.

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Item	Koefisien Korelasi Terkoreksi	Status	Koefisien Alpha Cronbach	Status
Orientasi Pasar	OP1.1	0,623	Valid	0,876	Reliabel
	OP1.2	0,714	Valid		
	OP2.1	0,712	Valid		
	OP2.2	0,611	Valid		
	OP3.1	0,659	Valid		
	OP3.2	0,810	Valid		
	OP3.3	0,535	Valid		
Pembelajaran Organisasi	PO1	0,635	Valid	0,863	Reliabel
	PO2	0,700	Valid		
	PO3	0,762	Valid		
	PO4	0,481	Valid		
	PO5	0,761	Valid		
	PO6	0,637	Valid		
Inovasi Organisasi	IO1	0,724	Valid	0,827	Reliabel
	IO2	0,725	Valid		
	IO3	0,683	Valid		
Transformasi Organisasi	TO1	0,616	Valid	0,903	Reliabel
	TO2	0,820	Valid		
	TO3	0,801	Valid		
	TO4	0,794	Valid		
	TO5	0,711	Valid		
	TO6	0,751	Valid		
	TO7	0,581	Valid		
Keunggulan Bersaing	KB1	0,671	Valid	0,819	Reliabel
	KB2	0,744	Valid		
	KB3	0,593	Valid		
	KB4	0,673	Valid		
Kinerja Perusahaan	KP1	0,784	Valid	0,843	Reliabel
	KP2	0,770	Valid		
	KP3	0,700	Valid		

4.7. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu data primer dan sekunder. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden dan dikumpulkan melalui kuesioner. Data primer dalam penelitian ini adalah penilaian Pimpinan Cabang BNI diseluruh Indonesia tentang variabel Orientasi Pasar, Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Keunggulan

Bersaing, Transformasi Organisasi dan Kinerja Perusahaan. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari *data base* PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, data sekunder ini berupa informasi tentang deskripsi atau profil perusahaan.

4.8. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yaitu dengan memberi daftar pertanyaan tertulis kepada Pimpinan Cabang BNI untuk memperoleh informasi yang relevan tentang fakta-fakta yang berupa pendapat atas penilaian tentang Orientasi Pasar, Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Keunggulan Bersaing, Transformasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan. Kuesioner dikirimkan secara elektronik melalui *email* maupun non elektronik melalui pos. Selain itu kuesioner juga diserahkan langsung kepada responden. Proses pengambilan sampel pada awalnya dilakukan melalui email dan atau pos, akan tetapi *respon rate*-nya rendah. Pengambilan data dilakukan juga dengan proses pengambilan data secara langsung pada forum pelatihan Pimpinan di BNI *Corporate University* Jakarta. Sehingga proses pengambilan data pada 169 responden bisa dilakukan secara sempurna.

4.9. Metode Analisis Data

4.9.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif responden digunakan untuk mengetahui deskripsi dari responden yang diukur dari sejumlah indikator-indikator yang ditanyakan (kuesioner). Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan *statistics descriptive* sehingga menghasilkan nilai frekuensi dari masing-masing indikator yang ditanyakan. Nilai frekuensi yang ditampilkan meliputi jumlah dan persentase.

4.9.2. Generalized Structured Component Analysis (GSCA)

Generalized Structured Component Analysis (GSCA) dikembangkan oleh Heungsun Hwang et.al.,2004. Tujuannya adalah menggantikan faktor dengan kombinasi linier dari indikator (variabel manifest) dalam SEM. Pendekatan analisis ini menggunakan metode kuadrat terkecil (least square) di dalam proses pendugaan parameter. Tenenhaus (2008) dikutip dalam Solimun (2012) mengatakan GSCA adalah metode SEM berbasis komponen, sangat penting dan dapat dipergunakan untuk menghitung skor dan dapat juga diterapkan pada sampel yang sangat kecil. Disamping itu GSCA dapat digunakan pada model struktural yang melibatkan indikator bersifat reflektif atau normatif.

Masalah singunalitas dan multikolinieritas sering menjadi kendala yang serius di dalam analisis model struktural menggunakan SEM berbasis kovarian. Hwang (2010) mengatakan bahwa dalam prakteknya GSCA memperbolehkan terjadinya multikolinieritas, yaitu terjadi korelasi yang kuat antara variabel eksogen. Alasan-alasan yang melatarbelakangi pemilihan metode GSCA dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Model yang terbentuk pada kerangka konseptual penelitian ini, terlihat ada hubungan kausal berjenjang yaitu Orientasi Pasar mempengaruhi Keunggulan Bersaing selanjutnya mempengaruhi Kinerja Perusahaan. Dengan banyaknya hubungan serta berjenjang, maka permasalahan dan tujuan yang ingin dicapai hanya dapat diselesaikan dengan bantuan model berbentuk struktural.
2. GSCA merupakan alat analisis yang cocok untuk melakukan simulasi pengembangan model dengan kriteria pemilihan model yang tepat dengan menggunakan *goodness of fit* (AFIT) yang terbesar.

3. Studi ini menggunakan variabel laten yang diukur melalui indikator. GSCA cocok digunakan untuk mengkonfirmasi unidimensionalitas dari berbagai indikator variabel laten baik indikator bersifat reflektif dan formatif.
4. GSCA merupakan metode analisis yang *powerfull* yang tidak didasarkan banyak asumsi dan memungkinkan dilakukan analisis serangkaian dari beberapa variabel laten secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.
5. Metode GSCA lebih mudah untuk dioperasikan dan spesifikasi model indikator reflektif dan formatif. Hal ini dikarenakan pada GSCA tidak memerlukan asumsi distribusi tertentu dan tidak memerlukan adanya modifikasi indeks.
6. Unit analisis penelitian ini adalah Cabang PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di seluruh Indonesia yang jumlahnya 169 cabang, sehingga pendekatan analisis GSCA tepat untuk menggeneralisasi dari sampel yang kecil.

Merujuk pada alasan-alasan pemilihan model GSCA, peneliti menyadari bahwa dalam penggunaan metode ini ada beberapa asumsi yang mendasari dalam penggunaannya. Asumsi GSCA hanya berkaitan dengan pemodelan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis yaitu: (1) hubungan antara variabel laten adalah linear dan aditif, pengujian dapat dilakukan dengan software SPSS melalui pendekatan Ramsey test/curve fit, dan (2) ukuran sampel dalam GSCA berdasar pada *resampling (bootstrapping)* tidak memerlukan sampel besar dan bisa teknik *sampling non-probability*. Pengujian model empiris penelitian ini dengan metode GSCA dapat dilakukan sebagai berikut:

4.9.3. Evaluasi Goodness of Fit Model GSCA

Pada analisis GSCA *measure of fit* dapat dilakukan pada model pengukuran, model struktural dan model keseluruhan (*overall model*) adalah ukuran *goodness of fit* gabungan antara model pengukuran dan model struktural khususnya indikator yang bersifat reflektif.

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Penelitian ini seluruh variabel laten diukur dengan indikator bersifat reflektif, maka evaluasi terhadap model pengukuran dapat dilakukan sebagai berikut:

- 1). Konstruk laten dinilai mempunyai convergent validity, jika nilai estimasi loading lebih besar dari 0,70 dan nilai titik kritis (*critical ratio/CR*) signifikan pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 0,05$
- 2) Pengujian *discriminant validity* metode GSCA dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Direkomendasikan nilai AVE lebih besar dari 0,50 artinya nilai AVE di atas 0,50 dapat dikatakan variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.
- 3). Variabel laten memiliki realibilitas komposit yang baik jika nilai *composite reliability* lebih besar atau sama dengan 0,70 (Solimun,2010 dan Imam Ghazali,2008).

2. Evaluasi Goodness-of-fit Model Struktural dan Overall Model

Evaluasi *measure of fit* pada model struktural dan model keseluruhan (*overall model*) adalah ukuran *goodness of fit* yaitu gabungan antara model pengukuran dan model struktural dengan uji FIT, AFIT, GFI D dan SRMS.

- 1) ***Measure of fit structural model structural***, diukur menggunakan FIT dan AFIT.

a. FIT menunjukkan variabel total dari semua variabel yang dapat dijelaskan oleh model struktural. Semakin besar nilai FIT, maka semakin besar proporsi varian variabel yang dapat dijelaskan oleh model.

b. AFIT (Adjusted FIT) dapat digunakan untuk perbandingan model. Model dengan AFIT nilai tersebut dapat dilihat antara model yang lebih baik.

2) **Measure of fit Overall Model**, yaitu melihat model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi keseluruhan model. Pemeriksaan *goodness-of-fit model overall* yaitu: melihat nilai SRMS dengan cut-off $\leq 0,08$ dan nilai GFI dengan cut-off $\leq 0,90$.

4.9.4. Pengujian Model Struktural Dan Hipotesisi Penelitian

Pengujian hipotesis (β, λ, γ) dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone (Solimun, 2012).

Statistik uji yang digunakan adalah titik kritis (CR) sama dengan uji t .

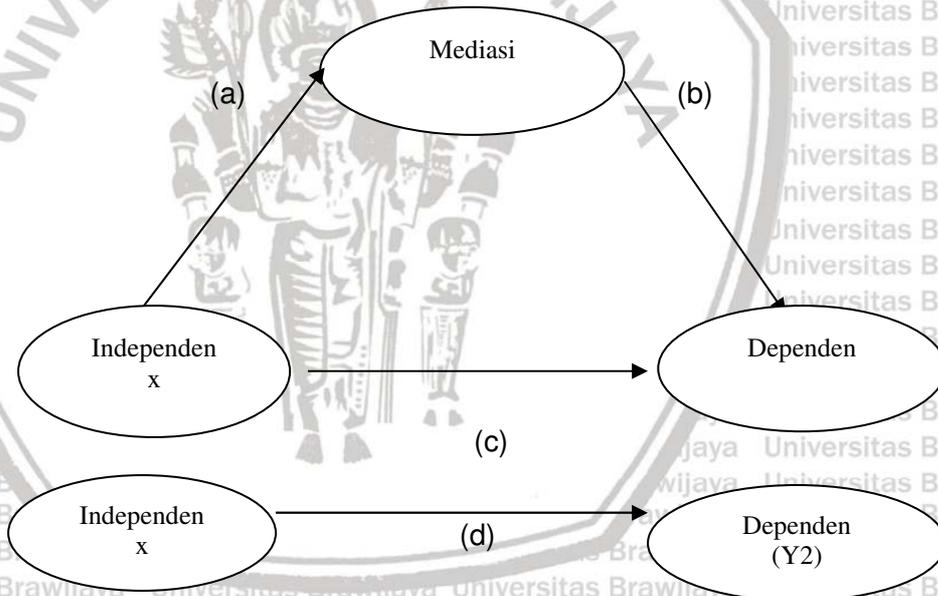
Penerapan metode *resampling* memungkinkan data terdistribusi bebas (distribusi *free*), sehingga tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (minimal 30). Sampel *bootstrap* disarankan sebesar 500, karena dengan sampel *bootstrap* 500 dapat menghasilkan pendugaan parameter yang bersifat stabil. Sedangkan besarnya sampel pada masing-masing *bootstrap* disarankan lebih besar dari sampel orisinalnya.

Pengujian hipotesisi dalam riset ini bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Pengujian dilakukan dengan titik

kritis (CR), $p \text{ value} \leq 0,05$ ($\alpha=0,05$) artinya taraf signifikansi estimasi parameter dalam pengujian hipotesis ditetapkan sebesar 95% atau $\alpha = 0,05$.

4.9.5. Uji Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas terhadap variabel tergantung. Untuk mengetahui apakah suatu variabel mampu berperan sebagai variabel mediasi maka akan dilakukan pengujian. Uji mediasi digunakan untuk mengetahui apakah variabel mediasi bersifat penuh (*complete mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*). Pengujian mediasi dalam penelitian ini sebagai berikut



Gambar 4.2 Uji Mediasi pengaruh X terhadap Y2 dimediasi Y1

Keterangan:

1. (a), (b) dan (c) merupakan hasil koefisien jalur dan model secara

Keseluruhan



2. (d) merupakan hasil koefisien jalur dari model keseluruhan tanpa adanya variabel mediasi.

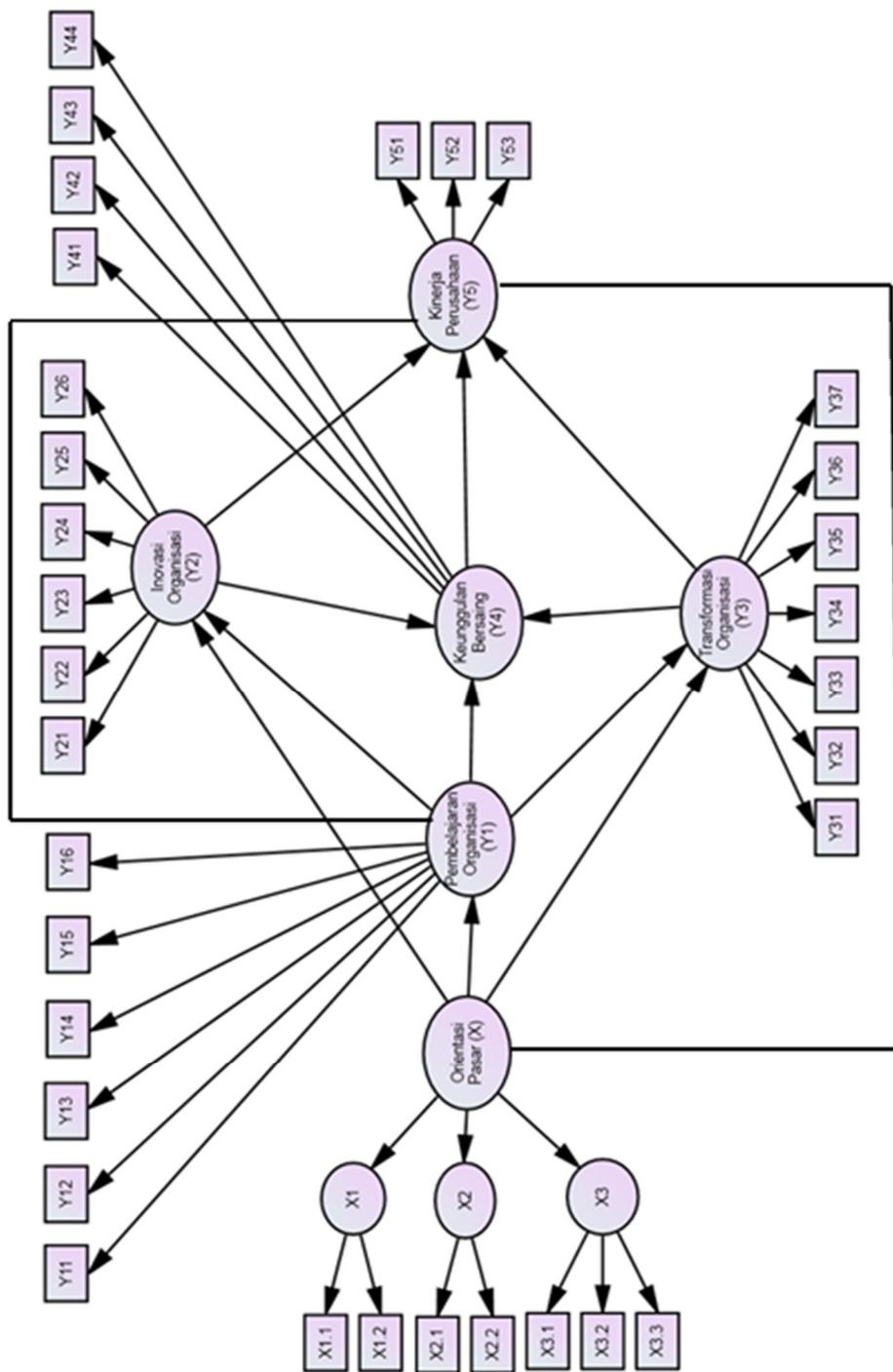
Pengujian efek mediasi dapat dilakukan jika variabel independen mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel dependen (Baron dan Kenny, 1986, Hair *et al*, 2010). Pada hasil running GeSCA tidak tersedia besar *indirect effect*, dimana pada bagian ini bisa dihitung dengan pendekatan Sobel Test. Berikut ini adalah teknis penerapan Sobel Test pada pengaruh tidak langsung Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan melalui Pembelajaran Organisasi.

1. Bahan yang digunakan adalah *path coefficients estimate* dan nilai standard erornya (SE).
2. *Path coefficients estimate* dari Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi di sebut "a", kemudian *standard error*-nya disebut "Sa"
3. *Path coefficients estimate* dari Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan disebut "b", kemudian *standard error*-nya disebut "Sb".
4. Hitung hasil kali "a" dan "b" yaitu "ab" yang menjadi besaran nilai statistik pengaruh tidak langsung.
5. Hitung *standard error* untuk hasil "ab" ini, yaitu nilai akar dari $(a^2Sb^2 + b^2Sa^2 - Sa^2Sb^2)$ dan selanjutnya akan disebut "Sab"
6. Hitung nilai $t = (ab / Sab)$
7. Hitung nilai p lewat *Microsoft Excel* dengan fungsi "=TDIST (t;N-2;2)" enter. N adalah jumlah sampel, sedangkan angka 2 sebelum kurung tutup adalah kode uji dua arah.

8. Jika p bernilai kurang dari atau sama dengan 0,05 berarti pengaruh tidak langsung adalah signifikan. Sedangkan jika p bernilai lebih dari 0,05 berarti pengaruh tidak langsung adalah tidak signifikan

Sifat-sifat mediasi yang dihasilkan :

1. Jika pada (a) dan (b) signifikan sedangkan (c) tidak signifikan maka dapat dikatakan sebagai mediasi bersifat penuh (*complete mediation*)
2. Jika pada (a) dan (b) signifikan sedangkan (c) signifikan, dimana nilai koefisien (c) lebih kecil (turun) dari (d) maka dapat dikatakan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*).
3. Jika pada (a) dan (b) signifikan sedangkan (c) signifikan, dimana koefisien dari (c) hampir sama dengan (d) maka bukan sebagai variabel mediasi
4. Jika salah satu dari (a) atau (b) tidak signifikan, maka bukan sebagai variabel mediasi



Gambar 4.1 : Model Analisis Jalur

BAB V

HASIL PENELITIAN

Pada Bab ini diuraikan mengenai Gambaran umum obyek penelitian, Deskripsi penelitian, Hasil analisis deskriptif, Pengujian *measure of fit outer* model, Pengujian pengaruh variabel penelitian dan Pengujian hipotesis.

5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang perbankan, Bank adalah suatu badan usaha yang tugas utamanya sebagai lembaga perantara keuangan (*Financial Intermediaries*), yang menyalurkan dana dari pihak yang berkelebihan dana (*surplus unit*) kepada pihak yang membutuhkan dana (*deficit unit*) pada waktu yang ditentukan, dan melayani penghimpunan dana baik berupa penerimaan setoran tunai, kiriman uang, giro, deposito dan tabungan.

Membangun perbankan yang berkualitas dan unggul bukanlah suatu pekerjaan mudah. Keunggulan harus dicerminkan pada keseluruhan aspek kinerja, sumber daya manusia, teknologi, infrastruktur, proses dan kompetensi. Keunggulan dalam keseluruhan aspek tersebut di atas harus dipelihara sebagai bagian dari proses *Institutional banking* sehingga tidak mudah kalah dan mati di tengah persaingan yang tajam dan ketat

Industri jasa perbankan merupakan salah satu indikator keberhasilan perekonomian nasional dan eksistensi dari sebuah negara. Peran utama bank adalah menjaga keseimbangan sektor keuangan dalam menggerakkan roda perekonomian nasional maupun regional, untuk itu sangat diperlukan adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia adalah

merupakan salah satu faktor penting yang mendukung kinerja bank karena hal kinerja itu sebagai tolak ukur keberhasilan operasional bisnis perbankan dan tentu saja menjadi prioritas bank.

Penelitian dilakukan pada PT. BNI (Persero) Tbk, karena BNI adalah merupakan Bank Pemerintah pertama di Indonesia setelah Kemerdekaan Indonesia diproklamkan, selain itu BNI adalah Bank yang memiliki kinerja yang berkualitas.

5.1.1 Sejarah PT. BNI (Persero) Tbk

Setelah Negara Kesatuan R.I. diproklamasikan tanggal 17 Agustus 1945, pada waktu itu dimulai sejarah berdirinya BNI, yang disusul dengan pembentukan aparatur yang mengaturnya. yaitu perlu dibentuk sebuah Bank milik sendiri, pendirian ini sesuai dengan pasal 23 UUD 1945 dan aturan peralihan pasal 4 UUD RI.

Persiapan pembentukan Bank milik sendiri dimulai sejak bulan September 1945 yang diprakarsai oleh RM. Margono Djojohadikusumo yang pada waktu itu menjabat sebagai Ketua Dewan Pertimbangan Agung. Atas dukungan dari wakil presiden Dr. Moh. Hatta, RM Margono Djojohadikusumo diberikan surat kuasa untuk mendirikan suatu Bank umum yang berfungsi sebagai bank sirkulasi, surat kuasa tersebut ditanda tangani oleh Presiden Soekarno pada tanggal 16 September 1945. Atas dasar surat kuasa tersebut RM. Margono Djojohadikusumo pada tanggal 05 Juli 1946 mendirikan BNI (Bank Negara Indonesia), berdasarkan Peraturan Pemerintah pengganti Undang-Undang (UU) No.2 tahun 1946 dan sebagai Presiden Direktur BNI pada waktu itu adalah RM. Margono Djojohadikusumo sendiri.

Pada tahun 1946, BNI merupakan Bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Beberapa bulan setelah pendiriannya, BNI mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama - *Oeang Republik Indonesia* atau ORI. Sementara hari pendiriannya BNI ditetapkan pada tanggal 5 Juli 1946 dan setiap tahunnya diperingati sebagai Hari Ulang Tahun BNI.

Kantor Cabang yang pertama kali didirikan di Kota Garut, Jawa Barat. Daerah operasinya yaitu daerah Priangan sampai Banten. Peranan BNI Cabang Garut sangat membantu perjuangan bangsa Indonesia, karena BNI sebagai pengumpul dana untuk melawan Belanda.

Pada tahun 1949 realisasi dari keputusan Konfrensi Meja Bundar (KMB) dimana posisi Pemerintah Republik Indonesia menjadi semakin lemah, lalu pemerintah Belanda menunjuk *De Javashe Bank* sebagai bank sentral. Sehingga fungsi BNI dalam pemerintahan Republik Indonesia Serikat (RIS) dianggap tidak ada. Dengan UU No.24 tahun 1951, *DeJavashe Bank* dinasionalisasi dan UU No.11 tahun 1953 dirubah menjadi Bank Indonesia sebagai bank sentral.

Sampai dengan tahun 1954 kedudukan BNI masih belum jelas karena adanya perbedaan pendapat antara pemerintah RIS dan pemerintah RI, karena secara yuridis BNI merupakan bank milik pemerintah RI. Pada tahun 1955 ada penegasan status BNI beralih menjadi bank umum komersial milik pemerintah dengan penetapan secara yuridis melalui Undang-Undang Darurat nomor 2 tanggal 04 Februari 1955. Perubahan status tersebut mendasari pelayanan yang lebih baik dan luas bagi sektor nasional. Peran BNI ditetapkan menjadi bank pembangunan dan kemudian mendapat hak untuk bertindak sebagai bank devisa dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri. Sejalan dengan penambahan modal pada tahun 1955.

Pada tahun 1961 UU Darurat No 2 tersebut dijadikan UU. Dengan adanya UU ini tugas dan lapangan usaha BNI berubah menjadi bank umum dengan tugas-tugas antara lain: membantu memajukan rakyat dan pembangunan perekonomian nasional dalam lapangan perdagangan pada umumnya dan perdagangan impor dan ekspor pada khususnya. Peranan BNI dalam masa kinipun tidak berubah, bahkan bertambah, sejalan dengan berkembangnya perekonomian pemerintah. Organisasi BNI semakin berkembang karena disamping bertambahnya Kantor Cabang pada tahun 1960 dari 29 cabang bertambah menjadi 274 cabang pada tahun 1965, begitu pula bertambahnya pegawai pada tahun 1960 dari 1.805 pegawai menjadi 5.879 pegawai pada tahun 1965.

Pada tahun 1960 dibuka Kantor Cabang Tokyo dan pada tahun 1963 dibuka Kantor Cabang Hong Kong. Pada dekade ini BNI sudah memelopori penggunaan komputer dalam industri perbankan. Pada tahun 1962 dan tahun 1963 BNI telah tercatat memelopori perdagangan uang dan modal dengan mengeluarkan obligasi BNI.

Pada tahun 1965 berdasarkan penetapan presiden No.8, No.13 dan No.17/1965/ *Juncto* surat Keputusan Menteri Urusan Bank Sentral No. Kep/665/UBS/65 tanggal 30 Juli 1965 diadakan pengintegrasian Bank-bank pemerintah menjadi bank tunggal dengan nama BNI.

Pada tahun 1968, status BNI Sesuai dengan UU No.17/1968, kembali menjadi Bank umum dan berubah nama menjadi BNI 1946, dan nama tersebut resmi digunakan pada akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan BNI lebih dikenal sebagai "BNI 46" dengan tugas utama pembiayaan dalam sektor industri. Dengan inovasi perbankan yang luas, menimbulkan kepercayaan

pemerintah terhadap perusahaan BNI. Maka, pada 1968 status hukum BNI ditingkatkan ke Persero dengan nama PT BNI .

Pada tahun 1974 Direksi mulai menata Sumber Daya Manusia merekrut pegawai dengan pendidikan minimal S1 untuk tenaga-tenaga ahli sesuai dengan kebutuhan bahkan banyak tenaga-tenaga yang dikirim ke luar negeri untuk mengambil program Strata-2 dan ternyata program tersebut merupakan fondasi yang sangat mendukung keberhasilan BNI. Tujuan pengiriman tenaga-tenaga muda ini untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang sehingga dalam menghadapi deregulasi bank BNI sudah siap khususnya dari Sumber Daya Manusia, karena selama ini sudah diantisipasi kondisi-kondisi ini akan terjadi.

Disamping itu direksi BNI telah mengundang konsultan terkenal di Amerika, yaitu *BOOZZ Allen and Hamilton* untuk melakukan evaluasi secara menyeluruh. Sebagai tindak lanjut temuan konsultan tersebut, Direksi mengambil kebijaksanaan restrukturisasi yaitu dengan melakukan pembagian segmentasi pasar menjadi 3 (tiga) yaitu:

1. *Wholesale* dikelola oleh Kantor Besar.
2. *Middle market* dikelola oleh Kantor Wilayah
3. *Retail market* dikelola oleh Kantor Cabang.

Posisi aset terus meningkat, keuntungan yang diperoleh juga terus meningkat dan berada pada posisi nomor satu diantara perbankan di Indonesia.

Sebagai penilaian prestasi yang cukup menggembirakan tersebut, BNI diizinkan untuk melakukan *go public*, hal ini karena kondisi Bank BNI paling sehat dibandingkan dengan bank-bank lainnya.

Pada tahun 1992 status hukum dari nama BNI berubah menjadi PT. BNI (Persero) sementara keputusan untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal di tahun 1996. Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus-menerus.

Pada tahun 2004, identitas perusahaan yang diperbaharui mulai digunakan untuk menggambarkan prospek masa depan yang lebih baik, setelah keberhasilan mengarungi masa-masa yang sulit. Sebutan 'Bank BNI' dipersingkat menjadi 'BNI', sedangkan tahun pendirian - '46' - digunakan dalam logo perusahaan untuk meneguhkan kebanggaan sebagai Bank Nasional pertama yang lahir pada era Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pada akhir tahun 2012, Pemerintah Republik Indonesia memegang 60% saham BNI, sementara sisanya 40% dimiliki oleh pemegang saham publik baik individu maupun institusi, domestik dan asing. Saat ini, BNI adalah bank terbesar ke-4 di Indonesia berdasarkan total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. BNI menawarkan layanan jasa keuangan terpadu kepada nasabah, didukung oleh perusahaan anak: Bank BNI, Syariah, BNI Multi Finance, BNI Securities dan BNI *Life Insurance*.

Di akhir tahun 2013, jumlah aset yang dimiliki BNI tercatat sebesar Rp. 386,7 triliun dan jumlah karyawan sebanyak 26.100 orang. Jaringan layanan BNI tersebar di seluruh Indonesia melalui ke-1.693 outlet domestik dan di luar negeri melalui cabang-cabang di New York, London, Tokyo, Hong Kong, Singapura dan

Osaka. Jaringan ATM BNI saat ini tercatat sebanyak 11.163 unit ATM milik sendiri. Layanan BNI juga tersedia melalui 42.000 EDC, Internet Banking, dan SMS Banking. Berangkat dari semangat perjuangan yang berakar pada sejarahnya, BNI bertekad untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi negeri, serta senantiasa menjadi kebanggaan bangsa.

5.1.2. Struktur Organisasi PT. BNI (Persero) Tbk.

Struktur organisasi merupakan pola formal kegiatan dan hubungan di antara berbagai sub-unit dalam sebuah organisasi. Fungsi struktur dalam sebuah organisasi adalah memberikan informasi kepada seluruh anggota organisasi untuk mengetahui kegiatan atau pekerjaan yang harus dikerjakan, berkonsultasi atau bertanggung jawab kepada siapa, sehingga proses kerjasama menuju pencapaian tujuan organisasi dapat terwujud sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kejelasan gambaran struktur organisasi akan memberikan kemudahan bagi pimpinan untuk mendistribusikan jabatan kepada seseorang yang tepat, sehingga daya guna dan hasil gunadapat terwujud. Selanjutnya struktur organisasi perusahaan dibuat untuk memudahkan pembagian tugas dan tanggung jawab pada setiap karyawan yang ada didalamnya. Dengan adanya penegasan jalur koordinasi di struktur organisasi maka setiap karyawan dapat menyadari dan melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Struktur organisasi juga dimaksudkan sebagai alat kontrol/pengendali, bahkan diharapkan struktur organisasi dapat membawa persatuan dan dinamika suatu perusahaan, dengan kata lain struktur inilah yang mempersatukan fungsi-fungsi yang ada didalam lingkungan organisasi tersebut.

Berikut ini merupakan skema struktur organisasi PT. BNI (Persero) Tbk.

5.1.3 Makna Logo dan simbol



Gambar 5.2 Logo BNI

a. Filosofi Logo Baru

Identitas baru BNI merupakan hasil desain ulang untuk menciptakan suatu identitas yang tampak lebih segar, lebih modern, dinamis, serta menggambarkan posisi dan arah organisasi yang baru. Identitas tersebut merupakan ekspresi brand baru yang tersusun dari simbol “46” dan kata “BNI” yang selanjutnya dikombinasikan dalam suatu bentuk logo baru BNI.

b. Huruf BNI

Huruf “BNI” dibuat dalam warna turquoise baru, untuk mencerminkan kekuatan, otoritas, kekokohan, keunikan dan citra yang lebih modern. Huruf tersebut dibuat secara khusus untuk menghasilkan struktur yang orisinal dan unik.

c. Simbol “46”

Angka “46” merupakan simbolisasi kelahiran tanggal BNI, sekaligus mencerminkan warisan sebagai bank pertama di Indonesia. Dalam logo ini, angka “46” diletakkan secara diagonal menembus kotak berwarna jingga untuk menggambarkan BNI baru yang modern.

d. Palet Warna

Palet warna korporat telah didesain ulang, namun tetap mempertahankan warna korporat yang lama, yakni turquoise dan jingga. Warna turquoise yang digunakan pada logo baru ini lebih gelap, kuat mencerminkan citra yang lebih

stabil dan kokoh. Warna jingga yang baru lebih cerah dan kuat, mencerminkan citra lebih percaya diri dan segar.

Logo “46” dan “BNI” mencerminkan tampilan yang modern dan dinamis.

Sedangkan penggunaan warna korporat baru memperkuat identitas tersebut. Hal ini akan membantu BNI melakukan diferensiasi di pasar perbankan melalui identitas yang unik, segar dan modern.

5.1.4 Visi dan Misi PT. BNI (Persero) Tbk.

Visi BNI adalah menjadi Bank Kebanggaan Nasional yang Unggul, Terkemuka dan Terdepan dalam Layanan dan Kinerja. Diharapkan BNI dapat menjadi Bank kebanggaan nasional, yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumen.

Misi perusahaan PT. BNI (Persero) Tbk antara lain:

1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank choice*).
2. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
3. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
4. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial.
5. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

5.1.5 Budaya PT. BNI (Persero) Tbk.

Budaya perusahaan merupakan norma atau nilai yang dianut bersama (*shared value*) yang menjadi dasar bertindak seorang individu dalam organisasi.

Untuk dapat menciptakan budaya perusahaan, maka perlu menanamkan nilai-nilai yang sama pada setiap karyawannya. Kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang sama dalam menciptakan rasa kesatuan dan percaya dari masing-masing karyawan. Bila hal ini terjadi, maka akan tercipta lingkungan kerja yang baik dan sehat. Lingkungan yang dapat membangun kreativitas dan komitmen yang tinggi dari para karyawan sehingga pada akhirnya mereka mampu mengakomodasi perubahan dalam perusahaan ke arah yang positif.

Budaya Kerja BNI “Prinsip 46” merupakan tuntunan perilaku dari karyawan BNI yang terdiri dari 4 (Empat) Nilai Budaya Kerja yaitu Profesionalisme, Integritas, Orientasi Pelanggan, Perbaikan tiada henti.

Selanjutnya Nilai Perilaku Utama Insan BNI terdiri dari 6 (enam) nilai yaitu: 1) Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik, 2) Jujur, Tulus dan Ikhlas, 3) Disiplin, Konsisten dan Bertanggung jawab, 4) Memberikan Layanan Terbaik Melalui Kemitraan yang Sinergis, 5) Senantiasa Melakukan Penyempurnaan, 6) Kreatif dan Inovatif.

Setiap Nilai Budaya Kerja BNI memiliki Perilaku Utama yang merupakan acuan bertindak bagi seluruh Insan BNI. Adapun 6 (enam) Perilaku Utama Insan BNI tersebut terdapat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Nilai Budaya Kerja Dan Perilaku Insan BNI

4 Nilai Budaya Kerja BNI	6 Nilai Perilaku Utama Insan BNI
Profesionalisme (<i>Professionalism</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik
Integritas (<i>Integrity</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Jujur, Tulus dan Ikhlas • Disiplin, Konsisten dan Bertanggung jawab
Orientasi Pelanggan (<i>Customer Orientation</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan Layanan Terbaik Melalui Kemitraan yang Sinergis
Perbaikan Tiada Henti (<i>Continuous Improvement</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Senantiasa Melakukan Penyempurnaan • Kreatif dan Inovatif

(Sumber: BNI, 2016)

5.1.6 Bidang Usaha PT. BNI (Persero) Tbk.

Bank BNI adalah termasuk Bank Umum milik pemerintah yang mempunyai cabang-cabang di seluruh Indonesia termasuk lima (5) cabang di luar negeri yang dapat melayani kebutuhan transaksi pelanggan atau nasabahnya dalam bermacam bidang usaha, jenis produk atau jasa yang ditawarkan, antara lain adalah:

1. Dana, terdiri dari;

a. Giro, adalah simpanan pihak ketiga pada Bank yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, surat perintah pembayaran lainnya.

b. Deposito, adalah simpanan pihak ketiga pada bank yang penarikannya kembali hanya dapat dilakukan pada waktu jatuh tempo. Menurut jenis kepemilikan deposito dibedakan dalam Deposito Perorangan dan Non Perorangan. Sedangkan dari jenis valuta dapat dibedakan dalam Deposito Rupiah dan Valuta asing.

c. Taplus (Tabungan Plus), adalah suatu jenis tabungan yang dirancang

husus dengan berbagai fasilitas menarik bagi penabung, dalam syarat atau ketentuan mengenai pengambilan, tingkat suku bunga, cara perhitungan bunga serta program undian maupun hadiah langsung.

d. *BNI Card* adalah kartu debit yang dikeluarkan oleh Bank BNI yang diberikan kepada nasabah pemegang rekening Giro dan Tabungan untuk digunakan sebagai kemudahan melakukan transaksi keuangan.

e. *BNI Credit card*, adalah kartu kredit yang dikeluarkan oleh Bank BNI untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada nasabahnya dalam transaksi pembayaran belanja online maupun konvensional pembayaran hotel, tiket pesawat dan lain-lain. Selain itu kartu kredit juga dapat dipergunakan untuk penarikan uang tunai di ATM maupun fasilitas memperoleh pinjaman dana tunai.

2. Jasa Dalam Negeri, terdiri dari:

a. Kiriman uang dalam negeri, adalah jasa yang disediakan untuk mengirim dana dari suatu cabang atas permintaan pihak ketiga ke cabang lainnya untuk dibayarkan kepada penerima di tempat lain.

b. Surat Keterangan Bank, adalah keterangan tertulis dari Bank BNI kepada pihak lain mengenai seorang nasabah atau badan hukum dalam hubungannya dengan bank.

c. Inkaso, adalah pengiriman surat atau dokumen berharga untuk ditagihkan pembayarannya kepada pihak yang menerbitkan atau pihak lain yang ditentukan (tertarik).

d. *Save Deposit Box (SDB)*, adalah suatu kotak dengan ukuran tertentu yang disediakan oleh Bank BNI bagi kepentingan masyarakat guna menyimpan barang atau dokumen berharga selama jangka waktu tertentu.

- e. L/C dalam negeri, adalah suatu jaminan bersyarat dari bank pembuka L/C Bank BNI untuk membayar wesel-wesel yang ditarik oleh *beneficiary* sepanjang memenuhi persyaratan-persyaratan yang ditetapkan L/C.
- f. *Automatic Teller Machine (ATM)*, adalah sistem pelayanan Bank BNI secara elektronik dengan menggunakan komputer untuk mengupayakan penyelesaian fungsi-fungsi secara otomatis dari bagian fungsi yang biasanya dilakukan teller.

3. Jasa Luar Negeri, terdiri dari:

- a. *Draft*, adalah suatu perintah bayar tidak bersyarat yang diterbitkan oleh Bank BNI kepada korespondennya untuk dibayarkan kepada seseorang atau perusahaan atau ordernya.
- b. *Collection*, adalah tagihan yang membayar atau mengakses diri seseorang atau perusahaan di luar negeri kepada seseorang atau perusahaan lain di dalam negeri atau sebaliknya atas suatu surat atau dokumen berharga melalui bank.
- c. Garansi bank, adalah jaminan yang diterbitkan oleh cabang atas permintaan bank luar negeri yang di tujukan kepada pihak penerima (*beneficiary*) di dalam negeri.
- d. *Bank notes*, adalah uang kertas asing yang merupakan alat pembayaran yang sah di negara penerbit.
- e. Transaksi ekspor, adalah perdagangan dengan cara mengeluarkan barang dari wilayah pabean Indonesia dengan memenuhi ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- f. Transaksi impor, adalah perdagangan dengan cara memasukkan barang-barang dari luar negeri ke dalam (wilayah pabean Indonesia) dengan

memenuhi ketentuan perundang-undangan yang berlaku, kecuali untuk memasukan barang ke pulau Batam dan kawasan berikat nusantara.

4. Kredit, terdiri dari:

- a. Kredit produktif, adalah suatu bentuk kredit yang diberikan kepada perorangan maupun non perorangan untuk keperluan produktif. Adapun jenis kredit produktif terdiri dari kredit Investasi dan Kredit Modal Kerja
- b. Kredit konsumtif, adalah kredit yang diberikan kepada perseorangan untuk keperluan konsumtif seperti pembelian kendaraan bermotor maupun pembelian atau renovasi rumah.

5. *Forex* dan *Money Market*, terdiri dari:

- a. Layanan *Custody*, adalah layanan terpadu kegiatan Pasar Modal.
- b. *Foreign exchange (forex)*, adalah suatu tempat di mana dapat dilakukan pertukaran atau jual beli antar suatu *currency* dengan *currency* lainnya yang mengakibatkan beralihnya hak milik atas *currency* yang diperjualbelikan.
- c. Pasar uang (*money market*), adalah suatu tempat virtual dalam jangka pendek, di mana atas fasilitas penggunaan dana tersebut, debitur dikenakan *interest* kepada pemilik dana.
- d. Pasar modal (*capital market*), adalah bursa yang merupakan sarana untuk mempertemukan penawar dan peminta dana jangka panjang dalam bentuk efek.

5.2. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Pimpinan Cabang BNI seluruh Indonesia. Selanjutnya untuk mengolah dan menganalisis data dari hasil penelitian, terlebih dahulu perlu mendeskripsikan karakteristik responden. Data

mengenai deskripsi responden pada penelitian ini yaitu data mengenai jenis kelamin, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan dan jabatan pekerjaan di PT. BNI (Persero) Tbk dijelaskan sebagai berikut. Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 169 Pimpinan BNI tersebar pada seluruh cabang yang ada di Indonesia.

5.2.1 Jenis Kelamin

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan pada Tabel 5.2

Tabel 5.2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Nomor	Jenis kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Laki – laki	133	78,7
2	Perempuan	36	21,3
3	TOTAL	169	100

(Sumber: Data diolah)

Tabel 5.2 memperlihatkan komposisi responden berdasarkan jenis kelamin, bahwa Pimpinan perempuan lebih sedikit daripada laki-laki yaitu sebanyak 36 orang atau sebesar 21,3%, sedangkan untuk Pimpinan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 133 orang atau sebesar 78,7%.

Ada kesenjangan gender yang nyata ketika membicarakan posisi kepemimpinan laki-laki dan perempuan. Kepemimpinan perempuan cenderung dipandang diskriminatif. Perempuan yang punya kecenderungan lebih tekun, lebih menerapkan kepemimpinan partisipatif tetap tidak lepas dari kungkungan langit-langit kaca yang seolah transparan tetapi tidak tembus sampai ke puncak, padahal tantangan sudah diberikan lebar-lebar (Kompas, 2007)

Isu-isu seputar prejudis banyak dikemukakan terhadap lemahnya perempuan ketimbang laki-laki dengan alasan logisnya antara lain bobot tuntutan keluarga, gaya kepemimpinan yang luwes namun kurang “power”.Harapan

terhadap sikap pemimpin perempuan yang ujungnya diskriminatif belum tertanggulangi dalam upaya menolong pemimpin perempuan untuk menambah populasinya, bahkan di negara maju seperti Amerika sekalipun. Pemimpin perempuan tetap dilihat publik sebagai fenomena yang hebat tetapi langka dan tidak biasa. Bahkan data membuktikan bahwa gaji eksekutif perempuan tetap jauh lebih murah dibandingkan dengan eksekutif laki-laki.

Tantangannya adalah bagaimana memerangi proses psikologis dibalik perilaku dan keputusan yang secara sadar atau tidak sadar menghambat para perempuan untuk mendorong dirinya keatas dan segan mencoba kapasitasnya untuk menjalankan kepemimpinan. Sebenarnya gejala ini bukan hanya dilatarbelakangi oleh *prejudice gender*, tetapi lebih daripada itu, ada proses psikologis pada hampir setiap individu yang menekan perempuan sedikit dibelakang laki-laki. Salah satu jalan untuk mengatasi kondisi ini adalah upaya membangkitkan kesadaran serta melakukan manuver eksternal dan strategik.

5.2.2. Usia

Faktor usia dalam bekerja merupakan faktor yang penting untuk diperhatikan karena kinerja kadangkala berkaitan dengan faktor usia. Bagi Pimpinan dengan usia lebih dari 45 tahun secara fisik dan psikologis adalah lebih lemah, akan tetapi motivasi untuk mengembangkan kinerja perbankan kadangkala semakin kuat karena kontribusi dari pengalaman kerja dibanding dengan Pimpinan yang usianya relatif lebih muda.

Rentang usia responden dalam penelitian ini antara 33 tahun sampai dengan 53 tahun. Dengan pengelompokan berdasarkan rumus:

$$\frac{(\text{Usia tertinggi} - \text{Usia terendah})}{\text{Jumlah kelas/Kategori}}$$

Distribusi jumlah responden berdasarkan usia dapat dijelaskan pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3. Distribusi Responden Berdasarkan Usia.

No	Usia (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	33 – 37	8	4,7
2	>37 – 41	38	22,5
3	>41 – 45	63	37,3
4	>45 – 49	42	24,9
5	>49 – 53	18	10,7
	TOTAL	169	100,0

(Sumber: Data diolah)

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa untuk kelompok Pimpinan yang berusia 33 – 37 tahun sebanyak 8 orang atau sebesar 4,7 %, dimana pada penelitian ini usia pimpinan cabang yang termuda adalah 33 tahun. Berikutnya untuk kelompok Pimpinan yang berusia >37 – 41 menunjukkan jumlah agak besar yaitu sebanyak 38 orang atau sebesar 22,5 %. Sementara untuk kelompok Pimpinan yang berusia >41 – 45 tahun berjumlah paling banyak yaitu 63 orang atau sebesar 37,3%. Hal ini menunjukkan bahwa Pimpinan PT.BNI (Persero) Tbk di berbagai Cabang usia Pimpinan paling banyak berada pada usia >41 - 45 tahun. Sedangkan untuk kelompok Pimpinan yang berusia >45 – 49 sebanyak 42 orang atau 24,9%, dan untuk kelompok Pimpinan yang berusia >49 – 53 tahun berjumlah 18 orang atau sebesar 10,7%. Usia paling tinggi pimpinan cabang dalam penelitian ini adalah 53 tahun, dimana masa usia pensiun pada Bank BNI adalah usia 55 tahun.

5.2.3. Lama Bekerja

Jumlah Pimpinan PT.BNI (Persero) Tbk. dilihat dari lamanya Pimpinan tersebut bekerja dapat dijelaskan pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama kerja (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	10 – 15	9	5,3
2	16 – 20	30	17,8
3	21 – 25	84	49,7
4	26 – 30	36	21,3
5	> 30	10	5,9
	TOTAL	169	100,0

(Sumber: Data diolah)

Berdasarkan Tabel 5.4, untuk kelompok Pimpinan yang masa bekerjanya 10 – 15 tahun sebanyak 9 orang atau sebesar 5,3%, berikutnya untuk kelompok Pimpinan yang masa kerjanya 16– 20 tahun sebanyak 30 orang atau sebesar 17,8%. Sedangkan untuk kelompok Pimpinan yang masa kerjanya 21– 25 tahun sebanyak 84 orang atau sebesar 49,7%, selanjutnya untuk kelompok Pimpinan yang masa kerjanya 26 – 30 tahun sebanyak 36 orang atau sebesar 21,3 %, dan untuk kelompok Pimpinan dengan masa kerja lebih dari 30 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 5,9%.

5.2.4. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan dari para pimpinan Cabang PT. BNI (Persero) Tbk. dapat dijelaskan pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	S1	103	60,9
2	S2	66	39,1
3	TOTAL	169	100

(Sumber: Data diolah)

Berdasarkan Tabel 5.5, tingkat pendidikan Pimpinan minimal adalah S1.

Kelompok Pimpinan yang berpendidikan S1 menunjukkan jumlah yang paling besar yaitu sebanyak 103 orang atau sebesar 60,9%. Hal ini menunjukkan bahwa Pimpinan Cabang di PT.BNI (Persero) Tbk. yang paling banyak berpendidikan S1. Sementara untuk kelompok pimpinan yang berpendidikan S2 berjumlah 66 orang atau sebesar 39,1% dan tidak ada Pimpinan yang berpendidikan S3.

5.3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Teknik analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan mengenai keseluruhan data yang dikumpulkan dengan memaparkan, mengelompokkan, dan mengklasifikasikan ke dalam tabel yang kemudian diberi penjelasan berdasarkan indikator yang paling dominan dan indikator terlemah. Data penelitian ini diperoleh peneliti dari jawaban responden atas sejumlah pertanyaan yaitu jawaban-jawaban responden dari pertanyaan di dalam kuesioner yang mendukung penelitian.

Pada bagian ini tersaji distribusi frekuensi dan mean masing-masing item dalam satu variabel. Untuk mendeskripsikan nilai *mean* setiap item, indikator dan

variabel dalam penelitian ini digunakan kriteria dengan interval kelas yang diperoleh dari hasil perhitungan :

$$\frac{(\text{Nilai Skor jawaban tertinggi} - \text{Nilai Skor Jawaban terendah})}{\text{Jumlah kelas/Kategori}}$$

Nilai skor jawaban responden dalam penelitian ini mengacu pada skala 5 dari skala Likert (Sugiyono, 2004), sehingga nilai jawaban responden tertinggi adalah 5 dan nilai jawaban terendah adalah 1. Jumlah kelas / kategori yang digunakan dalam penyusunan kriteria tersebut disesuaikan dengan skala yang digunakan yaitu 5 kelas, sehingga interval kelas adalah $(5-1) : 5 = 0,8$. Sedangkan dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada interpretasi skor menurut Sujana (2001), dan yang digunakan oleh Noermijati (2008). Dengan demikian kriteria untuk mendeskripsikan nilai mean yang telah diperoleh setiap butir, indikator, dan variabel dapat dideskripsikan pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6. Dasar Interpretasi Skor Indikator Dalam Variabel Penelitian

No	Nilai / Skor	Interpretasi
1	1 - 1,8	Sangat rendah / Buruk
2	> 1,8 - 2,6	Rendah / Kurang baik
3	> 2,6 - 3,4	Sedang / Cukup baik
4	> 3,4 - 4,2	Tinggi / Baik
5	> 4,2 - 5,0	Sangat Tinggi / Sangat Baik

(Sugiyono, 2014)

5.3.1. Orientasi Pasar

Variabel Orientasi Pasar (OP) diukur dengan menggunakan 7 indikator.

Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Orientasi Pasar (OP).

Tabel 5.8 merupakan tanggapan responden mengenai variabel Orientasi Pasar (OP). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 4, dengan rata-rata tertinggi sebesar 4,16 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "BNI selalu merespon kompetisi di industri perbankan".

Pada *item* kelima ini mayoritas responden sebanyak 102 orang atau 61,1% menjawab setuju. Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 5, dengan rata-rata terendah sebesar 3,59, yaitu pernyataan mengenai "Setiap unit kerja di BNI bersinergi dalam perumusan strategi perusahaan". Pada *item* ketujuh ini mayoritas responden sebanyak 75 orang atau 44,9% menjawab setuju. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Orientasi Pasar (OP) sebesar 3,93, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Orientasi Pasar (OP) termasuk dalam kategori tinggi.

Tabel 5.7. Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Orientasi Pasar

No	Indikator pada Orientasi Pasar (OP)		Alternatif Jawaban					Mean
			SS	S	N	TS	STS	
1	Orientasi Pelanggan BNI selalu berupaya memahami kepuasan nasabah	f	38	96	32	3	0	4,01
		%	22,8	57,5	19,83	1,8	0,0	
2	BNI selalu berupaya menjamin kepuasan nasabah	f	17	103	40	9	0	3,77
		%	10,2	61,7	23,66	5,4	0,0	
3	Orientasi Persaingan BNI mengamati strategi pesaing untuk dibandingkan dengan strategi perusahaan	f	28	100	39	2	0	3,92
		%	16,8	59,9	23,07	1,2	0,0	
4	BNI selalu merespon kompetisi di industri perbankan	f	46	102	20	1	0	4,16
		%	27,5	61,1	11,83	0,6	0,0	
5	Koordinasi Antar Fungsi Setiap unit kerja di BNI bersinergi dalam perumusan strategi perusahaan BNI selalu merespon kompetisi di industri perbankan	f	21	75	56	16	1	3,59
		%	12,6	44,9	33,13	9,6	0,6	
6	BNI memiliki informasi lengkap tentang pasar (nasabah dan pesaing) yang dibagikan ke unit kerja.	f	44	104	19	1	1	4,13
		%	26,3	62,3	10,2	0,6	0,6	
7	Seluruh unit kerja di BNI peduli terhadap pentingnya penciptaan nilai terbaik bagi nasabah	f	37	91	35	6	0	3,95
		%	22,2	54,5	20,71	3,6	0	
Akumulasi Jawaban Responden		f	231	671	241	38	2	3,93
		%	19,76	57,40	34,42	3,25	0,17	

(Sumber: Data diolah)

Keterangan : SS = sangat setuju ; S = setuju ; N = netral ; TS = tidak setuju ; STS = sangat tidak setuju

5.3.2. Pembelajaran Organisasi

Variabel Pembelajaran Organisasi (PO) diukur menggunakan 6 indikator.

Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Pembelajaran Organisasi (PO).

Tabel 5.8 adalah tanggapan responden mengenai variabel Pembelajaran Organisasi (PO). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 5, dengan rata-rata tertinggi sebesar 4,07 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "BNI melibatkan pegawai dalam melaksanakan visi bersama, sehingga pegawai termotivasi untuk mempelajari hal yang menjadi tanggungjawabnya." Pada *item* kelima ini mayoritas responden sebanyak 99 orang atau 58,6% menjawab setuju. Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 6, dengan rata-rata terendah sebesar 3,47 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "BNI menggunakan informasi lingkungan eksternal untuk menyesuaikan praktek kerja di lingkungan internal perusahaan."

Tabel 5.8. Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Pembelajaran Organisasi (PO)

No	Indikator pada Pembelajaran Organisasi (PO)		Alternatif Jawaban					Mean
			SS	S	N	TS	STS	
1	Sistem Berpikir BNI memberikan kesempatan kepada pegawai melakukan pendidikan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan.	f	40	106	16	6	1	4,05
		%	23,7	62,7	9,5	3,6	0,6	

Lanjutan Tabel 5.8

No	Indikator pada Pembelajaran Organisasi (PO)		Alternatif Jawaban					Mean
			SS	S	N	TS	STS	
2	Dialog Budaya BNI mendukung dialog diantara pegawai sehingga terjadi pertukaran pengetahuan secara efektif.	f	40	100	25	4	0	4,04
		%	23,7	59,2	14,8	2,4	0,0	
3	Kerjasama Tim BNI menerapkan pola kerjasama tim untuk mengakses berbagai cara berpikir, berkolaborasi ,belajar dan bekerjasama.	f	46	89	26	7	1	4,02
		%	27,2	52,7	15,4	4,1	0,6	
4	Keahlian Personal BNI menyediakan sistem yang terintegrasi antara pembelajaran dan pekerjaan, sehingga pegawai dapat mengembangkan kapasitasnya.	f	31	95	36	6	1	3,88
		%	18,3	56,2	21,3	3,6	0,6	
5	Visi Bersama BNI melibatkan pegawai dalam melaksanakan visi bersama, sehingga pegawai termotivasi untuk mempelajari hal yang menjadi tanggungjawabnya.	f	42	99	25	3	0	4,07
		%	24,9	58,6	14,8	1,8	0,0	
6	Mentalitas BNI menggunakan informasi lingkungan eksternal untuk menyesuaikan praktek kerja di lingkungan internal perusahaan.	f	25	59	56	28	1	3,47
		%	14,8	34,9	33,1	16,6	0,6	
Akumulasi Jawaban Responden		f	224	548	184	54	4	3,92
		%	22,09	54,04	18,15	5,33	0,39	

(Sumber: Data diolah)

Keterangan : SS = sangat setuju ; S = setuju ; N = netral ; TS = tidak setuju ; STS = sangat tidak setuju

Pada *item* keenam ini mayoritas responden sebanyak 59 orang atau 34,9% menjawab setuju. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Pembelajaran Organisasi (PO) sebesar 3,92. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Pembelajaran Organisasi (PO) termasuk dalam kategori Tinggi.

5.3.3. Inovasi Organisasi

Variabel Inovasi Organisasi (IO) diukur menggunakan 6 indikator. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Inovasi Organisasi (IO).

Tabel 5.9 merupakan tanggapan responden mengenai variabel Inovasi Organisasi (IO). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 3, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,96 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "BNI mengembangkan produk/jasa yang sudah ada secara berkesinambungan". Pada *item* ketiga ini mayoritas responden sebanyak 99 orang atau 58,6% menjawab setuju. Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 4, dengan rata-rata terendah sebesar 3,66 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "BNI melakukan inovasi proses pelayanan kepada nasabah". Pada *item* keempat ini mayoritas responden sebanyak 77 orang atau 45,6% menjawab setuju.

Tabel 5.9. Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Inovasi Organisasi (IO)

No	Indikator pada Inovasi Organisasi (IO)		Alternatif Jawaban					Mean
			SS	S	N	TS	STS	
1	Technical Innovation	f	26	83	52	7	1	3,75
		%	15,4	49,1	30,8	4,1	0,6	
2	Sistem Inovasi	f	23	86	55	4	1	3,75
		%	13,6	50,9	32,5	2,4	0,6	
3	Product Service / Innovation	f	33	99	35	2	0	3,96
		%	19,5	58,6	20,7	1,2	0,0	
4	Produk baru	f	24	112	32	1	0	3,94
		%	14,2	66,3	18,9	0,6	0,0	
5	Perubahan fitur	f	22	97	46	4	0	3,66
		%	13,0	57,4	27,2	2,4	0,0	
6	Process Innovation	f	20	77	67	5	0	3,81
		%	11,8	45,6	39,6	3,0	0,0	
Akumulasi Jawaban Responden		f	148	554	287	23	2	3,81
		%	14,6	54,6	28,3	2,27	0,20	

(Sumber : Data diolah)

Keterangan : SS = sangat setuju ; S = setuju ; N = netral ; TS = tidak setuju ; STS = sangat tidak setuju

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Inovasi Organisasi (IO) sebesar 3,81. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Inovasi Organisasi (IO) termasuk dalam kategori Tinggi.

5.3.4. Transformasi Organisasi

Variabel Transformasi Organisasi (TO) diukur menggunakan 7 indikator. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Transformasi Organisasi (TO).

Tabel 5.10 merupakan tanggapan responden mengenai variabel Transformasi Organisasi (TO). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,66 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "BNI menyusun strategi korporat yang lebih terintegrasi". Pada item kedua ini mayoritas responden sebanyak 84 orang atau 49,7% menjawab Setuju. Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 6, dengan rata-rata terendah sebesar 2,42 (tergolong dalam kategori Sedang), yaitu pernyataan mengenai "BNI memiliki unit organisasi yang efektif". Pada item keenam ini mayoritas responden sebanyak 65 orang atau 38,5% menjawab Tidak setuju.

Tabel 5.10. Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Transformasi Organisasi (TO)

No	Indikator pada Transformasi Organisasi (TO)		Alternatif Jawaban					Mean
			SS	S	N	TS	STS	
1	Visi, Misi, Tata Nilai BNI menetapkan Visi, Misi dan Tata Nilai baru berdasarkan kebutuhan pasar	f	6	69	76	16	2	3,36
		%	3,6	40,8	45,0	9,5	1,2	
2	Strategi Korporat BNI menyusun strategi korporat yang lebih terintegrasi	f	17	84	62	6	0	3,66
		%	10,1	49,7	36,7	3,6	0,0	
3	Rencana Bisnis BNI memiliki rencana bisnis dengan kinerja yang terukur	f	6	53	91	19	0	3,27
		%	3,6	31,4	53,8	11,2	0,0	
4	Good Corporate Governance BNI menerapkan prinsip "Good Corporate Governance"	f	3	40	81	39	6	2,97
		%	1,8	23,7	47,9	23,1	3,6	
5	Pengembangan Unit Bisnis BNI mengembangkan unit bisnis sesuai kondisi pasar	f	10	65	84	8	2	3,43
		%	5,9	38,5	49,7	4,7	1,2	

Lanjutan Tabel 5.10

No	Indikator pada Transformasi Organisasi (TO)		Alternatif Jawaban					Mean
			SS	S	N	TS	STS	
6	Unit Organisasi BNI memiliki unit organisasi yang efektif	f	2	15	61	65	26	2,42
		%	1,2	8,9	36,1	38,5	15,4	
7	Peningkatan Nilai Perusahaan Hasil transformasi BNI meningkatkan nilai perusahaan	f	2	55	84	26	2	3,17
		%	1,2	32,5	49,7	15,4	1,2	
Akumulasi Jawaban Responden		f	46	381	539	179	38	3,18
		%	3,89	32,21	45,56	15,13	3,21	

(Sumber : Data diolah)

Keterangan : SS = sangat setuju ; S = setuju ; N = netral ; TS = tidak setuju ; STS = sangat tidak setuju

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Transformasi Organisasi (TO) sebesar 3,18.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Transformasi Organisasi (TO) termasuk dalam kategori Sedang.

5.3.5. Keunggulan Bersaing

Variabel Keunggulan Bersaing (KB) diukur menggunakan 4 indikator. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Keunggulan Bersaing (KB).

Tabel 5.11. Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Keunggulan Bersaing (KB)

No	Indikator pada Keunggulan Bersaing (KB)		Alternatif Jawaban					Mean
			SS	S	N	TS	STS	
1	Strategi Perusahaan BNI memiliki strategi yang berbeda dengan bank pesaing	f	35	109	23	2	0	3,97
		%	20,7	64,5	13,6	1,8	0,0	
2	Implementasi Strategi BNI mengimplementasikan strategi perusahaan secara efektif	f	24	119	23	3	0	4,05
		%	14,2	70,4	13,6	1,2	0,0	
3	Proteksi Strategi BNI mampu memproteksi strateginya sehingga bank pesaing kesulitan meniru strategi BNI	f	34	92	36	7	0	3,91
		%	20,1	54,4	21,3	4,1	0,0	
4	Daya Tahan Kecocokan BNI memiliki daya tahan kecocokan (fitness) antara strategi perusahaan dengan situasi yang dihadapi	f	27	87	47	8	0	3,79
		%	16,0	51,5	27,8	4,7	0,0	
Akumulasi Jawaban Responden		f	120	407	129	20	0	3,93
		%	17,75	60,21	19,08	2,96	0,00	

(Sumber : Data diolah)

Keterangan : SS = sangat setuju ; S = setuju ; N = netral ; TS = tidak setuju ; STS = sangat tidak setuju

Tabel 5.11 merupakan tanggapan responden mengenai variabel Keunggulan Bersaing (KB). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata tertinggi sebesar 4,05 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "BNI memiliki strategi yang berbeda dengan bank pesaing." Pada *item* kedua ini mayoritas responden sebanyak 109 orang atau 64,5% menjawab setuju. Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 4, dengan rata-rata terendah sebesar 3,79 (tergolong

dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "BNI memiliki daya tahan kecocokan (fitness) antara strategi perusahaan dengan situasi yang dihadapi".

Pada *item* keempat ini mayoritas responden sebanyak 87 orang atau 51,5% menjawab setuju. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Keunggulan Bersaing (KB) sebesar 3,93.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Keunggulan Bersaing (KB) termasuk dalam kategori Tinggi.

5.3.6. Kinerja Perusahaan

Variabel Kinerja Perusahaan (KP) diukur menggunakan 3 indikator.

Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Perusahaan (KP).

Tabel 5.12. Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Perusahaan (KP)

No	Indikator pada Kinerja Perusahaan (KP)		Alternatif Jawaban					Mean
			SS	S	N	TS	STS	
1	Perspektif Keuangan BNI memiliki kemampuan dalam memperoleh laba	f	32	115	19	3	0	4,04
		%	18,9	68,0	11,2	1,8	0,0	
2	Perspektif Nasabah BNI selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah	f	27	95	36	11	0	3,82
		%	16,0	56,2	21,3	6,5	0,0	
3	Pertumbuhan Jumlah Nasabah BNI memiliki pertumbuhan nasabah yang signifikan	f	33	100	28	7	1	3,93
		%	19,5	59,2	16,6	4,1	0,6	
Akumulasi Jawaban Responden		f	92	310	83	21	1	3,93
		%	18,15	61,14	16,37	4,14	0,20	

(Sumber : Data diolah)

Keterangan : SS = sangat setuju ; S = setuju ; N = netral ; TS = tidak setuju ; STS = sangat tidak setuju

Tabel 5.12 merupakan tanggapan responden mengenai variabel Kinerja Perusahaan (KP). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata tertinggi sebesar 4,04 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "BNI memiliki kemampuan dalam memperoleh laba". Pada item pertama mayoritas responden sebanyak 115 orang atau 68% menjawab Setuju.

Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata terendah sebesar 3,82 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "BNI selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah". Pada item kedua mayoritas responden sebanyak 95 orang atau 56,2% menjawab setuju.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Kinerja Perusahaan (KP) sebesar 3,93. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Kinerja Perusahaan (KP) termasuk dalam kategori tinggi.

5.4. Model Persamaan Struktural

Model persamaan Struktural atau *Struktural Equation Modeling* (SEM) merupakan alat analisis yang tepat untuk menguji secara simultan antara variabel eksogen dan variabel endogen variabel dengan banyak indikator. Di antara teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) yang paling banyak dikenal adalah *Covariance-Based SEM* yang diwakili oleh software seperti AMOS, EQS, LISREL, MPLus dan sebagainya. Namun pada kenyataannya, untuk para peneliti ilmu sosial prosedur CB-SEM menuntut banyak persyaratan yang sukar untuk dipenuhi. Sebagai alternatif, *Generalized structured component analysis* (GSCA) menawarkan kemampuan bagi peneliti untuk analisis SEM. GSCA merupakan

analisis Model Persamaan Struktural generasi ke-3 yang dikembangkan oleh Heungsun Hwang, Hec Montreal dan Yhoshio Takane pada tahun 2004.

Tujuannya adalah menggantikan faktor dengan kombinasi linier dari indikator (variabel manifes) di dalam analisis SEM. Pendekatan analisis ini menggunakan metode kuadrat terkecil (*least square*) di dalam proses pendugaan parameter.

GSCA dikembangkan untuk menghindari kekurangan PLS (*Partial Least Square*), yaitu dilengkapi prosedur optimalisasi global seperti prosedur dalam SEM, juga tetap mempertahankan prosedur optimalisasi lokal (seperti pada PLS) sehingga *powerfull* untuk konfirmasi teori. Metode GSCA juga dapat diterapkan pada hubungan antar variabel yang kompleks (bisa *recursive* dan *reciprocal*), melibatkan *higher-order* komponen (faktor) dan perbandingan *multi-group*.

Tenenhaus (2008) mengatakan bahwa GSCA adalah metode baru SEM berbasis komponen, sangat penting dan dapat digunakan untuk perhitungan skor (bukan skala) dan juga dapat diterapkan pada sampel yang sangat kecil. Di samping itu, GSCA dapat digunakan pada model struktural yang melibatkan variabel dengan indikator refleksif dan atau formatif.

Masalah singularitas dan multikolonieritas sering menjadi kendala yang serius di dalam analisis model struktural menggunakan SEM berbasis kovarians.

Hwang (2009) mengatakan bahwa, dalam prakteknya, GSCA memperbolehkan terjadinya multikolonieritas, yaitu terjadi korelasi yang kuat antar variabel eksogen. Model struktural yang dispesifikasikan dengan tepat (berbasis teori dan hasil-hail penelitian) lebih baik dianalisis dengan SEM berbasis kovarians (misal dengan software AMOS atau LISREL). Di sisi lain, bilamana model dispesifikasikan kurang tepat (dasar teori atau hasil peneltian belum ada) maka analisis SEM berbasis komponen lebih baik digunakan dan lebih

direkomendasikan. Analisis SEM berbasis komponen GSCA adalah alternatif yang lebih baik dibandingkan dengan PLS, yaitu memiliki parameter *recovery* yang lebih baik (Hwang *et al.*, 2010). Namun demikian, GSCA juga dapat diterapkan pada model struktural yang dasar teorinya sudah kuat, atau dengan kata lain sebagai metode analisis konfirmatori.

5.4.1. Uji Asumsi Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk menguji apakah bentuk hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier atau tidak. Model *path* yang baik adalah model dimana hubungan antara kedua variabel tersebut adalah linier. Metode yang digunakan dalam menguji linieritas adalah dengan uji estimasi kurva. Nilai hasil uji dinyatakan signifikan pada penelitian ini apabila $\alpha < (5\%)$.

Tabel 5.13. Hasil Pengujian Linieritas

Hubungan Linier Variabel	Signifikansi	Keterangan
Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi	0.000	Linier
Orientasi Pasar terhadap Inovasi Organisasi	0.000	Linier
Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Organisasi	0.000	Linier
Orientasi Pasar terhadap Transformasi Organisasi	0.000	Linier
Pembelajaran Organisasi terhadap Transformasi Organisasi	0.000	Linier
Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing	0.000	Linier
Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing	0.000	Linier
Transformasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing	0.000	Linier
Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan	0.000	Linier
Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan	0.000	Linier
Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan	0.000	Linier

Lanjutan Tabel 5.13

Hubungan Linier Variabel	Signifikansi	Keterangan
Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan	0.000	Linier
Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan	0.000	Linier

(Sumber: Data diolah)

Uji linieritas digunakan untuk menunjukkan apakah hubungan tepat atau tidak tepat digunakan. Hasil pengujian pada Tabel 5.13 menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada seluruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah sebesar 0,000. Hal ini memberi makna nilai signifikansi untuk seluruh hubungan lebih kecil dari pada alpha yang ditetapkan yakni 5% (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi linieritas terpenuhi, oleh karena itu model bisa dilanjutkan untuk diuji menggunakan GSCA.

5.4.2 Evaluasi Kesesuaian

Evaluasi pengukuran pada analisis GSCA bisa dilaksanakan untuk model pengukuran, model struktural dan model keseluruhan (*overall model*). Tujuan evaluasi pengukuran (*measure of fit*) pada model pengukuran adalah untuk menguji apakah suatu instrumen valid dan reliabel, Ukuran ketepatan (*measure of fit*) pada model struktural adalah untuk mengetahui seberapa besar informasi yang bisa dijelaskan oleh model struktural (hubungan antar variabel laten) pada hasil analisis GSCA. Evaluasi kecocokan/ketepatan (*measure of fit*) pada model keseluruhan (*overall model*) adalah ukuran *goodness of fit* gabungan antara model struktural dan model pengukuran, yang mana dapat dilakukan pada *overall model* dengan semua variabel yang memiliki indikator bersifat reflektif (Solimun, 2013).

5.4.2.1 Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Tahap pertama dari uji kecocokan ini ditujukan untuk mengevaluasi secara umum derajat kecocokan atau *Goodness of Fit* (GOF) antara data dengan model. Persamaan Struktural tidak mempunyai satu uji statistik terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan prediksi model. Sebagai gantinya, beberapa ukuran GOF atau *Goodness of Fit Index* (GOFI) dapat digunakan secara bersama-sama atau kombinasi. Tidak satupun dari ukuran-ukuran GOF atau GOFI secara eksklusif dapat digunakan sebagai dasar evaluasi kecocokan keseluruhan model. (Bolen, 1993) Petunjuk terbaik dalam menilai kecocokan model adalah teori substantif yang kuat. Jika model hanya menunjukkan atau mewakili teori substantif yang tidak kuat, dan meskipun model mempunyai kecocokan model yang sangat baik, agak sukar bagi kita untuk menilai model tersebut. Uji kecocokan keseluruhan model berkaitan dengan analisis terhadap GOF statistik yang dihasilkan oleh program, dalam hal ini GSCA. Dengan menggunakan pedoman ukuran-ukuran GOF dan hasil *GOF statistic*, maka dapat dilakukan analisis kecocokan keseluruhan model seperti disajikan pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14. Hasil *Goodness of fit Index* (Inner Model)

Goodness of fit Index	Cut of Value	Hasil	Keterangan
FIT	> 0,500	0,582	Model good fit
AFIT	> 0,500	0,575	Model good fit
GFI	> 0,900	0,992	Model good fit
SRMR	< 0,080	0,072	Model good fit

(Sumber : Data diolah)

Penjelasan mengenai hasil uji *Goodness of fit Index* (Inner Model), adalah disajikan pada uraian berikut ini :

FIT = 0,582

FIT menunjukkan varian total dari semua variabel yang dapat dijelaskan oleh model tertentu. Nilai FIT berkisar dari 0 sampai 1. Jadi, model yang diajukan dapat menjelaskan semua variabel yang ada dengan nilai sebesar 0,582, dengan kata lain keberagaman Orientasi Pasar, Inovasi Organisasi, Pembelajaran Organisasi, Strategi Diferensiasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja perusahaan yang dapat dijelaskan oleh model ini adalah sebesar 58,2% dan sisanya (41,8%) dapat dijelaskan oleh variabel yang lain. Berarti model cukup baik untuk menjelaskan fenomena yang dikaji.

AFIT = 0,575

Adjusted dari FIT hampir sama dengan FIT. Namun, karena penelitian ini tidak membandingkan model maka tidak menggunakan kriteria AFIT sebagai dasar evaluasi model.

Goodness of Fit Indices (GFI) = 0,992

Goodness of Fit Indices (GFI) merupakan suatu ukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan observed matriks kovarians. Nilai GFI ini harus berkisar antara 0 sampai dengan 1. Meskipun secara teori GFI mungkin memiliki nilai negatif tetapi hal tersebut seharusnya tidak terjadi, karena model yang memiliki nilai negatif adalah model yang paling buruk. Nilai GFI yang lebih besar dari atau sama dengan 0,9 menunjukkan fit suatu model yang baik (Diamantopaulus, 2000 dalam Ghozali, 2005).

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)= 0,072

Standardized RMR mewakili nilai rerata seluruh *standardized residual*, dan mempunyai rentang dari 0 menuju 1. Model yang mempunyai kecocokan baik (*good fit*) akan mempunyai nilai *Standardized RMR* lebih kecil dari 0,08. Model

yang diajukan dalam penelitian ini memiliki nilai SRMR sebesar 0,072, yang berarti kurang dari 0,08, maka dapat disimpulkan bahwa model adalah *good fit*.

Tetapi pada penelitian ini cukup menggunakan dasar penilaian FIT dan GFI.

Evaluasi model pengukuran (*Measurement model*) dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten dengan indikatornya (Latan, 2014). Metode yang digunakan yaitu *Confirmatory Factor Analysis*, dimana dengan menggunakan alat ini akan diketahui indikator-indikator yang ada memang benar-benar dapat menjelaskan sebuah konstruk. Tujuan dari model pengukuran (*measurement model*) adalah untuk menggambarkan sebaik apa indikator-indikator di dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran variabel laten. Konsep utama yang digunakan dalam hal ini adalah pengukuran, validitas dan reliabilitas. Indikator-indikator yang digunakan untuk merefleksikan suatu variabel juga mengandung *error*, sehingga juga harus dipertimbangkan dalam analisis statistik.

Evaluasi terhadap model pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan uji validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*), apabila hubungan konstruk dan variabel latennya reflektif. Suatu konstruk dikatakan mempunyai validitas konvergen yang baik atau cukup jika nilai-t muatan faktornya lebih besar dari nilai kritis ($\geq 1,96$) dan atau muatan faktor (*loading factor*) dengan nilai 0,5 – 0,6 untuk jumlah indikator pervariabel laten tidak besar, yaitu diantara 3 sampai 7 indikator (Solimun, 2013). Pendapat lain menyatakan sebaiknya nilai loading diatas 0,70 apabila penelitian bersifat *confirmatory* (Latan, 2014). Validitas konvergen dapat diukur juga dengan menggunakan nilai AVE (*avarage variance extracted*) nilainya adalah diatas 0,5. Demikian juga suatu variabel dinyatakan memiliki

validitas diskriminan (*discriminant validity*) jika nilai akar kuadrat AVE (*average variance extracted*) lebih besar daripada korelasi antar konstruks latennya.

Evaluasi terhadap reliabilitas dari model pengukuran dalam GSCA dapat menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability*. Kelompok indikator yang mengukur suatu variabel dinyatakan memiliki reliabilitas internal konsistensi (*internal consistency reliability*) yang baik jika nilai *alpha* $\geq 0,60$ meskipun bukan merupakan standar absolut (Solimun,2013). Pendapat lain menyatakan kriteria nilai *alpha* lebih besar dari 0,7 (Latan, 2014). Hasil evaluasi validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada masing-masing tabel.

Tabel 5.15. Outer Model Orientasi Pasar (OP)

Indikator	Loading			AVE & Alpha
	Estimate	SE	CR	
1. Orientasi pelanggan	0,823	0,037	22,44*	AVE=0,713 Alpha = 0,802
2. Orientasi persaingan	0,845	0,028	29,86*	
3. Koordinasi antar fungsi	0,865	0,025	34,72*	

(Sumber : Data diolah)

Berdasarkan pada Tabel 5.15 dapat dijelaskan bahwa dari semua indikator yang mengukur variabel orientasi pasar memiliki nilai *loading estimate* diantara 0,823 sampai 0,865 dan nilai CR diatas 2. Kehandalan ketiga indikator sebagai pengukur Orientasi Pasar juga tergolong tinggi, tampak dari nilai AVE = 0,713 (lebih dari 0,70) dan koefisien alpha Cronbach = 0,802 (lebih dari 0,60).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel manifes terhadap variabel latennya adalah memenuhi validitas konstruk.

Indikator kordinasi antar fungsi dari variabel Orientasi Pasar memiliki nilai *loading estimate* tertinggi yaitu 0,865 yang berarti indikator ini yang paling kuat untuk menjelaskan variabel Orientasi pasar. Ditinjau dari skala pengukuran yang digunakan memiliki rentang yang dimulai dari satu sampai lima yang artinya

mulai sangat tidak mengutamakan sampai dengan sangat mengutamakan, atau mulai sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Nilai *mean* yang diperoleh pada indikator Orientasi Pasar dari hasil jawaban kuesioner adalah 3,92 atau masuk pada kategori tinggi, berarti kordinasi antar fungsi telah mendiskripsikan variabel Orientasi Pasar secara nyata.

Tabel 5.17 menggambarkan bahwa semua indikator telah mampu mendeskripsikan variabel pembelajaran organisasi, hal ini dapat dilihat dari loading estimate berkisar 0,688 – 0,815 dengan CR lebih dari 2. diatas 0,5 demikian juga nilai AVE = 0,575 (diatas 0,50), dengan kata lain keenam indikator diatas telah memenuhi kriteria validitas konvergen maupun validitas diskriminan yang berarti valid. Sedangkan bila dilihat dari koefisien *alpha cronbach* = 0,846 $\geq 0,60$ berarti keenam indikator ini telah memenuhi syarat *internal concistency reliability* atau dengan kata lain reliabel.

Tabel 5.16. Outer Model Pembelajaran Organisasi

Indikator	Loading			AVE & Alpha
	Estimate	SE	CR	
1. Sistem berpikir	0,781	0,035	22,13*	AVE=0,575 Alpha = 0,846
2. Mentalitas	0,800	0,033	24,24*	
3. Keahlian personal	0,815	0,029	28,27*	
4. Kerjasama tim	0,688	0,048	14,34*	
5. Visi bersama	0,743	0,051	14,66*	
6. Dialog	0,714	0,043	16,72*	

(Sumber : Data diolah)

Indikator keahlian personal memiliki nilai *loading estimate* tertinggi diantara keenam indikator pembelajaran organisasi yaitu 0,815 artinya indikator ini yang paling mampu menjelaskan variabel pembelajaran organisasi secara baik. Apabila di telusuri pada deskripsi jawaban responden untuk indikator ini memiliki mean 3,73 atau mendekati 4, dimana rentang skala yang digunakan satu sampai lima, maka indikator keahlian personal, berdasarkan kriteria

Sujana(2005) termasuk dalam kategori baik. Oleh karena itu indikator ini dapat dipertahankan untuk mengukur variabel pembelajaran organisasi.

Tabel 5.17. Outer Model Inovasi Organisasi

Indikator	Loading			AVE & Alpha
	Estimate	SE	CR	
1. <i>Technicalinnovation</i>	0,844	0,026	32,95*	AVE=0,682 Alpha = 0,759
2. <i>Product/service innovation</i>	0,878	0,018	49,37*	
3. <i>Process innovation</i>	0,749	0,043	17,47*	

(Sumber : Data diolah)

Tabel 5.17 di atas menunjukkan bahwa ketiga indikator yang telah mengukur inovasi organisasi telah memenuhi persyaratan validitas konvergen, hal ini bisa dilihat dari perolehan nilai loading estimate berada pada rentang 0,749-0,878 dapat dinyatakan valid. Indikator yang digunakan sebagai pengukur inovasi organisasi memiliki nilai AVE = 0,682 (diatas 0,50) berarti telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan dengan kata lain valid . Ditinjau dari nilai Alpha Cronbach = 0,759 maka ketiga indikator dapat dinyatakan reliabel.

Indikator product / service innovation merupakan indikator yang paling penting dalam mendeskripsikan atau menjelaskan variabel inovasi organisasi, karena indikator ini yang memiliki nilai *loading estimate* paling tinggi yaitu 0,878 dibandingkan dengan kedua indikator yang lain. Deskripsi jawaban kuesioner responden menunjukkan nilai mean 3,74 atau mendekati 4, dimana rentang skala yang digunakan antara satu sampai lima atau mulai sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Apabila dilihat dari kriteria pendapat Sujana (2005) termasuk dalam kategori baik.

Tabel 5.18. Outer Model Transformasi Organisasi

Indikator	Loading			AVE & Alpha
	Estimate	SE	CR	
1. Visi, Misi, Tata Nilai	0,620	0,052	11,99*	AVE=0,550 Alpha = 0,858
2. Strategi korporat	0,812	0,033	24,93*	
3. Rencana Bisnis	0,821	0,025	32,76*	
4. <i>Good Corporate Governance</i>	0,727	0,044	16,47*	
5. Pengembangan Unit Bisnis	0,763	0,038	20,32*	
6. Unit Organisasi	0,673	0,050	13,32*	
7. Peningkatan Nilai Perusahaan	0,756	0,060	12,55*	

(Sumber : Data diolah)

Indikator rencana bisnis memiliki nilai *loading estimate* tertinggi yaitu 0,821 yang berarti memiliki kemampuan yang terbaik untuk menjelaskan atau menyumbang variabel transformasi organisasi. Deskripsi jawaban responden untuk indikator ini memiliki mean sebesar 3,67. Oleh karena itu nilai indikator ini masuk dalam kategori tinggi atau baik, dengan kata lain berdasarkan dengan keadaan yang nyata bahwa indikator strategi perusahaan adalah baik untuk mengukur transformasi organisasi dan layak dipertahankan.

Berdasarkan pada Tabel 5.18, nampak bahwa tujuh indikator yang digunakan untuk mengukur Transformasi Organisasi telah mampu mendeskripsikan variabel Transformasi Organisasi, hal ini dapat dilihat dari nilai *loading estimate* berkisar antara 0,620 – 0,821 demikian juga nilai AVE= 0,550 (diatas 0,50), dengan kata lain seluruh indikator diatas telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan validitas diskriminan yang berarti valid. Sedangkan *alpha* yang diperoleh 0,858 (di atas 0,60) berarti tujuh indikator ini telah memenuhi syarat *internal consistency reliability* atau dengan kata lain reliabel.

Tabel 5.19. Outer Model Keunggulan Bersaing

Indikator	Loading			AVE & Alpha
	Estimate	SE	CR	
1. Strategi perusahaan	0,778	0,034	22,74*	AVE=0,595 Alpha = 0,749
2. Implementasi strategi	0,743	0,050	14,95*	
3. Proteksi strategi	0,760	0,032	24,01*	
4. Daya tahan kecocokan	0,752	0,036	20,93*	

(Sumber : Data diolah)

Berdasarkan pada Tabel 5.19, nampak bahwa bahwa empat indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing telah mampu mendeskripsikan variabel keunggulan bersaing, hal ini dapat dilihat dari nilai *loading estimate* berkisar antara 0,743 – 0,778 demikian juga nilai AVE= 0,575 (diatas 0,50), dengan kata lain seluruh indikator diatas telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan validitas diskriminan yang berarti valid. Sedangkan *alpha* yang diperoleh 0,749 (di atas 0,60) berarti empat indikator ini telah memenuhi syarat *internal consistency reliablity* atau dengan kata lain reliabel.

Indikator strategi perusahaan memiliki nilai *loading estimate* tertinggi yaitu 0,778 yang berarti memiliki kemampuan yang terbaik untuk menjelaskan atau menyumbang variabel Keunggulan Bersaing. Deskripsi jawaban responden untuk indikator ini memiliki mean sebesar 3,67. Oleh karena itu nilai indikator ini masuk dalam kategori tinggi atau baik, dengan kata lain berdasarkan dengan keadaan yang nyata bahwa indikator strategi perusahaan adalah baik untuk mengukur keunggulan bersaing dan layak dipertahankan.

Tabel 5.20. Outer Model Kinerja Perusahaan

Indikator	Loading			AVE & Alpha
	Estimate	SE	CR	
1. Perspektif Keuangan	0,873	0,018	47,37*	AVE=0,719 Alpha = 0,796
2. Perspektif Nasabah	0,847	0,026	32,89*	
3. Pertumbuhan Jumlah Nasabah	0,823	0,029	28,46*	

(Sumber : Data diolah)

Berdasarkan pada Tabel 5.20, nampak bahwa tiga indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan telah mampu mendeskripsikan variabel kinerja perusahaan, hal ini dapat dilihat dari nilai *loading estimate* berkisar antara 0,823 – 0,873 demikian juga nilai AVE= 0,719 (diatas 0,50), dengan kata lain seluruh indikator diatas telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan validitas diskriminan yang berarti valid. Sedangkan *alpha* yang diperoleh 0,858 (di atas 0,60) berarti tujuh indikator ini telah memenuhi syarat *internal consistency reliability* atau dengan kata lain reliabel.

Indikator perspektif keuangan memiliki nilai *loading estimate* tertinggi yaitu 0,873 yang berarti memiliki kemampuan yang terbaik untuk menjelaskan atau menyumbang variabel kinerja perusahaan. Deskripsi jawaban responden untuk indikator ini memiliki mean sebesar 3,67. Oleh karena itu nilai indikator ini masuk dalam kategori tinggi atau baik, dengan kata lain berdasarkan dengan keadaan yang nyata bahwa indikator perspektif keuangan adalah baik untuk mengukur kinerja perusahaan dan layak dipertahankan.

5.5. Uji Hipotesis dan Evaluasi Model Struktural (*Structural model*)

Pengujian hipotesis ini dapat dilihat dari hasil Evaluasi Model struktural pada hasil analisis GSCA, yang mana dimaksudkan untuk mengetahui besarnya informasi yang dapat dijelaskan oleh model struktural (pengaruh diantara variabel yang telah dihipotesiskan). Pada penelitian ini telah menguji 13 (tiga belas) hubungan antar variabel. Kriteria hubungan kausal dinyatakan tidak signifikan jika nilai *critical ratio* (C.R.) bernilai sama dengan atau kurang dari 1,96, sebaliknya apabila nilai CR lebih besar dari 1,96 (t tabel) berarti hubungan tersebut dinyatakan signifikan. Hasil uji model struktural yang telah disajikan dalam Gambar 5.2. Rekapitulasi hasil evaluasi model struktural untuk masing-

masing hipotesis dan nilai R Square disajikan pada Tabel 5.22. Dari 13 jalur yang diuji ada 2 jalur teruji tidak signifikan dan 11 jalur teruji signifikan.

Tabel 5.21. Rekapitulasi Hasil Estimasi dan Pengujian Hipotesis

Pengaruh antar Variabel		Koefisien Jalur	Standard Error	CR	Status
Var. Sebab	Var. Akibat				
OP	PO	0,727	0,044	16,51*	Signifikan
OP	IO	0,246	0,100	2,45*	Signifikan
OP	TO	0,413	0,075	5,52*	Signifikan
OP	KP	0,036	0,098	0,37	Tidak Signifikan
PO	IO	0,449	0,094	4,76*	Signifikan
PO	TO	0,264	0,072	3,69*	Signifikan
PO	KB	0,326	0,064	5,06*	Signifikan
PO	KP	0,012	0,119	0,10	Tidak Signifikan
IO	KB	0,373	0,052	7,11*	Signifikan
IO	KP	0,173	0,079	2,20*	Signifikan
TO	KB	0,291	0,054	5,36*	Signifikan
TO	KP	0,282	0,067	4,23*	Signifikan
KB	KP	0,403	0,100	4,02*	Signifikan

(Sumber : Data diolah)

Keterangan : OP = Orientasi Pasar; PO = Pembelajaran Organisasi; IO = Inovasi Organisasi; TO = Transformasi Organisasi ; KB = Keunggulan Bersaing; KP = Kinerja Perusahaan; * = $CR > 2$.

Berdasarkan Tabel 5.21 dapat diketahui hasil estimasi dan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel sebagai berikut :

5.5.1 Uji Hipotesis 1

Koefisien jalur dari Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran organisasi adalah 0,727 dan $CR=16,51$. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan ($CR > 2$). Maka hipotesis H_0 bahwa $\beta = 0$ adalah ditolak, yaitu Orientasi Pasar dapat menjelaskan secara langsung Pembelajaran Organisasi. Hipotesis penelitian yang pertama (H_1) yang

menyatakan Orientasi Pasar berpengaruh terhadap Pembelajaran Organisasi adalah diterima.

5.5.2 Uji Hipotesis 2

Koefisien jalur dari Orientasi Pasar terhadap Inovasi Organisasi adalah 0,246 dan CR=2,45. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan ($CR > 2$). Maka hipotesis Ho bahwa $\beta = 0$ adalah ditolak, yaitu Orientasi Pasar dapat menjelaskan secara langsung Inovasi Organisasi. Hipotesis penelitian yang kedua (H_2) yang menyatakan Orientasi Pasar berpengaruh terhadap Inovasi Organisasi adalah diterima.

5.5.3 Uji Hipotesis 3

Koefisien jalur dari Orientasi Pasar terhadap Transformasi Organisasi adalah 0,413 dan CR=5,52. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan ($CR > 2$). Maka hipotesis Ho bahwa $\beta = 0$ adalah ditolak, yaitu Orientasi Pasar dapat menjelaskan secara langsung Transformasi Organisasi. Hipotesis penelitian yang ketiga (H_3) yang menyatakan Orientasi Pasar berpengaruh terhadap Transformasi Organisasi adalah diterima.

5.5.4 Uji Hipotesis 4

Koefisien jalur dari Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan adalah 0,036 dan CR=0,37. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif akan tetapi tidak signifikan ($CR < 2$). Maka hipotesis Ho bahwa $\beta=0$ adalah diterima, yaitu Orientasi Pasar tidak dapat menjelaskan secara langsung kinerja perusahaan. Hipotesis penelitian yang keempat (H_4)

yang menyatakan Orientasi Pasar berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan adalah tidak diterima.

5.5.5 Uji Hipotesis 5

Koefisien jalur dari Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Organisasi adalah 0,449 dan CR=4,76. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 2). Maka hipotesis Ho bahwa $\beta = 0$ adalah ditolak, yaitu Pembelajaran Organisasi dapat menjelaskan secara langsung Inovasi Organisasi. Hipotesis penelitian yang kelima (H₅) yang menyatakan Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap Inovasi Organisasi adalah diterima.

5.5.6 Uji Hipotesis 6

Koefisien jalur dari Pembelajaran Organisasi terhadap Transformasi Organisasi adalah 0,264 dan CR=3,69. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 2). Maka hipotesis Ho bahwa $\beta = 0$ adalah ditolak, yaitu Pembelajaran Organisasi dapat menjelaskan secara langsung Transformasi Organisasi. Hipotesis penelitian yang keenam (H₆) yang menyatakan Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap Transformasi Organisasi adalah diterima.

5.5.7 Uji Hipotesis 7

Koefisien jalur dari Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing adalah 0,326 dan CR =5,06. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 2). Maka hipotesis Ho bahwa $\beta = 0$ adalah ditolak, yaitu Pembelajaran Organisasi dapat menjelaskan secara langsung Keunggulan Bersaing. Hipotesis penelitian yang

ketujuh (H_7) yang menyatakan Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing adalah diterima.

5.5.8 Uji Hipotesis 8

Koefisien jalur dari Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan adalah 0,012 dan $CR = 0,10$. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif akan tetapi tidak signifikan ($CR <$

2). Maka hipotesis H_0 bahwa $\beta = 0$ adalah diterima, yaitu Pembelajaran Organisasi tidak dapat menjelaskan secara langsung Kinerja Perusahaan. Hipotesis penelitian yang kedelapan (H_8) yang menyatakan Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan adalah tidak diterima.

5.5.9 Uji Hipotesis 9

Koefisien jalur dari Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing adalah 0,373 dan $CR = 7,11$. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan ($CR > 2$). Maka hipotesis H_0 bahwa $\beta = 0$ adalah ditolak, yaitu Inovasi Organisasi dapat menjelaskan secara langsung Keunggulan Bersaing. Hipotesis penelitian yang kesembilan (H_9) yang menyatakan Inovasi Organisasi berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing adalah diterima.

5.5.10 Uji Hipotesis 10

Koefisien jalur dari Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan adalah 0,173 dan $CR = 2,20$. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan ($CR > 2$). Maka hipotesis H_0

bahwa $\beta = 0$ adalah ditolak, yaitu Inovasi Organisasi dapat menjelaskan secara langsung Kinerja Perusahaan. Hipotesis penelitian yang kesepuluh (H_{10}) yang menyatakan Inovasi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan adalah diterima.

5.5.11 Uji Hipotesis 11

Koefisien jalur dari Transformasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing adalah 0,291 dan CR =5,36. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan ($CR > 2$). Maka hipotesis H_0 bahwa $\beta = 0$ adalah ditolak, yaitu Transformasi Organisasi dapat menjelaskan secara langsung Keunggulan Bersaing. Hipotesis penelitian yang kesebelas (H_{11}) yang menyatakan Transformasi Organisasi berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing adalah diterima.

5.5.12 Uji Hipotesis 12

Koefisien jalur dari Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan adalah 0,282 dan CR = 4,23. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan ($CR > 2$). Maka hipotesis H_0 bahwa $\beta = 0$ adalah ditolak, yaitu Transformasi Organisasi dapat menjelaskan secara langsung Kinerja Perusahaan. Hipotesis penelitian yang keduabelas (H_{12}) yang menyatakan Transformasi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan adalah diterima.

5.5.13 Uji Hipotesis 13

Koefisien jalur dari Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan adalah 0,403 dan CR=4,02. Pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan ($CR > 2$). Maka hipotesis H_0 bahwa $\beta = 0$ adalah ditolak, yaitu Keunggulan Bersaing dapat menjelaskan secara langsung Kinerja Perusahaan. Hipotesis penelitian yang ketigabelas (H_{13}) yang menyatakan Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan adalah diterima.

5.6. Pengaruh Langsung

Model hipotesis pada penelitian ini ada bagian yang menjelaskan pengaruh langsung yaitu berdasarkan besar koefisien jalur. Pembelajaran Organisasi mempunyai pengaruh langsung hanya dari Orientasi Pasar yaitu sebesar 0,727. Pengaruh langsung pada jalur ini adalah paling besar dibandingkan dengan lainnya. Kontribusi dari Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi adalah 52,9%.

Pengaruh langsung terhadap Inovasi Organisasi bersumber dari Orientasi Pasar sebesar 0,246 dan Pembelajaran Organisasi sebesar 0,449. Kedua pengaruh langsung teruji signifikan dengan arah positif. Kontribusi gabungan dari kedua variabel tersebut adalah 42,2%. Perubahan Inovasi Organisasi lebih banyak ditentukan oleh Pembelajaran Organisasi. Sedangkan di bagian sebelumnya dijelaskan bahwa penguasaan yang baik pada Orientasi Pasar akan berdampak kuat pada peningkatan Pembelajaran Organisasi.

Transformasi Organisasi mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,413 dari Orientasi Pasar dan 0,264 dari Pembelajaran Organisasi. Kontribusi gabungan dari kedua variabel ini terhadap Transformasi Organisasi adalah

39,9%. Peningkatan Transformasi Organisasi lebih banyak dijelaskan secara langsung oleh penguasaan Orientasi Pasar. Peranan kuat dari Orientasi Pasar ternyata berpengaruh langsung baik pada Pembelajaran Organisasi maupun Transformasi Organisasi.

Tabel 5.22. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Hubungan	Pengaruh Langsung	CR	Status
Pengaruh terhadap Pembelajaran Organisasi (R ² =0,529) OP --> PO	0,727	16,51*	Signifikan
Pengaruh terhadap Inovasi Organisasi (R ² =0,422) OP --> IO PO --> IO	0,246 0,449	2,45* 4,76*	Signifikan Signifikan
Pengaruh terhadap Transformasi Organisasi (R ² =0,399) OP --> TO PO --> TO	0,413 0,264	5,52* 3,69*	Signifikan Signifikan
Pengaruh terhadap Keunggulan Bersaing (R ² =0,697) PO --> KB IO --> KB TO --> KB	0,326 0,373 0,291	5,06* 7,11* 5,36*	Signifikan Signifikan Signifikan
Pengaruh terhadap Kinerja Perusahaan (R ² =0,624) OP --> KP PO --> KP IO --> KP TO --> KP KB --> KP	0,036 0,012 0,173 0,282 0,403	0,37 0,10 2,20* 4,23* 4,02*	Tidak Signifikan Tidak Signifikan Signifikan Signifikan Signifikan

(Sumber : Data diolah)

Keterangan : OP = orientasi pasar; PO = pembelajaran organisasi; IO = inovasi organisasi; TO = transformasi organisasi ; KB = keunggulan bersaing; KP = kinerja perusahaan; * = CR > 2.

Pengaruh langsung terhadap Keunggulan Bersaing bersumber dari Pembelajaran Organisasi sebesar 0,326, Inovasi Organisasi sebesar 0,373 dan

0,291 dari Transformasi Organisasi. Ketiga pengaruh langsung teruji signifikan dengan arah positif. Kontribusi gabungan dari ketiga variabel tersebut adalah 69,7%. Peningkatan Keunggulan Bersaing lebih banyak ditentukan oleh Inovasi Organisasi. Sedangkan di bagian sebelumnya dijelaskan bahwa penguasaan yang baik pada Orientasi Pasar akan berdampak kuat pada peningkatan Pembelajaran Organisasi dan berlanjut pada peningkatan Inovasi Organisasi.

Pengaruh langsung terhadap Kinerja Perusahaan bersumber dari lima variabel, dua diantaranya mempunyai hasil uji yang tidak signifikan. Pengaruh langsung yang signifikan berasal dari Inovasi Organisasi sebesar 0,173, Transformasi Organisasi sebesar 0,282 dan 0,403 dari Keunggulan Bersaing. Ketiga pengaruh langsung tersebut teruji signifikan dengan arah positif. Kontribusi gabungan dari kelima variabel terhadap Kinerja Perusahaan adalah 62,4%. Peningkatan Kinerja Perusahaan lebih banyak ditentukan oleh Keunggulan Bersaing. Bagian sebelumnya dijelaskan bahwa penguasaan baik pada Orientasi Pasar berdampak kuat pada sejumlah rangkaian hubungan lainnya yaitu peningkatan Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi dan Keunggulan Bersaing.

5.7. Pengaruh Tidak Langsung

Pada model hipotesis, ada empat variabel mediasi yaitu Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi dan Keunggulan Bersaing. Sehingga pada hubungan tidak langsung dari Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan bisa melewati satu, dua atau tiga variabel mediasi.

Tabel 5.23. Pengujian Mediasi Tunggal Pada Hubungan Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan

Hubungan	Koefisien jalur	SE	CR	Status
Mediasi Pembelajaran Organisasi (PO)				
OP --> PO	0,727	0,044	16,51*	Signifikan
PO --> KP	0,012	0,119	0,10ns	Tidak signifikan
OP --> PO --> KP	0,009	0,086	0,10ns	Tidak signifikan
Mediasi Inovasi Organisasi (IO)				
OP --> IO	0,246	0,100	2,45*	Signifikan
IO --> KP	0,173	0,079	2,20*	Signifikan
OP --> IO --> KP	0,043	0,025	1,72ns	Tidak signifikan
Mediasi Transformasi Organisasi (TO)				
OP --> TO	0,413	0,075	5,52*	Signifikan
TO --> KP	0,282	0,067	4,23*	Signifikan
OP --> TO --> KP	0,116	0,034	3,38*	Signifikan

(Sumber : Data diolah)

Keterangan : OP = Orientasi Pasar; PO = Pembelajaran Organisasi; IO = Inovasi Organisasi; TO = Transformasi Organisasi ; KB = Keunggulan Bersaing; KP = Kinerja Perusahaan; * = CR > 2. Hasil uji mediasi didasarkan pada hasil Sobel Test

Pada mediasi tunggal, pengaruh tidak langsung dari Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan dapat melalui Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi atau Transformasi Organisasi. Hasil uji mediasi yang signifikan ada dua yaitu pengaruh tidak langsung dari Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan melalui Inovasi Organisasi atau Transformasi Organisasi. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,116 adalah melalui Transformasi Organisasi.

Tabel 5.24. Pengujian Mediasi Ganda pada Hubungan Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan

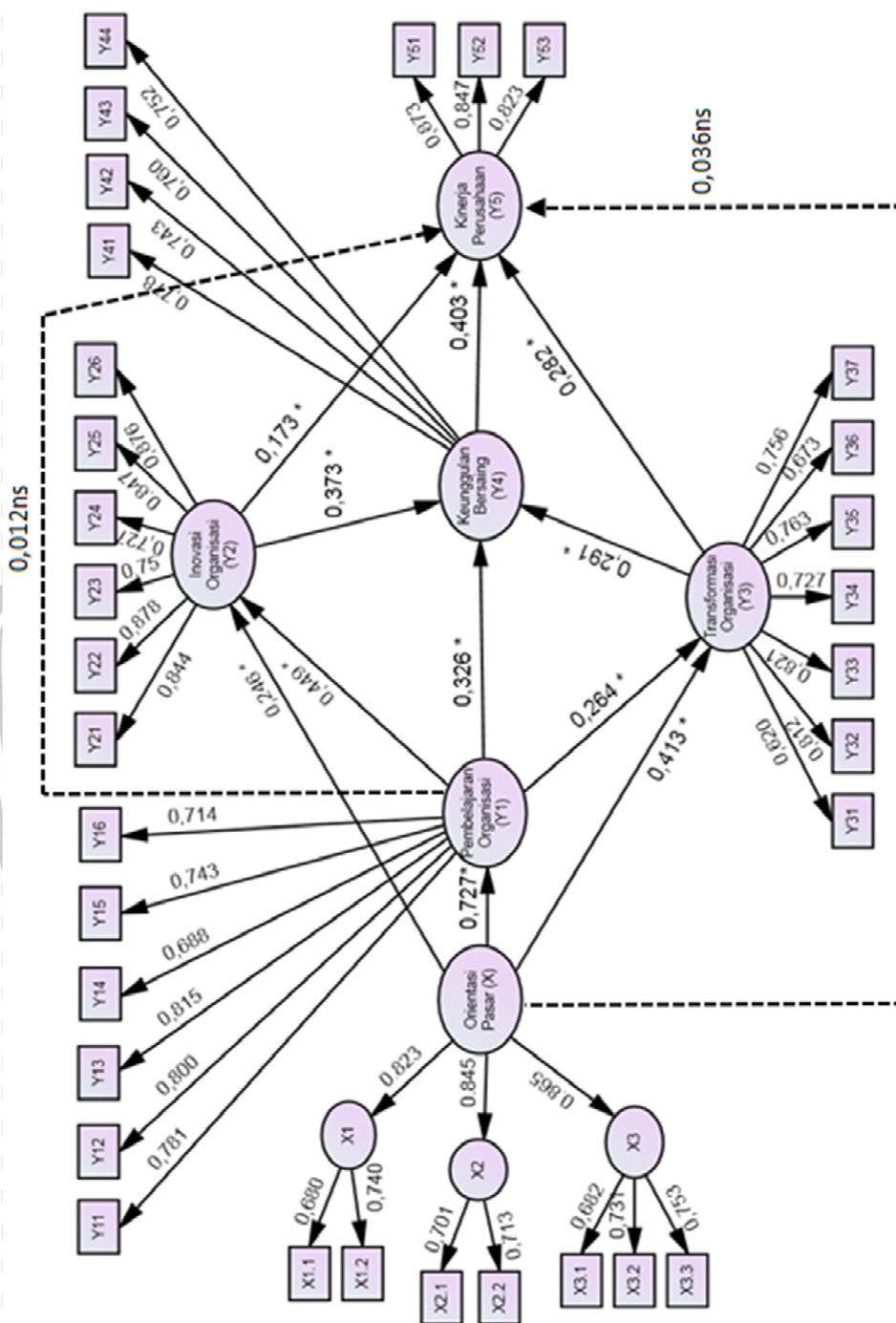
Hubungan	Koefisien jalur	SE	CR	Status
Mediasi Pembelajaran Organisasi (PO) dan Inovasi Organisasi (IO)				
OP --> PO	0,727	0.044	16,51*	Signifikan
PO --> IO	0,449	0.094	4,76*	signifikan
IO --> KP	0,173	0.079	2,20*	signifikan
OP --> PO --> IO--> KP	0,031			signifikan
Mediasi Pembelajaran Organisasi (PO) dan Transformasi Organisasi (TO)				
OP --> PO	0,727	0.044	1651*	Signifikan
PO --> TO	0,264	0.072	3,69*	Signifikan
TO --> KP	0,282	0.067	4,23*	Signifikan
OP --> PO --> TO--> KP	0,054			Signifikan
Mediasi Pembelajaran Organisasi (PO) dan Keunggulan Bersaing (KB)				
OP --> PO	0,727	0.044	5,52*	Signifikan
PO --> KB	0,326	0.064	5,06*	Signifikan
KB --> KP	0,403	0.100	4,02*	Signifikan
OP --> PO --> KB--> KP	0,096			Signifikan

(Sumber: Data diolah)

Keterangan : OP = Orientasi Pasar; PO = Pembelajaran Organisasi; IO = Inovasi Organisasi; TO = Transformasi Organisasi ; KB = Keunggulan Bersaing; KP=Kinerja Perusahaan; * = CR > 2.

Pada mediasi ganda, pengaruh tidak langsung dari Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan dapat melalui Pembelajaran Organisasi ditambah dengan salah satu dari Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi atau Keunggulan Bersaing. Hasil uji mediasi ganda ini ketiganya signifikan.

Pengaruh tidak langsung paling besar adalah dari Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan melalui Pembelajaran Organisasi dan Keunggulan Bersaing.



Gambar 5.3. Model Pengukuran dan Model Struktural

BAB VI

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

6.1. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif

Pada bagian ini penelitian membahas variabel berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan pada Bab V dengan cara memberikan makna atau interpretasi pada rata-rata (mean) skor untuk masing-masing indikator yang mendeskripsikan masing-masing variabel. Penelitian ini termasuk persepsional dengan menggunakan unit analisis organisasi pada BNI yang telah diwakili oleh Pimpinan Cabang dan jumlah variabel yang dibahas secara deskriptif pada penelitian ini adalah 6 variabel yaitu Orientasi Pasar (X1), Pembelajaran Organisasi (Y1), Inovasi Organisasi (Y2), Transformasi Organisasi (Y3), Keunggulan Bersaing (Y4), dan Kinerja Perusahaan (Y5).

Berdasarkan kriteria penilaian yang dikemukakan oleh Sugiyono (2005) maupun Arikunto (2006) nilai mean yang telah diperoleh dari kelima variabel tersebut termasuk dalam kategori baik atau tinggi karena berada pada rentang nilai 3,67 sampai 3,76. Penjelasan secara rinci disajikan sebagai berikut :

6.1.1. Pembahasan Orientasi Pasar

Orientasi Pasar meliputi tiga indikator yaitu Orientasi Pelanggan (X1.1), Orientasi Persaingan (X1.2) dan Koordinasi Lintas Fungsi (X1.3). Indikator ini diadopsi dari Narver dan Slater (1990). Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.8 telah diketahui bahwa rata-rata skor jawaban responden untuk variabel Orientasi Pasar adalah 3,93. Menurut Sudjana (2005) termasuk dalam kategori baik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara aktual indikator Orientasi

Pelanggan, Orientasi Persaingan, dan Koordinasi Lintas Fungsi termasuk dalam kriteria baik jika digunakan untuk mengukur Orientasi Pasar. Oleh karena itu sebaiknya seluruh indikator ini dipertahankan atau dapat digunakan kembali. Hal ini sesuai dengan pendapat Narver dan Slater (1990) bahwa Orientasi Pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis.

Secara operasional, Orientasi Pasar merupakan proses dan aktivitas yang dilakukan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dalam 1) Upaya memahami kebutuhan nasabah 2) Upaya menjamin kepuasan nasabah 3) Mengamati strategi pesaing dibandingkan dengan strategi perusahaan 4) Merespon kompetisi di industri perbankan 5) Sinergi unit kerja dalam perumusan strategi perusahaan 6) Penguasaan informasi lengkap tentang pasar yang dibagikan ke unit-unit kerja 7) Kepedulian seluruh unit kerja terhadap pentingnya penciptaan nilai terbaik bagi nasabah.

Tabel 5.8 mendeskripsikan bahwa kontribusi indikator dan *item* pada variabel Orientasi Pasar berkenaan dengan kebaikan serta kelemahannya.

Indikator Orientasi Pasar berupaya memahami kebutuhan nasabah (X1.1) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 38 responden (22,8%), Setuju sebanyak 96 responden (57,5%), Netral 32 responden (19,83%), Tidak Setuju 3 responden (1,8%), Sangat tidak setuju 0 responden (0%) dan diperoleh *mean* sebesar 4,01

Item Upaya menjamin kepuasan nasabah (X1.2) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 17 responden (10,2%), Setuju sebanyak 103 responden (61,7%), Netral 40 responden (23,66%), Tidak Setuju 9 responden (5,4%), Sangat tidak setuju 0 responden (0%) dan diperoleh *mean* sebesar 3,77.

Item Pengamatan strategi pesaing untuk dibandingkan dengan strategi perusahaan (X1.3) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 28 responden (16,8%), Setuju sebanyak 100 responden (59,9%), Netral 39 responden (23,07%), Tidak Setuju 2 responden (1,2%), Sangat tidak setuju 0 responden (0%) diperoleh *mean* sebesar 3,92.

Item Respon terhadap kompetisi di industri perbankan (X1.4) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 46 responden (27,5%), Setuju sebanyak 102 responden (61,1%), Netral 20 responden (11,83%), Tidak Setuju 1 responden (0,6%), Sangat tidak setuju 0 responden (0,0%) dan diperoleh *mean* sebesar 4,07.

Item Sinergi unit kerja dalam perumusan strategi perusahaan (X1.5) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 21 responden (12,6%), Setuju sebanyak 75 responden (44,9%), Netral 56 responden (33,13%), Tidak Setuju 16 responden (9,6%), Sangat tidak setuju 1 responden (0,6%) dan diperoleh *mean* sebesar 3,59.

Item informasi lengkap tentang pasar (nasabah dan pesaing) yang dibagikan ke unit kerja (X1.6) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 44 responden (26,3%), Setuju sebanyak 104 responden (62,3%), Netral 19 responden (11,24%), Tidak Setuju 1 responden (0,6%), Sangat tidak setuju 1 responden (0,6%) dan diperoleh *mean* sebesar 4,13.

Item Seluruh unit kerja peduli terhadap pentingnya penciptaan nilai yang terbaik bagi nasabah (X1.7) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 37 responden (22,2%), Setuju sebanyak 91 responden (54,5%), Netral 33 responden (20,71%), Tidak Setuju 6 responden (3,6%), Sangat tidak setuju 0 responden (0%) dan diketahui *mean* sebesar 3,95.

Analisis kontribusi *item* terhadap indikator pada variabel Orientasi Pasar (X) dapat diketahui *mean* tertinggi terdapat pada *item* (X1.4) sebesar 4,16 karena BNI selalu merespon kompetisi di industri perbankan yang selalu berkembang. Hal ini terbukti dengan penghargaan yang sudah diraih BNI antara lain *Best Overall Domestic Cash Management Services in Indonesia as voted by Larged-Sizes corporates dari Asia Money Cash Management Pool 2013, The Best Product Innovation of Financial Service Sector* dari BUMN 2013 dan peringkat dua dalam *Banking Service Excellence* versi surveyor independen *Marketing Research Indonesia (MRI)* sekaligus meraih predikat "*The Rising Star Bank*" tahun 2013.

Mean terendah terdapat pada *item* (X1.5) sebesar 3,59. Hal ini menunjukkan bahwa sinergi unit kerja dalam perumusan strategi perusahaan tergolong rendah meskipun secara statistik tergolong baik. Perumusan strategi di BNI dilakukan oleh Kantor Pusat dalam hal ini Dewan Direksi namun Pimpinan Cabang memiliki kewenangan dalam merumuskan strategi lokal berdasarkan *grandstrategy* yang ditetapkan oleh Direksi.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dan dikonfirmasi dengan profil responden mengenai lama bekerja, tergambar 76,92% (130) responden telah bekerja lebih dari 21 tahun sehingga dimungkinkan mereka sangat memahami pembuatan *Standart Operating Procedure* penetapan *Grand Strategy* di BNI. Oleh sebab itu maka responden kurang menyetujui bahwa setiap unit kerja di BNI bersinergi dalam perumusan strategi perusahaan mengingat *grand strategy* dibuat oleh Kantor Pusat.

Berdasarkan hasil keseluruhan dapat disimpulkan mayoritas responden setuju bahwa Orientasi Pasar di BNI sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan

saat ini, hal ini ditunjukkan dengan hasil rerata 3,93 yang berada pada interval tinggi (kuat). Berdasarkan data faktual, saat ini BNI mengembangkan konsep digital banking yang dimulai sejak tahun 2016. Program ini dilakukan dalam usaha memenuhi kebutuhan nasabah terhadap perkembangan teknologi. Adapun wujud programnya adalah program Inklusi Keuangan, penyaluran bantuan non tunai dan penyaluran kartu tani yang dapat dicairkan diseluruh agen 46 melalui sistem *e-wallet* dan EDC, pengembangan UMKM dan Pembangunan Ekonomi Digital, BNI Digital Loans, BNI Unikque dan lain-lain.

6.1.2. Pembahasan Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran Organisasi mencakup enam indikator yaitu Sistem Berpikir (Y1.1), Dialog (Y1.2), Kerjasama tim (Y1.3), Keahlian personal (Y1.4), Visi Bersama (Y1.5) dan Mentalitas (Y1.6). Indikator ini diadopsi dari Senge (1990). Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.9 telah diketahui bahwa rata-rata skor jawaban responden untuk variabel Pembelajaran Organisasi adalah 3,92 atau menurut Sudjana (2005) termasuk dalam kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara aktual indikator Sistem Berpikir, Mentalitas, Keahlian Personal, Kerjasama Tim, Visi Bersama dan Dialog termasuk dalam kriteria baik jika digunakan untuk mengukur Pembelajaran Organisasi. Oleh karena itu sebaiknya seluruh indikator ini dipertahankan atau dapat digunakan kembali. Hal ini sesuai dengan pendapat Senge (1990) bahwa Pembelajaran Organisasi merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh Pimpinan Cabang. Dalam Pembelajaran Organisasi, atasan secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk belajar dan karena dengan belajar kemampuan akan meningkat.

Indikator yang digunakan untuk mengukur Pembelajaran Organisasi mengacu pada pendapat Marquardt (1996) yaitu Sistem Berpikir, Model Mental, Keahlian Personal, Kerjasama Tim, Membagi Visi Bersama, dan Dialog. Secara operasional, Pembelajaran Organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. merupakan kemampuan Pimpinan dalam 1) Memberikan kesempatan kepada pegawai melakukan pendidikan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan 2) Mendukung dialog diantara pegawai sehingga terjadi pertukaran pengetahuan secara efektif 3) Penerapan pola kerjasama tim untuk mengakses berbagai cara berpikir, berkolaborasi, belajar dan bekerjasama 4) Penyediaan sistem yang terintegrasi antara pembelajaran dan pekerjaan, sehingga pegawai dapat mengembangkan kapasitasnya 5) Melibatkan pegawai dalam melaksanakan visi bersama, sehingga pegawai termotivasi mempelajari hal yang menjadi tanggungjawabnya 6) Menggunakan informasi eksternal untuk menyesuaikan praktek kerja dilingkungan internal perusahaan.

Tabel 5.9 menunjukkan bahwa masing-masing kontribusi indikator dan *item* pada variabel Pembelajaran Organisasi berkenaan dengan kekuatan serta kelemahannya. Indikator Pembelajaran Organisasi pada *item* Y1.1 memberikan kesempatan kepada pegawai melakukan pendidikan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan menghasilkan jawaban responden Sangat setuju sebanyak 40 responden (23,7%), Setuju sebanyak 106 responden (62,7), Netral 16 responden (9,5%), Tidak Setuju 6 responden (3,6%), Sangat tidak setuju 1 responden (0,6%) dan diketahui *mean* sebesar 4,05.

Item Budaya dialog diantara pegawai agar terjadi pertukaran pengetahuan secara efektif(Y1.2) responden yang menjawab Sangat setuju

sebanyak 40 responden (23,7%), Setuju sebanyak 100 responden (59,2%), Netral 25 responden (14,8%), Tidak Setuju 4 responden (2,4%), Sangat Tidak setuju 0 responden (0%) dan diketahui *mean* sebesar 4,04.

Item Y1.3 yaitu Menerapkan pola kerjasama tim untuk mengakses berbagai cara berpikir, berkolaborasi, belajar dan bekerjasama. Responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 46 responden (27,2%), Setuju sebanyak 89 responden (52,7%), Netral 26 responden (15,4%), Tidak Setuju 7 responden (4,1%), Sangat tidak setuju 1 responden (0,6%) dan diketahui *mean* sebesar 4,02.

Item Menyediakan sistem yang terintegrasi antara pembelajaran dan pekerjaan, sehingga pegawai dapat mengembangkan kapasitasnya (Y1.4) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 31 responden (18,3%), Setuju sebanyak 95 responden (56,2%), Netral 36 responden (21,3%), Tidak Setuju 6 responden (3,6%), Sangat tidak setuju 1 responden (0,6%) dan diketahui *mean* sebesar 3,88.

Item Melibatkan pegawai dalam melaksanakan visi bersama sehingga pegawai termotivasi untuk mempelajari hal yang menjadi tanggungjawabnya (Y1.5) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 42 responden (24,9%), Setuju sebanyak 99 responden (58,6%), Netral 25 responden (14,8%), Tidak Setuju 3 responden (1,8%), Sangat tidak setuju 0 responden (0,0%) dan diketahui *mean* sebesar 4,07.

Item Menggunakan informasi lingkungan eksternal untuk menyesuaikan praktek kerja dilingkungan internal perusahaan(Y1.6) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 25 responden (14,8%), Setuju sebanyak 59 responden

(34,9%), Netral 56 responden (33,1%), Tidak Setuju 28 responden (16,6%), Sangat tidak setuju 1 responden (0,6%) dan diketahui *mean* sebesar 3,47.

Analisis kontribusi *item* terhadap indikator pada variabel Pembelajaran Organisasi (Y1) dapat diketahui *mean* tertinggi terdapat pada *item* (Y1.5) sebesar 4,07 karena di BNI selalu melibatkan pegawai dalam melaksanakan visi bersama, sehingga pegawai termotivasi untuk mempelajari hal yang menjadi tanggungjawabnya. Hal ini didorong oleh kekuatan Visi BNI yaitu memiliki visi yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja. Penerjemahan Visi BNI tersebut adalah “Unggul” dibidang SDM berkualitas, yang memberikan *value* bagi nasabah melalui *improvement* dan inovasi, serta pengelolaan perbankan berkualitas dengan resiko terukur. Terjemahan “Terkemuka” adalah menjadi bank pilihan utama dengan kualitas layanan terbaik, yang pada akhirnya akan menjadikan BNI terdepan dalam hal kinerja keuangan berupa profit dan pertumbuhan dibandingkan *peers*. Hal ini akan memberikan kualitas investasi yang memuaskan bagi pemegang saham.

Visi ini selalu terus menerus dikomunikasikan dengan seluruh pegawai sehingga tercapai pemahaman dan penguasaan visi bersama yang tinggi.

Item terendah terdapat pada *item* Y1.6 sebesar 3,47, namun hal ini menunjukkan bahwa penggunaan informasi lingkungan eksternal untuk menyesuaikan praktek kerja di lingkungan internal perusahaan tergolong rendah. Mengingat BNI memiliki *Standart Operating Procedure* yang ketat maka segala informasi eksternal yang akan diintegrasikan kepada ketentuan perusahaan harus melalui mekanisme keputusan Direksi. Hal ini memerlukan proses yang cukup panjang untuk diterjemahkan menjadi tindakan eksekusi bisnis di level operasional.

Jika dihubungkan dengan tingkat pendidikan responden, bahwa Pimpinan BNI 60,9% berpendidikan S1 (sarjana) hal ini akan membawa implikasi pada pemahaman pimpinan terhadap pentingnya penggunaan informasi dari lingkungan eksternal BNI sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan kegiatan internal perusahaan.

Berdasarkan hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa Pembelajaran Organisasi di BNI sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan saat ini. Hal ini ditunjukkan dengan hasil rerata 3,92 yang berada pada interval tinggi (kuat).

6.1.3. Pembahasan Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi mencakup tiga indikator yaitu *Technical Innovation* (Y2.1), *Product / Service Innovation* (Y2.2) dan *Process Innovation* (Y2.3). Indikator ini diadopsi dari Damanpour (1991). Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.9 telah diketahui bahwa rata-rata skor jawaban responden untuk variabel Inovasi Organisasi adalah 3,81. Skor tersebut menurut Sudjana (2005) termasuk dalam kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara aktual, indikator *Technical Innovation*, *Product / Service Innovation* dan *Process Innovation* termasuk dalam kriteria baik jika digunakan untuk mengukur Inovasi Organisasi. Oleh karena itu sebaiknya seluruh indikator ini dipertahankan atau dapat digunakan kembali. Hal ini sesuai dengan pendapat Damanpour (1991) bahwa inovasi merupakan sebuah pengenalan peralatan, sistem, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau sistem administrasi yang baru, atau program perencanaan baru yang untuk diadopsi sebuah organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur Inovasi Organisasi mengacu pada pendapat Damanpour (1991) yaitu *Technical Innovation, Product/Service Innovation* dan *Process Innovation*. Secara operasional, Inovasi Organisasi merupakan cara yang dilakukan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dalam 1) Pengembangan inovasi sistem struktur organisasi 2) Pengembangan inovasi sistem informasi perbankan 3) Pengembangan produk/jasa yang sudah ada secara berkesinambungan 4) Pembuatan produk/jasa baru 5) Perubahan fitur produk/jasa 6) Inovasi proses pelayanan kepada nasabah.

Sesuai tabel 5.10, pada pembahasan ini akan dijelaskan masing-masing kontribusi indikator dan *item* pada variabel Inovasi Organisasi berkenaan dengan kekuatan serta kelemahannya. Indikator Inovasi Organisasi pada *item* Melakukan inovasi struktur organisasi (Y2.1), responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 26 responden (15,4%), Setuju sebanyak 83 responden (49,1%), Netral 52 responden (30,8%), Tidak Setuju 7 responden (4,1%), Sangat Tidak Setuju 1 (0,6%). *Item* Y2.2 memiliki nilai *mean* sebesar 3,75.

Item Melakukan inovasi sistem informasi perbankan (Y2.2) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 23 responden (13,6%), Setuju sebanyak 86 responden (50,9%), Netral 55 responden (32,5%), Tidak Setuju 4 responden (2,4%), Sangat tidak setuju 1 responden (0,6%). *Item* Y2.2 memiliki nilai *mean* sebesar 3,75.

Item Mengembangkan produk/jasa yang sudah ada secara berkesinambungan (Y2.3) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 33 responden (19,5%), Setuju sebanyak 99 responden (58,6%), Netral 35 responden (20,7%), Tidak Setuju 2 responden (1,2%), Sangat tidak setuju 0 responden (0%). *Item* Y2.3 memiliki nilai *mean* sebesar 3,96.

Item membuat produk/jasa baru(Y2.4) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 24 responden (14,2%), Setuju sebanyak 112 responden (66,3%), Netral 32 responden (18,9%), Tidak Setuju 1 responden (0,6%), Sangat tidak setuju 0 responden (0%). *Item* Y2.4 memiliki nilai *mean* sebesar 3,94.

Item melakukan perubahan fitur produk/jasa(Y2.5) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 22 responden (13,0%), Setuju sebanyak 97 responden (57,4%), Netral 46 responden (27,2%), Tidak Setuju 4 responden (2,4%), Sangat tidak setuju 0 responden (0%). *Item* Y2.5 memiliki nilai *mean* sebesar 3,81.

Item Melakukan inovasi proses pelayanan kepada nasabah (Y2.6) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 20 responden (11,8%), Setuju sebanyak 77 responden (45,6%), Netral 67 responden (39,6%), Tidak Setuju 5 responden (3,0%), Sangat tidak setuju 0 responden (0%) . *Item* Y2.6 memiliki nilai *mean* sebesar 3,66.

Analisis kontribusi *item* terhadap indikator pada variabel inovasi organisasi (Y2) dapat diketahui *mean* tertinggi terdapat pada *item* (Y2.3) sebesar 3,96. Hal ini menunjukkan BNI selalu mengembangkan produk/jasa yang sudah ada secara berkesinambungan. Secara faktual adalah pengembangan produk generik tabungan BNI Taplus menjadi beberapa produk tabungan seperti Taplus Bisnis, Taplus Muda dan Taplus Anak. Selain itu juga terdapat pengembangan produk tabungan Laku Pandai yaitu tabungan untuk nasabah pemula dengan persyaratan ringan untuk memperkuat program inklusi keuangan bagi nasabah yang belum *bankable*.

Item (Y2.6) sebesar 3,66 masih tergolong baik, dikarenakan secara faktual BNI telah melakukan inovasi produk/jasa ditujukan kepada konsumen

akhir (retail). Saat ini BNI telah memperkuat bisnis konsumen bekerja sama dengan mitra bisnis dan memberikan solusi transaksi keuangan dengan fokus pada *e-commerce* dan generasi milenial. Selain itu BNI juga meningkatkan kinerja outlet dengan memperkuat penetrasi pasar baik DPK maupun kredit, meningkatkan *market share* perusahaan dengan peningkatan sinergi dan pengembangan digital.

Berdasarkan hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa Inovasi Organisasi di BNI sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan saat ini, hal ini ditunjukkan dengan hasil rerata 3,81 yang berada pada interval tinggi (kuat).

6.1.4. Pembahasan Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi mencakup enam indikator yaitu Visi Misi dan Tata Nilai (Y4.1), Strategi Korporat (Y4.2), Rencana Bisnis (Y4.3), *Good Corporate Governance* (Y4.4), Pengembangan Unit Bisnis (Y4.5), Unit Organisasi (Y4.6) dan Peningkatan Nilai Perusahaan (Y4.7). Indikator ini diadopsi dari Amstrong (2003). Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.12 diketahui bahwa rata-rata skor jawaban responden untuk variabel Transformasi Organisasi adalah 3,18 menurut Sudjana (2005) termasuk dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara aktual indikator Visi, Misi dan Tata Nilai, Strategi Korporat, Rencana Bisnis, *Good Corporate Governance*, Pengembangan Unit Bisnis dan Peningkatan Nilai Perusahaan termasuk dalam kriteria baik jika digunakan untuk mengukur Transformasi Organisasi. Oleh karena itu sebaiknya seluruh indikator ini dipertahankan atau dapat digunakan kembali.

Hal ini sesuai dengan pendapat Amstrong (2003) bahwa ada 4 strategi Transformasi yaitu perubahan dalam hal mengendalikan organisasi, perubahan dasar dalam hubungan antar atau di antara bagian organisasi, perubahan besar dalam cara melakukan pekerjaan dan perubahan kebudayaan dasar dalam norma, nilai atau sistem penelitian.

Secara operasional, Transformasi Organisasi merupakan kemampuan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dalam 1) Menetapkan visi, misi dan tata nilai baru sesuai kebutuhan pasar 2) Penyusunan strategi korporat yang lebih terintegrasi 3) Pembuatan rencana bisnis dengan kinerja yang terukur 4) Penerapan prinsip "Good Corporate Governance" 5) Pengembangan unit bisnis sesuai kondisi pasar 7) Pengembangan unit organisasi yang efektif 8) Peningkatan nilai perusahaan.

Merujuk pada Tabel 5.12, pada pembahasan ini akan dijelaskan masing-masing kontribusi indikator dan *item* pada variabel Transformasi Organisasi berkenaan dengan kekuatan serta kelemahannya.

Indikator Transformasi Organisasi pada *item* menetapkan Visi, Misi dan Tata Nilai baru berdasarkan kebutuhan pasar (Y4.1) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 6 responden (3,6%), Setuju sebanyak 69 responden (40,8%), Netral 76 responden (45,0%), Tidak Setuju 16 responden (9,5%), Sangat tidak setuju 2 responden (1,2%). Pada *item* Y4.1 memiliki nilai *mean* sebesar 3,36.

Item Menyusun strategi korporat yang lebih terintegrasi (Y4.2) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 17 responden (10,1%), Setuju sebanyak 84 responden (49,7%), Netral 62 responden (36,7%), Tidak Setuju 6

responden (3,6%), Sangat Tidak Setuju (0,%). *Item* Y4.2 memiliki nilai *mean* sebesar 3,66.

Item Memiliki rencana bisnis dengan kinerja yang terukur (Y4.3) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 6 responden (3,6%), Setuju sebanyak 53 responden (31,4%), Netral 91 responden (53,8%), Tidak Setuju 19 responden (11,2%), Sangat tidak setuju 0 responden (0%). *Item* Y4.3 memiliki nilai *mean* sebesar 2,97.

Item Menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (Y4.4) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 3 responden (1,8%), Setuju sebanyak 40 responden (23,7%), Netral 81 responden (47,9%), Tidak Setuju 39 responden (23,1%), Sangat tidak setuju 6 responden (3,6%). *Item* Y4.4 memiliki nilai *mean* sebesar 2,97.

Item Mengembangkan unit bisnis sesuai kondisi pasar (Y4.5) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 10 responden (5,9%), Setuju sebanyak 65 responden (38,5%), Netral 84 responden (49,7%), Tidak Setuju 8 responden (4,7%), Sangat tidak setuju 2 responden (1,2%). *Item* Y4.5 memiliki nilai *mean* sebesar 3,43.

Item Memiliki unit organisasi yang efektif (Y4.6) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 2 responden (1,2%), Setuju sebanyak 15 responden (8,9%), Netral 61 responden (36,1%), Tidak Setuju 65 responden (38,5%), Sangat tidak setuju 26 responden (15,4%). *Item* Y4.6 memiliki nilai *mean* sebesar 2,42 (terendah).

Kondisi ini jika dikonfirmasi dengan deskripsi responden dimungkinkan karena sebagian besar responden 76,92% responden telah bekerja lebih dari 21 tahun sehingga mereka sangat memahami bentuk struktur

organisasi BNI, yang memiliki banyak divisi hal ini, menjadikan alasan bagi mereka untuk beranggapan bahwa unit organisasi BNI kurang efektif.

Item hasil transformasi meningkatkan nilai perusahaan (Y4.7) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 2 responden (1,2%), Setuju sebanyak 55 responden (32,5%), Netral 84 responden (49,7%), Tidak Setuju 26 responden (15,4%), Sangat tidak setuju 2 responden (1,2%). *Item* Y4.7 memiliki nilai *mean* sebesar 3,17.

Analisis kontribusi *item* terhadap indikator pada variabel Transformasi Organisasi (Y4) dapat diketahui *mean* tertinggi terdapat pada *item* (Y4.2) sebesar 3,66 dimana BNI menyusun strategi korporat yang lebih terintegrasi. *Item* terendah terdapat pada *item* (Y4.6) sebesar 2,42 menurut responden hal ini dimungkinkan karena dalam struktur organisasi BNI memiliki divisi yang banyak yaitu 46 divisi.

Berdasarkan hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa Transformasi Organisasi di BNI sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan saat ini. Hal ini ditunjukkan dengan hasil rerata 3,18 yang berada pada interval sedang. Penjelasan yang dapat dikemukakan, peringkat BNI berdasarkan asset berada di lima besar Perbankan di Indonesia. Dalam hal ini BNI berada di urutan ke empat, dimana peringkat satu BRI, kedua Mandiri dan BCA di urutan ketiga.

6.1.5. Pembahasan Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing mencakup empat indikator yaitu Strategi Perusahaan (Y3.1), Implementasi Strategi (Y3.2), Proteksi Strategi (Y3.3) dan Daya Tahan Kecocokan (Y3.4). Indikator ini diadopsi dari Bharadwaj (1993).

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.10 telah diketahui bahwa rata-rata skor jawaban responden untuk variabel Keunggulan Bersaing adalah 3,93. Menurut Sudjana (2005) termasuk dalam kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara aktual indikator Strategi Perusahaan, Implementasi Strategi, Proteksi Strategi dan Daya Tahan Kecocokan termasuk dalam kriteria baik jika digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing. Oleh karena itu sebaiknya seluruh indikator ini dipertahankan atau dapat digunakan kembali. Hal ini sesuai dengan pendapat Bharadwaj *et al.* (1993) bahwa Keunggulan Bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Secara operasional, Keunggulan Bersaing merupakan kemampuan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dalam 1) Menciptakan strategi yang berbeda dengan pesaing 2) Mengimplementasikan strategi perusahaan secara efektif 3) Memproteksi strategi sehingga bank pesaing kesulitan meniru strategi perusahaan 4) Memiliki daya tahan kecocokan (*fitness*) antara strategi perusahaan dengan situasi yang dihadapi.

Merujuk pada Tabel 5.11, pada pembahasan ini akan dijelaskan masing-masing kontribusi indikator dan *item* pada variabel Pembahasan Keunggulan Bersaing berkenaan dengan kekuatan serta kelemahannya.

Indikator Pembahasan Keunggulan Bersaing pada *item* Memiliki strategi yang berbeda dengan bank pesaing (Y3.1) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 23 responden (13,6%), Setuju sebanyak 109 responden (64,5%), Netral 23 responden (13,6%), Tidak Setuju 2 responden (1,2%), Sangat tidak setuju responden (0%) dan pada *item* Y3.1 memiliki nilai *mean* sebesar 4,05.

Item Mengimplementasikan strategi perusahaan secara efektif (Y3.2)

responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 24 responden (14,2%),

Setuju sebanyak 119 responden (70,4%), Netral 23 responden (13,6%), Tidak

Setuju 3 responden (1,8%), Sangat Tidak Setuju 0 (0%) dan pada Y3.2

memiliki nilai *mean* sebesar 3,97.

Item Kemampuan memproteksi strategi sehingga bank pesaing kesulitan

meniru (Y3.3), responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 34 responden

(20,1%), Setuju sebanyak 92 responden (54,4%), Netral 36 responden (21,3%),

Tidak Setuju 7 responden (4,1%), Sangat tidak setuju responden (0%). *Item*

Y3.3 memiliki nilai *mean* sebesar 3,91.

Item Memiliki daya tahan kecocokan (fitness) antara strategi perusahaan

dengan situasi yang dihadapi (Y3.4) responden yang menjawab Sangat setuju

sebanyak 27 responden (16,0%), Setuju sebanyak 87 responden (51,5%), Netral

47 responden (27,8%), Tidak Setuju 8 responden (4,7%), Sangat tidak setuju 0

responden (0%) dan pada *item* Y3.4 memiliki nilai *mean* sebesar 3,79.

Analisis kontribusi *item* terhadap indikator pada variabel keunggulan

bersaing (Y3) dapat diketahui *mean* tertinggi terdapat pada *item* (Y3.1) sebesar

4,05. Hal ini ditunjukkan dengan fakta BNI memiliki strategi yang berbeda

dengan bank pesaing dimana BNI telah mengembangkan pembiayaan segmen

kecil berbasis digital (*digital loan*). Proses memperkuat bisnis kecil melalui

optimalisasi *supply chain financing* nasabah korporasi dan komunitas/sentra

bisnis.

Dalam rangka menjawab tantangan dalam mendukung program

pemerintah, BNI mengembangkan program peningkatan CASA dengan model

bisnis digital focus pada *Closed loop transaction* dan optimalisasi transaksi

nasabah. *Item* terendah terdapat pada *item* Y3.4 sebesar 3,79, namun hal ini masih menunjukkan bahwa di BNI memiliki daya tahan kecocokan (*fitness*) antara strategi perusahaan dengan situasi yang dihadapi tergolong baik.

Berdasarkan hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa keunggulan bersaing di BNI sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan saat ini, hal ini ditunjukkan dengan hasil rerata 3,93 yang berada pada interval tinggi (kuat).

6.1.6. Pembahasan Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan mencakup tiga indikator yaitu Perspektif Keuangan (Y5.1), Perspektif Nasabah (Y5.2) dan Pertumbuhan Jumlah Nasabah (Y5.3). Indikator ini diadopsi dari Kaplan dan Norton (2000), yaitu pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang diukur dalam 4 perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.12 telah diketahui bahwa rata-rata skor jawaban responden untuk variabel Kinerja Perusahaan adalah 3,93 atau menurut Sudjana (2005) termasuk dalam kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara aktual indikator perspektif keuangan, perspektif nasabah dan pertumbuhan jumlah nasabah termasuk dalam kriteria baik jika digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Oleh karena itu sebaiknya seluruh indikator ini dipertahankan atau dapat digunakan kembali. Hal ini sesuai dengan pendapat Kreitner dan Kinicki (2003) bahwa kinerja organisasi dimaksudkan sebagai tingkat pencapaian (*prestasi*) dari organisasi dalam melakukan aktivitasnya pada periode tertentu (biasanya satu tahun).

Secara operasional, Kinerja Perusahaan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. diukur menggunakan 3 perspektif yaitu 1) Perspektif Keuangan berupa laba 2) Perspektif Pelanggan berupa nilai pelayanan yang diberikan kepada bank 3) Perspektif pertumbuhan jumlah pelanggan.

Merujuk pada tabel 5.11, pada pembahasan ini akan dijelaskan masing-masing kontribusi indikator dan *item* pada variabel Kinerja Perusahaan berkenaan dengan kekuatan serta kelemahannya.

Indikator Kinerja Perusahaan pada *item* Kemampuan memperoleh laba (Y5.1) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 32 responden (18,9%), Setuju sebanyak 115 responden (68,0%), Netral 19 responden (11,2%), Tidak Setuju 3 responden (1,8%), Sangat tidak setuju responden (0%) dan pada *item* Y3.1 memiliki nilai *mean* sebesar 4,04.

Item Indeks Kinerja Pelayanan (Y5.2) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 27 responden (16,0%), Setuju sebanyak 95 responden (56,2%), Netral 36 responden (21,3%), Tidak Setuju 11 responden (6,5%), Sangat Tidak Setuju 0 (0%) dan pada *item* Y3.2 memiliki nilai *mean* sebesar 3,82.

Item Jumlah nasabah (Y5.3) responden yang menjawab Sangat setuju sebanyak 33 responden (19,5%), Setuju sebanyak 100 responden (59,2%), Netral 28 responden (16,6%), Tidak Setuju 7 responden (4,1%), Sangat tidak setuju 1 responden (0,6%) dan pada *item* Y3.3 memiliki nilai *mean* sebesar 3,93.

Analisis kontribusi *item* terhadap indikator pada variabel kinerja perusahaan (Y5) dapat diketahui *mean* tertinggi terdapat pada *item* (Y5.1) sebesar 4,04, hal ini mencerminkan BNI memiliki kemampuan dalam memperoleh laba. Data faktual selama periode 2012-2016, laba BNI konsisten

tumbuh, laba tahun 2012 sebesar Rp.7,05 triliun naik sebesar 28,36% pada tahun 2013 menjadi sebesar Rp. 9,05 triliun. Pada tahun 2014 laba tumbuh sebesar 28,5% menjadi Rp.10,8 triliun. Laba BNI tahun 2015 sebesar 9,07 triliun menurun sebesar -16,01%. Namun kondisi menurunnya laba ini tidak berlangsung lama, terbukti laba tahun 2016 kembali tumbuh sebesar 25,1% menjadi Rp.11,34 triliun.

Item terendah terdapat pada *item* (Y5.2) sebesar 3,82, namun hal ini menunjukkan kategori tinggi, bahwa BNI telah memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah.

Nilai Pengukuran Kinerja Layanan (PKL) BNI nasional pada tahun 2013 sebesar 94,95, pada tahun 2014 sebesar 95,16, tahun 2015 sebesar 96,1 dan tahun 2016 sebesar 96,85. Pengukuran nilai kinerja layanan sudah menunjukkan pertumbuhan positif namun masih ada ruang untuk meningkat lebih baik mengingat bank pesaing juga melakukan upaya yang maksimal dalam mengembangkan layanannya.

Berdasarkan hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa kinerja BNI sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan saat ini, hal ini ditunjukkan dengan hasil rerata 3,93 yang berada pada interval tinggi (kuat).

6.2. Pembahasan Pengaruh Antar Variabel

6.2.1. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Pembelajaran Organisasi

Pada model struktural yang dihipotesiskan, koefisien jalur dari Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi adalah signifikan. Bank yang bisa mengenal secara menyeluruh perkembangan Orientasi Pasar akan lebih cepat

melakukan penyesuaian Orientasi Pasar. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Eris dan Deniz (2012), Lee (2005), Lin (2008), Sulyanto dan Rahab (2011), Damanpour dan Evan(1984), Han (1998) dan Ho. (2010) bahwa ada hubungan antara Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi.

Kinerja bank dapat dicapai tergantung pada kemampuan perusahaan dalam menentukan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan memuaskannya dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya. Orientasi Pasar merupakan salah satu konsep dalam penemuan strategi perusahaan.

Orientasi Pasar merupakan sebuah filosofi bisnis dan proses perilaku pengelola bisnis. Dipandang sebagai filosofi, sebab Orientasi Pasar merupakan pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu. Orientasi Pasar mencakup kepedulian untuk menciptakan nilai terbaik bagi nasabah, secara berkala pihak bank melakukan identifikasi kebutuhan nasabah saat itu, memberikan layanan yang bisa menjaga kepuasan nasabah, terus melakukan pemantauan pada pesaing dan menyeleraskan dengan strategi internal yang dilakukan bank. Pihak bank mempunyai informasi lengkap tentang nasabah dan pasar dan dibagikan ke unit kerja sehingga sinergi terhadap unit bisa optimal. Mills dan Friesen (1992) mengungkapkan bahwa Pembelajaran Organisasi harus memiliki sebuah mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi.

Departemen-departemen dan unit-unit lain dalam organisasi secara perlahan masuk ke dalam birokrasi. Jika organisasi berhenti beradaptasi, berarti organisasi berhenti belajar, maka organisasi mengalami kesulitan mencapai

kesuksesan. Pembelajaran organisasi harus mampu mengubah kondisi seperti ini dan melakukan pembaharuan dan perbaikan terus menerus.

Proses Pembelajaran Organisasi merupakan proses dimana bank akan menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah. Manajemen BNI memberikan kesempatan yang luas bagi pegawainya untuk terus mengembangkan diri. Beberapa unsur dari pembelajaran organisasi yang telah dilakukan secara maksimal di kalangan pegawai BNI antara lain: melibatkan pegawai dalam melaksanakan visi bersama sehingga bisa termotivasi untuk selalu mempelajari hal-hal yang menjadi tanggungjawabnya, memberikan kesempatan menempuh pendidikan lanjutan sehingga kualitas pekerjaan bisa semakin meningkat. Pembelajaran Organisasi dapat dibangun melalui sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama dan dialog. Pembelajaran Organisasi bagi pegawai adalah proses pembelajaran berkelanjutan dan mentransformasikan dirinya kedalam kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan dan Pembelajaran Organisasi sebagai salah satu komponen strategik dalam mencapai kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Pembelajaran Organisasi melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Prieto dan Revilla (2006) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan. Farrel (2008) mengkonfirmasi bahwa perusahaan dengan kinerja yang rendah akan cenderung meningkatkan

market orientation dan *learning organization* sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

6.2.2. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi Organisasi

Pada model struktural yang dihipotesiskan, koefisien jalur dari Orientasi Pasar terhadap Inovasi Organisasi adalah signifikan, kemudian koefisien jalur dari Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan juga signifikan. Kedua jalur yang signifikan ini menerangkan bahwa Inovasi Organisasi akan memediasi hubungan Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan. Kinerja perusahaan semakin membaik terjadi akibat perubahan peningkatan inovasi organisasi. Bank yang bisa mengenal secara menyeluruh perkembangan Orientasi Pasar akan lebih cepat melakukan penyesuaian Orientasi Pasar. Peranan mediasi dari inovasi organisasi ini akan melemahkan hubungan langsung dari Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Eris dan Deniz (2012), Lee (2005), Lin (2008), Suliyanto dan Rahab (2011), Damanpour dan Evan(1984), Han (1998) dan Ho. (2010) bahwa ada hubungan antara Orientasi Pasar terhadap Inovasi Organisasi, dan peningkatan Kinerja Perusahaan ditentukan oleh Inovasi Organisasi.

Kinerja bank dapat dicapai tergantung pada kemampuan perusahaan dalam menentukan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan memuaskannya dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya. Orientasi Pasar merupakan salah satu konsep dalam penemuan strategi perusahaan.

Orientasi Pasar merupakan sebuah filosofi bisnis dan proses perilaku pengelola bisnis. Dipandang sebagai filosofi, sebab Orientasi Pasar merupakan pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami fungsi

organisasi berdasarkan norma-norma tertentu. Orientasi Pasar mencakup kepedulian untuk menciptakan nilai terbaik bagi nasabah, secara berkala pihak bank melakukan identifikasi kebutuhan nasabah saat itu, memberikan layanan yang bisa menjaga kepuasan nasabah, terus melakukan pemantauan pada pesaing dan menyeleraskan dengan strategi internal yang dilakukan bank, pihak bank mempunyai informasi lengkap tentang nasabah dan pasar dan dibagikan ke unit kerja sehingga sinergi terhadap unit bisa optimal.

Damanpour dan Evan(1984) menerapkan model *dual core* dari "Manajemen inovasi" dan "Inovasi teknologi" untuk memverifikasi pengaruh inovasi terhadap kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua inovasi manajemen dan teknologi inovasi berpengaruh positif pada kinerja inovasi dan kedua jenis inovasi juga memiliki pengaruh terhadap satu sama lain dan sebagai konsekuensinya menghasilkan efek sinergis positif pada kinerja. Ho (2010) menunjukkan bahwa inovasi organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Hasil yang sama ditunjukkan oleh Eris, E. Deniz (2012) bahwa perusahaan-perusahaan di sektor logistik di Turki yang berorientasi pasar, berorientasi belajar, dan inovatif memberikan kontribusi yang efektif terhadap peningkatan kinerja.

Inovasi memainkan peran penting dalam keberhasilan suatu perusahaan. Inovasi, seperti pengenalan proses, produk, atau ide baru dalam organisasi, yang relevan dengan kemampuan perusahaan untuk terlibat dalam inovasi.

Derajat inovasi adalah salah satu faktor penting yang berdampak pada kinerja bisnis. Adanya hubungan yang jelas antara inovasi dengan perolehan keuntungan di atas rata-rata, menyebabkan banyak perusahaan tertarik mempelajari bagaimana menghasilkan inovasi dan mengelola proses inovasi

tersebut dengan efektif. Ada dua model inovasi yang harus dilakukan yaitu "Manajemen inovasi" dan "Inovasi teknologi" untuk memverifikasi pengaruh inovasi terhadap kinerja. Inovasi organisasi yang terukur dalam penelitian ini antara lain : Inovasi Struktur Organisasi, Pengembangan Sistem Informasi Manajemen, Pengembangan Produk Jasa yang berkesinambungan, Inovasi Proses Pelayanan, dan Melakukan Perubahan Fitur Produk / Jasa. Dari sejumlah inovasi tersebut yang dinilai masih kurang ada pada Inovasi proses pelayanan pada nasabah.

Begitu juga, Han (1998) mengatakan bahwa Orientasi Pasar berpengaruh positif 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 terhadap Inovasi produk melalui Koordinasi antar fungsi. Kondisi ini dapat dimengerti karena dengan adanya koordinasi antar fungsi pemasaran dengan fungsi lain didalam proses akan menimbulkan satu pemahaman yang sama tentang kebutuhan pelanggan.

6.2.3. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Transformasi Organisasi

Hasil uji koefisien pada model yang dihipotesiskan, koefisien jalur dari Orientasi Pasar terhadap Transformasi Organisasi adalah signifikan, kemudian koefisien jalur dari Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan juga signifikan. Kedua jalur yang signifikan ini menerangkan bahwa Transformasi Organisasi akan memediasi hubungan Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan. Kinerja perusahaan semakin membaik terjadi akibat perubahan peningkatan Transformasi Organisasi. Bank yang bisa mengenal secara menyeluruh

perkembangan Orientasi Pasar akan lebih cepat melakukan penyesuaian Orientasi Pasar. Peranan mediasi dari Transformasi Organisasi ini akan melemahkan hubungan langsung dari Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Despande dan Webster (1998) dan Licen (2002) bahwa ada hubungan antara Orientasi Pasar terhadap Transformasi Organisasi, dan peningkatan Kinerja Perusahaan ditentukan oleh Transformasi Organisasi.

Selain Orientasi Pasar, Peningkatan Kinerja Perusahaan dapat dilakukan dengan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang dimiliki melalui pembelajaran. Untuk meraih keuntungan yang berkelanjutan maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang dimiliki melalui pembelajaran. Dengan proses pembelajaran yang aktif pada tingkat individu maka akan terdapat pula pembelajaran secara organisasi, maka organisasi akan mampu mendapatkan dan mengolah informasi menjadi pengetahuan baru dalam menjalankan usaha.

Cara lain agar dapat mencapai dan mempertahankan Keunggulan Bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya. Proses Pembelajaran Organisasi merupakan proses dimana organisasi menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah.

Pembuktian hipotesis ini didasarkan pada hasil kajian empiris tentang pengaruh Orientasi Pasar terhadap Transformasi Organisasi dan pengaruh Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan. Orientasi pasar merupakan sebuah filosofi bisnis dan proses perilaku pengelola bisnis.

Dipandang sebagai filosofi, sebab Orientasi Pasar merupakan pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu (Despande dan Webster,1998). Perusahaan yang menerapkan Orientasi Pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk melakukan transformasi dalam menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Lebih lanjut Robbins (2006) menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Liden (2002), menyatakan Transformasi Organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan Transformasi Organisasi.

6.2.4. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil analisis menerangkan bahwa Orientasi Pasar berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hubungan ini menjelaskan bahwa secara langsung perubahan kinerja tidak ditentukan oleh Orientasi Pasar. Pada model hipotesis sejumlah variabel memediasi hubungan antara Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan seperti Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Keunggulan Bersaing dan Transformasi Organisasi. Peran dari sejumlah mediasi ini akan melemahkan hubungan langsung dari Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lings, Ian dan Greenley, Gordon (2009), Kumar, et al (2011) serta Sector Eris, E. Deniz (2012) bahwa Orientasi Pasar berdampak positif terhadap Kinerja

Perusahaan. Seandainya pada hubungan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan adalah signifikan, maka kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi pasar adalah hal penting yang harus dimiliki pimpinan cabang. Kinerja perusahaan akan semakin mudah meningkat jika orientasi pasar dapat dikenali secara baik.

Bank yang menerapkan Orientasi Pasar secara tepat memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Orientasi Pasar memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan sejumlah kompetensi perusahaan yang dapat mendorong kinerja yang tinggi dalam bidang biaya dan kesuksesan dalam memberikan layanan yang baru. Berdasarkan data empiris, hampir seluruh Pimpinan Bank menyatakan telah melakukan Orientasi Pasar yang mendalam. Terdapat dua hal yang dinilai belum optimal untuk menunjang kegiatan Orientasi Pasar yaitu persaingan dalam menjamin kepuasan nasabah dan sinergi dari setiap unit BNI dalam merumuskan strategi perusahaan.

Orientasi Pasar merupakan sebuah filosofi bisnis dan proses perilaku pengelola bisnis. Dipandang sebagai filosofi, sebab Orientasi Pasar merupakan pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu (Despande dan Webster, 1998). Hasil temuan penelitian Kumar (2011) menunjukkan bahwa Orientasi Pasar memiliki efek positif terhadap kinerja bisnis baik dalam jangka pendek dan jangka panjang. Hasil senada diungkapkan Baker dan Sinkula (1999) bahwa Orientasi Pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Lee (2005) menunjukkan bahwa *Market Orientation* dan *Learning*

Orientation berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Farrel (2008) mengkonfirmasi bahwa perusahaan dengan kinerja yang rendah akan cenderung meningkatkan *Market Orientation* dan *Learning Organization* sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

6.2.5. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi

Pada struktur model yang dihipotesiskan, koefisien jalur dari Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Organisasi adalah signifikan, kemudian koefisien jalur dari Inovasi Organisasi terhadap kinerja perusahaan juga signifikan. Jalur yang signifikan ini menerangkan bahwa Inovasi Organisasi akan memediasi hubungan Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Perusahaan. Kinerja Perusahaan semakin membaik terjadi akibat perubahan peningkatan Inovasi Organisasi. Bank yang bisa mengenal secara menyeluruh perkembangan Pembelajaran Organisasi akan lebih cepat melakukan penyesuaian Pembelajaran Organisasi. Peranan mediasi dari Inovasi Organisasi ini akan melemahkan hubungan langsung dari Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Mills dan Friesen (1992), Therin (2002), Suliyanto dan Rahab (2011), Damanpour dan Evan(1984), Ho (2010), dan Deniz (2012) bahwa ada hubungan antara Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Organisasi, dan peningkatan Kinerja Perusahaan ditentukan oleh Inovasi Organisasi.

Pembuktian hipotesis ini didasarkan pada hasil kajian empiris tentang pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Organisasi dan pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan. Mills dan Friesen (1992) mengungkapkan bahwa Pembelajaran Organisasi harus memiliki sebuah

mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi.

Departemen-departemen dan unit-unit lain dalam organisasi secara perlahan masuk ke dalam birokrasi. Jika organisasi berhenti beradaptasi, berarti organisasi berhenti belajar, maka organisasi mengalami kesulitan mencapai kesuksesan. Pembelajaran Organisasi harus mampu mengubah kondisi seperti ini dan melakukan pembaharuan dan perbaikan terus menerus. Therin (2002) dan Suliyanto dan Rahab (2011) membuktikan bahwa pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap inovasi.

6.2.6. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Transformasi Organisasi

Hasil uji koefisien pada model yang dihipotesiskan, koefisien jalur dari Pembelajaran Organisasi terhadap Transformasi Organisasi adalah signifikan, kemudian koefisien jalur dari Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan juga signifikan. Jalur yang signifikan ini menerangkan bahwa Transformasi Organisasi akan memediasi hubungan Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Perusahaan. Kinerja Perusahaan semakin membaik terjadi akibat perubahan peningkatan Transformasi Organisasi. Bank yang bisa mengenal secara menyeluruh perkembangan Pembelajaran Organisasi akan lebih cepat melakukan penyesuaian Pembelajaran Organisasi. Peranan mediasi dari Transformasi Organisasi ini akan melemahkan hubungan langsung dari Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Mills dan Friesen (1992) bahwa ada hubungan antara Pembelajaran Organisasi terhadap Transformasi Organisasi, dan peningkatan Kinerja Perusahaan ditentukan oleh Transformasi Organisasi.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk memastikan bahwa sumber (input) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran Kinerja Perusahaan. Kinerja, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai perusahaan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Penilaian Kinerja Organisasi bertujuan untuk mengetahui efektivitas operasional organisasi. Pada penelitian ini ada tiga elemen kinerja yang diukur yaitu: kemampuan dalam memperoleh laba, pemberian layanan yang optimal pada nasabah, dan pertumbuhan nasabah yang signifikan.

Mills dan Friesen (1992) mengungkapkan bahwa Pembelajaran Organisasi harus memiliki sebuah mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi. Lebih lanjut Robbins (2006) menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Liden (2002), menyatakan Transformasi Organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan Transformasi Organisasi.

6.2.7. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil uji koefisien pada model yang dihipotesiskan, koefisien jalur dari Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing adalah signifikan, kemudian koefisien jalur dari Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan juga signifikan. Jalur yang signifikan ini menerangkan bahwa Keunggulan Bersaing akan memediasi hubungan Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Perusahaan. Kinerja Perusahaan semakin membaik terjadi akibat perubahan peningkatan Keunggulan Bersaing. Bank yang bisa mengenal secara menyeluruh perkembangan Pembelajaran Organisasi akan lebih cepat melakukan penyesuaian Pembelajaran Organisasi. Peranan mediasi dari Keunggulan Bersaing ini akan melemahkan hubungan langsung dari Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Barney (1991), Marquardt (1996), deGeus (1988), Chaston dan Badger (1999), Wang dan Lo (2003), López (2005), Li (2000), Majeed (2011) bahwa ada hubungan antara Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing, dan peningkatan Kinerja Perusahaan ditentukan oleh Keunggulan Bersaing.

Selain Orientasi Pasar, peningkatan Kinerja Perusahaan dapat dilakukan dengan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang dimiliki melalui pembelajaran. Bagi bank untuk meraih keuntungan yang berkelanjutan maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang dimiliki melalui pembelajaran. Dengan proses pembelajaran yang aktif pada tingkat individu maka akan terdapat pula pembelajaran secara organisasi, maka organisasi akan mampu mendapatkan dan mengolah informasi menjadi pengetahuan baru dalam menjalankan usaha.

Peningkatan kapasitas pembelajarannya harus dilakukan agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Proses Pembelajaran Organisasi merupakan proses dimana organisasi menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah.

Pemanfaatan sumberdaya secara optimal akan membuat organisasi usaha mempunyai keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Barney (1991) untuk meraih daya saing dan keuntungan yang berkelanjutan maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang dimiliki melalui pembelajaran. Marquardt (1996) menyatakan agar dapat mencapai dan mempertahankan Keunggulan Bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya. Kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya merupakan sumber Keunggulan Bersaing yang berkelanjutan (deGeus, 1988). Chaston dan Badger (1999) menyatakan bahwa Pembelajaran Organisasi merupakan antededen dari kompetensi daya saing organisasi. Wang dan Lo (2003) menemukan secara empirik bahwa Pembelajaran Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi daya saing, demikian pula dengan López (2005) menemukan bahwa terdapat pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap kemampuan inovasi dan daya saing perusahaan. Hasil penelitian Li (2000) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara Keunggulan Bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*.

Majeed (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja.

6.2.8. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil analisis menerangkan bahwa Pembelajaran Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Hubungan ini menjelaskan bahwa secara langsung perubahan kinerja tidak ditentukan oleh Pembelajaran Organisasi. Pada model hipotesis sejumlah variabel memediasi hubungan antara Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Perusahaan seperti Inovasi Organisasi, Keunggulan Bersaing dan Transformasi Organisasi. Peran dari sejumlah mediasi ini akan melemahkan hubungan langsung dari Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Senge (1990), Khandekar dan Sharma (2006), Prieto dan Revilla (2006) dan Farrel (2008) bahwa Pembelajaran Organisasi berdampak positif terhadap Kinerja Perusahaan. Jika pada penelitian ini diperoleh adanya pengaruh signifikan dari pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi, maka pimpinan cabang harus memantau secara periodik peningkatan pembelajaran organisasi yang ada dalam lingkungan kerjanya. Kondisi pembelajaran organisasi yang melemah akan peka terhadap penurunan kinerja organisasi.

Proses Pembelajaran Organisasi merupakan proses dimana Bank akan menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah. Manajemen BNI memberikan kesempatan yang luas bagi pegawainya untuk terus mengembangkan diri. Beberapa unsur

dari Pembelajaran Organisasi yang telah dilakukan secara maksimal di kalangan pegawai BNI antara lain : melibatkan pegawai dalam melaksanakan visi bersama sehingga bisa termotivasi untuk selalu mempelajari hal-hal yang menjadi tanggungjawabnya, memberikan kesempatan menempuh pendidikan lanjutan sehingga kualitas pekerjaan bisa semakin meningkat. Pembelajaran organisasi dapat dibangun melalui sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama dan dialog. Pembelajaran organisasi bagi pegawai adalah proses pembelajaran berkelanjutan dan mentransformasikan dirinya kedalam kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan dan pembelajaran organisasi sebagai salah satu komponen stratejik dalam mencapai kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Pembelajaran organisasi melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Prieto dan Revilla (2006) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan. Farrel (2008) mengkonfirmasi bahwa perusahaan dengan kinerja yang rendah akan cenderung meningkatkan *market orientation* dan *learning organization* sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

6.2.9. Pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil uji koefisien pada model yang dihipotesiskan, koefisien jalur dari Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing adalah signifikan, kemudian koefisien jalur dari Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan juga signifikan. Kedua jalur yang signifikan ini menerangkan bahwa Keunggulan

Bersaing akan memediasi hubungan Inovasi Organisasi dan Kinerja Perusahaan.

Kinerja perusahaan semakin membaik terjadi akibat perubahan peningkatan

Keunggulan Bersaing. Bank yang bisa mengenal secara menyeluruh

perkembangan Inovasi Organisasi akan lebih cepat melakukan penyesuaian

Inovasi Organisasi. Peranan mediasi dari Keunggulan Bersaing ini akan

melemahkan hubungan langsung dari Inovasi Organisasi terhadap Kinerja

Perusahaan. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang dilakukan oleh

Nichols (1983), Droge dan Vickery (1994), Bharadwaj (1993), Suliyanto (2011),

Li (2000) dan Majeed (2011) bahwa ada hubungan antara Inovasi Organisasi

terhadap Keunggulan Bersaing, dan peningkatan Kinerja Perusahaan ditentukan

oleh Keunggulan Bersaing.

Seperti halnya inovasi dan transformasi, peningkatan kinerja perusahaan

dapat terjadi karena Keunggulan Bersaing. Munculnya persaingan dalam dunia

bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Pemanfaatan sumberdaya

secara optimal akan membuat organisasi berusaha mempunyai keunggulan

dibandingkan dengan pesaingnya. Apabila sumberdaya yang dimiliki oleh

organisasi sama atau lebih rendah dibandingkan pesaingnya, maka organisasi

tersebut akan kehilangan daya saingnya. Sebaliknya jika suatu organisasi

mampu menjaga keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya sehingga

pesaing yang ada atau pesaing potensialnya tidak mampu menyamai atau

bahkan mengungguli organisasi tersebut, maka keunggulan daya saing dapat

diperoleh dan hal ini akan memegang peran kunci dalam peningkatan kinerja.

Kinerja perusahaan dapat dicapai tergantung pada kemampuan

perusahaan dalam menentukan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan

memuaskannya dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan

pesaingnya. Orientasi Pasar merupakan salah satu konsep dalam penemuan strategi perusahaan. Orientasi Pasar merupakan sebuah filosofi bisnis dan proses perilaku pengelola bisnis. Dipandang sebagai filosofi, sebab Orientasi Pasar merupakan pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu.

Nichols (1983) mengungkapkan bahwa inovasi mengacu kepada ide, obyek atau praktek sesuatu yang baru oleh seseresponden atau sekelompok responden yang bermaksud untuk memperbaiki tujuan yang diharapkan. Droge dan Vickery (1994) menemukan bukti bahwa adanya hubungan yang kuat antara perusahaan-perusahaan yang mendesain produknya dengan baik dan mau melakukan inovasi terhadap produk tersebut dengan Keunggulan Bersaing perusahaan tersebut. Hasil penelitian yang sama juga dikemukakan oleh Bharadwaj (1993) yang mengemukakan bahwa kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi terhadap produk-produknya akan menjaga produk tersebut tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Suliyanto (2011) menunjukkan bahwa inovasi teknis memiliki efek positif pada keunggulan kompetitif, namun inovasi administrasi tidak memiliki efek positif pada keunggulan kompetitif. Dengan demikian, Inovasi dapat dijadikan sebagai sumber dari Keunggulan Bersaing perusahaan. Hasil penelitian Li (2000) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara Keunggulan Bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Majeed (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja.

6.2.10. Pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil analisis menerangkan bahwa Inovasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hubungan ini menjelaskan bahwa secara langsung perubahan kinerja ditentukan oleh Inovasi Organisasi. Pada model hipotesis sejumlah variabel memediasi hubungan antara Inovasi Organisasi dan Kinerja Perusahaan seperti Inovasi Organisasi, Keunggulan Bersaing dan Transformasi Organisasi. Peran dari sejumlah mediasi ini akan melemahkan hubungan langsung dari Inovasi Organisasi terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hall (dalam Hitt,1997), Porter (1990), Hurley (2003), Damanpour dan Evan(1984), Ho (2010) dan Deniz (2012) bahwa Inovasi Organisasi berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Inovasi memainkan peran penting dalam keberhasilan suatu perusahaan. Inovasi, seperti pengenalan proses, produk, atau ide baru dalam organisasi, yang relevan dengan kemampuan perusahaan untuk terlibat dalam inovasi (Hurley, 2003). Derajat inovasi adalah salah satu faktor penting yang berdampak pada kinerja bisnis (Porter, 1990). Adanya hubungan yang jelas antara inovasi dengan perolehan keuntungan di atas rata-rata, banyak perusahaan tertarik mempelajari bagaimana menghasilkan inovasi dan mengelola proses inovasi tersebut dengan efektif (Lengnick Hall dalam Hitt,1997). Dalam industri, dimana lingkungan yang dinamis telah menjadi kenyataan hidup, inovasi terkait erat dengan keefektifan organisasi (Robbins,1990).Damanpour dan Evan(1984) menerapkan model *dual coredari* "Manajemen Inovasi" dan "Inovasi Teknologi" untuk memverifikasi pengaruh inovasi terhadap kinerja.Hasilnya menunjukkan bahwa kedua inovasi manajemen dan teknologi inovasi berpengaruh positif pada kinerja inovasi dan kedua jenis inovasi juga memiliki pengaruh terhadap satu

sama lain dan sebagai konsekuensinya menghasilkan efek sinergis positif pada kinerja. Ho (2010) menunjukkan bahwa Inovasi Organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Hasil yang sama ditunjukkan oleh Eris, E. Deniz (2012) bahwa perusahaan-perusahaan di sektor logistik di Turki yang berorientasi pasar, berorientasi belajar, dan inovatif memberikan kontribusi yang efektif terhadap peningkatan kinerja.

6.2.11. Pengaruh Transformasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil uji koefisien pada model yang dihipotesiskan, koefisien jalur dari Transformasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing adalah signifikan, kemudian koefisien jalur dari Keunggulan Bersaing terhadap kinerja perusahaan juga signifikan. Kedua jalur yang signifikan ini menerangkan bahwa Keunggulan Bersaing akan memediasi hubungan Transformasi Organisasi dan Kinerja Perusahaan. Kinerja perusahaan semakin membaik terjadi akibat perubahan peningkatan Keunggulan Bersaing. Bank yang bisa mengenal secara menyeluruh perkembangan Transformasi Organisasi akan lebih cepat melakukan penyesuaian Transformasi Organisasi. Peranan mediasi dari Keunggulan Bersaing ini akan melemahkan hubungan langsung dari Transformasi Organisasi terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Lican (2002), Li (2000) dan Majeed (2011) bahwa ada hubungan antara Transformasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing, dan peningkatan Kinerja Perusahaan ditentukan oleh Keunggulan Bersaing.

Persaingan usaha di dunia perbankan yang begitu ketat mengharuskan perusahaan memiliki Keunggulan Bersaing, jika tidak maka perusahaan tersebut tidak dapat bertahan lama. Keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi dapat diperoleh dengan memperhatikan nilai superior bagi pelanggan, kebudayaan dan

iklim untuk membawa perbaikan pada efisiensi dan efektivitas. Keunggulan Bersaing diciptakan sebagai usaha memberikan manfaat kepada pelanggan melalui diferensiasi yang lebih baik dibandingkan pesaing dan juga upaya mendapatkan biaya yang paling efisien agar mampu menyajikan kebijakan harga yang kompetitif. Keunggulan bersaing tidak dapat dipahami tanpa melihat suatu perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan Bersaing bersumber dari banyak ragam kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, membuat, memasarkan, mendistribusikan dan mendukung produknya. Keunggulan Bersaing dengan kinerja bisa diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Keunggulan Bersaing dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. Peningkatan kinerja dan peningkatan daya saing perusahaan dapat dilakukan melalui pengembangan budaya organisasi yang difokuskan pada pemahaman terhadap kebutuhan pasar, keinginan dan permintaan pasar yaitu berorientasi pada pasar (*market oriented-culture*).

Keunggulan Bersaing yang diperoleh perusahaan tidak lepas dari peran inovasi yang dilakukan perusahaan tersebut. Ada hubungan yang kuat antara perusahaan-perusahaan yang mendesain produknya dengan baik dan mau melakukan inovasi terhadap produk tersebut dengan Keunggulan Bersaing perusahaan tersebut. Kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi terhadap produk-produknya akan menjaga produk tersebut tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, inovasi produk dapat dijadikan sebagai sumber dari Keunggulan Bersaing perusahaan.

Performance atau kinerja pada sebuah bank merupakan suatu pola tindakan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang diukur dengan mendasarkan pada suatu perbandingan dengan berbagai standar. Kinerja adalah pencapaian suatu tujuan dari suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan yang diukur dengan standar. Kinerja organisasi dimaksudkan sebagai tingkat pencapaian (prestasi) dari organisasi dalam melakukan aktivitasnya pada periode tertentu (biasanya satu tahun). Kinerja merupakan cerminan, apakah organisasi telah berhasil atau belum dalam kegiatannya. Pengukuran kinerja perbankan dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan ini merupakan konsep manajemen yang menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Licen (2002), menyatakan Transformasi Organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan transformasi organisasi. Transformasi Organisasional pada dasarnya merubah struktur agar organisasi menjadi lebih fleksibel dan lebih sedikit tingkat hirarki. Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi diperlukan perubahan praktek manajemen manusia. Hasil penelitian Li (2000) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara Keunggulan Bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Majeed (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja.

6.2.12. Pengaruh Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil analisis menerangkan bahwa Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hubungan ini menjelaskan bahwa secara langsung perubahan kinerja ditentukan oleh Transformasi Organisasi. Pada model hipotesis sejumlah variabel memediasi hubungan antara Transformasi Organisasi dan kinerja perusahaan seperti Transformasi Organisasi dan Keunggulan Bersaing. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Robbins (2006) dan Liden (2002) bahwa Transformasi Organisasi berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Selain inovasi, peningkatan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan transformasi yang dilakukan perusahaan. Transformasi sebagai suatu proses perubahan dari suatu kondisi ke kondisi lain untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Transformasi Organisasi akan membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru. Keinginan berubah bisa *di-drive* dari luar atau merupakan dorongan dalam diri untuk mencapai suatu situasi yang lebih baik. Transformasi Organisasi senantiasa diawali oleh suatu kebutuhan yang berkaitan dengan tuntutan bisnis. Biasanya perubahan digunakan untuk berbagai alasan misalnya ketika perusahaan mengenakan aturan baru, ketika menetapkan sasaran baru, strategi dan pernyataan visi misi organisasi. Secara umum, perubahan dalam organisasi hanya dapat diterapkan jika setiap responden dalam organisasi bertanggung jawab dan menerima untuk melakukan cara baru dalam melakukan sesuatu. Perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Transformasi sebagai suatu proses perubahan dari suatu kondisi ke kondisi lain untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Transformasi Organisasi akan membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru. Robbins (2006) menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Licen (2002), menyatakan Transformasi Organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan Transformasi Organisasi. Transformasi Organisasional pada dasarnya merubah struktur agar organisasi menjadi lebih fleksibel dan lebih sedikit tingkat hirarki. Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi diperlukan perubahan praktek manajemen manusia.

6.2.13. Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil uji koefisien pada model yang dihipotesiskan, koefisien jalur dari Keunggulan Bersaing terhadap kinerja perusahaan adalah signifikan. Jalur yang signifikan ini menerangkan bahwa Keunggulan Bersaing dapat menjelaskan tingkat kinerja perusahaan. Kinerja Perusahaan semakin membaik terjadi akibat perubahan peningkatan Keunggulan Bersaing. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Licen (2002), Li (2000) dan Majeed (2011) bahwa ada hubungan antara Keunggulan Bersaing dan peningkatan kinerja perusahaan.

Persaingan usaha di dunia perbankan yang begitu ketat mengharuskan perusahaan memiliki Keunggulan Bersaing, jika tidak maka perusahaan tersebut tidak dapat bertahan lama. Keunggulan Bersaing dalam sebuah organisasi dapat diperoleh dengan memperhatikan nilai superior bagi pelanggan, kebudayaan dan

iklim untuk membawa perbaikan pada efisiensi dan efektivitas. Keunggulan Bersaing diciptakan sebagai usaha memberikan manfaat kepada pelanggan melalui diferensiasi yang lebih baik dibandingkan pesaing dan juga upaya mendapatkan biaya yang paling efisien agar mampu menyajikan kebijakan harga yang kompetitif. Keunggulan Bersaing tidak dapat dipahami tanpa melihat suatu perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan Bersaing bersumber dari banyak ragam kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, membuat, memasarkan, mendistribusikan dan mendukung produknya. Keunggulan Bersaing dengan kinerja bisa diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Keunggulan Bersaing dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. Peningkatan kinerja dan peningkatan daya saing perusahaan dapat dilakukan melalui pengembangan budaya organisasi yang difokuskan pada pemahaman terhadap kebutuhan pasar, keinginan dan permintaan pasar yaitu berorientasi pada pasar (*market oriented-culture*).

6.3. Pembahasan Model Secara Keseluruhan

Berdasarkan hasil evaluasi kecocokan model secara keseluruhan kriteria nilai GFI mencapai 0,992 atau mendekati satu berarti tingkat ketepatan model dalam menghasilkan observasi matrik kovarian mendekati 1 berarti baik atau tepat, tetapi untuk kriteria SRMR sebesar 0,072 tidak sepenuhnya terpenuhi karena lebih besar dari *cut-off* atau model kurang sesuai. Namun menurut Bollen dan Long (1993) menyatakan bahwa tidak terdapat ukuran dari ukuran *goodness of fit* yang secara eksklusif sebagai dasar keseluruhan model. Ukuran terbaik

adalah substansi teori. Oleh karena itu evaluasi model secara keseluruhan pada penelitian ini menggunakan GFI. Dengan demikian berdasarkan teori maka dapat disampaikan sebagai berikut.

Model penelitian dalam disertasi ini dikembangkan berdasarkan kajian teori manajemen strategi beserta beberapa hasil penelitian yang relevan. Pada model ini melibatkan tiga teori secara keseluruhan yaitu *Market Based View* (MBV), *Resources Based View* (RBV) dan *Knowledge Based View* (KBV). Teori

MBV pada model ini melekat pada variabel Keunggulan Bersaing. Perspektif MBV membangun Keunggulan Bersaing atas dasar *market attractiveness*. Dalam cara pandang ini kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi pasar merupakan hal yang esensial. Lingkungan eksternal (terutama lingkungan industri dan persaingan) telah memberikan tekanan dan batasan yang menentukan strategi untuk mencapai profitabilitas tinggi. Pada umumnya perusahaan yang bersaing dalam industri tertentu akan mengendalikan sumber daya yang sama secara strategis dan mengejar tujuan yang sama dengan sumber daya tersebut.

Upaya memenangkan Keunggulan Bersaing, perusahaan harus mampu melakukan Orientasi Pasar, Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi dan Transformasi Organisasi. Pendekatan RBV dicirikan oleh keunggulan pengetahuan (*knowledge / learning economy*) atau perekonomian yang mengandalkan aset-aset tak berwujud (*intangible assets*). Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan (Penrose, 1959). Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif (Peteraf, 1993).

Asumsi RBV yaitu bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan

lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan. Tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan akan terukur dari pembelajaran, inovasi dan Transformasi Organisasi. Dalam pandangan berbasis pengetahuan, perusahaan mengembangkan pengetahuan baru yang penting untuk keuntungan kompetitif dari kombinasi unik yang ada pada pengetahuan (Fleming,2001). Dalam era persaingan yang ada saat ini, perusahaan sering bersaing dengan mengembangkan pengetahuan baru yang lebih cepat daripada pesaing mereka.

Hasil analisis dalam model ini, peranan Orientasi Pasar adalah satu persoalan penting dalam membaca potensi peningkatan kinerja organisasi. Hasil analisis dalam penelitian ini, peranan Orientasi Pasar memang tidak bersifat langsung terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan akan tetapi variabel ini adalah faktor penentu keberhasilan dalam Pembelajaran, Inovasi dan Transformasi Organisasi. Pada model ini Pembelajaran, Inovasi dan Transformasi Organisasi serta Keunggulan Bersaing adalah variabel mediasi bagi hubungan antara Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan.

6.4. Temuan Hasil Penelitian

Rangkuman hasil penelitian yang merupakan temuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Orientasi Pasar berpengaruh positif signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi.
2. Orientasi Pasar berpengaruh positif signifikan terhadap Inovasi Organisasi.
3. Orientasi Pasar berpengaruh positif signifikan terhadap Transformasi Organisasi.

4. Orientasi Pasar berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.
5. Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Inovasi Organisasi.
6. Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Transformasi Organisasi.
7. Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.
8. Pembelajaran Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan
9. Inovasi Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.
10. Inovasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.
11. Transformasi Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.
12. Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.
13. Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

6.5. Perbedaan dan persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu

Berdasarkan pembahasan pengaruh antar variabel tersebut dapat disampaikan perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu ditinjau dari kriteria konfirmatori yang disampaikan oleh Solimun (2013) yaitu sebagai berikut :

1. Jika hasil uji hipotesis penelitian diterima (signifikan) yang harus dievaluasi dan dijelaskan adalah : (a) makna dari arti signifikan terhadap hubungan itu,

(b) mengapa signifikan harus ada penjelasan teoritis atau rasional, (c) apabila karakteristik obyek penelitian sama, maka hasil evaluasinya memperkuat berlakunya konsep atau teori, (d) apabila karakteristik obyek penelitian berbeda evaluasi yang dihasilkan memperluas berlakunya konsep atau teori.

2. Jika hasil uji hipotesis penelitian ditolak (tidak signifikan) yang harus dievaluasi dan dijelaskan adalah : (a) makna dari arti tidak signifikan terhadap hubungan itu, (b) mengapa tidak signifikan harus ada penjelasan teoritis atau rasional, (c) apabila karakteristik obyek penelitian sama, maka hasil evaluasinya menafikkan berlakunya konsep atau teori, (d) apabila karakteristik obyek penelitian berbeda evaluasi yang dihasilkan memperluas berlakunya konsep atau teori baru.

Kriteria tersebut berlaku apabila ditinjau dari teori dan konsep pengukuran yang digunakan untuk hasil penelitian yang dibandingkan adalah sama.

Tabel 6.1. Rekapitulasi Perbedaan dan Persamaan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

No.	Hipotesis	Teori	Penelitian Rujukan	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian ini	Kesimpulan dan Penjelasan
1	Orientasi Pasar terhadap Pembelajaran Organisasi (H1)	Uncles (2000), Narver dan Slater (1990)	Despande dan Webster (1998) dan Liden (2002)	Signifikan	Signifikan	Mendukung pada teori dan penelitian rujukan
2	Orientasi Pasar terhadap Inovasi Organisasi (H2)	Uncles (2000), Narver dan Slater (1990)	Eris dan Deniz (2012), Lee (2005), Lin (2008), Suliyanto dan Rahab (2011), Damanpour dan Evan (1984), Han (1998) dan Ho. (2010).	Signifikan	Signifikan	Mendukung pada teori dan penelitian rujukan
3	Orientasi Pasar terhadap Transformasi Organisasi (H3)	Uncles (2000), Narver dan Slater (1990)	Despande dan Webster (1998) dan Liden (2002)	Signifikan	Signifikan	Mendukung pada teori dan penelitian rujukan
4	Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan (H4)	Uncles (2000), Narver dan Slater (1990), Rue dan Byard (1977), Prawirosentono (1997), Waterhouse dan Svendsen (1998), Wells dan Spinks (1996), Anthony dan Govindarajan (2001), Kaplan dan Norton, (2000), Kreitner dan Kinicki (2003)	Lings, Ian dan Greenley, Gordon (2009), Kumar, et al (2011) serta Sector Eris, E. Deniz (2012).	Signifikan	Tidak signifikan	Tidak mendukung teori karena dalam pemodelan, peranan dari Orientasi Pasar dilemahkan oleh beberapa variabel lain yang bersifat sebagai variabel mediasi

Lanjutan Tabel 6.1

No.	Hipotesis	Teori	Penelitian Rujukan	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian ini	Kesimpulan dan Penjelasan
5	Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Organisasi (H5)	Argyris (1976), Stata (1989), Pedler (1991), Boydell dan Leary (1996), Chaston dan Badger (1999), White (1987), Nichols 1983), Boydell dan Leary (1996), Chaston dan Badger (1999), Miller (1994), Zaltman, Duncan dan Holbek (1973)	Mills dan Friesen (1992), Therin (2002), Suliyanto dan Rahab (2011), Damanpour dan Evan (1984), Ho (2010), dan Deniz (2012).	Signifikan	Signifikan	Mendukung pada teori dan penelitian rujukan
6	Pembelajaran Organisasi terhadap Transformasi Organisasi (H6)	Argyris (1976), Stata (1989), Pedler (1991), Boydell dan Leary (1996), Chaston dan Badger (1999)	Mills dan Friesen (1992), Robbins (2006) dan Licen (2002)	Signifikan	Signifikan	Mendukung pada teori dan penelitian rujukan
7	Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing (H7)	Webster dalam Amstrong (2003), Kottler (2005), Bharadwaj (1993), Porter (1990)	Licen (2002), Li (2000) dan Majeed (2011).	Signifikan	Signifikan	Mendukung pada teori dan penelitian rujukan

Lanjutan Tabel 6.1

No.	Hipotesis	Teori	Penelitian Rujukan	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian ini	Kesimpulan dan Penjelasan
8	Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan (H8)	Argyris (1976), Stata (1989), Pedler (1991), Boydell dan Leary (1996), Chaston dan Badger (1999), Miller (1994), Zaltman, Duncan dan Holbek (1973), Rue dan Byard (1977), Prawirosentono (1997), Waterhaouse dan Svendsen (1998), Wells dan Spinks (1996), Anthony dan Govindarajan (2001), Kaplan dan Norton, (2000), Kreitner dan Kinicki (2003)	Senge (1990), Khandekar dan Sharma (2006), Prieto dan Revilla (2006) dan Farrel (2008)	Signifikan	Tidak signifikan	Tidak mendukung teori karena dalam pemodelan , peranan dari Orientasi Pasar dilemahkan oleh beberapa variabel lainyang bersifat sebagai variabel mediasi
9	Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing (H9)	Webster dalam Amstrong (2003), Kottler (2005), Bharadwaj (1993), Porter (1990)	Licen (2002), Li (2000) dan Majeed (2011).	Signifikan	Signifikan	Mendukung pada teori dan penelitian rujukan
10	Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan (H10)	Boydell danLeary (1996), Chaston danBadger (1999), Miller (1994), Zaltman, Duncan dan Holbek (1973), Rue danByard (1977), Prawirosentono (1997), Waterhaouse danSvendsen (1998), Wells danSpinks (1996), Anthony danGovindarajan (2001)	Hall (dalam Hitt,1997), Porter (1990), Hurley (2003), Damanpour dan Evan(1984), Ho (2010) dan Deniz (2012)	Signifikan	Signifikan	Mendukung pada teori dan penelitian rujukan

Lanjutan Tabel 6.1

No.	Hipotesis	Teori	Penelitian Rujukan	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian ini	Kesimpulan dan Penjelasan
11	Transformasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing (H11)	Webster dalam Amstrong (2003), Kottler (2005), Bharadwaj (1993), Porter (1990)	Licen (2002), Li (2000) dan Majeed (2011).	Signifikan	Signifikan	Mendukung pada teori dan penelitian rujukan
12	Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan (H12)	Webster dalam Amstrong (2003), Kottler (2005), Rue dan Byard (1977), Prawirosentono (1997), Waterhouse dan Svendsen (1998), Wells dan Spinks (1996), Anthony dan Govindarajan (2001), Kaplan dan Norton, (2000), Kreitner dan Kinicki (2003)		-	Signifikan	Mendukung pada teori
13	Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan (H13)	Boydell dan Leary (1996), Chaston dan Badger (1999), Miller (1994), Zaltman, Duncan dan Holbek (1973)	Nichols (1983), Droge dan Vickery (1994), Bharadwaj (1993), Suliyanto (2011), Li (2000) dan Majeed (2011).	Signifikan	Signifikan	Mendukung pada teori dan penelitian rujukan

(Sumber: Data diolah)

6.6. Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian ini dikelompokkan menjadi kontribusi studi yang berkenaan dengan pengembangan bagi teori Orientasi Pasar, Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. Sedangkan kontribusi praktis adalah berkenaan dengan manfaat penelitian ini bagi institusi terkait yaitu Bank BNI dan Pemerintah.

6.6.1. Kontribusi Studi

Kontribusi studi yang dimaksudkan adalah manfaat yang diberikan dari penelitian ini bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bentuk temuan baru bagi aplikasi teori atau temuan baru bagi aplikasi teori dengan penggunaan pendekatan yang berbeda, dan hasil konfirmasi teori serta konfirmasi hasil penilaian yang telah digunakan sebagai rujukan pada penelitian ini, yaitu sebagaimana disampaikan berikut ini :

1. Hasil penelitian ini memperkaya teori manajemen strategi dan perspektif *resources based view* (RBV) maupun perspektif *market base view* (MBV) yang tidak dipertentangkan tetapi saling melengkapi.
2. Hasil penelitian ini memperkaya teori manajemen strategi melalui pendekatan *market base view* (MBV) bahwa bank BNI berusaha menemukan pangsa pasar dengan laba potensial yang tinggi dan mempelajari bagaimana menggunakan sumberdaya yang dimiliki untuk menerapkan strategi yang diperlukan berdasarkan karakteristik struktural pasar tersebut.
3. Hasil penelitian ini mendukung atau mengkonfirmasi bagi berlakunya teori Narver dan Slater (1990, 1996) tentang Orientasi Pasar, Argyris (1976)

tentang Pembelajaran Organisasi, White (1987), Rogers (1983) dan Nichols (1983) tentang Inovasi Organisasi, Webster dalam Armstrong (2003) tentang Transformasi Organisasi, Rue dan Byard (1977), Porter (1990) dan Styagraha (1994) tentang Keunggulan Bersaing, Wells dan Spinks (1996) serta Waterhaouse dan Svendsen (1998) tentang Kinerja Perusahaan.

4. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis eksplanatori, adapun metode pengambilan sampel pada penelitian ini telah sesuai dengan karakteristik populasi, menggunakan beberapa metode pengambilan sampel, sesuai dengan tahapan yang dilakukan. Demikian juga untuk metode pengumpulan data pada dasarnya menggunakan kuisioner dan untuk melengkapi kekurangan informasi maka peneliti melakukan wawancara tidak terstruktur baik tatap muka maupun melalui telepon. Sifat penelitian ini adalah *cross sectional*, untuk menggali informasi yang lebih mendalam maka peneliti lain dapat menggunakan pendekatan maupun jenis penelitian yang sama tetapi sebaiknya bersifat longitudinal. Peneliti yang ingin mengkaji topik Orientasi Pasar agar dapat memperoleh informasi yang lebih dalam dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Melalui penelitian ini, diharapkan kiranya dapat memberi dorongan kepada peneliti lain untuk membangun generalisasi sekaligus jawaban praktis terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi dilapangan. Beberapa kontribusi spesifik hasil penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. **Secara ontologis** penelitian ini menawarkan pemahaman baru mengenai kajian kinerja bank dari variabel Orientasi Pasar, Pembelajaran Organisasi, Inovasi Organisasi, Transformasi Organisasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan.

2. **Secara epistemologis**, ditemukannya hubungan baru antara Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini merupakan perluasan terhadap ranah keilmuan yang berkaitan dengan model manajemen strategi sebagai dorongan untuk dapat dipelajari, dikembangkan dan diuji kembali melalui riset ilmiah yang merupakan sarana pencarian kebenaran obyektif berdasarkan hipotesis-hipotesis penelitian tertentu.

3. **Secara aksiologis**, penelitian ini dengan temuan-temuan barunya dapat dikembangkan sebagai acuan dalam praktek pengembangan manajemen strategi dalam peningkatan Kinerja Bank. Pentingnya variabel Transformasi Organisasi dan Kinerja Perusahaan dapat menjadi masukan bagi para Pimpinan Bank, sehingga dapat mengarah kepada cara-cara yang lebih efektif dalam mengelola Bank dengan baik.

6.6.2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis yang bisa dipergunakan sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi Manajemen BNI berkenaan dalam upaya meningkatkan kinerja BNI melalui Keunggulan Bersaing, serta bagi pengambil keputusan yang berkaitan dengan kebijakan dalam mengelola BNI maupun pihak yang bekerjasama dengan BNI mengenai informasi yang berhubungan dengan upaya meningkatkan kinerja BNI melalui Keunggulan Bersaing, sebagaimana disajikan sebagai berikut :

1. Orientasi Pasar adalah elemen penting untuk meningkatkan secara langsung Pembelajaran, Inovasi dan Transformasi Organisasi terutama pada Pembelajaran Organisasi.

2. Orientasi Pasar juga mempunyai peranan penting yang bersifat tidak langsung bagi Bank BNI untuk mendorong Keunggulan Bersaing serta meningkatkan Kinerja Perusahaan.
3. Keunggulan Bersaing dalam dunia perbankan tidak dapat dilepaskan pada tiga hal penting yaitu Pembelajaran, Inovasi dan Transformasi Organisasi terutama pada Inovasi Organisasi.
4. Keberhasilan Keunggulan bersaing adalah kunci utama peningkatan Kinerja perusahaan, didukung oleh Inovasi dan Transformasi Organisasi.

6.7. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian adalah keterbatasan-keterbatasan yang dialami selama proses penelitian (Ferdinand, 2000). Sehubungan dengan hal ini penelitian menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan atau keterbatasan-keterbatasan namun demikian keterbatasan ini tidak mengurangi makna dari temuan penelitian ini karena telah didukung oleh data empirik, adapun keterbatasan penelitian ini meliputi :

1. Kinerja Perusahaan pada penelitian ini tidak diukur berdasarkan kinerja riil tetapi berdasarkan persepsi responden. Penilaian kinerja yang sesungguhnya tidak dapat diberikan kepada peneliti karena bersifat internal dan tidak dapat dipublikasikan.
2. Tidak mengukur Pembelajaran Organisasi dan Transformasi Organisasi secara longitudinal.
3. Walaupun peneliti adalah Pimpinan pada salah satu Kantor Cabang Bank BNI akan tetapi hal ini tidak memberikan dampak besar pada akurasi data yang diperoleh. Hubungan kolegal antara peneliti dengan responden hanya

sebatas hubungan administratif. Kondisi kinerja organisasi yang dicapai oleh masing-masing cabang secara obyektif bisa dinilai secara utuh oleh Pimpinan Cabang.





BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil analisis serta pembahasan dan kajian pada bab hasil dan pembahasan, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi, hal ini memperkaya teori *Resources Based View* (RBV) yaitu bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan. Kajian empirik sejalan dengan hasil penelitian Despande dan Webster (1998) dan Licen (2002).
2. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Inovasi Organisasi, hal ini memperkaya teori *Resources Based View* (RBV) yaitu bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil kajian empirik Eris dan Deniz (2012), Lee (2005), Lin (2008), Suliyanto dan Rahab (2011), Damanpour dan Evan (1984), Han (1998) dan Ho. (2010).
3. Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Transformasi Organisasi, hal ini memperkaya teori *Market Based View* (MBV), *Resources Based View* (RBV) serta kajian empirik sejalan dengan hasil dari Despande dan Webster (1998) dan Licen (2002). Bank yang bisa mengenal secara menyeluruh perkembangan Orientasi Pasar akan lebih cepat melakukan penyesuaian Transformasi Organisasi. Bank yang memiliki Orientasi Pasar memiliki

kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk melakukan transformasi dalam menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

4. Orientasi Pasar berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, hasil ini berbeda dengan teori *Market Based View* (MBV) bahwa sebuah perusahaan harus bisa menyediakan produk atau jasa lebih dekat dengan kebutuhan klien. Hal ini tidak sejalan dengan kajian empirik dari Lings, Ian dan Greenley, Gordon (2009), Kumar, et al (2011) serta Sector Eris, E. Deniz (2012).

5. Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Organisasi, hal ini memperkaya teori *Knowledge Based View* (KBV) bahwa dalam pandangan berbasis pengetahuan, perusahaan mengembangkan pengetahuan baru yang penting untuk keuntungan kompetitif. Kajian empirik sejalan dengan hasil dari Mills dan Friesen (1992), Therin (2002), Suliyanto dan Rahab (2011), Damanpour dan Evan (1984), Ho (2010), dan Deniz (2012). Pembelajaran Organisasi harus mampu mengubah kondisi seperti ini dan melakukan pembaharuan dan perbaikan terus menerus agar memperbaiki kualitas inovasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

6. Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Transformasi Organisasi, hal ini memperkaya teori *Market Based View* (MBV) serta *Resources Based View* (RBV). Kajian empirik sejalan dengan hasil penelitian Mills dan Friesen (1992), Robbins (2006) dan Licen (2002). Perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Transformasi organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari

transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan Transformasi Organisasi.

7. Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing, hal ini memperkaya teori *Knowledge Based View* (KBV). Kajian empirik sejalan dengan hasil dari Barney (1991), Marquardt (1996), deGeus (1988), Chastondan Badger (1999), Wang dan Lo (2003), López (2005), Li (2000), Majeed (2011). Kinerja perusahaan semakin membaik terjadi akibat perubahan peningkatan Keunggulan Bersaing. Bank yang bisa mengembangkan Pembelajaran Organisasi secara menyeluruh akan lebih cepat meningkatkan Keunggulan Bersaing.

8. Pembelajaran Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, hasil ini berbeda dengan teori *Knowledge Based View* (KBV). Hal ini tidak sesuai dengan kajian empirik dari Senge (1990), Khandekar dan Sharma (2006), Prieto dan Revilla (2006) dan Farrel (2008). Proses Pembelajaran Organisasi merupakan proses dimana Bank akan menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah.

9. Inovasi Organisasi berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing, hal ini memperkaya teori *Knowledge Based View* (KBV) dan kajian empirik sejalan dengan hasil penelitian Nichols (1983), Droge dan Vickery (1994), Bharadwaj (1993), Suliyanto (2011), Li (2000) dan Majeed (2011). Persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Pemanfaatan sumberdaya secara optimal akan membuat organisasi berusaha mempunyai keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya.

Apabila sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi sama atau lebih rendah dibandingkan pesaingnya, maka organisasi tersebut akan kehilangan daya saingnya.

10. Inovasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal ini tidak berbeda dengan teori *Knowledge Based View* (KBV). Kajian empirik sejalan dengan hasil penelitian Hall (dalam Hitt, 1997), Porter (1990), Hurley (2003), Damanpour dan Evan (1984), Ho (2010) dan Deniz (2012). Adanya hubungan yang jelas antara inovasi dengan perolehan keuntungan di atas rata-rata, banyak perusahaan tertarik mempelajari bagaimana menghasilkan inovasi dan mengelola proses inovasi tersebut dengan efektif.

11. Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing, hal ini memperkaya teori *Market Based View* (MBV) serta *Knowledge Based View* (KBV). Kajian empirik sejalan dengan hasil dari Licen (2002), Li (2000) dan Majeed (2011). Keunggulan bersaing tidak dapat dipahami tanpa melihat suatu perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan Bersaing bersumber dari banyak ragam kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, membuat, memasarkan, mendistribusikan dan mendukung produknya.

12. Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, hal ini memperkaya teori *Resources Based View* (RBV). Kajian empirik sejalan dengan hasil dari Robbins (2006) dan Licen (2002). Selain inovasi, peningkatan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan transformasi yang dilakukan perusahaan. Transformasi sebagai suatu proses perubahan dari suatu kondisi ke kondisi lain untuk mencapai sesuatu

yang lebih baik. Transformasi Organisasi akan membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru.

13. Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, hal ini sesuai dengan kajian empirik dan sejalan dengan hasil penelitian Nichols (1983), Droge dan Vickery (1994), Bharadwaj (1993), Suliyanto (2011), Li (2000) dan Majeed (2011). Persaingan usaha di dunia perbankan yang begitu ketat mengharuskan perusahaan memiliki Keunggulan Bersaing, jika tidak maka perusahaan tersebut tidak dapat bertahan lama. Keunggulan Bersaing dalam sebuah organisasi dapat diperoleh dengan memperhatikan nilai superior bagi pelanggan.

7.2. Saran-saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan temuan penelitian yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka peneliti menyarankan pada Pimpinan Cabang Bank BNI .

7.2.1. Saran untuk Pimpinan Cabang BNI

Pimpinan BNI dapat memanfaatkan Orientasi Pasar (informasi tentang pesaing, informasi tentang pelanggan dan melakukan koordinasi) sebagai sumber Keunggulan Bersaing. Selain itu BNI dapat memanfaatkan Orientasi Pasar untuk memperoleh masukan mengenai kebutuhan dan keinginan nasabah. BNI perlu memperhatikan Orientasi Pesaing, dengan kata lain kekuatan dan kelemahan serta strategi apa yang dimiliki pesaing, karena Orientasi Pesaing yang paling baik dalam membentuk Orientasi Pasar. BNI juga perlu meningkatkan koordinasi antar fungsi (mendayagunakan

sumberdaya terkoordinasi, informasi tentang pelanggan maupun pesaing sebaiknya disebarakan kepada seluruh anggota organisasi). Agar produk dan jasa Bank seperti tabungan, deposito dan kredit yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan nasabah, sebagai upaya untuk meningkatkan Kinerja Perusahaan.

Bagi Pimpinan Cabang sejumlah inovasi perbankan perlu diaplikasikan di lapangan seperti diversifikasi nasabah pada generasi milenial, optimalisasi *supply chain financing*, peningkatan dana murah pada *closed loop transaction*, aplikasi *e-commerce* dan peningkatan sinergi serta pengembangan *digital banking*.

BNI dapat memanfaatkan sumber-sumber Keunggulan Bersaing yaitu *Customer service*, kualitas layanan, citra baik bank, kecakapan dalam proses bisnis, kecakapan pengetahuan pelanggan, kompetensi, hubungan dengan pelanggan dan fleksibilitas pelayanan sebagai alat untuk mencapai kinerja yang unggul bagi Bank BNI.

Ditengah kondisi pertumbuhan ekonomi global masih dalam tekanan dan ketidakpastian yang cukup besar, maka komitmen dan dedikasi yang tinggi dari Pimpinan dan segenap pegawai BNI menjadi faktor kunci keberhasilan Kinerja Perusahaan. Seluruh insan BNI harus selalu berpikir positif, bersatu dan bersinergi mengubah tantangan menjadi peluang untuk tumbuh dan berkembang. Selain itu diharapkan agar aktivitas bisnis tetap dijalankan secara *prudent*, penuh rasa tanggung jawab dan amanah, mengamalkan nilai-nilai budaya kerja Prinsip 46, serta menjunjung tinggi prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

7.2.2. Saran bagi Bank BNI

Program Transformasi Organisasi BNI dengan nama BNI Reformasi 1.0 menandakan *turning point* bagi BNI untuk memimpin pasar dengan kapabilitas baru. Inisiatif pengembangan sumber daya manusia (SDM) serta *perbaikan business strategy* dan *operating model*. Penyelarasan strategi organisasi (*organization design*), *customer centric business model* serta beberapa kapabilitas baru mendiferensiasikan BNI sebagai Bank pilihan utama yang mampu memenuhi jasa layanan perbankan sesuai kebutuhan dan perkembangan pasar.

Pada sisi *Business Banking* BNI semakin mampu mengeksplorasi potensi nasabah untuk menyediakan solusi keuangan terintegrasi sesuai kebutuhan nasabah. Sedangkan dari sisi konsumen dan ritel kapabilitas analitis berdasarkan perilaku dan kebutuhan nasabah terus dipertajam pengembangannya.

Kemajuan yang pesat di Industri *Financial Technology* (Fintech) menjadi salah satu tantangan baru sekaligus berat bagi industri keuangan. Di era VUCA (*Volatile, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) atau juga dikenal dengan era *disruption* BNI harus senantiasa siap mengantisipasi setiap perubahan yang datang dengan cepat dan dinamis agar selalu berada digaris depan.

Perubahan perilaku nasabah bank akibat kebangkitan *Financial Technology* akibat transformasi digital mendorong perbankan memprioritaskan belanja teknologi untuk transformasi bisnis melalui *platform* situs, aplikasi dan sistem perbankan elektronik lain.

Digitalisasi layanan adalah keniscayaan ditengah perkembangan teknologi informasi. Ada keterkaitan antara kematangan strategi digital dan kesiapan pelaku sektor perbankan menghadapi masa depan. Hampir semua

Bank di Indonesia berupaya efisien dengan meminimalkan ekspansi jaringan kantor fisik. Bank-bank lebih mengupayakan pertumbuhan jalur-jalur digital dan otomatisasi.

Mayoritas Bank papan atas sudah melihat teknologi sebagai penggerak transformasi bisnis. Bank dengan modal dan aset besar mampu meningkatkan investasi disektor teknologi dengan mengakuisisi perusahaan teknologi finansial. Sementara bank kecil harus melakukan konsolidasi atau bekerjasama dengan perusahaan teknologi finansial untuk mendorong transformasi digital.

BNI gencar mengkampanyekan program *Digital Banking*, dimana salah satu tujuannya adalah membuka wawasan masyarakat Indonesia bahwa teknologi digital dapat diaplikasikan dengan mudah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Dalam perannya sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), BNI turut mendukung tumbuh kembangnya kemajuan perekonomian bangsa dengan berbagai terobosan melalui *Digital Banking*, baik yang dikembangkan sendiri maupun sebagai bagian dari sinergi BUMN dan Pemerintah.

Bisnis BNI harus melalui penguatan landasan sinergi bersama perusahaan anak sehingga mampu menyediakan *total financial solution*. Hal ini dapat dilaksanakan dalam langkah strategis sebagai berikut:

1. Meningkatkan bisnis pada nasabah Kementrian, Institusi, BUMN dan korporasi melalui solusi keuangan yang menyeluruh.
2. Meningkatkan bisnis menengah pada industri prioritas sesuai potensi daerah.
3. Memperkuat bisnis kecil melalui optimalisasi *supply chain financing* nasabah korporasi, komunitas/sentra bisnis dan mendukung program Pemerintah.

4. Meningkatkan dana murah dengan model bisnis digital fokus pada *closed loop transaction* dan optimalisasi transaksi nasabah.
5. Memperkuat bisnis konsumen bekerjasama dengan mitra bisnis dan memberikan solusi transaksi keuangan dengan fokus pada *e-commerce* dan generasi milenial.
6. Meningkatkan kinerja outlet dengan memperkuat penetrasi pasar baik dana maupun kredit.
7. Meningkatkan *marketshare* perusahaan anak dengan peningkatan sinergi, pengembangan digital dan pertumbuhan anorganik.
8. Meningkatkan kapabilitas organisasi untuk mendukung pencapaian bisnis.

7.2.3. Saran bagi Pemerintah

Komitmen dari pemerintah sangat diharapkan terhadap pembangunan infrastruktur termasuk sektor maritim, sektor migas, industri nasional, energi, konstruksi, manufaktur, perdagangan, ketahanan pangan dan program Kredit Usaha Rakyat (KUR) untuk nasabah di segmen kecil dan mikro. Selain itu Pemerintah agar mendorong peningkatan investasi langsung yang memberikan peluang bagi penyaluran kredit dan jasa perbankan.

Sinergi BNI dan Pemerintah antara lain melalui pengembangan Agen 46 sebagai dukungan Program Inklusi Keuangan, Penyaluran Bantuan Non Tunai dan penyaluran Kartu Tani, Kartu Indonesia Pintar dan Perhutanan Sosial. Hal lain adalah pengembangan UMKM dan pembangunan ekonomi digital melalui penyaluran KUR dan dukungan pengelolaan *marketplace* dan penjualan *online*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agha, S and Alrubaiee, L. 2012. "Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance". *International Journal of Business and Management* **7**(1).
- Akimova, Irina. 1999. "Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firm". *European Journal of Marketing* : 1128-1146.
- Amit, R. and P.J.H. Schoemaker, 1993. "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal* **14**: 33-46.
- Anthony R.N and V. Govindarajan. 2001. *Management Control Systems*. Tenth Edition. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. Chicago
- Arbuckle, J.L., 1997. *AMOS Version 3.6*, Chicago, Illinois: Small Water Corporation
- Argyris, C., 1976. "Single loop and double-loop models in research on decision making". *Administrative Science Quarterly* **21**(3): 363-375.
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management : The New Realities*, Institute of Personnel and Development. New York
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta. Jakarta
- Baden, F. Charles, and John M. Stopford, 1996. *Rejuvenating The Mature Business*, Harvard Business School Press.
- Baker, W.E. and J.M. Sinkula, 1999. "The synergistic effect of market orientation and learning orientation of organizational performance". *Journal of the Academy of Marketing Science* **27** (4) : 411-427.
- Barnes, James G. 2003. *Secret of Customer Relationship Manangement*, Terjemah oleh Andreas Winardi. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Barney, Jay. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* **17**(1) : 99-120
- Bernardin JH. 2003. *Human Resources Management: An Experiential Approach, 3rd edition*. McGraw-Hill/Irwin. New York
- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, and Fahly, Jihn. 1993. "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions". *Journal of Marketing* **57** : 83-99.
- Biggdake, E.R., 1979. *Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance*, Harvard University Press. Cambridge



Boydell, T. and R. Leary, 1996. "Implication of learning in organizations". *Journal of European Industrial Training* **19** (3) : 31-42.

Cavalluzzo, S.Ken dan Christopher D. Ittner. 2003. Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government. www.SSRN.com

Chaman, F, Fallah, A, Moheymani, M, Nabizadeh, B, Mattikolaei R.A, Shahabi, Z and Ashory, P.A. 2013. "The relationship between organizational learning and financial performance of branches of Refah Bank of Mazandaran: a case study". *African Journal of Business Management* **7**(5) : 306-317

Chaston, L. and B. Badger. 1999. "Organizational learning: research issues and application in SME sector firms". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* **5** (4) : 191-203.

Cleveland, J. and P. Plastrik. 1995. *Learning, Learning Organization and TQM*. In A.M. Hoffman and D.J. Julius (Eds), *Total Quality Management: Implications for Higher Education*, Maryville, MO: Prescott, p. 233- 243.

Creswell, John W. 2010. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*. Third edition, Sage Publication Inc. USA

Cunningham, J.B. and P. Gerrard. 2000. "Characteristics of well-performing organisations in Singapore". *Singapore Management Review* **22** (1) : 35-64.

Damanpour F. 1991. "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy Management Journal* **34** (555) :90

Damanpour, F and Evan, W. 1984. "Organizational innovation and the problem of organizational lag". *Administrative Science Quarterly* **29** (3): 392-409

DeGeus, A.P., 1988. "Planning as learning", *Harvard Business Review* **66** (March-April) : 70-74.

Eris, E. Deniz and Omur Neczan Timurcanday Ozmen. 2012. "The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: aresearch from Turkish logistics sector". *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* **5** (1): 77-108

Droge, Cornelia & Shownee Vickrey. 1994. "Source and outcomes of competitive advantage: an explanatory study in the furniture industry". *Decision Sciences*. p.669-689.

Farrell Mark Anthony,. 2008. "Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures". *Journal of Marketing and Logistics* **20** (3) : 289-308

Ferdinand, Augusty., 2000. "Manajemen pemasaran: sebuah pendekatan strategy". *Research Paper Series. No.01* Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2, Seri Pustaka Kunci 03/BP UNDIP

Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Garvin, D.A., 2000. "Building a learning organization". *Harvard Business Review*, 17 (July-August): 78-91.

Gibson, et al, 1995, *Organisasi dan Manajemen*, Edisi ke empat, Jakarta : Erlangga

Grant, R.M., 1991., "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, Spring, p.114.

Grant, R.M., 1996. "Prospering in dynamically-competitive advantage, organizational capabilities as knowledge integration". *organizational science* 7 (July-August) : 375-387.

Grant, R.M., 2002. *Contemporary Strategic Analysis*, 4th Ed., Oxford: Blackwell

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 2006, *Multivariate Data Analysis With Reading*. Edisi ketiga, Mcmillan, New York.

Han, J.K., Kim, N. and Srivastava, R.K. 1998. "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?". *Journal of Marketing* 62 (4) : 30-45.

Harung, H.S., 1996. *A World Leading learning organisation: a case of Tomra systems, Oslo-Norway*, *The Learning Organization* 3 (4) : 22-34.

Henry, J., & David Walker, 1991, *Managing Innovation*, SAGE Publications Ltd., London.

Hitt, M.A., B.W. Keats, and S.M. DeMarie, 1998. "Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century". *Academy of Management Executive* (November) : 22-42.

Hitt, M.A., R.D. Ireland and R.E. Hoskisson, 2005. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, 6th Edition. South- Western Collage Publishing. Ohio

Ho, L.A. 2010. "Meditation, learning, organizational innovation and performance". *Industrial Management & Data Systems* **111** (1) : 113-131

Huber, G.P., 1991. "Organizational learning: the contributing processes and the literatures". *Organization Science* **2** (1) : 88-115.

Hidayati, A. dan Auzair, Md Auzair. 2011. "Performance measurement system, organisational learning and business unit performance in Islamic Banks". *Asian Journal of Accounting and Governance* **2**: 1-13

Hurley, R.F. and G.T.M. Hult. 1998. "Innovation, market orientation and organizational learning: an integration with empirical investigation". *Journal of Marketing* **62** : 43-64.

Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta.

Khandekar, A. and A. Sharma. 2006. "Organizational learning and performance: understanding Indianscenario in present global context". *Education and Training* **48** (8/9) : 682-695.

Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo 2003. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy. Edisi Pertama. Penerbit Salemba Empat. Jakarta

Kumar, V., 2005. "Assessing the Learning Culture and Performance of educational institutions". *performance improvement* **44** (9): 27-32.

Kumar. V, Eli Jones, Rajkumar Venkatesan, and Robert P. Leone. 2011. "Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?". *Journal of Marketing* **1** (75).

Jaworski, B.J and Ajay K. Kohli. 1993. "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing Science* **52**: 53-70.

Lee, Tien-Shang and Tsai, Hsin-Ju. 2005. "The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness". *Industrial Management & Data System* **105** (3): 325-348.

Li, Ling X. 2000. "An analysis of sources of competitiveness and performance of Chinese manufacturers". *International Journal of Operation and Production Management* **20** (3).

Lin, Chien Huang., Peng, Ching Huai and Kao, Danny T. (2008). "The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance". *International Journal on Manpower* **29** (8): 725-772.

Lings, Ian and Greenley, Gordon. 2009. "The impact of internal and external market orientations on firm performance". *Journal of Strategic Marketing* **17**(1) : 41-53.

López, S.P., José M.P., & Camilo J.V.O. 2005. "Organizational learning as a determining factor in business performance". *The Learning Organization* 12 (3): 227-145.

Majeed, S. 2011. "The impact of competitive advantage on organizational performance". *European Journal of Business and Management* 3 (4)

Malhotra, N.K. 1996. *Marketing Research*. Prentice-Hall International, Inc. London.

Mangkunegara, AP. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT.Refika Aditama, Bandung.

Marquardt, M.J., 1996. *Building the Learning Organization*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York

Miller, D., 1994. "Relating Porter's business strategies to environment: an empirical examination with American data". *Organization Studies* 7 (1): 37-55.

Monge, PR., M.D.Cozzens, and NS. Contractor. 1992. "Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation". *Organization Science* (1) : 135-148.

Nichols. 1983. *Managing Educational Innovation*. George Allen & Unwin. London

Njuguna, I. Jhon. 2009. "Strategic positioning for sustainable competitive advantage: an organizational learning approach". *Journal of Business Management* 2 Issue 1.

Nonaka, L. and H. Takeuchi, 1995. *The Knowledge-creating Company*. Oxford University Press. New York

Ortenblad, A. 2001. "On differences between organizational learning and learning organization". *The Learning Organization* 8 (3): 125.

Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell. 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill. New York

Penrose, E.T. 1995. *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd Edition. Oxford University Press. New York

Peteraf, M.A. 1993. "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View". *Strategic Management Journal* 14 : 179-191.

Porter, Michael, E. 1990. *Competitive Strategy*. The Free Press. New York.

Prawirosentono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. BPFE UGM. Yogyakarta

Prieto, I.M. and E. Revilla. 2006. "Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment". *The Learning Organization* **13** (2): 166-185.

Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Penerbit Erlangga. Jakarta

Rogers, M. E. 1983. *Diffusion of Inovations*. The Free Press. NewYork.

Rue, L.L. and L.L. Byard, 1977. *Management, Skill and Application*. McGraw-Hill Co. New York

Senge, P.M. 1990. "The leader's new work: building learning organizations". *Sloan Management Review* **32** (1): 7-23.

Singarimbun, Masri. 1999. *Metode Penelitian Survai*. LP3ES. Jakarta

Sinkula, J.M. 1994. "Market information processing and organizational learning". *Journal of Marketing* **58** (1): 35-45.

Sinkula, James M, William E. Baker, and Thomas Noordewier. 1997. "A framework for market based organizational learning : linking values, knowledge, and behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science* **25** (4): 305-318

Slater, S.F. and Narver. 1995. Marketing orientation and organizational learning. *Journal of Marketing* **58** : 63-74

Solimun, 2002. *Structural Equation Modeling (SEM): Lisrel dan AMOS*, Cetakan I. Universitas Negeri Malang. Malang

Stata, R. 1989. "Organizational learning: the key to management innovation". *Sloan Management Review* Spring: 31.

Sugiono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung

Suliyanto and Rahab. 2011. "The effect of orientation learning on competitive advantage through innovation: study on small and medium enterprises". *Business and Management Review* **1** (7): 28 – 36

Therin. 2002. "Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms". *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)*

Tomas, H., M. Hult and O.C. Ferrell. 1997. "Global of organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement". *Journal of Business Research* **40** : 97-111.

Uncles, Mark. 2000. "Market orientation". *Australian Journal of Management*. **25** (2).

Van Vught, F.V. 1995. The New Context for Academic Quality: In D.D. Dill and B. Sporn (Eds), *Emerging Pattern of Social Demands and University Reform: Through a Glass Darkly*, p. 194-211, Oxford: Pergamon

Wang, Y. and H. Lo, 2003. "Customer-focused performance and the dynamic model for competences building and leveraging: a resource-based view". *Journal of Management Development* **22** (6): 483-526.

Watkins, K.E. and V.J. Marsick, 1993. *Sculpting the Learning Organization*. Jossey-Baas. San Fransisco

Waterhouse, J. and A. Svendsen, 1998. *Strategic Performance Monitoring and Management: Using Non Financial Measures to Improve Corporate Governance*, The Canadian Institute of Chartered Accountant. Quebec

Wernerfelt, B. 1984. "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal* **5** : 171-180.

Wells, B. and N. Spinks. 1996. "Ethics must be communicated from the top down". *Career Development International* **1** (7): 28-33.

Wheelen, T.L. and J. David Hunger. 2002. *Strategic Management and Business Policy*. Eighth Edition. Prentice-Hall. New Jersey

White, R.V. 1987. "Managing innovation". *ELT Journal* **4** (3)

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT RajaGarfindo Persada. Jakarta

Widiyaningrum, Ambar. 2004. "Modal Intelektual". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*. **1**: 16 - 25

Zaltman, G., Duncan, R., and Holbeck, J. 1973. *Innovation and Organizations*. John Wiley and Sons. New York

Zhou. Kevin Zheng, James R. Brown, and Chekitan S. Dev. 2009. "Market orientation, competitive advantage, and performance: a demand-based perspective". *Journal of Business Research* **62**.

LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Pimpinan Cabang

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Di tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir dari mahasiswa strata 3 yang berjudul "**PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP PEMBELAJARAN**

ORGANISASI, INOVASI ORGANISASI , TRANSFORMASI ORGANISASI, KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Pada PT

Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk)". diperlukan data yang bisa diperoleh

dari hasil penyebaran kuisisioner. Oleh karena itu saya selaku penulis memohon

kepada Bapak/Ibu untuk bersedia meluangkan waktu guna menjadi responden,

dengan cara mengisi daftar pertanyaan ini dengan sejujurnya. Data ini hanya

dipergunakan untuk keperluan ilmiah serta ditujukan untuk kepentingan

akademis.

Sebelumnya kami mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan

partisipasi Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner penelitian ini.

Hormat Saya

Suroyya Favourita Handayani

1. IDENTITAS RESPONDEN

Nama : (boleh tidak diisi)

Unit :

Jabatan :

Jenis kelamin : Laki-laki Perempuan

Usia saat ini :tahun

Pendidikan terakhir : SMA D3 S1 S2

Masa Kerja :Tahun

2. PETUNJUK PENGISIAN

Pilihlah jawaban yang sesuai, dengan memberikan tanda cawang atau cek (√) pada pilihan yang Saudara anggap paling sesuai atau paling benar.

Apabila Saudara ingin memperbaiki jawaban pertama yang dianggap keliru/salah, berilah coretan dengan tanda silang (x) pada jawaban yang salah, kemudian pilihlah jawaban yang paling benar dan beri tanda cawang atau cek (√).

Keterangan :

- 1 = Sangat tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Cukup Setuju
- 4 = Setuju/Sesuai
- 5 = Sangat Setuju

3. DAFTAR PERNYATAAN

Orientasi Pasar

Pernyataan	1	2	3	4	5
1. BNI selalu berupaya memahami kebutuhan nasabah					
2. BNI selalu berupaya menjamin kepuasan nasabah					
3. BNI mengamati strategi pesaing untuk dibandingkan dengan strategi perusahaan					
4. BNI selalu merespon kompetisi di industri perbankan					
5. Setiap unit kerja di BNI bersinergi dalam perumusan strategi perusahaan					
6. BNI memiliki informasi lengkap tentang pasar (nasabah dan pesaing) yang dibagikan ke unit kerja.					
7. Seluruh unit kerja di BNI peduli terhadap pentingnya penciptaan nilai yang terbaik bagi nasabah					

Pembelajaran Organisasi

Pernyataan	1	2	3	4	5
1. BNI memberikan kesempatan kepada pegawai melakukan pendidikan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan.					
2. Budaya BNI mendukung dialog diantara pegawai sehingga terjadi pertukaran pengetahuan secara efektif.					
3. BNI menyediakan sistem yang terintegrasi antara pembelajaran dan pekerjaan, sehingga pegawai dapat mengembangkan kapasitasnya.					
4. BNI menerapkan pola kerjasama tim untuk mengakses berbagai cara berpikir, berkolaborasi, belajar dan bekerjasama.					
5. BNI melibatkan pegawai dalam melaksanakan visi bersama, sehingga pegawai termotivasi untuk mempelajari hal yang menjadi tanggungjawabnya.					
6. BNI menggunakan informasi lingkungan eksternal untuk menyesuaikan praktek kerja di lingkungan internal perusahaan.					

Inovasi Organisasi

Pernyataan	1	2	3	4	5
1. BNI melakukan inovasi struktur organisasi					
2. BNI mengembangkan sistem informasi perbankan					
3. BNI mengembangkan produk/jasa yang sudah ada secara berkesinambungan					
4. BNI membuat produk/jasa baru					
5. BNI melakukan perubahan fitur produk/jasa					
6. BNI melakukan inovasi proses pelayanan kepada nasabah					

Transformasi Organisasi

Pernyataan	1	2	3	4	5
1. BNI menetapkan Visi, Misi dan Tata Nilai baru berdasarkan kebutuhan pasar					
2. BNI menyusun strategi korporat yang lebih terintegrasi					
3. BNI memiliki rencana bisnis dengan kinerja yang terukur					
4. BNI menerapkan prinsip "Good Corporate Governance"					
5. BNI mengembangkan unit bisnis sesuai kondisi pasar					
6. BNI memiliki unit organisasi yang efektif					
7. Hasil transformasi BNI meningkatkan nilai perusahaan					

Keunggulan bersaing

Pernyataan	1	2	3	4	5
1. BNI memiliki strategi yang berbeda dengan bank pesaing.					
2. BNI mengimplementasikan strategi perusahaan secara efektif					
3. BNI mampu memproteksi strateginya sehingga bank pesaing kesulitan meniru strategi BNI					
4. BNI memiliki daya tahan kecocokan (fitness) antara strategi perusahaan dengan situasi yang dihadapi					

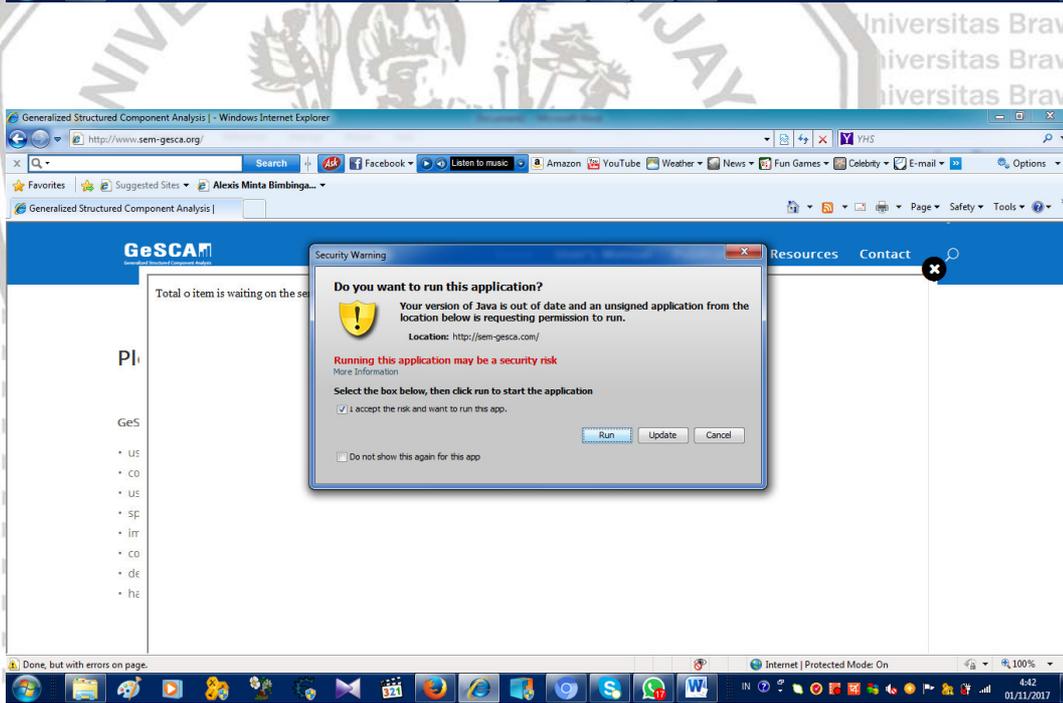
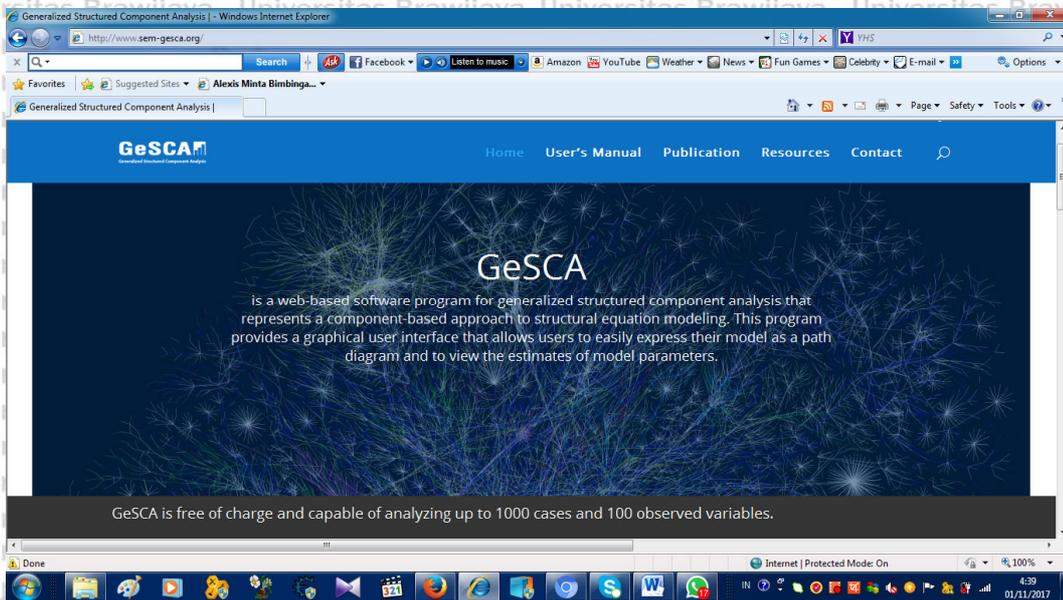
Kinerja Perusahaan

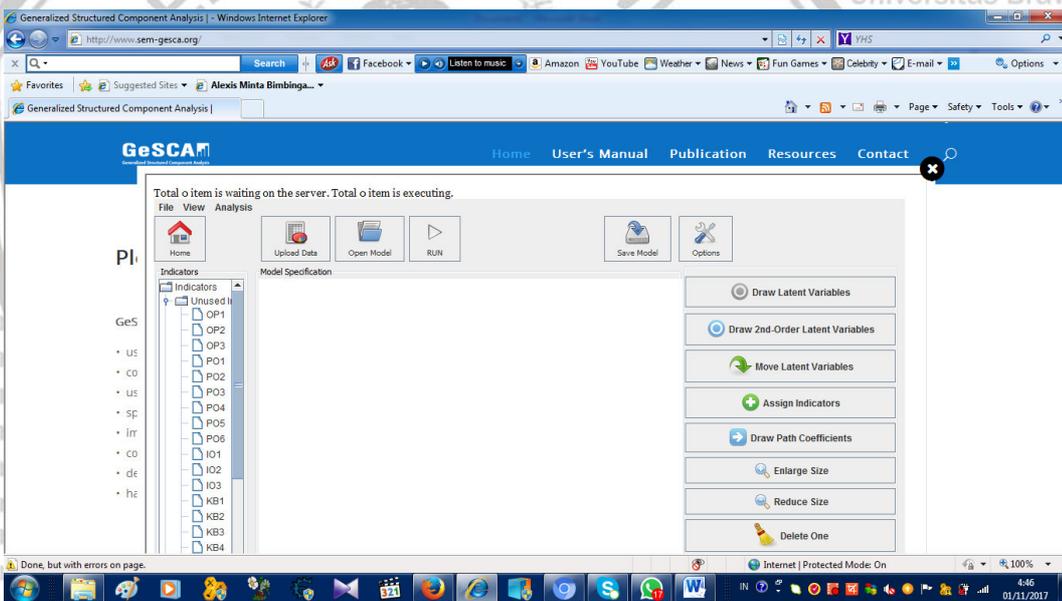
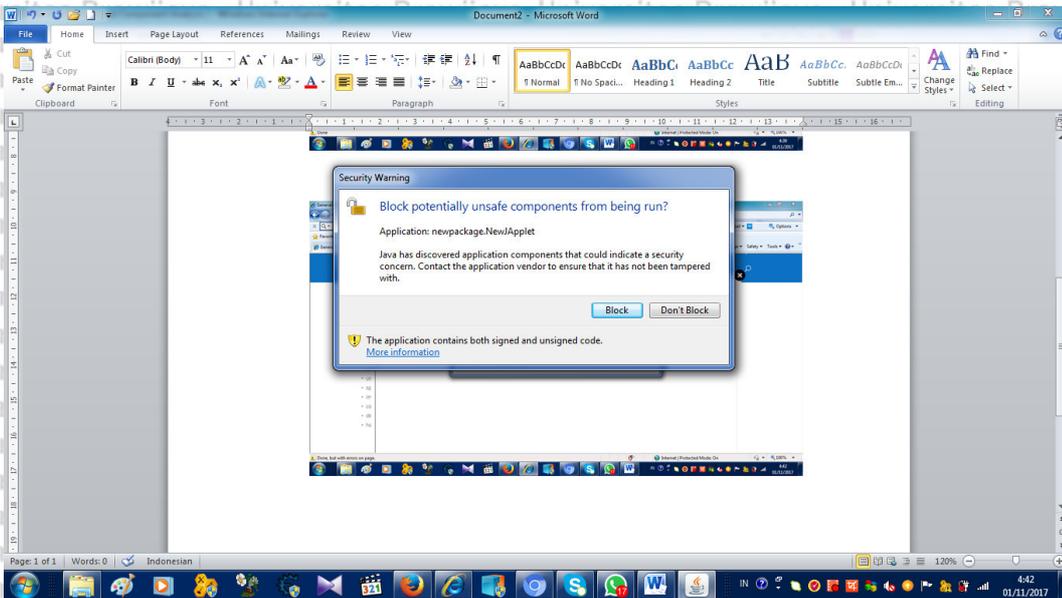
Pernyataan	1	2	3	4	5
1. BNI memiliki kemampuan dalam memperoleh laba					
2. BNI selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah					
3. BNI memiliki pertumbuhan nasabah yang signifikan					

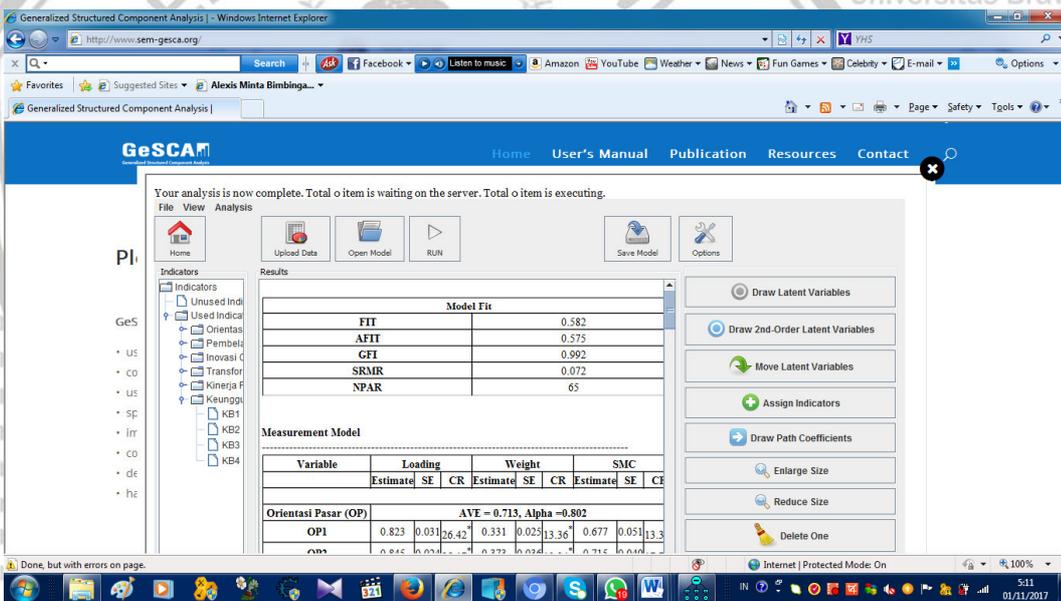
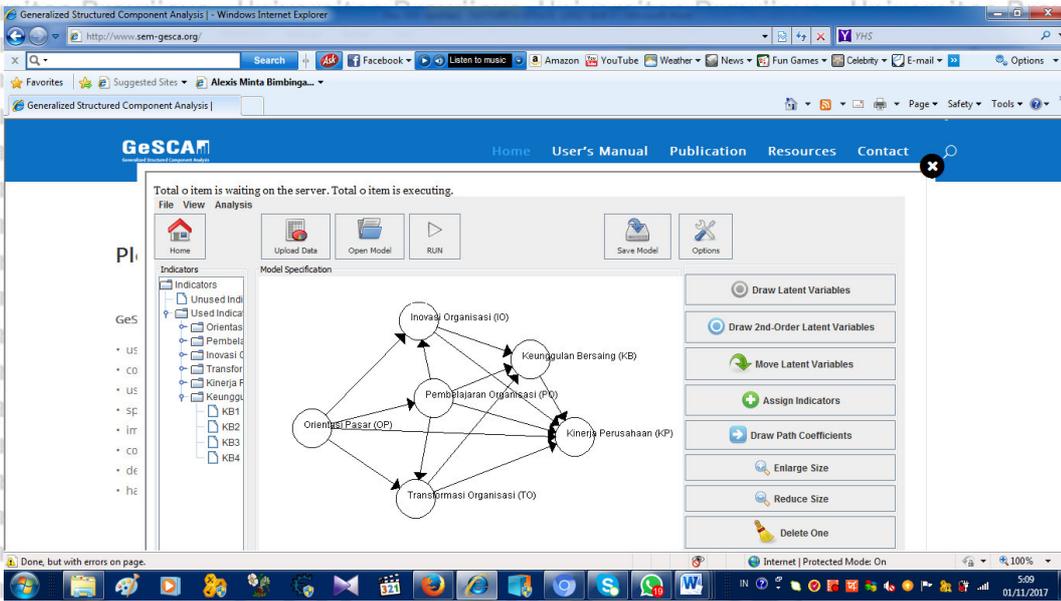
UNIVERSITAS BRAWIJAYA



LAMPIRAN . HASIL RUNNING SEM GESCA







Model Fit

FIT	0.582
AFIT	0.575
GFI	0.992
SRMR	0.072
NPAR	65

Measurement Model

Variable	Loading			Weight			SMC		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Orientasi Pasar (OP)	AVE = 0.713, Alpha =0.802								
OP1	0.823	0.033	25.1*	0.331	0.025	13.19*	0.677	0.054	12.62*
OP2	0.845	0.028	30.1*	0.372	0.039	9.67*	0.715	0.047	15.28*
OP3	0.865	0.024	36.33*	0.477	0.032	15.1*	0.748	0.041	18.31*
Pembelajaran Organisasi (PO)	AVE = 0.575, Alpha =0.846								
PO1	0.781	0.035	22.09*	0.222	0.019	11.74*	0.610	0.055	11.15*
PO2	0.800	0.030	26.54*	0.258	0.022	11.92*	0.641	0.048	13.3*
PO3	0.815	0.027	30.11*	0.226	0.023	9.82*	0.664	0.044	15.05*
PO4	0.688	0.043	16.07*	0.175	0.024	7.19*	0.474	0.059	8.06*
PO5	0.743	0.049	15.17*	0.201	0.020	9.84*	0.552	0.073	7.61*
PO6	0.714	0.045	15.84*	0.233	0.020	11.76*	0.510	0.064	7.97*
Inovasi Organisasi (IO)	AVE = 0.682, Alpha =0.759								
IO1	0.844	0.023	36.78*	0.400	0.030	13.15*	0.713	0.038	18.53*
IO2	0.878	0.020	44.01*	0.496	0.033	14.98*	0.772	0.035	22.18*
IO3	0.749	0.039	19.37*	0.303	0.021	14.43*	0.561	0.057	9.79*

Transformasi Organisasi (TO)	AVE = 0.550, Alpha =0.858								
TO1	0.620	0.060	10.42*	0.143	0.014	10.35*	0.385	0.074	5.2*
TO2	0.812	0.025	32.65*	0.235	0.018	13.08*	0.659	0.040	16.4*
TO3	0.821	0.028	29.53*	0.214	0.016	13.63*	0.674	0.045	14.86*
TO4	0.727	0.040	18.37*	0.177	0.016	10.75*	0.529	0.057	9.26*
TO5	0.763	0.033	23.47*	0.201	0.016	12.33*	0.582	0.049	11.86*
TO6	0.673	0.044	15.2*	0.201	0.017	11.65*	0.452	0.059	7.71*
TO7	0.756	0.054	14.0*	0.169	0.018	9.28*	0.571	0.078	7.29*
Kinerja Perusahaan (KP)	AVE = 0.719, Alpha =0.796								
KP1	0.873	0.021	42.41*	0.400	0.020	19.69*	0.762	0.036	21.36*
KP2	0.847	0.026	32.8*	0.405	0.021	19.68*	0.718	0.044	16.45*
KP3	0.824	0.030	27.56*	0.374	0.019	19.61*	0.678	0.049	13.81*
Keunggulan Bersaing (KB)	AVE = 0.575, Alpha =0.749								
KB1	0.778	0.035	21.97*	0.354	0.026	13.8*	0.605	0.054	11.14*
KB2	0.743	0.047	15.94*	0.323	0.022	14.55*	0.552	0.068	8.09*
KB3	0.760	0.032	23.4*	0.318	0.021	15.18*	0.577	0.049	11.82*
KB4	0.752	0.035	21.5*	0.323	0.025	12.85*	0.565	0.053	10.74*

CR* = significant at .05 level

Structural Model

Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
Orientasi Pasar (OP)->Pembelajaran Organisasi (PO)	0.727	0.044	16.51*
Orientasi Pasar (OP)->Inovasi Organisasi (IO)	0.246	0.100	2.45*
Orientasi Pasar (OP)->Transformasi Organisasi (TO)	0.413	0.075	5.52*
Orientasi Pasar (OP)->Kinerja Perusahaan (KP)	0.036	0.098	0.37
Pembelajaran Organisasi (PO)->Inovasi Organisasi (IO)	0.449	0.094	4.76*
Pembelajaran Organisasi (PO)->Transformasi Organisasi (TO)	0.264	0.072	3.69*
Pembelajaran Organisasi (PO)->Kinerja Perusahaan (KP)	0.012	0.119	0.1
Pembelajaran Organisasi (PO)->Keunggulan Bersaing (KB)	0.326	0.064	5.06*
Inovasi Organisasi (IO)->Kinerja Perusahaan (KP)	0.173	0.079	2.20*
Inovasi Organisasi (IO)->Keunggulan Bersaing (KB)	0.373	0.052	7.11*
Transformasi Organisasi (TO)->Kinerja Perusahaan (KP)	0.282	0.067	4.23*
Transformasi Organisasi (TO)->Keunggulan Bersaing (KB)	0.291	0.054	5.36*
Keunggulan Bersaing (KB)->Kinerja Perusahaan (KP)	0.403	0.100	4.02*

CR* = significant at .05 level

R square of Latent Variable	
Orientasi Pasar (OP)	0
Pembelajaran Organisasi (PO)	0.529
Inovasi Organisasi (IO)	0.422
Transformasi Organisasi (TO)	0.399
Kinerja Perusahaan (KP)	0.624
Keunggulan Bersaing (KB)	0.697

Means Scores of Latent Variables	
Orientasi Pasar (OP)	3.924
Pembelajaran Organisasi (PO)	3.941
Inovasi Organisasi (IO)	3.805
Transformasi Organisasi (TO)	3.223
Kinerja Perusahaan (KP)	3.938
Keunggulan Bersaing (KB)	3.939

Correlations of Latent Variables (SE)

	Orientasi Pasar (OP)	Pembelajaran Organisasi (PO)	Inovasi Organisasi (IO)	Transformasi Organisasi (TO)	Kinerja Perusahaan (KP)	Keunggulan Bersaing (KB)
Orientasi Pasar (OP)	1	0.727 (0.048)*	0.572 (0.052)*	0.605 (0.043)*	0.551 (0.068)*	0.584 (0.056)*
Pembelajaran Organisasi (PO)	0.727 (0.048)*	1	0.628 (0.050)*	0.565 (0.046)*	0.599 (0.061)*	0.724 (0.039)*
Inovasi Organisasi (IO)	0.572 (0.052)*	0.628 (0.050)*	1	0.491 (0.056)*	0.631 (0.050)*	0.721 (0.035)*
Transformasi Organisasi (TO)	0.605 (0.043)*	0.565 (0.046)*	0.491 (0.056)*	1	0.662 (0.042)*	0.658 (0.041)*
Kinerja Perusahaan (KP)	0.551 (0.068)*	0.599 (0.061)*	0.631 (0.050)*	0.662 (0.042)*	1	0.744 (0.040)*
Keunggulan Bersaing (KB)	0.584 (0.056)*	0.724 (0.039)*	0.721 (0.035)*	0.658 (0.041)*	0.744 (0.040)*	1

* significant at .05 level

Model Fit	
FIT	0.557
AFIT	0.551
GFI	0.993
SRMR	0.072
NPAR	73

Measurement Model

Variable	Loading			Weight			SMC		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Orientasi Pasar (OP)	AVE = 0.511, Alpha =0.839								
OP1.1	0.680	0.043	15.76*	0.180	0.020	8.79*	0.463	0.059	7.85*
OP1.2	0.740	0.038	19.33*	0.182	0.023	7.78*	0.547	0.056	9.85*
OP2.1	0.701	0.045	15.53*	0.205	0.022	9.4*	0.492	0.062	7.93*
OP2.2	0.713	0.044	16.3*	0.177	0.022	8.04*	0.508	0.062	8.24*
OP3.1	0.682	0.051	13.26*	0.209	0.019	11.12*	0.465	0.068	6.8*
OP3.2	0.731	0.049	14.95*	0.195	0.021	9.11*	0.534	0.069	7.7*
OP3.3	0.753	0.033	22.8*	0.250	0.020	12.54*	0.567	0.049	11.51*
Pembelajaran Organisasi (PO)	AVE = 0.575, Alpha =0.846								
PO1	0.781	0.032	24.63*	0.222	0.021	10.83*	0.610	0.049	12.38*
PO2	0.801	0.036	22.19*	0.258	0.020	12.88*	0.641	0.056	11.44*
PO3	0.815	0.035	23.11*	0.227	0.027	8.53*	0.664	0.056	11.9*
PO4	0.688	0.050	13.88*	0.174	0.025	7.04*	0.473	0.067	7.08*
PO5	0.743	0.047	15.83*	0.201	0.019	10.31*	0.552	0.068	8.12*
PO6	0.714	0.052	13.69*	0.233	0.021	10.98*	0.509	0.074	6.9*

Inovasi Organisasi (IO)	AVE = 0.682, Alpha =0.759								
IO1	0.844	0.024	35.46*	0.399	0.029	13.61*	0.712	0.040	17.76*
IO2	0.878	0.022	40.1*	0.496	0.028	17.64*	0.772	0.038	20.31*
IO3	0.750	0.037	20.22*	0.303	0.024	12.57*	0.562	0.055	10.28*
IO4	0.727	0.049	14.93*	0.177	0.018	9.67*	0.529	0.069	7.67*
IO5	0.847	0.028	30.35*	0.404	0.023	17.58*	0.718	0.046	15.55*
IO6	0.876	0.020	44.01*	0.496	0.033	14.98*	0.772	0.035	22.18*
Transformasi Organisasi (TO)	AVE = 0.550, Alpha =0.858								
TO1	0.620	0.053	11.78*	0.143	0.015	9.49*	0.385	0.064	6.03*
TO2	0.812	0.028	28.76*	0.235	0.019	12.4*	0.659	0.045	14.52*
TO3	0.821	0.029	28.5*	0.215	0.016	13.45*	0.674	0.047	14.36*
TO4	0.727	0.049	14.93*	0.177	0.018	9.67*	0.529	0.069	7.67*
TO5	0.763	0.035	21.88*	0.202	0.016	12.83*	0.582	0.053	11.08*
TO6	0.672	0.056	12.08*	0.200	0.020	10.09*	0.452	0.072	6.28*
TO7	0.755	0.062	12.23*	0.169	0.020	8.54*	0.571	0.091	6.3*
Kinerja Perusahaan (KP)	AVE = 0.719, Alpha =0.796								
KP1	0.873	0.019	46.54*	0.400	0.020	20.47*	0.762	0.033	23.45*
KP2	0.847	0.028	30.35*	0.404	0.023	17.58*	0.718	0.046	15.55*
KP3	0.824	0.029	28.45*	0.374	0.020	19.08*	0.678	0.048	14.21*
Keunggulan Bersaing (KB)	AVE = 0.575, Alpha =0.749								
KB1	0.778	0.031	25.17*	0.354	0.028	12.7*	0.605	0.048	12.7*
KB2	0.743	0.048	15.59*	0.323	0.025	13.05*	0.552	0.069	7.98*
KB3	0.760	0.037	20.32*	0.318	0.023	13.89*	0.577	0.056	10.34*
KB4	0.752	0.037	20.33*	0.323	0.027	12.09*	0.565	0.054	10.38*

CR* = significant at .05 level

Structural Model

Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
Orientasi Pasar (OP)->Pembelajaran Organisasi (PO)	0.734	0.045	16.21*
Orientasi Pasar (OP)->Inovasi Organisasi (IO)	0.251	0.104	2.41*
Orientasi Pasar (OP)->Transformasi Organisasi (TO)	0.419	0.070	5.94*
Orientasi Pasar (OP)->Kinerja Perusahaan (KP)	0.045	0.088	0.51
Pembelajaran Organisasi (PO)->Inovasi Organisasi (IO)	0.444	0.103	4.3*
Pembelajaran Organisasi (PO)->Transformasi Organisasi (TO)	0.257	0.067	3.85*
Pembelajaran Organisasi (PO)->Kinerja Perusahaan (KP)	0.007	0.100	0.07
Pembelajaran Organisasi (PO)->Keunggulan Bersaing (KB)	0.326	0.070	4.65*
Inovasi Organisasi (IO)->Kinerja Perusahaan (KP)	0.172	0.081	2.13*
Inovasi Organisasi (IO)->Keunggulan Bersaing (KB)	0.373	0.059	6.36*
Transformasi Organisasi (TO)->Kinerja Perusahaan (KP)	0.280	0.062	4.5*
Transformasi Organisasi (TO)->Keunggulan Bersaing (KB)	0.291	0.050	5.77*
Keunggulan Bersaing (KB)->Kinerja Perusahaan (KP)	0.404	0.095	4.24*

CR* = significant at .05 level

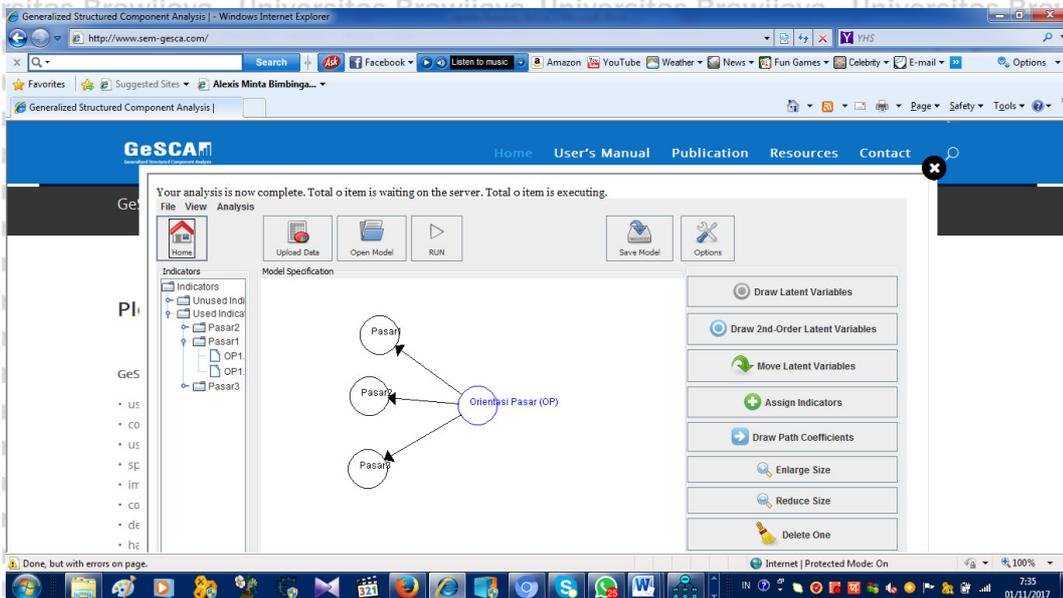
R square of Latent Variable	
Orientasi Pasar (OP)	0
Pembelajaran Organisasi (PO)	0.539
Inovasi Organisasi (IO)	0.423
Transformasi Organisasi (TO)	0.400
Kinerja Perusahaan (KP)	0.624
Keunggulan Bersaing (KB)	0.697

Means Scores of Latent Variables	
Orientasi Pasar (OP)	3.932
Pembelajaran Organisasi (PO)	3.942
Inovasi Organisasi (IO)	3.805
Transformasi Organisasi (TO)	3.223
Kinerja Perusahaan (KP)	3.938
Keunggulan Bersaing (KB)	3.939

Correlations of Latent Variables (SE)

	Orientasi Pasar (OP)	Pembelajaran Organisasi (PO)	Inovasi Organisasi (IO)	Transformasi Organisasi (TO)	Kinerja Perusahaan (KP)	Keunggulan Bersaing (KB)
Orientasi Pasar (OP)	1	0.734 (0.045)*	0.576 (0.053)*	0.607 (0.045)*	0.558 (0.064)*	0.591 (0.061)*
Pembelajaran Organisasi (PO)	0.734 (0.045)*	1	0.628 (0.046)*	0.565 (0.045)*	0.599 (0.067)*	0.724 (0.041)*
Inovasi Organisasi (IO)	0.576 (0.053)*	0.628 (0.046)*	1	0.491 (0.055)*	0.631 (0.051)*	0.721 (0.035)*
Transformasi Organisasi (TO)	0.607 (0.045)*	0.565 (0.045)*	0.491 (0.055)*	1	0.662 (0.038)*	0.658 (0.041)*
Kinerja Perusahaan (KP)	0.558 (0.064)*	0.599 (0.067)*	0.631 (0.051)*	0.662 (0.038)*	1	0.744 (0.041)*
Keunggulan Bersaing (KB)	0.591 (0.061)*	0.724 (0.041)*	0.721 (0.035)*	0.658 (0.041)*	0.744 (0.041)*	1

* significant at .05 level



Model Fit	
FIT	0.636
AFIT	0.630
GFI	0.973
SRMR	0.124
NPAR	19

Measurement Model

Variable	Loading			Weight			SMC		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Pasar2	AVE = 0.739, Alpha =0.646								
OP2.1	0.848	0.025	33.57*	0.552	0.025	22.52*	0.719	0.042	17.14*
OP2.2	0.871	0.019	44.77*	0.611	0.025	24.65*	0.759	0.034	22.3*
Pasar1	AVE = 0.763, Alpha =0.688								
OP1.1	0.856	0.023	37.91*	0.537	0.020	26.59*	0.733	0.038	19.18*
OP1.2	0.890	0.014	61.72*	0.607	0.024	25.37*	0.792	0.026	30.92*
Pasar3	AVE = 0.667, Alpha =0.736								
OP3.1	0.794	0.034	23.26*	0.380	0.028	13.76*	0.630	0.054	11.74*
OP3.2	0.851	0.032	26.73*	0.415	0.027	15.29*	0.724	0.053	13.56*
OP3.3	0.805	0.027	29.89*	0.429	0.029	14.79*	0.648	0.043	15.17*



CR* = significant at .05 level

Structural Model

Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
Orientasi Pasar (OP)->Pasar2	0.901	0.019	47.87*
Orientasi Pasar (OP)->Pasar1	0.896	0.018	49.26*
Orientasi Pasar (OP)->Pasar3	0.617	0.051	12.16*

CR* = significant at .05 level

R square of Latent Variable	
Pasar2	0.811
Pasar1	0.804
Pasar3	0.380
Orientasi Pasar (OP)	0

Means Scores of Latent Variables	
Pasar2	3.840
Pasar1	3.979
Pasar3	3.983
Orientasi Pasar (OP)	3.907

Correlations of Latent Variables (SE)				
	Pasar2	Pasar1	Pasar3	Orientasi Pasar (OP)
Pasar2	1	0.615 (0.053)*	0.557 (0.056)*	0.900 (0.019)*
Pasar1	0.615 (0.053)*	1	0.552 (0.055)*	0.897 (0.018)*
Pasar3	0.557 (0.056)*	0.552 (0.055)*	1	0.617 (0.051)*
Orientasi Pasar (OP)	0.900 (0.019)*	0.897 (0.018)*	0.617 (0.051)*	1

* significant at .05 level

2 nd -order Variable	Weight		
	Estimate	SE	CR
Orientasi Pasar (OP)			
Pasar2	0.560	0.028	19.987
Pasar1	0.553	0.030	18.642