

# PENGARUH ORIENTASI STRATEGIK, DAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP INOVASI DAN KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN

Aseptia Hendriyanto  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin Semarang

## *Abstract*

*The purpose of this research is to investigate and analyze the factors that affect the competitive advantage through product innovation, organization structure, strategy orientation. The method used is the method of survey data obtained directly through questionnaires. Sampling using purposive random sampling methods and methods of analysis used in this research was the path analysis. Based on the research results revealed that strategy orientation, and organization structure have effect on product innovation. And variable product innovation, have effect of the firm competitive advantage.*

**Keywords:** *strategy orientation, organization structure, innovation, firm competitive advantage*

## PENDAHULUAN

Drucker (dalam Han, et al,1998) pernah mengatakan bahwa pemasaran dan inovasi merupakan fungsi dasar dari bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sementara itu peneliti lain (seperti: Khan & Manopichetwattana, 1989 dalam Han et al., 1998) menyatakan bahwa inovasi merupakan aktivitas penting manajemen karena memiliki pengaruh pada kinerja bisnis perusahaan. Bahkan bukan hanya untuk menciptakan keunggulan bersaing, inovasi pada dasarnya juga merupakan sarana untuk bertahan hidup dalam menghadapi lingkungan persaingan yang serba tidak pasti (Gronhaug & Kaufmann 1988 dalam Han et al., 1998).

Penelitian ini mengeksplorasi faktor yang mempengaruhi inovasi perusahaan. Hal ini disebabkan, meskipun akibat positif dari inovasi perusahaan sudah banyak diketahui, tetapi masih sedikit penelitian yang membahas faktor-faktor yang

mempengaruhi keberhasilan inovasi perusahaan dan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Sciulli (1998) dalam penelitiannya mengindikasikan bahwa keberhasilan mengadopsi inovasi membutuhkan tulang punggung yang berupa struktur perusahaan. Disamping itu beberapa penelitian terdahulu (seperti: Kohli & Jaworski, 1993; Narver & Slater, 1990) menunjukkan bahwa bisnis yang berorientasi pasar akan menciptakan produk yang menghasilkan inovasi yang unggul dan pada gilirannya juga mempengaruhi keberhasilan produk baru yang dihasilkannya. Oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh orientasi strategi, dan struktur organisasi, terhadap inovasi, serta keunggulan bersaing perusahaan.

Penelitian ini dilakukan terhadap UKM Trosro di Jepara. Seabamulai Agustus 2005 UKM ini

dikabarkan mulai tumbuh bahkan memiliki prospek yang bagus. Kondisi seperti ini tentunya membutuhkan kontribusi pemikiran mengenai bagaimana meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan melalui inovasi produk yang mereka hasilkan.

## TELAAH PUSTAKA

### Inovasi

Rogers, 1983 dalam Hadjimanolis, 2000) mengartikan inovasi sebagai tingkat dimana seorang individu atau unit melakukan pengadopsian ide atau gagasan baru yang dilakukan relatif lebih dahulu daripada anggota lain dalam suatu sistem.

Sementara itu Damanpour (1996) mengartikan inovasi sebagai rentang bentuk-bentuk, termasuk di dalamnya produk barang atau jasa baru, proses teknologi baru, struktur perusahaan atau sistem administrasi baru, rencana atau program baru terkait dengan karyawan. Damanpour (1996) berpendapat bahwa dimensi inovasi ada empat, yaitu; administratif, teknis, produk dan proses. Dimensi administratif menyangkut struktur-struktur organisasi, proses administrasi, dan sumber daya manusia. Dimensi administratif berhubungan langsung dengan aktifitas kerja dari organisasi dan secara langsung berhubungan dengan manajemen. Dimensi teknis menyangkut produk, pelayanan serta teknologi yang digunakan untuk menghasilkan produk atau memberikan pelayanan. Dimensi teknis berhubungan langsung dengan aktifitas dasar dari perusahaan. Dimensi produk atau jasa mengacu pada produk atau jasa pelayanan baru untuk memenuhi pasar eksternal dan kebutuhan

pengguna (*user*). Dimensi proses mengacu pada pengenalan proses produksi barang atau jasa dari perusahaan yang digunakan untuk menghasilkan produk atau pelayanan (misalnya; material input, spesifikasi tugas, arus kerja dan informasi dan peralatan).

Namun demikian pada umumnya karakteristik inovasi dianalisa dengan menggunakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian Robert, 1983 dalam Gatignon & Xuereb (1997). Robert dalam penelitiannya menggunakan indikator inovasi seperti; keuntungan relatif, kesesuaian, dapat dicoba dan teramati, dimana keberadaan dari karakteristik-karakteristik ini tidak berdiri sendiri.

### Orientasi Strategik

Orientasi strategik merupakan pengembangan dari konsep orientasi pasar. Orientasi strategik merupakan pusat informasi yang memberikan dasar bagi perusahaan untuk menyusun strategi yang lebih baik untuk menciptakan sikap perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen.

Kohli & Jaworski (1990) menegaskan bahwa orientasi strategik merupakan bagian dari *Market Intelligence* dimana didalamnya mengandung pemahaman akan kebutuhan dan harapan konsumen pada saat ini atau dimasa datang. Sementara itu Narver dan Slater (1990) berpendapat bahwa orientasi strategik merupakan sebuah budaya suatu perusahaan yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan sikap perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen.

Narver dan Slater (1995) menyatakan bahwa orientasi strategik merupakan sebuah *Market Driven* yang sangat efektif dan efisien dalam merespon apa yang menjadi keinginan konsumen. Menurut mereka orientasi strategik tumbuh menjadi suatu kunci pencapaian keunggulan kompetitive yang dibangun melalui inovasi produk.

H<sub>1</sub>: *Orientasi strategik berpengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk.*

### Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapkan dan di inginkan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa, jadi ada satu pertanggung jawaban apa yang akan di kerjakan.

Bhoovaraghavan, (1994) menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai proses produksi dan struktur organisasi yang fleksibel cenderung memiliki produk-produk dan inovasi proses yang lebih baik daripada perusahaan yang mempunyai struktur organisasi kaku.

Hasil yang sama juga ditunjukkan dalam penelitian Hadjimanolis (2000) bahwa salah satu yang mempengaruhi karakteristik inovasi adalah

organisasi perusahaan itu sendiri yang dapat berupa struktur organisasi. Sementara itu Burger (1989) dalam Bhoovaraghavan (1994) juga melaporkan bahwa budaya, struktur dan pelaksanaan organisasi dapat membantu atau mendorong kesuksesan dengan inovasi produk.

H<sub>2</sub>: *Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk.*

### Keunggulan Bersaing Perusahaan

Keunggulan kompetitif dapat diartikan sebagai strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi (Coulter, 2003). Porter (1990) berpendapat bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan.

Keunggulan kompetitif dapat dikonseptualisasikan sebagai "posisi pasar" superior yang menangkap penyediaan nilai pelanggan yang unggul dan / atau pencapaian biaya relatif rendah, yang menghasilkan dominasi pangsa pasar dan kinerja keuangan yang unggul (Hunt dan Morgan, 1995). Keunggulan kompetitif dapat diartikan sebagai strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi (Coulter, 2003). Porter (1990) berpendapat bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan.

Keunggulan kompetitif dapat diartikan sebagai "posisi pasar" yang unggul yang memberikan nilai pelanggan yang unggul dan mencapai biaya ekonomi yang relatif rendah, yang berakibat dominasi pangsa pasar dan kinerja keuangan

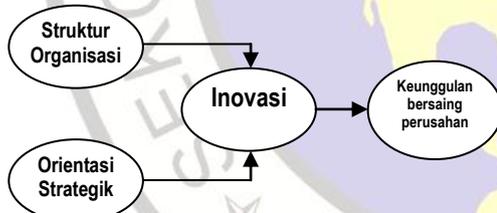
yang unggul (Hunt dan Morgan, 1995).

Inovasi produk merupakan cara menciptakan nilai tambah sebagai komponen kunci kesuksesan sebuah operasi bisnis yang dapat membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif (Henard & Szymanski, 2001).

Menurut Pearce & Robinson (1997) inovasi yang efektif dan efisien akan dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pearce & Robinson (1997) juga mengemukakan bahwa baik pasar konsumen maupun pasar industrial makin mengharapkan adanya perubahan dan penyempurnaan produk secara berkala, sehingga perusahaan perlu melakukan inovasi.

$H_3$ : *inovasi berpengaruh positif terhadap Keunggulan bersaing perusahaan.*

### Kerangka Pemikiran Teoritis



### Metode Penelitian

Masing-masing variabel laten dibentuk oleh indikator-indikator yang relevan. Orientasi strategik perusahaan dibentuk oleh tiga indikator yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi teknologi. Variabel struktur organisasi dibentuk oleh indikator sentralisasi, formalisasi serta departementalisasi. Tiga dimensi yang menunjukkan inovasi, yaitu; perbedaan dengan produk pesaing,

keunggulan produk, dan biaya-biaya dari produk. Sedangkan untuk variabel Keunggulan bersaing perusahaan dibentuk oleh tiga indikator yaitu; produk yang unik, tidak mudah ditiru, serta tidak mudah digantikan.

Obyek penelitian yang diambil adalah pengrajin industri kecil tenun ikat yang berdomisili di Desa Troso, Kecamatan Pecangaan, Kabupaten Jepara. Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari kuesioner/daftar pertanyaan yang dibagikan pada responden yaitu pemilik usaha tenun ikat desa Troso, Jepara.

Hair, et al (1998) menyatakan mengenai ukuran sampel minimal yaitu  $(n) \times 5$  observasi untuk setiap *estimated parameter*, sehingga apabila jumlah  $(n) = 20$  maka besarnya sampel adalah 100 responden. Merujuk dari pengertian tersebut dalam penelitian ini menetapkan sampelsebesar 125 responden / pengrajin tenun ikat, agar data yang didapat cukuprepresentatif untuk menggunakan teknik analisis SEM. Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive random sampling* yang dipilih berdasar sample dibatasi pada elemen – elemen yang dapat membentuk informasi berdasarkan pertimbangan. Pertimbangan untuk responden adalah para pemilik, manajer atau pimpinan perusahaan/industri tenun ikat. Kemudian untuk kriteria sampel adalah : jumlah tenaga kerja minimal 5 orang termasuk anggota keluarga, umur perusahaan lebih dari 3 tahun. Pemilihan metode ini salah satunya dilatar belakangi keterbatasan waktu dan biaya penelitian, namun

pertimbangan dan representasi populasi diharapkan tetap tidak terganggu. Metode analisis yang digunakan dalam studikamus ini adalah SEM.

## HASIL dan PEMBAHASAN

Uji terhadap hipotesis model penelitian ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1  
Goodness of Fit Index untuk Full

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square Probability	P=5%, Df=50, Chi Square=67, 50	62, 585	Baik
AGFI	$\geq 0.05$	0,109	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,873	Cukup Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,918	Baik
CFI	$\geq 0.90$	0,981	Baik
CMIN/DF	$\geq 0.95$	0,986	Baik
RMSEA	$\leq 2.00$	1,252	Baik
	$\leq 0.08$	0,047	Baik

Dalam Tabel 1 ditunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia. Sebab tingkat signifikansi terhadap model sebesar 0,109 atau di atas 0.05. Secara keseluruhan nilai indeks yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun nilai AGFI diterima secara marjinal. Oleh karena itu model dapat diterima.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 2 di bawah. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P pada hasil olah data Regression Weights, dibandingkan dengan

batasan statistik yang disyaratkan, yaitu di atas 2.00 untuk nilai CR dan di bawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Tabel 2  
Regression Weight

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INOVASI	<--- ORIENTASI STRATEGIK	,424	,210	2,021	,043	par_9
INOVASI	<--- STRUKTUR ORGANISASI	,300	,096	3,129	,002	par_11
KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN	<--- INOVASI	,794	,125	6,356	***	par_10

Berdasarkan Tabel 2 di atas maka hasil uji hipotesis dapat disusun sebagai berikut:

1. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel struktur organisasi dengan variabel inovasi adalah sebesar 2.129 dengan nilai P sebesar 0.002. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk CR dan di bawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini diterima.
2. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel orientasi strategis dengan variabel inovasi adalah sebesar 2.021 dengan nilai P sebesar 0.043. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk CR dan di bawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini diterima.

3. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel inovasi dengan variabel keunggulan bersaing perusahaan adalah sebesar 6.356 dengan nilai P sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini diterima.

### PEMBAHASAN

Hasil analisis penelitian ini telah menjelaskan bahwa inovasi produk dibentuk oleh variabel orientasi strategi perusahaan, struktur organisasi. Sedangkan inovasi produk merupakan dasar yang kuat untuk meningkatkan Keunggulan Bersaing perusahaan. Hasil ujihipotesis yang sudah dilakukan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut:

- Penelitian ini mendukung teori inovasi produk yang dilontarkan oleh Gatignon dan Xuereb (1997), serta Kohli dan Jaworski (1993). Penelitian tersebut telah menemukan bahwa inovasi produk dipengaruhi oleh orientasi strategi yang dilakukan oleh perusahaan baik orientasi pada pelanggan, orientasi pada pesaing, dan orientasi pada teknologi.
- Hasil penelitian ini membuktikan dan mendukung pendapat Sciulli (1998) dan Kohli dan Jaworski (1993) mengenai struktur organisasi. Kedua peneliti tersebut menggunakan struktur organisasi sebagai anteseden dari inovasi produk.

- Hasil penelitian ini membuktikan dan mendukung pendapat Henard & Szymanski (2001) yang menyatakan bahwa inovasi produk merupakan cara menciptakan nilai tambah yang dapat membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

### KESIMPULAN

Penelitian ini mencoba membahas mengenai teori yang berkaitan dengan konsep dasar dan hubungan antar variabel, yaitu orientasi strategi perusahaan, struktur organisasi, karakteristik inovasi, serta keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa faktor orientasi strategik perusahaan, dan struktur organisasi dapat mempengaruhi inovasi yang selanjutnya dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bhoovaraghan, Sriraman; Benedetto, C. Anthony; dan Calantone, Roger J.; 1994; "Examining The Relationship Between Degree of Innovation and New Product Success", Journal of Bussiness Research, Vol 30, 143-148.
- Dammanpour, Fariborz; 1996; "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", Management Science, Vol. 42, No. 5.
- Gatignon, Hubert & Jean-Marc Xuereb; 1997; "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", Journal of Marketing Research, Vol. XXXIV.

- Hadjimanolis, Athanasios; 2000; “*An Investigation of Innovation Antecedens in small Firms in the Context of a Small Developing Country*”, R & D Management.
- Han, Jin K; Namwoon Kim & Rajendra K. Srivastava; 1998; “*Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?*”, Journal of Marketing, Vol.62.
- Hunt, S.D. dan Morgan, R.M., 1995, “*The comparative advantage theory of competition*”, Journal of Marketing, Vol. 59, April, hal. 1-15.
- Kohli, Ajay K & Bernard J. Jaworski; 1990; “*Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications*”, Journal of Marketing, Vol. 54.
- Kohli, Ajay K & Jaworski, Bernard J.; 1993; “*Market Orientation: Antecedents and Consequences*”, Journal of Marketing, Vol.57, 53-70.
- Narver, John C & Stanley F. Slater; 1990; “*The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*”, Journal of Marketing.
- Porter, M.E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York. NY.
- Sciulli, Lisa M; 1998; “*How Organizational Structure Influences Succes in Various Types of Innovation*”, Journal of Retail Banking Services, Vol.XX, no.1.