

Pengaruh Pembelajaran Organisasional, Orientasi Pasar dan Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Malang Raya

Gusti Ruzayda Eka Hapsari

Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Djumilah Hadiwidjojo

Armanu

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

***Abstract:** The purpose of this study to analyze the influence of organizational learning, market orientation and organizational innovation to competitive advantage. Population of this research is the head unit PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Branch Malang with a sample of 64 respondents. Analysis of the data in this study using multiple regression. The results show that organizational learning, organizational, innovation and market orientation significantly influence competitive advantage. In order to gain a competitive advantage, then the leader must be able to increase the capacity of learning, by providing the opportunity to enhance their knowledge about ways to work better through education and training, in addition to develop themselves in the field of science and technology. As well as cultivate discussions in groups. in solving problems at work, leadership always pay attention to the orientation of the market by focusing on the quality of services provided by competing banks. This is done as an evaluation for improvement, do develop or innovation related to banking information system, in addition to redevelop products/ services that already exist on an ongoing basis, such as Core Banking System (CBS), Electronic Banking, Enterprise Data Model, Business Continuity Plan and Disaster Recovery Plan, and communicates availability Network Security System*

***Keywords:** organizational learning, market orientation, organizational innovation and competitive advantage*

Abstrak: Tujuan penelitian ini menganalisis pengaruh pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan inovasi organisasi terhadap keunggulan bersaing. Populasi dari penelitian ini adalah pimpinan unit PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Malang Raya dengan sampel sebanyak 64 responden. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Guna memperoleh keunggulan bersaing, maka pimpinan harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya, dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan tentang cara-cara kerja yang lebih baik melalui pendidikan dan pelatihan, selain itu mengembangkan diri dalam bidang pengetahuan dan teknologi. Serta membudayakan diskusi yang dilakukan secara berkelompok. dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, pimpinan selalu memperhatikan orientasi pasar dengan menitikberatkan pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh bank pesaing. Hal ini dilakukan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan, melakukan mengembangkan atau inovasi berkaitan dengan sistem informasi perbankan, selain itu mengembangkan kembali produk/jasa yang

Alamat Korespondensi:

Gusti Ruzayda Eka Hapsari, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Email: ade.gustiruzayda@yahoo.com, HP.08125127500

sudah ada secara berkesinambungan, seperti *Core Banking System (CBS)*, *Electronic Banking*, *Enterprise Data Model*, *Business Continuity Plan* dan *Disaster Recovery Plan*, *Availability Jaringan Komunikasi dan Security System*.

Kata Kunci: pembelajaran organisasional, orientasi pasar, inovasi organisasi dan keunggulan bersaing

Persaingan industri perbankan yang semakin ketat dan dibarengi dengan perkembangan teknologi serta perubahan selera pelanggan dapat mengakibatkan pelanggan berpindah dari satu bank ke bank lain. 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).

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 (2010) 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 secara keseluruhan. Keunggulan bersaing bersumber dari banyak ragam kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, membuat, memasarkan, mendistribusikan dan mendukung produknya.

Pemanfaatan sumberdaya secara optimal akan membuat organisasi usaha mempunyai keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Apabila sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi sama atau lebih rendah dibandingkan pesaingnya, maka organisasi tersebut akan kehilangan daya saingnya. Untuk itu, perusahaan perlu menerapkan strategi yang fleksibel terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi sehingga kapabilitas manufaktur dalam mengelola dan memanfaatkan sumberdaya yang terbatas menjadi syarat mutlak bagi perusahaan untuk tetap bertahan

hidup dan mencapai dayasaing unggul. Strategi berbasis sumberdaya (*a resource-based view of strategy*) memberikan solusi bagi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif secara terus menerus melalui sekumpulan sumber daya unik yang dimiliki perusahaan (Chuang, 2004).

Menurut Njuguna (2009), pembelajaran organisasional semakin banyak dianggap sebagai salah satu sumber dasar keunggulan kompetitif dalam konteks manajemen strategis, di mana melalui pembelajaran organisasional, perusahaan dapat mengembangkan sumberdaya pengetahuan dan kemampuan (modal manusia serta modal organisasi) yang menciptakan nilai yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang unggul. Wang and Lo (2003) menunjukkan bahwa secara empirik pembelajaran organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi inti perusahaan, dimana membangun dan mengembangkan kompetensi hanya dapat dilakukan melalui pembelajaran organisasi. López, *et al.* (2005) menemukan bahwa terdapat pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kemampuan inovasi dan daya saing perusahaan, secara statistik pembelajaran organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, dan kemampuan inovasi dan daya saing berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Njuguna (2009) menyimpulkan bahwa, melalui pembelajaran organisasi, perusahaan dapat mengembangkan sumberdaya pengetahuan dan kemampuan (modal manusia serta modal organisasi) yang menciptakan nilai yang pada gilirannya menyebabkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Selain pembelajaran organisasional, orientasi pasar memberikan kontribusi 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. Dewi (2006) menemukan bukti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa kemauan perusahaan untuk

menerapkan strategi orientasi pasar akan berdampak pada kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya. Zhou, *et al.* (2009) menemukan bukti bahwa semakin besar orientasi pelanggan, semakin banyak perusahaan yang mampu mengembangkan keunggulan kompetitif berdasarkan inovasi dan diferensiasi pasar. Suhendri (2009) menunjukkan bahwa orientasi pasar dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

Selain dua variabel yang telah dikemukakan berkaitan dengan keunggulan bersaing, variabel inovasi organisasi juga berperan dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Wahyono (2002) menjelaskan bahwa inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan dasar yang pada gilirannya akan mengarah pada terciptanya keunggulan kompetitif. Dewi (2006) menunjukkan bahwa kemauan perusahaan untuk mengembangkan inovasi produknya ternyata memberikan dampak pada peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dengan demikian, inovasi produk dapat dijadikan sebagai sumber dari keunggulan bersaing perusahaan. 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 kajian empiris terdahulu tentang variabel-variabel yang mempengaruhi keunggulan bersaing masih menunjukkan hasil yang beragam. Wang and Lo (2003) menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasi memberikan kontribusi pada kompetensi inti perusahaan. Begitu juga López, *et al.* (2005) menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.

Dewi (2006) menyimpulkan bahwa kemauan perusahaan untuk menerapkan strategi orientasi pasar akan berdampak pada kemampuan perusahaan untuk bersaing. Suhendri (2009) menunjukkan bahwa orientasi pasar dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Sedangkan Zhou, *et al.* (2009) menemukan bukti bahwa semakin besar orientasi pelanggan, semakin banyak perusahaan yang mampu mengembangkan keunggulan kompetitif berdasarkan inovasi dan diferensiasi pasar.

Wahyono (2002) menjelaskan bahwa inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan dasar yang pada gilirannya akan mengarah pada terciptanya keunggulan kompetitif. Dewi (2006) menunjukkan bahwa kemauan perusahaan untuk mengembangkan inovasi produknya ternyata memberikan dampak pada peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Hal yang berbeda ditunjukkan oleh Suliyanto (2011) meneliti tentang inovasi teknis dan inovasi administrasi, dimana 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.

Berdasarkan hasil kajian empiris terdahulu, menunjukkan adanya keberagaman variabel yang mempengaruhi keunggulan bersaing dan belum terpadu dalam satu model. Berdasarkan hal tersebut, ada celah untuk dilakukan penelitian kembali tentang pengaruh pembelajaran organisasi, orientasi pasar dan inovasi organisasi terhadap keunggulan bersaing pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Raya. Keterarikan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Raya, karena adanya fenomena bahwa BRI sebagai bank yang memfokuskan bisnisnya pada pengembangan UMKM mempunyai posisi yang sangat tepat dalam situasi perekonomian global dan peluang pengembangan bisnis domestik. Karena fokusnya terhadap pengembangan pasar domestik, BRI relatif terlindungi dari dampak fluktuasi perekonomian global karena eksposur BRI terhadap aktiva dan liabilitas valas sangat kecil. Di sisi lain, karena fokusnya yang konsisten BRI mempunyai keunggulan kompetitif dalam mengembangkan bisnisnya di sektor UMKM, terutama segmen mikro.

Dalam rangka menggali lebih dalam potensi bisnis di segmen mikro, serta sekaligus memperluas jangkauan pelayanan kepada segmen mikro, sejak akhir tahun 2009 BRI telah mengembangkan teras BRI. Sejak dimulai sampai dengan akhir Juni 2011, jumlah Teras BRI mencapai 969 unit tersebar di seluruh wilayah kerja BRI. Teras BRI adalah perpanjangan tangan BRI Unit untuk menggarap pasar tradisional dan pengusaha mikro lainnya di sekitar pasar tradisional. Sedangkan untuk mendukung ekspansi di *grass root economy*, Bank BRI menyediakan layanan

Kredit Usaha Rakyat (KUR). Sampai dengan 31 Agustus 2011 sesuai data dari Kantor Menko Perekonomian, Bank BRI masih mendominasi penyaluran KUR sebesar Rp34,4 triliun atau 62,77% dari seluruh KUR yang disalurkan bank-bank penyalur KUR. Begitupun dari sisi jumlah debitur KUR, nasabah KUR Bank BRI berjumlah 4.893.260 orang atau 94,09% dari jumlah debitur KUR Nasional.

Bank BRI juga melakukan penambahan jaringan *e-channel*. Per Juni 2011 jaringan *e-channel* Bank BRI terdiri dari 1.861 ATM, 5 Kiosk, 50 CDM dan 3.780 EDC. Adanya *e-channel* ini memberikan kontribusi bagi peningkatan *fee based income* Bank BRI. Per Juni 2011 *Fee Based Income* Bank BRI mencapai Rp1,587 triliun atau 30% meningkat dari tahun lalu (yoy) dimana di dalamnya terdapat peningkatan ATM *fee* 48,9%. Sedangkan dari sisi Asset, pada tahun 2012, jumlah aset yang dimiliki Bank Rakyat Indonesia sebesar Rp. 318,44 triliun, di bawah Bank Mandiri dengan total aset 375,23, dan di atas Bank Central Asia yang memiliki total aset sebesar Rp. 283,18 triliun.

Fenomena diatas menunjukkan bahwa Bank Rakyat Indonesia memiliki keunggulan bisnisnya di sektor UMKM, terutama segmen mikro akan tetapi pada besarnya jumlah aset yang dimiliki Bank Rakyat Indonesia masih dibawah Bank Mandiri. Kondisi ini yang menarik untuk dilakukan kajian tentang variabel-variabel yang mempengaruhi keunggulan bersaing.

Berdasarkan latar belakang, terdapat pertanyaan yang mendasar bagi pemerhati manajemen strategi adalah bagaimana membangun keunggulan bersaing. 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. Berdasar pada penjelasan tersebut, menarik untuk dilakukan kajian penelitian yang mencoba mengkaitkan antara pembelajaran organisasi, orientasi pasar dan inovasi organisasi sebagai dasar meraih keunggulan bersaing.

Resources Based View (RBV)

Belakangan ini muncul aliran baru dalam analisis keunggulan bersaing yang dikenal dengan pendekatan berbasis sumberdaya (*resource-based view of the firm/RBV*). 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) dalam Pitelis (2009) yang mengemukakan bahwa sumberdaya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumberdaya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan.

Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumberdaya dan kemampuan (Penrose, 1959) dalam Pitelis (2009). Perbedaan sumberdaya 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 sumberdaya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Sumberdaya perusahaan dapat dibagi menjadi tiga macam yaitu berwujud, tidak berwujud dan sumberdaya manusia (Grant, 2002). Kemampuan menunjukkan apa yang dapat dilakukan perusahaan dengan sumberdayanya (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 sumberdaya sebuah perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yaitu: (a) sumberdaya harus menambah nilai positif bagi perusahaan, (b) sumberdaya harus bersifat unik atau langka diantara calon pesaing dan pesaing yang ada sekarang ini, (c) sumberdaya harus sukar ditiru, dan (d) sumberdaya tidak dapat digantikan dengan sumber lainnya oleh perusahaan pesaing (Barney 1991). Barney (1991) menyatakan bahwa dalam RBV, perusahaan tidak dapat berharap untuk membeli atau mengambil keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki oleh suatu organisasi lain, karena keunggulan tersebut merupakan sumberdaya yang langka, sukar ditiru, dan tidak tergantikan.

Keunggulan Bersaing

Ferdinand (2000) menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Untuk

melanggengkan keberadaannya, keunggulan bersaing perusahaan tersebut juga harus berkelanjutan, karena pada dasarnya perusahaan ingin melanggengkan keberadaannya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan. Kotler dan Armstrong (2003) mendefinisikan keunggulan bersaing adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi. Sedangkan menurut Porter (2004) keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan di dalam pasar yang bersaing, namun setelah beberapa dasawarsa adanya perluasan dan kemakmuran yang hebat mengakibatkan banyak perusahaan kehilangan pandangan mengenai keunggulan bersaing dalam upaya perjuangan untuk lebih berkembang dalam mengejar diversifikasi.

Pembelajaran Organisasional

Pembelajaran organisasional 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 and Sharma, 2006). 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).

Pembelajaran organisasional menurut Senge (1990) dalam Hidayat (2008) 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) dalam Hidayat

(2008), bahwa pembelajaran organisasional 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. Seperti yang diungkapkan oleh Goh dan Peter, (2008) perusahaan yang bersedia melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukannya.

Khandekar and Sharma (2006) menggunakan 9 item untuk mengukur pembelajaran yang berkaitan dengan aktivitas SDM, yakni: strategi sumberdaya manusia, pelatihan dan pembelajaran, penilaian kinerja, imbalan dan insentif, kondisi yang mendukung, tim kerja, penciptaan pengetahuan, kualitas manajemen, dan fleksibilitas. Senge (1990) dalam bukunya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, membangun lima disiplin kunci dari pembelajaran organisasi. Menurut Sange lima disiplin tersebut yakni *system thinking, mental models, personal mastery, team learning* dan *building shared vision* merupakan "komponen teknologis" atau dimensi yang sangat penting yang diperlukan dalam membangun pembelajaran organisasional. Marquardt (1996) kemudian menambahkan satu dimensi lagi yang penting dalam membangun pembelajaran organisasi yakni dialog. Menurut Marquardt (1996) untuk mewujudkan proses pembelajaran organisasional ada enam dimensi yang diperlukan yakni sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama, dan dialog.

Orientasi Pasar

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. Penerepan orientasi pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut. Narver dan Slater (1995) menyatakan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfunksional. 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 interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan serta pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi.

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.

Inovasi Organisasi

Menurut Damanpour (1991) inovasi merupakan sebuah pengenalan peralatan, system, 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. Sedangkan 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 adalah 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.

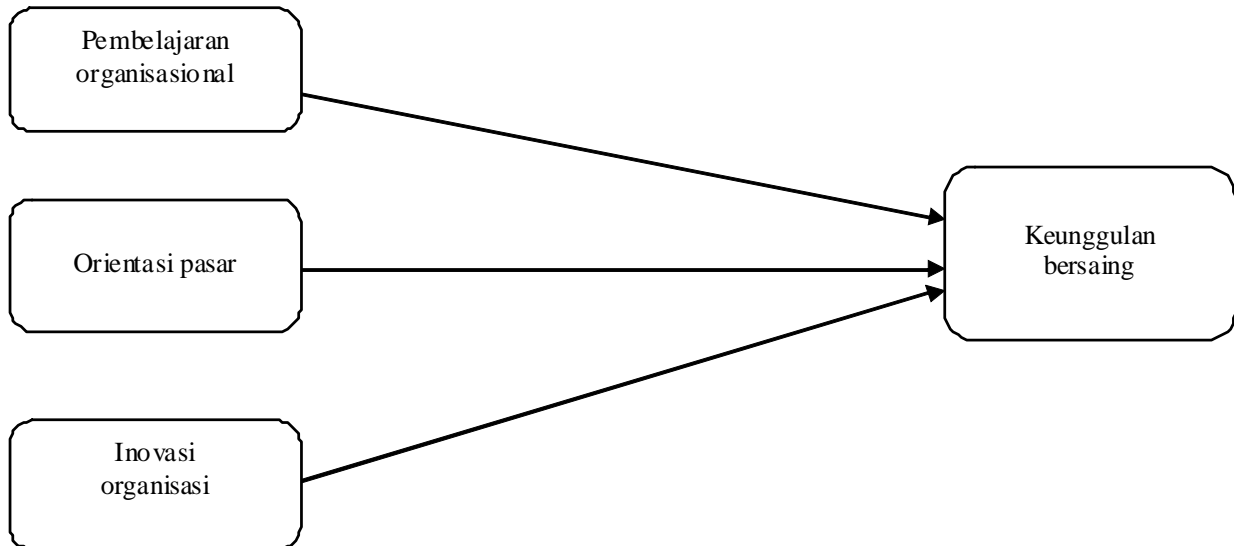
Radical innovation adalah produk jasa yang belum tersedia pada waktu yang lalu, atau berupa sistem baru (*new delivery system*) untuk produk jasa yang sudah ada. Yang termasuk ke dalam kategori pertama ini adalah 1) *Major innovation*, merupakan inovasi jasa yang benar-benar baru bagi pasar (belum pernah ada di pasar). Biasanya sangat dikendalikan oleh informasi dan teknologi yang berbasis computer; 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 inkremental merupakan proses penyesuaian dan mengimplementasikan perbaikan yang berskala kecil dan yang melakukan inovasi ini adalah konsultan akuntansi, R&D service, perdagangan retail dan restaurant (De Jong & Den Hartog, 2003).

Raya yang terdiri dari 64 unit. Metode pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Menurut Sugiono (2006) sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, pertimbangannya adalah



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

- H₁ : Pembelajaran organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing
- H₂ : Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing
- H₃ : Inovasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing

METODE

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang 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.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Malang

jumlah populasi dapat teridentifikasi dan terjangkau. Dengan demikian, dalam penelitian ini diambil 64 pemimpin unit PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Malang Raya.

Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda. Metode ini digunakan untuk melihat pengaruh pembelajaran organisasional, orientasi pasar, dan inovasi organisasi terhadap keunggulan bersaing.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode analisis regresi berganda digunakan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel pembelajaran organisasional (X1), orientasi pasar (X2), dan inovasi organisasi (X3), terhadap keunggulan bersaing (Y). Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dilakukan dengan bantuan *Statistical Package for Social Science (SPSS) 17.0 for windows*, seperti yang ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Penelitian	Standardized Coefficients Beta	t	Prob.	Keterangan
X1	0,428	4,220	0.000*	Signifikan
X2	0,205	2,178	0.033*	Signifikan
X3	0,317	3,101	0.003*	Signifikan
R	: 0.822			
R Square	: 0.675			
F _{hitung}	: 41.607			
Prob. F	: 0.000			

*) Signifikan secara statistik pada tingkat $\alpha = 5\%$
 Sumber: Data primer Diolah

Pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial diperoleh bukti bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Berkaitan hal tersebut, untuk meraih keunggulan bersaing, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk memperhatikan proses pembelajaran, di mana menurut Khandekar and Sharma, (2006) pembelajaran organisasional merupakan sebuah proses untuk memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok dan bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan serta saling mempengaruhi sebagai sumber keunggulan bersaing.

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).

Hasil tersebut memperluas kajian yang dikemukakan oleh Wang and Lo (2003) menemukan bukti bahwa secara empirik pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi inti perusahaan, di mana 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-tasi, usaha-usaha perbaikan, dan inovasi. Pembelajaran

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

López, *et al.* (2005) menemukan bahwa terdapat pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kemampuan inovasi dan daya saing perusahaan. 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. Njuguna (2009) 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. Begitu juga Wanto dan Ruswiati (2012) menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap strategi kompetitif.

Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial ditemukan bukti bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa 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 di mana organisasi mempunyai komitmen untuk terus berkreasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. 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.

Hasil tersebut memperluas kajian yang dikemukakan oleh Dewi (2006) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing. Zhou, *et al* (2009) menunjukkan bahwa semakin besar orientasi pelanggan, semakin banyak perusahaan yang mampu mengembangkan keunggulan kompetitif berdasarkan inovasi dan diferensiasi pasar. Suhendri (2009) menunjukkan bahwa orientasi pasar, kualitas sumber daya manusia dan manajemen wilayah pemasaran dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

Pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial ditemukan bukti bahwa inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa 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. Dalam industri, di mana lingkungan yang dinamis telah menjadi kenyataan hidup, inovasi terkait erat dengan keefektifan organisasi (Robbins, 2006). 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 yang untuk diadopsi sebuah organisasi.

Hasil tersebut memperluas kajian yang dikemukakan oleh Dewi (2006) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inovasi terhadap keunggulan bersaing. Suliyanto (2011) 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.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk akan meraih keunggulan dibandingkan pesaingnya apabila pegawai dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya, di mana melalui pembelajaran organisasional pegawai memperoleh pengetahuan dan bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan yang dilakukan dengan cara-cara yang koordinatif melalui kerjasama tim.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk akan meraih keunggulan bersaing apabila institusi memiliki program-program yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, seperti Kartu BRI Prioritas, E-Banking, *Customer Relationship Management* (CRM).

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk akan meraih keunggulan bersaing apabila institusi mampu mengembangkan atau melakukan inovasi berkaitan dengan sistem informasi perbankan seperti *Core Banking System (CBS)*, *Electronic Banking*, *Enterprise Data Model*, *Business Continuity Plan* dan *Disaster Recovery Plan*, *Availability Jaringan Komunikasi* dan *Security System*.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran dan implikasi dari penelitian ini adalah:

Guna Keunggulan bersaing, maka PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk mengembangkan strategi pemasaran melalui langkah-langkah sebagai berikut: (a) Pimpinan harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya, dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan tentang cara-cara kerja yang lebih baik melalui pendidikan dan pelatihan, selain itu mengembangkan diri dalam bidang pengetahuan dan teknologi. Serta membudayakan diskusi yang dilakukan secara berkelompok. dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. (b) Pimpinan selalu memperhatikan orientasi pasar dengan menitikberatkan pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh bank pesaing. Hal ini dilakukan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan. (c) Melakukan mengembangkan atau

inovasi berkaitan dengan sistem informasi perbankan, selain itu mengembangkan kembali produk/jasa yang sudah ada secara berkesinambungan, seperti *Core Banking System (CBS)*, *Electronic Banking*, *Enterprise Data Model*, *Business Continuity Plan* dan *Disaster Recovery Plan*, *Availability Jaringan Komunikasi* dan *Security System*.

Bagi penelitian yang akan datang perlu melakukan kajian tentang dampak keunggulan bersaing terhadap kinerja institusi dalam hal ini PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

DAFTAR RUJUKAN

- Amit, R., and P.J.H. Schoemaker. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.33–46.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99–120.
- Chuang, S.H. 2004. A Resource-based view on Knowledge manufacturing Capability dan Competitive advantage: An Empirical Investigation. *Expert Systems with Applications*, 27, pp. 459–465.
- Cunningham, J.B., and P. Gerrard, 2000. Characteristics of Well-Performing Organisations in Singapore, *Singapore Management Review*, Vol. 22, No.1, pp.35–64.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 555–590.
- Dewi, S.B. 2006. *Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk terhadap Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Studi pada Industri Batik di Kota dan Kabupaten Pekalongan)*. Tesis, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- De Jong, J., & Hartog, D.D. 2003. *Leadership as a determinant of innovative behaviour. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*. Pp. 1–77.
- Ferdinand, A. 2000. Manajemen Pemasaran: Sebuah pendekatan Strategy. *Research Paper Series*. No.01 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goh, C.S., and Peter, R. 2008. The organizational performance of learning companies: A longitudinal and competitor analysis using market and accounting financial data, *The Learning Organization*, Vol. 15, No. 3, 225–239.
- Grant, R.M. 2002. *Contemporary Strategic Analysis*, 4th Ed. Oxford: Blackwell.
- Hidayat, D.S. 2008. *Strategi Membangun Kompetensi Organisasi dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Tengah*. Tesis, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Hollensen, S. 2010. *Marketing Management: A Relationship Approach*, second edition, Pearson Education Limited.
- Khandekar, A., and A. Sharma. 2006. *Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context, Education and Training*, Vol.48, No.8/9, pp.682–695.
- Kotler, P., dan Gary, A. 2004. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Edisi, Terjemahan: Damos Sihombing. Jakarta: Erlangga.
- Lings, I., and Greenley, G. 2009. The Impact Of Internal and External Market Orientations on Firm Performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1). pp. 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*, Vol. 12 No.3, pp.227–145.
- Marquardt, M.J. 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Monge, P.R., M.D. Cozzens, & NS. Contractor. 1992. Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation, *Organization Science*, 1, 135–148.
- Narver & Slater, S.F. 1995, Marketing Orientation and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 63–74.
- Njuguna, I.J. 2009. Strategic Positioning For Sustainable Competitive Advantage: An Organizational Learning Approach. *Journal of Business Management*: Vol. 2, Issue 1. pp. 32–43.
- Penrose, E.T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*, 7rd Edition. New York: Oxford University Press.
- Peteraf, M.A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Vol.14, No. 3, pp.179–191.
- Pitelis, C. 2009. Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the Firm' Fifty Years Later. MPRA Munich Personal RePEc Archive, Paper No. 23180.
- Porter, M.E. 2004. *The Competitive Advantages of Nations*, Harvard Business Review.

- Porter, M.E. 1993. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Senge, P.M. 1990. The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Fall 32 (1), pp.7–23.
- Singarimbun, M. 1999. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Singarimbun, M., dan Sofian, E. 2005. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Song, X.M., dan Parry, M.E. 1997. The Determinants of Japanese New Product Successes, *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXIV Februari.
- Suhendri. 2009. *Keunggulan Kompetitif melalui Strategi Penguasaan Wilayah, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Orientasi Pasar (Studi Kasus pada PT. Indosat Tbk)*. Tesis, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Sugiono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta,
- Suliyanto. 2011. The Effect of Orientation Learning on Competitive Advantage Through Innovation: Study on Small and Medium Enterprises. *Business and Management Review*, Vol. 1 (7) pp. 28–36.
- Supranoto, M. 2009. *Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk melalui Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Kewirausahaan dalam Rangka Meningkatkan kinerja Pemasaran (Studi empiris pada: Industri Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah di kota Semarang)*. Tesis, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Uncles, M. 2000. Market Orientation. *Australian Journal of Management*. Vol.25, No.2.pp. 1–15.
- Wahyono. 2002. Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol.1, No.1, Mei.
- 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*, Vol.22, No.6, pp.483–526.
- Wanto dan Ruswiati. 2012. *The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning Towards The Competitive Strategy And Company Performance (Case Study Of East Java Smes In Indonesia: Food And Beverage Industry)*. *Information Management and Business Review*, Vol. 4, No. 9, pp. 467–476.
- Wheelen, T.L., and J. David, H. 2002. *Strategic Management and Business Policy*. Eighth Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zhou, K.Z., James, R., Brown, and Chekitan, S.D. 2009. Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 62, Issue 11, pp. 1063–1070.