

## STRATEGI PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING IKM: PERAN PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN INOVASI

Edi Sugiono\*, Suryono Efendi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nasional, Jakarta, Indonesia

\*E-mail korespondensi : edisugiono33@yahoo.com

### Informasi Artikel

Draft awal: 28 Desember 2018  
Revisi : 17 Januari 2019  
Diterima 15 Februari 2019  
Online: 24 Februari 2019

Keywords: Organizational learning, innovation, competitive advantage

Tipe Artikel : Research paper



Diterbitkan oleh Fakultas  
Ekonomi Universitas Islam  
Attahiriyah

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the role of organizational learning and innovation in improving the competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs) in the Mojokerto area. The study was conducted using primary data obtained from the distribution of questionnaires. In total, there were 100 IKM leaders in Mojokerto who became the respondents in this study. Hypothesis testing is done by using Partial Least Square Structural Equation Modeling (SEM-PLS). The results of the study show that organizational learning and innovation have a positive and significant effect on improving SMEs' competitive advantage. The results of this study also prove that innovation can mediate the relationship between organizational learning and SMEs' competitive advantage.*

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis peranan pembelajaran organisasi dan inovasi dalam peningkatan keunggulan bersaing industri kecil menengah (IKM) di daerah Mojokerto dengan menggunakan penyebaran questioner sebagai sumber data primer. Total ada 100 responden dari pimpinan (IKM) di Mojokerto yang berpartisipasi dalam survey ini. *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (SEM-PLS) yang digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan pembelajaran organisasi dan inovasi terhadap peningkatan keunggulan bersaing IKM. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa inovasi mampu memediasi sebagian hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap keunggulan bersaing IKM. Walaupun hasil penelitian ini dapat mendukung penelitian sebelumnya namun masih terdapat keterbatasan baik secara teoritik maupun empiris.

**Pedoman Sitasi:** Sugiono, E & Efendi, S. (2019). STRATEGI PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING IKM: PERAN PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN INOVASI. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 45 - 56

## 1. Pendahuluan

Strategi untuk meningkatkan industri kecil dan menengah (IKM) di Indonesia terus diupayakan oleh pemerintah sebagai penanggung jawab utama, kalangan akademisi dan berbagai pihak yang masih konsen terhadap nasib industri kecil dan menengah. Hal ini disadari oleh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) karena IKM telah terbukti lebih tangguh dari usaha menengah dan besar dalam mengatasi dampak krisis ekonomi Indonesia tahun 1997. Jumlah IKM mencapai sekitar 99,85% dari total unit usaha di Indonesia dan mampu menyerap sekitar 96,66%. Selain itu sektor IKM juga mampu menyediakan sekitar 57% kebutuhan barang dan jasa, kontribusinya terhadap ekspor serta kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi nasional mencapai 2-4% (BPS, 2014).

Posisi strategis IKM tersebut seharusnya dapat menjadi pilar utama penggerak perekonomian nasional, namun kenyataan dilapangan sangat jauh dari kondisi ideal. Ada tiga persoalan klasik yang dihadapi oleh IKM di Indonesia yaitu rendahnya produktivitas, daya saing yang masih kurang, dan kinerja industri yang masih rendah (Tambunan, 2008). Kondisi yang tidak jauh bedadihadapi oleh IKM yangberada di daerah Mojokerto Jawa Timur. Daya saing dan produktivitas yang masih rendah menjadikan produk-produk IKM dikawasan tersebut mengalami kesulitan untuk berkompetisi dengan produk-produk yang dihasilkan olehindustri besar dan produk-produk impor terutama dari negara China dan negara-negara anggota ASEAN.

Dampak yang ditimbulkan sejak diberlakukannya pasar bebas ASEAN atau Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) tahun 2015 sedikit banyak turut dirasakan oleh para pelaku usaha IKM di Mojokerto. Khususnya IKM yang memproduksi dengan bahan baku kulit seperti tas, sepatu dan produksi garmen. Untuk itu peningkatan keunggulan bersaing dengan berbagai bentuk dan pendekatan menjadi kata kunci agar bisa tetap eksis dipasar.

Strategi pembelajaran organisasi yang baik diprediksi memiliki peran dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan bersaing industri kecil dan menengah. Pembelajaran organisasi juga mempunyai peranan penting dalam kegiatan inovasi, mendukung kreativitas, dan mampu menciptakan ide-ide baru (Skerlavaj, *et. al.*, 2010). Pembelajaran organisasi juga dapat mengembangkan inovasi perusahaan dan pada akhirnya mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Johannessen & Olsen, 2009). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai kontribusi besar terhadap pencapaian daya saing perusahaan. Namun demikian hasil penelitian empiris tersebut yang mengarah pada pengaruh organisasi pembelajaran organisasi terhadap keunggulan bersaing pada industri kecil masih belum jelas.

Inovasi diyakini akan meningkatkan daya saing perusahaan. Inovasi diciptakan mengarah pada biaya produksi yang lebih rendah, pengetahuan baru yang bermanfaat, produk baru, proses produksi baru, prosedur kerja baru yang pada gilirannya akan menghasilkan daya saing dalam jangka panjang. Hasil penelitian (misalnya Naidoo, 2010; Ching-Hsun Chang, 2011; Wingwon, 2012) telah menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap peningkatan daya saing dalam jangka panjang. Namun hasil penelitian tersebut secara empiris belum dapat mengkonfirmasi secara jelas perbedaan hasil antara industri kecil menengah dengan perusahaan besar.

Menyadari masih adanya kesenjangan hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap peningkatan keunggulan bersaing industri kecil dan menengah. Sementara inovasimempunyai kontribusi cukup besar terhadap peningkatan keunggulan bersaing IKM, maka inovasi berperan strategis dalam memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap peningkatan keunggulan bersaing IKM.

Tujuan penelitian ini pertama menguji pengaruh pembelajaran organisasi terhadap peningkatan keunggulan bersaing. Kedua menguji pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap daya inovasi industri kecil menengah. Ketiga menguji pengaruh kemampuan inovasi

terhadap peningkatan keunggulan bersaing industri kecil menengah. Keempat menguji apakah inovasi dapat memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap keunggulan bersaing IKM. Selain dapat memberikan bukti empiris baru, penelitian ini dapat berkontribusi untuk menutup gap perbedaan hasil penelitian sebelumnya yang belum jelas. Dari isi praktis, penelitian ini dapat menjadi informasi yang bermanfaat bagi para pimpinan industri kecil dan menengah serta para stakeholder yang konsen terhadap upaya menciptakan keunggulan bersaing IKM agar berusaha memperbaiki daya saing secara berkelanjutan melalui peningkatan kemampuan pembelajaran organisasi dan kemampuan daya inovasi.

## 2. Kajian Pustaka

### Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Secara umum perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) apabila mempunyai tiga kriteria yaitu: (1) perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, (2) perusahaan melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, dan (3) perusahaan tersebut mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain, Porter (1985). Jadi menurut Porter keunggulan bersaing merupakan sumber dari kemampuan yang unggul dari perusahaan.

Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan bagi konsumennya yang melebihi biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang konsumen bersedia membayarnya. Nilai yang unggul terbentuk dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih dari pada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi.

Profit perusahaan dipengaruhi oleh posisi perusahaan dalam lingkungan industri. Perusahaan dalam industri yang samadapat memutuskan untuk mengadopsi strategi yang berbeda, memilih diantara tiga strategi generic menurut Porter, (1985) yakni: cost leadership, differensiation, dan focus. Porter meyakini implementasi strategi generic secara efisien mampu mencapai hasil diatas rata-rata industri. Sebaliknya posisi yang tidak konsisten dengan tiga pilihan yang diajukan diatas menghasilkan "stack in middle" dan tidak memungkinkan perusahaan memperoleh rata-rata profit besar. Porter juga mengatakan bahwa keunggulan bersaing/daya saing merupakan sumber dari kemampulabaan yang unggul dari perusahaan (Porter, 1985).

Pandangan lain tentang keunggulan bersaing/daya saing dikemukakan oleh (Barney, 1991), yang disebut dengan pandangan berbasis sumber daya (*resources based view*). Pandangan berbasis sumber daya memilih perusahaan tunggal, strateginya, sumber dayanya, titik kekuatan dan titik kelemahannya sebagai obyek analisis. Pandangan berbasis sumber daya meyakini bahwa penguasaan aset berwujud dan tidak berwujud memungkinkan perusahaan untuk memahami dan menerapkan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Empat karakteristik sumber daya yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*), yaitu nilai tinggi (*value*), langka (*rareness*), sulit/mahal untuk ditiru (*immutability*) dan kriteria organisasi yang spesifik (*organization*). Menurut Walker & Gordon, (2009), keunggulan bersaing yang berkelanjutan dibangun oleh dua elemen utama, yaitu memposisikan diri produk yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing, dan mempertahankan posisi sumber daya pasar dalam melawan pesaing. Sumber daya dan kemampuan organisasi merupakan modal utama untuk menggerakkan nilai dan biaya dalam memposisikan daya saing dari sisi pelanggan dan kemampuan bertahan melawan pesaing.

### Pembelajaran Organisasi (*Organization Learning*)

Pembelajaran organisasi (*Organization Learning*) ialah proses mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan (Argyris, 1977). Secara umum konsep pembelajaran organisasi pertama dipelajari, dikenal dan dikembangkan organisasi pada tahun 1978 oleh Argyris dan Schon (Fulmer

et al., 1998). Secara konseptual pembelajaran organisasi terjadi ketika anggota-anggota organisasi bertindak sebagai agen pembelajaran bagi organisasi, merespon untuk mengubah lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan teori yang digunakan, dan menyimpan hasil penyelidikan mereka dalam citra pribadi dan kepentingan bersama dalam sebuah organisasi (Argis dan Schon, 1978).

Pembelajaran organisasi dalam kajian perusahaan kecil dan menengah, perusahaan dituntut untuk selalu respon terhadap perubahan lingkungan eksternal baik yang dapat dikendalikan perusahaan (lingkungan eksternal mikro) maupun yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan (lingkungan eksternal makro) yang dapat berdampak pada perusahaan dalam bentuk peluang dan ancaman.

Peter Senge (1990), dalam bukunya *The Fifth Discipline* menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi sebagai proses organisasi dimana anggota organisasi secara terus-menerus memperluas peningkatan kapasitasnya untuk menciptakan output yang benar-benar diharapkan dan diinginkan, dimana pola baru dalam ekspansi pemikiran dipelihara/diasuh, kebebasan menyalurkan aspiratif secara kolektif, mendorong anggota organisasi untuk terus-menerus belajar memandang masa depan bersama secara menyeluruh. Di tengah situasi lingkungan yang berubah dengan cepat hanya orang-orang yang bersedia terus-menerus belajar untuk meningkatkan kapasitasnya dan bersikap adaptif, produktif, dan fleksibel terhadap perubahan merekalah yang bisa bertahan. Senge (1990) memberikan arahan bahwa organisasi harus memberikan ruang dan media bagaimana memanfaatkan kapasitas dan rasa komitmen karyawan untuk didorong terus belajar pada seluruh tingkatan.

Menurut Peter Senge (1990), belajar nyata merupakan bagaimana hakekat menemukan apa artinya menjadi manusia. Dengan menyadari hakekat arti menjadi manusia, individu karyawan akan merasa mampu dan optimis untuk menemukan dan menciptakan jati dirinya sendiri. Menciptakan perasaan dan persepsi seperti itu tidak hanya berlaku untuk individu akan tetapi harus menjadi persepsi tingkat organisasi. Pembelajaran ditingkat organisasi tidak cukup hanya untuk belajar bertahan (survive), akan tetapi lebih dari itu organisasi yang pembelajar harus menggabungkan antara belajar adaptif dan belajar generatif guna lebih meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan sesuatu.

Sedangkan Farrel, (2000) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi pada keterampilan organisasi untuk menciptakan, menyerap dan menyebarkan pengetahuan dan menjadi mampu mendefinisikan perilaku yang mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Pembelajaran organisasi dapat di bagi dua (Naver and Slater, 1995): (1) *Adaptive Learning* adalah bentuk paling dasar dari pembelajaran organisasi yang timbul dalam suatu kumpulan dari pengakuan dan tidak mengakui pembatas (batas pembelajaran) yang mencerminkan orang tentang lingkungan dan diri sendiri. (2) *Generative Learning* adalah yang timbul ketika organisasi mempunyai kemampuan untuk mempertanyakan asumsi-asumsi yang telah lama dipegang tentang misi konsumen, kemampuan atas strategi.

### **Inovasi (*Inovation*)**

Inovasi berkaitan dengan pengetahuan yang diubah menjadi produk, proses, atau layanan baru dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Inovasi tidak harus berbentuk produk yang dihasilkan perusahaan, akan tetapi dapat berbentuk pasar, kompetensi produksi, kemampuan administrasi. Menurut Suryani (2008) dalam Dama dan Ogi (2018) inovasi diartikan sebagai ide, cara atau objek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Ada juga yang berpendapat bahwa inovasi mempunyai dua unsur penting dalam inovasi perusahaan yaitu pemunculan ide baru dalam rangka perubahan dan implementasinya dalam keputusan bisnis (Amir, 2014).

Menurut Amir (2014), konsep penting inovasi perusahaan ialah nilai dan pengetahuan. Sebagai nilai, inovasi mesti harus berwujud produk, proses atau prosedur kerja yang mempunyai manfaat. Nilai harus dapat dirasakan oleh pelanggan dan masyarakat luas tidak hanya kalangan internal perusahaan. Sebagai pengetahuan, inovasi tidak dapat dikembangkan secara alami, tetapi harus ada upaya dan perencanaan yang disusun secara matang. Oleh karena inovasi terkait dengan pengembangan pengetahuan yang harus ditransformasi melalui penemuan teknis dilapangan sehingga dapat dimanfaatkan oleh pelanggan secara luas.

### **Pembelajaran Organisasi dan Keunggulan Bersaing**

Secara teoritis semakin tinggi kemampuan pembelajaran organisasi suatu perusahaan maka semakin tinggi pula keunggulan bersaing sebuah perusahaan atau produk. Seperti hasil penelitian dari Johannessen dan Olsen (2009); Camison dan Vilar-Lopez. (2011); Lopez, *et. al.* (2005) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap peningkatan keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan literatur diatas maka hipotesis yang akan kami uji adalah :

H<sub>1</sub>. Kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan keunggulan bersaing.

### **Pembelajaran Organisasi dan Inovasi**

Konsep penting dalam inovasi perusahaan atau produk ialah pembangunan nilai dan pengetahuan (Amir M.F, 2014). Sebagai suatu nilai inovasi harus berwujud produk, proses atau prosedur kerja yang bermanfaat. Nilai tersebut bukan hanya bagi perusahaan, tetapi juga dapat dirasakan oleh pelanggan dan masyarakat luas. Esensi inovasi inovasi pada dasarnya ialah pengetahuan yang terstruktur yang diformalisasikan menjadi karya baru melalui penemuan teknis dilapangan. Untuk menciptakan nilai sebagai prasyarat inovasi dibutuhkan proses pembelajaran organisasi yang baik dan benar. Sehingga kemampuan untuk melakukan inovasi dapat ditingkatkan dan dipercepat.

Hasil penelitian yang terkait dengan hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap inovasi antara lain dilakukan oleh peneliti sebelumnya (García-Morales, *et. al.*, 2016; Tohidi, *at. al.*, 2012), hasil dari kedua penelitian ini adalah bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap inovasi. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis yang akan kami ujikan.

H<sub>2</sub>. Kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan daya inovasi.

### **Inovasi dan Keunggulan Bersaing**

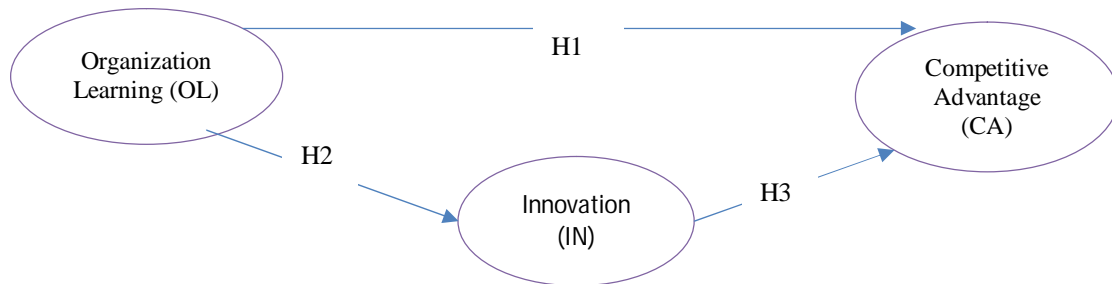
Inovasi dapat diartikan sebagai pelaksanaan dari sesuatu yang baru atau peningkatan yang nyata dari sebuah produk (barang atau layanan), atau proses produksi yang baru, atau metode organisasi yang baru dalam praktek bisnis, ditempat kerja organisasi atau hubungan keluar (OECD-Oslo manual, 2005). Inovasi diyakini dapat berpengaruh terhadap peningkatan keunggulan bersaing perusahaan.

Hal ini telah dibuktikan secara empiris oleh beberapa hasil penelitian, seperti hasil penelitian dari (Rojas, *et. al.*, 2013), (Camisón, C., & Villar-López, A. 2010), dan (Ching-Hsun Chang, 2011). Ketiga penelitian tersebut mempunyai hasil yang sama yaitu kemampuan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan daya saing perusahaan. Atas dasar teori diatas dan dukungan dari penelitian terdahulu maka hipotesis yang kami ujikan adalah.

H<sub>3</sub> Daya inovasi berpengaruh positif terhadap peningkatan keunggulan bersaing.

H<sub>4</sub>.Inovasi memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap keunggulan bersaing.

Gambar 1. Mengilustrasikan model konseptual dalam penelitian dan hipotesis hubungan antar variabel dimana, pembelajaran organisasi (*organization learning, OL*) sebagai variabel bebas (*independent variable*), inovasi (*innovation, IN*) sebagai variabel penghubung (*intervening variable*), dan keunggulan bersaing (*Competitive advantage, CA*) sebagai variabel terikat (*dependent variable*).



Gambar 1: Kerangka Model Penelitian

### 3. Metode Penelitian

#### Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian survei (*survey research*) ialah sebuah penelitian dimana sampel yang digunakan diambil dari sebagian populasi dan alat pengumpulan data utamanya menggunakan kuesioner. (Singarimbun, *at. al.* 2001). Penelitian ini bersifat menjelaskan (*explanatory*) sebab ditujukan untuk menguraikan hubungan sebab akibat antara beberapa variabel yang berkaitan melalui pengujian hipotesis (Nazir, 1988). Selaras dengan tujuan penelitian yakni menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap keunggulan bersaing melalui inovasi pada IKM Mojokerto.

#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian adalah seluruh IKM yang ada di daerah Mojokerto. Sampel yang berhasil dikumpulkan sebanyak 100 responden. Data dihimpun dengan instrument questioner (*Personally Administered Questionnaires*), dan dilengkapi dengan wawancara yang mendalam dengan beberapa responden. Studi ini menggunakan skala interval mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai skala interval 5 (sangat setuju). Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi kualitatif guna mendukung dan mengungkap fakta-fakta dibalik temuan-temuan analisis kuantitatif.

#### Pengukuran Variabel

Instrumen yang digunakan untuk melakukan survey yang akandijawab oleh responden dibangun dari beberapa literature dan hasil penelitian terdahulu. Pengukuran kemampuan pembelajaran organisasi dalam penelitian ini menggunakan 5 indikator secara reflektif yang adopsi dari penelitian (Tohidi, *at. al.*, (2012) dan (Camisón, C., & Villar-López, A. 2011) yaitu, (1) komitmen manajerial dan pemberdayaan, (2) Eksperimentasi, (3), Interaksi dengan lingkungan eksternal dan keterbukaan, (4) Pengambilan resiko, dan (5) Transfer pengetahuan dan integrasi.

Pengukuran Inovasi dalam penelitian ini menggunakan 2 indikator secara refketifyang diadaptasi dari (Reniati, 2012) yaitu, (1) inovasi produk dan (2) Inovasi proses. Keunggulan bersaing diukur dengan menggunakan 5 indikator secara reflektif yang diadaptasi dari (Reniati, 2012) yaitu, (1) keunikan produk dan layanan, (2) variasi produk dan layanan, (3) harga/nilai produk, (4) Reputasi usaha, dan (5) pengalaman pelanggan.

### Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik inferensial dengan pendekatan *Partial Least Square Structural Equation Modeling (SEM-Smart PLS 5)*. Nilai koefisien jalur dan nilai P (P value) digunakan untuk menguji Hipotesis 1, 2, dan 3. Sedangkan hipotesis 4 diuji dengan menggunakan nilai VAF (*Variance Accounted For*). Jika nilai VAF > 80%, maka peranan variabel mediasi, sebagai mediasi penuh (*full mediation*). Jika VAF bernilai 20% - 80%, maka diklasifikasikan sebagai mediasi sebagian/partial. Dan apabila nilai VAF < 20%, maka dikategorikan sebagai tanpa mediasi (tidak ada efek mediasi), Hair *et al.* (2013). Nilai *Average variance extracted (AVE)* digunakan untuk menguji validitas instrument. Sedangkan *Variant Inflation Factor (VIF)* digunakan untuk menguji terjadinya multikolinearitas vertical dan lateral.

## 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Terdapat dua kriteria untuk menilai apakah outer model memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif yaitu pertama loading harus diatas 0,70 dan yang kedua nilai p harus signifikan (<0,05) (Hair *et al.*, 2013). Berdasarkan tahapan analisis didapatkan output kombinasi loading and cross loading nampak untuk semua variabel indikator ke konstruk lain (*cross loading*) lebih besar dari 0,7. Seperti dalam tabel 1.

**Tabel 1. Indikator loading and cross loading**

CA.	OL.	IN.
CA. <sub>1</sub> (0,783)	OL. <sub>1</sub> (0,823)	IN. <sub>1</sub> (0,809)
CA. <sub>2</sub> (0,839)	OL. <sub>2</sub> (0,857)	IN. <sub>2</sub> (0,907)
CA. <sub>3</sub> (0,824)	OL. <sub>3</sub> (0,851)	IN. <sub>3</sub> (0,882)
CA. <sub>4</sub> (0,788)	OL. <sub>4</sub> (0,818)	IN. <sub>4</sub> (0,899)
CA. <sub>5</sub> (0,844)	OL. <sub>5</sub> (0,826)	
CA. <sub>6</sub> (0,860)	OL. <sub>6</sub> (0,789)	
CA. <sub>7</sub> (0,834)		

Sumber: diolah dengan Warp PLS 5,0

**Tabel 2. Correlation among laten variabel dan p-value**

	CA.	OL.	IN.
CA.	(0,831)	0,721	0,685
OL.	0,721	(0,828)	0,648
IN.	0,685	0,648	(0,875)

Sumber: diolah dengan Warp PLS 5,0

Koefisien korelasi antar variabel laten dan signifikansi (nilai p) digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan instrument penelitian. Kriteriaanya yaitu bila kolom diagonal dan diberi tanda kurung harus lebih tinggi dan korelasi antarvariabel laten pada kolom yang sama (diatas atau dibawah). Tabel 2 menunjukkan angka yang ada dalam kurung bernilai lebih besar baik atas maupun bawah untuk variable penelitian. Sehingga persyaratan telah terpenuhi.

**Tabel 3. Laten Variable Coefficient**

	CA.	OL.	IN.
<b>R-Square</b>	0,606		0,422
<b>Composite Reliability</b>	0,940	0,929	0,929
<b>Cronbach Alfha</b>	0,925	0,908	0,897
<b>AVE</b>	0,690	0,685	0,766
<b>Full Colin. VIF</b>	2,508	2,293	2,078
<b>Q-Square</b>	0,608		0,421

Sumber: diolah dengan Warp PLS 5,0

*Composite Reliability* dan *Cronbach Alfha* merupakan dua ukuran reliabilitas instrument penelitian. Syarat reliabilitas instrument penelitian yang harus dipenuhi adalah *Composite Reliability* dan *Cronbach Alfha* > 0,70 (Fornell and Larcker, 1981). Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alfha* diatas 0,70 untuk semua variabel penelitian. Sehingga persyaratan reliabilitas instrument penelitian telah terpenuhi.

Nilai *Average variance extracted* (AVE) digunakan untuk evaluasi validitas konvergen. Instrument dinyatakan memenuhi persyaratan validitas konvergen bilai nilai AVE > 0,5 (Fornell and Larcker, 1981). Table 3 menunjukkan nilai AVE untuk semua variabel mempunyai nilai > 0,5, sehingga kriteria tersebut telah terpenuhi.

Nilai *Full collinearity VIF* digunakan untuk menguji kolinearitas penuh yang meliputi multikolinearitas vertical dan lateral. Kriteria tidak terjadinya multikolinearitas vertikal dan lateral maka nilai *full collinearity VIF* harus kurang dari 3,3 (Kock, 2013). Tabel 5 dan tabel 6 menunjukkan nilai *full collinearity VIF* dan *VIF* kurang dari 3,3 ( $VIF < 3,3$ ). Jadi kriteria tersebut telah terpenuhi.

#### Evaluasi *Goodness-of-fit Model Structural* dan *Overall model*

Kriteria model fit oleh data (Kock, 2012) adalah sebagai berikut : (1) nilai APC dan ARS harus signifikan (lebih kecil dari taraf nyata yaitu 0,05), (2) nilai AVIF sebagai indikator multikolinearitas harus lebih kecil dari 5.

**Tabel 4. Model fit indicate and p-value**

Statistic Model Fit Indices	Hasil Komputasi	p-value
<b>Average Path Coefficient (APC)</b>	0,501	<0,001
<b>Average R-squared (ARS)</b>	0,514	<0,001
<b>Average Variance Inflation Factor (AVIF)</b>	1,756	Good if < 5

Sumber: diolah dengan Warp PLS 5,0

Table 7 menunjukkan bahwa model mempunyai fit yang baik krena nilai P value untuk *Average Path Coefficient* (APC) dan *Average R-squared* (ARS) adalah  $p < 0,01$  berarti lebih besar  $> 0,05$ . Begitu juga dengan nilai *Average Variance Inflation Factor*<sup>B</sup> (AVIF) 2,858 yang berarti lebih kecil  $< 5$ . Hal ini menunjukkan tidak ada masalah multikolinearitas antar variabel bebas (eksogen). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan dan dianalisis dalam penelitian ini didukung oleh data.

#### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 5 pada hipotesis pertama berdasarkan nilai koefisien  $\beta = 0,465$  dengan nilai signikansi p-value < 0,001. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan keunggulan bersaing dapat diterima ( $H_1$  diterima). Selanjutnya pada Hipotesis kedua menunjukkan nilai  $\beta = 0,649$  dengan nilai signikansi p-value < 0,0001). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap daya inovasi dapat diterima ( $H_2$  diterima). Pada hipotesis ketiga terlihat nilai



koefisien  $\beta = 0,389$  dengan nilai signikansi p-value  $< 0,001$ . Dengan demikian terbukti bahwa hipotesis yang menyatakan daya inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dapat diterima ( $H_3$  diterima).

Selanjutnya pengujian hipotesis tidak langsung melalui variabel mediasi inovasi. Pada hipotesis keempat terlihat besarnya nilai VAF = 0,351 dengan tingkat signikansi p-value 0,001. Hasil ini mengindikasikan bahwa inovasiterbukti dapatmemediasi hubungan antarakemampuan pembelajaran organisasi terhadap peningkatan keunggulan bersaing ( $H_4$  diterima). Dengan demikian variabel inovasi dapat menjadi variabel mediasi sebagian (partial) hubungan antarakemampuan pembelajaran organisasi terhadap peningkatan keunggulan bersaing.

Berdasarkan hasil analisis beberapa temuan yang berhasil dikonfirmasi adalah, pertama bahwa kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing. Hasil analisis memperlihatkan bahwa semakin baik kemampuan pembelajaran organisasi suatu industri kecil menengah maka akan semakin dapat meningkatkan keunggulan bersaing IKM. Kesimpulan ini mendukung temuan Johannessen, (J., & Olsen, B. 2009), (Camison, C., & A. Vilar-Lopez. 2011). dan (Lopez, *et. al.*, 2005) yang menyatakan bahwa, pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing

Hipotesis kedua, pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya inovasi. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan pembelajaran organisasi suatu usaha kecil dan menengah maka akan dapat meningkatkan daya inovasi pengusaha IKM. Hasil penelitian ini mendukung temuandari (Garcia-Morales, *et. al.*, 2016) dan hasil penelitian dari (Tohidi, *at. al.*, 2012) yang menyatakan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi yang baik akan meningkatkan daya inovasi perusahaan.

Hipotesis ketiga, daya inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi kemampuan daya inovasi yang tumbuh dan berkembang dikalangan usaha kecil menengahakan semakin meningkatkan keunggulan bersaing IKM. Kesimpulan ini mendukung temuan (Rojas, *et. al.*, 2013), (Camisón, C., & Villar-López, A. 2010), dan (Ching-Hsun Chang, 2011). yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh terhadap peningkatan keunggulan bersaing.

Hipotesis keempat, inovasi memediasi hubungan antara kemampuan pembelajaran organisasi terhadap peningkatan keunggulan bersaing. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa mediasi hubungan antara kemampuan pembelajaran organisasi terhadap keunggulan bersaing bersifat parsial, positif dan signifikan. Implikasi dari temuan ini adalah variabel inovasi bukan satu satunya variabel intervening (mediasi), masih ada variabel lain yang dapat memediasi hubungan antara pembelajaran oganisasi terhadap keunggulan bersaing yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

**Tabel 5. Besaran Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Penelitian**

Hipotesis	Jalur		Koefsien Jalur	Nilai P*	Hasil	
H <sub>1</sub>	Langsung	OL→CA	0,465	0,001	Signifikan	Diterima
H <sub>2</sub>	Langsung	OL→IN	0,649	0,001	Signifikan	Diterima
H <sub>3</sub>	Langsung	IN→CA	0,389	0,001	Signifikan	Diterima
H <sub>4</sub>	Tidak Langsung OL→IN→CA	OL→IN	0,649	0,001	Signifikan	Diterima (mediasi sebagian)
		IN→CA	0,389	0,001	Signifikan	
		OL→CA Tanpa mediasi	0,465	0,001	Signifikan	
		OL→CA Dengan mediasi	0,351 (nilai VAF)	0,001	Signifikan	

Sumber: diolah dengan Warp PLS 5,0

\* = nilai signifikansi  $< 0,05$

## 5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Terdapat sejumlah keterbatasan dalam penelitian ini pertama adalah masalah keterwakilan. Sampel penelitian ini sebagian besar bermukim diparkotaan, sehingga kemungkinan tidak mewakili industri kecil dan menengah yang berada di pinggiran atau yang terletak jauh dari kota Mojokerto (dipedesaan). Penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan sampel yang lebih bervariasi dengan menambahkan klasifikasi jenis industri yang berbeda baik jenis produk maupun keterwakilan wilayah.

Kedua penggunaan sampel satu atau dua jenis produk atau cakupan wilayah yang tidak merata membatasi generalisasi temuan. Disarankan bahwa studi masa depan harus menggunakan sampel industri kecil dan menengah yang dapat mewakili semua jenis produk. Disarankan juga untuk penelitian mendatang agar dapat membandingkan (*comparative*) antara industri kecil dan menengah yang mendapat pendampingan atau pembinaan dari berbagai instansi baik pemerintah maupun non pemerintah.

## 6. Kesimpulan

Penelitian ini memperlihatkan bahwa pentingnya strategi pembelajaran organisasi dan inovasi pada industri kecil dan menengah untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Temuan penelitian ini berhasil mengkonfirmasi hasil penelitian sebelumnya bahwa pembelajaran organisasi dan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing. Kesimpulan ketiga inovasi mampu memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap keunggulan bersaing industri kecil dan menengah.

Implikasi dari temuan ini adalah industri kecil dan menengah harus selalu melakukan perubahan untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing dengan cara meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi dengan menciptakan para pimpinan industri kecil dan menengah sebagai agen pembelajar sehingga perusahaan peka dan fleksibel terhadap segala perubahan yang terjadi baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Selain itu untuk meraih dan mempertahankan keunggulan bersaing pelaku usaha IKM harus senantiasa meningkatkan daya inovasi dengan melakukan upaya inovasi teknis yang dapat berupa inovasi produk dan inovasi proses serta melakukan upaya inovasi non teknis misalkan dengan mengembangkan desain bisnis baru, kolaborasi dengan pelanggan, menjalin kerja sama dengan pemasok, dan menjalin kemitraan dengan perusahaan Pembina.

## Daftar Pustaka

- Amir, M.F. (2014). *Kreatifitas dan Inovasi dalam Bisnis. Menggali Potensi Diri untuk Berkreasi dan Berinovasi*. Jakarta : *Mitra Wacana Media*.
- Arago ´n-Correa, J.A., V´ . J. Garc´ ia-Morales, & E. Cordo ´n-Pozo. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36 (2007): 349 – 359.
- Argyris, C. and Schon, D.A., (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Philippines: *Addison-Wesley Publishing Company*.
- Barney, J. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17: 99–120.
- Camison, C., & A. Vilar-Lopez. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management Journal*, 40 (2011):1294-1304.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Operations and Production Management*, 30: 853–878.
- Chang, C. (2008). The Role of Market Frictions on Innovative and Imitative Activities : A search-Theoretical Approach, <http://ssrn.com>. Accessed 2010, November 13
- Chang, M & Harrington, J.E. (2007). Innovators, Imitators, and Evolving Architecture of Problem-Solving Networks. *Organization Science*, 18(4):.648-666

- Ching-Hsun Chang. (2011). The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation. *Journal Business Ethics*, 104: 361-370.
- Dodgson, M., Mathews, J., Hu, M., Kastle, T. (2006). The Changing Nature of Innovation Networks in Taiwan: From Imitation to Innovation?, *DRUID Summer Conference. Denmark*, accessed 2011, Januari 6
- Ferdinand, A.T. (2013), *Metode Penelitian Manajemen*, BP. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fornell, C and Larcker, D. F. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal Of Marketing Research*, 18 (1): 39-50.
- Fulmer, R.M., P. Gibbs dan B. Keys. (1998). The Second Generation Learning Organizations: New Tool for Sustaining Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 27 (2): 6-21.
- García-Morales, V.J., Llorens-Montes, F., & Verdú-Jover, A.,J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management + Data Systems*, 106(1): 21-42.
- Ghozali, Imam, (2006), *Structural Equation Model, Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Semarang, Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., W.C. Black, B.J. Babin dan R.E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Education. Boston.
- Hair, J., T. Hult, C. Ringle, and M. Sarsted. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Johannessen, J., & Olsen, B. (2009). Systemic knowledge processes, innovation and sustainable competitive advantages. *Kybernetes*, 38(3): 559-580
- Kogut, B. and U. Zander, (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, Vol. 3, pp. 383-397
- Kock, N. 2011. Using WarpPLS in E-collaboration Studies: Mediating Effects, Control and Second Order Variables, and Algorithm Choices, *International Journal of eCollaboration*, 7(3): 1-13.
- Kock, N. 2013. Using WarpPLS in E-collaboration Studies: What if I Have Only One Group and One Condition? *International Journal of e-Collaboration*, 9(3): 1-12.
- Lopez, S.P., Peon, J.M.M., and Ordas, C.J.V. (2005). Human resource practices, organizational learning and business performance. *Human Resource Development International* 8(2), 147-164.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8): 1311-1320.
- Nazir, M (1988), *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- OECD. (2005). Oslo manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3 rd ed.). Paris: *OECD Publishing*.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York.
- Reniaty. (2013). *Kreatifitas Organisasi dan Inovasi Bisnis. Implementasi pada IKM berbasis Kreativitas dan Budaya Menuju Keunggulan Bersaing Global*. Bandung: Alfabeta.
- Rogers, Everett M & Scot L. (2008). The Diffusion of Innovations Model and Outreach from the National Network of Libraries of Medicine to Native American Communities
- Rojas, Cerda, dan Hernandez, (2013). Innovation and Competitiveness in SMEs: The Local Experience in San Luis Potosi, Mexico. *Journal of Marketing and Manajemen*, 4 (1): 7492.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Orientation*. Doubleday. New York.
- Škerlavaj, M., J. H. Song & Y. Lee. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications Journal* : 37 (2010): 6390-6403
- Suryani, T. (2008). *Perilaku Konsumen: Implikasi pada Strategi Pemasaran*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Tambunan, T. (2014). Ukuran Daya Saing Koperasi dan UMK. *Background Studi RPJM Nasional Tahun 2010-2014 Bidang Pemberdayaan Koperasi dan UMK BAPENAS*. Pusat Studi Industri dan UMK, Universitas Trisakti-Kadin Indonesia.
- Tohidi, H., Seyed, M. S., & Mandegari, M. (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3): 219-245.
- Van Gils, A. (2000). Cooperative Behavior in Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Strategic Alliances, Doctorate Dissertation, University of Gronongen.
- Walker, Gordon. (2009). *Modern Competitive Strategy*. Third Edition, Mc. Graw Hill, International.

Wingwon, B. (2012). Effects of entrepreneurship, organization capability, strategic decision making and innovation toward the competitive advantage of SMEs enterprises. *Journal of Management and Sustainability*, 2(1): 137 – 150.

**PROFIL PENULIS**

**Dr. Edi Sugiono**, adalah seorang Doktor ilmu Manajemen yang memiliki karir sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional Jakarta. Memegang posisi mengajar sejak tahun 2002 pada mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, dan Manajemen Strategik. Penulis menyelesaikan studi Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya Malang tahun 2018. Selain mengajar dan meneliti, penulis juga sebagai konsultan, editor dan Ketua Penjaminan Mutu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional Jakarta. Penulis dapat dihubungi di email: edisugiono33@yahoo.com