

Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi Melalui Orientasi Keunggulan Teknik Kreatif Yang Spesifik

Endang Tjahjaningsih

Mulyo Budi Setiawan

e.cahyaningsih@gmail.com

Abstract

This research aims to develop a new theoretical approach in solving the result of research gap between the effects of organizational learning influence towards organizational performance and analyze the development of Orientation On The Advantage Of Specific Creative Technique. Sources of orientation on the advantage of specific creative technique derived from the concept of the specific firms resources. The research was conducted in the area Pekalongan, Rembang, Sragen, Banjarnegara, and Solo in Central Java Province. The empirical test model used was Structural Equation Modeling (SEM) by using some software, such as: AMOS 7.0, SPSS 16.0 and Microsoft Excel version. 2007. The sample size of the study was 200 owners/ leaders/ managers of Small and Medium Scale Enterprises. The results showed that learning explorative affect positively towards advantage of new product development, innovation creativity affect positively towards advantage of product differentiation, exploitative learning affect positively towards advantage of the creative process-oriented cost. Furthermore, advantage of new product development, advantage of product differentiation, advantage of the creative process-oriented cost affect positively towards organizational performance. This study contributes to the Resources-Based Theory, and Organizational learning Theory. Organizational learning theory provides an explanation explorative learning, exploitative learning, and creativity to the realm of Resources Based Theory, which is the realm of capabilities and orientation on the advantage of specific creative technique which is a competitive advantage in an organizational performance. Limitations and implications for future research and managerial implications are also discussed in this study.

Keywords: *Orientation On The Advantage Of Specific Creative Technique, Organizational Learning, and Organizational Performance.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Untuk meningkatkan perekonomian daerah melalui pengembangan klaster, Provinsi Jawa Tengah telah menentukan 20 produk unggulan daerah antara lain produk Tekstil Produk Tekstil (TPT), furniture/mebel; barang kulit; rokok; kerajinan dan lain-lain. Di antara jenis komoditi unggulan

tersebut, produk TPT (Batik, tenun, bordir dan garmen) dan produk furniture/mebel kayu merupakan komoditas penyumbang devisa ekspor terbesar (Disperindag, 2009). Kemampuan UKM untuk tetap memperbaharui pengetahuan melalui pembelajaran organisasional dan pengembangan kreativitas sangat penting pada masa sekarang ini.

Lopez et al., (2005) menjelaskan pembelajaran organisasional sebagai keahlian suatu organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggmbarkan pengetahuan dan wawasan baru. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap inovasi dan daya saing serta pada kinerja keuangan maupun kinerja bisnis. Jimenez et al., (2008) mengemukakan bahwa pembelajaran organisasional mempercepat inovasi namun demikian berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Menurut Liao et al., (2009), bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja keuangan dan kinerja pemasaran.

Kreativitas merupakan kemampuan untuk melahirkan sesuatu yang baru baik berupa ide/gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya. Kreativitas menunjuk pada perilaku seseorang yang memiliki daya cipta atau kemampuan untuk menciptakan. Chang et al (2010) menjelaskan kreatifitas produk baru sebagai kebaruan dan kebermaknaan. Kapabilitas proses yang khas dapat dipahami sebagai kapabilitas organisasional yang dibutuhkan untuk mentransformasi input menjadi output secara berkeunggulan yang dapat berwujud inovasi atau budaya organisasi yang memungkinkan dicapainya keunggulan bersaing dengan biaya rendah atau keunggulan diferensiasi (Ferdinand, 2003). Inovasi yang termasuk didalamnya antara lain inovasi produk dengan teknik kreatif pengembangan produk baru dan

diferensiasi produk, inovasi proses kreatif, inovasi pemasaran, inovasi manajerial yang berpotensi untuk membuat sebuah organisasi memiliki kapabilitas untuk menghasilkan proses produksi baru secara lebih cepat dibandingkan pesaing. Strategi inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan menerapkan konsep orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik/*orientation on the advantage of specific creative technique* (Tjahjaningsih,E., 2012).

Provinsi Jawa Tengah mempunyai potensi batik yang berlatar belakang budaya hampir di setiap Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah, dan UKM batik mempunyai unit usaha dengan jenis produksi batik tulis, batik sutera, batik printing maupun batik cap dengan pemasaran lokal, nasional maupun ekspor. Tujuan penelitian ini untuk mengembangkan pendekatan teoretikal dalam menelusuri dan menganalisis orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan penjelasan dengan mengisi gap penelitian hubungan pembelajaran organisasional dengan kinerja organisasi. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan obyek UKM batik khususnya yang berkaitan dengan pembelajaran organisasional, pengembangan kreativitas inovasi, orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik dan kinerja organisasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN TEORITIS

Pembelajaran Organisasional

Pandangan *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan asset strategis sebagai sumber

yang langka, berharga, dapat ditiru dengan tidak sempurna dan tidak tergantikan (Meso dan Smith, 2000). Organisasi yang berorientasi pada pembelajaran menghasilkan pengetahuan bersama yang membuat kompetitor sulit untuk meniru. Pengetahuan ini menjadikan asset strategis yaitu sumber untuk menciptakan manfaat kompetitif yang terus menerus. Perusahaan semacam itu dipandang sebagai institusi sosial yang pengetahuannya diterapkan dalam peraturan peraturan perilakunya, yang secara terus menerus dibentuk, dipelihara, dan ditingkatkan. Pandangan *Resource-Based View* (RBV) menyatakan bahwa sumber dari perusahaan menentukan manfaat kompetitif dari perusahaan dalam pasar tertentu, sehingga berakibat pada kinerja keuangan. Hasil penelitian Prieto dan Revilla (2006) membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran organisasional dengan kinerja keuangan maupun dengan kinerja non keuangan

Kreativitas Inovasi

Kreativitas berarti menghadirkan sesuatu benda/hal/cara/metode yang sebelumnya sama sekali belum ada untuk dipergunakan. Ide yang kreatif dikaitkan dengan ide yang baru untuk orang yang bersangkutan Ide kreatif ini dapat melibatkan sebuah usaha penggabungan dua hal atau lebih ide-ide secara langsung. Ahmadi (2009) menemukan hasil bahwa kegiatan kreativitas berpengaruh terhadap operasional perusahaan. Kreativitas mencakup mengadopsi beberapa produk baru, proses produk, maupun kreativitas administrasi.

Orientasi Keunggulan Teknik Kreatif Yang Spesifik (*Orientation On The Advantage Of Specific Creative Technique*) Jordan (2000), Creusen dan Snelders (2002) menjelaskan bahwa dengan memberikan inovasi yang memberikan keunikan produk, kebaruan teknik untuk menghasilkan produk dengan biaya rendah dalam industri intensif desain/motif, maka selain memberikan konsumen nilai kepuasan konsumen seperti aspek kesenangan yang diberikan oleh produk, atau penampilan pribadi, ekspresi diri menjadi bagian penting dari keterlibatan dengan produk. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut cenderung untuk menjadi independen pada konsumen rasional. Logika persaingan akan menuntun manajemen untuk melakukan berbagai penyesuaian dengan mendayagunakan orientasi keunggulan untuk meningkatkan kinerja organisasinya (Crespell dan Hansen, 2008).

Upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi antara lain melalui konsep orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik. Orientasi Keunggulan Teknik Kreatif Yang Spesifik (*Orientation On The Advantage Of Specific Creative Technique*) adalah suatu pandangan organisasi untuk berada pada posisi untuk senantiasa mampu mempunyai keunggulan teknik kreatif yang berbeda dengan yang lain melalui keunggulan pengembangan produk baru, keunggulan diferensiasi produk, dan keunggulan proses kreatif berorientasi biaya (Tjahjaningsih, 2012). Orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik akan diukur melalui variabel keunggulan pengembangan produk baru, keunggulan diferensiasi produk, dan keunggulan proses kreatif berorientasi biaya untuk mencapai

peningkatan kinerja organisasi dengan didukung pembelajaran organisasional. Orientasi keunggulan teknik kreatif yang khas sebagai suatu pandangan organisasi untuk memusatkan perhatiannya bukan sebagai tujuan akhir yang dikembangkan organisasi tetapi sebagai alat atau sarana mencapai tujuan. Orientasi keunggulan teknik kreatif yang khas dapat dihasilkan jika perusahaan sukses membangun, memelihara dan mengembangkan berbagai keunggulan yang khas perusahaan sebagai hasil dari asset strategik yang dimiliki dan dikembangkan perusahaan.

Hubungan Pembelajaran Eksploratif dengan Keunggulan Pengembangan Produk Baru

Pembelajaran eksploratif membantu meningkatkan perubahan kondisi lingkungan dengan menciptakan produk baru untuk memenuhi kebutuhan pasar yang tengah berkembang (Jansen et al., 2006). Kim dan Wilemon (2007) menjelaskan pembelajaran organisasional sebagai fasilitator dari kompleksitas pengembangan produk baru. Sehingga semakin tinggi pembelajaran eksploratif diharapkan memberikan dampak positif pada keunggulan pengembangan produk baru. Berdasarkan paparan di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1: Semakin tinggi pembelajaran eksploratif, maka akan semakin tinggi tingkat keunggulan pengembangan produk baru.

Hubungan Kreativitas Inovasi Dengan Keunggulan Diferensiasi Produk

Sitohang (2008) menemukan bahwa kreativitas dapat meningkatkan inovasi.

Salavou (2005) menjelaskan inovasi produk secara lebih spesifik mencakup keterbaruan produk/ corak baru bagi konsumen (*product newness to customer*), keunikan produk baru/ diferensiasi produk bagi konsumen (*new product uniqueness*) dan keterbaruan produk bari perusahaan (*product newness to the firm*) kemudian mengidentifikasi perbedaan dalam kinerja produk dan perusahaan berdasarkan konteks perusahaan skala kecil dan menengah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kreativitas inovasi berpengaruh terhadap keunggulan diferensiasi produk. Sehingga semakin tinggi kreativitas inovasi diharapkan memberikan dampak positif pada keunggulan organisasi membuat diferensiasi produk. Berdasarkan paparan di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: Semakin tinggi kreativitas inovasi, maka akan semakin tinggi tingkat keunggulan diferensiasi produk

Hubungan Pembelajaran Eksploitatif dengan Keunggulan Proses Kreatif Berorientasi Biaya

Pembelajaran eksploitatif akan memunculkan berbagai inovasi teknis dari basis kecil pengetahuan yang diserap. Hasil penelitian Lane (2006) dan Lichtenthaler (2009) menjelaskan bahwa pembelajaran eksploitatif berpengaruh terhadap inovasi proses/teknik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembelajaran eksploitatif berpengaruh terhadap keunggulan proses kreatif berorientasi biaya. Sehingga semakin tinggi pembelajaran eksploitatif diharapkan memberikan dampak positif pada keunggulan proses kreatif berorientasi biaya. Berdasarkan paparan di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 3: Semakin tinggi pembelajaran eksploitatif, maka akan semakin tinggi tingkat keunggulan proses kreatif berorientasi biaya.

Hubungan Keunggulan Pengembangan Produk Baru dengan Kinerja Organisasi

Hertenstein dan Platf (2000) menyatakan bahwa keunggulan pengembangan produk baru memberikan kesuksesan pada kinerja organisasi. Paladino (2007) memberikan hasil penelitian bahwa kesuksesan produk baru berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keunggulan pengembangan produk baru berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sehingga semakin tinggi baru keunggulan pengembangan produk baru diharapkan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi. Berdasarkan paparan di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 4: Semakin tinggi tingkat keunggulan pengembangan produk baru, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi.

Hubungan Keunggulan Diferensiasi Produk dengan Kinerja Organisasi

Chaganti, Cook, dan Smeltz, (2002) menjelaskan bahwa dengan menggunakan strategi diferensiasi produk akan semakin meningkatkan kinerja organisasi. Salavou (2005) strategi diferensiasi untuk produk akan semakin meningkatkan kinerja bisnis. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keunggulan diferensiasi produk

berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sehingga semakin tinggi keunggulan diferensiasi produk diharapkan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi. Berdasarkan paparan di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

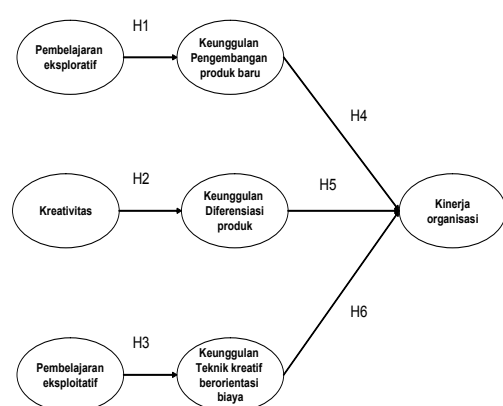
Hipotesis 5: Semakin tinggi tingkat keunggulan diferensiasi produk, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi.

Hubungan Keunggulan Proses Kreatif Berorientasi Biaya dengan Kinerja Organisasi

Pinho (2007) menjelaskan bahwa inovasi teknik merupakan sarana yang dapat dipergunakan dalam rangka meningkatkan kualitas dan penghematan yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Dibrell et al., (2008) membuktikan bahwa tingkat inovasi proses/ inovasi teknis berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat inovasi semakin tinggi kinerja organisasi. Sehingga semakin tinggi keunggulan proses kreatif berorientasi biaya memberikan dampak positif pada kinerja organisasi. Berdasarkan paparan di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 6: Semakin tinggi tingkat keunggulan proses kreatif berorientasi biaya, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi.

Selanjutnya berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan hipotesis maka dapat dibangun suatu model penelitian empirik seperti berikut :



Sumber: Pengembangan studi (2012)

Gambar 1: Model Penelitian Empirik

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kausalitas yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk sebab-akibat dengan tujuan untuk memperbaiki teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang terjadi dalam organisasi, sehingga termasuk dalam penelitian *fundamental research* (Sekaran, 1992).

Jenis dan sumber Data

Dalam penelitian ini digunakan data primer diperoleh langsung dari responden melalui pertanyaan/kuesioner oleh responden.

Populasi

Populasi adalah seluruh UKM batik di daerah Pekalongan, Rembang, Sragen, Solo dan Banjarnegara di Provinsi Jawa Tengah.

Sampel dan Penentuan Ukuran Sampel

Hair, et al, (1995) menyatakan bahwa sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM berkisar antara 100-

200. Jumlah sampel dalam penelitian ini 200 responden dari 300 kuesioner yang disebarakan.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *simple sampling*. Subyek dalam penelitian ini adalah pemilik/pimpinan/manajer UKM batik di Jawa Tengah.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode angket atau *questionnaire* dengan menggunakan skala Likert 1-10. Skala pengukuran variabel pembelajaran eksploratif diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan yang dikembangkan dari March (1991) dan Atuahene, Kwaku, dan Murray (2007). Kreativitas diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan yang dikembangkan Ahmadi (2009). Pembelajaran eksploitatif diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan yang dikembangkan dari March (1991) dan Atuahene, Kwaku, dan Murray (2007). Keunggulan pengembangan produk baru diukur dengan menggunakan 4 item pertanyaan yang dikembangkan March dan Stock, (2006). Keunggulan diferensiasi produk diukur menggunakan 3 item pertanyaan yang dikembangkan dalam penelitian Cooper (1979), Song dan Parry (1997). Keunggulan proses kreatif berorientasi biaya diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang diadopsi Dibrell dan Craig (2008), dan Mavondo (2005). Variabel kinerja organisasi diukur dengan menggunakan 4 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Krauss et al. (2005).

Teknik Analisis Data

Teknik mengolah data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistika. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum tentang identifikasi responden berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan, lama usaha, kegiatan ekspor produknya ke negara lain. Analisis statistika digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan cara menganalisis dan menguji model empirik dengan model *Path Analysis SEM (Structural Equation Modeling)* komposit sederhana.

HASIL DAN PEMBAHASAN

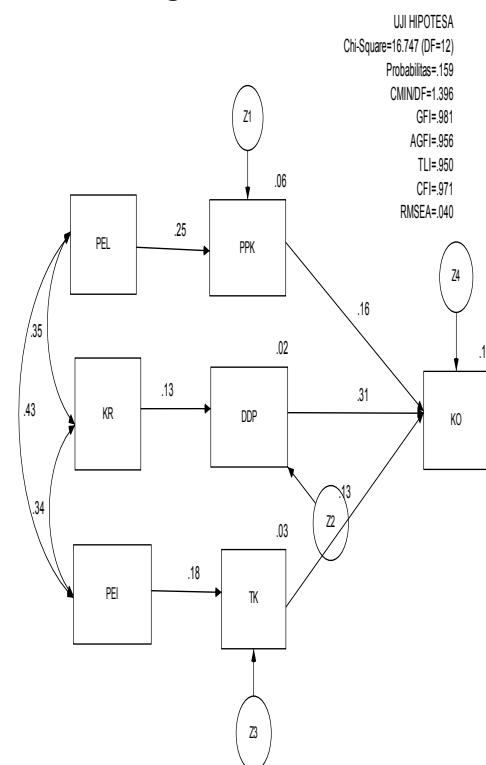
Hasil Analisis

Berdasarkan hasil penelitian diketahui responden pada umur 40-49 sebesar 34,26%, berjenis kelamin pria sebanyak 69,75%; latar belakang pendidikan terakhir SLTA sebesar 68,28 %; mempunyai lama usaha 10-20 tahun sebesar 54,18 %. Sebagian besar responden 90,11 % tidak mengekspor produknya dengan alasan belum siap, tidak mengetahui seluk beluk mengeskpor produk, tidak mempunyai kemampuan mengekspor dan belum banyak dukungan dari pemerintah.

Uji Validitas Dan Realiabilitas

Berdasarkan perhitungan tidak terdapat nilai *loading factor* yang lebih kecil dari 0,50. Variabel pembelajaran eksploratif mempunyai *loading factor* berkisar antara 0,680 sd 0,729; kreativitas inovasi mempunyai *loading factor* berkisar antara 0,678 sd 0,729; pembelajaran eksploitatif mempunyai *loading factor* berkisar antara 0,678 sd 0,795; keunggulan pengembangan produk baru mempunyai *loading factor*

berkisar antara 0,709 sd 0,754; keunggulan diferensiasi produk mempunyai *loading factor* berkisar antara 0,709 sd 0,756; keunggulan proses kreatif berorientasi biaya mempunyai *loading factor* berkisar antara 0,701 sd 0,752; kinerja organisasi mempunyai *loading factor* berkisar antara 0,654 sd 0,763, dan tidak terdapat reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak terdapat nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil penelitian ini menunjukkan semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya. Selanjutnya dalam menguji model empirik dengan model *Path Analysis SEM (Structural Equation Modeling)* komposit sederhana sebagai berikut:



Sumber: Data primer diolah (2012)

Gambar 2: *Path Analysis Structural Equation Model*

Model empirik menggunakan variabel pembelajaran eksploratif (PEL), kreativitas inovasi (KR), pembelajaran eksploitatif (KKK), keunggulan pengembangan produk baru (PPK), keunggulan diferensiasi produk (DDP), keunggulan teknik kreatif berbasis efisiensi biaya (TK), dan kinerja organisasi (KO). Uji model menunjukkan bahwa model sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan *Chi-Square*, Probability, CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, RMSEA, CFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan dengan hasil baik, hal tersebut tampak pada berikut ini:

Tabel 1: Indeks Pengujian Kelayakan
Path Analysis SEM

Goodnes-of-fit index	Cut-Off-value	Hasil	Ket
X-Chi-square	21.02607	16,747	Baik
Probability	≥ 0,05	0,159	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,04	Baik
GFI	≥ 0,90	0,981	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,956	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,39	Baik
TLI	≥ 0,90	0,950	Baik
CFI	≥ 0,90	0,971	Baik

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengujian hipotesis berdasarkan perhitungan *Path Analysis Structural Equation Model* (SEM), maka model ini dapat diterima. Kemudian berdasarkan model fit dilakukan pengujian hipotesis melalui analisis *regression weights* berikut:

Tabel 2: Standardized Regression Weights

		Standar Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
PPK	<--- PEL	.246	.071	4.005	.000	Signifikan
DDP	<--- KR	.126	.061	2.000	.045	Signifikan
TK	<--- PEI	.179	.079	2.875	.004	Signifikan
KO	<--- DDP	.315	.052	5.314	.000	Signifikan
KO	<--- PPK	.164	.046	2.778	.005	Signifikan
KO	<--- TK	.129	.048	2.182	.029	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2012)

Berdasar Tabel 2, setiap variabel memiliki nilai *loadingfaktor* (koefisien) *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* > 2,0. Analisis atas koefisien jalur (*path coefficients*) dianalisis melalui signifikansi besaran *standardized regression weights* tampak bahwa semua jalur yang dianalisis menunjukkan adanya *causal relationship* yang signifikan, terlihat dari besarnya koefisien jalur (*estimate* dan *standardized estimate*) dengan nilai *Critical Ratio* > 2,0 atau tingkat signifikansi uji hipotesis yang lebih kecil dari 5%. Pembelajaran eksploratif berpengaruh terhadap keunggulan pengembangan produk baru dengan hasil nilai parameter $\beta = 0,246$, hasil tersebut mengindikasikan untuk meningkatkan keunggulan pengembangan produk baru dibangun dengan pembelajaran eksploratif. Selanjutnya keunggulan pengembangan produk baru berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan hasil nilai parameter $\beta = 0,164$, hasil tersebut mengindikasikan untuk meningkatkan kinerja organisasi dibangun dengan keunggulan pengembangan produk baru.

Pembelajaran eksploitatif berpengaruh terhadap keunggulan teknik kreatif berbasis efisiensi biaya dengan hasil nilai parameter $\beta = 0,179$, hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan keunggulan teknik kreatif berbasis efisiensi biaya dibangun dengan pembelajaran eksploitatif. Selanjutnya keunggulan teknik kreatif berbasis efisiensi biaya berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan menunjukkan hasil nilai parameter $\beta = 0,129$, hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi dibangun dengan keunggulan

teknik kreatif berbasis efisiensi biaya. Kreativitas inovasi berpengaruh terhadap keunggulan diferensiasi produk dengan hasil nilai parameter $\beta = 0,126$, hasil tersebut mengindikasikan untuk meningkatkan keunggulan diferensiasi produk dibangun dengan kreativitas inovasi. Selanjutnya keunggulan diferensiasi produk berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan menunjukkan hasil nilai parameter $\beta = 0,315$, hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi dibangun dengan keunggulan diferensiasi produk. Bentuk persamaan matematis model empirik sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{PPK} &= 0,246 \text{ PEL} \\ \text{Se}(\beta) &: (0,071) \\ \text{CR} &: (2 (4,005)) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{TK} &= 0,179 \text{ PEI} \\ \text{Se}(\beta) &: (0,079) \\ \text{CR} &: (2,875) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{DDP} &= 0,126 \text{ KR} \\ \text{Se}(\beta) &: (0,061) \\ \text{CR} &: (2,000) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KO} &= 0,164 \text{ PPK} + 0,129 \text{ TK} + 0,315 \text{ DDP} \\ \text{Se}(\beta) &: (0,046) \quad (0,048) \quad (0,052) \\ \text{CR} &: (2,778) \quad (2,182) \quad (5,314) \end{aligned}$$

Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara. Pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tak langsung. Dengan melihat hasil perhitungan dengan

menggunakan program AMOS seperti dalam Tabel 3 berikut ini :

Tabel 3: Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

	PENGARUH	PEI	KR	PEL	TK	DDP	PPK
TK	Langsung	.179	.000	.000	.000	.000	.000
	Tak Lsg	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Total	.179	.000	.000	.000	.000	.000
DDP	Langsung	.000	.126	.000	.000	.000	.000
	Tak Lsg	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Total	.000	.126	.000	.000	.000	.000
PPK	Langsung	.000	.000	.246	.000	.000	.000
	Tak Lsg	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Total	.000	.000	.246	.000	.000	.000
KO	Langsung	.000	.000	.000	.129	.315	.164
	Tak Lsg	.023	.040	.040	.000	.000	.000
	Total	.023	.040	.040	.129	.315	.164

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengaruh langsung terbesar keunggulan diferensiasi produk terhadap kinerja organisasi sebesar 0.315. Pengaruh tidak langsung terbesar kreativitas inovasi dan pembelajaran eksploitatif terhadap kinerja organisasi sebesar 0,040. Pengaruh total terbesar keunggulan diferensiasi produk terhadap kinerja organisasi sebesar 0.315. Hal ini berarti peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai dengan meningkatkan orientasi konsumen terhadap pengembangan produk kreatif; meningkatkan kreativitas kerja karyawan terhadap tanggung jawab tanggung jawab pada karyawan dan masyarakat, dan meningkatkan orientasi supplier terhadap teknik kreatif berbasis efisiensi biaya.

PENUTUP

Kesimpulan atas Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik beberapa kesimpulan atas hipotesis sebagai berikut: pembelajaran eksploratif berpengaruh positif terhadap keunggulan pengembangan produk baru

(H1), kreativitas inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan diferensiasi produk (H2), pembelajaran eksploitatif berpengaruh positif terhadap keunggulan teknik kreatif berbasis efisiensi biaya (H3). Selanjutnya, keunggulan pengembangan produk baru (H4), keunggulan teknik kreatif berbasis efisiensi biaya (H5), dan keunggulan diferensiasi produk (H6) berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja organisasi.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini berbasis pada *Resources Based Theory* dan *Organizational Learning*. Teori pembelajaran organisasional memberikan penjelasan tentang keunggulan pengembangan produk baru, keunggulan diferensiasi produk, dan keunggulan proses kreatif berorientasi biaya ke ranah *Resources Based Theory*, yaitu ranah kapabilitas dan orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik sebagai keunggulan bersaing pada suatu kinerja organisasi.

Temuan baru penelitian ini berhasil menjelaskan: *research gap* pengaruh orientasi pembelajaran organisasional dengan kinerja, dengan menjelaskan bahwa pembelajaran organisasional tidak secara otomatis akan meningkatkan kinerja, namun mendorong orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik, dan selanjutnya orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik mengarah pada pencapaian kinerja organisasi, mendukung hasil penelitian Hertenstein dan Platf (2000), Chaganti, Cook, dan Smeltz, (2002), Paladino (2007), Pinho (2007), Dibrell et al., (2008), Salavou (2005); konsep baru orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik, dan anteseden orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik yang mendukung hasil penelitian

Jansen et al., 2006), Lane (2006), Kim dan Wilemon (2007), Sitohang, S (2008), Salavou (2005), Lichtenthaller (2009).

Implikasi Manajerial

Berdasarkan pertanyaan terbuka maka dapat diberikan implikasi manajerial bahwa kinerja organisasi UKM dapat ditingkatkan dengan meningkatkan orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik dengan berbagai cara seperti meningkatkan proses pengembangan produk baru dengan mengasah kreatifitas, menggunakan teknik baru dengan cara memodifikasi dalam setiap produk, serta mengembangkan produk baru terbaik perusahaan; meningkatkan kreativitas inovasi dengan interaksi kelompok, pengaruh budaya dan nilai; serta meningkatkan proses produksi batik web malam, sistim batik sablon, sablon lilin, proses produksi IPAL untuk pengelolaan limbah, menggunakan teknologi baru untuk meningkatkan kualitas seperti pembuatan motif batik dengan komputer serta menggunakan teknologi baru untuk mempercepat proses produksi baru dengan tujuan efisiensi produk dan biaya seperti mesin pengering untuk mempercepat proses dan pencerahan warna.

Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian yang akan datang perlu ditambahkan variabel lain yang secara teoritis berpengaruh terhadap orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik dan kinerja organisasi, misalnya orientasi entrepreneur; dan obyek penelitian tidak hanya pada UKM saja tetapi diperluas pada Usaha Besar di Indonesia atau pada industri selain batik.

DAFTAR PUSTAKA

- Atuahene-Gima, Kwaku and Murray, Janet Y (2007), Exploratory And Exploitative Learning In New Product Development: A Social Capital Perspective On New Technology Ventures In China, *Journal of International Marketing*, Vol 15, 2
- Chang, S.C, Shiao-Wen Tein And Hsi-Ming Lee. (2012), Social Capital, Creativity And New Product Advantage: An Empirical Study, *International Journal Of Electronic Business Management*, Vol8. No.1. Pp.43-45.
- Chaganti, Radha; Cook, Ronald G; Smeltz, Wayne, J. (2002), Effects Of Styles, Strategies, And Systems On The Growth Of Small Businesses, *Journal Of Developmental Entrepreneurship*; Aug 2002; 7, 2; ABI/INFORM Global Pg. 175.
- Creusen, M. And Snelders, D. (2002), Product Appearance And Consumer Pleasure, In Green, W.S. And Jordan, P.W. (Eds), *Pleasure With Products: Beyond Usability*, Taylor & Francis, London, Pp. 69-75.
- Dibrell, Clay; Davis, Peter S dan Craig, Justin. (2008), Fueling Innovation Through Information Technology In Smes, *Journal Of Small Business Management*, 46,2, ABI/INFORM Global.
- Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah (2009), Katalog Dan Profil IKM Batik.
- Ferdinand, Augusty. (2003), Sustainable Competitive Advantage : Sebuah Eksplorasi Model Konseptual, *Research Paper Series No : 02 /Mark/2003*, BP UNDIP.
- Hair, Jr., Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, And William C.Black. (2009), *Multi-Variate Data Analysis With Readings*, Prentice-Hall International, INC, Englewood Cliffs, Newjersey.
- Hertenstein, Julie, H, And Platt, Marjorie, B. (2000), Performance Measures And Management Control In New Product Development, Northeastern University. IS 2000, *American Accounting Association Accounting Horizons*, Vol. 14, No. 3 Pp. 303-323.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., And Volberda, H. W. (2006), Managing Potential And Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?; *Academy Of Management Journal*, 48: 999-1015.
- Jimenz-Jimene, D., R.S. Valle, Adn M.H. Espallardo. (2008), Fostering Innovation, *European Journal Of Innovation Management*, Vol.44 No.3,Pp.389-412.
- Jordan, P.W. (2000), *Designing Pleasurable Products*, Taylor & Francis, London.
- Kim, Jongbae And Wilemon, David (2007), The Learning Organization As Facilitator Of Complex Npd Projects, *Creativity And Innovation Management*.
- Krauss, Stefanie, Frese, Michael; Friedrich, Christian; Unger, Jens M, (2005), Entrepreneurial Orientation: A Psychological of Success Among Southern African Small Business Owners, 2005, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (3)
- Lane, P. J., Koka, B., And Pathak, S. (2006),

- The Reification Of Absorptive Capacity: A Critical Review And Rejuvenation Of The Construct, *Academy Of Management Review*, 31: 833–863.
- Lichtenthaler, Ulrich. (2009), Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, And The Complementary Of Organizational Learning Processes, *Academy Of Management Journal*, Vol 52 No 4.822-946.
- Lopez, Susana Perez; Montes Peon, Jose Manuel Dan Vazquez Ordas, Jose Camilo. (2005), Organizational Learning As A Determining Factor In Business Performance, *The Learning Organisation*,12.
- Liao, S And Chi-Chuan Wu. (2009), The Relationship Among Knowledge Management Organizational Learning, And Organizational Performance, *International Journal Of Business And Management*, Vol.4 No.4.
- March, J. G. (1991), Exploration And Exploitation In Organizational Learning; *Organization Science*, 2: 71–87.
- Marsh, S. J., and Stock, G. N; (2006), Creating Dynamic Capability: The Role of Intertemporal Integration, Knowledge Retention, and Interpretation; *Journal of Product Innovation Management*, 23: 422–436.
- Mavondo, Felix,T; Chimhanzi, Jacqueline; Stewart, Jillian (2005), Learning Orientation And Market Orientation: Relationship With Innovation, Human Resource Practice And Performance, *European Journal Of Marketing*, Vol 39.No 11/12.pp.1235-1263
- Paladino, Angela (2007), Investigating The Drivers Of Innovation And New Product Success: A Comparison Of Strategic Orientations, *Product Innovation Management*, 24.
- Pinho, Jose, Carlos(2007), TQM And Performance In Small Medium Enterprises: The Mediating Effect Of Customer Orientation And Innovation, *International Journal Of Quality And Reliability Management*, Vol .25, No. 3.
- Prieto, I.M. and E. Revilla, (2006), Learning Capability And Business Performance: Anon-Financial And Financial Assessment, *The Learning Organization*, Vol.13. No.2, Pp. 166-185
- Salavou, Helen (2005), Do Customer And Technology Orientations Influence Product Innovativeness In Smes? Some New Evidence From Greece, *Journal Of Marketing Management*,21,307-338.
- Sitohang, S. (2008). Pengaruh Kreativitas Dan Trade Exhibition Terhadap Inovasi Berkelanjutan Dan Kinerja Pemasaran Sentra Industri Kecil Mebel Kayu Di Kabupaten Madiun, *Ekuitas*, Vol.12.No.3.
- Sekaran, Uma. (1992), *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, Second Edition, New York, Chichester Brisbane Toronto, Singapore, Jhon Willey & Sons, Inc.
- Song, X, Michael and Parry, M.E, (1997), A Cross National Comparative Study Of New Product Development Processes: Japan And The United States, *Journal Of Marketing*, Vol. 61, pp.1-18

Tjahjaningsih, E. (2012), Strategi Pengambilan Risiko Berinovasi Dan Peningkatan Kinerja Organisasi: Orientasi Keunggulan Teknik Kreatif Yang Spesifik, Disertasi.

LAMPIRAN

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	16	16.747	12	.159	1.396
Saturated model	28	.000	0		
Independence model	7	185.519	21	.000	8.834

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.051	.981	.956	.420
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.154	.787	.717	.591

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.910	.842	.973	.950	.971
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.571	.520	.555
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	4.747	.000	19.704
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	164.519	124.672	211.838

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.067	.019	.000	.079
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	.745	.661	.501	.851

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.040	.000	.081	.606
Independence model	.177	.154	.201	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	48.747	49.810	105.091	121.091
Saturated model	56.000	57.859	154.601	182.601
Independence model	199.519	199.984	224.169	231.169

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.196	.177	.256	.200
Saturated model	.225	.225	.225	.232
Independence model	.801	.641	.991	.803

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	313	390
Independence model	44	53

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.040	.000	.081	.606
Independence model	.177	.154	.201	.000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	48.747	49.810	105.091	121.091
Saturated model	56.000	57.859	154.601	182.601
Independence model	199.519	199.984	224.169	231.169

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.196	.177	.256	.200
Saturated model	.225	.225	.225	.232
Independence model	.801	.641	.991	.803

HOELTER

Model	HOELTER	
	.05	.01
Default model	313	390
Independence model	44	53