

INOVASI DAN ASET STRATEJIK DALAM PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN: MODEL EMPIRIK TERINTEGRASI BERJENJANG PADA INDUSTRI FARMASI DI INDONESIA.

Syuhada Sufian

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Abstrak

Penelitian empirik yang berkaitan dengan inovasi dan aset strategik, masih relative jarang dilakukan di Negara berkembang. Penelitian ini bertujuan untuk membangun model peningkatan kualitas aset strategik dan inovasi secara terintegrasi berjenjang dalam peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian menggunakan model *two step approach sequential equation modelling* dengan responden manager papan atas sebanyak 121 perusahaan farmasi di Indonesia. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja perusahaan diperoleh terutama dari pengembangan kualitas aset stretejik yang didukung oleh pengembangan strategi inovasi. Pengembangan aset strategik dilakukan dengan peningkatan proses pembelajaran organisasional internal dan proses pembelajaran eksternal. Proses pembelajaran organisasional eksternal dipengaruhi oleh kualitas aliansi strategik yang didukung oleh budaya orientasi pasar. Proses pembelajaran organisasional eksternal ini belum banyak berperan dalam peningkatan inovasi yang berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.

Kata-kata kunci : Aset strategik, aliansi strategik, inovasi, pembelajaran organisasional, budaya orientasi pasar, *two step approach sequential equation modelling*

PENDAHULUAN

Di negara maju, riset tentang inovasi telah dilakukan oleh banyak peneliti, namun di negara berkembang riset tentang inovasi tersebut masih relatif sedikit (Furley and Hult, 1998). Di negara berkembang atau di negara *transitional economi* (ekonomi transisi), minat inovasi *strongly conditioned by national* atau *regional contex*, proposisi semacam ini tentu berbeda dengan proposisi minat inovasi di negara maju yang tidak banyak bergantung pada *national* atau *regional contex*. Perbedaan proposisi semacam ini merupakan pokok bahasan yang menarik untuk dilakukan penelitian replikasi. Topik penellitian semacam ini juga disampaikan oleh L Muller dan Sreeko Gole (2002) yang menyatakan perlunya penelitian inovasi dan kewiraswastaan dilakukan di negara yang sedang berkembang. Kecepatan dalam melakukan pengembangan dan peluncuran produk baru akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk itu manager harus melakukan Inovasi baik secara radikal maupun bertahap (*incremental*). Proses Inovasi ini dilakukan dengan membentuk tim riset dan pengembangan inovasi yang didukung Iingkungan Internal yang cukup memadai. Studi yang berkaitan

dengan inovasi dilakukan di China; Li dan Gima (2001) meneliti pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja teknologi baru. Studi ini dilakukan karena banyak studi tentang implementasi strategi inovasi yang hasilnya tidak konsisten. Studi yang dilakukan oleh Chandler dan Hanks (1994) dalam Li et al., (2001) mengemukakan adanya korelasi negatif antara strategi inovasi dalam teknologi dengan kinerja perusahaan. Akan tetapi justru studi lain mengatakan adanya korelasi positif antara strategi inovasi dengan kinerja perusahaan (Cappon, Farley dan Hoenig, 1990 dalam Haiyang Li et al., 2001). Studi Haiyang Li et al., (2001) ini dilakukan di Beijing pada sentra industri berteknologi cukup tinggi. Pada sentra industri tersebut terjadi aliansi strategik antarperusahaan dalam masalah kerjasama riset pengembangan. Hasil penelitian menunjukkan adanya kesamaan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cappon, et al., (1990) yang menggunakan analisis regresi dan analisis korelasi. Hasil penelitian mereka menunjukkan pengaruh positif antara strategi inovasi yang dilakukan terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian hasil penelitiannya berseberangan dengan penelitiannya Chandler dan Hanks (1994).

Penelitian tentang inovasi, pembelajaran organisasional, *portfolio* aset strategik dan kinerja perusahaan banyak yang mengkalitkan dengan lingkungan. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan adanya keragaman dalam hasil penelitian. Studi yang dilakukan Haiyang Li di China tentang pengaruh lingkungan terhadap hubungan kausalitas antara inovasi dan kinerja berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Song Di Jepang (1997) dan Bryan Lukas et al., di Amerika Serikat (2000). Perbedaan hasil penelitian disebabkan faktor lingkungan yang berperan sebagai variabel moderasi (Li et al., 2001).

Berdasarkan *research gap* tersebut maka penelitian tentang pengembangan inovasi dan aset strategik untuk meningkatkan kinerja perusahaan Farmasi di Indonesia sangat menarik. Tujuan penelitian ini adalah membangun model penelitian pengembangan aset strategik dan inovasi dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan farmasi di Indonesia yang lebih membunil.

2. Telaah pustaka dan pengembangan Model Empirik Kualitas Aliansi, Aset Strategik dan Pembelajaran Organisasional

Penelitian di bidang farmasi dilakukan oleh Rothaermel Frank T. dan Deeds David L., (2004) yang meneliti sebanyak 889 *strategic alliance* yang dibagi menjadi dua kelompok aliansi yaitu *exploitative alliance* dan *explorative alliance*. Dengan menggunakan *Two Stage Linier Regrresion* Rothaermel et al., (2004) menyimpulkan bahwa jumlah *strategic alliance* dalam industri farmasi yang dilakukan mempengaruhi secara positif terhadap pengembangan produk melalui akumulasi kapabilitas dan kompetensi. Di samping itu, Rothaermel et al., (2004) menyatakan bahwa aliansi yang berkaitan dengan penemuan produk baru (*Explorative alliances*) ternyata tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap pengembangan produk. Di bagian lain aliansi yang berkaitan dengan usaha eksploitasi produk yang telah ada (*exploitative alliances*) ternyata mempengaruhi pengembangan produk secara negatif. Hal ini kemungkinan sekali berkaitan dengan hasil penelitiannya Helena Yli Renco, et al., (2001) yang menyatakan bahwa kalau *strategic alliance* sudah terlalu banyak dilakukan, maka proses pembelajaran organisasional menjadi terhambat dan efek negatif dari aliansi strategik yang berupa *cheating*, *holdup* dan *moral hazard* muncul dalam allansi tersebut, sehingga proses pertumbuhan akumulasi ilmu, pengetahuan dan kapabilitas menjadi menurun.

Penelitian Gary Hamel (1991) yang berkaitan dengan orientasi *buyer seller relationship* jangka panjang, *trust* dan *dependency* menemukan adanya *asymmetri* persepsi dalam *relationship*. Penelitian semacam ini juga dilakukan oleh Sankar Ganesan (1994), juga menemukan *asymmetry* persepsi *buyer* dan *seller* terhadap orientasi pasar jangka panjang dan *trust* dalam aliansi. Hasil penelitian Sankar Ganesan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Christlne Steinman dan kawan-kawan pada tahun 1999 tentang *gap* orientasi pasar dari *perspective seller dan customer*. Oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas *relationship* diperlukan penyesuaian bersama (*joint adjustment*) melalui *equally collaborative membrane* terhadap perbedaan persepsi tersebut. Dengan penyesuaian bersama ini, kegiatan pembelajaran organisasional akan berjalan

dengan baik (Crossan et al., 2003)

Penelitian yang dilakukan pada millinium 2000 tepatnya pada tahun 2001 yang dilakukan oleh MB Sarkar, Echambadi dan JS Harison menemukan bahwa *alliance proactiveness, Perceived market dynamism, dan perceived competitive dynamism* mempengaruhi kinerja pasar dengan ukuran perusahaan (*size*) sebagai variabel moderasi. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tom Duncan dan Sandra E Moriarty (1999) yang menyatakan bahwa komunikasi dua arah yang aktif dalam dinamika persaingan diperlukan, untuk meningkatkan kualitas *relationship* untuk meningkatkan kinerja pasar.

Peneliti-peneliti lain menyatakan bahwa dengan aliansi strategik pembelajaran kemampuan pasar dan teknologi dapat diakomodasikan dengan baik, sehingga dapat membantu pengembangan produk (Hamel et al., 1989; Ohmae, 1989). Dalam aliansi strategik ditemukan adanya keuntungan yang diperoleh dengan adanya *sharing* riset dan pengembangan (R&D) dan pembiayaan (Sakakibara, 1997). Hal ini terjadi karena perusahaan dapat menggunakan sumber daya perusahaan lain yang belum digunakan (*untapped resources*) karena adanya spesialisasi yang merupakan implementasi dari Teori Ricardo.

Akses teknologi akan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam memberikan fasilitas pengembangan produk (Miles and Snow, 1978). Akses teknologi ini akan mudah dilakukan dalam suatu kerangka kerja sama dalam aliansi. Dalam aliansi strategik akan terjadi pertukaran ilmu pengetahuan, teknologi dan kapabilitas melalui proses pembelajaran organisasional. Perluasan kapabilitas memori organisasional yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi tentu akan menghasilkan kreativitas inovasi, sehingga diperoleh *novelty* produk. (Schumpeter, 1942).

Pada tahun 2002 Stevan Thomke dan Walter Kuemmerle melakukan riset empirik terhadap akumulasi aset di industri farmasi. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Selznick (1957) dan Edith Penrose (1959), kedua peneliti melakukan penelitian yang bersifat *explorative* untuk menguji secara empiris karya edith Penrose dan Selznick tersebut. Hasil

penelitian Thomke dan Kuemerle menyimpulkan bahwa *sustainable competitive advantage* dapat diperoleh melalui peningkatan akumulasi ilmu pengetahuan dan kompetensi untuk melakukan perbaikan operasi melalui inovasi seperti yang telah disimpulkan oleh peneliti Chandler, (1962); Nelson dan Winter, (1982); Wernevelt, (1984); Barney, (1986); Amit dan Schoemaker, 1993. Untuk meningkatkan akumulasi ilmu pengetahuan tersebut diperlukan perpustakaan dan laboratorium kimia. Besarnya perpustakaan kimia tersebut diukur dengan jumlah senyawa yang ada dalam perpustakaan. Sedangkan besarnya laboratorium diukur dengan jumlah publikasi ilmiah obat baru dan banyaknya test klinis yang dilakukan dengan melibatkan berbagai badan pengawasan obat untuk memperoleh ijin peredaran obat. Hasil penelitian Thomke dan Kuemmerle (2002) juga menyatakan bahwa perusahaan besar akan lebih cepat dalam akses ilmu pengetahuan melalui peningkatan ukuran kepustakaan yang dikombinasikan dengan riset dan pengembangan, sedangkan perusahaan kecil sangat terbatas dalam akses ilmu pengetahuan tersebut. Hal ini disebabkan dukungan keuangan dan sumber daya yang lain yang dimiliki oleh perusahaan kecil sangat terbatas. Namun industri kecil farmasi mempunyai kelebihan dalam implementasi pemasaran strategik. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian Chandler (1990), Miles dan Snow (1978), Teece (1977), Kotabe (1995) Szulansky (1996), Thomke dan Kuemerle (2002), Rothaermel dan Deeds (2004) dan hasil penelitian yang lain, maka penelitian ini mengajukan Hipotesis 1 berikut ini :

Hipotesis 1

Kualitas aliansi strategik berpengaruh positif terhadap kualitas aset strategik yang dimiliki perusahaan.

Kualitas aliansi strategik mempengaruhi kualitas asset, kualitas aliansi strategik tersebut juga mempengaruhi proses transfer pengetahuan dan teknologi serta mempengaruhi proses *sharing equity* dan kompetensi. Semakin transparan, semakin besar komitmen terhadap tujuan aliansi, dan saling mengisi kekurangan masing-masing *partner* akan mempengaruhi proses pembelajaran organisasional.

Pembelajaran organisasional terjadi karena adanya perbedaan kapabilitas, informasi dan teknologi antar perusahaan. Kondisi ini memotivasi perusahaan untuk melakukan internalisasi kapabilitas, ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada di lingkungan perusahaan. Cara yang dipakai untuk melakukan internalisasi dengan melakukan kerja sama dalam sebuah jejaring dan dengan melakukan proses pembelajaran organisasional. Faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan pembelajaran organisasional ini menurut Hamel (1991) ada tiga faktor. Faktor yang pertama adalah keinginan bekerja bersama (*collaborative intent*) yang merupakan hasrat belajar untuk mengadakan internalisasi kapabilitas, ilmu pengetahuan dan teknologi *partner*. Besarnya keinginan bekerja sama ini sangat dipengaruhi oleh *competitive posture* yang berkaitan dengan budaya orientasi pasar, posisi relatif sumber daya yang dimiliki korporasi, *capacity pay off* yang diharapkan untuk mengexploitasi kemampuan dan ketrampilan bisnis dan *perspective power* dari partner. Faktor kedua adalah transparansi dalam area pembelajaran. Beberapa partner lebih terbuka dalam proses belajar dibandingkan dengan partner yang lain. Beberapa partner yang lain menghendaki lebih tertutup (*protective*) agar kapabilitas yang dimiliki tidak diinternalisasi oleh partner. Semakin tinggi tingkat *unfairness* dalam *learning* maka besar kemungkinannya kegagalan dalam proses pembelajaran akan terjadi. Faktor yang ketiga adalah *receptivity* daya absorpsi *partner* terhadap *process* dan *content learning*. Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat *receptivity* antara lain *sense of confidence*, *size-skills gap with industry leader*. Dalam aliansi diperlukan *equally collaborative membrane* untuk mengetahui aliran sumber daya yang dipertukarkan, sehingga akan diperoleh alur perluasan dan penyebaran memori organisasional (Christine Moormam et al., 1997).

Perkembangan studi aliansi pada akhir-akhir ini sangat signifikan. Motivasi untuk melakukan penelitian ini antara lain karena peranan aliansi yang semakin menentukan dalam strategi korporasi untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk mendapatkan target keunggulan kompetitif ini diperlukan daya dukung yang berupa

resource, capability dan competency. Daya dukung ini akan diperoleh lewat interaksi dengan perusahaan lain dalam proses asimilasi, akuisisi dan pemberdayaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Proses *organizational learning* yang diperoleh dari aliansi strategik maupun yang diperoleh dari pengalaman internal akan mempercepat proses inovasi yang kemudian akan memberikan fasilitas dalam pengembangan produk (Schroeder et al., 2002).

Pertukaran sumber daya dan *sharing technology* untuk membantu *partner* dalam kerja sama merupakan tantangan besar dalam aliansi. Kondisi semacam ini dikemukakan juga oleh Barney (2002) yang menyatakan ancaman dari kesuksesan suatu aliansi adalah *adverse selection, moral hazard dan holdup*. *Adverse selection* berkaitan dengan *cheating* dimana *partner* membawa sumber daya yang mempunyai potensi sukar atau sangat mahal untuk ditranplantasikan (dicangkok) oleh *partner*. *Moral hazard* berkaitan dengan *partner* membawa sumber daya dengan kualitas rendah, sedangkan *holdup* terjadi jika *partner* mengeksploitasi investasi yang dilakukan oleh *partner* lain. Hal yang sama dapat terjadi pada proses *sharing* ilmu pengetahuan dan teknologi dalam membantu peningkatan kapabilitas dan ilmu pengetahuan dari *partner*. Oleh karena itu, proses *sharing* dan pertukaran teknologi cenderung untuk dibatasi dengan persetujuan yang sifatnya formal atau proses *sharing* aktivitas dan pertukaran dengan berskalanya kecil. Transfer ilmu pengetahuan maupun transfer teknologi akan mempunyai implikasi manajerial yang sangat *fundamental* dalam kolaborasi. Transfer dan integrasi *technical knowledge* dapat juga dilakukan dengan kunjungan kerja personel atau pertemuan, sehingga terjadi komunikasi terbatas (Hippel, 1988; Nishi Guchi, 1994). Pertukaran teknologi cakupannya lebih luas dan melibatkan prinsip-prinsip manajemen papan atas (*high level management principle*) jika dibandingkan pertukaran ilmu pengetahuan. (Rossenberg, 1982; Collis, 1991). Pertukaran teknologi melibatkan aspek strategik dan memerlukan *extensive dan dedicative coordination* yang tidak hanya sekedar kunjungan personel saja. Pertukaran-pertukaran semacam ini akan mengakibatkan biaya dan resiko yang besar (Teece, 1977; Szulansky, 1996); Kotabe (1995).

Mereka menyatakan bahwa lebih banyak terjadi pertukaran teknologi (*technicaogy exchange*) dalam kolaborasi akan mempengaruhi proses *improvement* dan inovasi dalam waktu 2 – 3 tahun melalui pembelajaran organisasional.

Pengetahuan pasar yang dimiliki perusahaan merupakan sumber daya atau kompetensi yang sukar untuk dimiliki dan ditransplantasi oleh perusahaan lain (Edith Penrose, 1959). Pada tahun 2001 Helena Yli Renko dan kawan-kawan meneliti *Social Capital* dan *Acquisition Knowledge* dalam kaitannya dengan karya seminal Edith Penrose tersebut diatas. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan akumulasi pengetahuan diperlukan *social interaction*, *quality relationship* dan *Customer network ties*. *Social interaction* merupakan proses *organizational learning* dimana individu, kelompok dan organisasi melakukan *environmental scanning* untuk memperoleh *knowledge* atau *capability*. Hasil proses belajar ini akan besar pengaruhnya terhadap pengembangan produk dan penciptaan keunikan teknologi (*technological distinctiveness*). Dengan proses ini diharapkan akan meningkatkan efisiensi biaya melalui perluasan *scale* dan *scope* operasi. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian Kotabe (1995), Teece (1977), Barney (2002), Renco et al., (2001), penelitian ini mengajukan Hipotesis 2 berikut ini:

Hipotesis 2

Kualitas aliansi berpengaruh positif terhadap proses pembelajaran organisasional eksternal yang dilakukan perusahaan.

Orientasi Pasar dan Pembelajaran Organisasional

Orientasi terhadap trend persaingan yang terjadi dipasar, orientasi terhadap kebutuhan pelanggan dan trend industri serta orientasi terhadap kegiatan yang dilakukan pesaing akan mendorong perusahaan memperbaiki proses pembelajaran organisasional eksternal. Dengan proses ini perusahaan akan mempunyai keunggulan kompetitif melalui peningkatan perbaikan kemampuan pasar dan kemampuan dibidang sumber daya, kapabilitas dan kompetensi dalam industri.

Penelitian berkaitan dengan kultur orientasi pasar dan inovasi dilakukan oleh Jin K Han, Namwoon Kim

dan Rajendra K Sri vastava (1998) melanjutkan penelitian yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1995) serta Kohli dan Jaworski (1993). Mereka berpendapat bahwa inovasi merupakan variabel *mediator* yang menghubungkan orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian Jin K Han et al., (1998) ini sejalan dengan pendapat Deshpande, Farley dan Webster (1993), mereka menemukan bahwa budaya orientasi pasar berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan orientasi pasar mendorong implementasi konsep pemasaran yang dijalankan perusahaan berorientasi *forward looking* atau mendorong untuk berorientasi jangka panjang. Di samping itu Jin Kan Han, et al., (1988) menghubungkan orientasi pesaing berkorelasi dengan inovasi. Jin Kan Han, et al., (1998) berpendapat bahwa kegiatan *marketing intelligence* terhadap pesaing perusahaan akan dapat mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan perusahaan, sehingga budaya orientasi pasar akan memberikan motivasi untuk melakukan pembelajaran organisasional yang kemudian akan menghasilkan peningkatan kualitas aset strategik dan pengembangan inovasi.

Koordinasi lintas fungsi menduduki urutan ketiga setelah kemampuan merespon kebutuhan pelanggan dan strategi pesaing dari indikator-indikator budaya orientasi pasar (Narver dan Slater, 1995). Agar konsep-konsep pemasaran yang dianut perusahaan dapat berjalan efektif, maka diperlukan kordinasi antar fungsi. Pelaksanaan konsep *market intelligence* tidak cukup untuk memperoleh efektivitas implementasi konsep pemasaran tersebut tanpa didukung adanya kordinasi lintas fungsi. Dengan adanya kordinasi antar fungsi akan terjadi rutinisasi penyebaran memori organisasional yang akan menciptakan kreativitas dan inovasi (Argyris, 1982)

Perkembangan orientasi pasar telah diteliti oleh Narver dan Slater tahun (1994). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa market orientation akan meningkatkan *return on aset* dan pertumbuhan pasar. Kemudian kedua peneliti melakukan penelitian kembali terhadap pengaruh orientasi pasar terhadap tingkat *profitability* pada tahun 1995 (Narver dan Fisher, 1997). Hasil penelitiannya menyatakan bahwa untuk meningkatkan *profitability* diperlukan peningkatan komitmen orientasi pasar. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hubert

Catignon, et al., (1997). Mereka menyimpulkan bahwa orientasi pasar yang kuat akan mendorong perusahaan melakukan inovasi produk agar dapat memperoleh keunggulan kompetitif. Perusahaan yang mempunyai budaya orientasi pasar yang kuat akan mendorong peningkatan budaya orientasi teknologi.

Hasil penelitian yang mendukung Hubert Catignon, et al., (1997) dilakukan oleh Jin Khan Namwoon Kim dan Rajendra K Srivastawa (1998). Peneliti-peneliti ini mengemukakan bahwa inovasi teknis dan administrasi yang didukung budaya orientasi pasar akan meningkatkan kinerja perusahaan. Pendapat Narver dan Slater tersebut diatas sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Bernard J. Jaworski dan Ajay K. Kohli (1993) yang menyatakan bahwa budaya orientasi pasar akan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu peranan manajemen *market base reward system* sangat penting dalam penciptaan budaya orientasi pasar. Pendapat ini agak bertentangan dengan pendapat Day dan Wenley (1988) dalam Jaworski dan Kohli (1993) yang menyatakan bahwa orientasi pasar hanyalah sebagai kegiatan transaksional bukan budaya yang harus diciptakan, sehingga tidak berkaitan dengan manajemen *market base reward system*. Budaya orientasi pasar tersebut menurut Jawoski et al., (1993) dapat dibangun melalui *relationship* dengan pelanggan kunci seperti rumah sakit dan dokter dalam industri Farmasi. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut di atas perlu dilakukan pengujian secara empirik, yang berkaitan dengan budaya orientasi pasar.

Penelitian lain dilakukan oleh Mark Farrel (2000) dalam pengembangan budaya orientasi pasar dan pembelajaran organisasional. Mark Farrel dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya orientasi pasar akan mendorong perusahaan untuk melakukan riset pasar dalam peningkatan kapabilitas pengetahuan pelanggan dan mendorong melakukan penyebaran informasi lintas fungsi untuk menciptakan nilai ekonomi yang dapat diterima pasar. Dengan riset pasar tersebut akan dihasilkan pengembangan produk. Pengembangan produk akan menghasilkan *inovasi line extension* (produk baru), *me too product* (imitasi product baru) dan *new to the world* (pasar dan produk baru). Kegiatan pembelajaran organisasional sangat

dipengaruhi oleh perilaku manajemen puncak. Perilaku manajemen puncak akan memotivasi rutinisasi kegiatan pembelajaran organisasional menjadi budaya dalam organisasi. Kemudian Farrel menyatakan bahwa untuk memperoleh kinerja unggul, harus dilakukan peningkatan budaya kegiatan pembelajaran organisasional yang meliputi *adaptive* dan *generative learning*. Hasil penelitian Farrel ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mic Song et al., (1999) yang menyatakan adanya pengaruh *cross functional coordinating* yang dibangun dari budaya orientasi pasar terhadap *portofolio* sumber daya. Berdasarkan *state of the art* penelitian-penelitian terdahulu maka penelitian ini mengajukan Hipotesis 3 berikut ini.

Hipotesis 3

Budaya orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kegiatan pembelajaran organisasional eksternal.

Pembelajaran Organisasional Dan Aset Strategik Menurut Chandler (1990), perusahaan yang melakukan proses belajar secara berlanjut dan dinamis akan sukses memperoleh *competitive advantages* sumber daya maupun kompetensi. Dengan proses pembelajaran dalam aliansi strategik akan dapat dieksploitasi *economic scale* dan *scope* melalui inovasi. Menindak lanjuti karya monumental Chandler (1990) ini, Gary Hamel (1991) melakukan penelitian tentang aliansi strategik yang berskala internasional. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa kolaborasi menciptakan beberapa keuntungan terutama yang berkaitan dengan peluang (*opportunity*) dalam internalisasi pengembangan kompetensi dan ketrampilan (*skills*) dari *partner* untuk memperbaiki posisi persaingan dalam pasar.

Lingkungan internal yang dinamis dapat diciptakan melalui aliansi strategik untuk memberikan fasilitas pembelajaran organisasional (Porter, 1991). Dalam lingkungan internal dinamis akan meningkatkan kemampuan *marketing strategy*, dan *manufacturing strategy* yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kemampuan kapabilitas *manufacturing* merupakan kemampuan yang berkaitan dengan proses operasi yang didukung oleh kemampuan teknologi yang

dikuasai. Berdasarkan teori Chandler (1990) dan Gary Hamel (1991) serta hasil penelitiannya Roger Chen dan Mingfang Le, 1999 diajukan Hipotesis 4 berikut ini

Hipotesis 4 **Pembelajaran organisasional internal berpengaruh positif terhadap kualitas *portofolio* aset strategik yang dimiliki perusahaan**

Kapabilitas fungsional dapat diperoleh melalui proses pertukaran pengalaman fungsional, pengetahuan dan teknologi dalam suatu aliansi. Pengalaman dalam *manufacturing* akan ditekankan pada aspek pengembangan *new product development*. Sedangkan pengalaman dibidang *marketing* ditekankan pada pengembangan *product* yang sudah ada agar memperoleh keunggulan yang berkelanjutan melalui proses *improvement* (Roger Chen dan Mingfang Le, 1999). Pendapat hasil penelitian ini didukung oleh studi empiris yang dilakukan oleh Masaaki Kotabe, Xafiar Martin dan Hiroshi Domoto (2003) yang mengatakan semakin intensif *technical exchange* dengan *outsider* akan memperbaiki kinerja perusahaan. Akan tetapi pertukaran ilmu pengetahuan tanpa diikuti pertukaran teknologi pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan yang beraliansi. Penelitian ini senada dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh G Hamel (1991) yang menyatakan pertukaran ilmu pengetahuan saja belum mampu mempengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas diajukan Hipotesis 5

Hipotesis 5 **Pembelajaran organisasional eksternal berpengaruh positif terhadap kualitas *portofolio* aset strategik yang dimiliki perusahaan**

Aset Strategik, Inovasi dan Kinerja Perusahaan Penelitian Cristine Moorman dan A Sminer (1997) meneliti pengaruh *organizational memory* terhadap pengembangan produk baru dan kreativitas. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *knowledge* sangat berperan dalam mendongkrak pengembangan produk baru (*leveraging new product development*). Roger Chen

dan Ming Fang Lee (1999) juga melanjutkan penelitian yang dilakukan oleh Cristine Moorman et al., (1997) dengan hasil penelitian bahwa *content learning* dalam aspek teknologi berpengaruh secara positif terhadap pengembangan produk. Akan tetapi *content learning* dalam bidang *marketing* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan produk baru. *Technology* merupakan sarana pengembangan produk (*vehical product development*) dan cara yang digunakan dalam akses *technology* diperlukan *mode technological partnering* (John Hagedoorn dan Rajnesesh Narula, 1995). Hasil penelitian yang sama dengan Cristine Moorman dan A Sminer (1997) dilakukan oleh Raphael Amit dan Zott Cristtoph (2001) yang meneliti pengaruh aset yang berupa teknologi terhadap *new wealth creativity*. Hasil penelitian mereka menyimpulkan bahwa faktor efisiensi, aset complementaritas dan *novelty* mempengaruhi secara signifikan terhadap *new wealth creativity*. Berdasarkan hasil-hasil penelitian di atas maka penelitian ini mengajukan hipotesis 6 berikut ini.

Hipotesis 6 **Kualitas aset strategik berpengaruh positif terhadap strategi inovasi yang dilakukan perusahaan.**

Penelitian yang telah lebih dulu dilakukan oleh Eisenhardt dan Tabrizi (1975) membuktikan bahwa *experimental strategy* mempercepat pengembangan produk baru yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas dan kompetensi *experimental strategy* sangat didukung proses *organizational learning* yang dilakukan perusahaan. *Organizational learning* dapat diperoleh dari pengalaman belajar dalam perusahaan maupun pengalaman yang berasal dari proses kerja sama antar fungsi.

Hasil studi aliansi yang dilakukan oleh MB Sarkar, Raj Echambadi dan Jeffry S Harrison (2001) mendukung studi yang dilakukan oleh Eisenhardt dan kawan-kawan. Mereka telah memperoleh temuan bahwa perusahaan yang sangat *instense* dan *proactive* dalam aliansi memperoleh keuntungan dalam keunggulan *market base* untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Helena

Yli Renco et al (2001), Erkko Autio dan Harry J Sapiensa (2001) juga mendukung penelitian yang telah dilakukan Sankar MB et al., (2001). Peneliti-peneliti tersebut melakukan studi tentang modal sosial, internalisasi pengetahuan dan teknologi dan eksploitasinya melalui proses *organizational learning*. Hasil penelitian yang diperoleh menyatakan bahwa proses pembelajaran organisasional berpengaruh secara positif terhadap pengembangan produk baru.

Portofolio sumber daya merupakan *antecedence* proses inovasi. Proses inovasi tersebut diperoleh dari hasil kerja entrepreneur dengan menggunakan *prospector strategy* melalui *scanning environmental* dan *long range planning* untuk mengidentifikasi peluang (Miles and Snow, 1978). Sejalan dengan pemikiran Chandler (1990) yang berkaitan dengan pembelajaran organisasional, *economic of scale* dan *scope*, *prospector strategy* dalam penelitian Miles dan Snow (1978) cenderung untuk melakukan *heavy investment* dalam *research and development*, begitu juga *heavy investment* dilakukan dalam mengimplementasikan konsep *marketing* (Hambrick, 1983 dalam Jill Kickul and Lisa K Gundry, 2002). *Prospector strategy* akan menggunakan *portofolio sumber daya* untuk *creating change* dalam menempatkan kekuatan posisi pasar melalui inovasi. *Prospector strategy* menggunakan *portofolio sumber daya* ini juga digunakan untuk mengembangkan teknologi, proses operasi dan riset pasar untuk memperoleh produk baru. Dengan mengintegrasikan ide-ide baru (*novel idea*) dengan hasil pembelajaran organisasional internal, *prospector strategy* melakukan *market dan technological disruption* untuk meningkatkan *barrier to entry* dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian di industri farmasi yang telah dilakukan oleh FT Rothaermel et al., (2004) juga menyimpulkan bahwa pengembangan produk melalui inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan *indicator financial indeks dari return on equity* (ROE). Sedangkan pengembangan produk diukur dengan *indicator kinerja jumlah produk baru* yang dimiliki perusahaan.

Process adaptasi melalui proses pembelajaran organisasional terhadap lingkungan yang cepat berubah masih merupakan *pivotal strategic*

***competency* untuk kebanyakan organisasi perusahaan (Eisenhardt, 1995).** Proses adaptasi tersebut dapat mempercepat proses inovasi. Dengan adanya pembelajaran organisasional yang lebih intensif maka proses inovasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Vesev (1991) dalam Eisenhardt (1995) menyatakan bahwa perusahaan yang terlambat masuk dalam pasar enam bulan dari rencana akan menderita kerugian 33 % jika dibandingkan perusahaan tersebut masuk dalam pasar tepat waktu. Di sisi lain perusahaan yang masuk dalam pasar *on time* atau 50 % lebih cepat dari rencana hanya mengurangi profit 4 %. Bagaimana perusahaan dapat mempercepat pengembangan produk merupakan topik penelitian menarik dalam kebijakan inovasi (Eisenhardt, 1995). Berdasarkan penelitian terdahulu dan *state of the artnya* penelitian ini mengajukan Hipotesis 6 berikut ini.

Hipotesis 7

Semakin baik pembelajaran organisasional eksternal yang dilakukan perusahaan semakin meningkat pula kualitas strategi inovasi perusahaan.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian Baker dan Sinkula (1999) dan penelitian dan Deeds (2004) dapat disimpulkan bahwa strategi inovasi dipengaruhi oleh adanya aset strategik yang dipadukan dengan pembelajaran organisasional yang bersifat eksternal dan internal. Dalam penelitian tersebut dinyatakan juga bahwa strategi inovasi memperbaiki kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hao Ma (2000), yang menyatakan bahwa pembelajaran internal berkaitan dengan peningkatan kapabilitas internal yang berkaitan dengan kompetensi di bidang marketing dan operasi dalam kerja sama antarfungsi. Sedangkan pembelajaran organisasional yang bersifat eksternal menitik beratkan pada pengembangan produk baru melalui inovasi.

Pada tahun 2001 Haiyang Li et al., melakukan penelitian strategi inovasi di kawasan industri di China. Hasil penelitiannya menyatakan ada pengaruh kontingensi dari lingkungan yang *turbulence* terhadap hubungan antara strategi inovasi dengan kinerja perusahaan dari *venture* teknologi baru. Secara rinci penelitian ini membuktikan adanya pengaruh langsung

strategi inovasi terhadap kinerja ventura teknologi baru dengan arah positif. Di samping itu penelitian ini juga membuktikan adanya pengaruh langsung dengan arah negatif dari lingkungan yang *turbulence* terhadap kinerja ventura teknologi baru tersebut, dan pengaruh dukungan institusi dan allansi stratejik terhadap kinerja ventura teknologi baru tidak di ketemukan.

Berdasarkan hasil penelitian Rothaermel et al., (2004); Baker, et al., (1999); Hao Ma, (2000) dan hasil penelitian Haiyang Li et al., (2001), penelitian ini mengajukan Hipotesis 8 berikut ini.

Hipotesis 8

Strategi Inovasi yang dilakukan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Perbedaan kinerja perusahaan disebabkan adanya heterogenitas sumber daya yang dimiliki perusahaan (Catherine R Corner, 1991). Rumelt (1974) juga menyatakan posisi keunggulan kompetitif dalam persaingan ditentukan oleh keunikan portofolio aset yang dibangun melalui aliansi stratejik. Dengan aliansi stratejik ini akan dapat dieksploitasi *economic scale* dan *scope* melalui proses pembelajaran organisasional. Kinerja unggul yang diperoleh dari *economic scale* dan *scope* membutuhkan investasi pembangunan aset untuk pengembangan produk dan proses baru. Investasi dalam pemasaran *specific-product*, investasi dalam distribusi dan jaringan pemasok dapat meningkatkan kinerja pasar. Untuk pelaksanaan kegiatan tersebut diperlukan manajer yang mempunyai kemampuan supervisi, koordinasi serta kemampuan mengalokasikan sumber daya perusahaan. Keunggulan kompetitif yang diperoleh dari *portofolio* sumber daya unik dapat menghasilkan efek sinergi dalam bisnis Andreas Pyca (2001). Menurut Andreas Pyca (2001), *portofolio* aset merupakan *corner stone* dalam pengembangan peningkatan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rumelt (1974), Corner (1991), Andreas Pyca (2001), penelitian ini mengajukan Hipotesis 8 berikut ini :

Hipotesis 9

Kualitas aset stratejik yang dimiliki perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Jaworski dan Kohli (1993) budaya orientasi pasar dapat memotivasi peningkatan kinerja perusahaan melalui penciptaan nilai ekonomi bagi pelanggan dan memotivasi komitmen dan tanggung jawab bagi karyawan untuk bekerja sama dalam penciptaan nilai ekonomi tersebut. Sesuai dengan Jaworski dan Kohli, Narver dan Slater (1995) menyatakan bahwa budaya orientasi pasar akan menciptakan lingkungan pembelajaran organisasional yang akan dapat mempertahankan profit jangka panjang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya orientasi pasar merupakan sistem nilai yang memberikan norma perilaku manajemen, agar implementasi konsep marketing dapat meningkatkan keunggulan kompetitif untuk memperbaiki kinerja perusahaan (Despande, et al., 1989). Berdasarkan hasil penelitian Narver dan Slater (1995) beserta hasil penelitian Jaworski dan Kohli (1993), penelitian ini mengajukan Hipotesis 10 berikut ini.

Hipotesis 10

Budaya orientasi pasar yang dimiliki perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan pada 10 hipotesis tersebut disajikan model penelitian terintegrasi dengan menggunakan model persamaan regresi berjenjang dengan 4 variabel dependen. Model regresi pertama berkaitan dengan pengembangan kualitas aset stratejik yang dipengaruhi oleh variabel pembelajaran internal (*leaint*), kualitas aliansi (*aliansi*), pembelajaran eksternal (*lealex*). Model regresi kedua berkaitan dengan pembelajaran eksternal yang dipengaruhi oleh budaya orientasi pasar dan kualitas aliansi. Model regresi ketiga berkaitan dengan pengembangan inovasi yang dipengaruhi oleh aset stratejik dan proses pembelajaran eksternal. Model regresi keempat berkaitan dengan peningkatan kinerja yang dipengaruhi oleh aset stratejik, inovasi dan budaya orientasi pasar. Keempat model regresi tersebut diatas saling berkaitan secara berjenjang dalam sebuah sistem persamaan. Secara matematis model penelitian empiric disajikan sebagai berikut ini:

$$\text{Aset} = \beta_1 \text{Leaint} + \beta_2 \text{Allansi} + \beta_3 \text{Leaex} + d_1$$

$$\text{Leaex} = \beta_4 \text{Markor} + \beta_5 \text{Allansi} + d_2$$

$$\text{Inovasi} = \beta_6 \text{Aset} + \beta_7 \text{Leaex} + d_3$$

$$\text{Kinerja} = \beta_8 \text{Aset} + \beta_9 \text{Inovasi} + \beta_{10} \text{Markor} + d_4$$

Pengukuran variabel dilakukan dengan dilakukan secara komposit dari indikator yang telah diperoleh dari *confirmatory factor analysis*.

Estimasi parameter model tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan *maksimum fungsi likelihood*. Jika distribusi data secara univariat maupun multivariat mendekati normal maka metode estimasi semacam ini *converge* dengan hukum-hukum kenormalan dalam estimasi seperti *ordinary least square* dalam estimasi.

4. Metodologi Penelitian

Objek penelitian ini terdiri dari perusahaan yang melakukan aliansi strategik dengan perusahaan lain dalam industri farmasi di Indonesia. Unit riset dari penelitian ini terdiri dari pemilik maupun direksi, manager perusahaan papan atas yang dapat diwakili oleh manager pemasaran, manager produksi, pengembangan bisnis maupun manager riset dan pengembangan. Pemilik maupun *executive* perusahaan tersebut dapat mewakili pandangan, sikap, perilaku

perusahaan dalam melakukan aliansi strategik dalam pengembangan aset strategik untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Chaganti R., Sambharya R, 1987). Industri ini cukup menarik untuk diteliti karena lingkungan persaingannya cukup tajam dan industri ini mempunyai peranan yang cukup besar di bidang ekonomi terutama untuk sektor kesehatan masyarakat.

Pengukuran instrument penelitian yang berkaitan dengan konsep-konsep atau latent variable harus memenuhi kriteria standar validitas dan reliabilitas yang telah digunakan oleh banyak peneliti. Pengukuran variable dilakukan secara composite dengan memperhatikan besarnya *error composite variable* (ϵ) sebesar $(1 - \text{Construct Reliability})$ dikalikan dengan *composite variance*. Sedangkan kekuatan penjelas *composite variable* (ξ) sebesar akar dari *construct reliability* dikalikan dengan *standard deviasi composite variable*. Hasil pengukuran *composite variable* disajikan berikut ini :

Kualitas Aliansi

Jumlah item pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner sebanyak 8 item pertanyaan. Item pertanyaan yang mempunyai *loading factor* di atas 0.50 sebanyak 6 item pertanyaan, 2 item pertanyaan tidak dipakai sebagai indikator (Hair, JR, Anderson, Tatham dan Black, 1984). Besaran *loading factor* dan timbangan *factor score* disajikan dalam Tabel 1 berikut ini :

Tabel 1
Loading Faktor dan Timbangan Factor Score Kualitas Aliansi

Nama Indikator	Faktor Loading	Timbangan Factor Score	Reliabilitas Konstruk
Kualitas 1	0.63	0.082	Cr = 0.82836 Alpha = 0.8175 ξ = 0.079 λ = 0.877
Kualitas 2	0.84	0.246	
Kualitas 4	0.56	0.054	
Kualitas 5	0.56	0.055	
Kualitas 7	0.80	0.179	
Kualitas 8	0.59	0.074	

Sumber : Data Penelitian Diolah

Composite reliability kualitas aliansi dihitung dengan besaran *construct reliability (internal reliability)* sebesar 0.82836. Berdasarkan besaran *loading factor* dan angka *construct reliability* ini maka keenam item pertanyaan mempunyai *validity* dan *reliability* yang cukup baik bagi *indicator* dan *construct* kualitas aliansi. Pengukuran variabel kualitas aliansi secara komposit dilakukan dengan menghitung *factor score* (variabel komposit) dengan timbangan *factor score* masing-masing indikator seperti tampak dalam Tabel 1 tersebut di atas.

Pembelajaran Organisasional Internal

Jumlah item pertanyaan yang diajukan ke responden sebanyak 4 item pertanyaan. Pertanyaan yang mempunyai *loading factor* diatas 0.5 sebanyak 3 item pertanyaan, 1 item pertanyaan tidak dipakai sebagai indikator Pembelajaran Internal. Besaran *loading factor* dan timbangan *factor score* untuk menghitung *composite variable* disajikan dalam Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Loading Factor dan Timbangan Factor Score Pembelajaran Organisasi Internal

Nama Indikator	Loading Faktor	TimbanganFactor Score	Reliabilitas Konstruk
Bel-internal1	0.81	0.156	CR = 0.85166 Alpha = 0.7957 ξ = 0.092 λ = 0.888
Bel-internal2	0.87	0.258	
Bel-internal3	0.60	0.089	

Sumber : Data Penelitian Diolah

Composite reliability dari konstruk ini dihitung dengan *construct reliability* sebesar 0.85166. Hasil yang hampir sama dan cenderung *under estimate* jika *composite reliability* dihitung dengan *Crownbach Alpha* (0.7957) dan *corrected item to total correlation* yang cukup signifikan. Kedua perhitungan ini dapat disimpulkan bahwa ketiga item pertanyaan mempunyai tingkat *validitas* yang baik dari konstruk Pembelajaran Internal Internal. Pengukuran variabel pembelajaran organisasional internal dilakukan dengan menghitung *factor score* dengan timbangan masing-masing indikator

seperti tampak dalam Tabel 2 tersebut di atas.

Pembelajaran Organisasional Eksternal

Jumlah item pertanyaan yang diajukan ke responden sebanyak 5 item pertanyaan. Item pertanyaan yang mempunyai *loading factor* di atas 0.5 sebanyak 3 item pertanyaan dan 2 pertanyaan tidak dipakai sebagai indikator konstruk Pembelajaran Organisasional Eksternal. Besarnya *loading factor* dan timbangan *factor score* untuk menghitung *composite variable* disajikan dalam Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3
Loading Factor dan Timbangan Factor Score Pembelajaran Organisasional Eksternal

Nama Indikator	Loading Factor	Timbangan Factor Score	Reliabilitas Konstruk
Bel-eksternal1	0.63	0.203	Cr = 0.69855 Alpha = 0.6951 ξ = 0.143792 λ = 0.577242
Bel-eksternal2	0.65	0.201	
Bel-eksternal3	0.69	0.244	

Sumber : Data Penelitian Dlolah

Composite reliability pembelajaran organisasional eksternal ini dihitung dengan *construct reliability* sebesar 0.69855. Hasil yang hampir sama dan cenderung *under estimate* jika *composite reliability* dihitung dengan Cronbach Alpha (0.6951). Kedua perhitungan *reliability* ini menunjukkan juga bahwa ketiga item pertanyaan mempunyai tingkat validitas yang baik untuk pengukuran pembelajaran organisasional eksternal. Pengukuran variabel pembelajaran organisasional eksternal dilakukan dengan menghitung *factor score* dengan timbangan masing-masing indikator seperti tampak dalam Tabel 3 tersebut di atas. Proses perhitungan ini dilakukan

untuk menjadikan indikator ganda dari variabel-variabel penelitian menjadi indikator tunggal.

Kualitas Aset Strategik

Jumlah item pertanyaan yang diajukan kepada responden sebanyak 5 item pertanyaan. Namun hanya ada 4 item pertanyaan yang mempunyai *loading factor* lebih besar 0.5, sehingga ada 1 item pertanyaan yang tidak dipakai sebagai indikator konstruk Kualitas Aset Strategik. Besarnya *loading factor* dan timbangan *factor score* untuk menghitung composite variable disajikan dalam Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4
Loading Factor dan Timbangan Factor Score Aset Strategik

Nama Indikator	Loading Faktor	Timbangan Faktor Score	Reliabilitas Konstruk
Aset-strategik1	0.61	0.118	C.R = 0.806235 Alpha = 0.7965 ξ = 0.087 λ = 1.045
Aset-strategik2	0.71	0.176	
Aset-strategik3	0.74	0.183	
Aset-strategik5	0.79	0.301	

Sumber : Data Penelitian Dlolah

Composite reliability dari konstruk ini kalau dihitung dengan *construct reliability* sebesar 0.806235, kalau dihitung dengan besaran Crownbach Alpha besarnya *composite reliability* konstruk ini sebesar 0.7965 (*under estimate*). Dengan ukuran *composite reliability* ini, indikator dan variabel *latent* ini cukup mempunyai tingkat validitas yang baik untuk construct asset strategik. Pengukuran variabel Aset Strategik dilakukan dengan menghitung *factor Score* (variable komposit) dengan timbangan *factor score* untuk masing-masing indikator yang disajikan dalam Tabel 4 tersebut di atas.

Strategi Inovasi

Jumlah item pertanyaan yang diajukan kepada responden sebanyak 5 item pertanyaan. Namun yang mempunyai *loading factor* diatas 0.5 sebanyak 3 item pertanyaan. Besarnya *loading factor* dan timbangan *factor score* untuk masing-masing indikator disajikan dalam Tabel 5 di bawah ini. Perhitungan secara *composite* menjadikan variabel strategi inovasi merupakan variabel observasi dengan pengukuran tunggal menjadi representatif.

Tabel 5
Factor loading dan Timbangan Factor Score Strategi Inovasi

Nama Indikator	Loading Factor	Timbangan Factor Score	Reliability Konstruk
Inovasi 3	0.92	0.372	C.R = 0.930198 Alpha = 0.9308 $\xi = 0.185324$
Inovasi 4	0.91	0.335	
Inovasi 5	0.88	0.230	

Sumber : Data Penelitian Diolah

Composite reliability konstruk ini jika dihitung dengan indeks *construct reliability* sebesar 0.930198 dan jika dihitung dengan indeks *reliability* dari Crownbach Alpha sebesar 0.9308 (*under estimate*). Dengan indeks *reliability* ini, konstruk strategi inovasi mempunyai tingkat pembeda yang cukup baik. Pengukuran variabel strategi inovasi dilakukan dengan menghitung *factor score* dengan timbangan *factor score* masing-masing indikator seperti tampak dalam Tabel 5 tersebut di atas.

Orientasi Pasar

Jumlah item pertanyaan yang diajukan kepada responden sebanyak 5 item pertanyaan. Namun yang

mempunyai *loading factor* lebih besar 0.5 sebanyak 3 item pertanyaan. Besaran korelasi masing-masing item pertanyaan dengan jumlah total pertanyaan cukup signifikan, sehingga ketiga pertanyaan secara individual cukup baik dalam mengukur orientasi pasar. Besarnya *loading factor* dan timbangan untuk masing masing indikator dalam pengukuran *composite variable* disajikan dalam Tabel 6 di bawah ini. Pengukuran ini menjadikan variabel budaya orientasi pasar merupakan variabel observasi dengan indikator tunggal. *Composite reliability* dari ketiga item pertanyaan jika dihitung dengan indeks *construct reliability* sebesar 0.8768.

Tabel 6
Loading Factor dan Timbangan Factor Score Orientasi Pasar

Nama Indikator	Loading Factor	Timbangan Factor Score	Reliabilitas Konstruk
Or-pasar 2	0.84	0.120	C.R = 0.874337
Or-pasar 3	0.68	0.056	Alpha = 0.86722
Or-pasar 4	0.97	0.724	$\xi = 0.169142$ $\lambda = 1.084831$

Sumber : Data Penelitian Diolah

Jikalau *composite reliability* dihitung dengan indeks Crownbach Alpha hasilnya tidak berbeda jauh yaitu sebesar 0.8672 (*under estimate*). Dengan besaran *loading factor* dan indeks Crownbach Alpha, ketiga item pertanyaan cukup valid, konsisten dan mempunyai tingkat pembeda yang baik dalam mengukur konstruk inovasi pasar. Pengukuran variabel kualitas aliansi dilakukan dengan menghitung *factor score* (variabel komposit) dengan timbangan *factor score* masing-masing Indikator seperti tampak dalam Tabel 6 tersebut di atas.

Kinerja Perusahaan

Jumlah item pertanyaan yang diajukan kepada responden sebanyak 6 item pertanyaan. Namun yang mempunyai besaran *loading factor* di atas 0.5 sebanyak 5 item pertanyaan. Besaran korelasi masing-masing item terhadap total pertanyaan mempunyai nilai yang cukup signifikan, sehingga dengan besaran *loading factor* dan angka korelasi ini maka kelima pertanyaan tersebut cukup *valid* dan *reliable* dalam pengukur kinerja perusahaan. Besarnya *loading factor* dan timbangan *factor score* masing-masing indikator disajikan dalam Tabel 7 di bawah ini.

Tabel 7
Loading Factor dan Timbangan Factor Score

Nama Indikator	Loading Factor	Timbangan Factor Score	Reliability Konstruk
Kinerja 1	0.80	0.118	C.R = 0.931086
Kinerja 2	0.86	0.169	Alpha = 0.9298
Kinerja 3	0.87	0.178	$\xi = 0.033$
Kinerja 4	0.86	0.164	$\lambda = 1.322$
Kinerja 6	0.88	0.184	

Sumber :Data Penelitian Diolah

Composite reliability dari 5 pertanyaan jika dihitung dengan indeks *construct reliability* sebesar 0.931086. Jikalau *composite reliability* dihitung dengan indeks Crownbach Alpha besaran ini tidak jauh

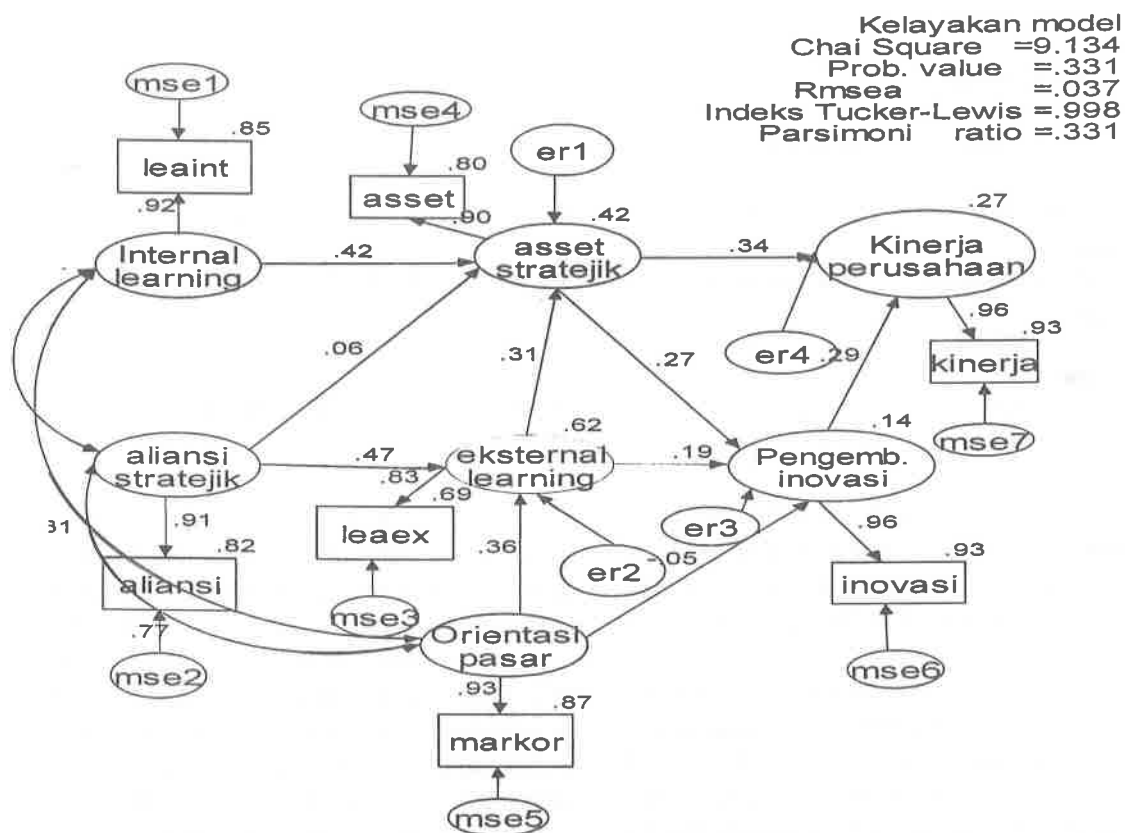
berbeda yaitu sebesar 0.9298 di mana perhitungan Crownbach Alpha cenderung lebih *under estimate*. Dengan besaran *loading factor* dan indeks *reliability*, 5 pertanyaan tersebut cukup *valid*, konsisten dan

mempunyai tingkat pembeda yang cukup baik dalam mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran variabel kinerja Perusahaan dilakukan dengan menghitung *factor score* dengan timbangan *factor score* masing-masing indikator seperti tampak dalam Tabel 7 tersebut di atas. Perhitungan ini menjadikan variabel kinerja perusahaan menjadi variabel observasi dengan pengukuran tunggal.

5. Estimasi Parameter dan Pengujian hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menguji signifikansi parameter model penelitian. Sebelum estimasi dilakukan perlu mengevaluasi kelayakan model agar hasil estimasi memenuhi norma-norma statistik yang secara mutlak harus dipenuhi maupun norma-norma tambahan seperti kelaziman, kesederhaan dalam penelitian. Hasil pengolahan data untuk pengujian kelayakan model dan estimasi parameter disajikan dalam Gambar 1 berikut ini.

Gambar 1
Hasil Estimasi Model Empirik Secara Grafik



Sumber : Data Penelitian diolah dengan Amos

Estimasi parameter model penelitian dilakukan dengan menggunakan *two step approach sequential equation modeling* cukup representatif untuk

menjelaskan dan menganalisis secara terintegrasi dan berjenjang fenomena riil dalam meningkatkan kinerja perusahaan farmasi di Indonesia. Kelayakan model penelitian ini ditunjukkan oleh besaran *absolute goodness of fit chai square* ($\chi^2 = 9,134$) atau nilai

probabilitasnya ($p = 0,331$), indeks komparatif dari Tucker Lewis (0,998), indeks kesederhanaan model parsimony ratio (0,331) dan root mean square error adjusted (rmsea= 0.331). Hasil pengolahan data untuk menguji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai kritis dari angka statistik maupun nilai probabilitasnya seperti yang disajikan berikut ini :

Hasil pengujian hipotesis penelitian

Hipotesis		Estimate	S.E.	C.R.	P		
Ekster.learning	<--	aliansi_stratejik	0.476	0.189	2.519	0.012	
Ekster.learning	<--	Orientasi_pasar	0.360	0.184	1.960	0.050	
Asset_stratejik	<--	Internal_learning	0.421	0.118	3.573	0.000	
Asset_stratejik	<--	eksternal_learning	0.308	0.218	1.414	0.157	
Asset_stratejik	<--	aliansi_stratejik	0.060	0.220	0.274	0.784	
Peng.inovasi <--		eksternal_learning	0.194	0.220	0.884	0.377	
Peng.inovasi <--		asset_stratejik	0.270	0.134	2.017	0.044	
Peng.inovasi <--		Orientasi_pasar	-0.046	0.188	-0.246	0.806	
Kinerja Perus.	<--	asset_stratejik		0.345	0.108	3.200	0.001
Kinerja Perus.	<--	Peng.inovasi	0.288	0.101	2.858	0.004	

Melihat angka-angka statistik tersebut penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan sangat diperlukan yang pertama pengembangan aset stratejik dan yang kedua diperlukan pengembangan strategi inovasi. Pengembangan aset stratejik dilakukan melalui proses pembelajaran organisasional internal (*exploitative learning*) yang didukung juga oleh proses pembelajaran organisasional eksternal (*explorative learning*), walaupun tidak cukup signifikan secara statistik tetapi besarnya kekuatan pengaruhnya cukup besar. Pengembangan aset stratejik ternyata tidak dipengaruhi secara langsung oleh kualitas aliansi stratejik dan proses pembelajaran eksternal tetapi dipengaruhi secara langsung melalui proses pembelajaran eksternal. Pembelajaran organisasional eksternal diperoleh dari hasil kolaborasi dengan pemasok, distributor maupun pelanggan kunci. Budaya orientasi

pasar mempengaruhi proses pembelajaran organisasional eksternal agar dapat meningkatkan kualitas aset stratejik yang dimiliki perusahaan untuk mendukung kinerja perusahaan. Jika peneliti tidak melibatkan budaya orientasi pasar maka kualitas aliansi dan proses pembelajaran organisasional kurang berperan dalam meningkatkan kualitas aset stratejik (Syuhada, 2007). Peningkatan kinerja perusahaan dipengaruhi secara langsung oleh kualitas aset stratejik dan strategi inovasi. Pengembangan inovasi inilah yang kemudian akan berpengaruh secara langsung pada peningkatan kinerja perusahaan. Proses pembelajaran organisasional baik internal maupun eksternal dan budaya orientasi pasar memang secara langsung pengaruhnya terhadap strategi inovasi tidak kelihatan dalam penelitian ini.

Penelitian empirik ini melanjutkan studi yang dilakukan oleh Rothaermel, et al. (2004) dengan

mengidentifikasi dan menganalisis hubungan kausalitas proses pembelajaran organisasional, kualitas aset stratejik, aliansi stratejik, strategi inovasi dan budaya orientasi pasar dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Model penelitian ini tidak jauh berbeda dengan model penelitian Rothaermel, et al., (2004), mereka menggunakan variabel *exploitative* dan *explorative alliances* dalam pengembangan produk baru. Hasil penelitian empirik ini ternyata pengaruh aliansi stratejik kurang mendukung pengembangan produk baru. Hal ini disebabkan *strategic alliance* kurang mendukung proses pembelajaran organisasional karena adanya efek negatif yang disebabkan oleh *cheating*, *holdup* dan *moral hazard*.

6. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan *confirmatory factor analysis* dari kinerja perusahaan, dalam penelitian ini direfleksikan oleh multi indikator yang mempunyai tingkatan *kekuatan penjelas* secara berurutan, terdiri dari kemampuan menghasilkan profit, volume dan pertumbuhan penjualan yang meningkat, pangsa pasar yang meluas dan posisi perusahaan yang kuat dalam persaingan. Kinerja perusahaan ini dipengaruhi yang pertama oleh kualitas aset stratejik yang dijelaskan oleh kemampuan menciptakan profit, aset stratejik yang tidak mudah ditransplantasi, keunikan aset stratejik dan kemampuan penghematan biaya untuk memperoleh posisi *cost leadership*. Sedangkan faktor utama kedua dipengaruhi oleh strategi inovasi yang dilakukan, yang dijelaskan berdasarkan kemampuan adopsi dan pengembangan produk baru, serta kecepatan peluncuran produk baru tersebut.

Aset stratejik diperoleh dari proses pembelajaran organisasional internal yang dilakukan dengan melakukan *team* proyek antarfungsi, training silang

antarfungsi dan sistem umpan balik yang efektif. Pengembangan inovasi dilakukan dengan peningkatan kualitas aset stratejik yang didukung oleh proses pembelajaran organisasional eksternal yang dijelaskan oleh sistem umpan balik, komunikasi dan orientasi jangka panjang. Proses pembelajaran organisasional eksternal dapat berlangsung dengan baik jika budaya orientasi pasar sangat kuat dalam perusahaan.

Pembelajaran organisasional eksternal juga dapat berjalan dengan baik jika perusahaan membangun aliansi stratejik dengan pemasok, distributor dan pelanggan kunci yang dapat dijelaskan dengan hubungan baik dengan distributor dan pemasok, komitmen dalam kerjasama, adanya sharing risiko dalam kerjasama dan adanya transparansi.

7. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Metode penelitian ini menggunakan metode survey yang mempunyai kelemahan hasil penelitian kurang membumi untuk diaplikasikan secara efektif hal ini ditunjukkan oleh adanya *square multiple correlation* yang relative masih rendah. Penelitian ini akan sangat membumi jika dilakukan penelitian kasus untuk perusahaan tertentu untuk dilakukan studi eksploratif mengenai perilaku stratejik yang operasional dalam perusahaan. Faktor lingkungan perlu diperhatikan karena faktor tersebut sangat berperan dalam proses moderating dalam kajian stratejik. Tentu faktor lingkungan mana yang akan dipilih harus ditentukan secara baik, agar faktor lingkungan tersebut dapat membedakan perusahaan yang berhasil dan perusahaan yang tidak berhasil. Tipe aliansi stratejik sangat beragam dalam bisnis industri farmasi oleh karena itu penelitian mendatang akan lebih membumi jika peneliti membedakan berbagai tipe aliansi yang dilakukan.

REFERENSI

- Amit Raphael & Shoemaker Paul J.H. 1993. "Strategic Asset and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol 14, pp 33-46.
- Amit Raphael & Zott Christoph .2001. "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, Vol 22 pp 493-520.
- Barney, Jay B. 2002. "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Second edition Prentice Hall, New Yew Yersey.
- Barney, Jay B. 1999. "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions", *Sloan Manajemen Review*, Spring, pp 137-144.
- Barney, Jay B. 2001. "Is Resource-Based View A Useful Perspective for Strategic Management Research ? Yes", *Academy of Management Review*, Vol 26, pp 41-56.
- Barney, Jay B. 1995. "Looking Inside for Competitive Advantages" *Academy of Management Executive*, Vol 9, pp 49-60.
- Donald, Sexton. L. and John, Kasarda D. 1992. "State of The Art of Entrepreneurship", PWS-Kent Publishing Company, Boston
- Garvin, David A. 1993. "Building a Learning Organization", *Harvad Business Review*, pp 78-91.
- Hamel Gary .1998. "Opinion Strategy Inovation and Quest for Value", *Sloan Management Review*, pp 1 – 14.
- Hamel Gary .1991. "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol 12, pp 83-103.
- Hamel Gary and Prahalad C.K. 1995. "Thinking Differently Companies That Take a Leadership Position, in Their Industries Break Out of The Boundaries of Existing Competition and Amaze Their Customer with Innovation", *Business Quarterly*
- Howell, Roy D. 2001. "Covariance Structure Modelling and Measurement Issues: A Note on Interrelationship Among a Channel Entity's Power Sources", *Jpurnal of marketing Research*, Vol 24, pp119-126.
- Mark, Farrel A. 2000. "Developing a Market-Oriented Learning Organization", *Australian Journal Management*, Vol 25, pp 201-217.
- Rothaermel, Frank T. & Deeds, David L. 2004. "Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology : System of New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vo 25, pp 201-221.
- Rothaermel, Frank T. 2001. "Incumbent's Advantage Through Exploiting Complementary asset Via Interfirm Cooperation" *Strategic Management Journal*, Vol 22 pp 687-699.
- Sari Wahyuni, Ghauri, Pervez N., Postma Theo J. B. M. 2003. "An Investigation into Factor Influencing International Strategic Alliance Process", *Gadjah Mada International Journal of Business*.
- Syuhada Sufian.2006. Perilaku Strategik dan Pengaruh Moderasi Lingkungan dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan, Disertasi yang tidak dipublikasikan.
- Varadarajan P.R., William, Pride, M. & Terry Clark.1994. "Environmental Management : The Construct and Research Propositions", *Journal Business Research*, Vol 29.
- Voss Glenn B. & Voss Zannie G. 2000. "Strategic Orientation and Firm Performance in Artistic Environment" *Journal Marketing*, Vol 64, pp 67-83.
- Williamson, O E. 1975. "Markets Hierarcies : Analysis and Antitrust Implication" Free Press, New York
- Witt Ulrich .2002. "How Evolutionary is Schumpeter`s Theory of Economic Development", *Industry and Inovation*, Vol 9 pp 7 – 22.
- Whittaker Erica and Bower Jane. 1994. "A Shift to External Alliances for Product Development in The Pharmaceutical Industry", *R and D Management*, Blackwell Publiher, Vol 24, pp 249-259.