

**PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN  
DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA BISNIS DENGAN  
STRATEGI ALIANSI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Empiris pada Pelaku Wedding Organizer di Semarang)**

**Suciningati, Susilo Toto Raharjo**

**Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro**

**ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pembelajaran organisasi, orientasi kewirausahaan dan budaya perusahaan terhadap kinerja bisnis Wedding Organizer di Semarang dengan variabel mediasi strategi aliansi untuk mencari solusi dalam mengoptimalkan kinerja bisnis. Pada proses menganalisis data, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis model persamaan struktural (SEM) dengan menggunakan alat analisis SmartPLS 3.0 pada 95 pelaku usaha Wedding Organizer yang ditentukan melalui teknik pengambilan sampel convenience. Hasil penelitian membuktikan bahwa pembelajaran organisasi dan orientasi kewirausahaan terbukti mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja bisnis melalui strategi aliansi, sementara budaya perusahaan dan strategi aliansi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja bisnis. Selain itu model penelitian ini terbukti berhasil dalam menjawab rumusan masalah penelitian bahwa kontruksi berfikir yang tertuang dalam model penelitian dapat mengoptimalkan kinerja bisnis Wedding Organizer di kota Semarang sehingga diharapkan pelaku usaha Wedding Organizer mampu menerapkan strategi aliansinya dalam meraih keunggulan kompetitif yang berdayatahan.*

**Kata Kunci:** *pembelajaran organisasi, orientasi kewirausahaan, budaya perusahaan, strategi aliansi, kinerja bisnis, wedding organizer*

**PENDAHULUAN**

Sirait, dkk (2015) menjelaskan bahwa pelaku bisnis khususnya UMKM memiliki peran penting dalam sistem ekonomi lingkup nasional, yaitu memperkuat struktur ekonomi nasional dengan cara antara lain meningkatkan pendapatan per kapita masyarakat, pemerataan lapangan kerja, menyumbangkan devisa. UMKM di

Indonesia sendiri memberikan sumbangan terhadap PDB Indonesia sebesar 9.90% dan menyerap tenaga kerja sebanyak 107.657.509 orang pada tahun 2012 (BPS, 2012). Data usaha mikro kecil menengah di Jawa Tengah tahun 2017 tercatat 133.679 unit dengan serapan tenaga kerja 918.455 dengan omzet rata-rata 350-400 juta. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Unit usaha mengalami kenaikan 15.4%, dengan serapan kenaikan tenaga kerja 16%.

Permasalahan yang dihadapi oleh pelaku bisnis adalah daya tahan. Banyak bermunculan bisnis rintisan yang dikenal dengan *start-up bussiness*, namun karena masalah kurangnya daya tahan maka usaha tersebut terhenti kelangsungan usahanya. Sedangkan sektor ekonomi Indonesia adalah sektor dengan kontribusi terbesar untuk penciptaan lapangan pekerjaan secara merata baik di desa maupun di kota. Bisnis dengan skala UMKM dianggap mampu menjadi magnet dalam dunia bisnis, karena dengan adanya UMKM mampu mengurangi angka pengangguran dan kemiskinan (Dinas Koprasi UMKM Jawa Tengah, 2018).

Semakin berkembangnya perekonomian Indonesia menyebabkan adanya persaingan para pelaku usaha. Penciptaan peluang dibutuhkan suatu persiapan yang didukung akan kualitas otoritas yang memenuhi syarat. Peran Usaha Mikro dan Kecil memainkan peran utama dalam ekonomi dan pembangunan Indonesia. Sektor ini telah membuktikan keberlangsungan ekonomi, sedangkan krismon 1998 tidak menumbangkan UMKM. Justru UMKM telah menjalankan perannya mengatasi gejolak ekonomi nasional. UMKM mempunyai kekuatan dalam mengelola kegiatan ekonomi di masyarakat dan telah menjadi dasar pendapatan dari beberapa individu dalam meningkatkan kesejahteraan mereka (Firdayanti, 2017). Kegagalan pengembangan ekonomi komersial yang didasarkan pada perusahaan-perusahaan besar telah mendorong proyek-proyek ekonomi untuk mengatur upaya-upaya pembangunan yang sedang dibangun dalam mempromosikan usaha kecil dan bisnis.

Perkembangan ekonomi global dan modifikasi struktural keragaman global telah menciptakan tantangan dan juga merupakan waktu untuk mempromosikan bisnis di lokal maupun di luar negeri. Dibutuhkan tindakan pencegahan penanggulangan resiko, menghadapi tantangan dengan ketersediaan potensi kejadian dengan meningkatkan persaingan. Daya saing sosial tercapai ketika perusahaan mampu mengembangkan dan menerapkan strategi yang tepat. Pada akhirnya isu permasalahan daya saing dapat teratasi.

Djamaludin (2008) mengungkapkan bahwa organisasi layaknya makhluk yang harus bertahan hidup salah satunya dengan cara adaptasi. Organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan cepat pada lingkungan strategik dengan dimensi aspek sosial, ekonomi, globalisasi hingga aspek teknologi. Jika organisasi kurang tanggap

dalam menyesuaikan diri maka kinerja organisasi akan menurun. Pembelajaran organisasional dianggap sebagai bagian integral dari kesuksesan organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan penggunaan pengetahuan yang ada serta mencari pengetahuan baru dalam lingkungan dalam rangka proses pengembangan kompetensi baru dalam organisasi yang penting. Kemampuan pembelajaran organisasi (*organizational learning capability*) diartikan sebagai proses evaluatif secara praktis mengenai praktik manajemen dalam tujuan pengelolaan perusahaan yang dapat memfasilitasi pembelajaran agar organisasi mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik (Goh dan Richard, 1997). Jika suatu perusahaan memiliki kemampuan pembelajaran organisasi, perusahaan tersebut akan lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan dan melakukan tindakan secara tepat maka akan meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan yang nantinya akan menunjukkan tingginya kinerja perusahaan yang bersangkutan sehingga arah hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja perusahaan adalah signifikan positif (Hasan, 2017).

Proses pembelajaran dalam organisasi harus terkait dengan inovasi dimana sebuah organisasi yang baik dalam melakukan pengembangan pengetahuan maka akan baik juga menghasilkan proses dan produk yang inovatif dan pembelajaran dalam suatu organisasi mencerminkan bahwa organisasi mempelajari yang harus mereka pelajari sehingga organisasi tersebut memiliki kinerja yang lebih dari pesaingnya (Sirait, dkk, 2015). Adanya inovasi dapat menghasilkan suatu produk maupun proses yang baru baik itu penambahan fitur yang berbeda dari produk dan proses yang sudah ada sebelumnya maupun produk dan proses yang benar-benar baru sehingga dapat meningkatkan daya saing dan ciri khas dari suatu bisnis tersebut dan diharapkan siap menghadapi persaingan dengan kompetitor yang lain serta meningkatkan kinerja bisnisnya.

Persaingan di berbagai sektor semakin ketat dan tidak dapat dihindari. Pelaku usaha diharuskan memiliki orientasi kewirausahaan antara lain keberanian mengambil resiko, proaktif menemukan ide-ide baru dan menjalankan aktivitas yang inovatif (Setyawati, 2013). Orientasi kewirausahaan cenderung memiliki implikasi positif terhadap kinerja bisnis. Hal inilah yang membuat UMKM bertahan karena dominasi orientasi kewirausahaan pelaku usaha yang tinggi.

Implementasi strategi perusahaan sangat menentukan tercapainya sasaran perusahaan untuk sukses diantara pesaing-pesaingnya. Peran organisasi sangat menentukan keberhasilan tersebut terletak pada budaya organisasi yang baik sebagai bentuk pengendalian koordinasi perusahaan yang dapat mengarahkan perilaku yang mendukung keberhasilan organisasi (Sawitri, 2011).

Penguasaan pasar dengan kekuatan sendiri terbukti sangat sulit dihadapi pelaku-pelaku usaha UMKM. Banyak strategi yang dilakukan (Strategi melawan

atau strategi bergabung) sudah sering diaplikasikan pada usahanya. Ketika pelaku usaha melawan menunjukkan adanya keberanian dan ketangguhan namun memiliki konsekuensi gagal atau kalah. Namun bergabung dengan usaha lain dinilai kurang begitu kuat mengingat terbatasnya pengendalian. Aliansi strategis dianggap paling menguntungkan memandang perspektif positif gabungan usaha yang strategis (Hidayat, 2013).

Unit usaha yang rentan dengan permasalahan daya saing adalah bisnis rintisan yang bergerak dibidang jasa *event organizer* khususnya *wedding organizer* (WO). Jasa WO sangat dibutuhkan mengatasi kebutuhan sosial individu-individu yang memiliki kesibukan tinggi. Jasa WO sebagai solusi dalam memberikan pelayanan bagi peristiwa penting seumur hidup yakni peristiwa pernikahan.

Pernikahan merupakan sebuah acara keluarga serta sebuah acara yang penting dan baiknya memilih hari yang tepat agar semua keluarga dan rekan dapat berkumpul / tidak berhalangan hadir. Hari tersebut berada pada bulan yang memiliki hari libur panjang. Pada triwulan kedua antara bulan April sampai juni merupakan pergantian tahun ajaran baru siswa baik Sekolah Dasar hingga perguruan tinggi. Wali murid umumnya memiliki kesibukan yang lebih rendah dibandingkan dengan ketika anak mereka menjalani hari-hari kalender pendidikan seperti biasa. Pada triwulan 4 yaitu sekitar bulan Oktober November dan Desember juga merupakan bulan di mana para pekerja atau karyawan menghabiskan sisa cuti ditambah lagi pada bulan Desember terdapat hari libur panjang pada jeda Natal dan Tahun Baru karena bulan-bulan tersebut dipandang kurang efektif dalam jam kerja umumnya acara keluarga seperti pernikahan diadakan di triwulan akhir tersebut.

Asumsi lain dalam mengadakan acara pernikahan adalah dengan menghindari bulan-bulan puasa agar tidak mengganggu peribadatan. Misalnya pada tahun Pada tahun 2016 ada kenaikan di triwulan ke-2 (April-Juni), ke-3 (Juli – September) dan ke-4 (Oktober-Desember) sebesar 15% dan 48% dan 2%. Berbeda dengan pola tahun sebelumnya, tahun 2016 diprediksi karena pada Juni merupakan bulan puasa, sehingga acara pernikahan banyak terjadi pasca hari raya yaitu di bulan Juli-September.

Ditinjau dari segi bisnis *wedding organizer* yang melekat pada peristiwa pernikahan menunjukkan bahwa bisnis *wedding organizer* merupakan bisnis musiman. Beberapa penyedia jasa *event* pernikahan telah banyak menjamur dan terbukti memberikan pelayanan yang baik kepada klien dalam mengadakan sebuah acara pernikahan.

Pendapatan yang diharapkan dari bisnis merupakan sarana untuk kelangsungan hidup bisnis UMKM dan penghasilan bagi pemilik. Berdasarkan hasil pra survey kepada 22 orang pemilik bisnis WO, dapat dijelaskan bahwa sebagian

besar memiliki jenis usaha lain untuk mendukung bisnis WO ketika sepi. Hal ini bertolak belakang dengan fenomena pasar WO yang memiliki peluang yang prospektif. Hal ini ditunjukkan dengan persepsi keandalan pendapatan pada Grafik 1.

**Grafik 1.**  
**Keandalan Pendapatan Bisnis WO**



Berdasarkan Grafik keandalan bisnis WO diakui oleh 41% Responden *Pra-Survey* sementara 59% sisanya mengatakan bahwa pendapatan dari bisnis WO kurang dapat diandalkan sehingga beberapa diantara mereka memiliki bidang usaha lain untuk mengisi ketika terjadi kekosongan job WO.

Meskipun tidak semua pernikahan menggunakan jasa WO namun jumlah peristiwa nikah tersebut jauh lebih banyak jika dibandingkan dengan peristiwa nikah (Lihat tabel 1.1 dan 1.2). Jumlah peristiwa pernikahan tahun 2017 sebesar 8.152, apabila diasumsikan dari 10 besar pemimpin pasar dengan rata-rata *event* 96 maka *event* pernikahan yang ter-cover oleh pemimpin pasar WO hanya 960 *event* per tahunnya atau sekitar 11,7 %. Sisanya, *event* pernikahan tersebut ditangani oleh WO lain atau bahkan tanpa menggunakan jasa WO. Dari fenomena tersebut banyak bermunculan bisnis-bisnis WO di kota Semarang. Bisnis di bidang WO sangat dibutuhkan ketrampilan tinggi dalam menjalankannya. Selain ketersediaan modal juga perolehan pasar yang mudah didapatkan. Yang sering terjadi bisnis WO tersebut sulit bertahan karena kendala pasar. Hal ini merupakan permasalahan yang patut untuk dikaji dan dianalisis agar kinerja bisnis WO dapat memiliki daya tahan. Berdasarkan latar belakang di atas penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi, orientasi kewirausahaan, budaya perusahaan dan strategi aliansi terhadap kinerja bisnis *wedding organizer* di kota Semarang serta menganalisis pembelajaran organisasi, orientasi kewirausahaan, budaya perusahaan terhadap strategi aliansi *wedding organizer* di kota Semarang.

## TELAAH PUSTAKA

### Teori Pembelajaran Sosial

Teori pembelajaran sosial terkenal dengan sebutan *observational learning*. Tokoh utama dibalik teori ini adalah Albert Bandura, Bandura memandang

tingkah laku manusia bukan semata mata refleks otomatis dan stimulus, melainkan juga akibat reaksi yang timbul sebagai hasil interaksi antara lingkungan dengan skema kognitif manusia itu sendiri (Basuki, 2008). Teori pembelajaran sosial adalah salah satu dari teori yang ada didalam tradisi sosiopsikologis. Teori pada tradisi ini berfokus pada perilaku sosial individu, variabel psikologi, efek individual, kepribadian, sifat, persepsi, dan kognisi. Teori yang ada pada tradisi ini lebih memperhatikan sifat pribadi serta proses kognitif dalam menghasilkan perilaku.

Teori pembelajaran sosial merupakan pembelajaran yang tercipta ketika seseorang mengamati dan meniru perilaku orang lain. Dengan kata lain, informasi didapatkan dengan cara memperhatikan kejadian-kejadian di lingkungan sekitar. Prinsip dasar pembelajaran menurut teori ini, bahwa yang dipelajari individu terutama dalam pembelajaran sosial dan moral terjadi melalui peniruan/imitation dan penyajian contoh perilaku/modeling. Dalam hal ini seseorang belajar mengubah perilakunya sendiri melalui penyaksian cara orang atau sekelompok orang merespon sebuah stimulus tertentu. Seseorang juga dapat mempelajari respon-respon baru dengan cara pengamatan terhadap perilaku contoh dari orang lain. Bandura menganggap belajar observasi sebagai proses kognitif yang melibatkan sejumlah atribut pemikiran manusia, seperti bahasa, moralitas, pemikiran dan regulasi diri perilaku (Hergenhahn dan Olson, 2015)

Dasar teori pembelajaran sosial berpedoman pada preposisi bahwa baik proses sosial maupun proses kognitif adalah sentra bagi pemahaman mengenai motivasi, emosi, dan tindakan manusia. Teori ini dikemukakan oleh Bandura & Walters (1977) yang menjadi salah satu teori yang paling berpengaruh dalam ilmu psikologi dan pendidikan saat ini.

Teori pembelajaran sosial didasarkan atas model timbal balik tiga arah (*triadic reciprocity*) tiga faktor yang saling menyebabkan, yaitu: perilaku, personal, dan pengaruh lingkungan. Beberapa aspek yang tercakup dalam teori pembelajaran sosial ini untuk memahami proses perubahan dan adopsi yang meliputi sikap, pengembangan keyakinan, pengaturan diri sendiri dan mempengaruhi (Bandura & Walters, 1977).

### **Resource Based View**

Resource-based view mensubstitusikan dua asumsi utama yang berbeda yaitu: pertama, adanya heterogenitas sumberdaya perusahaan dalam satu industri atau kelompok strategik. Kedua, sumberdaya yang dimiliki perusahaan tidak dapat bergerak atau berpindah (*immobility*) dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, sehingga heterogenitas sumberdaya dapat bertahan lama. Dua asumsi ini digunakan oleh resource-based view dalam menganalisa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (Purnomo, 2013).

Pergeseran asumsi dasar inilah yang melatarbelakangi pengembangan konsep resource-based view dan menjadi perspektif yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari internal atau kekuatan yang dimiliki perusahaan. Secara garis besar, resourcebased view menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan adalah sumberdaya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak ada substitusinya. Sumberdaya yang dimaksud meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang mana sumberdaya ini berada dalam kendali perusahaan untuk implementasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi. Secara garis besar, berbagai sumberdaya tersebut dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu sumberdaya modal fisik, sumberdaya modal manusia, dan sumberdaya modal organisasional. Beberapa sumberdaya mungkin memiliki pengaruh terhadap proses implementasi strategi yang bernilai, namun beberapa sumberdaya juga mungkin tidak memberikan pengaruh yang positif terhadap implementasi strategi (Purnomo, 2013).

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Bisnis**

Seperti yang diuraikan diawal, pembelajaran organisasi yakni perolehan pengetahuan dan dijalankannya proses pembelajaran dalam organisasi dan diterapkan pada organisasi. Pada pembelajaran organisasi terdapat komponen-komponen yang mendukung seperti percobaan, komitmen manajerial, keterbukaan, sistem perspektif, serta perpindahan pengetahuan dan pengintegrasian.

Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Semakin tinggi pembelajaran organisasi pada bisnis tertentu maka akan mengakibatkan kinerja pada bisnis tersebut semakin baik. Di dalam pembelajaran organisasi, individu-individu yang ada dalam bisnis akan terus meningkatkan kemampuan mereka dengan terus belajar dan saling berbagi pengetahuan satu sama lain mengenai informasi maupun proses produksi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis.

Hasan (2017) dalam penelitiannya mendapatkan bahwa percobaan, keterbukaan sistem perspektif dan komitmen manajerial, serta perpindahan pengetahuan dan pengintegrasian memiliki hubungan yang signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Komitmen manajerial merupakan aktivitas manajerial mulai dari menyusun rencana, penatausahaan, pelaksanaan, dan pelaporan yang efektif. Jadi, jika ada komitmen manajemen tingkat yang lebih tinggi, semakin tinggi keberhasilan bisnis. Dalam hal ini kinerja bisnis dianggap menjadi hal yang baik untuk mengurangi pengangguran. Maka semakin baik sistem perspektif perusahaan akan meningkatkan kinerja bisnis. Keterbukaan merupakan

ketersediaan informasi bisnis yang penting. Sedangkan suatu usaha adalah jenis aktivitas di mana setiap tahap dalam seri benar-benar disampaikan dengan baik agar menemukan jawaban atas permasalahan dalam suatu bisnis. Maka tingginya tingkat percobaan dan keterbukaan maka akan semakin baik pula kinerja bisnis tersebut. Tujuan dari adanya perpindahan pengetahuan dan pengintegrasian adalah untuk memanfaatkan karyawan agar mereka mau bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan bisnis. Maka tingginya tingkat pengintegrasian dan perpindahan pengetahuan akan meningkatkan kinerja bisnis tersebut.

Temuan pengaruh positif pembelajaran organisasi terhadap kinerja bisnis didukung oleh penelitian Hasan (2017) dan Sirait, dkk (2015) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja UMKM. Nugraha (2017) dan Hakim (2015) juga mendapatkan hasil yang serupa bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Sufian (2008) dan Wanto (2016) yang menyatakan pembelajaran organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menghasilkan hipotesa sebagai berikut:

H1 : Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

### **Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis**

Dalam mengalahkan kompetitor, pelaku usaha diharapkan memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat seperti inovatif, menjadi pemimpin pasar dengan lebih proaktif dan berani mengambil resiko. Orientasi kewirausahaan eksternal pelaku usaha dapat diidentifikasi melalui perilaku ketika mereka mampu memanfaatkan peluang sementara orientasi kewirausahaan internal lebih pada menilai kebutuhan pra operasi sehingga dapat memecahkan masalah yang nantinya akan terjadi maupun yang sedang terjadi.

Orientasi perusahaan memiliki dampak positif pada kinerja bisnis, karena orientasi kewirausahaan mendorong kinerja bisnis sehingga semakin besar tingkat orientasi kewirausahaan semakin besar pula kinerja bisnisnya.

Temuan adanya pengaruh positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja bisnis ditemukan oleh Rante (2011). Hasil tersebut didukung dengan hasil penelitian Haji dkk (2016) dan Nuvriasari (2012) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja bisnis. Sumiyati (2015) juga menemukan hasil yang sama bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Orientasi kewirausahaan dapat memberikan dukungan terhadap kinerja bisnis dengan memanfaatkan peluang yang diberikan oleh pemerintah untuk mengembangkan usaha yang dimiliki.



Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menghasilkan hipotesa sebagai berikut:  
H2: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

### **Pengaruh Budaya terhadap Kinerja Bisnis**

Adanya pengaruh budaya dari sebuah organisasi yang dominan memiliki pengaruh yang kuat terhadap anggotanya, maka dari itu budaya memiliki peran krusial dalam mencapai sasaran perusahaan karena budaya yang tumbuh mengakar sebagai arahan dalam berperilaku serta mengambil keputusan yang baik bagi organisasi.

Budaya merupakan nilai normatif yang digunakan sebagai pedoman anggota organisasi atau perusahaan. Pemahaman menjalankan usaha yang didasari oleh budaya akan sesuai dengan ekspektasi, khususnya apabila anggota organisasi memegang budaya yang baik sehingga budaya memiliki pengaruh yang positif dalam menjalankan kinerja bisnis.

Adanya pengaruh budaya yang positif ditemukan oleh penelitian Sawitri (2011). Hal tersebut didukung oleh penelitian Rante (2011) dan Putri (2012) yang membuktikan budaya memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis. Wanto (2016) dan Mediaty (2010) juga menemukan hasil yang sama bahwa orientasi perusahaan memengaruhi kinerja bisnis. Semakin banyak budaya yang dihasilkan, semakin baik kinerja bisnis perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesa dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

### **Pengaruh Strategi Aliansi terhadap Kinerja Bisnis**

Kinerja dan penciptaan keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dimaksimalkan strategi Aliansi (Nugroho, 2017). Kerjasama dengan penyedia barang / *vendor* sangat penting dalam menentukan kinerja usaha (Goh, dkk., 1999). Untuk mencapai hasil yang baik melalui kerja sama, hubungan antara kedua perusahaan yang terikat kontrak kerjasama sangat diperlukan. Kejujuran (*honesty*) merupakan faktor penting dalam model peringkat kredit pemasok. Tidak mengambil kesempatan dalam suatu *project* bersama dan tetap fokus di keahlian masing-masing adalah bentuk kualitas hubungan kerjasama yang dapat dibangun.

Semakin baik strategi aliansi suatu usaha maka semakin baik kinerja bisnisnya dan sebaliknya semakin rendah kualitas strategi aliansi suatu usaha maka semakin rendah kinerja bisnisnya. Penemuan ini sama dengan hasil dari penelitian Goh, Geok, dan Neo (1999) dan didukung oleh Nugroho (2017). Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Winata dan Devie (2013) dan Nuvriasari (2012) yang memberikan bukti bahwa strategi aliansi berpengaruh terhadap kinerja

bisnis. Siyamtinah (2009) juga menemukan hasil yang sama bahwa strategi aliansi berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesa dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Strategi Aliansi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

### **Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Strategi Aliansi**

Pembelajaran organisasi yakni sebuah perolehan pengetahuan dan proses pembelajaran yang diterapkan pada organisasi/ perusahaan (Nugraha, 2017). Studi manajemen konstruksi terbaru juga menunjukkan bahwa pengembangan proyek kemampuan peserta dalam mengelola proyek kolaboratif didorong oleh pembelajaran yang disengaja dan berkembang sebagai respons terhadap perubahan pasar yang dinamis (Hartmann et al., 2010). Untuk alasan kepercayaan serta kejujuran, komponen yang menyertai perubahan dalam kualitas kerja sama berlaku. Apabila perusahaan mempercayai mitranya dan benar-benar benar-benar berhubungan dengan mitra, perusahaan akan dilihat sebagai aset dan alat strategis yang akan meningkatkan daya saing perusahaan. Keyakinan menentukan keberhasilan hubungan dan juga sering ditempatkan sebagai prioritas.

Pembelajaran organisasi didasarkan pada dasar moral atau material, misalnya dalam beberapa indikasi dan faktor-faktor yang telah kita bicarakan, dan karena itu diyakini bahwa keberhasilan bisnis dari suatu perusahaan antara perusahaan dan pemasok akan meningkat juga karena kepercayaan sangat diperlukan sebelum pertukaran informasi dan jaringan antar organisasi.

Semakin baik pembelajaran organisasi suatu usaha maka semakin baik kualitas strategi aliansi yang dijalankan dan sebaliknya semakin rendah pembelajaran organisasi suatu usaha maka semakin rendah kualitas strategi aliansi yang dijalankan. Hal ini relevan dengan temuan Sufian (2008) dan Siyamtinah (2009). Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Wanto (2016) dan Nugraha (2017) yang mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap strategi aliansi. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menghasilkan hipotesa sebagai berikut:

H5: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap strategi aliansi.

### **Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Aliansi**

Literatur manajemen menarik perhatian pada kesenjangan strategi aliansi dalam paradigm orientasi kewirausahaan. Peningkatan orientasi kewirausahaan khususnya pengambilan risiko merupakan bagian yang penting dalam rangka untuk mempromosikan strategi aliansi.

Orientasi kewirausahaan memiliki hubungan yang positif dengan strategi aliansi. Di era global saat ini, dimana sosial, ekonomi dan struktur ekonomi terus

terguncang, maka pengetahuan akan semakin dibutuhkan. Dalam perspektif ini, kekuatan untuk mengantisipasi depan atau meminimalkan risiko yang terkait dengan kinerja bisnis dapat menjadi salah satu kunci untuk dalam strategi aliansi. Orientasi kewirausahaan dengan melakukan kolaborasi strategis dan relasi dengan suplier dapat meningkatkan kinerja secara positif, apabila dilakukan oleh banyak pebisnis maka akan berdampak makro dalam mengentaskan kemiskinan (Tasrif, dkk, 2016). Pernyataan tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nuvriasari (2012), Setiawan (2013) dan Meilani & Ginting (2017) yang menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi aliansi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesa dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap strategi aliansi

### **Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Strategi Aliansi**

Budaya perusahaan adalah sistem makna bersama yang mendikte apa yang harus diperhatikan, bagaimana bertindak dan apa yang harus dihargai. Perbedaan dalam nilai dan cara berpikir adalah penting dalam strategi aliansi karena orang-orang dengan latar belakang budaya yang berbeda saling bersentuhan, bernosiasi, dan berinteraksi dalam kegiatan tersebut (Hyder, 2006).

Dampak budaya terhadap strategi aliansi ditemukan signifikan oleh Hyder (2006). Aliansi lebih cepat beradaptasi dengan pemasaran dan praktik manajemen. Hal ini relevan dengan temuan Siyamtinah (2009). Hal ini didukung oleh hasil penelitian Mediaty (2010) dan Purwanto (2013) bahwa budaya mempengaruhi strategi Aliansi. Wanto (2016) menemukan hasil yang sama bahwa budaya memiliki dampak pada strategi Aliansi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesa dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H7: Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi aliansi

## **METODE PENELITIAN**

Studi empiris ini merupakan penelitian kuantitatif yang didesain melalui Model Persamaan Struktural (SEM), dimana korelasi antar variabel diteliti dalam pola kausalitas.

### **Statistik Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian adalah seluruh pelaku usaha WO di Kota Semarang. Jumlah populasi dalam penelitian ini tidak diketahui. Hal ini disebabkan karena banyak usaha-usaha WO yang tidak memiliki perizinan usaha. Selain itu

pertimbangan lain adalah teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling* dimana *convenience sampling* mengutamakan kemudahan peneliti dalam mendapatkan sampel sehingga tidak menekankan pada perizinan usaha WO, mengingat ada beberapa unit usaha seperti salon rias pengantin, *bridal* dan *designer* memiliki diversifikasi usaha berupa WO sebagai sampingan atau jenis jasa lain yang mereka tawarkan. dari teknik sampling tersebut, diperoleh sampel sebanyak 95 pelaku WO yang berpartisipasi dalam penelitian. Setelah itu sampel / data akan dianalisa menggunakan SEM-PLS untuk mengestimasi pengaruh langsung dan tidak langsungnya sehingga dapat diketahui efek mediasi dari variabel strategi aliansi.

### **Instrumen Penelitian**

Studi empiris ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan berdasarkan atas kajian teori pada penelitian sebelumnya dan disesuaikan dengan konteks usaha bidang jasa WO di Kota Semarang. Kuesioner ini terdiri atas 22 pernyataan dan menggunakan skala pengukuran lima poin yang berarti sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

### **Pengukuran Variabel**

#### **Kinerja Bisnis**

Kinerja Bisnis adalah hasil yang dicapai oleh organisasi sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Prestasi yang dicapai oleh organisasi ditinjau dari berbagai aspek misalnya aspek keuangan, produksi, pemasaran, operasional dan termasuk pertumbuhannya (Hasan, 2017). Studi empiris ini diukur oleh beberapa indikator yang dikembangkan oleh Hasan (2017), antara lain: (1) Usaha mampu mencapai tingkat keuntungan yang telah ditentukan; (2) Usaha mampu mencapai tingkat pengembalian terhadap investasi yang telah ditetapkan; (3) Usaha mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditetapkan; (4) Retensi pelanggan telah terkemuka; (5) Usaha anda senantiasa memperkenalkan produk baru sesuai kebutuhan dan keinginan pasar; (6) Usaha anda senantiasa mengukur dan mengevaluasi tingkat kepuasan pelanggan.

#### **Pembelajaran organisasi**

Pembelajaran organisasi adalah jalannya pengintegrasian pengetahuan, carapandang sebuah organisasi dengan suatu sistem yang berproses saling terbuka dan bersedia mengaplikasikannya dengan membuat keputusan yang bertanggung jawab agar dapat meningkatkan kemampuan dalam bersaing (Hasan, 2017). Studi empiris ini diukur oleh beberapa indikator yang dikembangkan oleh

Hasan (2017), antara lain: (1) Sistem perspektif; (2) Komitmen; (3) Managerial; (4) Keterbukaan dan Percobaan; Perpindahan Pengetahuan dan Pengitegrasian.

### **Orientasi Kewirausahaan**

Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses pembuatan strategi yang menyediakan organisasi dengan basis keputusan dan tindakan wirausaha. Orientasi kewirausahaan merupakan salah satu dari bidang penelitian kewirausahaan dimana kumpulan pengetahuan kumulatif berkembang (Firdayanti, 2017). Studi empiris ini diukur oleh beberapa indikator yang dikembangkan oleh Firdayanti (2017), antara lain: (1) Minat inovatif tinggi; (2) Tingkat proaktif; (3) Kecenderungan mengambil resiko.

### **Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan merupakan cara pandang / pola pikir yang mengarahkan pada nilai perilaku anggota organisasi dalam sebuah perusahaan dalam menjunjung etos kerja tim maupun individu dengan penuh tanggung jawab (Rante, 2011). Studi empiris ini diukur oleh beberapa indikator yang dikembangkan oleh Rante (2011), antara lain: (1) Berpikir masa depan; (2) Etos kerja; (3) Tanggung jawab terhadap pekerjaan; (4) Gotong royong.

### **Strategi Aliansi**

Strategi aliansi merupakan *sharing* pengetahuan atau sumber daya serta resiko antara dua atau lebih pihak dalam sebuah kesepakatan dan suatu keterpaduan sistem yang saling menguntungkan, dimana di dalamnya terdapat efisiensi dan saling terbuka (Nugraha, 2017). Studi empiris ini diukur oleh beberapa indikator yang dikembangkan oleh Nugraha (2017), antara lain:

- 1) Aspek distribusi manfaat dan biaya
- 2) Efisiensi
- 3) Aspek pengambilan resiko
- 4) Transparansi Sistem yang terpadu

### **Teknik Analisis**

Analisis data responden menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM). Model pada studi empiris ini dievaluasi dengan Partial Least Squares (PLS) yang telah digunakan secara luas pada studi manajemen. Program PLS yang digunakan adalah SmartPLS 3.0 for Professional. PLS dipilih pada penelitian ini karena dua alasan, pertama adalah keterbatasan jumlah sampel yang diperoleh dari responden selain itu model tidak memenuhi beberapa asumsi Goodness Fit Data, dan ketiga

adalah data penelitian yang diperoleh dikategorikan sebagai data berdistribusi tidak normal.

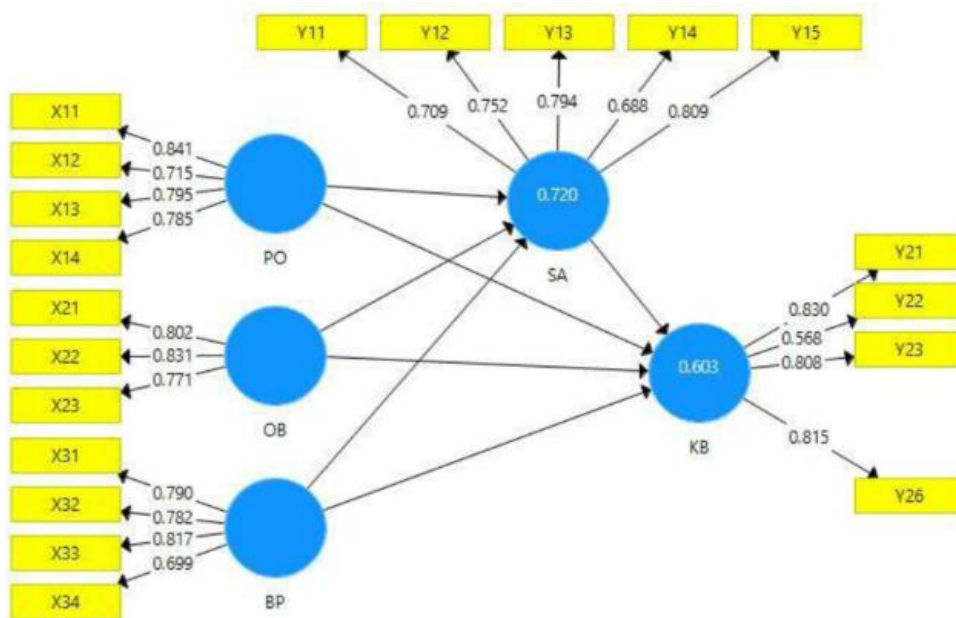
## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut hasil analisis data dengan menggunakan statistik deskriptif dapat dilihat padatable berikut:

### Analisis Validitas dan Reliabilitas

Gambar PLS Alogaritm di bawah menyajikan hasil uji validitas dan reliabilitas dari konstruk model pada penelitian ini. Konstruk model memenuhi syarat validitas dan reliabilitas apabila memiliki konvergen validitas yang baik.

**Gambar 1**  
**PLS Algorithm**



**Tabel 1**  
**Deskripsi Statistik**  
**Descriptive Statistics**

	N	Min	Max	Mean	SDev
Pembelajaran Organisasi	95	10,00	20,00	15,4	2,115
Orientasi Kewirausahaan	95	8,00	15,00	11,768	1,599
Budaya	95	10,00	20,00	15,684	2,23
Kinerja Bisnis	95	19,00	28,00	23,453	2,284
Strategi Aliansi	95	14,00	25,00	19,705	2,379
Valid N (listwise)	95				

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Pembelajaran Organisasi	0,865	Reliabel
Orientasi Kewirausahaan	0,843	Reliabel
Budaya	0,856	Reliabel
Strategi Aliansi	0,866	Reliabel
Kinerja Bisnis	0,845	Reliabel

**Tabel 3. Hasil *Output Loading Factor***

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Hubungan antara Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Bisnis	-0.042	<b>0.373</b>	<b>0.709</b>	H1 Ditolak
Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis	-0.007	<b>0.055</b>	<b>0.956</b>	H2 Ditolak
Hubungan antara Budaya terhadap Kinerja Bisnis	0.38	<b>2.004</b>	<b>0.046</b>	H3 Diterima
Hubungan antara Strategi Aliansi terhadap Kinerja Bisnis	0.479	<b>3.711</b>	<b>0.000</b>	H4 Diterima
Hubungan antara Pembelajaran Organisasi terhadap Strategi Aliansi	0.24	<b>2.795</b>	<b>0.005</b>	H5 Diterima
Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Aliansi	0.313	<b>3.316</b>	<b>0.001</b>	H6 Diterima
Hubungan antara Budaya terhadap Strategi Aliansi	0.367	<b>3.296</b>	<b>0.001</b>	H7 Diterima

Berdasarkan hasil *output loading factor* disajikan pada gambar menunjukkan bahwa seluruh nilai *loading factor* memiliki nilai lebih dari 0,5. Selain itu, seluruh nilai *loading factor* signifikan pada level 0,1%. Hal tersebut mengindikasikan seluruh konstruk model telah memenuhi syarat konvergen validitas yang baik. Metode lain untuk menguji reliabilitas yaitu dengan mengevaluasi nilai *Composite Reliability*. Hasil menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* seluruh lebih dari 0,7 sesuai yang dipersyaratkan.

### Hasil Pengukuran Model Struktural

Tahap akhir pengukuran model secara struktural adalah pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping*. Prosedur tersebut dilakukan untuk memperoleh nilai koefisien jalur setiap hubungan antar variabel laten hasil tersebut tertuang pada tabel hasil output bootstrapping sebagai berikut:

### Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Bisnis

Variabel pembelajaran organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai nilai t-statistik  $0.373 < 1.962$ . Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis pertama ditolak**, maka pembelajaran organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bisnis.

Pembelajaran organisasi yang dilakukan secara baik belum tentu juga akan menghasilkan kinerja bisnis yang baik pula. Skrinjar et al., (2007) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi pada keterampilan organisasi untuk menciptakan, menyerap dan menyebarkan pengetahuan dan menjadi mampu mendefinisikan perilaku yang mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Namun, pada penelitian ini pembelajaran organisasional tidak mampu mempengaruhi kinerja pada bisnis. Hal ini dapat disebabkan karena karyawan kurang beradaptasi dalam menghadapi tantangan dan persaingan dalam bisnis, sehingga dapat dikatakan bahwa pembelajaran organisasinya kurang tepat sasaran. Padahal dalam dunia persaingan bisnis, suatu organisasi atau perusahaan dituntut untuk selalu berinovasi dan mengembangkan kreatifitasnya. Namun disini dari sumber daya manusianya kurang berkompeten jadi belum dapat mengikuti



tuntutan dari organisasi ini, meskipun dari pihak pimpinan sudah memberikan arah pembelajaran organisasi yang bagus. Hal ini dapat disebabkan karena pada saat perekrutan tidak tepat sasaran, oleh karena itu berimbas pada pembelajaran organisasi yang tidak efektif pada kinerja bisnisnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Firdayanti (2017) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis.

### **Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis**

Variabel orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai  $t$ -statistik  $0.055 < 1.962$ . Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kedua ditolak**, maka orientasi kewirausahaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bisnis.

Hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis adalah tidak signifikan. Hal ini dapat disebabkan karena adanya faktor *push* di dalam peningkatan kinerja bisnisnya. Karyawan ditekankan untuk dapat memotivasi dirinya sendiri sebagai seorang wirausaha, dimana diharuskan untuk berani mengambil resiko yang tinggi dalam memajukan bisnisnya. Salah satu contoh jiwa kewirausahaan yang harus dimiliki karyawan untuk bisa sukses adalah mereka harus sanggup menerima pekerjaan melebihi kapasitas dari yang biasa dilakukannya, terutama pada saat mendapatkan *order* yang melimpah. Hal seperti ini bagi karyawan yang kurang kompeten akan memberikan masalah tersendiri, ada yang merasa tidak kuat dengan tekanan tersebut dan memilih untuk keluar dari pekerjaan ini.

Berbeda dengan penelitian Rante (2011), Haji dkk (2016) dan Nuvriasari (2012). Serta Sumiati (2015), yang menyebutkan bahwa ada hubungan positif antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Bisnis. Bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka kinerja perusahaan juga akan semakin tinggi.

### **Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Bisnis**

Variabel Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *original sample estimate LS* pada variabel budaya adalah positif yaitu sebesar 0.38 dan nilai  $t$ -statistik  $2.004 > 1.962$ . Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketiga diterima**, maka Budaya perusahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis.

Adanya pengaruh budaya dari sebuah organisasi atau perusahaan yang dominan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap anggotanya, dengan demikian berarti budaya akan mendukung keberhasilan manajemen karena budaya mengarahkan perilaku anggotanya dalam mencapai sasaran perusahaan. Dalam bisnis WO ini, manajer berhasil untuk membangun budaya yang kuat. Budaya

organisasi yang berhasil dalam bisnis ini salah satunya adalah adanya kedekatan organisasi dengan pelanggannya. Organisasi berusaha melakukan pendekatan agar pelanggan selalu mempercayai jasanya dan akan mempromosikan kepada teman-temannya agar mau menggunakan jasa WO nya ini karena di perusahaan jasa ini harus mampu membangun relasi yang lebih baik kepada para pelanggannya, bukan hanya sekedar transaksi jarak pendek.

Adanya pengaruh budaya yang positif ditemukan oleh penelitian Sawitri (2011). Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Rante (2011) dan Putri (2012) yang menyatakan bahwa budaya memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis. Wanto (2016) dan Mediaty (2010) juga menemukan hasil yang sama bahwa orientasi perusahaan memengaruhi kinerja bisnis. Semakin baik budaya yang dihasilkan, semakin baik kinerja bisnis perusahaan.

### **Pengaruh Strategi Aliansi terhadap Kinerja Bisnis**

Variabel strategi aliansi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *original sample estimate LS* pada variabel strategi aliansi adalah positif yaitu sebesar 0.479 dan nilai t-statistik  $3.711 > 1.962$ . Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis keempat diterima**, maka strategi aliansi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis.

Strategi aliansi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil ini memberikan arti bahwa penerapan strategi aliansi yang baik pada suatu perusahaan akan menghasilkan kinerja bisnis yang baik pula. Strategi aliansi merupakan sarana bagi perusahaan untuk berbagi (*sharing*) resiko, sebagai sarana pembelajaran untuk menciptakan nilai yang bermanfaat bagi perusahaan dari mitra usaha dan meningkatkan kinerja bagi pelaku bisnis. Strategi aliansi dapat meningkatkan kinerja bisnis. Ada bukti yang menunjukkan perusahaan yang menggunakan strategi aliansi akan mengalami peningkatan kinerja bisnis. Misalnya, peningkatan kepuasan mitra usaha, peningkatan produk, pasar dan kinerja keuangan, profitabilitas dan inovasi.

Penemuan ini sama dengan hasil dari penelitian Goh, Geok, dan Neo (1999) dan didukung oleh Nugroho (2017). Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Winata dan Devie (2013) dan Nuvriasari (2012) yang menyatakan bahwa strategi aliansi berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Siyamtinah (2009) juga menemukan hasil yang sama bahwa strategi aliansi berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

### **Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Strategi Aliansi**

Variabel pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap strategi aliansi. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *original sample estimate LS* pada variabel pembelajaran organisasi adalah positif yaitu sebesar 0.24 dan nilai t-

statistik  $2.795 > 1.962$ . Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kelima diterima**, maka pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap strategi aliansi.

Pembelajaran organisasi didasarkan pada dasar moral atau material, misalnya dalam beberapa indikasi dan faktor-faktor yang telah kita bicarakan dan karena itu diyakini bahwa keberhasilan bisnis dari suatu perusahaan antara perusahaan dan pemasok akan meningkat juga karena kepercayaan sangat diperlukan sebelum pertukaran informasi dan jaringan antar organisasi.

Semakin baik pembelajaran organisasi suatu usaha maka semakin baik kualitas strategi aliansi yang dijalankan dan sebaliknya semakin rendah pembelajaran organisasi suatu usaha maka semakin rendah kualitas strategi aliansi yang dijalankan. Pembelajaran organisasi yang baik akan dapat memajukan perusahaan, karena perusahaan akan dapat mengalami kebangkrutan dan ditinggal oleh pelanggan apabila pembelajaran organisasinya tidak baik. Maka dari itu perusahaan berusaha untuk meningkatkan pembelajaran organisasi agar semakin lama semakin berkembang. Hal ini relevan dengan temuan Sufian (2008) dan Siyamtinah (2009). Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Wanto (2016) dan Nugraha (2017) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap strategi aliansi.

### **Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Aliansi**

Variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap strategi aliansi. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *original sample estimate LS* pada variabel pembelajaran organisasi adalah positif yaitu sebesar 0.313 dan nilai t-statistik  $3.316 > 1.962$ . Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis keenam diterima**, maka orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap strategi aliansi.

Orientasi kewirausahaan memiliki hubungan yang positif dengan strategi aliansi. Di era global saat ini, dimana sosial, ekonomi dan struktur ekonomi terus terguncang, maka pengetahuan akan semakin dibutuhkan. Dalam perspektif ini, kekuatan untuk mengantisipasi depan atau meminimalkan risiko yang terkait dengan kinerja bisnis dapat menjadi salah satu kunci untuk dalam strategi aliansi. Orientasi kewirausahaan dengan melakukan kolaborasi strategis dan relasi dengan supplier dapat meningkatkan kinerja secara positif, apabila dilakukan oleh banyak pebisnis maka akan berdampak makro dalam mengentaskan kemiskinan (Tasrif, dkk, 2016). Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nuvriasari (2012), Setiawan (2013) dan Meilani, A., & Ginting, G. (2017) yang menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi aliansi

### **Pengaruh Budaya terhadap Strategi Aliansi**

Variabel Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi aliansi. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *original sample estimate LS* pada variabel budaya adalah positif yaitu sebesar 0.367 dan nilai t-statistik  $3.296 > 1.962$ . Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketujuh diterima**, maka Budaya perusahaan berpengaruh positif signifikan terhadap strategi aliansi.

Dampak budaya terhadap strategi aliansi ditemukan signifikan oleh Hyder (2006). Aliansi lebih cepat beradaptasi dengan pemasaran dan praktik manajemen. Semakin baik budaya organisasi yang dimiliki perusahaan akan membuat strategi aliansi menjadi lebih berkembang dan berimbang pada keberhasilan perusahaan. Karena karyawan akan selalu mengutamakan budaya organisasi yang baik untuk memajukan perusahaan, yaitu dengan cara mendekati diri dengan pelanggan-pelanggannya agar tetap mau menggunakan jasa WO.

Hal ini relevan dengan temuan Siyamtinah (2009). Hal ini didukung oleh hasil penelitian Mediaty (2010) dan Purwanto (2013) bahwa budaya mempengaruhi strategi Aliansi. Wanto (2016) menemukan hasil yang sama bahwa budaya memiliki dampak pada strategi Aliansi.

## Pembahasan

Banyak literatur yang menunjukkan teori strategi aliansi yang dapat meningkatkan kinerja bisnis. Keberadaan teori tersebut didukung oleh konsep yang memperkuat hubungan faktor yang sebagai yang mempengaruhi strategi aliansi terhadap kinerja bisnis. Beberapa hasil lain penelitian sebagai berikut:

Pembelajaran organisasi yang dilakukan secara baik belum tentu juga akan menghasilkan kinerja bisnis yang baik pula. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Firdhayanti (2017). Orientasi kewirausahaan juga tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis. Orientasi kewirausahaan merupakan *antecedent* dari orientasi pasar, sehingga hal ini yang mempengaruhi hasil hubungan tersebut menjadi tidak signifikan.

Budaya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Semakin baik budaya yang dihasilkan, semakin baik kinerja bisnis perusahaan. Penelitian ini mendukung penelitian oleh Sawitri (2011), Rante (2011), Putri (2012), Wanto (2016) dan Mediaty (2010) yang membuktikan bahwa budaya mempengaruhi kinerja bisnis. Strategi aliansi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Semakin baik strategi aliansi suatu usaha maka semakin baik kinerja bisnisnya. Penelitian ini mendukung penelitian oleh Nugroho (2017), Siyamtinah (2009), Winata dan Devie (2013) dan Nuvriasari (2012) yang membuktikan bahwa strategi aliansi mempengaruhi kinerja bisnis.

Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap strategi aliansi. Semakin baik pembelajaran organisasi suatu usaha maka semakin baik

kualitas strategi aliansi yang dijalankan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Sufian (2008), Siyamtinah (2009), Wanto (2016) dan Nugraha (2017) yang membuktikan bahwa pembelajaran organisasi mempengaruhi strategi aliansi. Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap strategi aliansi. Orientasi kewirausahaan dengan melakukan kolaborasi strategis dan relasi dengan supplier dapat meningkatkan kinerja secara positif. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Tasrif, dkk (2016), Nuvriasari (2012), Setiawan (2013) dan Meilani & Ginting (2017) yang membuktikan bahwa orientasi berwirausaha mempengaruhi strategi aliansi. Budaya memiliki pengaruh positif terhadap strategi aliansi. Aliansi akan memberikan dampak baik yakni lebih cepat beradaptasi dengan pemasaran dan praktik manajemen. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Siyamtinah (2009), Wanto (2016) dan Mediaty (2010) yang membuktikan bahwa budaya perusahaan mempengaruhi strategi aliansi.

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI**

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, dapat diambil dipecahkan masalah penelitian yakni kinerja bisnis dapat ditingkatkan dengan memperhatikan faktor – faktor yang mempengaruhinya yaitu strategi aliansi dan budaya perusahaan, selain itu mediasi strategi aliansi dapat menjadi perantara pembelajaran organisasi dan orientasi berwirausaha dalam meningkatkan kinerja bisnis WO. Dari pernyataan tersebut dapat ditarik beberapa kesimpulan atas permasalahan penelitian berupa proses optimalisasi kinerja bisnis sebagai berikut:

1. Kinerja bisnis memiliki pemicu utama dengan dominasi pengaruh terbesar dari strategi aliansi. Strategi aliansi yang dijalankan dengan bermitra untuk mendapatkan event dengan berkolaborasi. Perusahaan yang mampu menerapkan strategi aliansi yang baik, terbuka dengan sesuatu yang baru dan antusias berkolaborasi / bermitra dengan unit usaha lain yang terkait maka usaha tersebut secara tidak langsung akan semakin mudah memperoleh *job event*. Semakin banyak *job event* maka semakin baik kinerja aliansi.
2. Kinerja bisnis dapat ditingkatkan melalui budaya yang menjunjung tinggi etika bisnis. Strategi aliansi yang dijalankan dengan bermitra untuk mendapatkan event dengan mempertahankan budaya. Hal ini adalah cara paling cukup mudah Budaya perusahaan terkait dengan nilai-nilai, norma-norma yang memberikan karakteristik sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Semakin baik budaya perusahaan maka semakin baik kinerja bisnisnya secara keseluruhan.
3. Kinerja bisnis dapat ditingkatkan melalui penempatan strategi aliansi dengan landasan kokoh dari efektifitas pembelajaran organisasi yang efektif. Strategi aliansi dijadikan sebagai perantara dalam meningkatkan hubungan antara

pembelajaran organisasi dengan kinerja bisnis. Dalam memilih mitra kolaborasi hendaknya mengevaluasi historis beberapa mitra yang cocok dan berkomitmen dalam membangun bisnis bersama. Meninggalkan mitra yang kurang efisien menjadi suatu pelajaran berharga untuk lebih dapat memajukan usaha. Semakin baik pembelajaran organisasi ditunjang dengan strategi aliansi dengan berkolaborasi maka kinerja bisnis akan semakin baik.

4. Kinerja bisnis dapat ditingkatkan melalui penempatan strategi aliansi dengan landasan kokoh dari orientasi kewirausahaan. Strategi aliansi dijadikan sebagai perantara dalam meningkatkan hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja bisnis. Keberanian dalam mengambil resiko tertentu dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan tidak melupakan strategi yang dijalankan. Memang dengan beraliansi memiliki resiko rugi dari sisi hubungan bisnis dengan mitra yang tidak berkomitmen atau bahkan bisa mengurangi nama baik usaha. Selain keberanian mengambil resiko harus mampu juga berinovasi. Semakin baik orientasi berwirausaha ditunjang dengan strategi aliansi dengan berkolaborasi maka kinerja bisnis akan semakin baik.

## REFERENSI

- Bandura, Albert. 1971. *Social Learning Theory*. New York City: General Learning Press.
- Ferdinand, A.2002. *Structural Equation Modeling* dalam Penelitian Manajemen. Semarang: BP UNDIP.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-15. Jakarta: Bumi Aksara.
- Anggiani, S. (2013). Strategi Aliansi : Tantangan dan Solusi Bersaing Bagi UKM di Pasar Global.
- Firdayanti, R., Miyasto., & Soegiono (2017). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Pembelajaran Organisasional Terhadap Kualitas Aset Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis (Studi Pada UKM Batik Semarang).
- Goh, Mark., Geok Theng Lau dan Lilian Neo, (1999), Strategic Role and Contribution of Purchasing in Singapore: A Survey of CEO's, *Journal of Supply Chain Management*, Fall, p: 12-22.
- Haji, S., Arifin, R., & ABS, M. K. (2017). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Cengkeh di Bawean. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 6(02).

- Hasan, A., Fithri, P., Annisa, I.Q. (2017). Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Industri Menengah Bidang Pangan di Kota Padang.
- Hidayat, H (2013). Aliansi Strategis Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Usaha Kecil Menengah di Indonesia.
- Imam Ghozali. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indriantoro, Nur, dan Bambang Supomo, 1995, Metodologi Penelitian Bisnis, BPFE, Yogyakarta.
- Mediaty. (2010). Analisis Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah (Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Sulawesi Selatan).
- Meilani, A., & Ginting, G. (2017). Permodelan Orientasi Kewirausahaan Untuk Mendorong Kinerja Institusi Pendidikan Tinggi.
- Mustikowati, R.I & Tysari, I., (2014). Orientasi Kewirausahaan, Inovasi dan Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Pada UKM Sentra Kabupaten Malang).
- Nugraha, A.W., (2017). Pengaruh Aliansi Strategis dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing dan Implikasinya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Sentra Industri Kaos dan Sablon Cuci Kota Bandung).
- Purwanto, A. (2013). Variabel Anteseden Budaya Organisasi dan Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Organisasi: Pendekatan Konsep. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 2(1).
- Putri, I. G. A. M. A. D. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dalam Perspektif Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 3(3).
- Rante, Y. (2011). Pengaruh budaya etnis dan perilaku kewirausahaan terhadap kinerja usaha mikro kecil agribisnis di Provinsi Papua. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), pp-133.
- Sampe, F. (2012). *The Influence of Organizational Learning On Performance in Indonesia SMEs*.
- Sawitri, P. (2011). Interaksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(2).
- Setyawati, H. A. (2013). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Prediksi Variabel Moderasi (Survey pada UMKM Perdagangan di Kabupaten Kebumen). *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi*, 12(2).

- Setiawan, H. (2013). Pengaruh Orientasi Pasar, Budaya Organisasi dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha (Studi pada Usaha Kecil Pengolahan di Kota Palembang). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 11(3), 181-194.
- Sirait, M.L., Sukmawati, A., & Sumertjaya, I.M. (2015). Pengaruh Organisasi Pembelajar dan Inovasi Terhadap Peningkatan Kinerja UKM di Kota Bogor.
- Siyamtinah. (2012). Aliansi Strategik : Faktor Pendorong dan Hambatannya.
- Sufian, S. (2008). Pengembangan Sumber Daya dan Inovasi: Model Teoritikal Dasar. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 7(2).
- Tasrif, M., & Bayu, K. (2016). "Model Orientasi Kewirausahaandalam mendukung Pengentasan Kemiskinan dan Pengangguran di Pedesaan." *Sosiohumaniora*, 18(1).
- Ulum, I., Ghozali, I., & Chariri, A. (2008). Intellectual Capital dan Kinerja Keuangan Perusahaan; Suatu Analisis Dengan Pendekatan Partial Least Squares (PLS).
- Wanto, H. S. (2016). Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan Kecil dan Menengah Produk Olahan Makanan dan Minuman. *Research Report*, 33-40.
- Winata, D. J., & Devie. (2013). Analisa Pengaruh Aliansi Stratejik Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2), 216-225.