

**ANALISIS PENGARUH INOVASI ORGANISASI, ORIENTASI PASAR DAN KEUNGGULAN BERSAING TERHADAP KINERJA ORGANISASI (STUDI PADA PERGURUAN TINGGI DI KOTA AMBON)**

**R.H. Sitaniapessy, Meiske Wenno**

**Abstract**

The issue of competitiveness shows the position of an organization compared to similar organizations in this case is a university. Public and private universities in Maluku Province have not been included in the category of 300 highly prestigious colleges in Southeast Asia. On the other hand, the Maluku province's development index is also still below several other provinces in Indonesia. From these various problems, state and private universities in Maluku province are obliged to improve their position in competition between universities by developing quality human resource capabilities. This study has objectives which are test and analyze the relationship of organizational innovation to institutional competitive advantage, market orientation to institutional competitive advantage, and institutional competitive advantage to organizational performance.

Data processing techniques using the SEM approach based on Partial Least Square (PLS) requires two stages to assess Fit Model in a research model.

Results testing hypotheses is organizational innovation has a significant effect on organizational competitive advantage, consumer orientation influences organizational competitiveness and organizational competitive advantage has a significant positive effect on organizational performance.

**Keywords:** Organizational Innovation, Consumer Orientation, Organizational Competitive Advantage and Organizational Performance.

## PENDAHULUAN

Dalam persaingan bebas, Perguruan Tinggi Swasta dan lembaga pendidikan sebagai salah satu pelaku ekonomi perlu mempersiapkan diri untuk bertahan dan terus berkembang. Semakin tajam dan kompleksnya tingkat persaingan serta tingkat akselerasi yang tinggi, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Organisasi yang mampu memenangkan persaingan harus memiliki keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya. Sehingga upaya pencapaian keunggulan kompetitif bagi organisasi juga harus mendapat dukungan dari semua fungsi yang ada. Lembaga pendidikan, seperti perguruan tinggi swasta maupun perguruan tinggi negeri menafsirkan dan mendefinisikan globalisasi dengan cara-cara yang secara positif akan mempengaruhi tindakan-tindakan yang akan mereka ambil untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan kinerja di atas rata-rata. Kritis terhadap usaha-usaha jasa pendidikan untuk menafsirkan dan mendefinisikan globalisasi adalah mengetahui bahwa persaingan skala lokal maupun global yang efektif menuntut dipenuhinya atau dilampauinya standar-standar lokal atau global dalam hal kualitas, tingkat jasa, keamanan, keprihatinan lingkungan, dan perlindungan atas *property intellectual*, dan dimensi-dimensi kinerja lainnya. Oleh karenanya setiap program studi yang berada dalam suatu perguruan tinggi negeri diharapkan dapat menciptakan suatu keberhasilan kinerjanya sehingga dapat mendorong terciptanya keunggulan bersaing bagi universitas secara umum.

Persoalan daya saing menunjukkan posisi suatu organisasi dibandingkan dengan organisasi yang sejenis dalam hal ini adalah perguruan tinggi. Perguruan Tinggi negeri maupun swasta di Provinsi Maluku belum masuk dalam katagori 300 perguruan

tinggi sangat bergengsi di Asia Tenggara. Di lain sisi indeks pembangunan propinsi Maluku juga masih dibawah beberapa propinsi lain di Indonesia. Dari berbagai persoalan tersebut maka perguruan tinggi negeri dan swasta di provinsi Maluku wajib untuk meningkatkan posisinya dalam persaingan antar perguruan tinggi dengan mengembangkan kemampuan sumberdaya manusia yang berkualitas.

Penelitian ini memiliki tujuan antara lain:

1. Menguji dan menganalisis hubungan inovasi organisasi dan keunggulan bersaing institusi.
2. Menguji dan menganalisis hubungan orientasi pasar dan keunggulan bersaing institusi.
3. Menguji dan menganalisis hubungan keunggulan bersaing institusi dan kinerja organisasi

Urgensi dari penelitian ini adalah konsep pengembangan institusi dalam rangka membantu peningkatan daya saing atau keunggulan organisasi memerlukan kemampuan untuk pengelolaan dan manajemen organisasi yang benar benar professional apabila diperhadapkan dengan adanya persaingan yang cukup tajam. Pengembangan suatu budaya bisnis yang baik dalam rangka meningkat keunggulan posisional sangat mendesak yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja pemasaran dari suatu usaha terutama Usaha Kecil dan Menengah organisasi. Pentingnya mengembangkan daya saing organisasi sangat membutuhkan adanya kemampuan kemampuan inovatif baru di bidang organisasi serta budaya yang lebih mementingkan stakeholder atau konsumen. Darinya itu maka keunggulan organisasi akan mampu meningkatkan kinerja organisasi dalam pengembangan institusi ke arah yang lebih baik lagi.

## KAJIAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

### A. Konsep Inovasi Organisasi

Inovasi Organisasi Untuk dapat menampilkan kinerja organisasi yang memuaskan atau tidak, diperlukan perubahan organisasi yang bersifat strategis. Cara kerja organisasi yang masih menganut asas “seperti sedia kala” tidak lagi memadai di masa yang akan datang, di tengah persaingan yang bersifat lokal dan domestik bahkan regional dan global. Organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas dan efektivitasnya, pada akhirnya menghadapi berbagai masalah yang timbul di masa depan, memerlukan cara berpikir dan bertindak yang inovatif. Inovasi dapat menyangkut penciptaan produk baru (baik dalam arti barang atau jasa), struktur baru, hubungan baru dan bahkan juga kultur baru. (Siagian, 2007; 258). Ciri-ciri utama organisasi masa depan, menurut Alvin Toffler, futuris yang terkenal itu, ialah fleksibilitas, kreativitas dan inovasi. (Siagian, 2007 : 227). Salah satu tugas dan fungsi manajerial yang makin mendesak dan penting di masa mendatang adalah mengelola perubahan strategis yang berkarakteristik diantaranya integrasi strategi organisasi dengan strukturnya, teknologi yang digunakan serta sumber daya manusia di dalamnya. Berbagai faktor tersebut disesuaikan lagi dengan tuntutan lingkungan eksternal organisasi. Maka menjadi penting kiranya dalam transformasi organisasi tersebut yaitu pemahaman yang utuh tentang transformasi organisasi, kultur organisasi, matriks “strategi-kultur” dan manajemen perubahan strategis. Pengelolaan empat isu perubahan (inovasi) organisasi tersebut berikut pengembangan dan pelaksanaannya yang bersifat partisipatif menjadi penting kiranya untuk dibahas. Organisasi berinovasi merupakan tuntutan dari transformasi organisasi yang tidak lagi semata pengembangan organisasi manakala suatu organisasi belum mampu menampilkan performa yang memuaskan, atau tidak mampu menyesuaikan perubahan lingkungan eksternal yang demikian

kompetitif, dan skala organisasi masih kecil dan bertumbuh pesat.

### B. Konsep Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan sejalan dengan meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan dimana perusahaan menyadari bahwa mereka harus selalu dekat dengan pasarnya. Orientasi pasar merupakan budaya bisnis dimana organisasi mempunyai komitmen untuk terus berkreasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Narver dan Slater (1990, p.21) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Sedangkan Uncles (2000, p.1) mengartikan orientasi pasar sebagai suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penerapan orientasi pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut. Narver dan Slater (1990, p. 21-22) menyatakan bahwa orientasi pasar terdiri dari 3 komponen perilaku yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi interfungsi. koordinasi interfungsi didasarkan pada informasi pelanggan serta pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi. Lebih jauh dijelaskan bahwa orientasi pelanggan diartikan sebagai pemahaman yang memadai tentang target beli pelanggan dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus. Pemahaman disini mencakup pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik pada saat terkini maupun pada saat perkembangannya di masa yang akan datang. Upaya ini dapat dicapai melalui proses pencarian informasi tentang pelanggan (Uncles, 2000, p.1). Dengan adanya informasi tersebut maka perusahaan penjual (*seller*) akan memahami siapa saja pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dan apa yang mereka inginkan untuk saat ini dan saat mendatang. Orientasi pesaing berarti

bahwa perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi bagaimana membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak didalam mendiskusikan strategi pesaing (Narver dan Slater, 1990, p. 21). Orientasi pada pesaing dapat dimisalkan bahwa tenaga penjualan akan berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan mambagi informasi itu kepada fungsi – fungsi lain dalam perusahaan misalnya kepada devisi riset dan pengembangan produk atau mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi – strategi yang dikembangkan (Ferdinand, 2000, p. 18). Narver dan Slater (1990, p.22) menyatakan bahwa orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan jangka panjang dan strategi dari para pesaing potensialnya. Pemahaman ini termasuk apakah pesaing menggunakan teknologi baru guna mempertahankan pelanggan yang ada. Perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi dan memahami bagaimana cara memperoleh dan membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak menanggapi strategi pesaing (Jaworski dan Kohli, 1993, p. 55). Narver dan Slater (1990, p. 22) menyatakan bahwa koordinasi interfungsiional merupakan kegunaan dari sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan yang ditargetkan. Koordinasi interfungsiional menunjuk pada aspek khusus dari struktur organisasi yang mempermudah komunikasi antar fungsi organisasi yang berbeda. Koordinasi interfungsiional didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing serta terdiri dari upaya penyalarsan bisnis, secara tipikal melibatkan lebih dari departemen pemasaran, untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Koordinasi interfungsiional dapat mempertinggi komunikasi dan

pertukaran antara semua fungsi organisasi yang memperhatikan pelanggan dan pesaing, serta untuk menginformasikan *trend* pasar yang terkini. Hal ini membantu perkembangan baik kepercayaan maupun kemandirian diantara unit fungsional yang terpisah, yang pada akhirnya menimbulkan lingkungan perusahaan yang lebih mau menerima suatu produk yang benar-benar baru yang didasarkan dari kebutuhan pelanggan.

### **C. Konsep Keunggulan Bersaing Institusi**

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing ini secara eksplisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan yang ada. Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengertian keunggulan bersaing (*competitive advantage*) sendiri memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, manufacturing dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber-sumber untuk mencapai keunggulan bersaing. Melalui ketiga bidang kompetensi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi sehingga dapat menghasilkan produk yang laku dipasaran. Sedangkan pengertian kedua menekankan pada keunggulan dalam pencapaian kinerja selama ini. Pengertian ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya. Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang lebih baik. Dengan posisi

persaingan yang baik maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain (Groe dan Vickery, 1994, p. 669-670). Bharadwaj et al (1993, p. 83-84) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Sedang asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan (diferensiasi) dengan perusahaan lain. Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter (1990, p.3) yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik di pasar lama maupun pasar baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap

harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Hal ini didukung oleh pendapat Styagraha (1994, p. 14) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu badan usaha (perusahaan) untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan.

#### **D. Kinerja Organisasi**

Kinerja Organisasi merupakan ukuran keberhasilan dari suatu Organisasi yang diukur setiap jangka waktu yang ditentukan (Prakosa 2005). Kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya, hal ini diungkapkan Zulaikha dan Fredianto (2003), karena sebagai konstruk, kinerja bersifat multidimensional, dan oleh karena itu pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif Zulaikha dan Fredianto, (2003). Sedangkan menurut Suryanto (2004), mengemukakan bahwa belum ada konsensus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian, dan ukuran-ukuran obyektif kinerja yang selama ini dipakai dalam banyak penelitian masih banyak kekurangan. Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja subyektif, yang didasarkan pada persepsi manajer. Suryanto (2004) membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Dan dalam penelitian Suryanto (2004) menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dengan ukuran kinerja obyektif. Di sini kinerja Organisasi diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang didasarkan pada persepsi staf dan manajer Organisasi atas berbagai dimensi pengukuran kinerja Organisasi. Dimensi pengukuran kinerja Organisasi yang umum digunakan dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampuan (*profitability*) dan efisiensi (Suryanto, 2004).

Hipotesis dalam penelitian ini antara lain:

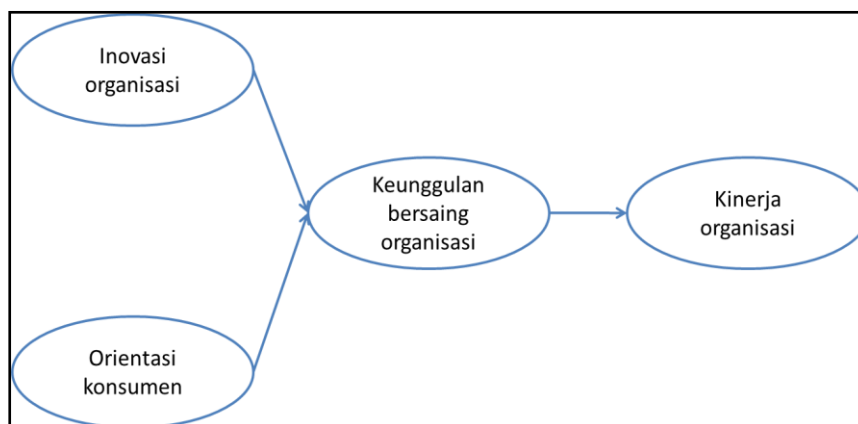
- H1.** Inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing organisasi
- H2.** Orientasi Konsumen berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing organisasi

**H3.** Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi

### METODE PENELITIAN

Model penelitian yang akan dikembangkan sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Model Penelitian Membangun Keunggulan Bersaing**



Metode Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan purposive sampling dengan menggunakan kriteria kriteria tertentu. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan survey dengan menggunakan instrument kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah ketua ketua program studi yang berada pada lingkungan Universitas Pattimura. Jumlah sampel adalah sebesar 40 orang yang menduduki jabatan fungsional (Kaprodi)

Teknik analisis data yang digunakan menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis Jalur dengan menggunakan SMART PLS 2.0 untuk melihat hubungan antar variabel yang diteliti.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perguruan Tinggi yang ada di Kota Ambon sebanyak 11 universitas dengan rincian antara lain :

1. Perguruan tinggi negeri (PTN) yang ada di kota Ambon terdiri dari 4 (empat) PTN antara lain: 1) Universitas Pattimura, 2) Politeknik Negeri Ambon,

- 3) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Imam Rijali, 4) Sekolah Tinggi Agama Kristen Protestan Negeri
2. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang ada di kota Ambon terdiri dari 9 (Sembilan) PTS antara lain: 1) Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Trinitas, 2) Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Abdul Azis Kataloka, 3) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen Rutu Nusa, 4) Sekolah Tinggi Kesehatan Pasapua, 5) Universitas Darussalam Ambon, 6) Universitas Kristen Indonesia Maluku, 7) Akademi Maritim Maluku, 8) Akademi Sekretari Dan Manajemen Caritas, 9) Politeknik Kesehatan Kemenkes Maluku.

Responden penelitian ini adalah pimpinan tingkat Fakultas dan Jurusan/Program Studi pada Perguruan Tinggi yang ada di Kota Ambon antara lain Universitas Pattimura, Politeknik Negeri Ambon, Universitas Kristen Indonesia Maluku (UKIM), Institut Agama Islam Negeri Islam (IAIN) Ambon dan Universitas Darussalam Ambon. Kuisisioner yang disebar

sebanyak 60 buah seperti terlihat pada tabel berikut.

<b>Tabel Hasil Penyebaran kuisisioner</b>	
<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Kuisisioner yang di sebar	50
Kuisisioner yang di kembalikan	48
Kuisisioner yang dapat di olah	48

*Sumber : Data Primer di olah, 2017*

Gambaran umum mengenai profil responden dalam penelitian ini dapat di lihat pada tabel-tabel berikut. Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: jenis kelamin, usia, posisi atau jabatan dan lama menjabat pada posisi saat ini.

#### **Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Karakteristik responden dalam penelitian ini, dikelompokkan dari perbedaan jenis kelamin yang dapat dilihat pada tabel berikut:

<b>Tabel Responden Berdasarkan Jenis Kelamin</b>		
<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Pria	31	64,6 %
Wanita	17	35,4 %
Total	48	100

*Sumber: Data primer, diolah (2017)*

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki yang lebih mendominasi dalam jabatan pada tingkat Fakultas dan Jurusan/Prodi dengan jumlah sebanyak 31 orang (64,6%), dibandingkan dengan responden perempuan yang hanya berjumlah 17 orang (35,4%). Hal ini menjelaskan bahwa responden laki-

laki lebih mendominasi jabatan pimpinan dalam organisasi.

#### **Responden Berdasarkan Usia**

Karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan menurut rentang usia, seperti yang terlihat pada tabel berikut:

**Tabel Responden Berdasarkan Usia**

Umur	Jumlah	Persentase (%)
< 25 Tahun	0	0
26 – 36 Tahun	4	8,3 %
37 – 47 Tahun	15	31,3 %
> 50 Tahun	29	60,4 %
Total	48	100

Sumber: Data primer, diolah (2017)

Dari tabel di atas responden yang berusia 26-36 tahun berjumlah 4 orang (8,3%), responden yang berusia 37-47 tahun berjumlah 15 orang (31,3%), dan responden yang berusia di atas 50 tahun berjumlah 29 orang (60,4%). Mayoritas responden adalah pada rentang usia diatas 50 tahun yaitu berjumlah 29 orang (63,0%), hal ini menjelaskan bahwa mayoritas pimpinan tingkat Fakultas berusia di atas 50 tahun

karena persyaratan penetapan pimpinan yang mempertimbangkan pangkat/golongan yang berhubungan dengan usia dan masa kerja.

**Responden Berdasarkan Posisi Jabatan Saat Ini**

Responden dalam penelitian ini berdasarkan posisi jabatan terlihat pada table berikut:

**Tabel Responden Berdasarkan Posisi Jabatan Saat Ini**

Posisi Jabatan Saat Ini	Jumlah	Persentase (%)
Ketua Jurusan/Prodi	20	41,7%
Wakil Dekan	19	39,6%
Dekan	9	18,8%
Total	48	100

Sumber: Data primer, diolah (2017)

Hasil pada tabel menunjukkan bahwa responden dengan posisi sebagai ketua jurusan/prodi berjumlah 20 orang (41,7%), wakil dekan berjumlah 19 orang (39,6%) dan dekan berjumlah 9 orang (18,8%). Responden berdasarkan jabatan

didominasi oleh ketua jurusan/prodi dengan jumlah 20 orang (41,7%).

**Responden Berdasarkan Lama Jabatan**

Karakteristik responden dalam berdasarkan lama jabatan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel Responden berdasarkan Lama Jabatan**

Lama Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
< 2 Tahun	26	54,2%
3 – 5 Tahun	14	29,2%
> 5 Tahun	8	16,6%
Total	48	100

Sumber: Data primer, diolah (2017)



Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan lama menjabat < 2 tahun berjumlah 26 orang (54,2%), responden menjabat 3–5 tahun berjumlah 14 orang (29,2%), dan responden yang menjabat jabatan > 5 tahun berjumlah 8 orang (16,6%).

### Statistik Deskriptif

Pengolahan statistik deskriptif meliputi rata-rata (mean), standar deviasi. Hasil pengolahan ini dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel Hasil Statistik Deskriptif**

	N	Mean	Std. Deviation
Orientasi Konsumen	48	9,23	0,74
Inovasi Organisasi	48	8,85	0,83
Keunggulan Bersaing	48	7,67	0,74
Kinerja Organisasi	48	8,94	0,86

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel di atas menjelaskan bahwa variabel orientasi konsumen memiliki nilai rata-rata sebesar 9,23 yang berarti bahwa responden sangat setuju untuk menjalankan organisasi yang mereka pimpin dengan berorientasi kepada konsumen melalui komitmen yang tinggi dalam pelayanan konsumen, memberikan kepuasan kepada konsumen dan memahami kebutuhan konsumen. Variabel keunggulan inovasi organisasi dengan nilai rata-rata 8,85 yang berarti responden setuju untuk menjalankan organisasi yang dipimpin dengan melakukan inovasi dengan prinsip ramah, cepat dan tertib serta mengupdate informasi yang berkaitan dengan organisasi. Variabel keunggulan bersaing dengan nilai rata-rata 7,67 yang berarti responden setuju organisasi mereka memiliki keunggulan

bersaing dan variabel kinerja organisasi dengan nilai rata-rata 8,94 yang berarti bahwa responden setuju organisasi yang mereka pimpin mencapai kinerja yang baik melalui pencapaian dan peningkatan program yang ditargetkan.

### Hasil Uji Kualitas Data

Uji kualitas data meliputi realibilitas dan uji validitas. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* yang dihasilkan dengan perhitungan SmartPLS untuk masing-masing konstruk. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *composite reliability* > 0,70 (Werts *et al.* 1974 dalam Imam, 2006). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 4.4.

**Tabel Hasil Uji Reliabilitas**

	Composite Reliability	Keterangan
Inovasi Organisasi	0,76	Relibel
Keunggulan bersaing	0,84	Relibel
Kinerja organisasi	0,82	Relibel
Orientasi Konsumen	0,84	Relibel

Sumber: data primer diolah, 2017

Konstruk Inovasi organisasi mempunyai nilai *Composite Reliability*

0,76. Nilai tersebut di atas 0,70 sebagai nilai *cutoff*, maka semua pertanyaan tentang citra

merek adalah reliabel. Konstruk Keunggulan bersaing mempunyai nilai *Composite Reliability* sebesar 0,84 (di atas nilai *cutoff*) maka semua pertanyaan tentang kepuasan pelanggan adalah reliabel. Konstruk kinerja organisasi mempunyai nilai *Composite Reliability* sebesar 0,82 (di atas nilai *cutoff*) maka semua pertanyaan tentang kinerja organisasi adalah reliabel. Selanjutnya konstruk orientasi konsumen mempunyai nilai *Composite Reliability* sebesar 0,85 (di atas nilai *cutoff*) maka semua pertanyaan tentang orientasi konsumen adalah reliabel.

Selanjutnya, uji validitas dilakukan dengan menggunakan evaluasi model pengukuran (*outer*) yaitu dengan

menggunakan *convergent validity*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing skor indikator dengan skor konstraknya (Ghozali, 2006). Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur, namun menurut Chin (1998) untuk penelitian pada tahap awal pengembangan skala pengukuran nilai 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap cukup. Hasil dari uji validitas dengan menggunakan nilai *convergent validity* yang dihitung dengan PLS dapat dilihat pada tabel di bawah.

**Tabel Hasil Convergent Validity**

	Inovasi organisasi	Keunggulan bersaing	Kinerja organisasi	Loyalitas Merek
io1	<b>0,69</b>			
io2	<b>0,55</b>			
io3	<b>0,89</b>			
kb1		<b>0,75</b>		
kb2		<b>0,85</b>		
kb3		<b>0,81</b>		
ko1			<b>0,91</b>	
Ko2			<b>0,76</b>	
ko3			<b>0,63</b>	
Ok1				<b>0,70</b>
Ok2				<b>0,87</b>
Ok3				<b>0,83</b>

Sumber : data primer di olah, 2017

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk inovasi organisasi mempunyai kisaran korelasi antara 0,55 sampai dengan 0,89 hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan tentang inovasi organisasi untuk mengukur konstruk inovasi organisasi dapat dikatakan valid. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk keunggulan bersaing pada kisaran korelasi 0,75 sampai dengan 0,85, hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan tentang keunggulan bersaing untuk mengukur konstruk keunggulan bersaing dapat dikatakan valid. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi pada kisaran korelasi 0,61

sampai dengan 0,91, hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan tentang kinerja organisasi untuk mengukur kinerja organisasi dapat dikatakan valid. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk orientasi konsumen pada kisaran korelasi 0,70 sampai dengan 0,87, hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan tentang orientasi konsumen untuk mengukur konstruk orientasi konsumen dapat dikatakan valid.

Pemeriksaan selanjutnya dari evaluasi *discriminant validity* adalah membandingkan nilai AVE dari setiap konstruk dengan kuadrat korelasi antar konstruk.

**Tabel Hasil Discriminant Validity**

	Inovasi organisasi	Keunggulan bersaing	Kinerja organisasi	Orientasi konsumen	Mean Communalities (AVE)
Inovasi organisasi	<b>1</b>	0,29		0,339	0,53
Keunggulan bersaing	0,275	<b>1</b>	0,62	0,456	0,65
Kinerja organisasi	0,396	0,374	<b>1</b>	0,290	0,60
Orientasi konsumen	0,339	0,49	0,30	<b>1</b>	0,65
Mean Communalities (AVE)	0,53	0,65	0,60	0,65	<b>0</b>

Sumber : data primer di olah,2017

Berdasarkan hasil tabel tersebut, nilai AVE untuk inovasi organisasi adalah 0,53 Nilai AVE untuk keunggulan bersaing adalah 0,65. Nilai AVE untuk konstruk kinerja organisasi adalah 0,60 Dan nilai AVE untuk konstruk orientasi konsumen adalah 0,65 Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik.

### Analisis Data

Teknik pengolahan data dengan menggunakan pendekatan SEM yang berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* pada sebuah model penelitian. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

### Menilai *Outer Model* atau Model Pengukuran

Teknik analisa data dengan menggunakan *Smart PLS* ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan

korelasi antara *item score/component score* yang di estimasi dengan *Software PLS*. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghazali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

### *Outer Model* Konstruk

Konstruk inovasi organisasi, keunggulan bersaing, kinerja organisasi dan orientasi konsumen dijelaskan oleh masing masing ketiga indikatornya. Uji terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstraknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,7, namun dalam tahap pengembangan korelasi 0,50 masih dapat diterima (Ghozali, 2006). Untuk lebih jelas hasil pengolahan data dapat dilihat pada lampiran, gambar berikut ini adalah ringkasan pengolahan data dengan menggunakan *SmartPLS20*.

**Tabel Outer Model Konstruk**

	<i>Inovasi Organisasi (io)</i>	<i>Keunggulan Bersaing (kb)</i>	<i>Kinerja Organisasi (ko)</i>	<i>Orientasi Konsumen (ok)</i>
<i>io1</i>	0.699034			
<i>io2</i>	0.555043			
<i>io3</i>	0.896388			
<i>kb1</i>		0.753394		
<i>kb2</i>		0.852308		
<i>kb3</i>		0.816847		
<i>ko1</i>			0.919453	
<i>ko2</i>			0.765414	
<i>ko3</i>			0.630698	
<i>ok1</i>				0.704706
<i>ok2</i>				0.872224
<i>ok3</i>				0.839175

Sumber : data primer di olah,2017

**Pengujian Inner Model atau Model Struktural**

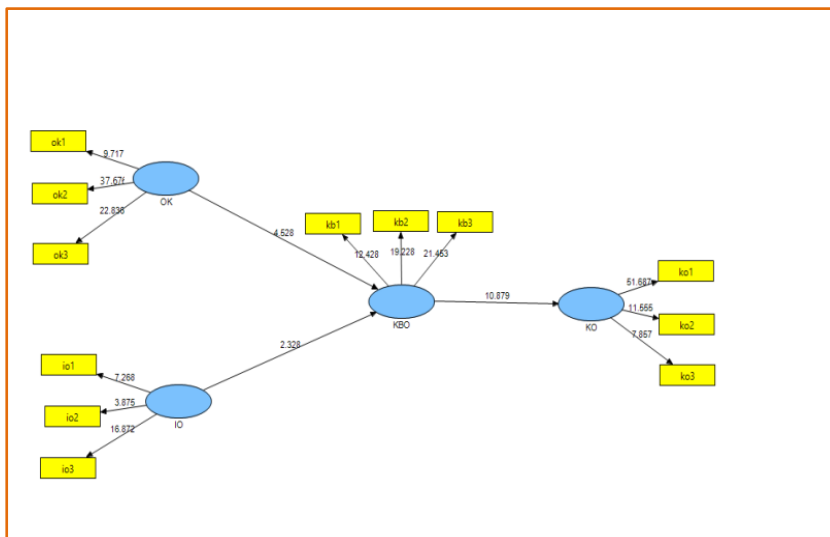
Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap konstruk laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh konstruk laten independen tertentu terhadap konstruk laten dependen apakah mempunyai pengaruh

yang substantive. Gambar berikut ini menunjukkan hasil pengujian t test dengan menggunakan alfa 1.96, dimana hasil perhitungan (t hitung) apabila melebihi t table maka dapat disimpulkan bahwa pengujian secara parsial signifikan. Nilai T hitung untuk masing masing construct berada di atas nilai yang dipersyaratkan (cut of value) > dari 1,96 ( alfa) sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar construct tadi adalah signifikan.

Untuk melihat seberapa besar kontribusi konstruk terhadap konstruk yang lain dapat dilihat dari nilai r Square masing masing hubungan tersebut pada gambar di bawah ini.

**Gambar Model Struktural (Inner Model)**



Berdasarkan gambar Model Struktur (*Inner Model*) yang merupakan hasil perhitungan Smart PLS2.0 menunjukkan nilai  $R^2$  konstruk keunggulan bersaing organisasi adalah 0,447. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , maka semakin besar konstruk independen tersebut dapat menjelaskan konstruk dependen, sehingga semakin baik persamaan struktural. Nilai  $R^2$  konstruk keunggulan bersaing organisasi sebesar 0,447 yang berarti 48% variance inovasi organisasi dan orientasi konsumen sedangkan sisanya sebesar 50,4% dijelaskan oleh konstruk lainnya. Sementara untuk kinerja organisasi nilai  $r$  square adalah sebesar 0,386 yang berarti bahwa konstruk kinerja organisasi ditentukan oleh 38% konstruk keunggulan bersaing organisasi.

### **Pengujian Hipotesis dan pembahasan**

Semakin tinggi inovasi organisasi maka semakin tinggi keunggulan bersaing organisasi. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti bahwa proses pelayanan yang cepat dan ramah dan tertib, proses manajemen yang berbasis TIK serta kemampuan mengupdate informasi yang diterima akan meningkatkan hubungan kerjasama yang baik dengan stakeholder (alumni) dalam memajukan organisasi, mampu menciptakan kondisi yang dinamis yang memberikan kesan yang dibandingkan dengan organisasi yang lain serta mampu menghasilkan kualitas sumberdaya manusia yang bermutu. Proses pelayanan yang baik tentunya akan menciptakan kerjasama dengan para stakeholder atau alumni. Para stakeholder cenderung akan meningkatkan kerjasamanya apabila proses pelayanan yang baik akan mendorong para alumni untuk memberikan nilai tambah. Proses pelayanan yang baik tentunya akan menghasilkan suasana organisasi yang kondusif dan dinamis didalam organisasi dibandingkan dengan organisasi yang lain. Suasana akan Nyaman dan dinamis dimana semua orang bebas mengeluarkan pendapat sebagai akibat proses pelayanan yang baik dan tentunya akan mampu memberikan

perbaikan-perbaikan dalam proses manajemennya. Begitu juga dengan peningkatan kualitas sumberdaya manusianya. Proses pelayanan yang baik akan mendorong setiap sumberdaya manusia organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya. Semakin tinggi orientasi konsumen maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing organisasi. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan yang dapat dijelaskan bahwa komitmen yang tinggi yang dimiliki organisasi dalam melayani konsumennya (mahasiswa/stkholder) akan mampu untuk menciptakan kerjasama yang baik dengan stakeholdernya dalam memajukan organisasi. Komitmen yang tinggi dalam berupaya untuk memenuhi berbagai kebutuhan dan keinginan stakeholdernya juga dapat menciptakan peluang-peluang kerjasama dengan pihak luar. Komitmen yang tinggi dalam organisasi juga akan mendorong terciptanya suasana yang kondusif dan dinamis yang akan memberikan kesan positif yang superior. Komitmen yang tinggi juga dalam memenuhi kebutuhan konsumen akan mendorong peningkatan kualitas sumberdaya manusia yang bermutu. Karena mutu sumberdaya manusia organisasi yang tinggi digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumennya dalam hal ini mahasiswa maupun organisasi secara luas. Organisasi yang selalu berupaya memberikan kepuasan kepada konsumennya/mahasiswa maka cenderung terciptanya hubungan-hubungan dengan stakeholdernya dalam upaya memberikan kepuasan yang maksimal. Kerjasama kerjasama yang terbangun dengan pihak-pihak luar selalu berdasarkan upaya untuk memberikan kepuasan yang maksimal dalam organisasi yang dikelolanya. Begitu juga dengan suasana organisasi yang kondusif dan dinamis, dimana upaya-upaya untuk memberikan kepuasan kepada mahasiswa maupun anggota dalam organisasi dapat menghasilkan suasana yang kondusif, dinamis dan memberikan kesan yang positif. seperti juga apabila

organisasi yang selalu memahai kebutuhan mahasiswanya/stakeholdernya akan berupaya untuk menjalin kerjasama yang baik dengan pihak luar dalam upaya memajukan organisasi, terciptanya suasana yang baik dan aman serta meningkatkan kualitas sumberdaya manusianya. Sumberdaya manusia harus dapat ditingkatkan dalam upaya memberika nilai tambah yang menjadi kebutuhab mahasiswa/ stakeholder.

Hasil pengujian pada hipotesis ke tiga ini menunjukkan bahwa hubungan antara keunggulan bersaing organisasi dan kinerja organisasi adalah positif dan signifikan. Kinerja organisasi yang tinggi akan sanga ditentukan oleh daya saing yang dimiliki oleh suatu organisasi. Apakah itu dari segi kualitas sumberdaya manusianya, dari kualitas relasinya serta iklim dalam organisasinya. Target target program yang dihasilkan sesuai dengan yang direncanakan sangat bergantung juga dengan bagaimana kerjasama kerjasama yang terbangun dengan para stakeholder atau alumni dalam upaya memajukan

organisasinya. Perencanaan yang dilakukan akan memenuhi targetnya apabila terciptanya hubungan kerjasama yang baik yang dilakukan setiap organisasi. Begitu juga dengan suasana yang kondusif dalam organisasi akan mendorong terciptaka program program yang direncanakan sebelumnya, serta mutu dari sumberdaya manusia organisasinya. Peningkatan program juga sangat ditentukan oleh seberapa besar kerjasama yang dilakukan oleh setiap organisasi, suasan organisasi yang dinamis serta kualifikasi sumberdaya manusianya. Selanjutnya mutu organisasi yang diakui pihak eksternal tentunya juga sangat tergantung dari ketiga hal tersebut yaitu seberapa baik hubungan kerjasama yang dibangun dengan alumni atau stakeholder dalam upaya memajukan organisasinya, seberapa kondusif lingkungan organisasi yang dinamis serta kualifikasi mutu sumberdaya manusianya.

Dari hasil pengujian hipotesis serta pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

**Tabel Ringkasan Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Hubungan Hipotesis	CR	Kesimpulan Hipotesis
1	Inovasi organisasi (IO) -> keunggulan bersaing organisasi (KB)	4.528	diterima
2	Orientasi konsumen (OK) -> keunggulan bersaing organisasi (KB)	2,328	diterima
3	Keunggulan bersaing organisasi (KB) -> kinerja organisasi (KO)	10.879	diterima

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Semakin tinggi inovasi organisasi maka keunggulan bersaing organisasi dapat tercapai. Artinya keunggulan bersaing organisasi sangat ditentukan oleh kesadaran organisasi untuk berinovasi baik dalam pelayanan terhadap konsumen, penggunaan media dan bembaharuan informasi.

2. Semakin tinggi orientasi konsumen maka keunggulan bersaing organisasi dapat tercapai. Artinya keunggulan organisasi ditentukan oleh orientasi organisasi kepada konsumennya melalui komitmen yang tinggi untuk melayani konsumen (mahasiswa) dan memahami apa yang dibutuhkan konsumen.

3. Semakin tinggi keunggulan bersaing organisasi maka kinerja organisasi akan meningkat. Artinya kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui hubungan kerjasama yang baik dengan

*stakeholder*, suasana organisasi yang kondusif dan peningkatan kualifikasi sumberdaya manusia dalam organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bagas Prakosa (2005). *Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Danorientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang)*. Jurnal Studi Manajemen & Organisasl Vol. 2 No. 1 Januari 2005.
- Bharadwaj, Sundar G, P.R. Varadarajan, dan Jihn Fahy, 1993, *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model*
- Droge, Cornelia dan Shownee Vickery, 1994. "Source And Outcomes Of Competitive Advantage : An Explanatory Study In The Furniture Industry". Decision Sciences, p. 669 – 689
- Ferdinand, Augusty, 2000. Manajemen Pemasaran: *Sebuah Pendekatan Strategi*. Research Paper Series, No. 01. Program Magister Manajement Universitas Diponegoro.
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, 1993, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing 57 (July) : 53 – 70
- Narver, J. C, & Slater, S. F (1990). *The Effect Of Market Orientation Performance*. Journal Of Marketing 54.
- Porter, Michael, E., 1990, "Competitif Strategy", The FreePress, New York. P. 20.
- Siagian, Sondang, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Supratiningrum dan Zulaikha. 2003. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Hotel di Indonesia)*. Simposium Nasional Akuntansi VI. Surabaya.
- Satyagraha, Hadi. 1994. *Keunggulan Bersaing dan Aliansi Strategis: Resefinisi SWOT*. Usahawan. No.4,Th.XXIII
- Uncles, M. 2000. *Market Orientation, Australian Journal Management*, Volume 25. No. 2.