

**Prosiding**  
**Seminar Nasional Dan *Call For Paper***

Tata Kelola Organisasi dan Arah Pembangunan  
Ekonomi Indonesia

Forum Dekan Ekonomi dan Bisnis  
Perguruan Tinggi Muhammadiyah Se-Indonesia

Surakarta, 19 Nopember 2014

diselenggarakan oleh:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta



2014

# DAFTAR ISI

|   | Halaman |
|---|---------|
| DEWAN REDAKSI .....   | i       |
| KATA PENGANTAR .....  | ii      |
| DAFTAR ISI .....  | iii     |
| <br>  |         |
| 1. PEMAHAMAN RASIONAL PEMBIAYAAN SYARIAH, RELEGIUSITAS, PRIMORDIALISME PENGUSAHA DAN PENGARUHNYA TERHADAP SIKAP PENGUSAHA DALAM MEMILIH PEMBIAYAAN DI BANK SYARIAH<br><b>R. Ery Wibowo dan Hardiwinoto</b> .....                                      | 1       |
| 2. ANALISIS EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS PEMASANGAN AC PADA RUANG PBM FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UMS<br><b>Nur Achmad</b> .....   | 11      |
| 3. PENGETAHUAN DAN RELIGIUSITAS UMMAT DALAM KESADARAN MEMILIH BANK SYARIAH<br><b>Sukardi</b> .....  | 24      |
| 4. KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI KUAT SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA INDUSTRI DI BATIK DANAR HADI SURAKARTA)<br><b>Lukman Hakim</b> .....   | 31      |
| 5. PENGARUH INDEPENDENSI, GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN PEMAHAMAN <i>GOOD GOVERNANCE</i> TERHADAP KINERJA AUDITOR PEMERINTAH ( STUDI EMPIRIS PADA BPKP PERWAKILAN JAWA TENGAH )<br><b>Saputro Nugroho Widhi dan Erma Setyawati</b> ..... | 41      |
| 6. ANALISIS STRUKTUR EKONOMI (ECONOMICS LANDSCAPE) DAN KEBIJAKAN STRATEGI PEMBANGUNAN PROVINSI JAWA TENGAH TAHUN 2013 : ANALISIS INPUT-OUTPUT<br><b>Hendra Kusuma</b> .....   | 54      |
| 7. PENGARUH <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i> DAN <i>LEVERAGE</i> TERHADAP KINERJA KEUANGAN (STUDI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BEI TAHUN 2011-2012)<br><b>Wuryaningsih Dwi Lestari dan Ika Yulianawati</b> .....                      | 64      |
| 8. HASRAT SEBAGAI VARIABEL PENGHUBUNG ANTARA SIKAP DAN NIAT PADA MODEL PERILAKU YANG DIARAHKAN PADA TUJUAN<br><b>Fitroh Adhilla</b> .....   | 72      |
| 9. KEPATUHAN WAJIB PAJAK: SUATU STRATEGI (Studi Kasus di Kabupaten Gresik)<br><b>Umaimah dan Anwar Hariyono</b> .....   | 86      |
| 10. DAYA SAING DAERAH DI JAWA TENGAH SUATU ANALISIS DAN IMPLIKASINYA<br><b>Daryono Soebagyo, Triyono, dan Yuli Tri Cahyono</b> .....  | 97      |
| 11. ANALISIS PENGARUH RASIO KEUANGAN TERHADAP HARGA SAHAM PERUSAHAAN PERBANKAN YANG TERDAFTARDI BURSA EFEK INDONESIA (BEI TH 2010 – 2012)<br><b>Sri Murwanti dan Mulyono</b> .....  | 111     |

# HUBUNGAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DENGAN KINERJA PERUSAHAAN PADA KONDISI PERSAINGAN DINAMIS

Mulato Santosa<sup>1</sup> dan Muhammad Natsir<sup>2</sup>

Universitas Muhammadiyah Magelang  
Jl. Tidar No. 21 Kota Magelang Telp. (0293) 362082  
Email: [mulatosantosa@yahoo.com](mailto:mulatosantosa@yahoo.com)<sup>1</sup>  
[mnatsirumm@gmail.com](mailto:mnatsirumm@gmail.com)<sup>2</sup>

## Abstract

*This study aims to test the relationship between learning organizational with firm performance in dynamic competition. This research was conducted by survey method to the respondents in small and medium enterprises at Magelang City consist of 178 respondents. Data analysis was performed using SEM WarpPLS 3.0. The results show that organizational learning has positive relation and significant with firm performance ( $\beta=0,54$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,30$ ). Relational model among variables has good GoF ( $APC=0,544$ ,  $p<0,01$ ;  $ARS=0,296$ ,  $p<0,01$ ;  $VIF=1,00<5$ ). These results indicate that organizational learning has positive relation with firm performance. The study states that in dynamic competition company with organizational learning will improve the performance. So company must pay attention for commitment to learning, process of shared vision and open-mindedness to accept new knowledge in day to day activity.*

**Keywords:** *dynamic competition, SME, organizational learning, and firm performance.*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara pembelajaran organisasional dengan kinerja perusahaan pada kondisi persaingan yang dinamis. Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan mendistribusikan kuesioner ke UMKM di Kota Magelang sebanyak 178 responden. Analisis data menggunakan SEM dengan software WarpPLS 3.0. Hasil analisis data menunjukkan pembelajaran organisasional berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan ( $\beta=0,54$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,30$ ). Model hubungan antar variabel tersebut memiliki Goodness of Fit yang baik ( $APC=0,544$ ,  $p<0,01$ ;  $ARS=0,296$ ,  $p<0,01$ ;  $VIF=1,00<5$ ). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pembelajaran organisasional berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa pada kondisi persaingan dinamis perusahaan yang melakukan pembelajaran organisasional akan meningkatkan kinerja perusahaan yang mana di perusahaan menekankan pada komitmen untuk belajar, proses berbagi visi dan pikiran terbuka untuk menerima pengetahuan baru.

**Kata kunci:** persaingan dinamis, UMKM, pembelajaran organisasional, dan kinerja perusahaan.

## 1. Pendahuluan

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam perekonomian negara karena, sekitar 99,99% perusahaan masuk dalam kategori UMKM, tenaga kerja yang diserap sekitar 97,16%, dan kontribusinya terhadap Product Domestic Bruto (PDP) sekitar 59,08% (Kemenkop dan UMKM, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa salah satu indikator kesuksesan pembangunan ekonomi di Indonesia ditentukan oleh kesuksesan UMKM dalam menjalankan bisnis atau usahanya.

Lingkungan bisnis UMKM di Indonesia berubah

secara cepat dan dinamis setelah diberlakukannya perdagangan bebas CAFTA (China and Asean Free Trade Area) mulai Januari 2010 dan akan semakin dinamis lagi dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) tahun 2015 nanti. Hal ini berdampak pada semakin tingginya tingkat persaingan UMKM di Indonesia. Persaingan UMKM tidak lagi antar UMKM maupun perusahaan besar di dalam negeri, namun juga dengan UMKM dan perusahaan besar di Asia. Kondisi persaingan yang demikian ketat menuntut UMKM untuk memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) agar mampu memenangkan persaingan dan memperoleh kinerja

superior.

Berdasarkan pandangan kapabilitas dinamis (*Dynamic Capability View*), agar mampu meraih peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan terbuka, perusahaan harus merekonfigurasi asset-aset dan proses-proses bisnisnya. Kapabilitas organisasi mungkin akan menawarkan keunggulan bersaing perusahaan dalam pasar yang berubah cepat hanya jika perusahaan mampu mengenali perubahan, memahami konsekuensinya, dan merekonfigurasi asset-asetnya serta proses-prosesnya secara terus-menerus sesuai dengan kebutuhan lingkungan (Jantunen et al, 2005; Jose et al, 20011). Jadi, perusahaan membutuhkan kapabilitas dinamis seperti asset, proses, dan struktur yang memungkinkan perusahaan mengindrai dan meraih peluang baru serta meremajakan asset-aset yang dimiliki.

Selanjutnya pada kondisi lingkungan yang terus berubah, perusahaan yang harus senantiasa proaktif dan secara intensif memindai lingkungan bisnis (Daft & Weick, 1984; Miles & Snow, 1978) dan terus menerus menghadapi tantangan kabaruan informasi eksternal. Bagaimanapun, untuk menciptakan kinerja, perusahaan harus menekankan pada pembelajaran organisasional dengan mengevaluasi nilai-nilai potensial informasi yang diperoleh sebagai dasar untuk berbagi pemahaman informasi, menggunakan dan bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi (Slater & Narver, 1995). Berdasarkan hal ini maka pembelajaran organisasional diduga berhubungan dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengajukan judul artikel "Hubungan antara Orientasi Pembelajaran dengan Kinerja Perusahaan pada Kondisi Persaingan Dinamis:" dengan setting UMKM di Kota Magelang.

### 1.1 Rumusan Masalah

Rumusan masalah artikel ini adalah:

Apakah pembelajaran organisasional berhubungan dengan kinerja perusahaan?

### 1.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari artikel ini adalah:

- a. Bagi Pemerintah Kota, hasil penelitian ini dijadikan referensi bagi kebijakan peningkatan kinerja UMKM di Kota Magelang.
- b. Secara empiris, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi peneliti-peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian dibidang manajemen.
- c. Penelitian ini juga berkontribusi terhadap praktek manajemen, dengan memahami hubungan antar variabel dalam penelitian ini, manajer dan pemilik UMKM dapat mengambil berbagai langkah strategis untuk menciptakan pembelajaran organisasional yang efektif dan kinerja yang superior.

## 2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Konsep belajar organisasional terfokus pada pada dua hal: beberapa peneliti menekankan pada generasi informasi dan sistem penerapan sebagai mekanisme terjadinya pembelajaran (Huber, 1991). Sedangkan peneliti yang lain menekankan pada perusahaan sebagai "*cognitive enterprises*" dan memerlukan berbagai model mental, keberbagian visi perusahaan, dan pendekantan pikiran terbuka untuk pemecahan masalah (Senge, 1990). Pembelajaran organisasi menurut pandangan lama sebagai pengakuisian pengetahuan dan sebagai mengakuisian nilai menurut pandangan terbaru (Sinkula, *et al.*, 1997)

Penelitian ini mengadopsi pandangan Sinkula *et al.*, (1997) yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan pembelajaran organisasional merupakan hal yang mendasar ketika ingin mengestimasi pembelajaran organisasi secara keseluruhan. Secara lebih mendalam, ada tiga nilai yang utama yang penting. *Pertama*, komitmen untuk belajar (*comitment to learning*) adalah sejauh mana perusahaan membangun nilai-nilai pembelajaran atau dengan kata lain sejauh mana perusahaan membangun kemampuan untuk berfikir dan berargumentasi (Tobin, 1993). *Kedua*, *open-mindedness* adalah sejauh mana perusahaan proaktif untuk bertanya tentang rutinitas, asumsi dan keyakinan perusahaan (Sinkula, *et al.*, 1997). *Ketiga*, *shared vision* adalah sejauh mana perusahaan membangun dan menegakkan pemahaman universal tentang fokus perusahaan (Day, 1994), dan memberi anggota organisasi arah dan tujuan (Baker and Sikula, 1999). *Shared vision* menjadikan individu dalam perusahaan sebagai agen

pembelajaran, harapan perusahaan, hasil yang harus diukur, dan teori yang telah dipraktikkan.

Sudah sejak lama pembelajaran organisasional dianggap sebagai elemen penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan berkelanjutan dan kompetitif (Senge, 2000). Apalagi dalam kondisi persaingan dewasa ini yang semakin kompetitif dengan diberlakukan CAFTA sejak tahun 2010. Apalagi dengan akan diberlakukannya MEA 2015 tentu kondisi persaingan akan semakin dinamis. Pada kondisi yang demikian pembelajaran organisasional semakin penting untuk merespon persaingan yang sangat dinamis dan penuh dengan ketidakpastian.

Bagaimanapun, untuk menciptakan kinerja pada kondisi persaingan dinamis, perusahaan harus mengevaluasi nilai-nilai potensial informasi yang diperoleh sebagai dasar untuk berbagi pemahaman informasi, menggunakan dan bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi yaitu kinerja yang lebih baik (Slater & Narver, 1995). Komitmen perusahaan untuk belajar, kesediaan menerima ide baru, informasi eksternal (pikiran terbuka) adalah dasar untuk intensitas pembelajaran, namun pembelajaran akan mengakibatkan kinerja perusahaan hanya ketika upaya-upaya pembelajaran berhubungan secara efektif dengan tujuan-tujuan organisasi. Berbagi visi mempengaruhi arah pembelajaran dan memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja perusahaan. (Harison & Leitch, 2005). Oleh karena itu:

**H1: Pembelajaran organisasional berhubungan positif dengan kinerja perusahaan.**

### 3. Metoda Penelitian

#### 3.1 Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

*Setting* penelitian ini pada UMKM dan menggunakan analisis level organisasional, maka calon responden pada penelitian ini semua manajer/pemilik UMKM di Kota Magelang. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *purposive sampling* yang memungkinkan peneliti untuk memilih anggota sampel guna memenuhi kriteria tertentu (Cooper dan Schlinder, 2006).

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UMKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha mikro merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 1 s.d 4 orang, usaha kecil merupakan entitas usaha yang

memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang. Selain itu penelitian ini mensyaratkan usia perusahaan minimal sudah 3 tahun. Oleh karena itu kriteria yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah jumlah tenaga kerja sesuai definisi UMKM menurut BPS tersebut dan lama usaha UMKM minimal sudah 3 tahun.

Metoda pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pihak yang menjadi sampel diberi kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan. Kuesioner disampaikan secara langsung dan beberapa waktu kemudian diambil oleh peneliti. Kuesioner penelitian tersebut didistribusikan kepada 200 manajer/pemilik UMKM di Kota Magelang. Periode penyebaran dan pengambilan kuesioner dimulai tanggal 17 Juni sampai dengan pertengahan Agustus 2014. Berikut ini hasil penyebaran kuesioner dan jumlah kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 1.**

**Sampel dan Pengembalian Kuesioner**

|  |     |
|--|-----|
| Total kuesioner yang disebar                 | 200 |
| Total kuesioner yang dapat diambil dan diisi | 196 |
| Tingkat pengembalian                         | 98% |
| Kuesioner yang tidak lengkap                 | 18  |
| Total kuesioner yang diolah                  | 178 |

Tabel.1 menunjukkan bahwa total kuesioner yang didistribusikan sebanyak 200, dari jumlah tersebut sebanyak 196 kuesioner dapat diambil dan diisi oleh responden (response rate 98%), dan dari jumlah tersebut terdapat 18 kusioner yang tidak dapat digunakan karena kuesioner tersebut tidak diisi dengan lengkap. Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah total kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut untuk penelitian ini adalah 178.

Gambaran umum responden penelitian ini menjelaskan tentang berbagai karakteristik responden yang merupakan UMKM di Kota Magelang. Secara lebih lengkap terlihat pada tabel-tabel dibawah ini.

Tabel 2.  
Kategori Usaha Responden

| No     | Kategori Usaha | Frekuensi | Prosentase |
|--------|----------------|-----------|------------|
| 1.     | Usaha Mikro    | 148       | 83%        |
| 2.     | Usaha Kecil    | 28        | 15%        |
| 3.     | Usaha Menengah | 4         | 2%         |
| Jumlah |                | 178       | 100%       |

Tabel 2. diatas menunjukkan banyaknya responden yang di dapat dalam penelitian ini didasarkan pada kategori UMKM. Jumlah responden paling banyak adalah usaha mikro yaitu 148 responden atau 83 %, dan yang paling sedikit adalah usaha menengah yaitu 4 responden atau 2%.

### 3.2 Definisi Operasional

**Kinerja Perusahaan.** Kinerja perusahaan adalah persepsi manajer/pemilik perusahaan terhadap perkembangan kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaing yang meliputi: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan jumlah pekerja, marjin keuntungan bersih, inovasi produk/servis, inovasi proses, pengabdian teknologi baru, kualitas produk/servis, variasi produk/servis, dan kepuasan konsumen. (Wiklund dan Shepherd 2003). Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Wiklund & Shepherd., (2003) yang terdiri dari 10 (sepuluh) item pertanyaan. Pengukurannya dengan cara meminta responden membandingkan perkembangan kinerja perusahaannya selama tiga tahun terakhir rata-rata dari pesaing utama mereka. Ukuran kinerja dalam bentuk persepsi dengan skala 5 poin dari "sangat rendah" sampai dengan "sangat tinggi".

**Pembelajaran Organisasional.** Pembelajaran organisasional adalah persepsi manajer terhadap pembelajaran organisasi selama tiga tahun terakhir. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Sinkula *at al.*, (1997). Pembelajaran organisasional diukur dengan 3 (tiga) dimensi yaitu (1) *commitment to learning*, (2) *shared vision*, (3) *open-mindedness*. Semua item pertanyaan pengukurannya berdasarkan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

### 3.3 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data akan dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (Jogiyanto, 2009) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian (*covariance*) menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Ghazali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Seperti misalnya, data harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

Penelitian ini menggunakan satu konstruk multidimensi pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional sebagai *second order construct* memiliki dimensi dan indikator-indikator. Menurut Chin *et al.*, (1996) dalam Ghazali (2006) pendekatan untuk menganalisis validitas konvergen pada *Second Order Factor* adalah dengan menggunakan *repeated indicator approach* atau juga dikenal dengan *hierachical component model*. Pengujian dilakukan dengan cara menarik seluruh indikator yang ada pada dimensi (*first order*) konstruk ke *higher order (second order)* pada saat penggambaran model penelitian. Jika pada pengujian validitas konvergen terdapat indikator di salah satu konstruk (apakah indikator yang di *first order* atau *second order*) harus dibuang karena skor *loading*-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang pada kedua jenjang, yaitu *odi first order* maupun di *second order* (Jogiyanto, 2009).

Hasil pengujian validitas konvergen dengan menggunakan PLS untuk *first order* reflektif pembelajaran organisasional tampak pada tabel 3. Pada tabel tersebut terlihat hasil *loading* untuk setiap indikator dari konstruk laten dimensi pembelajaran organisasional (PO). Berdasarkan pada Tabel 3. terlihat bahwa beberapa indikator memiliki nilai *loading* lebih dari 0,5 dan signifikan (p value <0,05). Hal ini berarti bahwa indikator tersebut memiliki nilai validitas konvergen yang signifikan secara praktikal.

Tabel 3  
Hasil Combined Loading Indikator ke Dimensi  
Perilaku Organisasional

|      | COMMIT | VSHARE | OMIND | P Value |
|------|--------|--------|-------|---------|
| ctl1 | 0.537  |        |       | <0,01   |
| ctl2 | 0.625  |        |       | <0,01   |
| ctl3 | 0.735  |        |       | <0,01   |
| ctl4 | 0.736  |        |       | <0,01   |
| sv1  |        | 0.734  |       | <0,01   |
| sv2  |        | 0.736  |       | <0,01   |
| sv3  |        | 0.800  |       | <0,01   |
| sv4  |        | 0.539  |       | <0,01   |
| om1  |        |        | 0.725 | <0,01   |
| om2  |        |        | 0.680 | <0,01   |
| om3  |        |        | 0.671 | <0,01   |

Selanjutnya hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 4. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi, yaitu akar AVE pada kolom diagonal lebih besar daripada korelasi antar konstruk pada kolom yang sama.

Tabel 4  
Output Latent Variable Correlation Dimensi  
Pembelajaran Organisasional

|        | COMMIT       | VSHARE       | OMIND        |
|--------|--------------|--------------|--------------|
| COMMIT | <b>0.664</b> | 0.567        | 0.438        |
| VSHARE | 0.567        | <b>0.709</b> | 0.334        |
| OMIND  | 0.438        | 0.334        | <b>0.692</b> |

Kemudian hasil uji reliabilitas konstruk dapat dilihat pada Tabel 5. Dari tabel tersebut composite reliability telah memenuhi syarat di atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi pembelajaran organisasional (*commitment to learning, shared vision, open-mindedness*) telah memenuhi syarat reliabilitas konstruk. Dengan demikian secara keseluruhan untuk *measurement model* untuk konstruk reflektif indikator pembelajaran organisasional dapat dilanjutkan ke *structural model*.

Tabel 5  
*Composite Reliability*  
Dimensi Pembelajaran Organisasional

| Variabel | <i>Composite Reliability</i> | Keterangan |
|----------|------------------------------|------------|
| COMMIT   | 0.756                        | Reliabel   |
| VSHARE   | 0.799                        | Reliabel   |
| OMIND    | 0.734                        | Reliabel   |

Hubungan dimensi pembelajaran organisasional (*commitment to learning, shared vision, open-mindedness*) ke pembelajaran organisasional sebagai *second-order construct* dan indikator kinerja ke kinerja adalah formatif, maka perlu dilakukan uji *measurement model* untuk konstruk formatif. Evaluasi *measurement model* untuk konstruk formatif adalah setiap indikator bernilai signifikan (nilai  $p < 0,05$ ) dan tidak ada multikolinieritas ( $VIF < 2,5$ ). Hasil uji *measurement model* dapat dilihat dari *indicator weight* pada dilihat pada Tabel 6.

Berdasarkan hasil estimasi pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa dimensi pembelajaran organisasional (lv\_COMMIT, lv\_VSHARE, dan lv\_OMIND) sudah memenuhi syarat validitas untuk konstruk formatif karena memiliki nilai signifikan  $p < 0,05$  dan tidak ada multikolinieritas ( $VIF < 2,5$ ). Sedangkan untuk beberapa indikator kinerja (kp1, kp2, kp4, kp5, dan kp6) belum memenuhi syarat untuk validitas konstruk formatif karena  $VIF > 2,5$ . Oleh karena itu indikator yang tidak memenuhi syarat tersebut harus dikeluarkan dari model dan selanjutnya model di estimasi ulang untuk mendapatkan konstruk formatif yang memenuhi persyaratan. Tabel 7 menunjukkan hasil estimasi ulang. Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa baik dimensi pembelajaran organisasional dan indikator kinerja sudah memenuhi syarat validitas konstruk formatif dengan nilai  $p$  value  $< 0,05$  dan  $VIF < 2,5$ .

Tabel 6  
Hasil *Indicator Weight*

|           | PO    | Kinerja | P value | VIF   |
|-----------|-------|---------|---------|-------|
| lv_COMMIT | 0.451 |         | <0,01   | 1.642 |
| lv_VSHARE | 0.425 |         | <0,01   | 1.493 |
| lv_OMIND  | 0.377 |         | <0,01   | 1.254 |

|      |  |       |       |       |
|------|--|-------|-------|-------|
| Kp1  |  | 0.160 | <0,01 | 3.358 |
| Kp2  |  | 0.153 | <0,01 | 4.249 |
| Kp3  |  | 0.117 | <0,01 | 1.429 |
| Kp4  |  | 0.152 | <0,01 | 2.996 |
| Kp5  |  | 0.161 | <0,01 | 3.718 |
| Kp6  |  | 0.166 | <0,01 | 3.924 |
| Kp7  |  | 0.161 | <0,01 | 2.301 |
| Kp8  |  | 0.109 | <0,01 | 1.479 |
| Kp9  |  | 0.130 | <0,01 | 1.697 |
| Kp10 |  | 0.125 | <0,01 | 1.559 |

Tabel 7  
Hasil *Re-Estimated Indicator Loading*

|           | PO    | Kinerja | P value | VIF   |
|-----------|-------|---------|---------|-------|
| Lv_COMMIT | 0.451 |         | <0,01   | 1.642 |
| Lv_VSHARE | 0.425 |         | <0,01   | 1.493 |
| Lv_OMIND  | 0.377 |         | <0,01   | 1.254 |
| Kp3       |       | 0.245   | <0,01   | 1.303 |
| Kp7       |       | 0.306   | <0,01   | 1.564 |
| Kp8       |       | 0.280   | <0,01   | 1.445 |
| Kp9       |       | 0.287   | <0,01   | 1.403 |
| Kp10      |       | 0.296   | <0,01   | 1.472 |

Kemudian hasil uji reliabilitas konstruk pembelajaran organisasional dan kinerja dapat dilihat pada Tabel 8. Dari tabel tersebut *composite reliability* telah memenuhi syarat diatas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional dan kinerja telah memenuhi syarat reliabilitas konstruk.

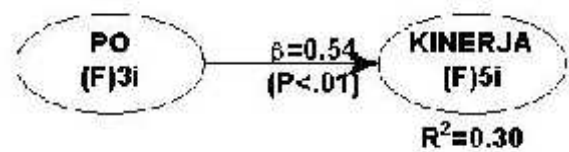
Tabel 8  
Composite Reliability  
Pembelajaran Organisasional dan Kinerja

| Variabel | Composite Reliability | Keterangan |
|----------|-----------------------|------------|
| PO       | 0,837                 | Reliabel   |
| Kinerja  | 0,900                 | Reliabel   |

#### 4. Pembahasan

##### 4.1 Model Struktural

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan nilai signifikansi yang ditentukan berdasarkan nilai p. Besarnya nilai koefisien masing-masing jalur dapat dilihat dari nilai *original sample* ( $\beta$ ) antar konstruk. Penggambaran model struktural penelitian beserta nilai koefisien masing-masing jalur serta nilai  $R^2$  untuk konstruk dependen yaitu konstruk pembelajaran organisasional (OP) dan kinerja perusahaan (KINERJA) ditunjukkan oleh Gambar 1.



Gambar 1. Model Struktural Pembelajaran Organisasional dengan Kinerja

Berdasarkan Gambar 1 terlihat bahwa pembelajaran organisasional (PO) berhubungan positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,54,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,30.

*Goodness-of-Fit (GoF) model* dapat dilihat dari besarnya APC, ARS, dan AVIF. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan WarpPLS diketahui bahwa hasil perolehan APC sebesar 0.544 dan signifikan  $P < 0.001$ , sedangkan untuk ARS sebesar 0.296, dan signifikan  $P < 0.001$ , sedangkan AVIF=1.827 <5. Hal ini menunjukkan bahwa *Goodness-of-Fit (GoF) model* baik.

Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa pembelajaran organisasional berhubungan dengan dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan gambar terlihat bahwa pembelajaran organisasional (PO) berhubungan positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA), maka hipotesis penelitian terdukung.

Hasil penelitian ini memperjelas penelitian sebelumnya (Slater & Narver, 1995) yang menemukan hubungan yang positif antara pembelajaran organisasional dengan kinerja perusahaan. Dalam konteks UMKM hasil penelitian mendukung pernyataan bahwa penekankan pada pembelajaran organisasional akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.



## 5. Simpulan, Keterbatasan dan Saran

### 5.1 Simpulan

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian yang terkait dengan pembelajaran organisasional dan kinerja perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah menguji secara empiris hubungan pembelajaran organisasional dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan *setting* pada UMKM dalam kondisi persaingan dinamis dengan diperlakukannya CAFTA sejak Januari 2010.

Berdasarkan pada hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan, maka simpulan dalam penelitian ini adalah pembelajaran organisasional berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Kemudian dari nilai *GoF* termasuk baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada kondisi persaingan dinamis pembelajaran organisasional berhubungan positif dengan kinerja UMKM. UMKM yang melakukan pembelajaran organisasional yang menekankan pada komitmen untuk belajar, proses berbagi visi dan berpikiran terbuka untuk menerima pengetahuan baru akan meningkat kinerjanya.

### 5.2 Keterbatasan dan Saran

Dalam penelitian ini peneliti penulis menyadari adanya beberapa keterbatasan penelitian sehingga penelitian ini masih dirasakan kurang sempurna. Beberapa keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini menggunakan data persepsian untuk mengukur kinerja UMKM karena sangat terbatasnya data laporan keuangan yang dimiliki oleh UMKM. Kondisi yang demikian berpotensi menimbulkan adanya laporan diri (*self report*) dari manajer/pemilik untuk menilai kinerja perusahaan mereka lebih dari keadaan sesungguhnya. Peneliti selanjutnya perlu melakukan pengontrolan atas penilaian perusahaan dengan dilengkapi dengan data laporan keuangan.
2. Penelitian ini menggunakan responden tunggal yang mewakili UMKM sehingga berpotensi menimbulkan *common method bias*. Peneliti selanjutnya perlu mengontrol hal ini dengan menyebarkan kuesioner untuk masing-masing variabel independent, dependen, serta mediator pada jangka waktu yang berbeda. Selain itu dengan cara responden untuk setiap UMKM terdiri dari

2 responden yang mana masing-masing responden menjawab item pertanyaan dari variabel yang berbeda.

## Daftar Pustaka

- Coper, D.R. & Schindler, P.S. 2006. **Business research methods**. New York. The McGraw-Hill Companies, Inc
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Day, G.S. 1994. Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31
- Fiol, M. & Lyles, M. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 808-813
- Ghozali, I. 2006. **Structural equation modeling metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS)**. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tanham, R. L., & Black, W. C. 2006. **Multivariate Data Analysis**. Upper Saddle River, New Jersey: Prantice Hall Inc.
- Harison, R.T. & Leitch, C.M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 351-371
- Huber, G.P. 1991. Organizational learning: The contribution processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115
- Jantunen, A., Puumalainen, S., Samisarenketo, & Kylaheiko, K. 2005. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities, and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, (3): 223-243
- Jogiyanto, H. M. 2009. **Konsep dan aplikasi Partial Least Square (PLS) untuk penelitian empiris**. Yogyakarta: BPFE
- Jose C. Casillas, Ana M. Moreno, Jose' L. Barbero. 2011. Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy* 2: 90-100
- Kemenkop dan UMKM Republik Indonesia. 2012. Indikator makro ekonomi UMKM: kinerja UMKM dalam perekonomian Indonesia 2012 Makalah Seminar
- Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 2001. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21: 135-172
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1978. **Organization Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill

Senge, P.M. 1990. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday.

Senge, P. M. (2000). **The fifth discipline: The art & practice of the learning organization**. São Paulo: Best Seller, p. 352

Sinkula, J.M. 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(Januari, 35-45

Sinkula, J.M., Baker, W.E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.

Slater, S. F., & Naver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3): 63-74

Slater, S. F., & Naver, J. C. 2000. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48: 69-73

Tobin, D.R. 1993. **Re-education the corporation. Foundation for the learning organization**. Essex Junction, VT: Oliver Wright.

Wiklund, J., & Shepherd, D. 2003. Research note and commentaries: Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small

and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314

### **Biografi Penulis**

**Penulis Pertama** adalah dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Magelang, Indonesia. Beliau mendapatkan gelar Magister Sains ilmu Manajemen, dari Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia, pada tahun 2012. Fokus pengajaran dan penelitiannya adalah pada manajemen strategik, kewirausahaan, dan UMKM. Untuk informasi lebih lanjut, beliau dapat dihubungi melalui [mulatosantosa@yahoo.com](mailto:mulatosantosa@yahoo.com)

**Penulis Kedua** adalah dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Muhammadiyah Magelang, Indonesia. Beliau mendapatkan gelar Magister Sains ilmu Manajemen, dari Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia, pada tahun 2003. Fokus pengajaran dan penelitiannya adalah pada manajemen operasi, kewirausahaan, dan UMKM. Untuk informasi lebih lanjut, beliau dapat dihubungi melalui [mnatsirumm@gmail.com](mailto:mnatsirumm@gmail.com)