

# IMPROVING TRANSFORMATIVE LEARNING THROUGH INNOVATION DIVERSITY IN ACHIEVING BUSINESS PERFORMANCE

Endang Tjahjaningsih<sup>1)</sup>

E-mail : [e.cahyaningsih@gmail.com](mailto:e.cahyaningsih@gmail.com)

<sup>1)</sup>Economics Faculty of Stikubank University, Semarang

## ABSTRACT

*This study describes the importance of transformative learning as a link between explorative and exploitative learning. Transformative learning refers to the retention of knowledge over time in a dynamic environment. The knowledge that has been good maintained to be reactivated through organizational experience. The balance of explorative, transformative, and exploitative learning will affect innovation diversity and business performance. The learning process is exploratory, transformative, and exploitative different, but mutually dependent and mutually supportive experience. This study offers empirical model development learning organizational in influencing the innovation diversity, in order to obtain clarity of how to increase the innovation diversity in achieving business performance. This study incorporates Resources Based Theory, and Organizational learning theory. Organizational learning theory to explain the spread of transformative learning into the realm of Resources Based Theory, which is the realm of capabilities and innovation that is a competitive advantage to a business performance.*

**Keywords:** *Transformative Learning, Innovation Diversity, and Business Performance*

## ABSTRAK

Studi ini menjelaskan pentingnya pembelajaran transformatif sebagai penghubung antara pembelajaran eksploratif dan eksploitatif. Pembelajaran transformatif mengacu pada mempertahankan pengetahuan sepanjang waktu pada lingkungan yang dinamis. Pengetahuan yang sudah terjaga baik harus diaktifkan kembali melalui pengalaman organisasi. Kreativitas pembelajaran transformatif mempengaruhi kreativitas inovasi dengan memelihara pengetahuan dan mengaktifkan kembali pengetahuan. Keseimbangan pembelajaran eksploratif, transformatif, dan eksploitatif akan mempengaruhi keragaman inovasi dan kinerja bisnis. Proses pembelajaran eksploratif, transformatif, dan eksploitatif berbeda-beda, tetapi saling mengalami ketergantungan dan saling mendukung. Studi ini

menawarkan pengembangan model empirik pembelajaran organisasional dalam mempengaruhi keragaman inovasi, sehingga diperoleh kejelasan bagaimana meningkatkan keragaman inovasi dalam mencapai kinerja bisnis. Studi ini menggabungkan *Resources Based Theory*, dan *Organizational learning theory*. Teori pembelajaran organisasional memberikan penjelasan tentang penyebaran pembelajaran transformatif ke ranah *Resources Based Theory*, yaitu ranah kapabilitas dan inovasi yang merupakan keunggulan bersaing pada suatu kinerja bisnis.

**Kata kunci:** Pembelajaran Transformatif, Keragaman Inovasi Dan Kinerja Bisnis.

## PENDAHULUAN

Jumlah usaha mikro, kecil dan menengah selalu mengalami kenaikan karena selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Dalam krisis ekonomi usaha mikro, kecil dan menengah terbukti lebih tangguh dalam menghadapi krisis tersebut. Namun demikian masih sangat banyak kendala yang harus dihadapi, sehingga kemampuan usaha mikro, kecil dan menengah untuk tetap meningkatkan pengetahuannya melalui proses pembelajaran organisasional menjadi masalah yang penting untuk dapat meningkatkan perekonomian.

Penelitian Lopez et al., (2005) memberikan hasil bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap inovasi dan daya saing serta pada kinerja keuangan maupun kinerja bisnis. Dalam perspektif perilaku organisasi, pembelajaran individu terjadi ketika terus-menerus mengasimilasi pengetahuan baru melalui pengalaman dan dari sumber yang lain. Proses ini meningkatkan kecerdasan dan kemampuan

individu. Pada saat proses belajar menyatu dengan para anggota organisasi, orientasi belajar atau budaya belajar terbentuk dan pembelajaran organisasi akan muncul dengan menggunakan empat dimensi atau fase-fase yang mencakup: akuisisi pengetahuan melalui pengembangan sumber eksternal maupun internal; distribusi dengan menyebarkan pengetahuan pada anggota organisasi; interpretasi organisasi untuk mencapai pemahaman seperti koordinasi dalam pengambilan keputusan baik bagi anggota organisasi; serta memori organisasi yang memberikan dukungan pada sekumpulan pengetahuan untuk penggunaan mendatang dalam sistem organisasi yang didesain untuk tujuan organisasi atau dalam bentuk aturan, prosedur dan sistem lain.

Selanjutnya Atuahene et al., (2007) dan Lichtenthaler (2009) memberikan hasil penelitian bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, sementara Jimenez et al., (2008) mengemukakan bahwa pembelajaran organisasional mempercepat inovasi namun demikian berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja

organisasi. Menurut Liao et al., (2009), bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja keuangan dan kinerja pemasaran. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap inovasi dan daya saing serta pada kinerja keuangan maupun kinerja bisnis.

Kreativitas dalam pengembangan perlu dilakukan juga oleh usaha mikro, kecil dan menengah untuk melahirkan sesuatu yang baru baik berupa ide/gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya. Kreativitas menunjuk pada perilaku seseorang yang memiliki daya cipta atau kemampuan untuk menciptakan. Pembelajaran organisasional diikuti dengan kreativitas inovasi penting bagi usaha mikro, kecil dan menengah agar usaha tetap berjalan karena kegiatan kreativitas inovasi berpengaruh terhadap kegiatan operasional perusahaan (Ahmadi, 2009).

Untuk itu diperlukan pembelajaran organisasional baik pembelajaran eksploratif, transformatif, dan eksploitatif dalam mempengaruhi keragaman inovasi. Pembelajaran transformatif perlu dilakukan karena menghubungkan pembelajaran eksploratoris dan eksploitatif, dan juga mengacu pada upaya mempertahankan pengetahuan sepanjang waktu (Lane et.al; 2006). Proses pembelajaran eksploratif, transformatif, dan eksploitatif berbeda-beda, tetapi saling mengalami ketergantungan dan saling mendukung. Selanjutnya dengan meningkatkan proses

pembelajaran eksploratif, transformatif dengan diikuti kreativitas inovasi, dan eksploitatif akan mampu meningkatkan keragaman inovasi dalam mencapai peningkatan kinerja bisnis. Berdasarkan pada permasalahan yang bersumber pada perbedaan hasil penelitian pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis, maka dibuat kajian teoritis meningkatkan kreativitas pembelajaran transformatif melalui keragaman inovasi dalam mencapai kinerja bisnis. Tujuan penelitian ini untuk mengembangkan pendekatan teoretikal dalam menelusuri dan menganalisis pembelajaran eksploratif, transformatif, dan eksploitatif untuk meningkatkan kinerja bisnis dan memberikan penjelasan dengan mengisi gap penelitian hubungan pembelajaran organisasional dengan kinerja bisnis.

## **Kajian Pustaka**

### **Pandangan *Resource-Based View* (RBV)**

Pandangan *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan asset strategis sebagai sumber yang langka, berharga, dapat ditiru dengan tidak sempurna dan tidak tergantikan. Sumber tersebut terikat semi-permanen dengan perusahaan (Wernerfelt, 1984) dan mempertinggi kemampuan berorganisasi perusahaan, seperti sistem manajemen dan pengetahuan teknis. Organisasi yang berorientasi pada pembelajaran secara konsisten mempertinggi kemampuan mereka yang telah ada melalui pengalaman. Pandangan *Resource-Based View* (RBV) dari manajemen strategis

termasuk mengkaji sumber dan kemampuan perusahaan yang memungkinkan untuk menghasilkan tingkat keuntungan di atas normal dan manfaat kompetitif yang terus menerus.

Pembelajaran individu terjadi ketika terus-menerus mengasimilasi pengetahuan baru melalui pengalaman dan dari sumber yang lain. Proses ini meningkatkan kecerdasan dan kemampuan individu. Pada saat proses belajar menyatu dengan para anggota sebuah organisasi, orientasi belajar atau budaya belajar terbentuk dan pembelajaran organisasi muncul. Dari perspektif *contingency* tentang pandangan *Resource-Based Theory* (RBT), bagi perusahaan yang mengadopsi strategi kepemimpinan biaya, fokus untuk mengurangi biaya sumber dana yang sudah ada untuk memaksimalkan keuntungan, efek dari pembelajaran organisasi menjadi berkurang. Orientasi pembelajaran yang kuat, yang membutuhkan usaha yang sungguh-sungguh dari manajemen untuk membantu perkembangan dan yang membutuhkan biaya tertentu, mungkin tidak sesuai bagi perusahaan yang mengadopsi strategi kepemimpinan biaya (Yeung, Lai and Yee, 2007)

Organisasi yang mengadopsi strategi perbedaan fokus pada inovasi produk, fitur produk dan kualitas produk serta kemampuan pelayanan. Sebagai hasilnya, pembelajaran organisasi menjadi lebih kritis. Dengan cara yang sama, organisasi yang beroperasi dalam lingkungan dengan teknologi tinggi mengadopsi teknologi pemrosesan yang maju, membutuhkan level

pengetahuan teknis yang lebih tinggi. Pembelajaran organisasi memainkan peran krusial dalam organisasi jenis ini. Dengan kata lain, pilihan strategis organisasi mengenai teknologi dan operasinya memperhalus dampak dari pembelajaran organisasi pada kinerja bisnis (Yeung, Lai and Yee, 2007)

### **Keragaman Inovasi (*Diversity In Innovation*)**

Pandangan *Resource-Based View* (RBV) berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh lebih penting daripada struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sekumpulan asset dan kapabilitas. Keragaman dalam inovasi (*diversity in innovation*) mengarahkan pada inovasi produk dan inovasi proses serta konsekuensinya (Crespi dan Pinata, 2008). Kedua tipe inovasi tersebut berhubungan secara terbuka dan dalam banyak aktivitas inovasi dalam organisasi, kedua inovasi tersebut seringkali bekerja secara bersama-sama. Keragaman inovasi dikembangkan dengan pedoman mengidentifikasi hubungan antara inovasi dan kinerja pada industri-industri di negara berkembang mempercayakan pada inovasi produk serta pada perbaikan inovasi proses. Geroski dan Markides (2005) menjelaskan inovasi sebagai proses merealisasikan suatu temuan baru untuk dapat menjadi produk yang mudah diterima konsumen.

Kecenderungan perusahaan untuk berinovasi (*innovativeness*) mencerminkan kecenderungan

perusahaan untuk menggunakan dan mendukung ide-ide baru, eksperimen dan proses kreatif yang mungkin berhasil dalam memperkenalkan produk atau jasa baru, hal-hal baru, ataupun proses teknologi (Lumpkin dan Dess, 2005). Jadi merupakan kemauan dasar untuk meninggalkan praktek-praktek yang lama dan sudah ada untuk mencari hal-hal baru untuk menuju kearah yang lebih baik. Secara luas inovasi produk menunjukkan perubahan dalam produk akhir atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi sementara inovasi proses menunjukkan perubahan dalam cara perusahaan memproduksi produk atau jasa akhir. Inovasi produk maupun inovasi proses akan menghasilkan produk baru secara lebih cepat daripada yang dilakukan oleh pesaing sehingga memberikan kemungkinan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan

Davila et al., (2006) memberikan pemahaman 3 tipe generik inovasi: inkremental, semi radikal, dan radikal. Inovasi inkremental hanya membawa sedikit peningkatan pada produk dan proses yang sudah ada. Inovasi ini bisa dianggap sebagai latihan menyelesaikan masalah dengan sasaran yang jelas, namun yang perlu dipikirkan adalah cara menuju sasaran tersebut. Inovasi semi radikal bisa membawa perubahan penting bagi lingkungan kompetitif yang tidak bisa dilakukan oleh inovasi inkremental. Inovasi radikal biasanya membawa perubahan fundamental bagi lingkungan kompetitif dalam sebuah industri. Inovasi radikal ini menghasilkan produk barang dan jasa baru yang disampaikan

sepenuhnya dengan cara-cara yang baru.

### **Pembelajaran Organisasional (Organizational Learning)**

Organisasi yang berorientasi pada pembelajaran menghasilkan pengetahuan bersama yang membuat kompetitor sulit untuk meniru. Pengetahuan ini menjadikan asset strategis yaitu sumber untuk menciptakan manfaat kompetitif yang terus menerus. Perusahaan semacam itu dipandang sebagai institusi sosial yang pengetahuannya diterapkan dalam peraturan-peraturan perilakunya, yang secara terus menerus dibentuk, dipelihara, dan ditingkatkan. Lichtenthaler (2009) dalam penelitiannya membagi proses pembelajaran organisasional dalam 3 bagian yaitu pembelajaran eksploratif, pembelajaran transformatif dan pembelajaran eksploitatif. Ketiga proses pembelajaran tersebut memiliki fungsi yang berbeda dalam perusahaan akan tetapi satu sama lain saling mendukung.

### **Pembelajaran Eksploratif**

Pembelajaran eksploratif mengacu pada pemerolehan pengetahuan (Lane et.al, 2006). Dimulai dengan kebutuhan akan pengetahuan, banyak perusahaan membuat mekanisme *scanning* untuk mengetahui sumber-sumber eksternal pengetahuan. Dengan dasar ini, perusahaan mengasimilasi pengetahuan dengan mengintegrasikannya ke dalam basis pengetahuan. Termasuk didalamnya pemahaman yang mendetil mengenai semua hal yang relevan dengan metode *problem-solving* diperlukan

untuk memfasilitasi penerapan pengetahuan yang mengikutinya. Pembelajaran eksploratif dalam konteks kapasitas absorpsi terdiri dari dua tingkatan yang penting: mengenali pengetahuan eksternal dan mengasimilasi (menyerap) pengetahuan tersebut.

### **Pembelajaran Eksploitatif**

Pembelajaran eksploratif dan eksploitatif tidaklah cukup untuk melanjutkan performa yang lebih baik ketika pengetahuan kumulatif dilibatkan, waktu masuknya sangatlah penting, atau kondisi lingkungan sangat dinamis. Untuk menghindari hilangnya keterampilan dan rutinitas, perusahaan harus secara aktif mengatur retensi pengetahuan untuk menjaga pengetahuan yang sudah terasimilasi tetap bertahan. Untuk eksploitasi selanjutnya, pengetahuan yang sudah terjaga baik harus diaktifkan kembali dengan menginternalkannya lagi melalui pengalaman.

### **Pembelajaran Transformatif**

Pembelajaran transformatif kapasitas serapan terdiri dari dua tingkat penting: menjaga pengetahuan yang sudah diasimilasi dan mengaktifkan kembali pengetahuan tersebut. Pembelajaran eksploitatif berfokus pada pengetahuan dalam konteks produk atau layanan, dan pembelajaran ini menjangkau penyerapan pengetahuan eksternal (Lane et.al; 2006). Secara khusus, pembelajaran eksploitatif dihubungkan dengan pemaduan pengetahuan dan pasar. Setelah menentukan penerapan potensial, sebuah perusahaan menerapkan pengetahuan, dan hal

tersebut menimbulkan langkah eksploitasi. Pembelajaran eksploitatif dalam konteks kapasitas absorbtif terdiri dari dua tingkatan proses mengubah pengetahuan yang telah diserap dan menerapkan pengetahuan tersebut.

### **Keseimbangan Pembelajaran Eksploratif, Eksploitatif Dan Transformatif**

Ketiga proses pembelajaran memiliki fungsi yang berbeda dalam perusahaan dalam rangka mendukung pengetahuan eksternal (Lane et.al; 2006). Dalam pembelajaran eksploratif, sebuah perusahaan biasanya memiliki pengetahuan pasar yang cukup karena hal tersebut mencapai pengetahuan teknologi eksternal tertentu untuk penerapan tertentu. Pengetahuan teknologi mewakili komponen pengetahuan yang penting dalam pembelajaran eksploratif. Pengetahuan pasar sangatlah penting dalam pembelajaran eksploratif karena perusahaan telah menyerap pengetahuan teknologi dan mengidentifikasi aplikasi. Untuk pembelajaran transformatif, dua komponen tersebut tampak sama pentingnya karena pemertahanan teknologi bergantung pada teknologi dan pengetahuan pasar sebelumnya. Pengembangan bergantung proses pembelajaran ini dengan demikian harus melibatkan kedua komponen tersebut, dan hal ini digambarkan oleh kebutuhan akan asset penyeimbang dalam eksploitasi teknologi (Teece, 2007).

Katila dan Ahuja (2002) menunjukkan bahwa perusahaan secara simultan melakukan pembelajaran eksploitatif dan

eksploratif dalam pemerolehan pengetahuan eksternal sedangkan Lane et.al; (2006) menunjukkan bahwa kebersamaan ketiga proses pembelajaran tersebut cenderung saling melengkapi karena dampak mereka pada inovasi dan kinerja tampak bergantung satu sama lain. Hal tersebut menjelaskan serangkaian proses sebagai keseimbangan ketika mereka bisa meningkatkan keuntungan satu sama lain. Proses pembelajaran penyeimbang berbeda-beda, tetapi mereka saling bergantung dan saling mendukung.

Keuntungan yang bisa dicapai dari proses penyeimbangan ini adalah lebih besar dibanding hasil keuntungan yang didapat dari satu proses saja. Perusahaan dengan proses pembelajaran eksploitatif akan memunculkan berbagai inovasi dari basis kecil pengetahuan yang diserap. Sebaliknya, sebuah perusahaan bisa saja gagal untuk mengaplikasikan pengetahuan yang telah mereka serap karena terbatasnya pembelajaran eksploitatif (Lichtenthaler, 2009). Profit biasanya didapat dari pembelajaran eksploitatif, perusahaan biasanya berlebihan menggunakan proses ini. Dampak positif pembelajaran eksploitatif tampak pada tingkat terbatas tertentu jika tingkat eksplorasi pengetahuan dan penahanannya terbatas (Katila dan Ahuja, 2002). Dengan memperhatikan keseimbangan ini, proses pembelajaran perlu diseimbangkan karena batas kebermanfaatannya dalam memperluas satu proses lebih rendah dalam perusahaan yang proses-proses lainnya langka. Kapasitas serapan

cenderung membentuk keseluruhan yang lebih besar dari ketiga proses tersebut. Keseimbangan proses pembelajaran memberikan nilai unik dalam perusahaan.

Sinergi dari ketiga proses ini membawa pada keuntungan yang memperbesar dampak positif dari proses individual. Proses penyeimbangan ini sulit untuk diobservasi dan menyebabkan kurang jelas ketimbang proses-proses individual. Para pesaing akan mendapatkan sedikit keuntungan dari peniruan jika mereka tidak meniru kapasitas penyerapan keseluruhan perusahaan. Seperti kegagalan dalam proses pembelajaran, peniruan proses tertentu bisa memberikan dampak negatif (March, 1991).

## **Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian Empirik**

### **1. Pengaruh Pembelajaran Eksploratif Terhadap Keragaman Inovasi**

Dalam pembelajaran eksploratif (*exploratory learning*), pengetahuan yang berhubungan sebelumnya merupakan faktor penting. Untuk kesuksesan pemerolehan pengetahuan dari pengetahuan teknologi eksternal, perusahaan membutuhkan komponen pengetahuan sebelumnya, tetapi mereka cenderung mencari pengetahuan pasar yang cukup karena mereka biasanya mendapatkan pengetahuan untuk penerapan tertentu. Pengetahuan tentang teknologi sebelumnya sangatlah penting karena hal tersebut membantu perusahaan untuk mengetahui sumber pengetahuan eksternal dan untuk mengasimilasi pengetahuan tersebut.

Pembelajaran eksploratif bisa membantu meningkatkan perubahan kondisi lingkungan dengan menciptakan produk-produk baru dan memenuhi kebutuhan pasar yang tengah berkembang (Jensen et al., 2005). Slater and Narver (1995) memberikan hasil bahwa pembelajaran eksploratif sebagai faktor yang diperlukan dalam melakukan terobosan dalam inovasi. Hasil penelitian Atuahene et al., (2007), Lichtenthaler (2009) menghasilkan temuan bahwa pembelajaran eksploratif berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi. Sehingga semakin tinggi pembelajaran eksploratif diharapkan memberikan dampak positif pada keragaman inovasi. Berdasarkan paparan di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

**H1:** Semakin tinggi pembelajaran eksploratif, semakin tinggi keragaman inovasi

## 2. Pengaruh Pembelajaran Transformatif Terhadap Kreativitas Inovasi

Pembelajaran transformatif (*transformative learning*) menghubungkan pembelajaran eksploratif dan eksploitatif, dan juga mengacu pada pemeliharaan pengetahuan sepanjang waktu (Lane et.al; 2006). Untuk secara sukses mempertahankan pengetahuan, perusahaan perlu cukup pengetahuan tentang teknologi dan pasar sebelumnya (Teece, 2007). Semakin banyak pengetahuan teknologi yang dimiliki perusahaan, makin mudah baginya untuk menjaga dan mengaktifkan kembali pengetahuan tambahan. Pengetahuan pasar

penting untuk memutuskan untuk mempertahankan pengetahuan, menggabungkannya dengan pengetahuan lain dan untuk mengaktifkannya kembali.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmadi (2009) memberikan hasil bahwa kegiatan kreativitas inovasi berpengaruh terhadap operasional perusahaan. Selanjutnya Rakhsh dan Ahmadi (2011) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kreativitas inovasi. Sehingga semakin tinggi pembelajaran transformatif diharapkan memberikan dampak positif pada kreativitas inovasi. Berdasarkan paparan di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

**H2:** Semakin tinggi pembelajaran transformatif, semakin tinggi kreativitas inovasi

## 3. Pengaruh Kreativitas Inovasi Terhadap Keragaman Inovasi

Kreativitas berarti menghadirkan sesuatu benda/hal/cara/metode yang sebelumnya sama sekali belum ada untuk dipergunakan. Ide yang kreatif dikaitkan dengan ide yang baru untuk orang yang bersangkutan. Ide kreatif ini dapat melibatkan sebuah usaha penggabungan dua hal atau lebih ide-ide secara langsung. Sitohang (2008) menemukan bahwa kreativitas dapat meningkatkan inovasi. Salavou (2005) menjelaskan inovasi produk secara lebih spesifik mencakup keterbaruan produk/ corak baru bagi konsumen (*product newness to customer*), keunikan produk baru/ diferensiasi produk bagi konsumen (*new product*



*uniqueness*) dan keterbaruan produk baru perusahaan (*product newness to the firm*) kemudian mengidentifikasi perbedaan dalam kinerja produk dan perusahaan berdasarkan konteks perusahaan skala kecil dan menengah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kreativitas inovasi berpengaruh terhadap keragaman inovasi. Sehingga semakin tinggi kreativitas inovasi diharapkan memberikan dampak positif pada keragaman inovasi. Berdasarkan paparan di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

**H3:** Semakin tinggi kreativitas inovasi, semakin tinggi keragaman inovasi

#### **4. Pengaruh Pembelajaran Transformatif Terhadap Keragaman Inovasi**

Pengetahuan pasar penting untuk memutuskan untuk mempertahankan pengetahuan, menggabungkannya dengan pengetahuan lain dan untuk mengaktifikannya kembali (Marsh dan Stock, 2006). Perusahaan membutuhkan pengetahuan pasar dan teknologi sebelumnya untuk mempertahankan pengetahuan. Berbeda dengan pembelajaran eksploratoris dan eksploitatif, baik teknologi maupun pasar tidak cenderung muncul dalam perusahaan pada level yang mencukupi. Perbedaan pengetahuan pasar dan teknologi cenderung mempengaruhi perbedaan perusahaan. Pembelajaran transformatif sangatlah penting karena pengetahuan yang telah diserap terkadang harus dipertahankan beberapa tahun sampai pengetahuan tersebut

akhirnya diterapkan pada produk baru.

Perusahaan yang mampu belajar mengenai *customer*, *competitor* dan para pembuat regulasi mendapat kesempatan yang lebih baik dalam menelaah dan bertindak terhadap peristiwa dan tren di pasar. Hasil penelitian Lane et al, (2006), Lichenthaller (2009) menghasilkan temuan bahwa pembelajaran transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap keragaman inovasi. Sehingga semakin tinggi pembelajaran transformatif diharapkan memberikan dampak positif pada keragaman inovasi. Berdasarkan paparan di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

**H4:** Semakin tinggi pembelajaran transformatif, semakin tinggi keragaman inovasi

#### **5. Pengaruh Pembelajaran Eksploitatif Terhadap Keragaman Inovasi**

Pembelajaran eksploitatif (*exploitative learning*) berfokus pada pengetahuan dalam konteks produk atau layanan, dan pembelajaran ini menjangkau penyerapan pengetahuan eksternal (Lane et.al; 2006). Untuk secara sukses mengeksploitasi pengetahuan, sebuah perusahaan perlu pengetahuan pasar sebelumnya. Setelah mengasimilasi pengetahuan eksternal, sebuah perusahaan biasanya memiliki pemahaman mendalam mengenai pengetahuan teknologi. Pengetahuan pasar dengan demikian menentukan jika kesempatan eksploitasi ditemukan

dan berada dalam arena dimana kesempatan itu ditemukan.

Perusahaan dengan tingkat pembelajaran eksploitatif yang tinggi bisa mencapai kinerja yang lebih baik dengan menggunakan pengetahuan yang telah diserap dalam proses inovasi. Selain menggabungkan pengetahuan dengan aplikasinya, pembelajaran eksploitatif mengubah pengetahuan mejadi produk (Tsai, 2001). Berdasar pengetahuan pasar sebelumnya, pembelajaran eksploitatif lebih menentukan seberapa pengetahuan yang diserap diubah menjadi produk baru. Hasil penelitian Lane et al, (2006), Lichtenthaler (2009) menghasilkan temuan bahwa pembelajaran eksploitatif berpengaruh positif significant terhadap keragaman inovasi. Sehingga semakin tinggi pembelajaran eksploitatif diharapkan memberikan dampak positif pada keragaman inovasi. Berdasarkan paparan di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

**H5:** Semakin tinggi pembelajaran eksploitatif, semakin tinggi keragaman inovasi

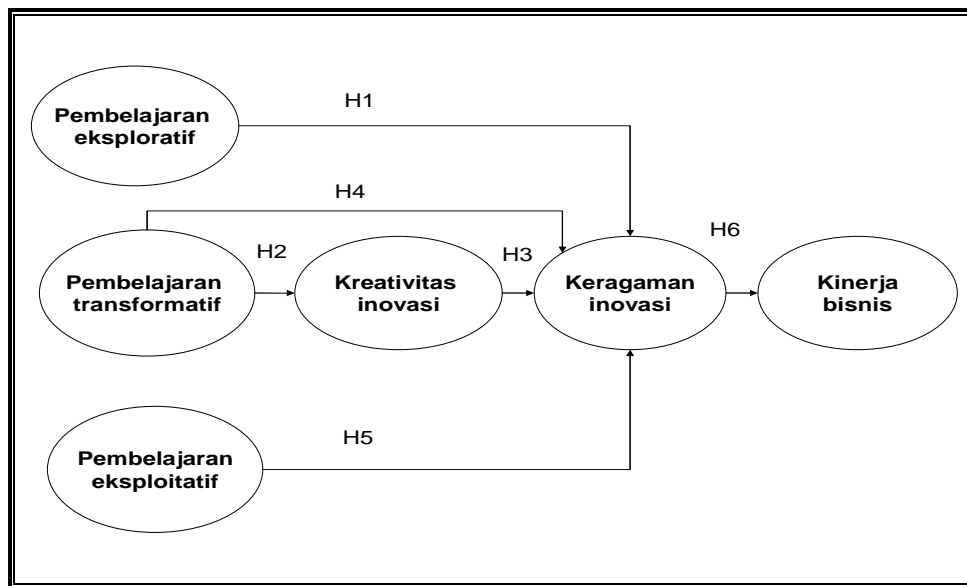
## **6. Pengaruh Keragaman Inovasi Terhadap Kinerja Bisnis**

Hasil temuan Wolfgang (2004) menggambarkan adanya keengganan sebuah resiko yang lebih tinggi dari perusahaan besar, seperti yang telah diasumsikan sebelumnya dalam penelitian lain. Dibandingkan dengan perusahaan kecil, dalam penelitian ini perusahaan besar tampaknya

cenderung untuk melakukan aktifitas inovasi produk yang disanggupi khususnya untuk modifikasi kecil dari produk yang sudah ada, sehingga menghadapi resiko yang lebih kecil dan kesulitan yang lebih sedikit daripada seperti kasus pada saat pengenalan perusahaan atau bahkan inovasi pasar. Tingkat yang relatif lebih rendah dari aktifitas inovasi dari perusahaan mungkin merefleksikan fakta bahwa perusahaan besar menggunakan alternative strategi untuk keragaman inovasi. Kropp, Lindsay dan Shoham (2005) inovasi didukung dengan kreativitas berpengaruh terhadap kinerja. Dibrell et al., (2008) meyakini bahwa tingkat inovasi produk dan inovasi proses berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Paladino (2007) menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara inovasi dan kinerja keseluruhan. Pinho (2007) menyatakan bahwa inovasi organisasi, proses admintratif, inovasi teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja. Sehingga semakin tinggi keragaman inovasi diharapkan memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan. Berdasarkan paparan di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

**H6:** Semakin tinggi keragaman inovasi, semakin tinggi kinerja bisnis

Selanjutnya berdasarkan kajian dan pengembangan hipotesis, maka dapat dibangun suatu model penelitian empirik seperti berikut :



Sumber: Pengembangan Studi (2012)

Gambar 1: Model Penelitian Empirik

## PEMBAHASAN

Studi ini memberi dukungan empirik terhadap *Resources Based Theory*, dan dan Teori Pembelajaran Organisasional (*Organizational Learning Theory*) yang saling berkaitan. Teori pembelajaran organisasi memberikan penjelasan proses pembelajaran organisasi baik pembelajaran eksploratif, pembelajaran transformatif diikuti kreativitas inovasi, dan pembelajaran eksploitatif untuk meningkatkan keragaman inovasi. Dengan didukung derajat pembelajaran organisasi maka akan semakin tinggi keragaman inovasi untuk mencapai peningkatan kinerja bisnis. Hal ini bermakna bahwa keberhasilan perusahaan berdasar sumber daya yang spesifik *company specific resources* (CSR) dalam perusahaan. Keragaman inovasi sebagai pencapaian orientasi keunggulan teknik kreatif yang spesifik-

*Orientation On The Advantage Of Specific Creative Technique* dalam meningkatkan kinerja organisasi (Tjahjaningsih, 2012). Hasil penelitian ini sesuai dengan *Resources Based Theory* bahwa keberhasilan perusahaan berdasarkan berasal dari karakteristik sumber daya dalam perusahaan dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

## PENUTUP

Studi ini berhasil menawarkan pengembangan dalam model empirik dimulai dari faktor-faktor yang mempengaruhi keragaman inovasi baik inovasi produk maupun inovasi proses dengan meningkatkan pembelajaran organisasi baik pembelajaran eksploratif, pembelajaran transformatif diikuti kreativitas inovasi, dan pembelajaran eksploitatif, sehingga dapat diperoleh

kejelasan tentang bagaimana meningkatkan kinerja bisnis. Teori pembelajaran organisasional memberikan penjelasan tentang penyebaran pembelajaran transformatif ke ranah *Resources Based Theory*, yaitu ranah kapabilitas dan inovasi yang merupakan keunggulan bersaing pada suatu kinerja bisnis.

### **Keterbatasan**

Studi ini mempunyai keterbatasan pada penggunaan variabel yaitu pengembangan dalam model empirik dimulai dari faktor-faktor yang mempengaruhi keragaman inovasi produk dengan menggunakan variabel pembelajaran eksploratif, pembelajaran transformatif, kreativitas inovasi, dan pembelajaran eksploitatif untuk meningkatkan kinerja bisnis.

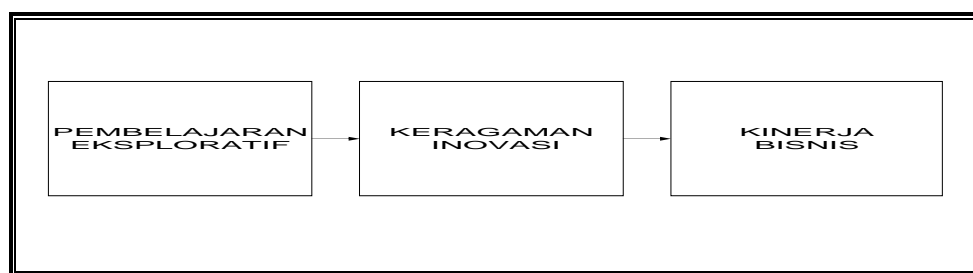
### **KESIMPULAN MASALAH**

Berdasarkan permasalahan yang bersumber pada perbedaan

hasil penelitian sebelumnya, yaitu pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis. Penelitian Lopez et al., (2005), Atuahene et al., (2007), Lichtenthaler (2009) memberikan hasil bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Namun demikian Jimenez et al., (2008) dan Liao et al., (2009), mengemukakan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, maka dapat diperoleh upaya-upaya dimana menghasilkan 4 cara menuju peningkatan keragaman inovasi dan selanjutnya pada peningkatan kinerja bisnis.

1. Upaya peningkatan kinerja bisnis dapat dicapai dengan meningkatkan pembelajaran eksploratif yang mendorong keragaman inovasi.

Langkah tersebut tersaji pada Gambar 2 berikut ini:

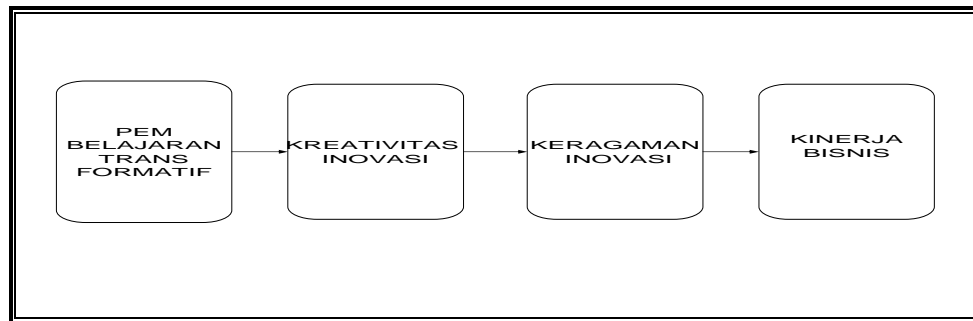


Sumber: Pengembangan Studi (2012)

Gambar 2: Upaya Ke-1 Peningkatan Kinerja Bisnis

2. Upaya peningkatan kinerja bisnis dapat dicapai dengan meningkatkan pembelajaran transformatif

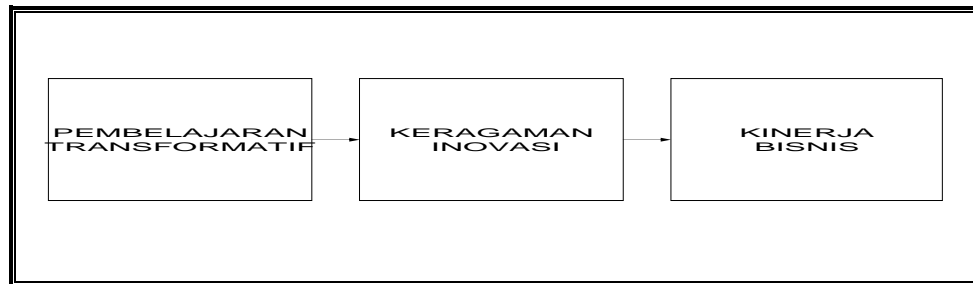
diikuti kreativitas inovasi yang mendorong keragaman inovasi. Langkah tersebut tersaji pada Gambar 3 berikut ini:



Sumber: Pengembangan Studi (2012)

Gambar 3: Upaya Ke-2 Peningkatan Kinerja Bisnis

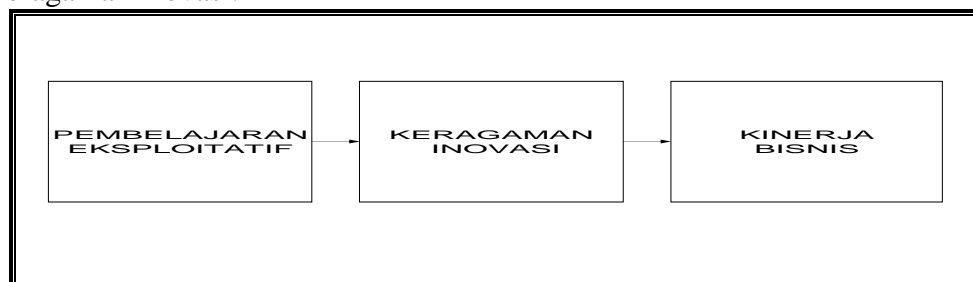
3. Upaya peningkatan kinerja bisnis dapat dicapai dengan meningkatkan pembelajaran transformatif yang mendorong keragaman inovasi. Langkah tersebut tersaji pada Gambar 4 berikut ini:



Sumber: Pengembangan Studi (2012)

Gambar 4: Upaya Ke-3 Peningkatan Kinerja Bisnis

4. Upaya peningkatan kinerja bisnis dapat dicapai dengan meningkatkan pembelajaran eksploitatif yang mendorong keragaman inovasi. Langkah tersebut tersaji pada Gambar 5 berikut ini:



Sumber: Pengembangan Studi (2012)

Gambar 5: Upaya Ke-4 Peningkatan Kinerja Bisnis

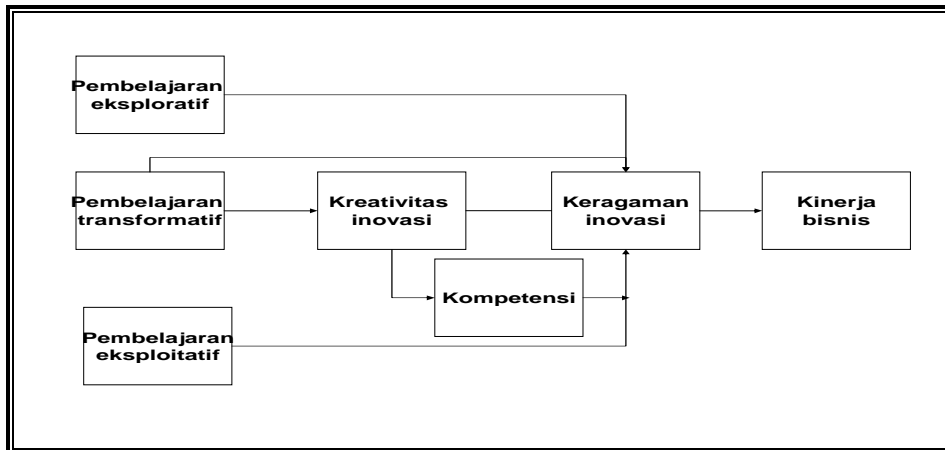
**Rekomendasi Pengembangan Mendatang**

Untuk pengembangan mendatang obyek tidak terbatas pada

entrepreneur tetapi juga bisa diaplikasikan pada kompetensi profesi lain. Masih memungkinkan menambah determinan lain untuk

menjelaskan perbedaan hasil penelitian sebelumnya, yaitu pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja

bisnis kreativitas inovasi, misalnya kompetensi (Dissanayaka, 2010). Gambar tersaji berikut ini:



Sumber: Pengembangan Studi (2012)

Gambar 6: Rekomendasi Pengembangan Mendatang

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, (2009), A Study Of Relationship Between Managers Triald Skills And Effectiveness Of High School Indistrict One Of Shiraz, *New Approach In Educational Administration*, Vol. 2, No.4
- Atuahene-Gima, Kwaku and Murray, Janet Y (2007). Exploratory And Exploitative Learning In New Product Development: A Social Capital Perspective On New Technology Ventures In China, *Journal of International Marketing*, Vol 15, 2
- Crespi, Francesco dan Pinata, Maria (2008), Diversity In Innovation and Productivity In Europe, *J Evol Econ*, 18, 529-545
- Davila, Epstein, Shelton, (2006), *Making Innovation Work, How to Manage It, Measure It, And Profit From It*, Wharton School Publishing
- Dess, G Gregory, Lumpkin, G.T, (2005), The Role of Entrepreneurial Orientation In Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship: Reseach Briefs, *Academy of Management Eexecutive*, Vol 19, No 1.
- Dibrell, Clay; Davis, Peter S dan Craig, Justin, (2008), Fueling Innovation through Information Technology in SMEs, *Journal of Small Business Management*, 46,2, ABI/INFORM Global
- Dissanayaka, DD, Janadari, MPN, Chathurani R.A.I, (2010), Role Of Emotional Intelligence In Organizational Learning: An Empirical Study Based On Banking Sector In Srilanka, Department Of Human Resource Management,

- University Of Kelaniya,  
Srilanka
- Geroski, Paul And Markides,  
Constantinos (2005), *Fast  
Second: How Smart  
Companies Bypass Radical  
Innovation To Enter And  
Dominate New Markets*, San  
Francisco: Jossey Bass, ISBN  
0-7879-7154-5
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A.  
J., and Volberda, H. W.;  
(2005), *Managing Potential  
and Realized Absorptive  
Capacity: How Do  
Organizational Antecedents  
Matter?*; *Academy of  
Management Journal*, 48:  
999–1015.
- Jimenez-Jimene, D., R.S. Valle, Adn  
M.H. Espallardo. (2008),  
*Fostering Innovation,  
European Journal Of  
Innovation Management*,  
Vol.44 No.3, Pp.389-412.
- Katila, R., and Ahuja, G; (2002),  
*Something Old, Something  
New: A Longitudinal Study  
of Search Behavior and New-  
Product Introduction*;  
*Academy of Management  
Journal*, 45: 1183–1194.
- Kim, Jongbae And Wilemon, David  
(2007), *The Learning  
Organization As Facilitator  
Of Complex Npd Projects*,  
*Creativity And Innovation  
Management*.
- Kropp, Fredric; Lindsay Noel J;  
Shoham Aviv; (2006),  
*Entrepreneurial, Market And  
Learning Orientation And  
International Entrepreneurial  
Business Ventures  
Performance In South  
African Firms*; *International  
Marketing Review*; Vol. 23  
No.5 pp. 504-523.
- Lane, P. J., Koka, B., and Pathak, S,  
(2006), *The Reification Of  
Absorptive Capacity: A  
Critical Review And  
Rejuvenation Of The  
Construct*, *Academy of  
Management Review*, 31:  
833–863.
- Liao, S And Chi-Chuan Wu. (2009),  
*The Relationship Among  
Knowledge Management  
Organizational Learning, And  
Organizational Performance*,  
*International Journal Of  
Business And Management*,  
Vol.4 No.4.
- Lichtenthaler, Ulrich; (2009),  
*Absorptive Capacity,  
Environmental Turbulence,  
And The Complementary of  
Organizational Learning  
Processes*, *Academy of  
management Journal*, vol 52  
No 4.822-946
- Lopez, Susana Perez; Montes Peon,  
Jose Manuel dan Vazquez  
Ordas, Jose Camilo (2005),  
*Organizational Learning as a  
Determining Factor In  
Business performance*, *The  
Learning Organisation*, 12
- March, J. G. (1991). *Exploration  
And Exploitation In  
Organizational Learning*;  
*Organization Science*, 2: 71–  
87.
- Marsh, S. J., & Stock, G. N; (2006),  
*Creating Dynamic  
Capability: The Role of  
Intertemporal Integration,  
Knowledge Retention, and  
Interpretation*;. *Journal of  
Product Innovation  
Management*, 23: 422–436.

- Paladino, Angela (2007), Investigating The Drivers of Innovation and New product Success: A Comparison of Strategic Orientations, *Product Innovation Management*, 24
- Pinho, Jose, Carlos (2007), TQM and Performance In Small Medium Entreprises: The Mediating Effect of Customer Orientataion And Innovation, *International Journal of Quality and reliability Management*, Vol 25, No 3
- Rakhsh, P Dan Ahmadi, E (2011). Creativity Organizational Learning And Operation International Conference On Educational And Management Terchnology. IEPEDR. Vo.13 IACSIT Press, Singapore
- Salavou, Helen (2005), Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs? Some New Evidence from Greece, *Journal of Marketing Management*, 21, 307-338
- Sitohang, S. (2008). Pengaruh Kreativitas Dan Trade Exhibition Terhadap Inovasi Berkelanjutan Dan Kinerja Pemasaran Sentra Industri Kecil Mebel Kayu Di Kabupaten Madiun, *Ekuitas*, Vol.12.No.3.
- Slater SF and Narver, JC, (1995), Market Orientation And The Learning Organisation, *Journal of Marketing*, Vol 59
- Teece, D.J (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319–1350.
- Tjahjaningsih, Endang, (2012), Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi: Pengambilan Risiko Berinovasi Dan Orientasi Keunggulan Teknik Kreatif Yang Spesifik, Disertasi.
- Tsai, W;. (2001), Knowledge Transfer In Intraorganizational Networks: Effect Network Position And Absorptive Capacity on Business Unit Innovation And Performance,. *Academy of Management Journal*, 44: 996–1004.
- Wernerfelt B, (1984), A Resource-Based Views Of The Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180
- Wolfgang, Fritz (2004), Determinants Of Product Innovation Activities, Institute Of Marketing, University Of Mannheim, Federal Republic Of Germany, *European Journal Of Marketing*, 23,10
- Yeung, Andy, C.,L., Lai, Kee-Hung And Yee, Y., Rachel (2007), Organizational Performance: A Qualitative Investigation, *International Of Production Research*, Vol. 45, No 11, Pp 2459-2477





### *Curriculum Vitae*

- 1 Nama : Dr. Endang Tjahjaningsih,SE, M.Kom
- 2 NIP : Y.2.91.10.065
- 3 Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 22 Mei 1966
- 4 Jenis Kelamin : Perempuan
- 5 Agama : Islam
- 6 Status Perkawinan : Kawin
- 7 Satminkal : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi YPPMI –  
Universitas Stikubank Semarang
- 8 Pangkat/Golongan : Lektor Kepala /IVA
- 9 Alamat kantor : Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank  
Jl. Kendeng V, Bendan Ngisor Semarang  
(024) 8414970 Fax (024) 8441738
- 10 Alamat - Rumah : Jl. Puspowarno 4/15 Semarang (50143)
- 11 Telpon Rumah : (024) 7610867
- 11 Telpon Pribadi : HP 08156534204
- 12 *E-mail* : e.cahyaningsih@gmail.com