

PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN, PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL, DAN ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING (STUDI PADA GRAND ZURI GROUP HOTEL DI PEKANBARU)

Novita Sari, Marnis dan Samsir

Program Magister Sains Universitas Riau
Kampus Pattimura Gedung K Jl. Pattimura No. 9 Gobah – Pekanbaru

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada Grand Zuri Group Hotel di Kota Pekanbaru. Tujuannya untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasional, dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.

Penelitian dilakukan dengan metode kuesioner tertutup terhadap 102 orang responden. Responden adalah para pimpinan dan/atau pihak-pihak lainnya yang memiliki kewenangan mengambil kebijakan strategis di Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru. Analisa data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) menggunakan software AMOS 20. Berdasarkan SEM full model diperoleh hasil yang layak dan dapat digunakan dan telah memenuhi hampir seluruh kriteria kelayakan model.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan dan orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan pembelajaran organisasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing perusahaan. Selanjutnya, manajemen pengetahuan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Kinerja perusahaan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Namun, orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Oleh sebab itu, penelitian ini merekomendasikan Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru untuk meningkatkan pembelajaran organisasional di dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan guna mencapai keunggulan bersaing perusahaan di masa yang akan datang. Perusahaan juga direkomendasikan untuk mempertahankan dan meningkatkan penerapan manajemen pengetahuan dan orientasi pasar untuk mempertahankan eksistensi bisnis perusahaan di masa depan.

Kata Kunci : Manajemen Pengetahuan, Pembelajaran Organisasional, Orientasi Pasar, Kinerja Perusahaan, Keunggulan Bersaing

PENDAHULUAN

Pariwisata Indonesia ditopang oleh kunjungan wisatawan manca-negara (wisman) dengan pertumbuhan jumlah kunjungan wisatawan yang semakin baik, sejalan dengan tren pariwisata internasional yang semakin meningkat. Memberikan bukti pariwisata Indonesia menjadi salah satu destinasi yang primadona, dan memberikan angin segar bagi para pelaku di industri pariwisata. Statistik memperlihatkan sejak tahun 2011-2012 presentase wisatawan mancanegara mengalami kenaikan pada 2011 dari 7,6 juta (5,04%) meningkat menjadi 8 juta pada 2012, sedangkan target 2013 ditetapkan sebesar 8,6 juta. Target ini diharapkan dapat meningkatkan nilai investasi di sektor pariwisata dan berdampak positif terhadap minat investor untuk menanamkan modalnya khususnya di industri perhotelan. Pada tahun 2012 jumlah nilai investasi sektor pariwisata sebesar US\$ 869.8 juta terdiri atas US\$ 786.3 juta penanaman modal asing (PMA) dan US\$ 101.5 juta penanaman modal dalam negeri (PMDN) atau mengalami pertumbuhan hingga 210,86% dibandingkan tahun sebelumnya dengan total investasi sebesar US\$ 279.8 juta.

Perkembangan industri perhotelan yang pesat telah mengakibatkan timbulnya persaingan yang ketat. Hal penting yang menjadi sumber utama untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing serta keberhasilan jangka panjang adalah pengetahuan (*knowledge*). Mengelola aset intelektual (*knowledge*) perusahaan secara lebih efektif, serta mengeksploitasinya untuk meningkatkan kinerja dan merupakan salah satu upaya dalam menciptakan *sustainable competitive advantage*.

Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru yang terdiri dari Grand Zuri Hotel, *The Premiere Hotel*, dan Pelangi Hotel dalam membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dengan menerapkan *knowledge management* dan melakukan *knowledge-based strategy*. Strategi ini dipilih karena kualitas pelayanan yang diinginkan oleh konsumen sudah mengarah pada *personal attention services*. Di samping itu, *knowledge management* dan *knowledge-based strategy* juga dapat melengkapi celah-celah yang ada di dalam strategi bisnis perusahaan. Oleh karena itu, pengetahuan tentang *products, services, processes, customers, stakeholder relationships, people*, lingkungan bisnis, dan *organizational memory*, akan menjadikan perusahaan memahami tujuan dan cara mencapainya. Berikut ini disajikan data mengenai perkembangan tingkat hunian Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru dalam 5 tahun terakhir (2009 - 2013) pada Tabel 1.12 berikut ini :

Tabel 1. Perkembangan Tingkat Hunian Kamar Pada Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru Tahun 2009 – 2013

Tahun	Nama Hotel			Tingkat Hunian (%)
	Grand Zuri	Premie-re	Pelangi	
2009	11%	-	7%	6%
2010	16%	8%	9%	11%
2011	23%	12%	11%	15.3%
2012	70%	60%	60%	63%
2013	30%	20%	12%	20.6%
Rata-rata	30%	20%	19.8%	23.2%

Sumber : Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru, 2014

Berdasarkan Tabel 1.1 bahwa perkembangan tingkat hunian kamar pada Hotel Grand Zuri Group di Pekanbaru dalam 5 tahun terakhir (2009-2013) menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat diartikan bahwa perusahaan telah memiliki keunggulan bersaing. Menurut D'Aveni (1994) keunggulan pada dasarnya dinamis, dan tidak bisa dipertahankan. Persaingan hari ini dan masa mendatang harus dipandang sebagai persaingan dengan dinamika tinggi bukan suatu yang statis sehingga kita perlu melalui hal tersebut dengan beberapa pemikiran strategi. Untuk memenangkan persaingan bisnis saat ini perusahaan harus memiliki strategi yang baik. Kombinasi strategi bisnis *Resource Based View* (RBV) dari Barney (2006) dan *Industrial Organization Tools* termasuk model lima kekuatan Porter (*Porter's five forces model*) masing-masing saling melengkapi dalam menjelaskan tentang sumber dari kinerja perusahaan (Bridoux, 2004).

Pendekatan *Resource Based View* (RBV) dan lingkungan kompetitif (*competitive environment*) dapat diintegrasikan sebagai suatu kerangka kerja yang menjadi sumber dari kinerja dan arah strategis khususnya perilaku kompetitif (*competitive behaviors*). Kerangka kerja tersebut secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut: Sumber daya dan lingkungan kompetitif dan sumber daya dimana semua perubahan ini menghasilkan informasi baru yang akan menghasilkan peluang pembelajaran yang memungkinkan terjadinya penciptaan dan pengembangan sumber daya baru. Dengan demikian strategis dapat dipandang sebagai *on going sequence* dari reaksi yang dikondisikan oleh sumber daya perusahaan dan lingkungan kompetitif (Bridoux, 2004). Beberapa peneliti menunjukkan bahwa majamen pengetahuan akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Choi, *et al.*, (2008) membuktikan adanya efek strategi manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Lee dan Lee (2007), Bogner dan Bansal (2007) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara proses *knowledge management* dan kinerja. Han, *et al.*, (1998), Baker dan Sinkula, (2002) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Akan tetapi hasil yang berbeda dari beberapa peneliti antara lain. Khalifa, *et al.*, (2008), bahwa 50-70 persen manajemen pengetahuan gagal mencapai tujuan yang diharapkan. Darroch (2005) terhadap tiga faktor yang membentuk suatu sistem manajemen pengetahuan di dalam perusahaan, yang mencakup pemerolehan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, dan respon terhadap pengetahuan didapatkan hasil bahwa faktor pemerolehan pengetahuan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.

Pembelajaran organisasional merupakan suatu proses dinamis penciptaan, pemerolehan, dan integrasi ilmu pengetahuan yang bertujuan untuk mengembangkan sumber-daya dan kemampuan yang berkontribusi terhadap kinerja organisasional yang lebih baik (Lopez, *et al.*, 2005), Farrel dan Mavondo, (2003) bahwa pembelajaran dianggap sebagai kunci untuk menuju kesuksesan organisasi di masa yang akan datang. Farrel (2000) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional telah dipandang oleh beberapa ahli sebagai kunci untuk mencapai keberhasilan organisasi pada masa yang akan datang. Sehubungan dengan adanya inkonsistensi berbagai hasil penelitian tentang pengaruh manajemen pengetahuan, dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing. Maka peneliti mengaitkan faktor lainnya dengan orientasi pasar untuk melihat dampaknya terhadap kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Maimunah, *et al.*, (2008) berpendapat bahwa *knowledge management* merupakan aktifitas merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah dimiliki oleh sebuah perusahaan yang kemudian digabungkan dengan berbagai pemikiran dan analisa dari berbagai macam sumber yang kompeten. *Knowledge management* dapat dilihat sebagai sebuah pendekatan yang menyeluruh dalam mencapai tujuan perusahaan dengan memfokuskan pada pengetahuan (Borneman, *et al.*, 2003).

Uriarte (2008) mendefinisikan *knowledge management* sebagai suatu proses konversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang kemudian dibagikan kepada anggota dalam sebuah organisasi. Tujuan *knowledge management* adalah untuk meningkatkan dan memperbaiki pengoperasian perusahaan dalam meraih keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba. Konsep *knowledge management* pada sebuah perusahaan juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan cara menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan, dimana pengetahuan merupakan asset yang dapat dikelola sehingga dapat dikomunikasikan dan digunakan secara bersama (Priambada, *et al.*, 2010). Manajemen Pengetahuan (MP) diukur dengan 3 (tiga) indikator: pemerolehan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, respon terhadap pengetahuan (Darroch, 2005)

Pembelajaran organisasional didefinisikan sebagai suatu proses yang dinamis dalam rangka mengkreasi, mendapatkan, dan mengintegrasikan pengetahuan, bertujuan untuk pengembangan sumberdaya dan kemampuan yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan yang lebih baik (Lopez, *et al.*, 2005).

Lipshitz, *et al.*, (2007) men-definisikan pembelajaran organisasional sebagai suatu proses pemikiran yang penting dan disengaja untuk menghasilkan persepsi baru, tujuan, dan/atau strategi berperilaku. Lebih lanjut Farrel, (2000) menyatakan bahwa pembelajaran dianggap sebagai kunci untuk menuju kesuksesan organisasi di masa yang akan datang. Pandangan ini berbeda dengan teori neoklasik, yang berpendapat bahwa aset, tanah, tenaga kerja dan modal sebagai unsur kunci produktivitas. Pembelajaran Organisasional (PO) diukur dengan 5 (lima) indikator: pembelajaran yang berkelanjutan, penyelidikan dan dialog, pembelajaran tim, dukungan terhadap karyawan, dan kepemimpinan strategis untuk belajar (Jyothibabu, *et al.*, 2010).

Orientasi pasar merupakan budaya bisnis dimana organisasi mempunyai komitmen untuk terus berkreasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Uncles (2000) 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. Orientasi pasar berarti bahwa perusahaan yang berorientasi pesaing dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi bagaimana membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak didalam mendiskusikan strategi pesaing. Orientasi pada pesaing dapat dimaksimalkan bahwa tenaga penjual akan berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi informasi itu kepada fungsi-fungsi lain dalam perusahaan (Ferdinand, 2000). Orientasi Pasar (OPS) diukur dengan 3 (tiga) indikator: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar-fungsi (Farrel, 2000)

Menurut Ferdinand (2000), kinerja perusahaan yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan instrument untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti (Beal, 2000). Perusahaan yang unggul diyakini memiliki sesuatu yang istimewa dan sukar untuk ditiru sehingga memungkinkan mereka untuk mengungguli para pesaing mereka. Berdasarkan penelitian Day dan Wensley serta Ferdinand (2000), adanya pengaruh yang positif antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing. Kinerja Perusahaan (KP) diukur dengan 3 (tiga) indikator: keberhasilan produk baru, persepsi kinerja keseluruhan, dan pertumbuhan pangsa pasar (Baker dan Sinkula, 2002). Porter (2008) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam *market place*. Strategi harus didisain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus (*sustainable competitive*), sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru.

Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (2002) keunggulan ber-saing perusahaan meliputi: *superiority in price, superiority quality and disain, superiority in customer responsiveness*, dan *superiority in innovation*. Keunggulan bersaing yang berkesinambungan dicapai pada saat perusahaan menerapkan suatu pencipta nilai dan perusahaan pesaing tidak secara berkesinambungan menerapkannya, serta saat perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan strategi tersebut. Keunggulan Ber-saing (KB) diukur dengan 3 (tiga) indikator: sumber daya yang bernilai, tidak mudah ditiru, dan berbeda dengan yang lain (Porter, 2008).

Hipotesis yang akan diajukan di dalam penelitian ini adalah :

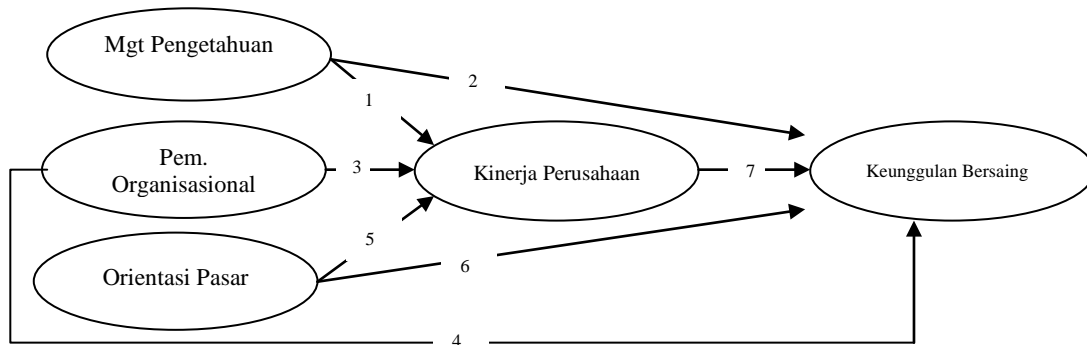
- HI : Semakin baik manajemen pe-ngetahuan di dalam suatu perusahaan, maka kecenderu-ngan kinerja perusahaan akan meningkat
- H2 : Semakin baik manajemen pe-ngetahuan di dalam suatu perusahaan, maka keunggulan bersaing akan meningkat
- H3 : Semakin baik pembelajaran organiasional di dalam suatu perusahaan, maka kecenderu-ngan kinerja perusahaan akan meningkat
- H4 : Semakin baik pembelajaran organiasional di dalam suatu perusahaan, maka keunggulan bersaing akan meningkat
- H5 : Semakin baik penerapan ori-entasi pasar, maka kecenderu-ngan kinerja perusahaan akan meningkat
- H6 : Semakin baik penerapan ori-entasi pasar, maka keunggulan bersaing akan meningkat
- H7 : Kecenderungan kinerja perusa-haan yang baik akan mening-katkan keunggulan bersaing

METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pim-pinan/*head officer development* (HOD) yang berada dibawah Grand Zuri Group Hotel wilayah operasional Pekanbaru yang berjumlah 225 orang. Penentuan ukuran sampel didasarkan asumsi-asumsi permodelan *Structural Equation Modelling* (SEM) antara 100–200 responden (Ferdinand, 2006; Solimun, 2002). Ukuran sampel dalam penelitian ini sebanyak 102 orang HOD. Ukuran sampel untuk masing-masing hotel dilakukan dengan meng-gunakan teknik pengambilan sampel berdasarkan secara proporsional (*proportional sampling*). Pada desain kuesioner ditetapkan berbagai indikator yang me-refleksikan variabel laten serta item pertanyaan disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup dengan skala likert lima. Uji validitas dan relia-bilitas dilakukan untuk mengetahui apakah sejumlah indikator yang di-gunakan mengukur secara tepat varia-bel laten-nya dan juga dapat diketahui apakah alat ukur tersebut menunjuk-kan hasil yang konsisten bila diguna-kan berulang kali. Untuk menguji model yang diajukan digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang memungkinkan analisis terha-dap serangkaian hubungan secara bersamaan (Hair *et al.*, 2006).

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu maka dapat dibangun kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : 1. Choi, *et al.*, (2008), Afiouni (2007), Lee dan Lee (2007), 2. Arote dan Ingram (2000), 3. Baker dan Sinkula (2008), Farrel (2000), Nobel (2000), Anshori (2011), 4. Lin-An Ho (2008), Narasimha (2000), 5. Nobel, *et al.*, (2000), Dawes, 2000, Pulendran, *et al.*, (2007), 6. Ferdinand (2003) dan Mazaira, *et al.*, (2003), dan 7. Slater dan Olson (2002), Barney (2006), Day, *et al.*, (2000).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

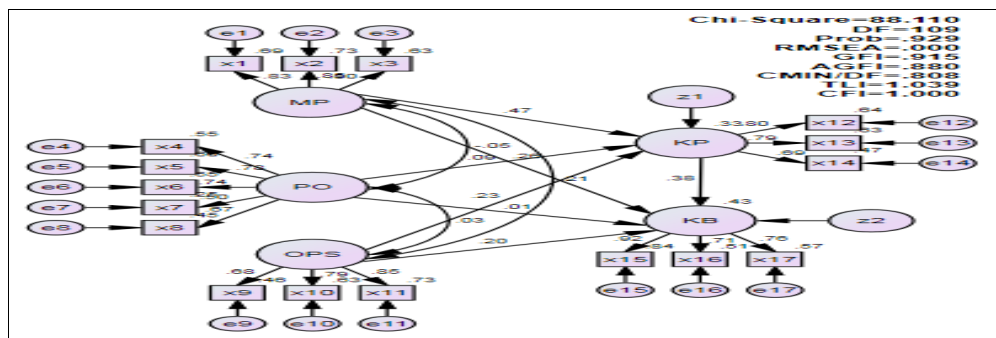
Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM

Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 102 responden sehingga dapat disimpulkan bahwa ukuran sampel yang digunakan telah memenuhi syarat untuk melakukan pengujian model dengan estimasi menggunakan *Maximum Likelihood (ML)* dalam SEM. Berdasarkan nilai *critical ratio* tidak ada angka yang lebih besar daripada $\pm 2,58$ (Ghozali, 2008). Sehingga data dikatakan memiliki sebaran yang normal. Evaluasi outlier menggunakan evaluasi *univariate outliers* dan *multivariate outliers*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada *Z-score* yang lebih besar dari $\pm 3,00$. Secara *univariate* tidak ada *outliers* pada data yang digunakan didalam penelitian ini. Berdasarkan uji *multi-variate outliers* bahwa jarak Mahala-nobis tertinggi adalah 30,176 dan te-rendah 5,734. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers* karena tidak ada nilai yang melampaui 40,79022.

Estimasi Persamaan *Structural Equation Modelling Model Penuh*

Pengujian model dalam *Structural Equation Model (SEM)* di-lakukan dengan dua pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji sig-nifikansi kausalitas melalui uji koe-fisien regresi. Adapun hasil pengola-han data pada *full model* nampak pada gambar berikut ini.

Gambar 4.8. CFA Full Model SEM



Sumber : Data Hasil Olahan Penelitian, 2014

Berdasarkan pengujian bahwa model penuh (*full model*) pada *Structural Equation Modelling* dikatakan *fit* atau layak terhadap data yang digunakan karena sebagian besar telah memenuhi indeks *good-ness of fit* yang disyaratkan. Hasil pengujian hipotesis di dalam penelitian ini akan disajikan secara ringkas pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Pernyataan Hipotesis	Standardize	C.R	P-value
H1 Semakin baik manajemen pengetahuan di dalam suatu perusahaan, maka kecenderungan kinerja perusahaan akan meningkat	0,469	3,918	<0,001
H2 Semakin baik manajemen pengetahuan di dalam suatu perusahaan, maka keunggulan bersaing akan meningkat	0,264	2,210	0,027
H3 Semakin baik pembelajaran organisasional di dalam suatu perusahaan, maka kecenderungan kinerja perusahaan akan meningkat	0,090	0,828	0,408
H4 Semakin baik pembelajaran organisasional di dalam suatu perusahaan, maka keunggulan bersaing akan meningkat	0,011	0,115	0,909
H5 Semakin baik penerapan orientasi pasar, maka kecenderungan kinerja perusahaan akan meningkat	0,235	2,058	0,040
H6 Semakin baik penerapan orientasi pasar, maka keunggulan bersaing akan meningkat	0,195	1,847	0,065
H7 Semakin baik kinerja perusahaan maka akan semakin meningkatkan keunggulan bersaing	0,385	2,845	0,004

Sumber : Data Hasil Olahan Penelitian, 2014

Pembahasan Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa semakin baik manajemen pengetahuan di dalam suatu perusahaan, maka kecenderungan kinerja perusahaan akan me-ningkat. Hal ini dapat dimaknai bahwa manajemen pengetahuan (pemerolehan pengetahuan, penyebar-luasan pengetahuan, dan respon ter-hadap pengetahuan) yang semakin cepat berkembang akan membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Jadi kinerja perusahaan pada Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru akan meningkat seiring peningkatan dan/-atau keberhasilan penerapan mana-jemen pengetahuan dan informasi di dalam perusahaan. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Lee dan Lee (2007), Afiouni (2007), dan Bogner dan Bansal (2007) bahwa terdapat hububngan yang signifikan antara proses *knowledge management* dan kinerja perusahaan. Jadi pada hakekatnya suatu proses yang terintegrasi yang berkenaan dengan (penciptaan, penyebarluasan, dan utilitas pengetahuan) dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan mendorong manajemen hotel atau perusahaan untuk proaktif memenuhi kebutuhan tersebut dimana pemero-lehan pengetahuan merupakan indika-tor yang perlu ditingkatkan dan di-perhatikan dalam peningkatan kinerja perusahaan. Sedangkan penyebarluasan pengetahuan jika semakin kuat posisinya akan mendorong kinerja perusahaan untuk dapat mengetahui perkembangan usaha sejenis sehingga apa yang menjadi faktor pendorong keberhasilan perusahaan sejenis dapat kita tangkap guna meningkatkan kinerja perusahaan dan dapat kita jadikan tolak ukur keberhasilan perusahaan ke depan. Situasi respon terhadap pengetahuan, maka akan mendorong kemampuan perusahaan mengantisipasi untuk menjaga konsis-tensi kualitas, harga yang kompetitif, peningkatan kualitas layanan dan mengimbangi promosi yang dilaku-kan oleh pesaing sehingga mampu meningkatkan penjualan.

Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil penelitian bahwa semakin baik manajemen pe-ngetahuan di dalam suatu perusahaan, maka keunggulan bersaing akan meningkat. Hal ini berarti keunggulan bersaing Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru akan meningkat seiring peningkatan dan/atau keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan dan informasi yang terjadi di dalam perusahaan itu sendiri. Hasil analisis dan pengujian ini sekaligus men-dukung pendapat yang dikemukakan oleh McGrath (2000) bahwa mana-jemen pengetahuan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Manajemen pengetahuan yang terdiri dari tiga indikator pemerolehan pengetahuan, penyebarluasan penge-tahuan, dan respon terhadap pengeta-huan. Manjemen pengetahuan yang semakin cepat berkembang akan mendorong usaha perhotelan untuk meningkatkan daya saing sehingga dengan daya saing tersebut akan mem-bantu meningkatkan kinerja perusahaa untuk mencapai keunggu-lan bersaing berkelanjutan.

Carl Davidson dan Philip Voss (2008) bahwa mengelola *knowledge* sebenarnya merupakan cara bagaimana organisasi mengelola karyawan mereka, mengidentifikasi pengetahuan yang dimiliki karyawan, menyimpan dan membagi dalam tim, serta meningkatkan dan mewujudkan inovasi. Menurut Pfeffer dalam Azhar Affandi (2009) sumber keunggulan bersaing yang penting bagi setiap organisasi seyogyanya bertumpu pada aspek sumberdaya manusia serta bagaimana memanajemennya.

Menurut pendekatan *Resource-Base-View* dalam penelitian ini manajemen pengetahuan baik secara langsung maupun tidak langsung mampu meningkatkan keunggulan bersaing. Peningkatan kinerja usaha sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumberdaya untuk berpikir kreatif dan berperilaku inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan RBV dalam penelitian ini memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja usaha dengan menjadikan sumber daya sebagai sumber keunggulan bersaing.

Pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja positif tetapi tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa kinerja perusahaan pada Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru akan meningkat seiring peningkatan pembelajaran organisasional pada hotel tersebut, namun peningkatan pembelajaran organisasional ini tidak signifikan untuk memacu peningkatan kinerja perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru perlu melakukan perbaikan di dalam penerapan pembelajaran organisasional (selalu berusaha untuk belajar dan berkembang, terbuka terhadap masukan/kritikan maupun pemikiran baru dan selalu meningkatkan keteampilan karyawan).

Temuan penelitian ini, diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh (Baker & Sinkula 1999a, 1999b) bahwa orientasi pembelajaran dan orientasi pasar secara sendiri-sendiri berpengaruh pada kinerja perusahaan serta secara sinergis berpengaruh pada kinerja organisasi yang dapat dilihat dari adanya pertumbuhan pangsa pasar, keberhasilan produk baru dan kinerja keseluruhan lainnya. Sedangkan menurut Day (1994), Narver dan Slater (1995), Farel (2000, Slater dan Olson (2002), Dickson (1996) bahwa kombinasi dari orientasi pasar dan orientasi pembelajaran akan menghasilkan keunggulan kompetitif dalam jangka waktu yang lama. Pembelajaran organisasi yang terus menerus akan menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Marquadt 1996 dalam penelitian Yeni Absah 2008) dan (Khandekar dan Sharma 2006 dalam Yeni Absah 2008) pembelajaran organisasi adalah “proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing”.

Secara empiris penelitian mendukung hasil penelitian yang dilakukan (Lukas dan Ferrel 2000) bahwa pembelajaran dianggap oleh peneliti sebagai kunci untuk menuju sukses kinerja organisasi dimasa yang akan datang. Hadiwidjojo, *et al.*, (2011) memberikan masukan bahwa kapabilitas pemasaran berperan sebagai mediasi penuh yang menghubungkan orientasi pembelajar-an dengan kinerja perusahaan. Penelitian oleh (Prakosa 2005), (Tribuana Dewi 2006), (Anshori 2010), dan (Andreas 2012) menyatak-an mendukung penelitian ini, bahwa orientasi pembelajaran ber-pengaruh terhadap kinerja usaha dalam mencapai keunggulan bersaing.

Hasil penelitian ini berten-tangan dengan pendapat Baker dan Sinkula (1999) bahwa pembelajaran organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan nilai faktor *loading* terlihat bahwa indikator penyelidikan dan dialog merupakan indikator yang paling penting dalam merefleksikan konstruk pembelajaran organisasional. Fenomena tersebut dapat dimaknai bahwa manajemen Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru harus melakukan proses penyelidikan dan dialog dalam meningkatkan kinerja perusahaan, guna mencapai keunggulan bersaing perusahaan.

Pengaruh Pembelajaran Organisa-sional terhadap Keunggulan Bersaing.

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh pembelajaran organisasio-nal terhadap keunggulan bersaing positif tetapi tidak signifikan. Hal ini berarti keunggulan bersaing Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru akan meningkat seiring peningkatan pem-belajaran organisasional pada hotel tersebut, namun peningkatan pem-belajaran organisasional ini tidak signifikan untuk memacu peningkatan keunggulan bersaing perusahaan ter-sebut. Oleh sebab itu, Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru perlu melaku-kan perbaikan didalam penerapan pembelajaran organisasional pada pe-rusahaan tersebut. Hasil ini berbeda penelitian Li-An Ho (2008) bahwa pembelajaran organisasional mempuny-nyai pengaruh yang signifikan ter-hadap keunggulan bersaing suatu perusahaan. Pembelajaran organisa-sional merupakan cara terpenting bagi perusahaan untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan yang merupakan keunggulan kompetitif.

Secara empirik, nilai faktor *loading* indikator penyelidikan dan dialog merupakan indikator paling penting dalam merefleksikan konstruk pembelajaran organisasio-nal. Hal ini berarti bahwa penye-lidikan dan dialog sangat penting namun manajemen Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru belum melakuk-nya dengan baik dan harus lebih diperhatikan. Artinya Grand Zuri Group Hotel Pakanbaru harus lebih memperhatikan penyelidikan dan dialog yang didasari oleh penye-lidikan dan dialog yang baik sehingga menjadi karya nyata untuk mening-katkan keunggulan bersaing.

Sedangkan pembelajaran organisasional yang diukur dengan indikator pembelajaran yang berkelanjutan, penyelidikan dan dialog, pembelajaran tim, dukungan terhadap karyawan, dan kepemimpinan strategis untuk belajar yang dipersepsikan oleh Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru masih rendah. Masih rendahnya persepsi pembelajaran organisasional yang dilakukan oleh perusahaan hal ini karena kurangnya sistem kontrol manajemen terhadap kinerja karyawan dan perusahaan.

Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian bahwa semakin baik penerapan orientasi pasar, maka kecenderungan kinerja perusahaan akan meningkat. Hal ini berarti kinerja Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru akan meningkat seiring peningkatan dan/atau keberhasilan penerapan strategi orientasi pasar. Hasil ini mendukung penelitian Dawes (2000) bahwa penerapan strategi orientasi pasar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Artinya tinggi rendahnya kinerja perusahaan pada Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru dijelaskan oleh orientasi pasar.

Hasil temuan pada penelitian ini secara empiris menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jaworski & Kohli (1993), Narver dan Slater (1990,1994,1995) terdapat bukti yang mendukung pengaruh positif bahwa orientasi pasar mempunyai dimensi nyata dari kinerja perusahaan. Jaworski dan Kohli (1993) menilai kemampuan untuk melihat dan merespon pasar sebagai elemen kunci dari orientasi pasar. Menurut Matear, *et al.*, (2002) ketika perusahaan lebih berorientasi pasar, kegiatan inovasi membuat kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja. Begitu juga Kirca, *et al.*, (2005) bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Baker dan Sinkula (1999a, 1999b), Han, *et al.*, (1998), Mavondo, (2005), Lee dan Tsang, (2005) bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini juga mendukung pernyataan (Prakosa 2005), (Anshori 2010) dan (Andreas 2012) bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan Han, *et al.*, (1998) bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing.

Hasil pengujian pengaruh strategi orientasi terhadap keunggulan bersaing, positif tetapi tidak signifikan. Hal ini berarti keunggulan bersaing Grand Zuri Group Pekanbaru akan meningkat seiring peningkatan dan/atau keberhasilan penerapan strategi orientasi pasar pada perusahaan tersebut.

Namun, peningkatan kecenderungan untuk melakukan strategi orientasi pasar ini tidak signifikan untuk memicu peningkatan keunggulan bersaing. Pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing menunjukkan hasil positif tetapi tidak signifikan. Nilai *standardize* sebesar (0,195), *C.R* sebesar (1,847), dengan *p-value* sebesar 0,061. Hal mengindikasikan bahwa hipotesis semakin baik penerapan orientasi pasar, maka keunggulan bersaing akan meningkat, ditolak. Temuan ini dapat dimaknai bahwa dengan penerapan orientasi pasar yang semakin baik dan didukung keunggulan bersaing yang kondusif maka perusahaan Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru akan mencapai keunggulan bersaing yang terus meningkat. Secara empirik, nilai faktor *loading* indikator koordinator antar fungsi merupakan indikator paling penting dalam merefleksikan kons-truk orientasi pasar. Kondisi ini dapat diartikan bahwa koordinasi antar-fungsi sangat penting namun mana-jemen Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru belum melakukannya dengan baik dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing harus lebih diperhatikan. Sedangkan faktor *loading* yang paling penting pada konstruk ke-unggulan bersaing adalah sumber daya yang bernilai. Dari kondisi ini kemudahan memiliki sumber daya yang bernilai merupakan yang paling penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan guna mencapai ke-unggulan bersaing pada Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru, akan tetapi mana-jemen hotel belum mengimplemen-tasikannya dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari persepsi responden yang rendah terhadap sumber daya yang bernilai.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat yang dikemukakan oleh Akimova (1999), Slater dan Olson (2002), Mazaira *et. al.* (2003), dan Ferdinand (2003) bahwa orientasi pasar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan ber-saing. Penelitian Akimova (1999) membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pe-ngetahuan pelanggan dan kelebihan ini dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang se-suai dengan keinginan dan ke-butuhan pelanggan. Studi tentang ori-entasi pasar Slater dan Olson (2002) menunjukkan bahwa orientasi pasar tidak secara langsung mem-pengaruhi kinerja perusahaan.

Mazaira, *et al.*, (2003) me-ngemukakan pentingnya orientasi pasar dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Apabila perusahaan memiliki strategi pema-saran korporat yang berbeda dari pesaingnya, maka perusahaan akan mendapatkan suatu keunggulan kom-petitif. Bharadwaj, *et al.*, (1993) juga menyatakan bahwa budaya pe-rusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk mem-perhatikan pasar (berorientasi pasar) akan mengarah pada pengetahuan keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Slater dan Narver (1995) bahwa orientasi pasar adalah budaya yang menempatkan proritas tnggi pada setiap penciptaan dan penjagaan *superior customer value* dengan tetap memperhatikan kepentingan *stake-holder* sehingga menciptakan ke-unggulan bersaing.

Pengaruh Kinerja Perusahaan terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil penelitian semakin baik kinerja perusahaan maka akan semakin meningkatkan keunggulan bersaing. Hal ini berarti keunggulan bersaing Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru akan meningkat seiring dengan peningkatan kinerja perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini sekaligus mendukung pendapat Barney (2006) bahwa kinerja perusahaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Day dan Wensley (1988) bahwa terdapat dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, pertama yaitu keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan bahan baku, kemudian yang kedua yaitu keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya relatif rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan. Begitu juga penelitian Ferdinand (2000), adanya pengaruh yang positif antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing.

Narver & Slater (1995) bahwa kinerja perusahaan yang efektif adalah merupakan konfigurasi dari manajemen praktis yang memberikan fasilitas untuk pengembangan pengetahuan yang menjadi dasar keunggulan bersaing. Penelitian Prakosa (2005) bahwa untuk memperoleh keunggulan bersaing, kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh orientasi pasar, inovasi, dan orientasi pembelajaran. Berdasarkan faktor *loading* diketahui bahwa persepsi kinerja keseluruhan adalah paling penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kondisi ini menggambarkan bahwa keberhasilan perusahaan Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru lebih banyak ditentukan oleh kinerja perusahaan dalam memperhatikan persepsi kinerja keseluruhan dan pertumbuhan pangsa pasar.

Berdasarkan faktor *loading* diketahui bahwa sumber daya yang bernilai adalah paling penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Hal ini dapat diartikan bahwa keberhasilan Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru ditentukan oleh keunggulan bersaing dalam memberikan sumber daya yang bernilai dan berbeda dengan yang lain agar tetap menjadi unggul secara berkelanjutan pada usaha sejenis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Setiap upaya peningkatan penerapan manajemen pengetahuan dan informasi di dalam perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan di dalam Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru.
2. Setiap upaya peningkatan penerapan manajemen pengetahuan dan informasi di dalam perusahaan, maka akan meningkatkan keunggulan bersaing Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru.

3. Setiap peningkatan pembelajaran organisasional akan meningkatkan kinerja di dalam Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru, namun peningkatannya tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap peningkatan kinerja perusahaan tersebut.
4. Setiap peningkatan pembelajaran organisasional akan meningkatkan keunggulan bersaing namun, peningkatan pembelajaran organisasional ini tidak signifikan mempengaruhi peningkatan keunggulan bersaing Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru.
5. Penerapan strategi orientasi pasar pada Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru akan meningkatkan kinerja di perusahaan tersebut.
6. Penerapan strategi orientasi pasar akan meningkatkan kinerja hotel tersebut, namun peningkatan ini tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru
7. Setiap peningkatan kinerja perusahaan akan meningkatkan keunggulan bersaing Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru.

Saran

1. Pihak Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru harus mempertahankan dan meningkatkan proses transfer pengetahuan terutama untuk aspek pemerolehan pengetahuan dan ditransmisikan kepada seluruh karyawan dan *stakeholders* perusahaan.
2. Pihak perusahaan diharapkan mampu untuk memperbaiki penerapan pembelajaran organisasional dengan memberikan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan di semua tingkatan jabatan untuk mengembangkan dirinya secara berkesinambungan, secara individu maupun tim.
3. Untuk meningkatkan orientasi pasar harus melakukan koordinasi antar fungsi dan bagian di internal perusahaan dengan senantiasa mengedepankan kebutuhan para *customernya*.
4. Pihak Grand Zuri Group Hotel Pekanbaru harus memperhatikan faktor-faktor penyebaran pengetahuan, penyelidikan dan dialog untuk, koordinasi antar fungsi, keberhasilan produk baru untuk peningkatan kinerja perusahaan, dan faktor sumberdaya yang bernilai untuk keunggulan bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiouni, F. 2007. Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance, *Journal of American Academy of Business*. Vol. 11 No. 2, hal: 124-135
- Akimova, Irina. 1999, Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firm, *European Journal of Marketing*, hal: 1128-1146

- Andreas, Prima S. 2012, Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Pembelajaran Organisasional, dan Orientasi Pasar Terhadap Inovasi dan Kinerja Perusahaan, (Studi Empiris Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, di Pekanbaru). *Thesis S2*. Program Magister Sains Manajemen Universitas Riau
- Anshori, Yusak. 2005, Analisis Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan Knowledge Management dan Knowledge-Based Strategy di Surabaya Plaza Hotel, *Jurnal Manajemen Perhotelan Fakultas Ekonomi-Universitas Kristen Petra*. Vol. 1 No. 2, hal: 39-53
- Baker, William E. Dan James M. Sinkula. 1999, The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27 No. 4, hal: 411-427
- Barney, Jay B. dan Hesterly William S. 2006. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. America: Pearson International Edition
- Beal, Reginald M. 2000, Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, hal: 27-45
- Beesley, Lisa G.A. dan Cooper Chris. 2008, Defining Knowledge Management (KM) Activities: Towards Consensus, *Journal of Knowledge Management*. Vol. 12 No.3, hal: 48-62
- Bharadwaj, Sundar G, P. R. Varadarajan, 1993, Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition. *Journal of Marketing*. Vol. 57, hal: 83-100
- Bogner, W. C. dan P. Bansal. 2007, Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance, *Journal of Management Studies*. Vol. 44 No. 1, hal: 165-188
- Chen dan Tsang. 2005, The Performance of Marketing Alliances Between the Tourism Industry and Credit Card Issuing Bank in Taiwan, *Tourism Management*, 26 (1), pp. 15-24
- Choi, B *et.al.* 2008, Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementarily Theory-based Approach, *Omega*. Vol. 36 No. 2, hal: 235-251
- Cooper, R.G. 2000, New Product Performance: What Distinguishes the Star Products, *Australian Journal of Management*. 25(1), 17-45
- Darroch, Jenny. 2005, Knowledge Management, Innovation, and Firm Performance, *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9 No. 3, hal: 101-115

- Dawes, John. 2000, Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data, *Australian Journal of Management*. Vol. 25, hal: 173-199
- Deshpande, R and Farley, J. U. 1999, Executive Insight: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firm, *Journal of International Marketing*. 7 (4): 111-122
- Farrel, Mark. A. dan Mavondo Felix, 2003, Cultural Orientation: its Relationship With Market Orientation, Innovation and Organisational Performance, *Journal of Management Decision*, Vol. 41 No.3 hal: 241-249
- Farrel, Mark. A., 2000, Developing a Market Oriented Learning Organization, *Australian Journal of Marketing Management*. Vol. 25, hal: 202-222
- Ferdinand, Augusty. 2006, Mana-jemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategy, *Research Paper Serie*. No. 01. Semarang: Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro
- Han, Jin K. *et.al*. 1996, Market Orientation an Organization Performance: Is Innovation Missing Link, *Journal of Marketing*, hal: 42-54
- Hart, S. dan A. Diamantopoulos. 1993, Marketing Research Activity and Company Performance: Evidence from Manufacturing Industry, *European Journal of Marketing*. Vol. 27 No. 5, hal: 54-73
- Heir, J. F. *et.al*. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Hitt, M.A, Ireland, R.D, Hoskinsson, R.E. 2001, Manajemen Strategi, *Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Ho, Li-An. 2008, What Affects Organizational Performance: The Linking of Learning and Knowledge Management. *Industrial Management and Data Systems*. Vol. 108 No. 9, hal: 1234-1254
- Hurley, R. F. Hult, G.T.M and Knight, G. A. 1998, Innovation. Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*. No. 624, hal: 42-54
- Jyothibabu, C. dkk. 2010, An Integrated Scale for Measuring an Integrated Learning System, *The Learning Organization*. Vol. 17 No. 4, hal: 303-327
- Keskin, Halit. 2006, Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model, *European Journal of Innovation Management*. Vol. 9 No. 4, hal: 396-417
- Khalifa, Mohamed dkk. 2008, Knowledge Management Systems Success: A Contingency Perspective, *Journal of Knowledge Management*. Vol. 12 No. 1, hal: 119-132

- Langerak, F., Hultink, E. J. and Robben, H. S. J., 2004, The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovation Management*. No.21, hal: 79-94
- Lee, Y. C. dan S. K. Lee. 2007, Capability, Processes, and Performance of Knowledge Management: A structural Approach, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. Vol. 17 No. 1, hal: 21-41
- Lipshitz, R. et.al. 2007. *Demystifying Organizational Learning*. California: Sage Publications, Newbury Park
- López, S. P. et.al. 2005, Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance, *The Learning Organization*. Vol. 12 No. 3, hal: 227-245
- Matear, S., P Osborne, T. Grarett and B.J. Gray. 2002, How does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance? An Examination of Alternative Mechanism, *European Journal of Marketing*. Vol. 36. No. 9/10 p.1058-1075
- Mavondo, F.T., Chimhanzi, J., and Stewart, J. 2005, Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resources Practice and Performance, *European Journal of Marketing*. Vol. 39 No. 11/12 p. 1235-1263
- McGrath, 2001, Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight, *Academy of Management Journal*. Vol. 44 No.1, hal: 118-131
- Narasimha, Subba. 2000, Organizational Knowledge, Human Resource Management, and Sustained Competitive Advantage: Toward A Framework, *College of Business at St. Cloud State University, St. Cloud, MN*. Vol. 10 No.1, hal: 123-135
- Narver, John C. dan Stanley F. Slater. 1990, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*. Vol. 20, hal: 20-35
- Noble, C.H., Shinha, R.K dan Kumar. A. 2002, Market Orientation and Alternative Strategic Orientation: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, *Journal of Marketing*. Vol. 66, hal. 25-39
- Pelham, Alfred M. 1997, Market Orientation and Performance: The Moderating Effects of Product and Customer Differentiation, *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 12 No. 5, hal: 276-296
- Prakosa, Bagas. 2005, Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja Perusahaan untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris pada Industri Manufaktur di Semarang), *Thesis S2. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro*
- Sinkula, James M. et.al. 1997, A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, hal:305-318

- Slater, S. F. dan E. M. Olson. 2002, A Fresh Look at Industry and Market Analysis, *Business Horizons*. Vol. 45 No. 1, hal: 15-22
- Slater, S. F. dan Narver J.S. 1995. Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*. Vol. 59 No. 3, hal: 63-74
- Syafar, A. W. 2004, Membangun Daya Saing Daerah Melalui Kompetensi Khas (Distinctive Competence) Berbasis Komo-diti Unggul, *Usahawan*. No. 03, hal: 3-11
- Tribuana Dewi, Sensi, 2006, Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan Kinerja Pema-saran, *Thesis*. Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
- Uncles, M. 2000, Market Orientation, *Australian Journal of Management*. Vol. 25, hal: 1-9