

## **ADAPTABILITAS ORGANISASI & KEUNGGULAN BERSAING: MODEL TEORITIK MELALUI KOLABORASI VIRTUAL, TRANSDISIPLINARITAS, KETRAMPILAN KOMPUTASIONAL DAN KOMPETENSI LINTAS BUDAYA**

Pudjo Sugito, Kamaludin  
Universitas Merdeka Malang  
pudjo.sugito@unmer.ac.id; kamaludin@unmer.ac.id

**ABSTRAK.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mendesain model teoritik adaptabilitas organisasi dan keunggulan bersaing: sebuah pendekatan kolaborasi virtual, transdisiplinaritas, ketrampilan komputasional dan kompetensi lintas budaya. Sebuah model teoritik baru yang dapat memperkaya khasanah ilmu manajemen, khususnya manajemen strategi. Sedangkan populasinya, seluruh usaha kecil menengah di wilayah Malang Raya yang berjumlah 279.103 unit (Dinas Koperasi dan UKM, 2015). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *proportional random sampling* yaitu sebuah satuan sampel yang dipilih berdasarkan proporsi tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan sampel dengan karakteristik tertentu. Jumlah responden pada penelitian ini ditentukan 100 responden. Secara bertahap menggunakan dua macam teknik analisis (1) *factor analysis*, dan (2) *regression weight* pada SEM. Selanjutnya, pemodelan SEM melalui (a) pengembangan model, (b) pembuatan *path diagram*, (c) memilih matriks *input* dan estimasi model, (d) evaluasi kriteria *goodness-of-fit* dan (e) interpretasi serta modifikasi model. Berdasarkan hasil analisis data terungkap bahwa pendekatan kolaborasi virtual, transdisiplinaritas, ketrampilan komputasional dan kompetensi lintas budaya berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel adaptabilitas organisasi. Temuan hasil uji coba, makin menguatkan adaptabilitas model tersebut.

**Kata Kunci:** *Transdisiplinaritas; Kompetensi Lintas Budaya; Adaptabilitas Organisasi*

### **PENDAHULUAN**

Dinamika faktor-faktor makro seperti politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi dan seni memang memunculkan banyak peluang. Namun pada saat bersamaan berimplikasi pada terbentuknya kondisi pasar yang cenderung hiperkompetitif. Hal tersebut tentu berlaku pada semua organisasi, lebih-lebih entitas bisnis. Makin banyaknya deregulasi baik di tingkat nasional maupun internasional merupakan sebuah contoh konkrit lain bagaimana perubahan terus berlangsung, bahkan cenderung makin cepat. Implikasinya, kompetisi untuk memanfaatkan peluang-peluang perubahan tersebut makin sengit. Bahkan telah terjadi pergeseran paradigma dalam berkompetisi. *The Diamond Theory* sebagai teori keunggulan bersaing yang dipopulerkan Porter (1993) mulai dipertanyakan sebagai strategi untuk memenangkan kompetisi.

Era perubahan yang cenderung cepat menuntut setiap entitas bisnis harus terus menerus meningkatkan kompetensinya guna beradaptasi pada dasarnya era perubahan, yang nyata-nyata membutuhkan kualitas kompetensi yang makin tinggi pula. Hal ini didukung hasil riset Hana (2013), Martin et.al (2013) dan Nouruzly et.al (2013) dalam hasil penelitiannya, semua mengungkapkan perlunya kemampuan beradaptasi secara organisasional guna terus eksis dan berkembangnya setiap entitas bisnis.

Meningkatnya volatilitas pasar, ambiguitas informasi, ketidakjelasan batas-batas perusahaan dan industri, meningkatnya perhatian pada lingkungan ekologi dan sosial dan perubahan struktur organisasi, kultur dan nilai-nilai kian menuntut organisasi bisnis, lebih-lebih yang berskala kecil menengah harus mempunyai adaptabilitas yang memadai. Tentunya, adaptabilitas harus dibangun melalui kompetensi

organisasional yang harus di *up date* secara berkala. Hal tersebut sebagai indikasi betapa urgensinya penelitian ini dilakukan.

Sedangkan tujuan penelitian ini ingin melakukan pemodelan adaptabilitas organisasi dan keunggulan bersaing: sebuah pendekatan kolaborasi virtual, transdisiplinaritas, ketrampilan komputasional dan kompetensi lintas budaya. Sehingga dapat ditemukan sebuah model teoritik baru dan aktual. Bahkan secara pragmatis berguna pada usaha kecil menengah agar tetap eksis dan berkembang pada era perubahan ini. Karena, melalui kemampuan adaptabilitas organisasional tersebut, maka usaha kecil menengah akan makin kompetitif sekaligus menjadi *multiplier effect* peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Porter & Kramer (2006) pada hasil risetnya tentang "*The Link between Competitive Advantage and Organizational Adaptability*" mengungkapkan bahwa terdapat hubungan linear antara kedua variabel tersebut. Maknanya, adaptabilitas korporasi menjadi pemacu terwujudnya predikat keunggulan kompetitif. Penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan-perusahaan di kawasan Asia Timur Jauh yaitu di Korea Selatan, Jepang dan Hongkong. Juga, Cleven, Waston dan Zysman (2007) pada hasil risetnya mengungkapkan bahwa adaptabilitas merupakan *key success* bagi entitas bisnis pada era *global competitive economy*. Dalam argumennya secara tegas diungkap bahwa hal tersebut karena makin cepatnya dinamika perubahan, sebagai implikasi dari perkembangan teknologi informasi yang makin cepat akhir-akhir ini. Day dan Wensley (2008) mengungkapkan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing yaitu keunggulan sumber daya dan keunggulan posisi. Keunggulan sumberdaya yang bersifat institusional mempunyai dampak nyata pada keunggulan bersaing. Peneliti lain, Reeves & Deimler (2013) dalam hasil risetnya menemukan bahwa *adaptive advantage* sebagai model keunggulan bersaing guna menyikapi berlangsungnya era perubahan. Lebih lanjut di ungkapkan bahwa salah satu variabel yang signifikan pemicu adaptabilitas adalah kompetensi merespon peluang perubahan. Dijelaskan juga bahwa adaptabilitas tersebut terdiri atas *soft and hard competency*.

Colgate (2009) menjelaskan keunggulan bersaing sebagai posisi organisasi unik terhadap pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh sebagian besar dari sumberdaya dan modal. Sumberdaya yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan kinerja pemasaran, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk bekerja sama seperti tim kerja dalam satu departemen, atau dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja organisasi akan berpengaruh kepada tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan. Keunggulan bersaing bisa diciptakan dengan pengetahuan yang benar dan selalu di *up date* secara berkala. Bellhouse (2011), pada hasil risetnya tentang *Adaptability dan The Competitive Advantage* yang menggunakan obyek penelitian industri kreatif di negara bagian California dengan jumlah sampel sebanyak 130 unit bisnis mendapatkan bahwa adaptabilitas koporasi ternyata mempunyai kontribusi nyata pada terwujudnya keunggulan bersaing. Pada uraian lainnya ditambahkan bahwa berdasarkan analisis diskriptif, 80% perusahaan yang berkembang ternyata memiliki adaptabilitas tinggi.

Hsieh, Lin & Lee (2012) pada hasil penelitiannya juga mengungkapkan bahwa kompetensi organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Kompetensi organisasional yang dimaksudkan meliputi kecakapan jajaran manajemen mulai dari menejemen puncak, manajemen menengah sampai pada jajaran supervisor sebagai manajemen yang berhadapan langsung dengan pekerja operasional. Sementara itu, Goksoy, Vayvay & Karabulut (2012) dalam hasil risetnya tentang *The New Competitive Advantage: Technological Change: An Application of Electronic Data Interchange Implementation in SME in Automotive Industry* mengungkapkan bahwa adopsi teknologi baru menjadi aset strategis dalam membangun keunggulan bersaing. Pada bagian lain dijelaskan bahwa hal tersebut mengingat penguasaan teknologi terkini akan dapat berdampak pada ketrampilan manajemen mengurai persoalan kompleks menjadi relatif sederhana. Selanjutnya, Shelly (2012) menyatakan bahwa kolaborasi virtual menjadi *key success factor* untuk membangun adaptabilitas pada era perubahan yang berlangsung cepat akhir-akhir ini. Qiu (2009) pada hasil penelitiannya juga menemukan bahwa kemampuan komputasional merupakan aset SDM yang berkontribusi pada adaptabilitas entitas bisnis. Segalas dan Tejedor (2013) dari *University of Barcelona Technology* mengungkapkan pada hasil risetnya bahwa transdisiplinaritas sebagai kompetensi yang dapat membangun keunggulan kompetitif organisasi bisnis.

Peneliti lain, Okoro (2013) mengungkapkan bahwa kompetensi lintas budaya dapat memicu adaptabilitas institusional.

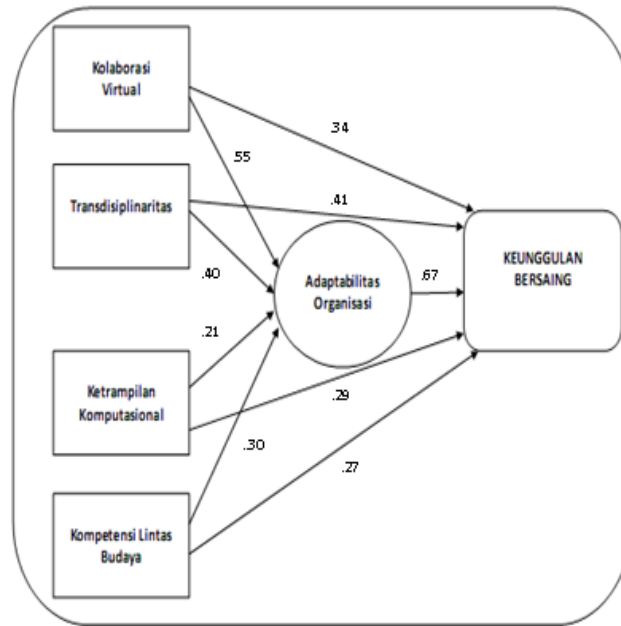
## **METODE PENELITIAN**

Kegiatan penelitian tentang “Adaptabilitas Organisasi dan Keunggulan Bersaing: Sebuah Model Teoritik Melalui Pendekatan Kolaborasi Virtual, Transdisiplinaritas, Ketrampilan Komputasional dan Kompetensi Lintas Budaya” ini adalah penelitian penjelasan dengan metode kuantitatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah teknik survei, suatu kajian yang mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data pokok. Unit analisisnya, semua pelaku UKM di wilayah Malang Raya. Pada kegiatan penelitian ini, variabel kolaborasi virtual, transdisiplinaritas, ketrampilan komputasional dan kompetensi lintas budaya sebagai variabel eksogen, dan sebagai variabel endogennya adalah adaptabilitas organisasional dan keunggulan bersaing.

Populasi pada penelitian ini adalah semua pelaku UKM di Wilayah Malang Raya yang berjumlah 6.050 unit Kota Batu, 273.000 unit Kabupaten Malang dan 1053 Kota Malang (Dinas Koperasi dan UKM, 2013). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *proportional random sampling* dengan tujuan untuk mendapatkan sampel representatif. Menurut Sugiyono (2009), responden yang representatif dalam teknik analisis SEM adalah 100-200 orang responden. Karenanya, jumlah responden penelitian ini ditentukan 200 responden yang berkinerja baik, sebagai syarat analisis SEM. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)* sebagaimana pendapat Ferdinand (2009), secara bertahap akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu (a) *Factor Analysis* pada SEM, digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel dan (2) *Regression Weight* pada SEM, digunakan untuk *confirmatory* meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil analisis data inferensial, maka berikut itu digambarkan disain model empiris adaptabilitas organisasi dan keunggulan bersaing: Sebuah Model Teoritik Melalui Pendekatan Kolaborasi Virtual, Transdisiplinaritas, Ketrampilan Komputasional dan Kompetensi Lintas Budaya sebagai berikut.



**Gambar 1.** Full Model

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2016

Berdasarkan gambar 1, terungkap bahwa adaptabilitas organisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan koefisien 0.67. Sedangkan kolaborasi virtual, transdisiplinartitas, ketrampilan komputasional dan kompetensi lintas budaya semuanya berpengaruh terhadap adaptabilitas organisasi dengan koefisien masing-masing 0.55; 0.40; 0.21 dan 0.30. Bahkan semua variabel tersebut juga berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing, masing-masing berkoefisien 0.34; 0.41; 0.29 dan 0.27. Maknanya, model hasil analisis memang dapat digunakan untuk pengembangan keunggulan bersaing UKM di Malang Raya.

Pengujian model ini menggunakan beberapa tolak ukur *fit indeks* untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari hasil analisis yang diperoleh dengan program olah data AMOS 22, hasil analisisnya dijelaskan pada tabel 1, sebagai berikut:

**Tabel 1.** Goodness-of-Fit Index

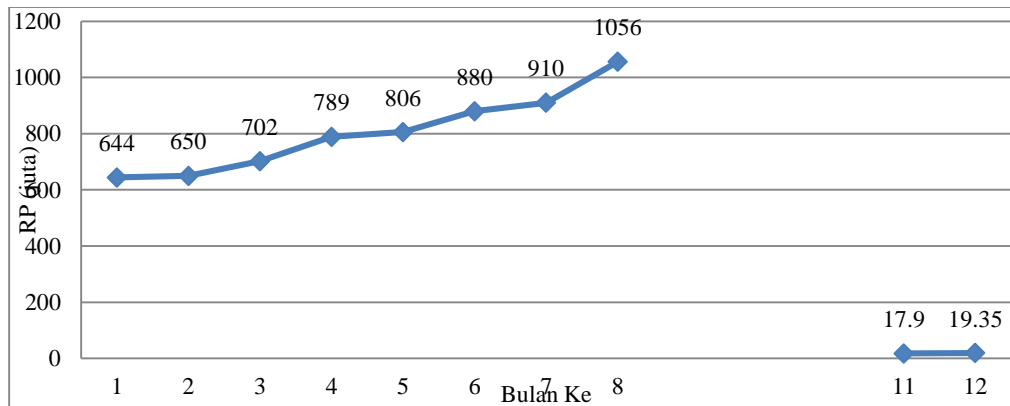
Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X <sup>2</sup> - Chi-square	P=5%, Chi-Square 68.6732	37.104	Baik
Signifinacance Probability	≥ 0.05	0.345	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.017	Baik
GFI	≥ 0.90	0.974	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.937	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	2.019	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.994	Baik
CFI	≥ 0.95	0.924	Baik

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2015

Berdasarkan tabel 1. Tentang indeks kesesuaian model dapat dijelaskan bahwa model pada gambar 1 dapat dinyatakan *fit* (sesuai). Hal itu karena semua hasil evaluasi model dinyatakan baik dan hanya satu yang marginal. Dengan demikian, terungkap bahwa kolaborasi virtual, transdisiplinartitas, kemampuan komputasional dan kolaborasi lintas budaya berpengaruh signifikan terhadap kemampuan organisasi bisnis

dalam beradaptasi dengan era perubahan. Juga, adaptabilitas organisasi dapat berdampak pada kemampuan bersaing. Yang tak kalah pentingnya bahwa kolaborasi virtual, transdisiplinartitas, kemampuan komputasional dan kolaborasi lintas budaya berpengaruh nyata terhadap adaptabilitas organisasi..

Selanjutnya, model tersebut diujicobakan pada 20 (dua puluh) sampel UKM di wilayah Malang Raya, yang pelaksanaannya disertai dengan pelatihan dan pendampingan maka dalam kurun waktu selama 8 (delapan) bulan terungkap bahwa omset penjualannya mengalami peningkatan yang relatif signifikan. Hal tersebut terungkap secara jelas pada gambar berikut ini.



**Gambar 2.** Perkembangan Penjualan  
Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan gambar 2, tentang perkembangan penjualan sebagai indikator keunggulan bersaing setelah dilakukan uji coba model teoritik terungkap bahwa penjualan dari 20 UKM yang dipilih secara random mengalami peningkatan yang relatif signifikan. Dalam kurun waktu delapan bulan telah meningkat menjadi Rp 1.560.000.000. Namun yang jelas, untuk kategori usaha kecil, kinerja usaha tersebut sudah bisa dianggap sangat baik. Sehingga, uji coba model makin menguatkan bahwa model yang telah dikembangkan pada penelitian ini (gambar 1) dapat dinyatakan adaptif dalam melakukan pemberdayaan usaha kecil menengah di Malang Raya.

Temuan ini sejalan dengan Hsieh, Lin & Lee (2012) pada hasil penelitiannya mengungkapkan, kompetensi organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Kompetensi organisasional yang dimaksudkan meliputi kecakapan jajaran manajemen mulai dari menejemen puncak, manajemen menengah sampai pada jajaran supervisor sebagai manajemen yang berhadapan langsung dengan pekerja operasional. Juga mendukung Goksoy, Vayvay & Karabulut (2012) dalam hasil risetnya tentang *The New Competitive Advantage: Technological Change: An Application of Electronic Data Interchange Implementation in SME in Automotive Industry* mengungkapkan bahwa adopsi teknologi baru menjadi aset strategis dalam membangun keunggulan bersaing. Pada bagian lain dijelaskan bahwa hal tersebut mengingat penguasaan teknologi terkini akan dapat berdampak pada ketrampilan manajemen mengurai persoalan kompleks menjadi relatif sederhana. Selanjutnya, memperkuat Shelly (2012) yang menyatakan bahwa kolaborasi virtual menjadi *key success factor* untuk membangun adaptabilitas pada era perubahan yang berlangsung cepat akhir-akhir ini. Juga, melengkapi Qiu (2009) pada hasil penelitiannya juga menemukan bahwa kemampuan komputasional merupakan aset SDM yang berkontribusi pada adaptabilitas entitas bisnis. Bahkan sejalan dengan temuan Segalas dan Tejedor (2013) yang mengungkapkan pada hasil risetnya bahwa transdisiplinartitas sebagai kompetensi yang dapat membangun keunggulan kompetitif organisasi bisnis. Sejalan pula dengan pendapat Okoro (2013) yang mengungkapkan bahwa kompetensi lintas budaya dapat memicu adaptabilitas institusional

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan hasil uji coba model, pada lima belas berbagai UKM di wilayah Malang Raya terungkap jelas berdampak positif pada peningkatan penjualan, yang tentu sebagai salah satu indikator dari meningkatnya pangsa pasar sekaligus pencitraan usaha. Dengan demikian, model pengembangan adaptabilitas organisasi & keunggulan bersaing melalui kolaborasi virtual, transdisiplinairitas, ketrampilan komputasional dan kompetensi lintas budaya yang telah didisain tersebut dapat digunakan pada semua usaha kecil khususnya yang melakukan kegiatan usaha di Malang Raya. Tentu, berlangsungnya era perubahan yang terus terjadi, menuntut dilakukannya penyempurnaan-penyempurnaan secara periodik dan disesuaikan dengan dinamika perubahan perilaku pasar. Dengan demikian, implementasi model tersebut akan meningkatkan optimisme pelaku usaha dan sekaligus dapat berkontribusi lebih besar pada meningkatnya daya saing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bellhouse W. 2011. Adaptability dan The Competitive Advantage. *Global Business Jurnal*. 11(15): 120-131.
- Colgate.M. 2009. Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Technology. *International Journal of Bank Marketing*. 16(2): 77-88.
- Davies J, Fidler H, Gorbis W. 2013. Transdisciplinary Research, Transformative Learning and Transformative Science. *International Jurnal of Bioscience*. 63(7): 99-110.
- Day GS, Robin W. 2008. Assesing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. 52(4): 67-771.
- Dorothy EB. 2012. Adaptibility & The Competitive Advantage. *FYA Journal*, 10(20): 151-160.
- Ferdinand A. 2009. *Structural Equation Modeling*. Edisi revisi. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Goksoy A, Vayvay O. Kalaburut G. 2012. The New Competitive Advantage: An Application of Electronic Data Interchange Implementation in SME. *International Journal of Business Administration*. 3(6): 44-55.
- Hsieh SC, Lin JS, Lee HC. 2012. Analysis on Literature Review of Competency. *International Review of Business and Economics*. 2 (11): 25-50.
- Hana U. 2013. Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*. 5(1): 82-96.
- Martín G, Delgado M, Navas JE, Cruz J. 2013. The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change Journal*. 2(10): 351-363.
- Noruzy A, Dalfard VM, Azhdari B, Nazari-Shirkouhi S, Rezazadeh A. 2013. Relationship between transformational leadership, knowledge management, organizational innovation and organizational performance. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2(4): 5-8

- Porter ME. 1990. *The Competitive Advantage of The Nations*. Ed. The Free Press. New York: A Division of MacMillan Press Ltd.,.
- Porter ME. 1993. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. (terjemahan) Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Porter ME, Kramer MR. 2006. The Link Between Competitive Advantage and Organisational Adaptability. *Harvard Business Review*. 7(11): 20-28.
- Okoro E. 2013. International Organizations and Operations: An Analysis of Cross-Cultural Communication Effectiveness. *Journal of Business & Management*. 1(1): 11-18.
- Qiu RG. 2009. Computational Thinking of Service Systems: Dynamics and Adaptiveness Modeling. *Jurnal of Service Science*. 1(1): 42-55.
- Reeves M, Deimler M. 2013. New Bases of Competitiva Advantage. *Harvard Business Review*. 1(5): 33-42.
- Reevers M, Deimler M. 2011. Adaptibiliy: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 3(4): 15-24.
- Roy S. 2012. Virtual Collaboration: The Skills Needed to Collaborate in a Virtual Environment. *Journal of Internet Social Networking & Virtual Communities*. 20 (12): 57- 66.
- Segalas S, Tajedor G. 2013. *Transdiciplinarity. A must for sustainable education* 41th SEFI Conference. 16-20 September 2013. Leuven, Belgium.