

PERANAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DALAM MENGKONVERSIKAN ORIENTASI PASAR MENJADI KINERJA PEMASARAN : PROSES DAN AGENDA PENELITIAN

SULIYANTO

Fakultas Ekonomi Unsoed Purwokerto

email: suli_yanto@yahoo.com

ABSTRACT

Many studies have proved that market orientation has an influence on marketing performance, but it is considered a market orientation is not sufficient to improve marketing performance. Market orientation will be able to improve marketing performance when combined with organizational learning, but the role of organizational learning in the convert market orientation into marketing performance is unclear. By integrating variables of organizational learning as a single entity-market orientation-organizational learning- innovation, competitive advantage marketing performance in a study as one is expected to clarify the role of learning in the convert market orientation into marketing performance has been deemed not clear.

Keyword: *Organizational Learning, Market Orientation, Competitive Advantage and Marketing Performance*

PENDAHULUAN

Banyak perusahaan yang telah berusaha untuk meningkatkan orientasi pasar dalam bisnisnya (Jaworski dan Kohli, 1993), akan tetapi, muncul argumen baru yang menyatakan bahwa orientasi pasar saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja organisasi, dan kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaing mungkin merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing (DeGeus, 1988; Dickson, 1992; Slater dan Narver, 1995). Lebih lanjut Lukas, Hult dan Ferrell (1996) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional telah dipandang oleh beberapa ahli sebagai kunci untuk mencapai keberhasilan organisasi pada masa yang akan datang. Perspektif ini berbeda dengan teori neoklasik yang menyatakan bahwa tanah, tenaga kerja dan modal merupakan kunci untuk meningkatkan produktifitas. Namun sebaliknya dalam *resource based theory* (Hunt dan Morgan, 1995) menyatakan bahwa informasi dan pengetahuan merupakan kunci untuk mencapai keberhasilan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dinyatakan bahwa kemampuan untuk belajar merupa-

kan prioritas utama bagi organisasi untuk dapat bersaing dengan efektif.

Morgan *et al.* (1998) menyatakan bahwa respon komunitas akademik terhadap masalah kognitif organisasional dan pengembangan ilmu pengetahuan sangat besar dan terbagi dalam beberapa bidang yaitu bidang strategi, perilaku organisasi dan administratif, tetapi penelitian empiris pembelajaran organisasional pada bidang pemasaran masih sangat terbatas. Sinkula (1994) dan Slater dan Narver (1995) memperkenalkan konstruk pembelajaran organisasional dalam pemasaran, dengan adanya konstruk ini menimbulkan pergeseran penting dalam penelitian di bidang pemasaran. Slater dan Narver (1995) menyatakan bahwa orientasi pasar akan dapat meningkatkan kinerja organisasi jika dikombinasikan dengan pembelajaran organisasional. Selanjutnya Narver dan Slater (1995) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional sebagai *market-driven* sangat diperlukan untuk mengantisipasi dan merespon kebutuhan konsumen yang senantiasa berkembang melalui inovasi produk dan pelayanan. Kemampuan untuk mengantisipasi dan merespon kebutu-

han pasar ini sangat penting untuk selalu mempercepat respon setiap peluang dan ancaman yang ada. Narver dan Slater (1995) juga menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan satu kesatuan dengan pembelajaran organisasional. Meskipun pergeseran orientasi pasar ke pembelajaran organisasional telah memberikan kontribusi yang sangat berharga dalam bidang pemasaran, namun pernyataan Narver dan Slater (1995) masih mengandung kontradiksi (Hurley dan Hult, 1998). Narver dan Slater (1995) menyatakan bahwa orientasi pasar dan pembelajaran organisasional merupakan satu kesatuan atau tidak dapat dipisahkan, namun di sisi lain Narver dan Slater (1995) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional memediasi hubungan antara orientasi pasar dengan pembelajaran organisasional. Hurley dan Hult (1998) telah berusaha memecahkan kontradiksi ini dengan memasukan konstruk yang berkaitan dengan inovasi. Hurley dan Hult (1998) lebih memfokuskan variabel orientasi pasar terhadap inovasi (implementasi ide-ide baru, inovasi produk atau inovasi proses) dari pada pembelajaran organisasional (pengembangan pengetahuan dan wawasan) sebagai langkah utama dalam merespon pasar. Selanjutnya orientasi pasar dan pembelajaran organisasional keduanya secara terpisah ditempatkan sebagai variabel yang mempengaruhi budaya inovatif. Organisasi yang memiliki budaya inovatif dan memiliki sumberdaya cenderung akan lebih inovatif dan sehingga menimbulkan keunggulan bersaing.

Adanya bukti empiris yang menyatakan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi mendorong perlunya dilakukan penelitian untuk menganalisis hubungan orientasi pasar, pembelajaran organisasional dan kinerja pemasaran, hal ini penting untuk menjelaskan bagaimana cara mengkonversikan orientasi pasar menjadi kinerja organisasi yang unggul (Langerak, 2003). Hal yang sama juga dinyatakan oleh Murray dan Peyrefitte (2007) yang menyatakan bahwa sekarang ini hasil penelitian empiris yang memberikan petunjuk dengan jelas bagaimana proses transfer pengetahuan dalam organisasi masih sangat terbatas. Far-

rell (2000) menyatakan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap orientasi belajar dan orientasi belajar memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja bisnis dibandingkan dengan orientasi belajar.

Penelitian tentang orientasi pasar, orientasi belajar, inovasi organisasional dan kinerja telah banyak dilakukan, namun pada umumnya penelitian yang menguji konstruk tersebut hanya dilakukan secara sepotong-sepotong dan tidak dilakukan penelitian secara menyeluruh dengan menguji hubungan antar konstruk tersebut (Mavondo, 2005). Hal yang sama juga dinyatakan oleh Hurley dan Hult (1998) dalam rekomendasi penelitian yang akan datang yang menyatakan bahwa pada umumnya penelitian tentang orientasi pasar dan pembelajaran orientasi belajar sekarang lebih menekankan untuk menjelaskan atribut orientasi pasar dan orientasi belajar pada perusahaan saja, oleh karena itu perlu dilakukan penelitian untuk menguji bagaimana perusahaan menjadi lebih inovatif dan mengembangkan kapabilitasnya secara lengkap dengan peranan pembelajaran dan orientasi pasar dalam sebuah proses sehingga diperoleh pemahaman bagaimana perusahaan belajar, berubah dan meningkatkan kinerja. Penelitian yang menguji hubungan empat variabel tersebut dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis hubungan yaitu: penelitian yang menguji hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja (Kohli dan Jaworski, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993; Narver dan Slater, 1990), orientasi pasar dalam kaitannya dengan orientasi belajar dan inovasi (Slater dan Narver, 1995; Sinkula, 1994), hubungan antara orientasi pasar inovasi (Deshphande, *et al.*, 1993), hubungan orientasi pasar-inovasi-kinerja (Han *et al.*, 1998) dan yang terakhir hubungan antara orientasi pasar, orientasi belajar dan inovasi (Hurley and Hult, 1998).

Pembelajaran organisasional menurut March (1991) dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu pembelajaran eksploitatif dan pembelajaran eksploratif. Pembelajaran eksploitatif merupakan proses pembelajaran yang dilakukan dengan tujuan untuk melakukan perbaikan dan peng-

embangan kompetensi, teknologi dan paradigma yang telah ada, sedangkan pembelajaran eksploratif merupakan proses pembelajaran yang bertujuan untuk melakukan percobaan dengan alternatif baru, yang memiliki pengembalian tidak pasti, memerlukan waktu lama bahkan dapat menimbulkan kerugian. Berbeda dengan Hurley dan Hult (1998) dalam penelitian ini pembelajaran organisasional sebagai konsekuensi dari orientasi pasar dibedakan menjadi pembelajaran eksploitatif dan pembelajaran eksploratif seperti yang diuraikan oleh March (1991). Meskipun perbedaan pembelajaran eksploratif dan pembelajaran eksploitatif sering disebut dalam penelitian, namun penelitian empiris yang menguji perbedaan pengaruh pembelajaran eksploitatif dan pembelajaran eksploratif masih sangat terbatas (Schildt *et al.*, 2005). Tujuan memasukan variabel pembelajaran eksploratif dan pembelajaran eksploitatif dalam penelitian ini diharapkan akan dapat menjelaskan hubungan antara orientasi pasar dengan inovasi dan kinerja pemasaran yang selama ini masih memberikan hasil yang masih berbeda-beda.

KAJIAN PUSTAKA

Orientasi Pasar dan Pembelajaran Organisasional

Desphande dan Webster (1987) juga mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang menempatkan konsumen sebagai hal utama dalam perencanaan bisnisnya. Berbeda dengan Desphande dan Farley (1998) yang menyatakan bahwa orientasi konsumen adalah merupakan proses dan aktivitas lintas fungsi yang langsung diarahkan untuk memuaskan konsumen melalui pengukuran kebutuhan konsumen yang dilakukan secara terus menerus. Desphande dan Farley (1998) dalam hal ini tidak mementingkan adanya orientasi pada pesaing.

Sejak tahun 1970 muncul lima perspektif yang berbeda dalam melihat orientasi pasar sebagai kelanjutan dari konsep pemasaran. Narver dan Slater (1990) memandang orientasi pasar sebagai perspektif budaya. Dalam perspektif ini orientasi pasar terdiri dari tiga elemen perilaku yaitu (1) orientasi konsumen, (2) orientasi pesaing, dan (3) koordinasi interfunksional.

Dalam perspektif ini orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya organisasi yang sangat efisien dan efektif untuk menciptakan nilai superior bagi pembeli, sehingga akan akan menghasilkan kinerja bisnis yang superior secara terus-menerus.

Garvin (1993) juga menyatakan bahwa pembelajaran organisasional merupakan pengorganisasian kreatifitas, kecakapan dan transfer ilmu pengetahuan yang selanjutnya diharapkan mampu memperbaiki perilaku sebagai hasil dari peningkatan wawasan dan pengetahuan baru. Pembelajaran organisasional menurut Garvin (1993) didefinisikan sebagai proses dimana organisasi belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan merefleksikan hasil dari perusahaan. Pengertian ini menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melakukan penyesuaian dengan lingkungannya dengan cara menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan diantara anggota organisasi.

Definisi pembelajaran organisasi menurut Narver dan Slater (1995) adalah proses dinamis dimana setiap individu akan melakukan kegiatan pendalaman pemahaman (*intuiting*), interpretasi (*interpreting*), penggabungan (*integrating*) dan *institualization*, sehingga setiap individu yang berinteraksi akan bertambah baik tingkat kompetensinya yang berupa ilmu, kapabilitas dan teknologi, wawasan dan sikap yang dimilikinya (Crossan dan Berdow, 2003).

Lopez *et al.* (2005) membagi proses pembelajaran organisasional kedalam empat tahap yaitu: (1) pencarian pengetahuan, melalui sumber eksternal maupun pengembangan internal, (2) penyebaran, yaitu menyebarkan pengetahuan yang telah diperoleh ke semua bagian yang ada dalam organisasi, (3) interpretasi, yaitu individu yang mendapatkan informasi melakukan interpretasi atas informasi yang telah mereka dapatkan dan melakukan koordinasi dalam proses pengambilan keputusan, dan (4) memori organisasional, kegiatan ini bertujuan untuk menyimpan pengetahuan yang telah diperolehnya

untuk masa yang akan datang. Memori organisasional dapat diimpelemntasikan dalam bentuk peraturan, prosedur dan sistem lainnya.

Menurut Farrell (2000) pembelajaran organisasional yang terdiri dari *adaptive* dan *generatif learning* sangat diperlukan untuk memperoleh kinerja yang unggul. Dalam kaitannya dengan orientasi pasar Farrell (2000) menyatakan bahwa budaya orientasi pasar akan mendorong perusahaan untuk melakukan riset pasar untuk meningkatkan pengetahuan tentang pelanggan dan kemudian melakukan penyebaran informasi lintas fungsi untuk menciptakan nilai ekonomi yang dapat diterima di pasar. Huber (1991) mengelompokkan pembelajaran menjadi empat tipe yaitu: *congenital learning*, *experimental learning*, *vicarious learning* dan *grafting* dan *searching*. *Congenital learning* berkaitan dengan memperoleh informasi sebelum masuk dalam sebuah organisasi, sebaliknya *experimental learning* adalah belajar sambil bekerja atau belajar dari pengalaman. *Vicarious learning* adalah belajar dengan cara meniru yang lainnya. *Grafting* adalah membawa anggota baru ke dalam organisasi yang memiliki pengetahuan baru dan kemudian disebarkan keseluruh organisasi dan *searching* berkaitan dengan *scanning* lingkungan untuk memperoleh informasi.

William (2001) mengelompokkan pembelajaran menjadi dua yaitu pembelajaran tanpa direncanakan dan pembelajaran yang direncanakan. Pembelajaran tanpa direncanakan terjadi secara bertahap dan menggambarkan budaya organisasi. Sedangkan pembelajaran yang direncanakan merupakan hasil dari perhatian dan tindakan formal.

Farrell (2000) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya orientasi pasar akan mendorong perusahaan untuk melakukan riset pasar untuk meningkatkan kapabilitas pengetahuan pelanggan dan kemudian melakukan penyebaran informasi lintas fungsi untuk menciptakan nilai ekonomi yang dapat diterima oleh pasar. Farrell (2000) juga menyatakan bahwa kegiatan pembelajaran organisasi terdiri dari *adaptive* dan *generative learning*.

Orientasi pasar hanya dapat ber-

pengaruh signifikan jika dimediasi oleh pembelajaran organisasional (Daniel dan Juan, 1997), salah satu bentuk pembelajaran adalah percobaan. Sedangkan Baker dan Sinkula (2007) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap pembelajaran generatif, salah satu bentuk dari pembelajaran generatif adalah percobaan.

Pembelajaran organisasional eksternal akan berusaha memperoleh pengetahuan dengan melakukan analisis informasi yang berasal dari luar organisasi. Salah satu lingkungan organisasi yang sangat mempengaruhi kinerja organisasi adalah lingkungan persaingan. Oleh karena itu maka pada organisasi yang memiliki tingkat orientasi pesaing yang tinggi, maka organisasi tersebut secara otomatis akan terdorong untuk melakukan pembelajaran organisasional. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut:

Proposisi 1: Budaya orientasi pasar akan mendorong inovasi

Pembelajaran Organisasional dan Inovasi

Gana (2003) menyatakan bahwa inovasi merupakan cara untuk terus-menerus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk-bentuk baru organisasi. Inovasi dibedakan dengan kreatifitas, kreatifitas merupakan pemikiran-pemikiran baru, sedangkan inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru tersebut atau mengalihkan gagasan-gagasan yang baru tersebut bagi keberhasilan bisnis. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh O'Reilly (1997) dalam Gorat (2000) yang menyatakan bahwa inovasi berbicara tentang pelaksanaan (*about doing*) tentang membuat sesuatu terjadi (*about getting it done*).

Hasil dari inovasi dalam literatur pemasaran pada umumnya berkaitan dengan produk, namun dalam konteks orientasi konsumen inovasi tidak hanya berkaitan dengan aspek produk saja, tetapi juga berkaitan dengan fasilitas dari aspek administratif dalam sebuah organisasi (Han *et al.*, 1998). Inovasi dalam kajian ilmiah pada umumnya dibagi menjadi tiga pasangan jenis, yaitu: inovasi teknis dan inovasi ad-

ministratif, inovasi produk dan inovasi proses, inovasi radikal dan inovasi bertahap (Damanpour, 1991; Cooper, 1998; Hine dan Ryan, 1999).

Penjelasan mengenai inovasi produk dan inovasi proses menurut beberapa ahli dalam bidang pemasaran adalah sebagai berikut: Inovasi produk adalah produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar Damanpour (1991). Cooper (1998) menyatakan bahwa inovasi produk mencerminkan perubahan produk dan jasa yang ditawarkan ke pasar. Knox (2002) membagi inovasi produk ke dalam dua dimensi yaitu: produk baru bagi perusahaan dan produk baru bagi pelanggan. Dua dimensi kategori produk ini kemudian diklasifikasikan ke dalam enam kategori yaitu: penemuan baru (*new-to word invention*), produk lini baru (*new-to product line*), perbaikan produk, perluasan produk lini, pengurangan biaya dan reposisi produk di pasar (*repositioning*). Penemuan baru dan produk lini baru merupakan inovasi dengan risiko tinggi, perbaikan produk dan perluasan lini produk merupakan produk dengan risiko relatif rendah; sedangkan pengurangan biaya dan reposisi produk merupakan pengembangan produk dengan risiko yang paling rendah (Nasution, 2005). Inovasi proses sebagai sebuah elemen baru yang diperkenalkan dalam operasi produk dan jasa dalam perusahaan, seperti: materi bahan baku, spesifikasi tugas, mekanisme kerja dan informasi maupun peralatan yang digunakan untuk memproduksi produk atau jasa Damanpour (1991). Cooper (1998) mendefinisikan inovasi proses sebagai perubahan dalam organisasi tentang bagaimana cara memproduksi produk dan jasa akhir dari suatu perusahaan. Inovasi proses merupakan sarana yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas dan penghematan biaya (Johnne, 1999). Hal ini sejalan dengan pendapat Cumming (1998) yang menyatakan bahwa terdapat tiga faktor dalam mengimplementasikan inovasi proses yaitu: kualitas, biaya dan waktu.

Garvin (1993) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi menghasilkan kompetensi unik guna mendorong berbagai macam inovasi yang akan menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif. Hal ini

sejalan dengan pendapat Han *et. al.* (1998) yang menyatakan bahwa inovasi merupakan salah satu produk berpikir kreatif dalam proses pembelajaran (*learning loop*). Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa proses pembelajaran organisasional akan mendorong dan mempercepat tingkat inovasi organisasi.

Nason (1994) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh terhadap inovasi dan daya saing organisasi, temuan Nason (1994) di dukung oleh Lopez *et al.* (2005) dalam penelitiannya pada 195 perusahaan di Spanyol memperoleh temuan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh terhadap inovasi dan daya saing perusahaan, disamping itu dalam penelitian ini juga diperoleh temuan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh kinerja ekonomi/keuangan. Untuk dapat melakukan inovasi diperlukan adanya pengetahuan dan penguasaan teknologi. Helena *et al.* (2001) menyatakan bahwa kualitas hubungan interaksi sosial dan jejaring kosumen akan mempengaruhi kosumen dan konsekuensinya akan mempengaruhi pengembangan produk.

Leifer (2000) menyatakan bahwa keberhasilan inovasi membutuhkan adanya eksplorasi berbagai kompetensi-kemampuan melalui berbagai gagasan dan keahlian dari berbagai sumber yang lebih luas. Beberapa penelitian telah membuktikan adanya pengaruh pembelajaran organisasional dengan inovasi (Moorman dan Miner, 1997; Hurley dan Hult, 1998).

Proposisi 2: Pembelajaran organisasional akan meningkatkan inovasi.

Inovasi dan Keunggulan Bersaing

Kotler (1999) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan dalam menyelenggarakan satu atau lebih aktivitas bersaing yang tidak dapat atau tidak akan mampu disamai oleh pesaing. Perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaingnya melalui kualitas, layanan, kendali biaya, kecepatan dan inovasi (Slater, 1995). Porter (1985) menyatakan bahwa keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai-nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan, sehingga konsumen bersedia

untuk membeli produk dengan harga biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam menciptakannya, sedangkan nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih dari pada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi.

Organisasi yang memiliki kinerja unggul harus memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Porter, 1991). Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan hasil dari adanya nilai pelanggan yang superior secara terus menerus (Woodruff, 1997). Nilai pelanggan yang superior bagi pelanggan akan terjadi jika pelanggan mendapatkan nilai lebih dari produk yang dibelinya dibandingkan dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing (Slater, 1997). Nilai pelanggan atas produk yang ditawarkan kepada konsumen akan berbeda tergantung kepada persepsi konsumen atas manfaat dari produk dan biaya atau pengorbanan yang diperlukan untuk dapat menggunakan produk tersebut (Zeithaml, 1988). Untuk dapat menciptakan nilai superior bagi pelanggan perusahaan harus dapat mengeksploitasi sumber keunggulan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dengan pesaingnya (Day dan Wensley, 1988).

Sumber daya yang dimiliki perusahaan meliputi finansial, fisik, manusia, *intangible assets* dan *structural-cultural assets*. Dalam konteks bisnis, *intangible assets* menurut Kaplan dan Norton (2004) digambarkan sebagai, "pengetahuan yang dimiliki perusahaan untuk menciptakan keunggulan sehingga dapat memuaskan pelanggan dan karyawan.

Keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang dikembangkan organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing (Swierz dan Spencer dalam Purnama, 2000). Untuk menciptakan nilai superior, perusahaan harus memiliki komitmen untuk belajar secara terus-menerus dan memahami perkembangan pasar yang dinamis (Slater, 1997). Keahlian superior adalah kemampuan unik yang memungkinkan untuk digunakan sebagai sumber keunggulan (Teece, Pisano dan Shuen, 1997). Kemampuan berbeda dengan asset dima-

na pengetahuan tidak dapat dinilai dengan uang seperti halnya dengan bangunan dan peralatan, dan sangat tertanam dalam budaya organisasi yang tidak memungkinkan untuk dijual atau ditiru (Leonard-Barton, 1992). Kemampuan khusus diperoleh melalui aktivitas dan perilaku organisasi, seperti misalnya dalam pemenuhan pesanan, pengembangan produk baru dan pemberian pelayanan, dimana perusahaan memungkinkan untuk mengkoordinasikan kegiatan ini dan membangun menjadi keunggulan bersaing (Day, 1994). Menurut Langgerak (2003) budaya orientasi pasar dapat dikonversikan menjadi kinerja organisasi, melalui pemberian keunggulan bersaing secara terus menerus kepada pelanggan. Budaya orientasi pasar akan mendorong perusahaan untuk senantiasa memberikan pelayanan terbaiknya kepada pelanggan, sehingga dapat merupakan sumber keunggulan komparatif.

Hao Ma (2000) menyatakan bahwa untuk memenangkan persaingan diperlukan tiga konsep utama yaitu *action*, *capability* dan *position*. Konsep *action* termasuk didalamnya adanya inovasi. Song dan Parry (1997a) menyatakan bahwa proses pengembangan produk baru akan mempengaruhi keunggulan produk baru yang dihasilkan. Sedangkan Song dan Parry (1997b) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara proses pengembangan produk baru dengan keunggulan produk baru, adapun indikator-indikator dari keunggulan produk baru adalah: keunikan produk, kualitas produk, dan harga yang kompetitif. Mukundan, (2006) menyatakan bahwa inovasi memungkinkan perusahaan untuk memperkuat kesadaran merek pada harga yang terjangkau, memungkinkan untuk dapat meningkatkan penjualan pada harga yang premium dan meningkatkan pendapatan, disamping itu akan dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Jennsen (2006) dalam penelitian yang dilakukan pada industri pelayaran menyatakan bahwa peningkatan total kapabilitas dan inovasi akan meningkatkan kekhasan keunggulan bersaing yang sulit untuk ditiru. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa inovasi produk sebagai salah satu bentuk inovasi tek-

nis akan mendorong adanya keunggulan kompetitif.

Verhess dan Meulenber (2004) menyatakan bahwa inovasi produk memiliki hubungan positif dengan berbagai daya tarik produk. Disamping itu Verhess dan Meulenber (2004) juga menyatakan bahwa pada umumnya perusahaan kecil tidak mampu mempertahankan posisi pasar berdasarkan pelayanan dan kualitas yang unggul sehingga perusahaan kecil tidak mampu menetapkan harga yang tinggi. Tanpa adanya inovasi maka pesaing akan dapat dengan mudah meniru strategi pemasaran yang ditetapkan. Oleh karena itu untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan kecil harus secara terus menerus melakukan inovasi dalam hal strategi pemasaran, produk baru, kualitas yang lebih baik, pelayanan dan saluran distribusi. Sedangkan Carbonell (2006) menyatakan bahwa inovasi memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja produk baru tergantung kepada derajat ketidakpastian pasar, potensi pasar dan persaingan.

Naveh *et al.* (2006) Mekanisme belajar memoderasi hubungan antara implementasi inovasi administratif dengan rangkaian kinerja organisasi. Carol dan Mavis (2007) menyatakan bahwa inovasi administratif memiliki pengaruh yang lebih penting terhadap penjualan dibandingkan dengan inovasi teknologi. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa dengan adanya inovasi administratif maka akan membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja, sedangkan efisiensi dan efektifitas ini dapat merupakan sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan karena dengan adanya efisiensi dan efektifitas kerja maka organisasi akan dapat menawarkan produk dan jasa dengan lebih cepat dan lebih murah dibandingkan dengan pesaingnya.

Proposisi 3: Inovasi akan menciptakan keunggulan bersaing.

Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran

Menurut (Voss dan Voss, 2000) kinerja pasar didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja meliputi omset

penjualan, jumlah pembeli, keuntungan dan pertumbuhan penjualan. Sedangkan Keats *et al.* (1988) menyatakan bahwa kinerja pasar merupakan kemampuan organisasi dalam mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang.

Kinerja organisasi atau sering disebut juga sebagai kinerja perusahaan merupakan indikator tingkat kesuksesan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik menunjukkan kesuksesan dan efisiensi perilaku perusahaan. Banyak penelitian yang menggunakan indikator yang berbeda-beda untuk mengukur kinerja organisasi. Seperti Lee dan Miller (1996) mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan *market share*, pertumbuhan asset, pengembangan produk baru, moral karyawan dan kesejahteraan karyawan. Agrawal *et al.* (2003) yang mengukur kinerja organisasi dengan menggunakan dua dimensi konstruk. Dimensi pertama adalah kinerja obyektif, yang meliputi kinerja keuangan atau kinerja berdasarkan pada pemasaran seperti tingkat penggunaan, profitabilitas dan *market share*, sedangkan dimensi konstruk yang kedua adalah kinerja subyektif. Kinerja subyektif merupakan pengukuran kinerja yang berdasarkan pada pengukuran terhadap pelanggan dan karyawan, seperti kualitas layanan, kepuasan konsumen, dan kepuasan kerja karyawan. Dengan lebih khusus Voss dan Voss (2000), memberikan definisi tentang kinerja pemasaran sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja yang meliputi omzet penjualan, jumlah pembeli, keuntungan dan pertumbuhan penjualan.

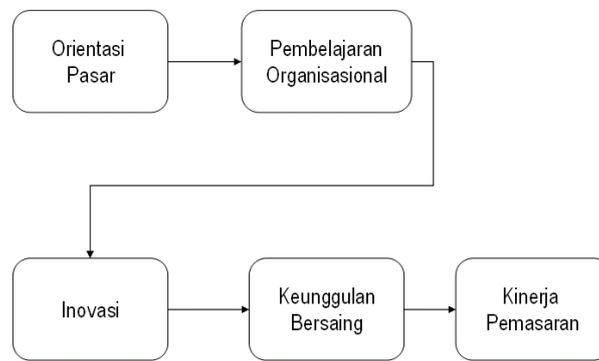
Cole dan Cooper (2005) menyatakan bahwa konsensus tentang pengukuran kinerja yang tepat tidak ada, dan pada umumnya peneliti sebelumnya lebih memfokuskan pada variabel dimana informasi tersebut mudah didapat, lebih lanjut Beal *et al.* (2005) serta Covin dan Slevin (1989) menyatakan bahwa untuk mengantisipasi tidak tersedianya data kinerja bisnis secara obyektif dalam sebuah penelitian, dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja

ja secara subyektif, yang didasarkan pada persepsi manajer atau pemilik.

Lee dan Miller (1996) menegaskan kembali bahwa ukuran subyektif bisa digunakan dalam sebuah penelitian dimana sampelnya terdiri dari beraneka ragam industri yang memiliki kriteria dan tujuan yang berbeda. Beberapa peneliti dalam bidang manajemen strategi (Beal *et al.*, 2005) telah membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Penelitian Chandler dan Hanks (1993) membuktikan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara

latif akan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya melalui kepuasan pelanggan dan loyalitas. Pendapat ini di dukung oleh Langerak (2003) yang menyatakan bahwa keunggulan diferensiasi sebagai salah satu bentuk keunggulan kompetitif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan telaah pustaka tentang orientasi pasar, pembelajaran organisasional, inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran maka dapat diajukan usulan model teoretikal dasar sebagai berikut:



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

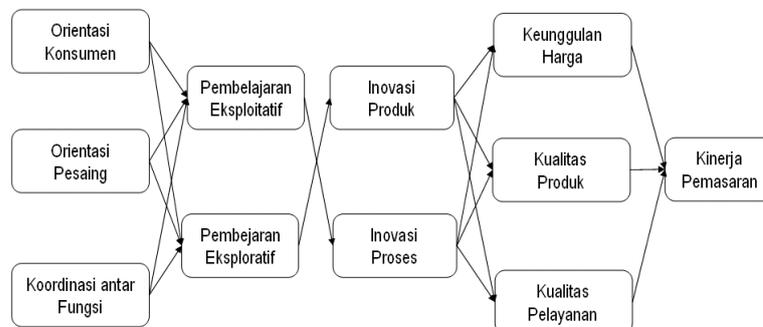
Gambar 1 :
Usulan Model Teoritikal Dasar

ukuran kinerja subyektif dengan ukuran kinerja obyektif.

Menurut Slater (1997) menyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan keunggulan deferensiasi dan keunggulan biaya secara terus menerus akan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, sehingga kinerja perusahaan re-

Agenda Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka, proporsi dan usulan model teoritikal dasar yang disajikan di atas, maka agenda penelitian yang akan datang adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana pengaruh budaya orientasi pasar (orientasi konsumen, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi) terhadap pembelajaran organisasional (pembelaja-



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Gambar 2
Model Penelitian Empirik

ran eksploitatif dan pembelajaran eksploratif) ? (2) Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasional (pembelajaran eksploitatif dan pembelajaran eksploratif) terhadap inovasi (inovasi produk dan inovasi proses) ? (3) Bagaimana pengaruh inovasi (inovasi produk dan inovasi proses) terhadap keunggulan komparatif (keunggulan harga, kualitas produk dan kualitas pelayanan) ? (4) Bagaimana pengaruh keunggulan komparatif (keunggulan harga, kualitas produk dan kualitas pelayanan) terhadap kinerja pemasaran ?

Berdasarkan masalah penelitian yang diturunkan dari proposisi diatas maka dapat dibuat model penelitian empirik.

Masalah penelitian tentang bagaimana mengkonversikan orientasi pasar menjadi kinerja pemasaran dengan mengintegrasikan orientasi pasar-pembelajaran organisasional-inovasi-keunggulan bersaing-kinerja pemasaran sekaligus belum banyak mendapatkan perhatian dari para peneliti, sehingga peranan pembelajaran organisasional dalam mengkonversikan orientasi pasar menjadi kinerja pemasaran masih kabur. Oleh karena itu penelitian lanjutan untuk menjelaskan peranan pembelajaran organisasional dalam mengkonversikan orientasi pasar menjadi kinerja pemasaran sangat disarankan untuk dilanjutkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, S., Erramilli, K., Dev. Chekitan, S. (2003), "Market Oriented and Performance in Service Firms: Role of Innovation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp.68-82.
- Baker, William.E. and Sinkula, James.M. (2007), "Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Program? An Organizational Learning Perspective". *Journal Product Development and Management Association*, Vol. 24, No. 4, pp. 316-334.
- Beal, Daniel J. Weiss, Howard M. Barros, Eduardo MacDermid, Anda Shelley M. (2005), "An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance", *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90. No. 6. pp. 1054-1068.
- Carbonell, Pilar and Rodriguez, Ana, I. (2006), "The Impact of Market Characteristics and Innovation Speed on Perceptions of Positional Advantage and New product Performance", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23. No. 1.
- Carol Yeh-Yun Lin and Mavis Yi-Ching Chen. (2007), "Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan", *Management Research News*, Vol. 30, No. 2, pp. 115-132.
- Cole, Bart and Cooper, Christine1. (2005), "Making the trains run on time: the tyranny of performance indicators", *Production Planning & Control*, Vol. 16, No. 2, pp. 199-207.
- Cooper, J.R. (1998), "A Multidimensional Approach to The Adoption of Innovation", *Management Decision*, Vol. 36, No.8, pp. 493-502.
- Cooper, R.G. dan Kleinschmidt. (1993), "Screening New Products for Potential Winners", *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 6, pp. 60-76.
- Covin, J. and Slevin, D. (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 75-78.
- Crossan, Mary M, Berdrow, Iris. (2003), "Organizational Learning And Strategic Renewal". *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 11, pp. 1087
- Cumming B.S. (1998), "Innovation Overview and Future Challenges", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No.1, pp. 21-29.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects Of Determinant and Moderator", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 555-90.
- Daniel. J.J and Juan, C.N (2007), "The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation", *Industrial Marketing Management*, Vol.36, No. 6, pp.694-708.
- Day, G.S. (1994a), "The Capabilities of Market-Driven Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 58, (October), pp. 37-52.
- Day, George S., Wensley, Robin. (1988), "Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive", *Journal of Marketing*, Chicago, Vol. 52, No. 2, pp. 1-20.

- DeGeus, A. (1988), "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, Vol. 66, (March-April), pp. 70-74.
- Deshpande, R. and Webster, F.E. (1987), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda (Report No. 87-106) Cambridge", MA: *Marketing Science Institute*.
- Deshpande, R. dan Farley, J.U. (1998), "The Market Orientation Construct: Construct, Correlation, Culture, and Comprehensiveness", *Journal of Market-Focused Management.*, Vol. 2, No. 3, pp. 237-127.
- Deshpande, R., Farley, J.W and Webster, F.E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm: A Quadrate Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1, pp. 23-37.
- Dickson, P.R. (1992), "Toward a General Theory of Competitive Rationality", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, pp. 69-83.
- Farrell, Mark, A. (2000), "Developing a Market Oriented Learning Organization", *Australian Journal Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 201-217.
- Gana, Frans. (2003), "Inovasi Organisasi Sebagai Basis Daya Saing Bisnis", *Usahawan* No. 10 TH XXXII Oktober, LM-FE IU. hal. 9-20
- Garvin, David A. (1993), "Building A Learning Organization" (Canada: Harvard Business Review).
- Gorat, Bataris. (2000), "Inovasi Suatu Bentuk Kesadaran", *Usahawan*. No. 10 Tahun Ke XXXIII. Hal. 3-8.
- Han, J.K., Kim, N. and Srivastava, R. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?", *Journal of Marketing*, Vol. 62. (October), pp. 30-45.
- Hao Ma. (2000), "Toward and Advantage Based View of The Firm", *Advantaged Competitive Research*, Vol. 8, pp. 34-55.
- Helena, Yli Renco, Erko Autio, Harry, J Sapienza. (2001), "Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation In Young Technology-Based Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6/7, pp. 587-613.
- Huber, G.P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", *Organizational Science*, Vol. 2 (February), pp. 88-115.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No.2, pp.1-15.
- Hurley, Robert F. and Hult, Thomas M. (1998), "Innovation, Market Orientation, an Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination", *Journal Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp. 42-54.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "Market Orientation; Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57. (July), pp.53-70.
- Jenssen, Jan Inge (2003), "Innovation, capabilities and competitive advantage in Norwegian shipping", *Maritime Policy & Management*, Vol. 30, No. 2, pp.93-106.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible*, Outcomes, Harvard Business School Publishing
- Keats, B.W., and Hitt, M.A. (1988), "A Causal Model Of Linkages Among Environmental Dimensions Macro Organizational Characteristics, And Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp.570-598.
- Knox, S (2002), "The Broadroom Agenda: Developing the Innovative Organization", *Corporate Governance*, Vol. 2, No. 1, pp. 27-36.
- Kohli, A. and Jaworski, B. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implication", *Journal of Marketing*, Vol. 54, (April). pp.1-18
- Kotler, Philip dan Susanto, A.B. (1999), *Manajemen Pemasaran di Indonesia Edisi Pertama*, Salemba Empat, Jakarta.
- Langerak, F. (2003), "The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, pp: 93-115.
- Lee, Jangwoo. Miller, Danny. (1996), "Strategy, Environment and Performance in Two

- Technical Contexts: Contingency Theory in Korea. *Organization Studies*" (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), Vol. 17, No. 5, pp.729-751.
- Leifter, Richard. (2000), *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, (Summer), pp. 111-125.
- Lopez, Susana, P. Peon, Jose Manuel, M and Ordas, Camilo J.V. (2005), "Organizational Learning As A Determining Factor in Business", *The Learning Organization*, Vol. 12 No. 3, pp. 227-245.
- Lukas, B.A and O.C. Ferrell (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, pp. 239-247.
- March, J.G., Sproull, L and Tamuz, M. (1991), "Learning from Samples of One or Few", *Organizational Science*, Vol.2, No.1, pp.1-13.
- Mavondo, Felix, T. Chimhanzi, Jacqueline. Stewart, Jillian. (2005), "Learning Orientation and Market Orientation: Relationship With Innovation, Human Resource Practices And Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, pp.1235-1263.
- Moorman, Cristine and Miner, Anne, S. (1997), "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34. No.1, pp. 91-106.
- Morgan, N.A. and Piercy, N.F. (1991), "Barriers to Marketing Implementation In The Profesional Service Firm", *Journal of Professional Service Marketing*, Vol. 8, No.1, pp. 95-113.
- Mukundan, G. (2006), "Editorial: Innovation For Competitive Advantage", *Journal of Advanced Manufacturing Systems*, Vol. 5, No.1, pp. 1-2.
- Murray, R Samantha and Peyrefitte Joseph. (2007), "Knowlwdge Type and Communication Media Choice in the Knoledge Tranfer Process", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 19, No. 1, pp. 111-133.
- Nason, S. (1994), *Organizational Learning Disabilities: An International Perspective*. Ph.D Desertation, University of Southern California, Los Angeles,CA.
- Nasution, Hanny, N. (2005), "Inovasi Organisasi: Konsep Dan Pengukuran". *Usahawan* No. 09 Th XXXIV, September.
- Naveh, Eitan., Meilich, Ofer and Marcus, Alfred (2006), "The effects of administrative innovation implementation on performance: an organizational learning approach", *Strategic Organization*, Vol. 4, No. 3, pp. 275-302.
- Porter, M.E. (1991), "Towards Dynamic Theory Of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, (Special Issues). pp. 95-117.
- Purnama, N. (2000), "Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Integrasi Perencanaan Strategik dan Perencanaan SDM", *Usahawan* No. 7 Tahun Ke XXIX, Hal. 3-8.
- Schildt, Hendri, A., Maula, Markku, V.J. and Keil, Thomas (2005), "Exploitative Learning from External Corporate External Corporate Venture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 493-515.
- Sinkula. J.M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January), pp.35-45.
- Slater, S. (1997). "Market Orientation at the Beginning of a New Millenium", *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 4, pp. 230-232.
- Slater, S.F and Narver, J.C. (1995), "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, (July), pp. 63-74.
- Song, X. Michael and Parry M.E. (1997a), "A Cross National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and The United States", *Journal of Marketing*, Vol. 61, (April), pp.1-18.
- Song, X. Michael and Parry M.E. (1997b), "The Determinants of Japanese New Product Successes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, (February), pp.64-76.
- Teece, David, J. Pisano, Gary and Shuen, Amy. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

- Verhess, Frans J.H.M and Meulenbergh Matthew T.G. (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance In Small Firms", *Journal Of Small Business Management*, Vol. 42, No.2, pp.134-154.
- Voss, G.B., and Voss Z.G. (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance In an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, January, 67-83.
- William, A.P.O. (2001), "A Belief Focused Process Model of Organizational Learning", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No.1, pp.76.
- Woodruff, R. (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139-153.
- Zeithaml, Valerie, A. (1988), "Consumer Perception of Price, Quality, and Value: A Means-End Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 2-22.