

Integrasi Orientasi Pasar, Inovasi dan Pembelajaran dalam Organisasi Sebagai Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif

Muniya Alteza

Universitas Negeri Yogyakarta

m_alteza@uny.ac.id

Abstract

The dynamic, turbulent and continuously changing business environment requires the development of a new source of competitive advantage. To compete successfully, an organization must have the ability to deliver superior customer value. This paper identifies and explains three strategic capabilities which should be developed by organization to support the achievement of sustainable competitive advantage. The organization must systematically implement market orientation and complemented by culture which emphasizes innovation and organizational learning. By strategically doing that, organization can be better understand the changing in customers' expressed and latent needs, identify its effects on customer value and find the best strategy to satisfy those needs by offering innovative products and services.

Keywords: *market orientation, innovation, organizational learning, superior customer value.*

1. Pendahuluan

Sekarang ini semua perusahaan berada dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis, ditandai dengan adanya berbagai perubahan yang cepat dan terus-menerus. Batas-batas antar industri semakin kabur dan tingkat persaingan semakin ketat. Hal ini menuntut perusahaan untuk memformulasikan strategi bersaing yang tepat, termasuk di bidang pemasaran. Tujuannya adalah mencapai *superior organizational performance* sehingga dapat mengungguli para pesaing. Strategi bisnis saat ini telah memasuki era *market-driven* di mana fokus utamanya adalah pasar (Day, 1994). Oleh karena itu sarana keunggulan kompetitif harus bertolak dari penyampaian *superior customer value*. Guna mencapai keunggulan kompetitif itulah maka kapabilitas strategik yang dimiliki perusahaan menjadi hal yang vital. Kapabilitas strategik didefinisikan sebagai sistem pengetahuan yang terdiri dari serangkaian keahlian dan tingkah laku yang bersifat saling melengkapi dan diwujudkan dalam proses organisasional yang memungkinkan sebuah bisnis mengantisipasi perubahan kondisi dan merespon kebutuhan pasar (Leonard-Barton, 1992). Agar dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif maka kapabilitas itu harus memiliki beberapa sifat yaitu (1) memberikan *superior value* kepada

pelanggan; (2) sulit untuk ditiru; dan (3) dapat digunakan untuk berbagai aplikasi (Day dan Wensley, 1988). Kapabilitas strategik tersebut diantaranya adalah orientasi pasar, yang dalam pelaksanaannya perlu didukung oleh inovasi dan pembelajaran dalam organisasi.

Selanjutnya, agar dapat merespon perubahan pasar dengan baik maka komitmen dan kemampuan perusahaan untuk mengumpulkan dan mengolah informasi dan intelijen mengenai lingkungan pemasaran baik yang berasal dari pelanggan, pemasok maupun pesaing melalui orientasi pasar merupakan kebutuhan yang tak terelakkan lagi. Intelijen itu menjadi dasar usaha terintegrasi yang dilakukan seluruh anggota dan departemen dalam organisasi dalam menyampaikan nilai bagi pelanggan. Semua perubahan lingkungan yang terjadi tentunya membawa pula perubahan dalam diri pelanggan. Dengan berorientasi pasar, perusahaan diharapkan dapat mengetahui pergeseran preferensi pelanggan dan pola pembelian yang dilakukan untuk dijadikan dasar dalam merumuskan penciptaan produk bernilai yang mampu memberikan kepuasan kepada mereka.

Selain itu, daur hidup produk yang menjadi semakin pendek karena disusul oleh produk pesaing, differensiasi yang mudah ditiru dan perkembangan teknologi yang pesat mendorong perusahaan untuk bersifat responsif dengan selalu melakukan inovasi. Sebagaimana disebutkan oleh Gronhaug dan Kaufmann (1988), inovasi merupakan alat yang sangat penting untuk bertahan dalam lingkungan kompetisi yang intensif dan penuh ketidakpastian (Han et al., 1998). Melalui orientasi pasar, perusahaan diharapkan dengan cepat dapat dikenali setiap perubahan keinginan dan pengaruhnya terhadap kepuasan pelanggan. Dari orientasi pasar itu kemudian dilakukan inovasi untuk menciptakan produk dan pelayanan yang bernilai lebih dahulu dibandingkan dengan pesaingnya berdasar intelijen pasar yang telah dikumpulkan. Inovasi juga merupakan suatu usaha perusahaan dalam mengantisipasi evolusi pasar dengan memberikan penawaran pelanggan yang unik. Perusahaan yang memiliki kapasitas berinovasi lebih besar akan mampu mengembangkan keunggulan kompetitif dan mencapai tingkat kinerja yang lebih baik (Hurley dan Hult, 1998).

Sementara itu, keberadaan pasar yang dinamis juga menuntut perusahaan untuk dapat berpikir dan mengambil tindakan dengan cepat. Oleh karena itu pembelajaran dalam organisasi untuk menciptakan *superior customer value* menjadi satu kapabilitas penting. Pembelajaran dalam organisasi yang terkoordinasi baik membantu perusahaan berorientasi pada pasar dan mempercepat pelaksanaan inovasi. Day (1994) menyatakan bahwa kemampuan untuk belajar lebih cepat dari pesaing merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Adanya integrasi antara orientasi pasar, inovasi dan pembelajaran dalam organisasi membantu perusahaan merumuskan suatu strategi pemasaran yang efektif dalam menyampaikan *superior customer value*.

2. Orientasi Pasar Sebagai Kapabilitas Strategik

Perusahaan yang akan memenangkan persaingan dengan meraih keunggulan kompetitif adalah perusahaan yang dapat menyampaikan *superior value* kepada

Integrasi Orientasi Pasar, Inovasi dan Pembelajaran dalam Organisasi sebagai Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif (Muniya Alteza)

pelanggan. *Superior value* ini dapat diciptakan apabila perusahaan memahami dengan baik siapa pelanggan mereka, apa kebutuhan mereka dan bagaimana memuaskan mereka secara lebih baik dibandingkan pesaing. Oleh karena itulah dibutuhkan orientasi pasar, yang merupakan implementasi dari konsep pemasaran (Kohli dan Jaworski, 1990). Menjadi perusahaan yang berorientasi pasar berarti berusaha menyampaikan produk dan jasa yang bernilai kepada konsumen melalui dua hal, yaitu pengawasan yang terus-menerus terhadap kondisi pasar dan adaptasi dari respon organisasional (Narver dan Slater, 1990). Penerapan orientasi pasar juga membantu perusahaan memberikan nilai pelanggan yang tidak mudah ditiru sehingga produk yang ditawarkan akan dinilai lebih tinggi pula oleh pelanggan dibandingkan dengan produk pesaing.

Menurut Kohli dan Jaworski (1990) orientasi pasar adalah pengumpulan secara luas intelijen pasar yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan sekarang maupun masa mendatang, penyebarluasan intelijen di antara departemen-departemen, dan respon organisasi terhadap intelijen tersebut. Definisi lain dikemukakan oleh Narver dan Slater (1995) merumuskan orientasi pasar sebagai budaya yang meliputi (1) menempatkan prioritas tertinggi pada usaha menciptakan dan memelihara *superior customer value* dengan memperhatikan kepentingan berbagai pihak lain; dan (2) menyediakan norma perilaku sebagai respon terhadap informasi pasar. Konsep orientasi pasar ini berbeda dengan orientasi pemasaran. Dalam orientasi pasar setiap orang dalam organisasi berkomitmen tinggi terhadap pelanggan dan melakukan adaptasi secara terus-menerus terhadap perubahan kebutuhan pelanggan. Sedangkan orientasi pemasaran mengimplikasikan pemasaran sebagai fungsi terpenting dalam organisasi dan semua bidang fungsional lainnya dikendalikan oleh permintaan dari departemen pemasaran (Cravens et al., 2000). Orientasi pasar merupakan tanggung jawab organisasional dan bukan sekedar fungsional saja.

Orientasi pasar terdiri dari tiga komponen berperilaku dan dua kriteria keputusan (Narver dan Slater, 1990). Komponen berperilaku tersebut adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi. Sedangkan dua kriteria keputusan dalam orientasi pasar tersebut meliputi fokus jangka panjang dan profitabilitas. Ketiga komponen dan dua kriteria keputusan orientasi pasar ini dapat dijabarkan sebagai berikut.

1) Orientasi pelanggan.

Secara spesifik, orientasi pelanggan adalah pemahaman perusahaan terhadap *target buyer* sehingga dapat menciptakan *superior value* kepada mereka secara terus-menerus. Untuk itu dibutuhkan pemahaman pemasar terhadap keseluruhan rantai nilai konsumen, tidak hanya saat ini tetapi juga dalam perkembangannya seiring dinamika kondisi internal dan pasar. Melalui orientasi pelanggan perusahaan berusaha memahami pelanggannya sekarang maupun pelanggan potensial di masa depan, apa yang diinginkan pelanggan sekarang dan di masa depan serta apa yang dapat ditawarkan untuk memuaskan keinginan tersebut sekarang atau di masa depan.

2) Orientasi pesaing.

Fokus pada pelanggan memainkan peran kunci dalam penentuan strategi untuk menciptakan *superior customer value*. Tetapi untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif dalam pasar diperlukan keseimbangan antara orientasi pelanggan dan orientasi pesaing (Narver dan Slater, 1990). Apabila hanya memfokuskan pada pelanggan atau pesaing saja maka strategi bisnis yang dihasilkan tidak sempurna dan mengakibatkan perusahaan hanya dapat bersifat reaktif (Day dan Wensley, 1988), sehingga secara strategik maka kedua fokus ini sebaiknya terintegrasi dengan baik.

Penerapan orientasi pesaing mempunyai dua tujuan. Dalam jangka pendek perusahaan berusaha memahami kekuatan dan kelemahan baik dari pesaing sekarang atau pesaing potensial di masa mendatang. Sedangkan dalam jangka panjang perusahaan mengerti kapabilitas dan strategi apa yang mereka gunakan (Day dan Wensley, 1988). Melalui orientasi pesaing ini perusahaan berusaha untuk menjawab tiga pertanyaan, yaitu siapa saja pesaing perusahaan, teknologi seperti apakah yang dipakai oleh pesaing, dan apakah pesaing mewakili sebuah alternatif yang menarik dari sudut pandang *target customer* (Narver dan Slater, 1994).

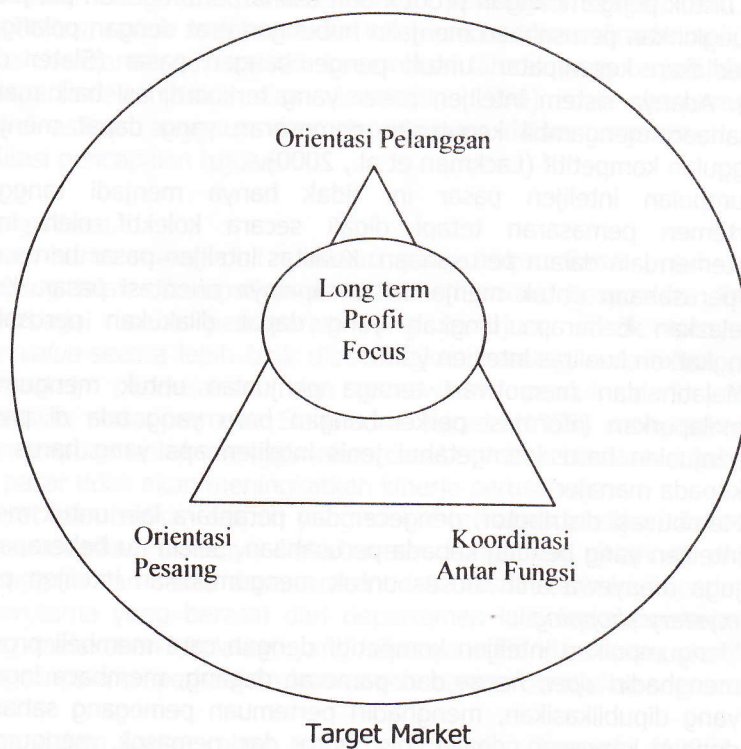
3) Koordinasi antar fungsi.

Penyampaian *superior customer value* tidaklah menjadi tanggung jawab tunggal bagian pemasaran. Untuk dapat memberikan respon yang tepat kepada pelanggan dibutuhkan adanya koordinasi pemanfaatan sumberdaya dalam perusahaan antar berbagai departemen. Koordinasi dalam rangka integrasi sumber daya tersebut terkait erat dengan orientasi pelanggan dan pesaing. Menurut Wind dan Robertson, dalam penciptaan *superior customer value* tersebut, ketergantungan pemasaran dengan fungsi- fungsi bisnis lain harus secara sistematis dikaitkan dengan strategi pemasaran (Narver dan Slater, 1990). Hal ini sesuai pula dengan konsep pemasaran yang menyatakan bahwa untuk menjadi *customer-driven company* dibutuhkan adanya usaha pemasaran yang terkoordinasi dan terpadu. Filosofi untuk menempatkan pelanggan sebagai panduan aktivitas menjadi keharusan bagi seluruh anggota dan berbagai departemen dalam organisasi.

Sedangkan dua kriteria keputusan dalam orientasi pasar adalah fokus jangka panjang dan profitabilitas (Narver dan Slater, 1990). Orientasi pasar memiliki fokus jangka panjang dalam usahanya meraih keuntungan dan juga dalam penerapan tiap-tiap komponen perilakunya. Untuk mencegah pesaing mengungguli superioritas nilai yang telah diciptakannya maka perusahaan harus selalu menemukan dan memberikan nilai tambah yang baru untuk pelanggannya. Secara implisit di sini terkandung pula upaya *customer relationship marketing*. Perusahaan tidak hanya menciptakan transaksi pelanggan pada satu waktu tetapi juga berupaya mempertahankan hubungan dengan pelanggan secara berkesinambungan. Profitabilitas menjadi tujuan utama yang ingin dicapai dalam orientasi pasar melalui *superior customer value* yang dapat memberikan kepuasan

Integrasi Orientasi Pasar, Inovasi dan Pembelajaran dalam Organisasi sebagai Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif (Muniya Alteza)

dan akhirnya dapat menimbulkan loyalitas pelanggan seumur hidup. Perusahaan mengharapkan adanya perolehan pendapatan yang mencukupi untuk menutup biaya dalam jangka panjang. Oleh karena itulah maka semakin tinggi orientasi pasar perusahaan maka diharapkan semakin tinggi pula profitabilitas yang diperoleh. Secara keseluruhan, komponen orientasi pasar tersebut dapat digambarkan seperti dalam Gambar 1.



Gambar 1. Komponen Orientasi Pasar

Sumber: John C. Narver and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54 (October), pp. 23.

Untuk mewujudkan orientasi pasar dengan baik ada tiga tahap yang harus dilakukan oleh perusahaan. Setiap tahap berfokus pada tiga aspek berperilaku orientasi pasar karena masing-masing memiliki *informational value* yang penting (Narver dan Slater, 1995). Adapun ketiga tahap orientasi pasar tersebut menurut Kohli dan Jaworski (1990) meliputi :

1) Pengumpulan intelijen pasar.

Intelijen pasar merupakan titik awal dalam pelaksanaan orientasi pasar. Strategi intelijen pasar tidak hanya terletak pada usaha memperoleh informasi kebutuhan dan preferensi pelanggan sekarang yang tampak (*verbalized need*) tetapi juga memiliki peluang mengidentifikasi kebutuhan laten di masa depan (*unverbalized need*) dengan melakukan analisis faktor-faktor eksogen yang mempengaruhi kebutuhan pelanggan, seperti peraturan pemerintah, teknologi, kompetitor dan kekuatan lingkungan lainnya. Intelijen tersebut menyediakan fokus untuk pengembangan produk dan usaha pertumbuhan penjualan dengan memungkinkan perusahaan menjalin hubungan erat dengan pelanggannya dan menyediakan kesempatan untuk pengembangan pasar (Slater dan Narver, 2000). Adanya sistem intelijen pasar yang terkoordinasi baik memungkinkan perusahaan mengambil keputusan pemasaran yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Lackman et al., 2000).

Pengumpulan intelijen pasar ini tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen pemasaran tetapi digali secara kolektif oleh individu dan departemen lain dalam perusahaan. Kualitas intelijen pasar harus diperhatikan oleh perusahaan untuk menjamin tercapainya orientasi pasar. Kotler (2003) menjelaskan beberapa langkah yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas intelijen yaitu:

- a. Melatih dan memotivasi tenaga penjualan untuk mengumpulkan dan melaporkan informasi perkembangan baru yang ada di pasar. Tenaga penjualan harus mengetahui jenis intelijen apa yang harus disampaikan kepada manajer.
- b. Memotivasi distributor, pengecer dan perantara lain untuk menyampaikan intelijen yang penting kepada perusahaan. Selain itu beberapa perusahaan juga menyewa ahli khusus untuk mengumpulkan intelijen pasar melalui *mystery shopping*.
- c. Mengumpulkan intelijen kompetitif dengan cara membeli produk pesaing, menghadiri *open house* dan pameran dagang, membaca laporan pesaing yang dipublikasikan, menghadiri pertemuan pemegang saham, berbicara dengan karyawan, dealer, distributor dan pemasok, mengumpulkan iklan pesaing dan mencari berita-berita mengenai pesaing di internet.
- d. Membuat panel pelanggan yang terdiri dari wakil-wakil pelanggan, pelanggan yang terbesar atau pelanggan yang paling aktif. Bentuk intelijen ini mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan berupa informasi kebutuhan pelanggan dan pelanggan juga akan lebih merasa terikat dengan perusahaan karena bersedia memperhatikan keluhan dan komentar yang diberikan.
- e. Membeli informasi dari pemasok luar yang secara khusus memang menyediakan informasi pasar.
- f. Menyediakan pusat intelijen pasar yang memiliki staff untuk mengumpulkan, mendokumentasikan dan mengevaluasi informasi baru yang relevan.

Integrasi Orientasi Pasar, Inovasi dan Pembelajaran dalam Organisasi sebagai Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif (Muniya Alteza)

2) Penyebarluasan intelijen pasar.

Semua intelijen pasar yang telah diperoleh perusahaan harus dikomunikasikan, disebarluaskan kepada individu dan departemen yang relevan dalam perusahaan. Intelijen pasar tidak harus disebarkan oleh departemen pemasaran kepada departemen lain tetapi juga bisa dari arah berlawanan yaitu dari departemen lain ke departemen pemasaran, tergantung darimana intelijen tersebut dikumpulkan. Selain prosedur penyebarluasan secara formal organisasi juga dapat memakai cara informal sehingga setiap orang dalam perusahaan dengan mudah mengetahui dan memahami pelanggan dengan baik. Menurut Daft dan Steers, untuk melaksanakan hal tersebut harus dimaksimalkan peran komunikasi horizontal yaitu aliran komunikasi lateral yang terjadi dalam dan antar departemen (Kohli dan Jaworski, 1990) dan berperan untuk mengkoordinasikan anggota dan departemen dalam organisasi sehingga memfasilitasi pencapaian tujuan.

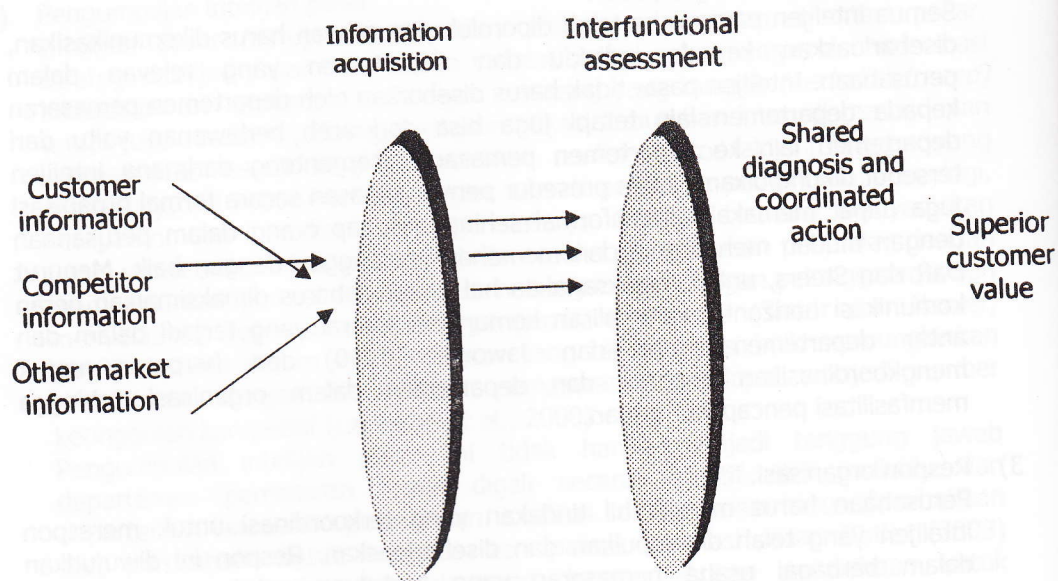
3) Respon organisasi.

Perusahaan harus mengambil tindakan yang terkoordinasi untuk merespon intelijen yang telah dikumpulkan dan disebarluaskan. Respon ini diwujudkan dalam berbagai usaha pemasaran yang bertujuan untuk menyampaikan *customer value* secara lebih baik dibandingkan pesaing, antara lain pemilihan *target market*, pendesainan dan penawaran produk dan jasa baru, pendistribusian serta promosi. Slater dan Narver (1995) menyatakan bahwa tanpa kemampuan untuk menggunakan dan bertindak berdasar intelijen maka orientasi pasar tidak akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk dapat memberikan respon yang efektif terhadap intelijen, Zaltman et al. (1973) menekankan perlunya keterbukaan komunikasi (Han et al., 1998). Apabila anggota dari suatu departemen tidak bersifat terbuka kepada anggota lainnya terutama yang berasal dari departemen lain maka perusahaan akan cenderung melakukan tindakan yang sifatnya rutin dan sama dengan yang terdahulu, tanpa memperhatikan bahwa sebenarnya diperlukan respon tindakan baru.

Konsep dalam ketiga tahap menurut Kohli dan Jaworski (1990) tersebut pada dasarnya memiliki prinsip sama dengan pendapat yang dikemukakan Slater dan Narver (1994) mengenai empat langkah menuju organisasi berorientasi pasar seperti tercantum dalam Gambar 2. Keempat langkah menuju organisasi yang berorientasi pasar meliputi :

- 1) Mengumpulkan informasi yang menyeluruh mengenai pelanggan, pesaing, dan pasar.
- 2) Memeriksa setiap jenis informasi dari sudut pandang bisnis secara keseluruhan.
- 3) Menentukan bagaimana cara perusahaan menyampaikan superior customer value.
- 4) Mengimplementasikan tindakan untuk memberikan nilai yang diinginkan pelanggan.



Gambar 2. Langkah –langkah Menjadi Organisasi Berorientasi Pasar

Sumber: Stanley F. Slater and John C. Narver, 1994, "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, March/ April, p. 23.

Orientasi pasar juga bermanfaat untuk membantu perusahaan mengembangkan strategi pemasaran yang tepat di mana proses formulasinya tidak hanya memperhatikan faktor internal perusahaan saja melainkan juga lingkungan eksternal. Perusahaan yang berorientasi pasar memiliki keunggulan dalam kemampuan analisis eksternal dan mengidentifikasi berbagai isu strategis karena seluruh bagian organisasi memiliki kepedulian terhadap pasar (*market sense*). Porter (1979) mengemukakan bahwa perumusan strategi yang berhasil harus didasarkan pada analisis lima kekuatan yang mempengaruhi pasar yaitu pesaing, produk substitusi, pendatang baru, daya tawar pemasok maupun daya tawar pembeli. Hal ini berarti bahwa pelanggan dan pesaing yang merupakan komponen utama orientasi pasar adalah dua faktor utama yang harus diperhatikan perusahaan untuk menciptakan strategi pemasaran yang dapat mendukung keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

3. Budaya Inovasi Sebagai Pendukung Orientasi Pasar

Sebuah perusahaan yang berorientasi pasar akan selalu berusaha memahami perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan secara cepat dan

Integrasi Orientasi Pasar, Inovasi dan Pembelajaran dalam Organisasi sebagai Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif (Muniya Alteza)

mengantisipasi dampak perubahan tersebut pada kepuasan pelanggan. Untuk dapat menyampaikan *superior customer value* secara kontinu maka budaya orientasi pasar harus didukung oleh strategi inovasi dan berlaku sebaliknya (Han et al., 1998). Intelijen mengenai pelanggan, pemasok, pesaing atau lingkungan eksternal lain merupakan input bagi proses inovasi (Kohli dan Jaworski, 1990). Nohria dan Gulati (1996) mendefinisikan inovasi sebagai kebijakan, struktur, metode, proses, produk atau peluang pasar yang bersifat baru bagi organisasi (Johannessen et al., 2001). Konsep bagaimana perusahaan dapat menawarkan sesuatu yang baru inilah yang membedakan inovasi dari perubahan (Slappendel, 1996). Inovasi yang dilakukan merupakan *value innovation*, yaitu inovasi yang memberikan pelanggan *superior value* secara radikal (Kim, 1999). Perusahaan berusaha memenangkan persaingan dengan menawarkan sesuatu yang melebihi *value* yang diharapkan oleh pelanggan.

Berdasar orientasi pasar, inovasi yang dilakukan tidak hanya mencakup aspek yang berkaitan dengan produk tetapi juga saluran administrasi dalam sebuah organisasi. Han et al. (1998) membedakan adanya dua jenis inovasi. Pertama adalah inovasi teknis yang berkaitan dengan produk, pelayanan dan teknologi proses produksi. Jenis kedua berupa inovasi administratif yang mencakup struktur organisasional dan proses administratif. Perusahaan sebaiknya dapat mengkoordinasikan pelaksanaan kedua inovasi tersebut dengan baik karena kombinasi yang dihasilkan mampu memberikan keuntungan yang lebih besar daripada masing-masing inovasi secara tersendiri. Hal ini diperkuat oleh Parsons yang menyebutkan bahwa organisasi yang berkomitmen tinggi terhadap *superior customer value* melakukan inovasi terhadap keseluruhan sistem bisnis, dan tidak sekedar pada produk atau pelayanan saja (Han et al., 1998).

Zaltman et al. (1973) memperkenalkan dua macam konstruk inovasi menurut orientasi pasar yaitu tingkat inovasi dan kapasitas berinovasi (Hurley dan Hult, 1998). Tingkat inovasi merujuk pada seberapa besar orientasi perusahaan terhadap inovasi, yaitu keterbukaan untuk menerima ide-ide baru sebagai aspek budaya organisasi. Orientasi inovasi ini dipengaruhi antara lain oleh adanya pembelajaran, pengambilan keputusan partisipatif, dukungan, kolaborasi dan pembagian kekuasaan dalam perusahaan. Sedangkan kapasitas berinovasi adalah kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan ide, proses atau produk baru dengan sukses. Tingkat inovasi yang dikombinasikan dengan sumber daya dan karakteristik organisasional lainnya secara terpadu akan menciptakan kapasitas berinovasi yang lebih besar sehingga meningkatkan keunggulan kompetitif.

Tingkat inovasi dalam perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal (Johannessen et al., 2001). Faktor internal yang penting untuk mengembangkan potensi inovasi antara lain adalah budaya, penghubung struktural seperti informasi, komunikasi dan proses pembelajaran, kompetensi internal, dan peranan teknologi informasi. Kasus yang sering terjadi menunjukkan bahwa faktor budaya dan struktural mengakibatkan perusahaan terkungkung dalam metode tradisional yang selama ini telah dipakai dan menolak ide serta praktik baru (Miller, 1990). Bahkan perusahaan sering tidak menyadari bahwa kompetensi inti yang dimilikinya seperti keahlian teknis dan sistem manajemen sebenarnya telah menjadi

usang sehingga mengakibatkan terhambatnya proses inovasi yang efektif (Leonard-Barton, 1992). Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi tingkat inovasi dapat berasal dari hubungan pelanggan-pemasok, kondisi pasar dan infrastruktur. Perusahaan harus dapat mengelola semua faktor tersebut dengan baik untuk memaksimalkan tingkat inovasinya.

Adanya pemahaman dan pelaksanaan aktivitas orientasi pasar yang terintegrasi akan memudahkan perusahaan untuk melaksanakan inovasi strategik, karena pelanggan menjadi fungsi pengendali utama. Sumber ide awal pelaksanaan inovasi berasal dari pelanggan dan hasilnya akan dikembalikan lagi kepada pelanggan sesuai nilai yang mereka inginkan.

4. *Integrasi Orientasi Pasar, Inovasi Dan Dalam Organisasi Sebagai Keunggulan Kompetitif*

Sebagai sinergi dari orientasi pasar dan inovasi perusahaan dibutuhkan pula adanya proses pembelajaran dalam organisasi. Sama halnya dengan orientasi pasar maka melalui pembelajaran dalam organisasi, perusahaan dapat memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai pelanggan, pemasok dan pesaing (Cravens et al., 2000). Oleh karena itu, menurut Dickson (1992) dan Sinkula (1994) perusahaan dapat memfokuskan upaya untuk memahami dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang tampak ataupun kebutuhan laten di masa depan melalui produk, jasa dan pelayanan baru (Slater dan Narver, 1995). Hal ini secara langsung mengarah pada *superior outcome* yang berupa kesuksesan produk baru, *superior customer retention* dan pertumbuhan serta profitabilitas yang lebih baik dibandingkan pesaing. Selain itu perusahaan juga dapat memberikan respon lebih cepat terhadap tindakan pesaingnya dan bahkan mengambil keuntungan dari situasi di pasar (Cravens et al., 2000).

Huber (dalam Hurley dan Hult, 1998) mendefinisikan pembelajaran dalam organisasi sebagai pengembangan pengetahuan baru yang berpotensi mempengaruhi perilaku. Pembelajaran ini memfasilitasi perubahan perilaku yang menunjang peningkatan kinerja (Sinkula, 1994). Secara umum dikenal dua tipe pembelajaran dalam organisasi (Slater dan Narver, 1995) yang kedua-duanya sebaiknya dapat dilakukan organisasi. Pertama adalah pembelajaran adaptif yang disebut *single-loop learning*. Pembelajaran ini terjadi dalam serangkaian kendala yang sudah dikenali maupun tidak dikenali oleh organisasi yang disebut dengan *learning boundary* dan menunjukkan asumsi organisasi mengenai lingkungan dan kondisi dirinya.. Kendala tersebut membatasi pembelajaran dalam organisasi terhadap variasi adaptif yang biasanya berlangsung bertahap dan terfokus pada isu-isu dalam lingkup tradisional aktivitas organisasi (Garavan, 1997).

Tipe kedua adalah pembelajaran generatif yang disebut *double-loop learning*, yang terjadi apabila organisasi berusaha memperbaiki asumsi jangka panjangnya mengenai misi, pelanggan, kapabilitas atau strategi. Di sini diperlukan cara pandang organisasi yang baru berdasar pemahaman dari berbagai sistem dan hubungan antara berbagai faktor kunci dalam organisasi. Secara ringkas dikatakan

Integrasi Orientasi Pasar, Inovasi dan Pembelajaran dalam Organisasi sebagai Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif (Muniya Alteza)

bahwa *single-loop learning* adalah upaya pembelajaran yang hanya mengajukan pertanyaan dan mencari jawabannya, sedangkan *double-loop learning* merupakan pembelajaran yang tidak hanya ingin mengetahui permasalahan dengan pertanyaan dan jawaban, tetapi juga mempertanyakan alasan atau motif dibalik masalah dan pertanyaan tersebut. Slater dan Narver (1995) berpendapat bahwa pembelajaran generatif lebih dapat mengarah pada terciptanya keunggulan kompetitif bagi organisasi dibandingkan pembelajaran adaptif.

Menurut Argyris dan Schon (1978), pembelajaran dalam organisasi tidak dapat terjadi tanpa pembelajaran individu (Garavan, 1997). Oleh karena itu eksekutif dalam perusahaan harus dapat memotivasi dan meningkatkan kesadaran subordinatnya mengenai isu-isu apa yang perlu diperhatikan. Dengan demikian individu juga memikul tanggung jawab untuk melakukan pembelajaran sehingga nantinya dapat mengambil keputusan yang lebih baik dengan sedikit pengarahan eksekutif (Senge, 1990).

Menurut Sinkula (1994), proses pembelajaran dalam organisasi terdiri dari tiga tahap yaitu pengumpulan informasi, penyebarluasan informasi, dan saling berbagi interpretasi informasi (Slater dan Narver, 1995).

1) Tahap Pengumpulan Informasi

Informasi dapat diperoleh organisasi melalui pengalaman langsung, pengalaman pihak lain atau memori organisasional. Perolehan pengetahuan dari pengalaman internal disebut dengan eksploitasi, contohnya berupa kurva pembelajaran. Sedangkan sumber eksternal misalnya penelitian pasar, disebut sebagai eksplorasi. Organisasi harus dapat menyeimbangkan eksploitasi dan eksplorasi. Penekanan yang berlebihan pada eksploitasi mengakibatkan terhambatnya pembelajaran generatif sedangkan penekanan hanya pada eksplorasi menyebabkan mahalnya biaya yang harus ditanggung dan mungkin menghasilkan terlalu banyak *underdeveloped concepts* atau *ideas* (March, 1991).

Sementara itu, menurut Kanter (1989) dan Webster (1992), pembelajaran melalui pihak lain dapat dilakukan melalui *benchmarking*, pembentukan *joint venture*, aliansi strategik, ataupun *networking* (Narver dan Slater, 1992). Pembelajaran hanya akan berlangsung pendek apabila tidak ada memori organisasional (Sinkula, 1994). Semua informasi yang telah dikumpulkan kemudian disaring sehingga dapat diketahui mana yang benar-benar bermanfaat bagi perumusan strategi. Rangkaian pengetahuan dan informasi yang penting bagi organisasi harus dicatat secara sistematis dalam sistem informasi, prosedur operasi, pernyataan misi, *routines* ataupun *white papers*, sehingga perusahaan tidak akan kehilangan informasi berharga yang telah diperoleh dalam pembelajaran sebelumnya (Cravens et al., 2000). Batasan sejauh mana suatu informasi berguna bagi organisasi akan menentukan lama memori tersebut disimpan (Narver dan Slater, 1995).

2) Tahap Penyebarluasan Informasi.

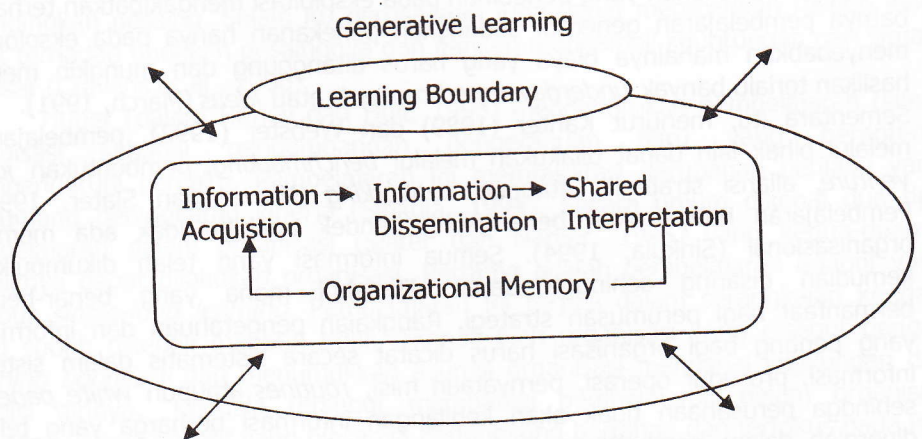
Proses pembelajaran mensyaratkan adanya penyebaran informasi yang sinergis ke seluruh bagian organisasi melintasi berbagai fungsi bisnis (Cravens et al.,

2000). Untuk dapat meningkatkan kemampuan organisasi mengambil keputusan dan menjalankannya secara efektif maka harus dihilangkan batas-batas fungsional yang menghalangi aliran informasi dari satu departemen ke departemen lainnya. Penyebarluasan yang efisien terjadi apabila tiap informasi dari sumber yang berbeda dapat diakses anggota organisasi yang membutuhkannya, dipengaruhi oleh informasi tersebut atau dapat memberikan umpan balik dan modifikasi (Glazer, 1991; Quinn, 1992). Perusahaan harus mengelola forum dan kesempatan untuk berbagi intelijen bagi setiap anggota dalam organisasi. Di sini penggunaan teknologi informasi seperti surat elektronik, intranet dan *shared databases* akan memfasilitasi penyebaran informasi secara cepat.

3) Tahap Saling Berbagi Interpretasi Informasi.

Tahap yang terakhir dalam pembelajaran dalam organisasi ialah interpretasi kumpulan informasi yang dilakukan bersama-sama antar seluruh anggota organisasi. Agar pembelajaran dalam organisasi dapat terjadi dalam semua bagian unit bisnis maka harus ada kesepakatan mengenai makna informasi dan implikasi bisnisnya untuk organisasi (Day, 1994). Perusahaan yang berkinerja tinggi dan beroperasi dalam lingkungan yang dinamis harus dapat mewujudkan kesepakatan tindakan antar seluruh anggota organisasi untuk menjamin implementasi strategi yang efektif.

Dari paparan tersebut maka proses pembelajaran dalam organisasi dapat digambarkan seperti Gambar 5.

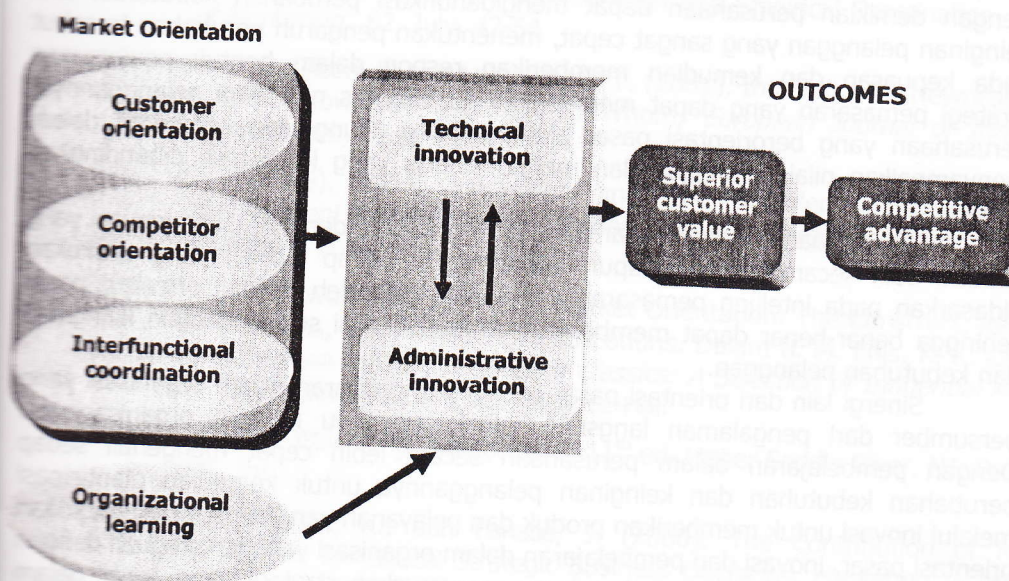


Gambar 3. Proses Pembelajaran Dalam Organisasi

Sumber: Stanley F. Slater and John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59 (July), pp.66.

Integrasi Orientasi Pasar, Inovasi dan Pembelajaran dalam Organisasi sebagai Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif (Muniya Alteza)

Apabila diperhatikan konsep pembelajaran dalam organisasi memiliki korelasi yang tinggi dengan orientasi pasar dan mengukur konstruk yang serupa. Hal ini ditegaskan oleh Slater dan Narver (1995) bahwa orientasi pasar merupakan pondasi budaya yang utama dari pembelajaran dalam organisasi. Adanya budaya orientasi pasar dan pembelajaran dalam organisasi akan menunjang proses inovasi baik teknis maupun administratif untuk selalu menghasilkan nilai tambah baru bagi pelanggan. Melalui integrasi ketiganya diharapkan perusahaan dapat secara terus-menerus memberikan kepuasan kepada pelanggan lewat penyampaian *superior customer value*. Secara keseluruhan, integrasi orientasi pasar, inovasi, dan pembelajaran dalam organisasi dapat digambarkan dalam Gambar 4.



Gambar 4. Integrasi Orientasi Pasar, Inovasi dan Pembelajaran dalam Organisasi

Sumber: dari berbagai sumber diolah

5. Simpulan

Semakin dinamis dan ketatnya persaingan di pasar menuntut perusahaan untuk dapat mengembangkan sumber keunggulan kompetitif melalui penciptaan dan penyampaian *superior customer value*. Guna mendukung upaya tersebut maka perusahaan perlu mengembangkan kapabilitas strategiknya yang berupa orientasi pasar, inovasi dan pembelajaran dalam organisasi.

Melalui orientasi pasar perusahaan berusaha menciptakan budaya yang menempatkan pelanggan sebagai pusat dari setiap kegiatan bisnisnya. Dalam orientasi pasar ini perusahaan mengumpulkan dan menyebarkan intelijen yang menyeluruh mengenai pelanggan, pesaing, pemasok dan lingkungan eksternal lain. Dengan demikian perusahaan dapat mengidentifikasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang sangat cepat, menentukan pengaruh perubahan tersebut pada kepuasan dan kemudian memberikan respon dalam bentuk penyusunan strategi pemasaran yang dapat memberikan superioritas nilai bagi pelanggannya. Perusahaan yang berorientasi pasar akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menyampaikan nilai pelanggan dan meraih kinerja yang lebih baik dibandingkan pesaing.

Pelaksanaan orientasi pasar perlu didukung pula dengan usaha inovasi yang kontinu baik secara teknis maupun administratif. Setiap inovasi yang dilakukan didasarkan pada intelijen pemasaran yang telah diperoleh melalui orientasi pasar sehingga benar-benar dapat memberikan tambahan nilai sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Sinergi lain dari orientasi pasar adalah pembelajaran dalam organisasi yang bersumber dari pengalaman langsung, pihak lain atau memori organisasional. Dengan pembelajaran dalam perusahaan secara lebih cepat mengenali setiap perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggannya untuk kemudian diantisipasi melalui inovasi untuk memberikan produk dan pelayanan yang superior. Keberadaan orientasi pasar, inovasi dan pembelajaran dalam organisasi yang terintegrasi dengan baik akan dapat membantu perusahaan merumuskan strategi yang tepat dalam menyampaikan *superior customer value* bagi pelanggannya sehingga akhirnya menjadi suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Cravens, D. W.; Lamb Jr., C. W. and Crittenden, V. L. (2000). *Strategic Marketing Management Cases*, 6th edition, Boston: Mc.Graw-Hill
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (2), October, 37-52
- Day, G. S. and Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52, April, 1-20

Integrasi Orientasi Pasar, Inovasi dan Pembelajaran dalam Organisasi sebagai Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif (Muniya Alteza)

- Garavan, T. (1997). The Learning Organization: A Review and Evaluation, *The Learning Organization*, 4 (1), 18-29
- Glazer, R. (1991). Marketing in an Information-Intensive Environment : Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *Journal of Marketing*, 55, October, 1-19
- Han, J. K.; Kim, N. and Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, *Journal of Marketing*, 62, October, 30-45
- Hurley, R. F. and Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, July, 42-54
- Johannessen J.; Olsen, B. and Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as Newness: What is New, How New and New to Whom, *European Journal of Innovation Management*, 4 (1), 20-31
- Kim, W.C. (1999). Value Innovation and The Knowledge Economy. *Sloan Management Review*, Spring. Diakses dari www.findarticles.com tanggal 16 Nopember 2003
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. Dalam B. M. Enis, K. K. Cox and M. P. Mokwa (editor). *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Lackman, C.; Saban, K.; dan Lanasa, J. (2000). The Contribution of Market Intelligence to Tactical Strategic Business Decisions. *Marketing Intelligence and Planning*, 18 (1), 6-8
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, Summer, 111-125
- Miller, D. (1990). *The Icarus Paradox*. New York : HarperCollins
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, October, 20-35
- Porter, M. E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy. Dalam B. M. Enis, K. K. Cox and M. P. Mokwa (eds), *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise*. New York: Free Press
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 58, January, 35-45.

- Slappendel, C. (1996). Perspectives on Innovation in Organization. *Organization Studies*, 17 (1), 107-129
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. *Journal of Marketing*, 58, January, 46-55
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59, July, 63-74
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 120-127