

## HUBUNGAN *ORGANIZATIONAL LEARNING*, INFORMASI PASAR, INOVASI DAN KINERJA PASAR

Oleh :  
Ariyani Matius Maun\*

### Abstraksi

*Dalam menghadapi lingkungan persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus dapat menemukan suatu hal yang akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Keunggulan kompetitif yang dapat menjadi aset perusahaan untuk meningkatkan kinerja pasarnya adalah organizational learning. Dengan meningkatkan kemampuan belajar secara terus menerus diharapkan perusahaan dapat terbentuk menjadi learning organization. Dengan menjadi learning organization, perusahaan dapat dengan cepat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar perusahaan melalui strategi-strategi yang diaplikasikan. Diharapkan dengan mekanisme tersebut perusahaan dapat meningkatkan kinerja pasarnya. Penelitian ini hendak menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan perkembangan organizational learning perusahaan, yaitu: proses pengolahan informasi pasar, inovasi dan kinerja pasar perusahaan.*

Lingkungan persaingan perusahaan pada masa sekarang ini diwarnai dengan perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian. Dampak dari globalisasi dan perkembangan teknologi yang demikian pesat membuat lingkungan persaingan semakin ketat. Perubahan dan perkembangan tersebut juga membawa dampak bagi keputusan membeli dari konsumen karena perubahan dan perkembangan tersebut dapat mempengaruhi aspek-aspek dalam diri konsumen seperti selera, aspek psikologis, sosial dan kultural konsumen. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi perubahan-perubahan tersebut dan berusaha untuk membuat produk yang dapat menarik minat konsumen. Seluruh mata rantai tersebut dilakukan perusahaan melalui kegiatan pemasaran. Kegiatan pemasaran merupakan kegiatan kunci yang akan mampu menghidupi seluruh aktivitas perusahaan. Bila aktivitas yang dilakukan perusahaan

tersebut gagal, maka hal itu akan menyebabkan hancurnya perusahaan. Penekanan aspek pemasaran menjadi hal yang sangat penting karena dalam bidang usaha apapun, titik awal dari semua kegiatan perusahaan akan tertumpu pada adanya suatu pasar (*market*) dalam artian permintaan (*demand*). Sebab tanpa pasar tidak ada proses bisnis dan tentunya tidak ada pula kegiatan-kegiatan lainnya termasuk produksi, dan setiap proses bisnis pasti mempunyai sasaran untuk tumbuh dan terus berkembang dalam kondisi lingkungan industri yang dimasuki perusahaan, khususnya kondisi lingkungan yang bukan saja tidak menentu akan tetapi pada umumnya tidak dapat diramalkan secara tepat. Dalam kondisi seperti ini perusahaan harus dapat menemukan sesuatu sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Keunggulan kompetitif tersebut dapat menjadi aset perusahaan untuk meningkatkan kinerja pasarnya, dimana salah satu bagian yang berpengaruh adalah *organizational learning* (Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p.315). Dengan meningkatkan kemampuan belajar secara terus menerus diharapkan perusahaan dapat terbentuk menjadi "*learning organization*".

\* Penulis adalah Staf Pengajar bidang komputer pada beberapa institusi di Semarang dan pernah bekerja di bidang ekspor impor. Saat ini telah menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Konsentrasi Pemasaran.

Dengan menjadi *learning organization*, perusahaan dapat dengan cepat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar perusahaan melalui strategi-strategi yang diaplikasikan perusahaan dan dengan demikian perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif (Slater dan Narver, 1995, p.67).

Sehubungan dengan penelitian mengenai *organizational learning*, Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.315) memberikan arahan bahwa perlu adanya penelitian mengenai variabel-variabel yang erat kaitannya dengan *organizational learning* yaitu proses pengumpulan informasi, proses penyebaran informasi, memori organisasi dan interpretasi organisasi sebagai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pasar. Memori organisasi merupakan faktor yang penting dalam proses belajar perusahaan. Jika tidak ada memori organisasi maka proses belajar perusahaan hanya berlangsung singkat karena tidak mendapat dukungan personel perusahaan. Keefektifan dari proses belajar perusahaan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menginterpretasikan informasi seperti: gambaran tentang kondisi nyata di pasar, asumsi tentang kondisi pasar, hubungan-hubungan kunci dalam tindakan perusahaan dan hasil yang diperoleh perusahaan. Sementara itu, pengumpulan informasi pasar dipandang sebagai bagian paling penting dari proses pengelolaan informasi pasar karena tanpa pengumpulan informasi pasar tidak ada kesempatan bagi perusahaan untuk tetap mengikuti perkembangan terakhir dari para pelanggannya dan perkembangan lingkungan kompetitor perusahaan. Selanjutnya, informasi-informasi yang diperoleh perusahaan tersebut dibagikan dan disebarakan baik secara horisontal dan vertikal di seluruh bagian perusahaan. Tanpa adanya keefektifan dalam melakukan penyebaran informasi kepada *decision makers* di perusahaan maka perusahaan tidak dapat mendeteksi atau mengoreksi kesalahan-kesalahan dalam praktek yang

dilakukan perusahaan. Sementara itu menurut Stata (1992, p.8) *organizational learning* memberikan akses pada perusahaan untuk meningkatkan sistem informasi perusahaan dan pada akhirnya meningkatkan dan mempercepat inovasi perusahaan. Agar dapat bertahan dalam pasar yang bersifat dinamis, perusahaan harus selalu terlibat dalam inovasi yang berkelanjutan. Inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan mendasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan (Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669-670).

Berdasarkan uraian diatas yang membahas perlunya membangun kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kemampuan *organizational learning* yang merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan bersaing dari sebuah perusahaan, maka industri perbankan merupakan perusahaan yang sesuai untuk menjadi obyek penelitian. Karena dalam industri perbankan terdapat hubungan antara *organizational learning*, memori organisasi, interpretasi organisasi, pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, inovasi dan kinerja pasar.

Sejauh ini penelitian-penelitian terdahulu tentang *organizational learning* (Sackmann, 1991 ; Garvin, 1993 ; Sinkula, 1994 ; Day, 1994 ; Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997) belum memberikan gambaran yang jelas dan meninjau lebih jauh mengenai pengaruh interpretasi organisasi dan memori organisasi terhadap *organizational learning*, sementara itu Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.306) menyatakan bahwa *organizational learning* sangat membutuhkan interpretasi organisasi dan memori organisasi sebagai titik awal dari proses *organizational learning*. Penelitian-penelitian terdahulu juga belum ada yang meneliti lebih jauh mengenai pengaruh proses pengolahan informasi pasar terhadap kemampuan inovasi perusahaan

serta pengaruh kemampuan inovasi tersebut terhadap kinerja pasar perusahaan. Hal-hal ini menarik untuk diteliti lebih jauh.

Berdasarkan *research gap* di atas, penelitian ini bertujuan: Pertama, menganalisis hubungan antara *organizational learning* dengan proses pengolahan informasi pasar (interpretasi organisasi, memori organisasi, pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar). Kedua, menganalisis hubungan antara proses pengolahan informasi pasar (interpretasi organisasi, memori organisasi, pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar) dengan inovasi. Ketiga, menganalisis pengaruh antara inovasi dengan kinerja pasar.

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Garvin (1993, p.80) mendefinisikan *organizational learning* sebagai proses dimana organisasi/perusahaan belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan. Sebagian besar peneliti secara umum memandang *organizational learning* sebagai suatu proses yang berkembang sepanjang waktu namun untuk beberapa aspek penting mereka mempunyai pendapat yang berbeda. Fiol dan Lyles dalam Sinkula (1994, p.305) berpendapat bahwa perubahan sikap perusahaan diperlukan untuk meningkatkan kemampuan belajar. Sementara itu, Huber dalam Sinkula (1994, p.305) berpendapat bahwa cara berpikir dengan sudut pandang yang baru dibutuhkan dalam meningkatkan kemampuan belajar. Sinkula (1994, p.41) menekankan bahwa pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar merupakan mekanisme yang erat kaitannya dengan *organizational learning*. Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.315) memberikan arahan bahwa perlu adanya penelitian mengenai variabel-variabel yang erat kaitannya dengan *organizational learning*

yaitu proses pengumpulan informasi pasar, proses penyebaran informasi pasar, proses interpretasi organisasi dan proses memori organisasi sebagai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pasar.

Perusahaan dalam kegiatan pemasarannya berusaha belajar untuk menyesuaikan diri dengan kondisi pasar dimana perusahaan berada dan berusaha untuk mengembangkan kemampuan perusahaan dalam memproses informasi yang diperoleh perusahaan sehubungan dengan kondisi pasar. Hal tersebut dimanifestasikan perusahaan dalam kegiatan-kegiatan internal perusahaan seperti: norma perusahaan, kebijakan perusahaan, program pelatihan dan kegiatan-kegiatan eksternal perusahaan seperti: strategi produk, promosi, distribusi dan harga. *Organizational learning* muncul ketika orang-orang dalam perusahaan bertindak sebagai *learning agents* yaitu dengan merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan di sekitar perusahaan, mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam praktek perusahaan serta menggunakan hasil-hasil dari proses tersebut untuk mempertajam fungsi-fungsi perusahaan. Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.307) mengajukan tiga bagian yang berkaitan dengan *organizational learning*: nilai-nilai organisasi (termasuk di dalamnya: orientasi belajar), proses pengolahan informasi pasar (termasuk di dalamnya: pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar) dan tindakan organisasi (termasuk di dalamnya: dinamika program pemasaran). Selanjutnya hal yang perlu dikembangkan dalam *organizational learning* adalah interpretasi organisasi dan memori organisasi sebagai komponen yang penting dalam *organizational learning*.

#### Organizational Learning

Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.306) berpendapat bahwa proses belajar perusahaan (*organizational learning*) berkembang manakala masing-masing personel dalam perusahaan bertindak sebagai *learning agent* dalam perusahaan. Mereka

merespon perubahan-perubahan lingkungan perusahaan baik eksternal maupun internal dengan mendeteksi dan mengoreksi praktek-praktek yang dilakukan perusahaan serta menggunakan hasil belajar tersebut untuk mengembangkan kemampuan pribadi dan mempertajam visi dan misi perusahaan. Sementara itu Stata (1992, p.8) berpendapat bahwa proses belajar perusahaan (*organizational learning*) merupakan suatu cara untuk mengembangkan proses inovasi dalam perusahaan. Bahkan kemampuan belajar dari masing-masing personal perusahaan merupakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan bagi perusahaan.

Perusahaan dalam mengembangkan proses belajar harus mempunyai pikiran yang terbuka untuk menampung ide-ide yang mendukung strategi bersaing perusahaan. Ide-ide tersebut akan mendukung proses pengembangan kapasitas perusahaan untuk mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus mempunyai kesamaan visi dalam mengembangkan proses belajar. Kesamaan visi memberikan arah dan fokus pada proses belajar perusahaan yang membantu pengembangan komitmen dan tujuan perusahaan (Day, 1994, p.39,42,44). Kesamaan visi juga akan mendukung kemampuan kerjasama diantara seluruh fungsi dalam perusahaan untuk mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis.

### Memori Organisasi

Sinkula (1994, p.41-42) berpendapat bahwa memori organisasi merupakan faktor yang penting dalam proses belajar perusahaan. Jika tidak ada memori organisasi maka proses belajar perusahaan hanya berlangsung singkat karena tidak mendapat dukungan personel perusahaan. Terlebih lagi dengan adanya perputaran karyawan yang tinggi (akibat restrukturisasi, sistem kontrak, dan sistem karyawan temporer) maka perusahaan perlu merekam dan menyimpan pengetahuan-pengetahuan yang penting ke dalam sistem informasi perusahaan,

prosedur-prosedur rutin, dan pernyataan misi perusahaan.

Memori organisasi dipandang dari sekumpulan data mengenai pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang berisi mengenai praktek-praktek yang dilakukan perusahaan, data informasi mengenai pelanggan, pesaing dan lingkungan bisnis, prosedur-prosedur, kegiatan rutin perusahaan yang mengarahkan kegiatan dan sikap perusahaan (Slater dan Narver, 1995, p.65). Kemampuan perusahaan untuk menyimpan dan mengakses pengalaman-pengalaman masa lalu perusahaan akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan jalur yang efektif untuk membangun kemampuan belajar pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Tanpa memori organisasi yang efektif maka perusahaan dapat terjebak dalam menciptakan strategi yang sepertinya baik tetapi tidak dapat meningkatkan kinerja pasar perusahaan.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

*H1: Semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam menyimpan dan mengakses memori organisasi maka akan semakin tinggi efektivitas organizational learning perusahaan tersebut.*

Sebelum perusahaan dapat melakukan tindakan berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan dan disebar, hal yang pertama kali harus dilakukan perusahaan adalah menginterpretasikan informasi tersebut. Keefektifan dari proses pengolahan informasi pasar sangat bergantung pada: (1) kemampuan perusahaan dalam menginterpretasikan informasi seperti: gambaran tentang kondisi nyata di pasar, asumsi tentang kondisi pasar, hubungan-hubungan kunci dalam tindakan perusahaan dan (2) hasil yang diperoleh perusahaan, dimana hasil tersebut akurat dan disebar di seluruh bagian perusahaan (Senge, 1990, p.41-43). Kesalahan perusahaan dalam menginterpretasikan informasi yang diperolehnya dapat membawa perusahaan mengalami kegagalan dalam proses belajar dan pada akhirnya kegagalan perusahaan mengambil tindakan yang tepat sesuai dengan kondisi nyata di lingkungan perusahaan.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

*H2: Semakin tinggi kemampuan interpretasi organisasi maka akan semakin tinggi efektivitas organizational learning perusahaan tersebut.*

### **Pengumpulan Informasi Pasar**

Pengumpulan informasi pasar adalah proses dimana informasi-informasi yang diperlukan perusahaan dikumpulkan (Argyris dan Schon dalam Sinkula, Baker, dan Noordewier, 1997, p.308 ; Jaworski dan Kohli, 1993, p.54-57). Selanjutnya, Slater dan Narver (1995, p.64-65) menyatakan bahwa informasi dapat diperoleh dari pengalaman langsung perusahaan, pengalaman perusahaan lain atau memori perusahaan (memori organisasi). Pengumpulan informasi dalam perusahaan memiliki dua aspek. Pertama, pengumpulan informasi berdasarkan pengalaman eksternal perusahaan. Kedua, pengumpulan informasi berdasarkan pengalaman internal

perusahaan. Kedua aspek tersebut harus dilakukan perusahaan dengan seimbang. Jika hanya mengumpulkan informasi dari pengalaman internal perusahaan tidak akan membuat kemajuan yang berarti bagi perusahaan. Sementara itu hanya mengumpulkan informasi dari pengalaman eksternal perusahaan akan menghabiskan banyak biaya dan belum tentu konsep-konsep atau ide-ide yang dihasilkan sesuai dengan kondisi perusahaan. Kedua aspek dalam proses pengumpulan informasi tersebut dapat berjalan seimbang seiring dengan kemajuan dalam proses belajar perusahaan.

Pengumpulan informasi dalam proses belajar perusahaan termasuk informasi-informasi tentang praktek-praktek yang dilakukan perusahaan seperti: *benchmarking, joint venture, networking, strategic alliances*, bekerjasama dengan *lead customers*. Informasi ini berguna untuk mengetahui kondisi pasar, strategi pesaing dan kebutuhan pelanggan serta berusaha mencari solusi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Manajer harus bertindak efektif dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan baik sumber daya internal maupun sumber daya eksternal guna mengumpulkan informasi yang obyektif tentang perusahaan dan lingkungannya.

Hasil penelitian dari Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.314) menunjukkan bahwa kemampuan belajar merupakan dasar bagi perusahaan agar dapat mengumpulkan informasi pasar dengan akurat. Semakin tinggi kemampuan belajar dari perusahaan, maka proses pengumpulan informasi pasar juga semakin akurat. Sementara itu, Sinkula (1994, p.40-41) menyatakan bahwa proses pengumpulan informasi pasar akan berjalan lebih efektif bila didukung oleh kemampuan belajar yang tinggi dari perusahaan.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

*H3: Semakin tinggi efektivitas organizational learning suatu perusahaan maka akan semakin tinggi*

*akurasi pengumpulan informasi pasar perusahaan tersebut.*

### **Penyebaran Informasi Pasar**

Menurut Kohli dan Jaworski (1990, p.5) langkah berikutnya setelah informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan telah terkumpul adalah proses penyebaran dari informasi-informasi tersebut. Informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan harus dikomunikasikan dan disebarkan kepada seluruh departemen dan personel yang relevan di dalam perusahaan. Penyebaran informasi pasar tidak selalu mengalir dari bagian pemasaran ke bagian-bagian lain dari perusahaan. Proses tersebut dapat berlangsung sebaliknya, tergantung dari mana pengumpulan informasi berasal. Penyebaran informasi yang efektif dan cepat merupakan hal penting karena proses tersebut merupakan fasilitas tercapainya kesepakatan bersama antar departemen dalam perusahaan untuk mengambil tindakan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Slater dan Narver (1995, p.65) menyatakan bahwa keefektifan dan kecepatan penyebaran informasi tersebut tergantung dari proses belajar perusahaan. Proses belajar yang efektif akan meningkatkan keefektifan dan kecepatan penyebaran informasi ke seluruh bagian perusahaan. Penyebaran informasi pasar adalah proses dimana informasi-informasi yang diperoleh perusahaan dibagikan dan disebarkan baik secara horisontal dan vertikal di seluruh bagian perusahaan (Argyris dan Schon dalam Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p.308). Tanpa adanya keefektifan dalam melakukan penyebaran informasi kepada *decision makers* di perusahaan maka perusahaan tidak dapat mendeteksi atau mengoreksi kesalahan-kesalahan dalam praktek yang dilakukan perusahaan (Daft dan Huber dalam Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p.308).

Maltz dan Kohli (1996, p.57-58) menyatakan bahwa manajer memegang peranan yang penting dalam proses penyebaran informasi dalam perusahaan.

Dalam proses belajar perusahaan, manajer harus berperan aktif dalam membangun komunikasi yang efektif. Maltz dan Kohli berpendapat bahwa komunikasi yang efektif dapat mengoptimalkan penyebaran informasi dalam perusahaan. Komunikasi itu sendiri dibangun melalui dua bagian yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Proses komunikasi yang seimbang antara formal dan informal dapat mengoptimalkan kecepatan dari penyebaran informasi. Proses komunikasi informal dapat berjalan efektif bila ada keterbukaan antar personel dalam perusahaan. Para personel perusahaan juga lebih mudah saling bertukar pandangan yang mendukung strategi perusahaan dalam proses komunikasi informal. Keterbukaan dan saling bertukar pandangan antar personel perusahaan merupakan aspek penting dari *organizational learning* perusahaan. Sementara itu komunikasi formal dapat meningkatkan keakuratan dan kecepatan penyebaran informasi dalam perusahaan. Oleh karena itu Maltz dan Kohli menganjurkan agar perusahaan melalui *organizational learning*nya harus lebih fokus dalam mendisain mekanisme yang dapat mengoptimalkan proses penyebaran informasi melalui perpaduan antara jalur formal maupun informal. Saran tersebut mendapat dukungan dari hasil penelitian Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.314) yang menunjukkan bahwa tingkat efektivitas *organizational learning* yang semakin tinggi akan meningkatkan kecepatan dari proses penyebaran informasi pasar dalam perusahaan.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

*H4: Semakin tinggi efektivitas organizational learning suatu perusahaan maka akan semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar perusahaan tersebut.*

Maltz dan Kohli (1996, p.57-58) berpendapat bahwa manajer memegang peranan penting dalam mengumpulkan

informasi yang dibutuhkan seperti: kebutuhan-kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang. Lebih lanjut, manajer juga berperan dalam menyebarkan informasi-informasi tersebut. Keahlian teknis manajer dalam mengartikan, memahami, mengumpulkan, mengembangkan dan mempresentasikan informasi yang dibutuhkan perusahaan akan mempengaruhi kecepatan penyebaran informasi dalam perusahaan. Maltz dan Kohli juga berpendapat bahwa proses penyebaran informasi dapat menjadi tidak efektif. Hal ini terjadi bila informasi-informasi yang disebarkan melebihi kapasitas personel perusahaan untuk menggunakannya. Dalam hal ini manajer berperan penting untuk mengatur aliran penyebaran informasi dalam perusahaan.

Slater dan Narver (1995, p.65) mempunyai pandangan bahwa salah satu aspek yang membedakan proses belajar perusahaan dan proses belajar individu adalah penyebaran informasi dan interpretasi informasi yang terbagi kepada seluruh bagian dalam perusahaan. Penyebaran informasi yang efektif dan cepat meningkatkan nilai dari informasi tersebut. Penyebaran informasi disebut efektif dan cepat bila memenuhi dua aspek. Pertama, setiap unsur / bagian dari informasi tersebut dapat diterima dan dimengerti oleh semua kalangan dalam perusahaan yang membutuhkan informasi tersebut. Kedua, setiap bagian dalam perusahaan yang menerima informasi tersebut dapat memberikan umpan balik, masukan dan modifikasi terhadap isi dari informasi tersebut yang berguna untuk memberikan sudut pandang yang baru bagi perusahaan. Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.308,314) menyatakan bahwa kecepatan penyebaran informasi pasar tergantung dari proses pengumpulan informasi pasar. Semakin akurat proses pengumpulan informasi pasar, maka proses penyebaran informasi pasar juga akan semakin cepat.

Sementara itu Gupta, Raj dan Wilemon dalam Slater dan Narver (1995, p.65) menyatakan bahwa penyebab informasi

menjadi lebih efektif dan cepat bila didukung oleh kegiatan dan diskusi multifungsi dalam perusahaan. Jika perusahaan dapat menyingkirkan hal-hal yang menghalangi aliran dan penyebaran informasi kepada fungsi-fungsi dari perusahaan seperti: bagian pengembangan produk, manufaktur, penjualan dan pemasaran, hal itu akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengambil keputusan dengan cepat dan akurat serta melaksanakan keputusan tersebut dengan efektif.

Daft dan Huber dalam Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.308) menyatakan pengumpulan informasi pasar sebagai bagian paling penting dari proses pengolahan informasi pasar, karena tanpa pengumpulan informasi pasar yang akurat maka perusahaan tidak dapat menyebarkan informasi pasar dengan cepat ke seluruh bagian dalam perusahaan. Pada akhirnya, kondisi tersebut akan membuat perusahaan mengalami kesulitan dalam mengikuti perkembangan pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, keakuratan pengumpulan informasi pasar merupakan dasar untuk meningkatkan kecepatan penyebaran informasi pasar.

Hipotesis yang muncul adalah:

*H5 : Semakin tinggi akurasi pengumpulan informasi pasar suatu perusahaan maka akan semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar perusahaan tersebut.*

#### **Inovasi**

Amabile (1996, p.1154-1155) mengatakan bahwa inovasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan. Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan penilaian-penilaian baru, ide-ide baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan kinerja layanan yang memuaskan pelanggan.

Stata (1989, p.63) menyatakan bahwa istilah inovasi berkaitan erat dengan teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan desain dan manufaktur dari produk (layanan) yang sudah dimiliki perusahaan. Lebih lanjut Stata (1989, p.64) mengemukakan bahwa Inovasi dalam hal produk maupun proses sangat bergantung pada penciptaan teknologi. Sementara itu penciptaan teknologi itu sendiri berasal dari informasi-informasi dan pengetahuan-pengetahuan yang diperoleh perusahaan. Aliran informasi dan pengetahuan perusahaan dipengaruhi oleh sistem pengolahan informasi perusahaan (*market information processing*) yang komponen-komponennya meliputi: bagaimana perusahaan menyimpan dan mengakses prosedur-prosedur perusahaan (memori organisasi), bagaimana kemampuan perusahaan dalam memahami informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan (interpretasi organisasi), bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menyusun informasi (pengumpulan informasi pasar), dan yang terakhir bagaimana perusahaan menyebarkan informasi-informasi tersebut kepada seluruh fungsi dalam perusahaan (penyebaran informasi pasar).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

*H6 : Semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar suatu perusahaan maka akan semakin tinggi kemampuan inovasi yang berkelanjutan dari perusahaan tersebut.*

#### **Kinerja Pasar**

Permadi (1998, p.70-71) menyatakan bahwa kinerja pasar merupakan suatu konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis.

Konsep yang dikutip oleh Kotabe (1990, p.28-29) menyatakan bahwa variabel-

variabel kinerja pasar tersebut meliputi: Market share relatif (diukur dengan membandingkan antara volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan pesaing teratas), tingkat pertumbuhan penjualan (diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun), dan kemampuan sebelum pajak (diukur dengan membandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanamkan).

Jadi kinerja pasar suatu layanan terlihat dari tiga variabel, yaitu: market share relatif, tingkat pertumbuhan penjualan, dan kemampuan sebelum pajak yang dapat diwakili oleh angka pertumbuhan pelanggan yang dimiliki perusahaan. Artinya, pertumbuhan pelanggan dapat mencerminkan pertumbuhan market share relatif, pertumbuhan penjualan dan kemampuan sebelum pajak.

Berdasarkan pengalaman empiris, agar dapat bertahan dalam pasar yang bersifat dinamis, maka perusahaan harus selalu terlibat dalam inovasi yang berkelanjutan yang merupakan kebutuhan mendasar dalam suatu perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan (Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669-670).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

*H7 : Semakin tinggi kemampuan inovasi yang berkelanjutan suatu perusahaan maka akan semakin tinggi pertumbuhan pelanggan perusahaan tersebut.*

#### **SUMBER DATA**

Penelitian ini memilih industri perbankan sebagai obyek penelitian. Hal yang mendasari pemilihan industri perbankan adalah karena perusahaan-perusahaan dalam industri ini perlu membangun kemampuannya dalam

meningkatkan kemampuan bersaing dan salah satu kemampuan yang perlu dikembangkan adalah *organizational learning*. Berdasarkan uraian tersebut maka industri perbankan dipandang memiliki hubungan yang erat dengan *organizational learning*, memori organisasi, interpretasi organisasi, pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, inovasi dan kinerja pasar.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden dengan metode angket tertutup. Data sekunder diperoleh melalui jurnal, literatur, *textbook* dan sumber lain yang relevan dengan penelitian ini.

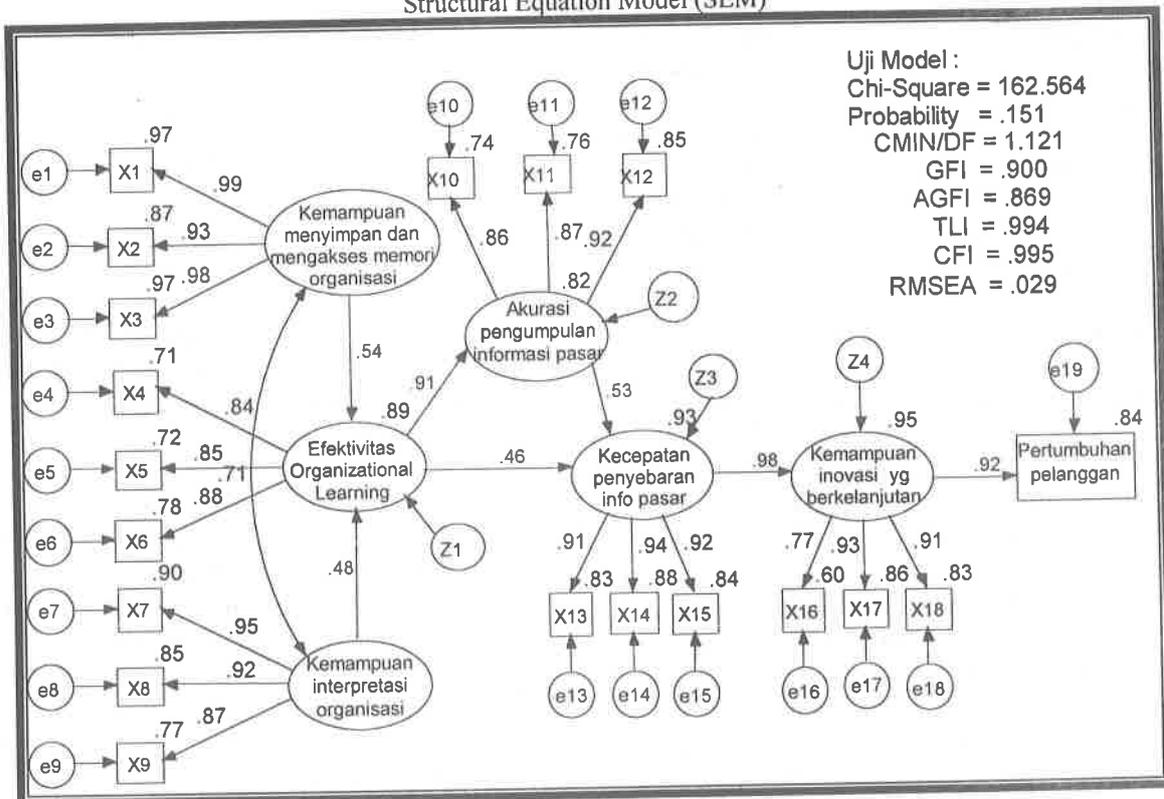
Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah pimpinan cabang bank di Kota Semarang yang berjumlah 240 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan

dalam penelitian ini adalah *random sampling*, yaitu penentuan responden dilakukan secara acak untuk memperoleh jumlah sampel yang dapat mewakili karakteristik populasi penelitian. Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel penelitian adalah sebanyak 150 orang.

Metode analisis yang digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* dari paket *software* statistik AMOS.

Proses analisis data dilakukan terhadap 150 data penelitian yang diperoleh dari para responden. Hasil dari analisis data tersebut akan menjelaskan mengenai hubungan-hubungan kausalitas antar variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini.

Gambar 1  
Structural Equation Model (SEM)



Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Tabel 1  
Goodness of Fit dari Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil	162.564	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.151	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.121	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.900	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.869	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.994	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.995	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.029	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Tabel 2  
Penguujian Hipotesis

Regression Weights		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Efektivitas Organizational learning	Kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi	0.492	0.052	9.480	0.000	H1
Efektivitas Organizational learning	Kemampuan interpretasi organisasi	0.461	0.057	8.096	0.000	H2
Akurasi pengumpulan informasi pasar	Efektivitas Organizational learning	0.886	0.068	12.942	0.000	H3
Kecepatan penyebaran informasi pasar	Akurasi pengumpulan informasi pasar	0.548	0.111	4.948	0.000	H5
Kecepatan penyebaran informasi pasar	Efektivitas Organizational learning	0.469	0.106	4.418	0.000	H4
Kemamp inovasi yang berkelanjutan	Kecepatan penyebaran informasi pasar	1.007	0.056	17.985	0.000	H6
x19	Kemampuan inovasi yang berkelanjutan	0.988	0.052	18.918	0.000	H7

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

### Structural Equation Model

Hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian fit terhadap data yang digunakan. *Chi-Square*, *Probability*, *Cmin/df*, *GFI*, *TLI*, *CFI*, dan *RMSEA* berada dalam rentang nilai yang diharapkan. *AGFI* diterima secara marginal.

### Kesimpulan Penguujian Hipotesis

Penguujian terhadap hipotesis 1 mengenai hubungan antara kemampuan perusahaan dalam menyimpan dan mengakses memori organisasi dengan efektivitas *organizational learning* ditunjukkan dengan CR sebesar 9.480 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan

demikian hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil penguujian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi dengan efektivitas *organizational learning*. Hasil penguujian ini mendukung penelitian-penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinkula (1994, p.41-42) menunjukkan hubungan positif antara memori organisasi dengan kemampuan *organizational learning* dari perusahaan. Hasil penelitian tersebut juga mendapat dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Slater dan Narver (1995, p.65). Mereka membuktikan bahwa perusahaan yang mampu mengelola

Narver (1995, p.65). Mereka membuktikan bahwa perusahaan yang mampu mengelola memori organisasi dengan baik akan meningkatkan kemampuan *organizational learning* dari perusahaan tersebut. Schein (dalam Slater dan Narver, 1995, p.65) juga menyatakan bahwa proses belajar perusahaan akan berkembang jika perusahaan mampu menyimpan dan mengakses memori organisasi dengan baik.

Pengujian terhadap hipotesis 2 mengenai hubungan antara kemampuan interpretasi organisasi dengan efektivitas *organizational learning* ditunjukkan dengan CR sebesar 8.096 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian Hipotesis 2 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa kemampuan interpretasi organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas *organizational learning*. Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 ini berarti mendukung hasil penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian mengenai hubungan antara kemampuan interpretasi organisasi dengan efektivitas *organizational learning* telah dilakukan oleh Narver dan Slater (1990, p.20-21), yang menunjukkan bahwa kemampuan interpretasi organisasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan kemampuan belajar dari perusahaan. Hasil penelitian lain yang serupa ditunjukkan oleh Slater dan Narver (1995, p.65) yaitu bahwa kemampuan untuk menginterpretasikan informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan merupakan dasar untuk mengembangkan kemampuan belajar. Dess dan Origer (1987, p.322,325) melalui penelitiannya juga menyatakan bahwa keefektifan dari proses belajar perusahaan tergantung dari kemampuan interpretasi organisasi dari perusahaan tersebut.

Pengujian terhadap hipotesis 3 mengenai hubungan antara efektivitas *organizational learning* dengan akurasi pengumpulan informasi pasar ditunjukkan dengan CR sebesar 12.942 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000

yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian Hipotesis 3 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara efektivitas *organizational learning* dengan akurasi pengumpulan informasi pasar. Hasil analisis terhadap hipotesis 3 ini memberikan dukungan kepada penelitian-penelitian yang sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.314) memberikan bukti bahwa kemampuan belajar dari perusahaan merupakan kunci agar perusahaan dapat mengumpulkan informasi pasar dengan akurat. Hasil tersebut mendapat dukungan dari penelitian Sinkula (1994, p.40-41) yang menyatakan bahwa proses pengumpulan informasi pasar akan berjalan lebih efektif bila didukung oleh kemampuan belajar yang tinggi dari perusahaan. Penelitian yang serupa dilakukan oleh Slater dan Narver (1995, p.64-65), dimana dalam penelitian tersebut dinyatakan bahwa kemampuan belajar merupakan akses untuk meningkatkan keakuratan dari proses pengumpulan informasi pasar perusahaan.

Pengujian terhadap hipotesis 4 mengenai hubungan antara efektivitas *organizational learning* dengan kecepatan penyebaran informasi pasar ditunjukkan dengan CR sebesar 4.418 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian Hipotesis 4 dalam penelitian ini dapat diterima. Analisis tersebut memberikan bukti bahwa efektivitas *organizational learning* berpengaruh positif terhadap kecepatan penyebaran informasi pasar. Hasil analisis ini memberikan dukungan kepada penelitian-penelitian terdahulu. Maltz dan Kohli (1996, p.57-58) telah meneliti hubungan antara kemampuan belajar dengan penyebaran informasi pasar. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kemampuan belajar yang efektif dari perusahaan akan mempermudah perusahaan dalam mendisain mekanisme yang dapat mengoptimalkan proses penyebaran informasi

pasar dalam perusahaan. Lebih lanjut, Slater dan Narver (1995, p.65) menyatakan bahwa kecepatan penyebaran informasi pasar tergantung dari proses belajar perusahaan. Proses belajar yang efektif akan meningkatkan kecepatan penyebaran informasi ke seluruh bagian perusahaan. Kedua penelitian tersebut mendapat dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.314), dimana hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi efektivitas *organizational learning* akan meningkatkan kecepatan dari penyebaran informasi pasar.

Pengujian terhadap hipotesis 5 mengenai hubungan antara akurasi pengumpulan informasi pasar dengan kecepatan penyebaran informasi pasar ditunjukkan dengan CR sebesar 4.948 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai  $p$  sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian Hipotesis 5 pada penelitian ini dapat diterima. Hasil pengujian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara akurasi pengumpulan informasi pasar dengan kecepatan penyebaran informasi pasar. Hasil pengujian ini mendukung penelitian-penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.314) melalui penelitiannya menyatakan bahwa kecepatan penyebaran informasi pasar tergantung dari proses mengumpulkan informasi pasar. Semakin akurat proses pengumpulan informasi pasar yang dilakukan perusahaan, maka proses penyebaran informasi pasar juga akan semakin cepat. Selanjutnya, Daft dan Huber (dalam Sinkula, Baker, dan Noordewier, 1997, p.308) menyatakan pengumpulan informasi pasar sebagai bagian paling penting dari proses pengolahan informasi pasar, karena tanpa pengumpulan informasi pasar yang akurat maka perusahaan tidak dapat menyebarkan informasi pasar dengan cepat ke seluruh bagian dalam perusahaan. Tanpa pengumpulan informasi yang akurat dan penyebaran informasi yang cepat, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengikuti

perkembangan pelanggan, pesaing dan lingkungan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, keakuratan pengumpulan informasi pasar merupakan dasar untuk meningkatkan kecepatan penyebaran informasi pasar.

Pengujian terhadap hipotesis 6 mengenai hubungan antara kecepatan penyebaran informasi pasar dengan kemampuan inovasi yang berkelanjutan ditunjukkan dengan CR sebesar 17.985 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai  $p$  sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian Hipotesis 6 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengujian tersebut membuktikan bahwa kecepatan penyebaran informasi pasar berpengaruh positif terhadap kemampuan inovasi yang berkelanjutan. Dengan demikian maka hasil pengujian ini mendukung penelitian-penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Amabile (1996, p.1154-1155) membuktikan bahwa kemampuan inovasi yang berkelanjutan merupakan hasil dari proses penyebaran informasi pasar yang cepat. Kecepatan penyebaran informasi pasar ke seluruh bagian dalam perusahaan memungkinkan perusahaan untuk selalu menciptakan penilaian-penilaian baru dan ide-ide baru sebagai dasar untuk merencanakan produk-produk yang inovatif. Stata (1989, p.64) menyatakan bahwa kemampuan inovasi sangat bergantung pada penciptaan teknologi. Sementara itu penciptaan teknologi itu sendiri berasal dari pengetahuan-pengetahuan dan informasi-informasi pasar yang diperoleh perusahaan. Aliran penyebaran informasi pasar yang lancar dan cepat akan mendukung proses pengembangan kemampuan inovasi yang berkelanjutan.

Pengujian terhadap hipotesis 7 mengenai hubungan antara kemampuan inovasi yang berkelanjutan dengan pertumbuhan pelanggan ditunjukkan dengan CR sebesar 18.918 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai  $p$  sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian Hipotesis 7 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil analisis tersebut menunjukkan

adanya hubungan positif yang signifikan antara kemampuan inovasi yang berkelanjutan dengan pertumbuhan pelanggan. Hasil pengujian ini mendukung penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Droge, Vickery, dan Markland (1995, p.669-670) menunjukkan bahwa keunggulan perusahaan yang ditunjukkan melalui kemampuan inovasi yang berkelanjutan dari perusahaan akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan. Agar dapat bertahan dalam pasar yang bersifat dinamis, perusahaan harus selalu terlibat dalam inovasi yang berkelanjutan yang merupakan kebutuhan mendasar untuk menciptakan keunggulan dalam memperebutkan pelanggan. Keunggulan perusahaan melalui kemampuan inovasi yang berkelanjutan akan mempermudah perusahaan dalam memperoleh tingkat pertumbuhan pelanggan sesuai dengan yang diharapkan.

### Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Hasil analisis terhadap hipotesis 1 dan hipotesis 2 menunjukkan bahwa kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi serta kemampuan interpretasi organisasi merupakan dua variabel yang mempengaruhi efektivitas *organizational learning* (Sinkula 1994, p.41-42 ; Slater dan Narver, 1995, p.65 ; Narver dan Slater, 1990, p.20-21 ; Dess dan Origer, 1987, p.322,325). Kemampuan perusahaan untuk menyimpan dan mengakses memori organisasi akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan jalur yang efektif untuk pengembangan kemampuan belajar perusahaan pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Sementara itu, kemampuan perusahaan dalam menginterpretasikan informasi-informasi yang dibutuhkan akan menjamin keefektifan dari proses belajar perusahaan.

Pengujian terhadap hipotesis 3 dan hipotesis 4 membuktikan bahwa efektivitas *organizational learning* yang semakin tinggi akan meningkatkan akurasi pengumpulan informasi pasar dan kecepatan penyebaran

informasi pasar (Sinkula, Baker, dan Noordewier, 1997, p.314 ; Sinkula, 1994, p.40-41 ; Slater dan Narver, 1995, p.64-65 ; Maltz dan Kohli, 1996, p.57-58). Kemampuan belajar merupakan dasar bagi perusahaan agar dapat mengumpulkan informasi pasar dengan akurat. Proses pengumpulan informasi pasar akan berjalan lebih efektif bila didukung oleh kemampuan belajar yang tinggi dari perusahaan. Sementara itu, kemampuan belajar yang semakin tinggi dari perusahaan juga akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kecepatan dari penyebaran informasi pasar. Kemampuan belajar yang tinggi akan membantu perusahaan dalam mendisain mekanisme yang dapat mengoptimalkan proses penyebaran informasi pasar melalui jalur formal maupun nonformal.

Dukungan terhadap hipotesis 5 menunjukkan bahwa proses pengumpulan informasi pasar yang semakin akurat akan mendukung kecepatan penyebaran informasi pasar ke seluruh bagian dalam perusahaan (Sinkula, Baker, dan Noordewier, 1997, p.314 ; Daft dan Huber dalam Sinkula, Baker, dan Noordewier, 1997, p.308). Dengan pengumpulan informasi pasar yang akurat maka perusahaan akan memperoleh informasi-informasi sesuai dengan yang dibutuhkan. Kondisi tersebut akan mempercepat aliran penyebaran informasi kepada fungsi-fungsi dalam perusahaan, dan pada akhirnya kondisi tersebut akan mempercepat respon perusahaan dalam pengambilan keputusan yang tepat dan akurat.

Hasil analisis terhadap hipotesis 6 menunjukkan bahwa kecepatan penyebaran informasi pasar akan mempengaruhi kemampuan inovasi yang berkelanjutan dari perusahaan (Amabile, 1996, p.1154-1155 ; Stata, 1989, p.64). Kecepatan dari penyebaran informasi pasar akan meningkatkan respon perusahaan terhadap perkembangan pelanggan, pesaing dan lingkungan bisnis perusahaan. Respon tersebut ditunjukkan perusahaan melalui pengembangan inovasi yang berkelanjutan. Penyebaran informasi pasar yang cepat dan didukung oleh

informasi-informasi yang akurat akan mempermudah usaha perusahaan dalam meningkatkan kemampuan inovasi yang berkelanjutan.

Pengujian terhadap hipotesis 7 membuktikan bahwa kemampuan inovasi yang berkelanjutan akan berpengaruh terhadap pertumbuhan pelanggan (Droge, Vickery, dan Markland, 1995, p.669-670). Semakin tingginya kemampuan inovasi yang berkelanjutan dari perusahaan akan menjamin bahwa perusahaan dapat selalu menyediakan layanan sesuai dengan kebutuhan dan harapan para pelanggan. Dalam kondisi ini, perusahaan dapat mencapai pertumbuhan pelanggan sesuai dengan yang diharapkan.

### IMPLIKASI MANAJERIAL

Perusahaan hendaknya mengembangkan kemampuan untuk menyimpan dan mengakses memori organisasi. Ada tiga bagian yang perlu difokuskan dalam proses pengembangan kemampuan untuk menyimpan dan mengakses memori organisasi yaitu: informasi mengenai pelanggan dan pesaing, memori tentang prosedur rutin perusahaan dan memori tentang budaya perusahaan. Dengan mengembangkan kemampuan untuk menyimpan dan mengakses memori mengenai ketiga bagian tersebut diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan belajarnya. Kemampuan untuk menyimpan dan mengakses pengalaman-pengalaman masa lalu perusahaan akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan jalur yang efektif untuk membangun kemampuan belajar pada masa sekarang dan masa yang akan datang.

Perusahaan hendaknya mengembangkan kemampuan interpretasi organisasi. Tiga aspek yang perlu diperhatikan dalam proses pengembangan kemampuan interpretasi organisasi adalah kemampuan memahami kondisi pelanggan, kemampuan memahami kondisi pesaing, dan kemampuan memahami kondisi lingkungan bisnis. Fokus terhadap ketiga aspek tersebut akan membantu perusahaan dalam mengembangkan kemampuan interpretasi organisasi. Kemampuan

perusahaan dalam menginterpretasikan informasi-informasi yang akan dikumpulkan dan menyiapkan implikasi-implikasi dari penggunaan informasi tersebut akan menjamin keefektifan dari proses belajar perusahaan.

Perusahaan perlu meningkatkan efektivitas dari proses belajar (*organizational learning*) perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan mengembangkan kapasitas dalam mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis, meningkatkan kemampuan bekerjasama dalam mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis, dan meningkatkan fokus untuk mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis. Fokus terhadap hal-hal tersebut akan meningkatkan efektivitas *organizational learning* perusahaan. Kemampuan belajar yang semakin efektif merupakan dasar yang kuat untuk meningkatkan keakuratan dari proses pengumpulan informasi pasar dan kecepatan dari proses penyebaran informasi pasar.

Dalam proses pengumpulan informasi pasar dan proses penyebaran informasi pasar, perusahaan perlu meningkatkan peran dari manajer. Keahlian teknis dari manajer untuk mengartikan, memahami, mengumpulkan, mengembangkan, dan mempresentasikan informasi yang dibutuhkan perusahaan akan mempengaruhi akurasi dari proses pengumpulan informasi pasar. Proses pengumpulan informasi pasar yang semakin akurat akan meningkatkan kecepatan dari proses penyebaran informasi pasar. Selanjutnya, manajer juga berperan dalam mengatur aliran penyebaran informasi dalam perusahaan agar informasi-informasi yang disebarkan tidak melebihi kapasitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Kegiatan yang berhubungan dengan proses pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar difokuskan pada tiga bagian yaitu: informasi mengenai pelanggan, informasi mengenai pesaing, dan informasi mengenai lingkungan bisnis.

Perusahaan perlu meningkatkan kecepatan dari proses penyebaran informasi pasar. Informasi-informasi berharga dan akurat yang telah berhasil dikumpulkan tidak akan berarti apa-apa jika aliran penyebaran informasi pasar tidak berjalan dengan lancar. Peran yang aktif dari manajer dan diskusi multifungsi merupakan sarana untuk meningkatkan kecepatan penyebaran informasi pasar. Penyebaran informasi pasar yang cepat dan didukung oleh informasi-informasi yang akurat akan mempermudah perusahaan dalam mengembangkan kemampuan inovasi yang berkelanjutan.

Dalam mengembangkan kemampuan inovasinya, perusahaan perlu memfokuskan pada tiga hal yaitu: pemanfaatan informasi untuk pengembangan kinerja layanan, pemanfaatan informasi untuk pengembangan ide-ide inovatif, dan pemanfaatan informasi untuk riset. Fokus kepada ketiga hal tersebut akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan kinerja yang unggul dalam melayani para pelanggan. Dengan kinerja yang unggul dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan maka perusahaan dapat mencapai pertumbuhan pelanggan sesuai dengan yang diharapkan.

#### LIMITASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Model dalam penelitian ini hanya mengajukan dua variabel yang dipandang berpengaruh penting terhadap efektivitas *organizational learning* yaitu kemampuan untuk menyimpan dan mengakses memori organisasi serta kemampuan interpretasi organisasi, sehingga implikasi-implikasi yang diajukan terbatas hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan kedua variabel tersebut. Sementara itu, mungkin terdapat variabel-variabel lain yang juga berpengaruh signifikan terhadap efektivitas *organizational learning*.

Penelitian berikutnya dapat menguji ulang model dalam penelitian ini pada lingkup perusahaan yang berbeda. Penelitian berikutnya juga perlu menambah variabel-

variabel lain yang berpengaruh terhadap efektivitas *organizational learning* dari perusahaan. Selanjutnya, penelitian ini belum melihat faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi variabel-variabel dalam model penelitian seperti: tingkat kestabilan ekonomi, tingkat persaingan, tingkat penciptaan dan pemanfaatan teknologi. Penelitian dengan menambah variabel-variabel tersebut dapat menjadi agenda untuk penelitian berikutnya.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby dan Michael Herron, 1996, "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39 (5) : 1154 – 1184
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Day, George S., 1994, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 : 37 - 52
- Day, George S., and Robin Wensley, 1998, "Assesing Advantage : A Frame work for Diagnostic Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52 : 1 - 20
- Deshpande, R., J. U. Farley, F. E. Webster, 1993, "Corporate Culture, Customer Organization and Innovativeness in Japanese Firm : Aquadred Analysis", *Journal of Marketing*, 57 : 23 - 37
- Dess, Gregory G., and Nancy K. Origer, 1987, "Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation : A Conceptual Integration", *Academy of Management Review*, 12(2) : 313 – 330
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Manajemen Pemasaran Strategik : Sebuah Pendekatan Strategik*, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Galagan, Patricia A., 1991, "The Learning Organization Made Plain : An Interview with Peter Senge", *Training & Development (STD)*, 45 (10) : 37-44
- Garvin, David A., 1993, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review (HBR)*, 71 (4) : 78-91.

- Han, J. K., Namwoon Kim, RajendraK. Srivastava, 1998, "Market Organization and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 2 : 30 - 45
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, 1993, "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 : 53 - 70
- Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski, 1990, "Market Organization : The Construct, Research Propotions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 : 1 - 18
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar, 1993, "Markor : A Measure of Market Organization", *Journal of Marketing Research*, XXX : 467 - 477
- Kotabe, Masaaki, and Dale F. Duhan with David K. Smith, Jr and R. Dale Wilson, 1991, "The Perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan : An Empirical Inquiry", *Journal of Marketing*, 55 : 26 - 41
- Maltz, Elliot, and Ajay K. Kohli, 1996, "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries", *Journal of Marketing Research*, 47 - 61
- Markland, Robert E., Cornelia Droge and Shawnee Vickery, 1995, "Source and Outcomes of Competitive Advantage : An Exploratory Study in the Furniture Industry", *Decision Sciences*, 25 (5/6) : 669 -689
- Moorman, Christine, 1995, "Organizational Market Information Processes : Cultural Antecedents and New Product Outcomes", *Journal of Marketing Research*, 318 - 335
- Moorman, Christine, and Anne S. Miner, 1997, "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Reseach*, XXXIV : 91 - 106
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, 1990, "The Effect of a Market Organization on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 : 20 - 35
- Nevis, Edwin C., Anthony J. Dibella and Janet M. Gould, 1995, "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, 73-85.
- Permadi, MF, 1998, "Pengembangan Konsep Market Performance", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 13 (3) : 70 - 79
- Senge, Peter, 1991, *The Fifth Discipline : The Art and Practlce of the Learning Organization*, Doubleday / Currency, New York.
- Sinkula, James M., 1994, "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing (JMK)*, 58 (1) : 35-45
- Sinkula, James M., William E. Baker and Thomas Noordewier, 1997, "A Framework for Market-Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4) : 305-318.
- Slater, Stanley F., and John C. Naver, 1995, "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing (JMK)*, 59 (3) : 63-74
- Stata, Ray, 1989, "Organizational Learning - The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, 63 - 73
- Stata, Ray, 1992, "Management Innovation", *Journal of Marketing*, 8 - 9
- Walsh, James P., and Gerardo Rivera Ungson, 1991, "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, 16 (1) : 57 - 91

\*\*\*