

ORIENTASI PASAR SEBAGAI DETERMINAN INOVASI

Frans Gana¹⁾

ABSTRAK

Orientasi pasar adalah faktor determinan inovasi. Orientasi pasar dan inovasi mesti terus diupayakan oleh perusahaan karena lingkungan yang dihadapi bisnis tak teramalkan, tidak menentu, dan cenderung mengancam eksistensi bisnis dan perkembangannya. Inovasi berkelanjutan merupakan salah satu pelunjuk dari adanya dinamika pasar. Di dalam mewujudkan inovasi terutama perlu diupayakan orientasi pasar. Pendekatan orientasi pasar baik dari perspektif perilaku, manajerial, dan maupun budaya serta sumber daya (*resource-based*) memiliki peran yang sangat menentukan keberhasilan inovasi. Sementara inovasi berkelanjutan merupakan basis utama dalam memenangkan persaingan dan meraih pangsa peluang.

Kata Kunci: Orientasi Pasar, Inovasi

Orientasi pasar dipandang penting karena dianggap cocok untuk menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis, difokuskan pada pemahaman kebutuhan pelanggan saat ini dan mendatang. Perusahaan yang berorientasi pasar selain berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, juga mempertimbangkan adanya gejala pasar, intensitas persaingan, dan perubahan teknologi. Perusahaan yang memiliki dasar orientasi pasar adalah bisnis yang sangat mengerti tentang kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang terungkap maupun yang tidak (*expressed and unexpressed needs*) atau yang disebut sebagai orientasi pasar generasi kedua (*second generation of market orientation*, Slater, 2001). Untuk memenuhi kebutuhan yang tampak dan tidak tampak tersebut, orientasi pasar generasi kedua juga berupaya mencari pelanggan yang belum terlayani atau pelanggan potensial. Dalam konteks demikian, Narver et al. (2000)

mengemukakan bahwa konsep orientasi pasar mencakup orientasi pasar yang bersifat reaktif dan proaktif. Orientasi pasar yang reaktif adalah suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan terungkap (*customers' expressed needs*). Sementara itu, orientasi yang proaktif adalah usaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terungkap (*customers' latent needs*). Kekuatan orientasi pasar yang proaktif adalah perusahaan secara terus menerus berusaha untuk menemukan peluang baru dari sasaran pelanggannya. Implikasinya orientasi pasar diasumsikan cocok untuk perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang penuh persaingan atau bergejolak karena fungsi tersebut merupakan dasar untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Batasan dan Pemahaman Mengenai Orientasi Pasar

Menurut Kohli dan Jaworski (1990) orientasi didefinisikan sebagai aktivitas inteligensi pasar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan

¹⁾Dosen Tetap Jurusan Administrasi Bisnis Uidana

mendatang. Orientasi pasar juga diartikan sebagai penyebaran intelegensi pasar ke berbagai divisi dan fungsi serta tanggapan perusahaan terhadapnya. Menurut definisi ini, orientasi pasar mencakup tiga kata kunci, yaitu pengumpulan intelijen pasar, penyebaran intelijensi pasar, dan tanggapan. Terdapat beberapa aspek utama dalam orientasi pasar yaitu orientasi perilaku pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi interfunksional, serta keputusan jangka panjang dan keuntungan. Orientasi pasar adalah perilaku organisasional yang mencakup pengumpulan, penyebaran, dan tanggapan atas intelijen pasar yang tercermin pada orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan mekanisme koordinasi dalam menciptakan nilai pelanggan. Definisi orientasi pasar tersebut memadukan aspek orientasi dan lingkungan. Orientasi pasar, dengan demikian, dipahami sejauhmana perusahaan menggunakan informasi tentang *stakeholder* untuk mengkoordinasi dan mengimplementasi tindakan strategis (Lado 1998). Mengacu pada berbagai definisi tersebut, orientasi pasar selanjutnya dipahami sebagai budaya organisasi yang berorientasi pada pelanggan, pesaing, dan koordinasi interfunksional dalam menciptakan nilai pelanggan.

Orientasi pasar dipahami sebagai kumpulan aktivitas atau perilaku (Kohli and Jaworski, 1990), suatu sumber daya (Hunt and Morgan, 1995), basis bagi pengambilan keputusan (Shapiro, 1988), atau aspek budaya organisasi (Day, 1994., Deshpande, Farley and Webster, 1993., Slater and Narver, 1995). Dalam pengertian yang lebih luas, orientasi pasar dihubungkan dengan budaya dan organisasi pembelajar. Slater dan Narver (1995) mengemukakan bahwa orientasi pasar : (1) merupakan aspek budaya organisasi, (2) menyatu pada orientasi pembelajaran, (3) dan karenanya

dibutuhkan penelitian guna memahami norma dan nilai-nilai yang mendorong, baik budaya maupun pembelajaran organisasi. Lebih lanjut, dinyatakan oleh Slater dan Narver bahwa penelitian dalam rangka peningkatan efektivitas diupayakan melalui proses pembelajaran, perubahan perilaku, dan perbaikan kinerja. Dengan demikian, menurut pemahaman Slater dan Narver bahwa orientasi pasar mesti dapat meningkatkan kinerja ketika dipadukan dengan orientasi pembelajaran. Selain itu, dikedepankan pula bahwa pasar sebagai penentu inovasi bisnis seyogianya diposisikan dengan baik untuk mengantisipasi perkembangan kebutuhan pelanggan dan seterusnya kebutuhan pelanggan ditanggapi melalui inovasi produk dan jasa. Jadi, fokus pada pelanggan merupakan suatu kebutuhan dalam konteks inovasi dan pasar.

Pendefinisian yang diutarakan oleh Slater dan Narver (1995) setidaknya memberikan sumbangan pemikiran dalam hal adanya pergeseran pemahaman dan orientasi pasar kepada organisasi pembelajar dan budaya. Namun, pandangan tersebut memiliki kelemahan. Di satu sisi oleh Slater dan Narver disarankan bahwa orientasi pasar dan orientasi pembelajaran merupakan sesuatu yang menyatu. Di sisi lain, dinyatakan bahwa organisasi pembelajar dimediasi melalui keterkaitan antara orientasi pasar dan kinerja. Baik orientasi pasar maupun pembelajaran merupakan variabel yang terpisah bagi budaya inovatif. Organisasi yang memberi penekanan pada budaya inovasi berpeluang meraih keunggulan bersaing, jika sumber daya yang dibutuhkan tersedia.

Mengacu pada berbagai kontradiksi tersebut, kemudian oleh Hurley dan Hult mengembangkan kontruks orientasi pasar yang terkait dengan inovasi. Model orientasi pasar seyogianya

difokuskan pada inovasi (implementasi gagasan, produk dan proses baru, serta perpaduan perilaku inovasi) ketimbang pembelajaran (pengembangan pengetahuan dan pemikiran) sebagai mekanisme utama untuk menghadapi pasar. Agaknya kelemahan pandangan Slater dan Narver berupaya diatasi oleh Hurley dan Hult melalui pengintegrasian dan persinggungan konstruk inovasi dan budaya organisasi dengan penelitian orientasi pasar dan pembelajaran.

Sementara itu, menurut Kohli dan Jaworski (1990) orientasi pasar - sebagai generasi organisasi yang lebih luas daripada inteligensi pasar - terkait dengan kepentingan pelanggan baik saat ini maupun di masa mendatang, melalui diseminasi intelegensi pada berbagai departemen, dan dengan tanggapan organisasi secara menyeluruh. Batasan yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski tidak secara tegas menyatakan bahwa orientasi pasar sebagai aspek dari budaya. Sebaliknya, Deshpande et al (1993) berpendapat bahwa fokus pada orientasi pasar dikonseptualisasikan sebagai aspek budaya perusahaan. Pandangan yang tak jauh berbeda juga dikemukakan oleh Slater dan Narver (1995) yang mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya yang (1) menempatkan prioritas yang tinggi pada cipta keuntungan dan memelihara nilai kinerja superior pelanggan, (2) menyediakan norma bagi perilaku yang terkait dengan pengembangan organisasi dan tanggung jawab terhadap informasi pasar. Sementara itu, Day's (1994) berpendapat bahwa budaya pendorong pasar mendukung nilai-nilai melalui inteligensi pasar dan secara fungsional terkoordinasi langsung pada pencapaian keunggulan kompetitif. Pandangan ini sejalan dengan pemahaman Slater dan Narver yang menyarankan bahwa bila orientasi pasar dipadukan dengan

kapabilitas organisasi (Garrett, 2000) akan meningkatkan kinerja.

Dari perspektif pengukuran, orientasi pasar adalah sejumlah perilaku dan proses dari aspek budaya. Deshpande dan Farley (1996) berpendapat bahwa orientasi pasar diukur dari perspektif aktivitas (seperti sejumlah perilaku dan proses). Pandangan yang berbeda dikembangkan oleh Hurley dan Hult. Hurley dan Hult berpendapat, baik orientasi pasar maupun pembelajaran diwujudkan dalam berbagai jenjang dalam organisasi (seperti strategi perusahaan, proses, struktur, perilaku dan budaya).

Konsep dan Pemahaman Mengenai Inovasi

Bisnis dalam menghadapi lingkungan penuh persaingan mengembangkan dua atau lebih strategi. Setidaknya ada dua pendekatan dalam strategi bisnis yaitu pendekatan yang bertumpu pada pasar (*market based*, Porter 1980; 1985; 1990) dan pendekatan yang bertumpu pada sumber daya (*resource based*, Hamel dan Prahalad, 1994). Dalam konteks pendekatan sumber daya, diperkenalkan konsep kompetensi inti, inovasi, dan cipta pengetahuan. Cipta pengetahuan dan inovasi merupakan fokus dari tradisi penelitian inteligensi organisasi (Tuomi, 1999), yang mengacu pada disiplin manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Inovasi dipahami sebagai gagasan baru atau suatu ide baru (Read, 2000). Yoseph Schumpeter (dalam Leonard-Barthon, 1995), ekonom Austria, berpendapat bahwa inovasi merupakan *creative destructive*. Inovasi yang bertumpu pada cipta pengetahuan organisasi merupakan sumber keunggulan bisnis (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Inovasi demikian dipandang sebagai era baru manajemen yang disebut *the age of*

the brain atau era dimana semua potensi anggota organisasi dikembangkan sehingga sehingga menjadi faktor sinergis bagi kreativitas dan inovasi (Rubinstein dan Firstenberg, 1999). Inovasi, menurut pemahaman Schumpeter, terdiri atas dua sisi pengertian yaitu sisi teknis dan bisnis. Dari sisi teknis, temuan-temuan baru produk dan teknologi disebut invensi. Ketika bisnis terlibat di dalamnya, maka upaya itu disebut inovasi. Menurut Janszen (2000), inovasi merupakan sesuatu yang baru dalam aspek-aspek teknologi, aplikasi, segmentasi pasar atau pelanggan, dan organisasi, (*TAMO = technology, application, market segments or customer groups, and organization*). Definisi yang dikemukakan Janzen tersebut intinya sama dengan definisi Schumpeter. Definisi inovasi yang dikemukakan Schumpeter memiliki kekurangan dan kelebihan. Kekurangannya adalah tidak dikemukakan secara spesifik tempat berlangsungnya inovasi dan sumber inovasi. Kelebihannya, inovasi tersebut cukup luas karena mencakup produksi, proses, pasar, dan organisasi.

Inovasi dipahami pula sebagai proses penciptaan ide-ide baru kemudian diimplementasikan (Schermerhorn, Jr, John R., 1996). Definisi ini cukup fokus pada ide-ide baru yang diaplikasikan. Inovasi ditekankan pada aspek teknologi. Kelemahan dari pandangan tersebut adalah inovasi dalam organisasi hanya ditekankan pada cara dan belum diutarakan tentang bagaimana bentuk, dimensi, dan jalinan inovasi dengan berbagai faktor organisasi lainnya.

Dari segi unsur-unsurnya, inovasi mencakup penciptaan gagasan, eksperimentasi awal, penentuan kelayakan, dan aplikasi final. Gagasan yang diciptakan tersebut diwujudkan dalam bentuk pengetahuan baru seperti temuan dasar, dan produk kreativitas baik yang

terencana maupun spontan. Bila ide diuji melalui diskusi, diserahkan pada langganan, klien, para teknisi, dalam bentuk sampel atau prototipe, maka aktivitas tersebut disebut eksperimentasi. Selanjutnya, ketika proses baru diwujudkan sebagai bagian dari kegiatan rutin dan produk baru tersebut dipasarkan, maka aktivitas itu disebut aplikasi final. Apabila aktivitas bisnis terlibat di dalam tahapan-tahapan tersebut, maka disebut komersialisasi inovasi, sehingga komersialisasi inovasi merupakan proses pentransferan gagasan baru ke dalam produk. Setelah itu, dilakukan spesifikasi-spesifikasi penjualan, kalkulasi biaya-biaya yang dikorbankan, dan keuntungan yang ingin dicapai.

Inovasi dipahami pula sebagai penemuan baru (invensi) di bidang teknologi. Temuan-temuan di bidang teknologi dalam banyak hal diyakini dapat mendorong perkembangan ekonomi suatu negara (Kim, Linsu., 1997). Namun, teknologi sering dipandang berwajah ganda. Selain memiliki kemampuan dalam produksi, investasi, dan inovasi, juga teknologi dapat memperbesar pengangguran. Menurut Kim (1997) dari sudut pandang teknologi, istilah inovasi lebih terkait dengan perubahan teknologi pada tataran internasional. Kemampuan teknologi digunakan untuk menunjuk pada jenjang kapabilitas organisasi. Jadi, pengertian inovasi, menurut pandangan Kim, adalah penemuan dan pemanfaatan teknologi untuk menghasilkan berbagai produk. Pandangan Kim tersebut lebih sempit daripada Schumpeter. Sebab pemahaman Kim, inovasi lebih ditekankan pada sisi teknologi, sedangkan Schumpeter mencakup teknologi, bentuk baru organisasi, dan pengenalan pasar baru.

Sementara itu, Drucker (1998) berpendapat dari segi sumbernya, inovasi berasal dari (1) sesuatu yang eksis di

perusahaan dalam bentuk: (a) kejadian yang terduga, (b) keanehan-keanehan, (c) berdasarkan suatu proses, dan (d) perubahan pasar dan industri, dan (2) bersumber dari luar perusahaan berupa: (a) perubahan demografi; (b) perubahan persepsi, dan (c) pengetahuan baru. Sumber-sumber inovasi tersebut akan berbeda, dari segi waktu, dan tergantung pula pada konteksnya. Inovasi dengan demikian diupayakan secara sistematis dan bertujuan, dimulai dengan analisis terhadap sumber-sumber peluang baru. Oleh karena inovasi juga terkait dengan konsep dan persepsi, maka inovator mesti memahami apa yang terjadi di sekitarnya, baik yang bersumber dan dalam maupun dari luar perusahaan. Demi efektifnya inovasi, inovasi mesti sederhana, terfokus, dimungkinkan adanya berbagi pengetahuan, spesifik, jelas, dimulai dari yang kecil, kecermatan desain, dan aplikatif.

Dalam kerangka berbagi pengetahuan, Nonaka dan Takeuchi (1995) berpendapat inovasi termasuk invensi yang bertumpu pada cipta pengetahuan, baik yang *tacit* maupun *explicit* dari individu, kelompok, organisasi, dan antar-organisasi. Relasi kedua bentuk pengetahuan itu disebut konversi pengetahuan yang dapat dicapai melalui sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Inovasi dalam pemahaman Nonaka dan Takeuchi ini dikategorikan sebagai sesuatu yang dinamis. Dalam konteks dinamika, inovasi dibedakan menjadi dua yaitu inovasi otonom dan sistemik. Inovasi otonom dapat diikuti secara bebas oleh pihak lain, sedangkan inovasi sistemik direalisasikan hanya dalam pemanfaatan kerangka dari berbagai hubungan. Inovasi otonom dan sistemik tersebut perlu dibedakan karena menjadi dasar dalam mendesain organisasi. Apabila diberlakukan inovasi otonom, organisasi cenderung

terdesentralisasi dan berbagai tugas pengembangan serta komersialisasi dapat dikelola dengan lebih baik. Sebaliknya, jika diberlakukan inovasi sistemik, maka anggota organisasi saling bergantung.

Dari segi aktivitas, inovasi terdiri atas beberapa kegiatan utama (Leonard-Barton, 1995), yaitu solusi pemasalahan, penerapan sarana dan proses baru teknologi, eksperimen dan prototipe, pengimporan dan penyerapan teknologi dari luar, dan pembelajaran pasar baru. Inovasi merupakan cara membangun dan mengembangkan organisasi secara terus-menerus. Pengembangan dan perubahan tersebut dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk-produk dan pelayanan-pelayanan, pengembangan pasar baru, dan pengenalan bentuk-bentuk baru organisasi. Perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi.

Mengacu pada berbagai pandangan tentang inovasi dapat dinyatakan bahwa inovasi memiliki makna yang luas sehingga sulit untuk ditentukan ukuran-ukuran inovasi yang lebih sederhana. Selain kelemahan, pengertian inovasi juga memiliki kelebihan karena dimensinya cukup kompleks dan luas. Kompleksitas dan luasnya makna inovasi menyiratkan agar kita perlu berhati-hati dalam menentukan kriteria inovasi. Inovasi tidak saja menyangkut tataran kognitif yang berupa ide-ide baru, tetapi juga implementasi gagasan baru tersebut. Dalam konteks ini, Newell, et al. (2000) berpendapat bahwa langkah awal dalam melakukan inovasi tidak hanya dimulai dari melahirkan ide-ide baru belaka, tetapi juga bagaimana menerapkan ide-ide tersebut. Konsep baru tersebut didiseminasikan secara luas, dan diterapkan untuk solusi permasalahan organisasi.

Perspektif pemikiran tentang inovasi mestinya diperluas. Prather dan

Gundry (dalam Cerami, Joseph., 2001, <http://www.innovation.cc/discussion>), misalnya mengemukakan bahwa inovasi adalah implementasi gagasan-gagasan bisnis yang bersumber dari dukungan struktur, budaya, dan kreativitas organisasi. Kreativitas berbeda dengan inovasi. Bila kreativitas adalah berpikir sesuatu yang baru, sedangkan inovasi adalah selain menghasilkan gagasan-gagasan baru, juga melaksanakan hal baru tersebut, atau mentransfers gagasan-gagasan baru itu ke dalam keberhasilan bisnis (Humphrey dalam Cerami, Joseph, ibid, <http://www.innovation.cc/discussion>).

Dimensi-dimensi Inovasi

Dimensi-dimensi inovasi terdiri atas tipe-tipe, tahap-tahapan, dan level analisis inovasi (Gopalakrishnan dan Damanpour, 1997, dalam Read, 2000). Ada tiga tipe inovasi yaitu produk versus proses, radikal versus inkremental, teknikal versus administratif. Inovasi produk adalah hasil dari perusahaan. Inovasi proses adalah upaya untuk menghasilkan produk atau pelayanan yang berasal dari berbagai masukan. Selain itu, inovasi menurut tingkat perubahan dibedakan menjadi inkremental dan radikal. Inovasi inkremental adalah perubahan bertahap yang diupayakan pada bagian tertentu dari organisasi. Sedangkan inovasi radikal adalah perubahan mendasar yang dilaksanakan pada aspek tertentu dan membawa dampak yang cukup besar bagi kehidupan organisasi. Selanjutnya, inovasi teknik terkait langsung dengan produksi produk. Sedangkan inovasi administratif terkait dengan perubahan manajemen yang berorientasi proses seperti struktur, sumber daya manusia, dan sistem akuntansi.

Ditinjau dari segi tipologi, inovasi dikelompokkan ke dalam tiga aspek yaitu sistem sosioteknikal, karakteristik-karakteristik inovasi, dan sumber inovasi.

Inovasi teknis terutama dapat berlangsung dalam aktivitas organisasi. Inovasi administratif terkait dengan pekerjaan organisasi dan hubungan antar anggota organisasi. Inovasi terdiri atas tiga dimensi karakteristik yaitu inovasi yang terprogram, tidak terprogram, instrumental dan berakhir pada inovasi itu sendiri, serta radikal. Inovasi terprogram berbeda dengan inovasi yang direncanakan – sebagai konsekuensi dari inovasi lain. Sedangkan inovasi tidak diprogramkan adalah inovasi yang terjadi sebagai akibat dari kekenduran ketersediaan sumber daya, dan inovasi dalam keadaan bahaya karena berhadapan langsung dengan krisis. Inovasi juga bersifat proaktif yaitu individu dan atau kelompok berupaya secara mandiri untuk berubah. Inovasi juga dipahami sebagai perubahan yang berakhir pada inovasi itu sendiri atau sebagai sarana untuk memfasilitasi adopsi inovasi. Selain itu, inovasi dikategorikan menjadi inovasi radikal. Inovasi radikal adalah perubahan terbaru dan cukup berisiko. Risiko inovasi radikal cenderung menimbulkan resistensi terhadap perubahan karena adanya tantangan persepsi dan asumsi-asumsi status quo.

Dari segi variasi, Tidd, *et al* (2001) mengedepankan tipe-tipe inovasi dari segi variasi inovasi yaitu (1) perubahan terus-menerus dan perubahan terputus-putus, (2) pengembangan bisnis, (3) inovasi aksitektur dan inovasi komponen inovasi, (4) fusi teknologi, (5) *robust design*, dan (6) inovasi tanwujud. Perubahan terus-menerus dan terputus-putus bertujuan untuk menciptakan manfaat melalui produk yang ditawarkan, dapat diikuti pihak lain melalui penelitian dan pengembangan terhadap inovasi. Melalui inovasi demikian pengetahuan dan teknologi yang ada disosialisasikan, dan peluang ditawarkan yang berimplikasi terhadap perubahan aturan main. Ketika bisnis dikembangkan melalui inovasi, mesti dipikirkan proses dan

siklus kehidupan produk. Inovasi melewati beberapa tahap yaitu: dari sesuatu yang baru dikembangkan, mengalami pendewasaan, menuju pada pada titik akhir, dan seterusnya muncul generasi baru. Tahap awal dicirikan oleh seringnya inovasi produk disertai dengan berbagai variasi. Tahap akhir dicirikan oleh relatif stabilnya konsep produk dengan perubahan yang bersifat inkremental, dan lebih ditekankan pada inovasi proses, serta perhatian diarahkan pada pengurangan biaya.

Inovasi aksitektur dan komponen adalah ide baru produk sebagai bagian dari elemen sistem produk yang lebih luas. Inovasi juga diwujudkan dalam bentuk fusi teknologi, yaitu berbagai aliran teknologi dipadukan. Produk yang digunakan memiliki ciri khas tersendiri dan menyatu ke dalam satu aksitektur baru. Inovasi inkremental terkait dengan perubahan berkelanjutan. Selanjutnya, *robust design* yaitu suatu desain dasar yang dimodifikasi dan dikembangkan guna memapankan suatu program. Inovasi tanwujud adalah inovasi yang melibatkan penyebaran pengetahuan, tetapi penyebaran tersebut tidak selalu menyatu dalam produk. Sementara inovasi yang dihubungkan dengan perubahan fisik adalah pengembangan metode-metode dan teknik-teknik baru.

Berdasarkan sumbernya inovasi dapat dibedakan atas inovasi yang dikembangkan dalam perusahaan dan inovasi yang diadopsi dari luar organisasi. Menurut West (1992), tipe inovasi dari perspektif organisasi terdiri atas inovasi sektor, inovasi pemerekan, reformulasi, inovasi desain, inovasi pelayanan, pengembangan kinerja inovasi, reorganisasi inovasi teknologi, inovasi proses, dan inovasi pengepakan.

Beberapa Model Inovasi

Sejumlah model inovasi dikonstruksi (Read, 2000) mulai dari model linear yang sangat sederhana sampai pada model-model tahapan atau proses, model sistem terbuka, model integratif, dan model berbasis pengetahuan. Model tahapan merupakan pengembangan lebih lanjut dari model linear, tetapi terdapat umpan balik memutar (*feedback loop*). Umpan balik terkait dengan informasi tentang *outcomes* sistem yang memungkinkan tingkat pengawasan sistem selanjutnya (Pasmore, 1997). Model tahapan sering digambarkan sebagai pengembangan produk baru yang melewati tahap-tahapan seperti perencanaan strategis, penciptaan konsep, desain dan pengujian, produksi, distribusi, dan pemasaran. Model tahapan ini kemudian diperbaiki oleh Kline dan Rosenberg (OECD, 1992) yang berasumsi bahwa sifat multidimensi inovasi melalui *feedback* pada setiap tahapan inovasi dipahami sebagai kelebihan dari model dimaksud. Selain kelebihan, model-model inovasi di atas juga memiliki sejumlah kelemahan. Pertama, pengembangan produk baru bukan berasal dari proses inovasi dan ide-ide luar. Kedua, kurangnya perhatian pada lingkungan eksternal, seperti peranan para pelanggan atau pemasok dalam rangka inovasi. Ketiga, model-model yang bertumpu pada sejumlah tahapan diasumsikan memerlukan proses yang kaku (*rigid*) demi keberhasilan inovasi.

Mengacu pada berbagai keterbatasan yang ada pada model inovasi proses, mendorong dikembangkan model inovasi integratif yang lebih terapan pada tipe-tipe organisasi dan bertumpu pada sejumlah konstruksi kunci, serta mempertimbangkan faktor lingkungan organisasi. Pada model organisasi yang digambarkan sebagai sistem terbuka sesungguhnya terkait dengan lingkungan eksternal. Inovasi, dengan demikian, dimodelkan sebagai proses yang dimulai

dari pertukaran informasi dan sumber daya, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Menurut Tang dan Yeo (1998), basis inovasi adalah pengetahuan dan sejumlah keahlian yang tersedia sebagai pemberdaya organisasi. Pada jenjang yang lebih tinggi manajemen memiliki pengaruh terhadap inovasi proses melalui prinsip-prinsip pengarahannya, struktur organisasi dan sistem, serta alokasi sumber daya. Proses inovasi juga disederhanakan ke dalam proyek-proyek yang muncul dan tahap-tahapan pengerjaannya. Aspek-aspek ini disebut sebagai model inovasi organisasi.

Model integratif inovasi yang dikemukakan oleh Tang dan Yeo selain sebagai suatu temuan baru yang bertolak dari hasil penelitian dan karenanya dapat diterapkan, juga tak terlepas dari kelemahan. Kelemahan model integratif inovasi tersebut adalah bahwa perusahaan menghadapi unsur kemenduaan, ketidakmenentuan, dan kegandaan makna informasi. Selain itu, para pihak yang terlibat dalam proses bisnis cenderung berperilaku oportunistik yang dimanifestasikan pada tindakan meraup keuntungan untuk diri, kelompok, dan perusahaan sendiri, serta merugikan perusahaan lain. Organisasi sebagai sistem terbuka, dengan demikian, selain beroperasi dalam kondisi normal, juga menghadapi fenomena biaya transaksi (Williamson O.E, 1975; 1985; 1995), terdapat model inovasi berbasis kreasi pengetahuan yang diintroduksi oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) berpendapat bahwa keunggulan bersaing dicapai melalui inovasi berkelanjutan yang bertumpu pada cipta pengetahuan. Cipta pengetahuan mencakup proses spiral sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI).

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi: Fakta Empirik

Berkenaan dengan kajian empirik mengenai pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi setidaknya terdapat 5 (lima) aspek orientasi pasar yang dipertimbangkan. Kelima aspek orientasi pasar yang dimaksud menurut Shoham (1999) yaitu: (1) orientasi produksi, (2) orientasi produk, (3) orientasi penjualan, (4) orientasi pemasaran, dan (5) orientasi sosial pemasaran. Sementara, menurut Narver dan Slater (1990), aspek-aspek orientasi pasar terdiri atas: (1) orientasi pelanggan, (2) orientasi pesaing, dan (3) orientasi interfunksional. Penelitian penulis (2005-2006) misalnya juga digunakan lima aspek orientasi pasar sesuai dengan pandangan Shoham karena orientasi pelanggan dan orientasi pesaing telah tercakup dalam orientasi penjualan dan pemasaran serta orientasi kemasayarakatan.

Pertama, Orientasi Produksi dimana produk dihasilkan dan dipasarkan oleh perusahaan yang disesuaikan dengan keinginan para pemakai. Produksi perusahaan difokuskan pada efisiensi produksi dan perluasan target distribusi pasar. Para pemakai berkepentingan terhadap tersedianya produk pada harga yang terjangkau. Ketika permintaan pasar tinggi/penawaran rendah, pemakai berkepentingan untuk memperoleh produk daripada kepastian spesifikasi. Pada tahap awal siklus kehidupan produk, efisiensi diupayakan oleh pemimpin perusahaan. Ketika biaya menurun, pasar diperluas dibarengi dengan masuknya para pemakai baru, pengadaan barang-barang baru, dan kecenderungan menurunnya harga barang. Dengan demikian, orientasi produksi secara tidak langsung difokuskan pada efisiensi produksi. Selain itu, ditekankan pula ketersediaan produk,

termasuk jumlah dan perluasan distribusi. Perusahaan berorientasi pada pengurangan produksi biaya melalui perbaikan. Agar terwujudnya kesatuan gerak, maka berbagai fungsi dan bagian perusahaan dikoordinasikan demi meraih nilai unggul. Koordinasi interfunksional mencakup koordinasi pemanfaatan sumber daya perusahaan dalam menciptakan nilai unggul pelanggan. Seluruh bagian dalam perusahaan dituntut untuk berpartisipasi dalam memberikan kualitas unggul dan nilai unggul kepada pelanggan. Koordinasi interfunksional mencakup terutama dalam dua tingkatan analisis organisasi, yang mencakup tingkatan individu di seluruh bagian perusahaan dan tingkatan kelompok yang mewakili dinamika interdepartemen. Dalam hal ini, setiap individu dituntut untuk memberikan kontribusi dan menyalurkan nilai unggul kepada pelanggan. Nilai unggul pelanggan merupakan faktor penting bagi seluruh karyawan. Setiap individu dan fungsi dalam perusahaan mempunyai tanggungjawab bersama dalam menciptakan dan menyalurkan nilai pelanggan. Setiap fungsi dalam perusahaan dituntut untuk berhubungan satu sama lain dan berkonsolidasi dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dalam mengembangkan koordinasi interfunksional yang efektif, perusahaan dituntut agar sensitif terhadap kebutuhan seluruh departemen lainnya (Narver dan Slater 1990). Koordinasi interfunksional yang efektif diharapkan dapat meningkatkan dampak sinergis dari usaha secara keseluruhan (*holistic organisational efforts*). Indikator pengukuran koordinasi interfunksional yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) terdiri atas kontak kepelanggan, penyebaran informasi tentang pelanggan, dan pesaing seluruh bagian, strategi fungsional terpadu, kontribusi seluruh fungsi pada proses

penciptaan nilai pelanggan, dan sumber daya perusahaan (Assael, 1993).

Kedua, Orientasi Produk, orientasi produk didefinisikan sebagai upaya untuk mempertahankan para pemakai, untuk mengutamakan kualitas, kinerja, dan inovasi produk terbaik (Shoham, Aviv, 1999). Energi para manajer pada perusahaan yang berorientasi produk difokuskan pada pembuatan produk terbaik/terbaru dan perbaikan berkelanjutan. Dalam kerangka orientasi produk, dibutuhkan sejumlah kondisi pasar guna mengarahkan perusahaan yang berkinerja superior. Kondisi-kondisi yang dimaksud yaitu: (1) kualitas yang menjadi atribut penting bagi para pemakai; (2) kedua, para pemakai potensial, yang mesti berada pada posisi tertentu sehingga dapat mengenali kualitas terbaik produk; (3) harga dan biaya, yang membuat para pemakai dapat mempertahankan dan menerima harga pada kualitas terbaik. Jadi, pada lingkungan persaingan para pemakai mesti dapat menilai kualitas produk dan mempertahankannya serta menerima harga tinggi. Konsekuensinya, perusahaan yang berorientasi produk mesti ditekankan pada hal-hal, antara lain perbaikan berkelanjutan, kualitas terbaik, standar produksi terbaik, dan dapat diterima pelanggan.

Ketiga, Orientasi Penjualan, orientasi penjualan adalah kekhususan perusahaan yang secara agresif mencari mitra dagang guna mengembangkan produk (Houston, 1986). Bila dibiarkan sendiri, para pemakai biasanya tidak membeli cukup produk dari perusahaan. Dalam kondisi demikian perusahaan mesti mengupayakan promosi dan penjualan agresif. Orientasi penjualan bermanfaat ketika kelembaman pembelian tinggi atau permintaan rendah. Karakteristik pasar kondusif, termasuk teknik penjualan agresif, ditekankan pada perbedaan

penjualan dengan para pesaing dan promosi agresif. Selain itu, rendahnya kesadaran pasar terhadap produk memerlukan penggunaan strategi penjualan yang mengacu pada orientasi penjualan atau disebut pendekatan pelanggan secara agresif (Kotler dalam Shoham, 2000). Strategi yang digunakan pada pendekatan pelanggan secara agresif adalah promosi, diskon, penjualan personal, dan periklanan. Oleh sebab itu, orientasi penjualan yang mengarah pada orientasi pesaing mesti dipertimbangkan perusahaan. Definisi orientasi pesaing adalah penjual memahami kekuatan dan kelemahan jangka pendek, kapabilitas jangka panjang, dan strategi saat ini dan mendatang dari pesaing-pesaingnya (Narver dan Slater, 1990). Di samping orientasi pelanggan, analisis pesaing saat ini dan pesaing potensial juga penting dicermati. Hal ini diperlukan agar perusahaan dapat berpeluang dalam penciptaan dan penyaluran nilai unggul (inovasi) kepada pelanggannya. Analisis pelanggan saat ini dan pelanggan potensial juga harus memperhatikan aspek teknologi untuk mendukung proses pemenuhan kebutuhan pelanggan saat ini dan kebutuhan yang diharapkan. Pesaing merupakan salah satu faktor penekan yang mesti selalu diamati dan dianalisis agar perusahaan dapat bertahan dalam industri. Porter (1985) mengemukakan bahwa perusahaan dituntut untuk mempertimbangkan lima faktor dalam persaingan industri. Kelima faktor tersebut mencakup: pelanggan, pesaing, pemasok, pemain baru, dan substitusi. Dalam konteks ini, intensitas persaingan bergantung kepada tingkat persaingan dan struktur pasar. Skala pengukuran orientasi pesaing yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990) terdiri atas: tenaga penjual yang mempunyai informasi tentang pesaing, tanggapan terhadap tindakan pesaing, diskusi di kalangan manajemen

puncak tentang strategi pesaing, dan peluang sasaran untuk keunggulan bersaing.

Keempat, Orientasi pemasaran, kunci kinerja superior dan inovasi adalah mesti lebih baik dan efektif daripada pesaing dalam memadukan aktivitas pemasaran yang mengarah pada pemuasan kebutuhan target pasar (Shoham, Aviv, 1999). Konseptualisasi orientasi pemasaran terdiri atas tiga komponen yaitu: (1) penciptaan informasi, (2) diseminasi informasi, dan (3) tanggapan penciptaan informasi pasar, yang mencakup kebutuhan pelanggan masa kini dan mendatang. Adanya pilihan berbagai produk, heterogenitas pasar, dan potensi segmentasi mendorong digunakannya strategi orientasi pemasaran. Pemasaran yang berorientasi pelanggan mesti menjadi pertimbangan perusahaan. Salah satu dimensi yang diamati dari perusahaan yang unggul dan maju adalah perusahaan yang mempunyai sistem nilai yang memomorsatkan pelanggan sebagai tujuan perusahaan, di samping perusahaan berusaha untuk mendengar apa yang menjadi kebutuhan pelanggan. Lebih dekat dengan pelanggan merupakan suatu keharusan agar perusahaan bisa menjadi perusahaan yang digerakkan oleh pasar atau berorientasi pasar (Day 1999). Definisi orientasi pelanggan adalah memahami dengan seksama sasaran pembeli agar mampu menciptakan nilai unggul secara berkelanjutan (Narver dan Slater, 1990). Orientasi pasar juga dipandang sebagai seperangkat kepercayaan (*belief*) dan sistem nilai (*value*) yang menempatkan kepentingan pelanggan di atas segala-galanya untuk mengembangkan perusahaan yang menguntungkan dalam jangka panjang. Dengan demikian, perusahaan dituntut untuk memfokuskan perhatiannya kepada informasi yang

berkaitan dengan kebutuhan aktual dan potensial pelanggannya dan menjadikannya sebagai sistem nilai dan kepercayaan. Komponen skala orientasi pasar yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990) terdiri atas: komitmen pada pelanggan, nilai pelanggan, pemahaman kebutuhan pelanggan, kepuasan pelanggan, dan pelayanan purna. Orientasi pelanggan bukanlah tanggung jawab bagian pemasaran semata, tetapi juga merupakan tanggung jawab bersama seluruh karyawan. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dituntut untuk mengembangkan proses dan program yang didorong oleh kebutuhan pelanggan (*customer-driven processes and programs*) dengan mengembangkan sistem informasi pasar yang kuat, sasaran dan segmentasi pasar yang jeli, di samping juga merekrut karyawan terbaik di bidang tersebut. Walaupun orientasi pelanggan tidak semata merupakan orientasi yang harus diadaptasi perusahaan, tetapi orientasi pelanggan dipandang sebagai orientasi yang penting bagi perusahaan karena mempunyai konsekuensi pada pengembangan kapabilitas bisnis.

Kelima, Pemasaran Berorientasi Komunitas, Orientasi pemasaran dikritik karena dianggap telah gagal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat pada umumnya. Menghadapi sumber daya lingkungan yang terbatas, perusahaan mesti mengubah perhatiannya kepada pertimbangan komunitas. Perusahaan yang pemasarannya berorientasi komunitas meyakini bahwa tugas perusahaan adalah kebutuhan dan keinginan target pasar, serta kepuasan disampaikan secara lebih efisien dan efektif daripada para pesaing dengan cara meningkatkan kesejahteraan para pemakai dan masyarakat pada umumnya. Produk yang dihasilkan dan ditawarkan ditekankan pada berbagai isu

komunitas serta lingkungan mestinya dipertimbangkan. Jadi, kinerja perusahaan yang berorientasi lingkungan mesti ditingkatkan. Sementara itu, menurut Kohli dan Jaworski (1990), McGee dan Spiro (1988), orientasi pasar terdiri atas tiga aspek utama, yaitu: (1) orientasi pelanggan, (2) integrasi karya, dan (3) tujuan organisasi. Sedangkan Piercy (1992) berpendapat bahwa terdapat tiga aspek orientasi pasar yaitu: (1) strategi-strategi yang menyangkut kriteria keputusan, pendefinisian pasar, dan segmentasi pasar, serta diferensiasi produk perusahaan dalam menghadapi persaingan, (2) rencana-rencana pengembangan kebijakan bauran pemasaran, dan (3) informasi dan perhatian pada keseluruhan pasar yang digunakan bagi desain strategi, perencanaan, dan kontrol. Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Ruckert (1992) yaitu: (1) upaya mendapatkan dan menggunakan informasi tentang pelanggan, (2) mengembangkan rencana strategik yang bertumpu pada informasi, dan (3) mengaplikasikan rencana guna merespon kebutuhan pelanggan. Informasi tentang pelanggan dikumpulkan, dihasilkan, dan didifusikan ke dalam perusahaan yang sangat diperlukan untuk pengembangan inovasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramasehan et al. (2002) menemukan hubungan yang positif antara orientasi pasar dan kinerja produk baru. Tang dan Yeo (1998) mengedepankan skema yang dapat dipilih dalam melakukan penelitian tentang inovasi yaitu: (1) studi dilakukan terhadap aspek lingkungan eksternal yang paling banyak terkait dengan organisasi dalam melakukan inovasi termasuk persaingan dan hubungan dengan pelanggan dan pemasok; (2) studi terhadap prinsip-prinsip pengarah, strategi, struktur, dan sistem organisasi; (3)

analisis kuantitatif dan kualitatif pada hasil inovasi, seperti jumlah penemuan, produk baru, dan penghasilan perusahaan; (4) pengukuran lingkungan kerja dalam organisasi. Hasil inovasi organisasi disebut inventori inovasi organisasi (*inventory of organisational innovativeness/IOI*), yang terdiri atas skala kepemimpinan, dukungan, tugas, perilaku, integrasi, adanya proyek, pengerjaan proyek, pengetahuan dan keahlian, dan informasi dan komunikasi.

Dalam konteks skema penelitian inovasi yang ditawarkan tersebut khusus yang berkenaan faktor eksternal adalah bahwa inovasi dipengaruhi oleh orientasi pasar. Penelitian survei terhadap inovasi khususnya kinerja produk pada perusahaan-perusahaan di Singapura dilaksanakan oleh B. Ramaseshan, et al (2002) mengemukakan bahwa kinerja produk baru merupakan variabel terikat dan orientasi pasar merupakan variabel bebas. Mengacu pada hasil analisis regresi berganda dinyatakan bahwa pertama, terdapat hubungan yang sangat signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja produk baru. Temuan ini sejalan dengan proposisi penelitian bahwa orientasi pasar mempengaruhi keseluruhan kinerja produk baru. Kedua, tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja produk baru, baik pada jenjang produk pemakai maupun produk industri. Atas dasar hasil analisis tersebut, selanjutnya dikemukakan beberapa implikasi: (1) implikasi manajerial, bahwa orientasi pasar berhubungan signifikan positif dengan kinerja produk baru sehingga perlu diperhatikan, (2) perusahaan mesti memperkuat kekuatan orientasi pasar untuk memperbaiki peluang keberhasilan produk baru. Selain temuan dan implikasi, dipaparkan pula keterbatasan penelitian, yakni: (1) temuan hanya berlaku pada sampel, sedangkan

generalisasi pada semua sektor dan di luar Singapura mesti diperhatikan, (2) konseptualisasi orientasi pasar masih diperdebatkan, (3) pengukuran kinerja mungkin dipengaruhi pula oleh bias *self-selection*, responden cenderung memilih produk/proyek yang lebih berhasil, (4) beberapa penentu kinerja produk baru, seperti pertumbuhan pasar, sifat antartahap riset dan pengembangan pemasaran, pentingnya kondisi lingkungan pasar dan karakteristik produk baru tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini. Setidaknya ada dua pemahaman yang berkembang yaitu orientasi pasar yang dihubungkan dengan kinerja dan dengan inovasi (Verhees dan Kuiper dalam *The Influence of Market Orientation and Innovation on Performance: Market Driven Or Technology Push*, <http://www.hhse/sets/cpda/publikationer>). Pertama, hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja terdiri atas tiga kategori: (1) berhubungan langsung, (2) hubungan moderat, dan (3) mediator potensial. Kedua, dalam penelitian di bidang inovasi dan keberhasilan pengembangan produk, hubungan antara orientasi pasar dan kinerja dijadikan sebagai variabel (Atuahene-Gima, 1996). Penelitian empiris mengenai hubungan antara orientasi pasar dengan inovasi dan kinerja dibedakan dalam dua kategori utama. Pertama, studi orientasi pasar dalam hubungannya dengan karakteristik inovasi dilaksanakan secara tunggal. Kedua, studi orientasi pasar dalam hubungannya dengan adopsi sejumlah inovasi dan kinerja organisasi dilakukan secara menyeluruh. Orientasi pasar merupakan sumber bagi ide-ide baru, kemudian ide-ide baru tersebut diaplikasikan agar mengarah pada kinerja terbaik. Terdapat hubungan karakteristik inovasi terhadap kinerja melalui orientasi pasar. Orientasi pasar ditempatkan sebagai variabel antara yang terkait dengan kinerja. Orientasi pasar mendorong

melalui karakteristik produk baru dan orientasi pasar yang telah berubah tersebut mendorong kinerja terbaik perusahaan. Sementara itu, Prather dan Gundry dalam penelitian berkesimpulan bahwa orientasi pasar merupakan fondasi bagi tahapan proses inovasi. Pertama, identifikasi, verifikasi, dan validasi yang memertukan orientasi pasar berkelanjutan. Kedua, gagasan merupakan suatu konsep penting untuk dilaksanakan. Ketiga, manajemen proyek yang memprioritaskan proses inovasi. Semua tahapan tersebut memerlukan pertimbangan pasar. Keempat, tahap peluncuran produk, yang mesti pula mempertimbangkan pasar melalui orientasi pasar sebagai masukan bagi inovasi berkelanjutan.

Di dalam mewujudkan inovasi melalui orientasi pasar ditempuh berbagai pendekatan. Setidaknya ada empat pendekatan orientasi pasar, yaitu: (1) pendekatan perilaku, (2) pendekatan manajerial, (3) pendekatan budaya, dan (4) pendekatan sumber daya (*resource-based*). Kategori pendekatan-pendekatan tersebut berdasarkan level analisis organisasi, yaitu: level individu, kelompok, dan organisasi. Pendekatan perilaku mewakili level individu dan level kelompok. Sementara pendekatan manajerial, budaya, dan sumber daya mewakili level organisasi. Level organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua perspektif yaitu yang kasat mata dan tidak kasat mata. Dalam konteks kedua perspektif tersebut pendekatan manajerial dan pendekatan sumber daya dipahami sebagai aspek yang kasat mata, sedangkan pendekatan budaya dipahami sebagai aspek organisasi yang tidak kasat mata.

Melalui pendekatan perilaku, informasi pasar diproses, ditekankan tidak hanya pada pelanggan dan pesaing saja, tetapi juga terkait dengan faktor eksternal organisasi lainnya. Pendekatan ini

sejatinya mengacu pada penelitian Narver dan Slater (1990), dan Kohli dan Jaworski (1990). Pendekatan perilaku mencakup upaya fisik seluruh karyawan dan komponen perilaku yang mengarah pada upaya mewujudkan inovasi. Penelitian Narver dan Slater (1990) searah dengan tesis Kohli dan Jaworski (1990) yang menekankan pelanggan, pesaing, dan faktor eksternal. Proses pengelolaan intelijen pasar bertujuan untuk memperoleh informasi tentang pelanggan, pesaing, dan faktor eksternal. Informasi ini dikoordinasikan antarfungsi dalam perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan melalui berbagai aktivitas inovasi baik dalam bentuk produk maupun jasa, serta berimplikasi terhadap perubahan cara kerja organisasi, metode baru, ide-ide baru yang diaplikasikan dalam perusahaan. Inovasi yang dilakukan mestilah merupakan gambaran dari apa yang diserap dari pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

Selanjutnya, di dalam pendekatan manajerial dimana nilai pelanggan didistribusikan melalui proses perencanaan dan implementasi sumber daya organisasi. Proses perencanaan dan implementasi sumber daya, serta dinamika interfunksional dipahami sebagai fungsi-fungsi manajerial. Selain itu, aktivitas manajerial juga mencakup proses pengambilan keputusan dan aspek strategis organisasi. Pendekatan manajerial mencerminkan proses pengelolaan dan pengoordinasian informasi dalam mendukung penciptaan nilai unggul pelanggan. Nilai unggul pelanggan mesti dibarengi pula dengan interaksi internal dalam konteks perencanaan strategis yang bermuara pada perwujudan inovasi.

Berkenaan dengan aspek strategis tersebut, orientasi pasar diklasifikasikan sebagai jenjang dalam memperoleh informasi pelanggan, mengembangkan

perencanaan strategis berdasarkan informasi, dan seterusnya diaplikasikan untuk merespon kebutuhan pelanggan. Kemampuan organisasi untuk menetapkan orientasi ideal akan berimplikasi strategis. Kondisi demikian pada gilirannya akan mendorong terwujudnya keunggulan bersaing berkelanjutan. Tingkat orientasi pasar selain berkaitan dengan strategi bersaing dan tingkat kinerja, juga berpengaruh terhadap inovasi. Pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi merupakan salah satu fokus dalam analisis selanjutnya. Pendekatan perilaku dan manajerial terkait dengan kegiatan pencarian informasi tentang kebutuhan pelanggan. Pendekatan perilaku dipandang terkait dengan jenjang individual sedangkan pendekatan manajerial berkaitan dengan jenjang organisasi.

Orientasi pasar dalam konteks pengaruhnya terhadap inovasi dipandang sebagai budaya perusahaan. Seluruh karyawan diarahkan untuk mengadaptasi dan menerapkan perilaku yang berorientasi pada pasar dan inovasi. Budaya dipahami sebagai: (a) pola asumsi dasar, (b) dikembangkan oleh kelompok, (c) belajar untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, (d) yang sudah ditetapkan secara sah, oleh karenanya (e) disebarluaskan ke seluruh karyawan baru sebagai (f) cara yang benar dipikirkan dan dirasakan untuk solusi permasalahan. Jika sistem nilai tersebut disebarluaskan, perusahaan tersebut dipandang telah memiliki budaya organisasi. Kemudian sistem nilai tersebut digerakkan untuk tercapainya tujuan inovatif. Budaya organisasi dalam konteks pemahaman orientasi pasar dan inovasi terdiri atas empat komponen, yaitu: sistem nilai, norma, perilaku, dan berbagai jenis artefak atau diklasifikasikan sebagai tiga tingkatan budaya: artefak yang dapat dilihat, nilai, dan asumsi dasar (Schein,

Edgar H., 1992). Tingkatan budaya perusahaan penting guna menopang perilaku yang dibutuhkan dalam pengaplikasian konsep pemasaran. Melalui budaya orientasi pasar, perilaku dan sikap diarahkan ke pasar dan inovasi. Orientasi pasar, sebagai budaya organisasi, merupakan proses kognitif *intangible* organisasi. Dalam kaitan dengan jenjang organisasi, pendekatan ini dianggap relevan bagi individu, kelompok, dan organisasi. Sistem nilai, kepercayaan, dan norma ditentukan oleh manajemen puncak yang mewakili organisasi. Sistem nilai tersebut diadopsi oleh organisasi dan kemudian disebarluaskan ke seluruh karyawan.

Pendekatan Sumber Daya memahami orientasi pasar sebagai sumber dan kapasitas organisasi, yang mampu mempertahankan keunggulan bersaing. Sumber daya perusahaan mencakup seluruh aspek, kapabilitas, dan proses organisasional, informasi, pengetahuan, dan atribut. Dalam hal ini, kapabilitas organisasi didefinisikan sebagai sumber daya yang diperoleh organisasi dan mempunyai kapabilitas yang diatur di pasar untuk menciptakan keunggulan bersaing. Kapabilitas organisasi adalah kapasitas organisasi dalam mengelola dan memproses sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan. Kapabilitas organisasi merupakan terminologi yang mencirikan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efisien dan efektif. Kapabilitas organisasi menjadi indikasi bahwa organisasi memiliki kompetensi inti yang dikembangkan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Kapabilitas organisasi juga mencirikan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal, termasuk perubahan struktural organisasi itu sendiri. Weinstein dan Azoulay secara tegas menyatakan bahwa struktur organisasi dan

sistem hubungan yang terbangun berdasarkan struktur tersebut merupakan komponen utama dan prasyarat kompetensi organisasi. Secara khusus, kapabilitas organisasi diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk melakukan atau mempelajari hal tertentu. Secara umum, kapabilitas organisasi merujuk pada efisiensi prosedur pemecahan masalah yang diterapkan dalam bidang tertentu; kemampuan menggunakan dan menerapkan pengetahuan; menguasai teknologi berupa metode produksi dan manajemen, inteligensi pasar, dan permintaan.

Kapabilitas organisasi dibangun dari nilai-nilai oleh Daniel Goleman disebut *emotionally-driven*, dan terdiri atas: (1) pengendalian diri, (2) semangat, (3) ketekunan, (4) optimisme, dan (5) kerja sama dengan pihak lain. Nilai-nilai ini kemudian mesti ditularkan kepada berbagai jenjang organisasi agar organisasi menjadi kapabel. Organisasi yang kapabel adalah organisasi yang memiliki berbagai kapabilitas. Kapabilitas organisasi terdiri atas dua belas elemen (Garrat, Bob., 2000) berikut: (1) kejelasan tanggung jawab personal, (2) kejelasan pengorganisasian, (3) ganjaran finansial, (4) ganjaran personal, (5) indikator-indikator kinerja personal, (6) indikator-indikator kinerja kelompok, (7) perspektif kualitas kerja, (8) orientasi persaingan, (9) daya adaptasi organisasi, (10) orientasi pelanggan, (11) orientasi kepemimpinan, dan (12) iklim pembelajaran. Perusahaan yang berorientasi pasar mencirikan pula kapabilitas organisasi yang khas dan selanjutnya menjadi kapasitas organisasi. Orientasi pasar memberi kontribusi yang besar dalam penciptaan berbagai kompetensi organisasi, yang pada gilirannya mengarah pada kinerja unggul. Perusahaan yang mengadaptasi dan menerapkan konsep orientasi pasar akan mampu mengidentifikasi keunggulan

bersaing. Konsekuensinya perusahaan akan mencapai hasil yang tinggi (Day 1994). Dengan demikian, pendekatan sumber daya perusahaan mendorong pencapaian kinerja unggul, karena perusahaan memiliki kombinasi sumber daya yang khas, langka, dan sulit ditiru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi dipengaruhi oleh orientasi pasar (Gana, Frans, 2006). Boleh jadi kuatnya pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi organisasi dikarenakan adanya persaingan yang ketat di antara industri farmasi. Persaingan yang ketat di antara industri farmasi diindikasikan oleh jumlah perusahaan yang cukup besar, namun tiada satu perusahaan pun yang memiliki pangsa pasar domestik lebih dari sepuluh persen, dan mesti berebut nilai penjualan sebesar sekitar sepuluh triliun. Pemahaman tersebut memperteguh temuan Slater dan Narver (1995) yang memperlihatkan bahwa korelasi antara orientasi pasar dengan kinerja dan inovasi lebih kuat dalam kondisi dimana terdapat gejala pasar. Temuan yang tak jauh berbeda juga dilaporkan oleh Greenly (1995) yang menunjukkan bahwa hubungan orientasi pasar dan kinerja tergantung pada faktor lingkungan. Kinerja (keuangan, keberhasilan produk baru, dan kemampuan mempertahankan pelanggan) pada perusahaan-perusahaan di India misalnya berhubungan positif dengan orientasi pasar. Setidaknya temuan ini secara spesifik mendukung pandangan bahwa inovasi organisasi khususnya produk baru dipengaruhi oleh orientasi pasar. Hal ini telah dibuktikan pula dalam penelitian yang dilakukan oleh B. Ramaseshan, Albert Caruana, Loo Soon Pang terhadap berbagai perusahaan di Singapura. Melalui hasil penelitian tersebut diperoleh temuan menarik bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dengan keseluruhan kinerja produk baru ($R^2 = 0.52$; Std $\hat{\alpha} = 0.72$; $P < 0.01$),

kinerja pasar produk baru ($R^2 = 0.44$; Std $\hat{\alpha} = 0.66$; $P < 0.01$), dan kinerja proyek produk baru ($R^2 = 0.39$; Std $\hat{\alpha} = 0.62$; $P < 0.01$).

Kesimpulan

Basis konseptual dan empirik memperlihatkan bahwa orientasi pasar merupakan salah satu faktor determinan yang berpengaruh terhadap inovasi. Dalam konteks demikian telaah pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi sejatinya mempertimbangkan aspek-aspek dan pendekatan orientasi pasar yaitu orientasi produksi, orientasi produk, orientasi penjualan, orientasi pemasaran, dan orientasi sosial pemasaran; serta pendekatan perilaku, pendekatan manajerial, pendekatan budaya, dan pendekatan sumber daya (*resource-based*). Sementara kajian inovasi berkenaan dengan ide-ide baru dan implementasinya, dan perpaduan perilaku inovatif, serta menggunakan pendekatan mulai dari linear sampai integratif sekalipun. Walau fakta empirik menunjukkan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi, tetapi signifikansi hasil tersebut masih perlu dibuktikan lebih lanjut

melalui telaah perpaduan berbagai faktor internal organisasional dan faktor eksternal. Selain itu, kajian mendatang perlu menggunakan pendekatan naturalistik, agar dinamika orientasi pasar dan inovasi sepenuhnya dapat disingskapkan. Selanjutnya, pada level masyarakat atau negara kajian mengenai faktor-faktor penentu inovasi mesti diperluas dalam kerangka membangun daya saing bangsa. Bercermin dari gagasan dan penelitian Prof. Ikujiro Nonaka dan Takeuchi Hirotaka sebagaimana yang dipaparkan dalam kuliah umum (juga dihadiri penulis) di UI tahun 2006 bahwa gagasan tentang kreasi pengetahuan organisasi dan inovasi (baca Nonaka dan Takeuchi, 1995, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press) diperluas aplikasinya dalam kehidupan masyarakat di Jepang. Dengan demikian kajian-kajian dengan menggunakan konsep-konsep organisasional atau bisnis tidak sekedar memberikan manfaat bagi solusi permasalahan mikro dan pengembangan ilmu administrasi bisnis semata, tetapi juga memberikan implikasi yang lebih luas bagi pengembangan kehidupan masyarakat bangsa dan negara.

Daftar Rujukan

- Barney, Jay B., 1997, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Barton, Dorothy Leonard., 1995. *The Wellspring of Knowledge*. Harvard Business Review Boston Mass.
- Daft, Richard L., 1992, *Organization Theory and Design*, Fourth Edition, West Publishing Company.
- Drucker, Peter F., 1993, *Post Capitalist Society*. Harper Business Collins Publishe, New York.
- _____, 1999, *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins Publishers, Inc, New York.

- Dundon, Elaine., 2002, *The Seeds of Innovation Cultivating the Synergy That Fosters New Ideas*, AMACOM A Division of American Management Association, New York.
- Hammel, Garry and C. K. Prahalad., 1994, *Competing For The Future*, Harvard Business School
- Harvey, Eric and Mel Keiman., 2001, *180 ways to Build a Magnetic Culture*, The Walk The Talk Company, Texas.
- Harvey, D.F. and D.R. Brown., 1992. *An Experimental Approach to Organizational Development*, Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Holt, Knut., 1988, *Product Innovation Management A Workbook for Management in Industry*, third edition, Butterworths & Co. (Publishers) Ltd, London.
- Janzen, Felix., 2000, *The Age of Innovation Making Business Creativity a Competence, Not a Coincidence*, Pearson Education Limited, London.
- Kahane, Larry., 1996, *Competitive Intelligence*, Simon and Schuster, New York.
- Kim, Linsu., 1997, *Imitation To Innovation The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong., 1994, *Principles of Marketing*, Sixth Edition, Printice Hall International Editions, New Jersey.
- Krogh et al., 2000, *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York.
- La Bonte, Thomas J., 2001, *Building A New Performance Vision*, The America Society for Training and Development, USA.
- Michael Porter., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Morton, Adam., 1997, *A Guide Through the Theory Of Knowledge*, Blackwell Publisher, Massachusetts, USA.
- Mintzberg, Henry., 1979, *The Structuring of Organization*, Printice-Hall, Inc, London.
- Newell, Sue et al., 2002, *Managing Knowledge Work*, Palgrave, New York, USA.
- Newell, Sue et al., 2002, *Managing Knowledge Work*, PALGRAVE, New York
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi Hiroataka. 1995. *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press. Inc, New York.
- Robert, Michel., 1995, *Product Innovation Strategy Pure and Simple How Winning Companies Outpace Their Competitor*, McGraw-Hill, Inc, New York.
- Rosenberg, Marc J. 2001. *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw-Hill Company, Inc. USA.
- Rubinstein, Moshe F, and Iris R. Firstenberg., 1999, *The Minding Organization, Bring the Future to the Present and Turn Creative Ideas into Business Solutions*, John Wiley & Sons, Inc, New York.

- Schermerhorn, Jr. John R., 1996, *Management and Organizational Behavior: Essentials*, John Wiley & Sons, New York, USA.
- Tuomi, Ilkka., 1999, *Corporate Knowledge Theory and Practice of Intelligent Organizations*, Metaxis Arkandiankatu Helsinki, Finland
- West, Alan., 1992, *Innovation Strategy*, Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Williamson, Oliver E., 1975, *Market and Hierarchis Analysis an Antitrust Implication*, The Free Press A Division of Macmillan, Inc.
- _____, 1985, *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co Inc, New York.
- _____, 1995, *Organization Theory from Chester Barnard to the Present, and Beyond*, Oxford University Press, Inc.

Jurnal-jurnal & Laporan Hasil Penelitian

- Andreu, Rafael et al., 1997, *Process Innovation: Changing Boxes or Revolutinizing Organizations?*, Knowledge and Process Management Volume 4 Number 2 pp.114-125 (1997), John Wiley & Sons Ltd, New York.
- Atherton, Andrew and Paula Hannon., 1999, *The Innovation Process in The Small Business: An Analysis of its Structure, Dynamics and Constituent Parts*, <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/ICSB/99ics238.htm>
- Atuahene-Gima, Kwaku., 1996, *Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Services Firms in Australia*, Journal Product Innovation Management, 13, p.35-52, Elsevier Science Inc, New York.
- Balkin, David B et al., 2001, *Workplace Innovations in Large, Unionized Canadian Organizations*, Journal of Business and Psychology, Vol. 15, No.3, p. 361-520, Spring 2001, Human Sciences Press, Inc.
- Banbury, Catherine M and Will Mitchell., 1995, *The Effect of Introduction Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival*, Strategic Management Journal, Vol.16, p.161-182 (1995), John Wiley & Sons, Ltd.
- Brown, John Seely and Paul Duguid., 2002, *Local Knowledge Innovation in the Networked Age*, Journal Management Learning, 2002, vol.33(4), p. 427-437, Sage Publications London.
- Brown, Mark P et al., 2003, *Compensation Policy and Organizational Performance: The Operational and Financial Implications of Relative Wage Levels and Pay Structure*, Rucks Departement of Management Louisiana State University.
- Cerami, Yoseph R., 2000, *Research in Organizational Design: The Capacity for Innovation in Large, Complex Organizations*, <http://www.innovation.cc/discussion.papers/organizational.design.htm>
- Coriat, Benjamin., 2000, *Organizational Innovation in European Firms: A Critical Overview of The Survey Evidence*, <http://www.sssup.it/Dynacom/files/Dry-0.pdf> .

- Daglish, Carol and Caroline Newton., 2001, The Relationship Between Firm Survival and Innovation: An Introduction to The Literature (Review), <http://www.innovation-enterprise.com/4-1p20.htm>.
- Despande, Rohit and John U. Farley., 2000, *Market-Focused Organizational Transformation in China*, Journal of Global Marketing Vol. 14, No. ½, The Haworth Press, Inc.
- Drucker, Peter F., 1998, *The Discipline of Innovation*, dalam Harvard Business Review, November-Desember.
- Filippini, Luigi., 2002, *Cost Reduction, Licensing and Incentive to Innovate: A Note*, Economics of Innovation and New Technology, Volume 11, Number 1 (2002), Routledge Taylor & Francis Group.
- Fombrun, Charles J., 1986, *Structural Dynamics within and between Organizations*, Administrative Science Quarterly, 31 (1986): 403-421, Cornell University.
- Greenley, Gordon E., 1995, *Forms of Market Orientation in UK Companies*, Journal of Management Studies 32:1 January 1995, Basil Blackwell Ltd.
- Hall, Richard and Pierpaolo Andriani., 2002, *Managing Knowledge for Innovation*, Long Range Planning 35 (2002), p.29-48, Elsevier Science Ltd.
- Hurley, Robert F and G. Thomas M.Huil., 1998, *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, Journal of Marketing, July 1998, Vol.62, p.42-54.
- Isely, Paul N and Gerald P.W. Simons., 2002, *Global Influences on U.S. Auto Innovation*, Economics of Innovation and New Technology, Volume 11, Number 1 (2002), Routledge Taylor & Francis Group.
- Johnson, William C., 2003, *Market Orientation in the Asian Mobile Telecom Industry: Do Buyer and Seller Perceptions Concur?*, <http://www.hicbusiness.org/BIZ2003Proceeding/William%20C%20Johnson>, download 19 Oktober 2003.
- Keizer, Jimme A et al., 2002, *Explanation Innovative Effort of SMEs. An Exploratory Survey among SMEs in Mechanical and Electrical Engineering Sector in The Netherlands*, Technovation 22 (2002) 1-13, Elsevier Science Ltd.
- Ketchen, Jr, David J and Christopher L. Shool., 1996, *The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique*, Strategic Management Journal, Vol.17, p. 441-456 (1996), John Wiley & Sons, Ltd.
- Kristensen, Kai et al., 1998, *Customer Satisfaction and Business Excellence, in Performance Measurement-Theory and Practice* by Andy D Neely and Daniel B Waggoner (eds), Papers from the First International Conference on Performance Measurement Centre for Business Performance University of Cambridge 14—17 July 1998, Centre for Business Performance University of Cambridge Judge Institute of Management Studies Trumpington Street Cambridge CB2 1AG, UK, p. 420-427.

- Linghs, Ian., 2000, *Developing Domain of Internal Market Orientation and Its Consequences to Market Orientation and Performance*, <http://research.dbs.aston.ac.uk/wpaper/0019.pdf>, download 19 Oktober 2003.
- Ramaseshan, B et al., 2002, *The Effect of Market Orientation on New Product Performance: A Study Among Singaporean Firms*, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.11 No.6 2002, pp.399-409, MCB UP LIMITED, <http://www.emeraldinsight.com/pdf/award2003/jpbm.pdf>.
- Read, Anthony., 2000, *Determinants of Successful Organisational Innovation: A Review of Current Research*, *Journal of Management Practice* Volume 3, No.1 (2000), <http://www.usg.edu.au/faculty/business/department/HRMJournal/Articles>. Download 17 Mei 2003.
- Roberts, Peter W., 1999, *Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in The U.S. Pharmaceutical Industry*, *Strategic Management Journal*, 20: p.655-670, John Wiley & Sons, Ltd.
- Sampaio, Claudio Hoffman et al., 2002, *The Relationship Between Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation*, <http://www.pucrs.br/man/art/artp01.pdf>.
- Schiegelmilch, Bodo B and Sundaresan Ram., 2000, *The Impact of Organizational and Environmental Variables on Strategic Market Orientation: An Empirical Investigation*, *Journal of Global Marketing*, Vol.13(3) 2000, The Haworth Press, Inc.
- Scott, Susanne and Reginald A. Bruce., 1994, *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*, *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 3, 580-607.
- Smith, Jack., 1999, *Some Thoughts on Definitions of Innovation*, http://www.innovation.cc/discussion_papers/thoughts_innovation.htm.
- Shoham, Aviv., 1999, *Firm Orientations: The Five Orientations Revisited*, *Journal of Global Marketing*, Vol.13(1) 1999, The Haworth Press, Inc.
- Shoham, Aviv., 2000, *Firm Orientations: Do the Five Orientations Affect Export Performance*, *Journal of Global Marketing*, Vol.14(3) 2000, The Haworth Press, Inc.
- Shoham, Aviv and Gregory M. Rose., 2001, *Market Orientation: A Replication, Cross-National Comparison, and Extension*, *Journal of Global Marketing*, Vol.14(4) 2001, The Haworth Press, Inc.
- Sampaio, Claudio Hoffmann and Marcelo Gatterman Perin, *The Relationship Between Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation*, <http://www.pucrs.br/man/art/artp01.pdf>.
- Tang, H.K and K.T. Yeo., 1998, *Toward An Integrative Measure of Organisational Innovativeness, in Performance Measurement-Theory and Practice* by Andy D Neely and Daniel B Waggoner (eds), Papers from the First International Conference on Performance Measurement Centre for Business Performance University of

Cambridge 14—17 July 1998, Centre for Business Performance University of Cambridge Judge Institute of Management Studies Trumpington Street Cambridge CB2 1AG, UK, p. 751-758.

Verhees, Frans J.H.M and W.Erno Kuiper., 1999, *The Influence of Market Orientation and Innovation on Performance: Market Driven or Technology Push?*, Wageningen Agricultural University, <http://www.hh.se/set/cpdr/publikationer>.

Verhees, Frans., 1999, *Market Orientation, Product Innovation and Market Performance: the Case of Small Independent Companies*, <http://www.sls.wauni/menc/homepages/Verhees/attached>