

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. *Marketing Capability*

1. *Definisi Marketing Capability*

Organisasi atau perusahaan terdiri dari sekumpulan sumber daya (resources) untuk membangun kapabilitas (*capabilities*) sebagai penggerak untuk mencapai kinerja bisnis yang diinginkan. Kapabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kapabilitas bisa dalam berbagai bentuk diantaranya adalah kapabilitas pemasaran.

Day (1994) dalam Dharmayanti dan Wijaya (2016:3) mengatakan bahwa *Marketing Capability* merupakan suatu proses yang dirancang untuk merancang pengetahuan integratif yang kolektif, keterampilan, dan sumber daya dari perusahaan ke pasar terkait kebutuhan bisnis, yang memungkinkan bisnis untuk menambah nilai barang dan jasa, serta memenuhi tuntutan kompetitif.

Dengan adanya *marketing capability* perusahaan bisa merasakan dan merespon perubahan yang terjadi di pasar seperti kemajuan atau perkembangan pesaing, perkembangan teknologi, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kemampuan dan sumber daya untuk menghasilkan nilai-nilai serta memfasilitasi perusahaan untuk mengetahui kebutuhan customer

Ahmeda et.al, (2014) dalam Syarifudin (2019:9) mendefinisikan kapabilitas pemasaran sebagai kemampuan untuk menggunakan input dan sumber daya, seperti sumber daya keuangan dan basis pelanggan yang ada secara efisien sehingga mampu menghasilkan penjualan yang diinginkan.

Kemampuan pemasaran menghasilkan penjualan dengan meningkatkan pemahaman perusahaan tentang pasar dan pelanggan, atau dengan meningkatkan keinginan pelanggan untuk membayar produk perusahaan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kapabilitas pemasaran (*Marketing Capabilities*) adalah seperangkat sumber daya dan ketrampilan dalam bidang pemasaran yang merupakan hasil dari proses akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang bertujuan mencapai kinerja perusahaan yang diinginkan.

2. Bentuk dan Manfaat *Marketing Capability*

Kapabilitas pemasaran terjadi melalui integrasi pengetahuan perusahaan akan pasar dan ketrampilan karyawan. Integrasi pengetahuan perusahaan ini akan membentuk berbagai macam kemampuan/kapabilitas. Menurut Dharmayanti dan Wijaya (2016:5)

Dalam bidang pemasaran, kapabilitas dapat terbagi dalam bentuk:

1. Kapabilitas Produk (jasa)
Berkaitan dengan kemampuan menawarkan manfaat dan nilai yang terkandung di dalam produk/jasa.
2. Kapabilitas Harga
Berkaitan dengan kemampuan pelaku usaha untuk menjalankan strategi penentuan harga
3. Kapabilitas Promosi
Berkaitan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi konsumen, mencapai tujuan promosi, mengembangkan pesan yang ingin disampaikan dan memilih bauran komunikasi kepada konsumen.
4. Kapabilitas Tempat
Berkaitan dengan kemampuan memilih tempat untuk memberikan jasa dan menjual produk kepada konsumen.

5. **Kapabilitas Orang**
Berkaitan dengan kemampuan sebagai penyedia jasa yang mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan.
6. **Kapabilitas Proses**
Berkaitan dengan kegiatan pemasaran yang terkait dengan kualitas produk/jasa yang diberikan, terutama dalam hal sistem penyampaian produk/jasa.
7. **Kapabilitas Bukti Fisik**
Berkaitan dengan kemampuan untuk melaksanakan aktivitas pelayanan pratransaksi, saat transaksi dan pasca transaksi.

Mempunyai kapabilitas pemasaran yang tinggi dapat memberi manfaat yang sangat besar bagi perusahaan, manfaat tersebut secara detail di jelaskan oleh Abdul Manap (2016: 27) sebagai berikut:

1. Kemampuan pemasaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja pemasaran secara kerseluruhan baik dari segi financial, kuantitas dan kualitas
2. Kemampuan pemasaran yang tinggi akan membuat anggota organsasi dan organisasi itu sendiri mampu beradaptasi dengan mudah terhadap perubahan yang terjadi dalam bisnis secara umum maupun perubahan pada selera dan permintana konsumen, mengantisipasi kompetitor dan perubahan pasar
3. Kemampuan pemasaran yang tinggi mendorong perilaku inovatif sehingga pengembangan produk baru akan lebih mudah dan lebih cepat.

3. Faktor – faktor Pembentuk *Marketing Capability*

Marketing capabilities atau kapabilitas pemasaran menurut Chahal & Kaur (2014: 24) dapat di bangun dari empat pendekatan yaitu:

1. **Pedekatan Perspektif Operasional**
Kapabilitas pemasaran dapat dibentuk dan di tingkatkan melalui peningkatan fungsi operasional di dalam perusahaan. Sehingga setiap fungsi di tingkatkan kapabilitasnya dan secara langsung kapabiliats pemasaran juga akan meningkat. Fungsi – fungsi tersebut seperti, fungsi keuangan, *merchandising*, *buying*, *selling*, *communicating* dan sebagainya.

2. Pendekatan Bauran Pemasaran

Dalam pendekatan ini terdapat delapan kapabilitas yaitu; kapabilitas harga, kapabilitas produk, kapabilitas distribusi, kapabilitas promosi, kapabilitas penjualan, kapabilitas sistem informasi pemasaran, kapabilitas perencanaan pemasaran dan kapabilitas implementasi pemasaran.

3. Pendekatan Modal Intelektual

Kapabilitas pemasaran terbentuk dari modal intelektual para anggota organisasi. Modal intelektual merupakan kemampuan menyerap pengetahuan, mengasimilasikan dan mengimplemetasikan pengetahuan dalam sebuah bentuk nyata.

4. Pendekatan Perspektif Persaingan

Kapabilitas pemasaran dibentuk dari adanya ancaman dan tantangan persaingan. Sehingga sebagai respon bertahan, perusahaan harus meningkatkan kapabilitas pemasarannya.

4. Dimensi *Marketing Capability*

Untuk mengukur kapabilitas pemasaran. Diperlukan berbagai macam dimensi agar bagian – bagian yang ingin diukur menjadi jelas Dimensi ini lah yang membangun kapabilitas marketing menjadi utuh. Dimensi *Marketing Capability* menurut Sarutaya Sukdej (2015:9) adalah:

1. *Marketing Sensing Capability*,

Adalah kemampuan untuk belajar mengenai konsumen, kompetitor, dan saluran distribusinya. Sehingga mereka memiliki kemampuan lebih di banding kompetitor mereka dalam hal “merasakan” *event* dan *trend*, baik yang sedang terjadi saat ini, maupun yang akan datang. Mereka dapat meng-meng-antisipasi respon dari tindakan-tindakan perusahaan yang di rancang untuk mempertahankan konsumen,

meningkatkan kualitas saluran distribusi, ataupun mengalahkan kompetitor.

2. *Marketing Learning Capability,*

Proses belajar (*learning process*) tak dapat dipisahkan dari manajemen hubungan bisnis karena perusahaan dapat belajar tentang konsumen, pasar bahkan pesaingnya melalui interaksi yang kontinyu dalam hubungan bisnis. Nykanen et.al., (2009).

Dalam sulhaini (2018:4) mengindikasikan *Learning Orientation* diperlukan dalam membangun hubungan bisnis.

Perusahaan yang memiliki *learning orientation* yang tinggi memiliki kemampuan membangun kemitraan eksternal yang lebih kuat termasuk dengan pelanggan dan supplier. Perusahaan yang berorientasi pada learning dapat menstimulasi upaya untuk melakukan riset dan pengembangan produk serta layanan lain dalam upaya peningkatan kompetensi untuk meraih keunggulan bersaing.

3. *Marketing Targeting and Positioning,*

Targeting merupakan tindakan menilai ketertarikan dan minat dari beragam segmen pasar, kemudian menentukan segmen pasar mana yang akan dijadikan sebagai target pasar. [Target pasar](#) dipahami sebagai kelompok yang dipilih oleh suatu bisnis untuk dijadikan sebagai calon pelanggan dengan melakukan penargetan dan segmentasi.

Menurut Purba dan Limakrisnha (2017:48-49) terdapat empat strategi yang bisa Anda pilih dalam melakukan *targeting*, yaitu:

- a. *Undifferentiated targeting strategy*
Strategi ini ditujukan untuk pasar besar dengan kebutuhan yang serupa. Maka dari itu, di dalamnya hanya akan ada satu jenis pemasaran yang diterapkan untuk melayani semua jenis pasar. Perusahaan hanya mendapat peluang untuk mengoptimalkan produksi, distribusi dan periklanan massa untuk mendapatkan citra terbaik dari konsumen secara mayoritas.
- b. *Differentiated targeting strategy*
Strategi ini menuntut perusahaan memproduksi berbagai produk dengan masing-masing ciri yang berbeda. Setiap konsumen tentu saja menginginkan variasi produk yang beragam, sehingga perusahaan harus berupaya menawarkan beberapa jenis produk sesuai permintaan pasar.
- c. *Concentrated targeting strategy*,
Perusahaan hanya berfokus menawarkan jenis produk tertentu dalam satu segmen yang dinilai paling berpeluang besar.
- d. *Custom targeting strategy*
Ditujukan pada pendekatan konsumen yang bersifat individual biasanya pada produk produk yang bersifat *limited edition* dan harganya sangat mahal.

Positioning atau pembidikan pasar akan menentukan pesaing, Perusahaan harus mampu meneliti posisi pesaing dan memutuskan posisinya yang terbaik. Penentuan posisi atau *positioning* adalah tindakan untuk merancang citra perusahaan serta nilai yang ditawarkan sehingga pelanggan dalam suatu segmen memahami dan menghargai kedudukan perusahaan di dalam kaitannya dengan pesaing.

Terdapat tiga langkah dalam menentukan *positioning*, yaitu:

- a. Mengenalinya keunggulan bersaing yang mungkin bisa dimanfaatkan

- b. Memilih keunggulan yang paling tepat dan secara efektif mengisyaratkan kepada pasar posisi yang dipilih perusahaan
- c. Merencanakan strategi pemasaran bersaing melalui penentuan posisi menurut nilai, menurut manfaat, menurut pesaing, menurut pemakai, menurut penggunaan dan menurut atribut. Suyanto (2017:81)

5. Indikator *Marketing Capability*

Indikator diperlukan untuk dapat mengukur variabel dengan tepat.

Indikator *marketing capability* dalam penelitian ini mengambil dari Sarutaya Sukdej (2015:9), yang terdiri:

1. Marketing Sensing Capability

Adalah kemampuan merasakan event dan trend yang terjadi di pasar dan kemampuan mengenal konsumen, pesaing dan saluran distribusinya. *Marketing sensing capability* diukur dengan:

- a. mendengar keinginan pelanggan
- b. melihat trend pada pasar
- c. melihat perubahan persaingan

2. Marketing Learning Capability

Merupakan kemampuan dalam menyerap semua pengetahuan yang ada sehingga mampu membangun hubungan eksternal

yang mendukung proses pemasaran dan proses bisnis secara umum. *Marketing Learning Capability* diukur dengan:

- a. Kegiatan penelitian dan pengembangan yang di adakan oleh perusahaan secara berkesinambungan
- b. Kegiatan *customer dan supplier relationship* dilakukan secara berkesinambungan.
- c. Perusahaan secara periodik memperkenalkan produk – produk baru kepada pelanggan

3. *Marketing Targeting and Positioning Capability*

Targeting dan positioning merupakan dua hal yang berbeda. Kemampuan targeting adalah kemampuan menentukan segmen pasar yang akan di bidik. Kemampuan targeting diukur dengan:

- a. Kemampuan menentukan siapa target pasar yang di tuju
- b. Kemampuan menyesuaikan produk dengan target pasar

Sedangkan *positioning capabilities* berkaitan dengan kemampuan merancang citra perusahaan serta nilai yang ditawarkan sehingga pelanggan dalam suatu segmen memahami perbedaan produk kita dengan produk pesaing.

Positioning Capabilities diukur dengan:

- a. Kemampuan menentukan posisi di dalam pasar, menurut atribut, manfaat, penggunaan, pemakai, pesaing, kualitas dan atau kategori produk
- b. Kemampuan menentukan peranannya di dalam pasar, sebagai pemimpin pasar, penantang pasar, pengikut pasar atau penceruk pasar.

B. Entrepreneurial Orientation

1. Definisi *Entrepreneurial Orientation*

Entrepreneurial Orientation membantu perusahaan melihat adanya perkembangan pasar yang terus maju pesat, serta meningkatkan kepekaan perusahaan terhadap kebutuhan pasar/masyarakat. Kemudian *entrepreneurial orientation* membantu perusahaan untuk melakukan inovasi-inovasi produk, serta mampu dan berani mengambil keputusan.

Secara terpisah, *entrepreneurial* oleh Agustina (2019:3) di definisikan sebagai perilaku – perilaku yang dinamis, berani mengambil risiko, kreatif dan berorientasi pada pertumbuhan.

Inpres No. 4 tahun 1995 mengenai Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan menyatakan bahwa Kewirausahaan (*entrepreneurial*) merupakan semangat, sikap perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Orientasi sendiri dalam kamus besar bahasan Indonesia (KKBI) di definisikan sebagai peninjauan untuk menentukan sikap, arah, tempat yang benar dan atau mendasar pikiran dan perbuatan.

Sehingga, *entrepreneurial orientation* atau orientasi kewirausahaan di definisikan sebagai tinjauan yang didasari oleh semangat dan perilaku yang dinamis, berani mengambil risiko dan kreatif dalam menangani usaha.

2. Sumber Dan Bentuk *Enterpreneurial Orientation*

Orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) yang tumbuh dalam diri individu bersumber dari berbagai hal. Suryana (2013) dalam Agustina (2019:18), mengungkapkan bahwa sumber berkembangnya orientasi kewirausahaan pelaku usaha adalah:

1. Need for achievement

Orientasi kewirausahaan akan tumbuh apabila ada kebutuhan untuk berprestasi yang akan nampak pada tindakan atau melakukan sesuatu yang lebih baik dan lebih efisien. Dengan ciri-ciri; a) ingin mengatasi sendiri kesulitan dan persoalan yang timbul, b) memiliki tanggung jawab personal yang tinggi, c) berani mengambil risiko, d) menyukai tantangan dan melihat tantangan secara seimbang

2. Need for Power

Orientasi kewirausahaan akan tumbuh dari keinginan untuk mempengaruhi, mengendalikan dan menguasai orang lain. Dengan ciri – ciri keberanian untuk bersaing dan berorientasi pada status.

3. Need for affiliation

Orientasi kewirausahaan akan tumbuh dari keinginan untuk dapat di terima dan di sukai oleh orang lain

Mereka yang mempunyai orientasi kewirausahaan yang tinggi dapat dibedakan dari mereka yang tidak mempunyai orientasi kewirausahaan karena memiliki karakteristik yang berbeda. Agustina (2019: 17- 18) menyebutkan bahwa mereka yang berorientasi kewirausahaan memiliki karakteristik:

1. *Desire for responsibility* (memiliki dan tidak keberatan dengan tanggung jawab)
2. *Preference for moderate risk* (memilih risiko yang moderate)
3. *Confidence in their ability to success* (percaya akan kemampuannya untuk sukses)
4. *Desire for immediate feedback* (membutuhkan umpan balik dengan segera)
5. *High level of energy* (memiliki energy yang tinggi)
6. Memiliki orientasi ke masa depan
7. *Skill at organizing* (memiliki ketrampilan mengorganisir)
8. *Value of achievement over money* (menghargai prestasi dibanding uang)

Selain itu, bentuk orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) dapat berwujud atau berbentuk:

- “1. Percaya diri, Keyakinan, ketidaktergantungan, optimis
2. Berorientasi pada tugas dan hasil, Kebutuhan untuk berprestasi, berorientasi laba, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras, mempunyai dorongan kuat, energetik dan inisiatif

3. Pengambilan resiko, Kemampuan untuk mengambil resiko yang wajar dan suka tantangan
4. Kepemimpinan, Perilaku sebagai pemimpin, bergaul dengan orang lain, menanggapi saran-saran dan kritik
5. Keorisinilan, Inovatif dan kreatif serta fleksibel
6. Berorientasi ke masa depan.

Dalam konteks bisnis, seorang entrepreneur membuka usaha baru (new ventures) yang menyebabkan munculnya produk baru arau ide tentang penyelenggaraan jasa-jasa”.

(Schermerhorn Jr, 1999)

3. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Entrepreneurial Orientation

Orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) dapat di tumbuhkan, dapat berkembang dan dapat pula mengecil. Beberapa hal yang menurut Prianto (2017: 24) mampu mempengaruhi tumbuh kembangnya orientasi kewirausahaan adalah:

1. Pendidikan kewirausahaan mampu mendorong seseorang untuk memulai kegiatan usaha. Pendidikan kewirausahaan, baik yang di adakan lewat jalur formal (perguruan tinggi) maupun non formal (pelatihan dan kursus) mampu membuat individu lebih percaya untuk mampu menciptakan pekerjaan sendiri;
2. Terbukanya akses informasi diduga menjadi pendorong kian terbukanya kesempatan untuk berwirausaha
3. Dukungan lingkungan keluarga dan masyarakat terhadap kegiatan usaha memberikan dampak yang meyakinkan pada tumbuhnya orientasi kewirausahaan dari para pengusaha.

4. Dimensi Enterpreneurial Orientation

Dimensi merupakan bagian dari sebuah kesatuan yang utuh. Dimensi *enterpreneurial orientation* berarti, bagian – bagian yang jika di satukan akan membentuk orientasi kewirausahaan secara utuh.

Lumpkin dan Dess (1996) dalam Dharmayanti dan Wijaya (2016: 4) menetapkan lima dimensi orientasi kewirausahaan. yaitu:

1. Inovasi
Inovasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk menerapkan gagasan-gagasan baru atau pemecahan kreatif terhadap berbagai masalah dan dalam memanfaatkan peluang. Inovasi dapat bersumber dari berbagai hal yaitu: a) kejadian yang tak terduga b) adanya ketidakselarasan c) kebutuhan akan suatu proses d) perubahan struktur industri atau pasar
2. Pengambilan risiko
Seorang yang punya orientasi kewirausahaan bersedia mengambil risiko yang telah di perhitungkan dengan matang. Mereka menyukai tantangan dan menganggap tantangan sebagai suatu bentuk proses pembuktian diri.
3. Pro-aktif
Mereka yang berorientasi kewirausahaan secara pro-aktif mencari pengetahuan mengenai pasar, konsumen dan pesaing. Mereka aktif dalam membangun jaringan dan menemukan peluang peluang bisnis
4. Otonomi
Pelaku usaha yang memiliki orientasi kewirausahaan memiliki kebutuhan otonomi lebih besar. Mereka mampu membuat keputusan, berpikir dan bertindak secara mandiri. Mereka terbiasa melakukan observasi terhadap kondisi bisnis yang mereka hadapi sehingga akan membuat mereka percaya diri dalam melakukan pengambilan keputusan.
5. Agresivitas kompetitif.
Mereka yang berorientasi kewirausahaan tidak akan takut terhadap persaingan pasar, mereka akan secara agresif terjun ke dalam praktek bisnis dan telah membekali diri mereka dengan pengetahuan.

Kelima dimensi di atas, mempunyai peran dalam membangun orientasi kewirausahaan (*enterpreneurial orientation*). Sinergi diantara kelima dimensi di atas akan menumbuhkan seorang wirausaha yang mempunyai orientasi kewirausahaan yang sangat tinggi, dan tanggap terhadap perubahan pasar, berinovasi dan proaktif serta tangguh.

5. Indikator *Entrepreneurial Orientation*

Indikator merupakan alat bantu untuk mengukur variabel. Tanpa indikator maka variabel tidak dapat di ukur dengan tepat. Dalam penelitian ini, indikator *entrepreneurial orientation* mengambil dari dimensi menurut Lumpkin dan Dess (1996) dalam Dharmayanti dan Wijaya (2016: 4), yaitu:

1. Inovasi

Diukur dengan ada atau tidak produk baru diperkenalkan secara periodik, dan apakah pelaku usaha sudah memenuhi keinginan pelanggan

2. Pengambilan Risiko

Diukur dengan kemauan mengambil risiko dan kemampuan mengukur risiko

3. Proaktif

Diukur dengan kemampuan perluasan produk ke daerah lain serta kemampuan merespon perubahan pasar

4. Otonomi

Diukur dengan kemandirian dalam pengambilan keputusan dan terbiasa melakukan observasi pasar sebelum mengambil keputusan

5. Aggresivitas competitive

Diukur dengan keberanian dalam menghadapi masalah dan memiliki strategi dalam menghadapi persaingan.

C. Organizational Learning

1. Definisi *Organizational Learning*

Lingkungan bisnis yang berkembang terus menerus, menuntut setiap organisasi untuk mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik. Maka dari itu organisasi perlu menerapkan learning organization, karena dapat meningkatkan kebutuhan untuk belajar dan melakukan pembelajaran dalam organisasi, atau dapat dikatakan untuk mengembangkan organisasi

Organization learning merupakan organisasi yang bergerak dengan sistem terbuka dan memiliki sistem kognitif dan memori. Meskipun anggota organisasi seringkali masuk dan keluar, organisasi yang konstan dengan norma-norma, nilai-nilai, dan kebijakan yang sudah ada tanpa harus membangun kembali.

Sange (1990:3) seperti dikutip dalam Widodo (2013:44) menjelaskan bahwa organizational learning sebagai suatu proses yang dilakukan secara terus menerus dan dinamis dari penciptaan hal-hal yang mereka inginkan, dimana pola berfikir baru dan ekspansif ditumbuhkan untuk

mendapatkan dan mengasimilasi pengetahuan untuk mengembangkan sumber daya/kemampuan yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik.

Dari perspektif manajemen, *organizational learning* adalah “perubahan pengetahuan masyarakat, kognisi dan perilaku yang terkait erat dengan perubahan organisasi lainnya” (Argote, 2011:14)

Dari kedua pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational learning* adalah suatu konsep dimana organisasi terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki ‘kecepatan berpikir dan bertindak’ dalam merespon beragam perubahan yang muncul.

2. Bentuk dan Proses Organizational Learning

Menurut Ortenblad (2001) seperti yang dikutip oleh Widodo (2014:12) menyebutkan bahwa *organizational learning* memiliki lima bentuk aktivitas utama, yaitu:

1. Problem solving yang sistematis (systematic problem solving)
Pemecahan masalah yang sistematis adalah aktivitas awal yang menekankan pada filosofi dan metode yang digunakan bagi peningkatan kualitas, yang dilakukan melalui program pelatihan tehnik pemecahan masalah berupa latihan dan contoh kasus sehingga anggota organisasi lebih berdisiplin dalam pemikiran dan lebih memperhatikan detail sebuah pekerjaan. Akurasi dan kecermatan merupakan sesuatu yang esensial dalam belajar.
2. Percobaan (*experimentation*)
Percobaan (eksperimentasi), merupakan aktivitas yang berusaha secara sistematis mencari dan mencoba pengetahuan baru dengan menggunakan metode scientific, yang memudahkan proses pemecahan masalah. Bentuk eksperimentasi terdiri atas dua bentuk;

- a. Bentuk *on going program*, dilakukan dalam rangkaian eksperimentasi kecil untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dalam bekerja, misalnya percobaan terhadap insentif dan partisipasi kerja atau pengembangan teknologi sederhana untuk meningkatkan mutu kerja praktis.
 - b. Bentuk *Demonstration Projects*, biasanya lebih luas dan kompleks dibanding eksperimentasi *on going*. Proyek ini dijalankan dalam kepentingan holistik, sistem yang lebih luas, dan biasanya dalam rangka peningkatan kapabilitas organisasi yang diperbarui. Karakteristik dari *demonstration project* adalah: *learning by doing*, merupakan sebuah proyek awal sebuah organisasi sehingga dari pengalaman tersebut diharapkan dapat diadopsi kedalam skala yang lebih luas, pencarian kebijakan bagi proyek selanjutnya, dan mencari feedback bagi anggota organisasi.
3. Belajar dari pengalaman masa lalu

Belajar dari pengalaman masa lalu, dilakukan karena perusahaan harus mereview kesuksesan dan kegagalan, menilainya secara sistematis serta merekamnya sebagai pelajaran dalam bentuk yang dapat ditemukan dan diakses oleh anggota organisasi. Belajar dari yang lain, dilakukan karena tidak semua proses pembelajaran dilakukan dalam refleksi dan analisis intern (*self analysis*). Kadang kala dirasa perlu juga untuk memperhatikan lingkungan sekitar dalam bentuk *benchmarking* terhadap organisasi lain, analisis kebutuhan customer, dan faktor eksternal lainnya, yang dianggap berpengaruh dan memberi perspektif baru. Organisasi pembelajar adalah usaha menghadirkan seni membuka diri dan perhatian dalam mendengarkan
4. Belajar dari yang lain (*learning from others*)

Belajar dari yang lain dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada anggota organisasi secara menyeluruh sebagai sebuah *family group*.
5. Transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*)

Transfer pengetahuan dimaksudkan agar organisasi lebih tanggap dan efisien. Ide untuk memaksimalkan kapabilitas organisasi dilakukan dengan mentransfer pengetahuan secara luas, bukan hanya oleh kalangan tertentu. Metode untuk memperoleh pengetahuan antara lain melalui artikel-artikel, oral, laporan visual, situs internet, tour, program pertukaran, program pendidikan dan latihan, program standarisasi, dan lainnya.

Membangun sebuah organisasi pembelajar membutuhkan proses yang tidak sebentar. Proses tersebut juga tidak hanya melibatkan pimpinan tetapi juga seluruh anggota organisasi. Menurut Widodo (2013:44-46)

Proses pembentukan *organizational learning* melalui adalah:

1. Berpikir sistematis (*system thinking*)

Cara berpikir untuk menguraikan dan memahami kekuatan-kekuatan dan hubungan antar pribadi yang membentuk perilaku sistem,

2. Penguasaan pribadi

Disiplin belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi individu sehingga individu dapat menciptakan sesuatu yang paling diinginkan dan menciptakan lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya mengembangkan diri mereka

3. Model mental

Proses belajar terus menerus dan disiplin belajar akan memperbaiki gambaran internal kita mengenai dunia dan akan membentuk tindakan dan keputusan serta cara berpikir

4. Membangun visi bersama

Merupakan disiplin untuk membangun komitmen mengenai gambaran tentang masa depan organisasi, prinsip serta cara yang kita harapkan sebagai sarana membentuk masa depan bersama

5. Pembelajaran Tim

Disiplin untuk mengubah ketrampilan dan meningkatkan kompetensi kelompok.

3. Dimensi Organizational Learning

Organizational Learning dibangun dari berbagai dimensi yang saling memperkuat. Kehilangan satu dimensi akan membuat fungsi organizational learning akan berkurang.

Menurut Calantone, et al (2002) dalam Widodo (2014:36) terdapat empat dimensi dalam organizational learning, yaitu:

1. *The commitment to learn*

Komitmen untuk belajar, atau sejauh mana nilai organisasi dapat mendorong pembelajaran, kemungkinan akan menumbuhkan iklim belajar. Organisasi yang berkomitmen menganggap belajar sebagai investasi yang sangat penting untuk kelangsungan hidup. Semakin suatu organisasi menghargai pembelajaran, semakin besar kemungkinan bahwa pembelajaran akan terjadi.

Komitmen untuk belajar dikaitkan dengan orientasi strategis jangka panjang. Belajar merupakan Investasi jangka pendek akan menghasilkan keuntungan jangka panjang. Sebagai contoh, manajer dalam organisasi yang berkomitmen mengharapkan karyawan untuk menggunakan waktu perusahaan untuk mengejar pengetahuan di luar lingkup langsung pekerjaan mereka. Jika suatu organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, karyawan tidak akan termotivasi untuk mengejar kegiatan belajar.

2. *Shared Vision*

Menurut Senge (2006) dalam Faqarina (2018:41) organisasi terdiri atas berbagai macam individu-individu yang berbeda latar belakang, kesukaan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi jika tidak memiliki visi yang sama. Karena untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik, organisasi harus memiliki visi yang jelas. Dengan komunikasi visi yang baik akan lebih memudahkan mencapai tujuan organisasi.

3. *Open-mindedness*

Open-mindedness adalah kesediaan untuk mengevaluasi secara kritis rutinitas operasional organisasi dan untuk menerima ide-ide baru. Perusahaan harus mengatasi teknologi yang berubah

dengan cepat dan pasar yang bergejolak. Tingkat keusangan pengetahuan tinggi di sebagian besar sektor. Meski begitu, pelajaran yang didapat di masa lalu mungkin masih bersifat instruktif/dalam tahap gagasan. Jika organisasi memiliki keterbukaan untuk mempertanyakannya. Mungkin sama pentingnya untuk melupakan cara lama seperti memperbarui basis pengetahuan.

4. *Intra-organizational knowledge sharing*

Pembagian pengetahuan intraorganisasi mengacu pada keyakinan kolektif atau rutinitas perilaku yang terkait dengan penyebaran pembelajaran di antara unit-unit yang berbeda dalam suatu organisasi. Pengetahuan ini terus hidup dan informasi yang dikumpulkan dari berbagai sumber berfungsi sebagai referensi untuk tindakan di masa depan. Misalnya, pengalaman departemen pemasaran dengan pelanggan mungkin bermanfaat bagi unit Resources dan Development (R&D) dalam mengembangkan produk atau layanan agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan

Keempat dimensi di atas menegaskan bahwa *organization learning* sangat penting bagi suatu organisasi sebagai proses pembelajaran yang dapat meningkatkan *competitive advantage* dalam lingkungan bisnis yang semakin competitive.

4. Indikator Organizational Learning

Indikator didalam penelitian ini mengikuti keempat dimensi menurut Calantone, et al (2002) dalam Widodo (2014:36), Yaitu:

1. *The commitment to learn*

Duukur dengan sejauh mana nilai organisasi dapat mendorong pembelajaran melalui strategi dan tindakan yang mampu menumbuhkan iklim pembelajaran dan mendorong seseorang untuk terus belajar.

2. *Shared Vision*

Diukur dengan kejelasan visi organisasi yang mampu menampung dan menyatukan visi dari semua anggota organisasi. Visi organisasi adalah visi yang mendorong semangat pembelajaran di dalam organisasi

3. *Open-mindedness*

Diukur dengan kesediaan untuk mengevaluasi secara kritis rutinitas operasional organisasi dan untuk menerima ide-ide baru

4. *Intra-organizational knowledge sharing*

Diukur dengan adanya budaya berbagi pengalaman dan pengetahuan antar divisi atau departemen atau unit kerja di dalam organisasi.

D. Kerangka Pikir

Kemampuan pemasaran sangat penting bagi pelaku usaha untuk dapat bertahan dalam situasi bisnis yang kompetitif. Seorang pemilik usaha tidak mungkin hanya melakukan produksi, mereka juga harus memikirkan bagaimana memasarkan produk. Produk yang bagus belum tentu terjual jika tidak di pasarkan dengan baik.

Kemampuan pemasaran yang dibutuhkan selalu berkembang sesuai dengan perubahan dunia bisnis. 10 tahun yang lalu, pemasaran secara offline mungkin masih menjadi pilihan utama, namun saat ini pemasaran

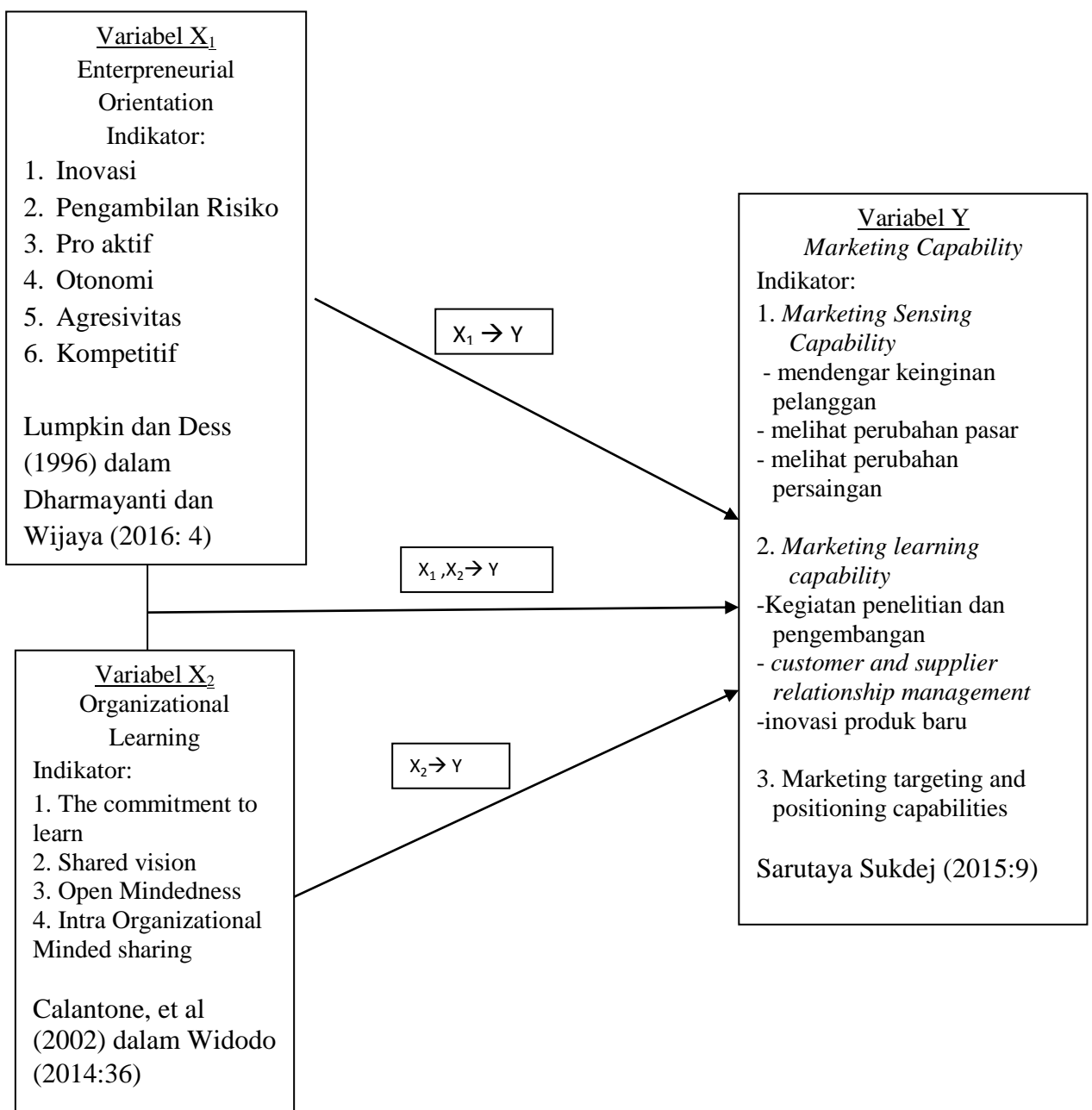
secara digital menjadi salah satu kemampuan yang harus dimiliki. Oleh karena itu, pelaku usaha yang mampu melakukan adaptasi dengan perubahan – perubahan ini dikatakan sebagai pelaku usaha yang mempunyai orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*). Orientasi kewirausahaan mempunyai indikator perilaku inovatif, kreatif, proaktif, berani mengambil resiko dan adaptif terhadap perubahan. Seorang wirausaha yang mempunyai sikap inovatif, kreatif dan proaktif tentu akan berusaha membuat strategi pemasaran yang sesuai dengan tuntutan konsumen saat ini, yaitu melalui digital, membuat konten yang kreatif atau menarik dan dapat membaca perubahan pasar. Wirausaha yang punya orientasi kewirausahaan juga tidak akan takut dengan persaingan dan menganggap persaingan sebagai sebuah tantangan yang harus ditaklukan.

Agar orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kapabilitas pemasaran (*marketing capability*) diperlukan proses belajar. Proses belajar atau *organizational learning* akan mendorong pelaku usaha untuk terus mencari pengetahuan baru yang relevan dengan kondisi bisnis yang ia hadapi, sehingga mampu membuat keputusan dan strategi bisnis yang baik. Proses belajar dan menyerap pengetahuan akan diikuti dengan asimilasi dan implementasi. Muara dari proses ini adalah meningkatkan kemampuan pemasaran pada akhirnya meningkatkan kinerja usaha. Proses belajar mempunyai indikator komitmen untuk belajar, pikiran dan wawasan yang terbuka serta mampu membagi pengetahuan tersebut

kepada bawahan atau mitra perusahaan. Sehingga pengetahuan baru ini akan menjadi sebuah kekuatan dalam meningkatkan strategi marketing yang harus di lakukan.

Hubungan antar variabel dapat di lihat pada kerangka pikir di bawah ini:

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian



E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiono, 2019:125), hipotesis yang di buat berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. *Entrepreneurial orientation* berpengaruh terhadap *marketing capability* pada UMKM di Industri Keripik Pisang Kabupaten Pringsewu.
2. *Organizational learning* berpengaruh terhadap *marketing capability* pada UMKM di Industri Keripik Pisang Kabupaten Pringsewu
3. *Entrepreneurial orientation* dan *organizational learning* berpengaruh terhadap *marketing capability* pada UMKM di Industri Keripik Pisang Kabupaten Pringsewu