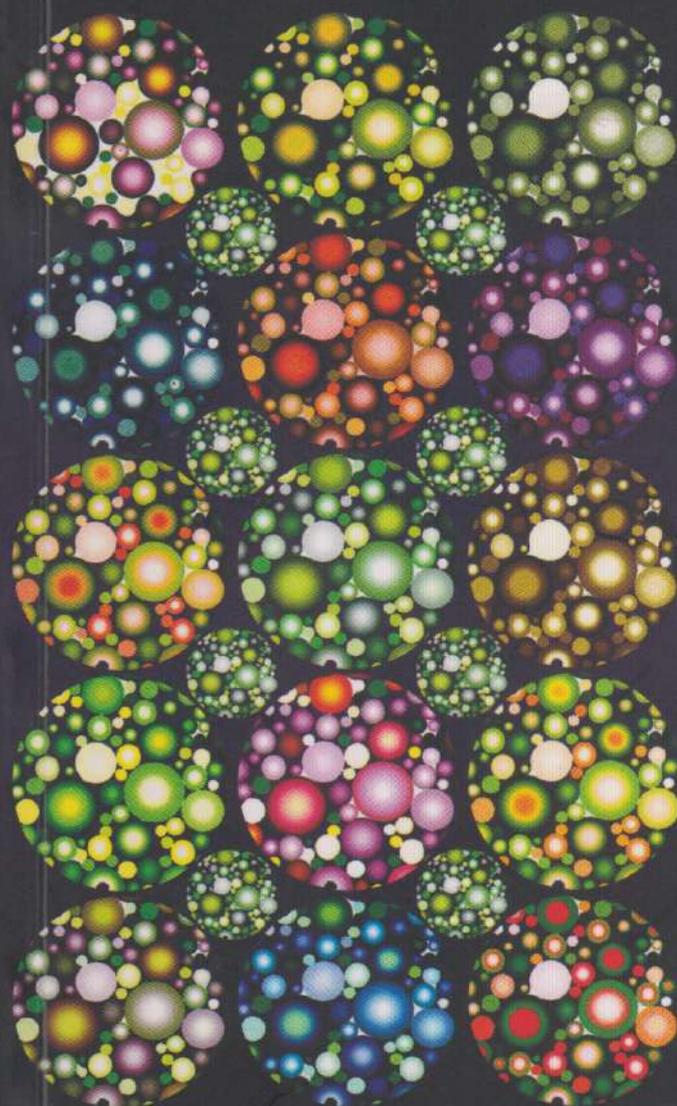


THE ARY SUTA CENTER SERIES ON STRATEGIC MANAGEMENT

April 2010, Volume 9



INTEGRATED INTELLIGENCE
BY SOLEHJOYO MUSA

Role of Intelligence in Leadership Communication
Dr. I Putu Gede Ary Suta

The Effectiveness of Research in Leadership Building
Prof. I Gusti Ngurah Agung, Ph.D.

Ekonomi Politik Skandal Bank Century
Prof. Hendrawan Supratikno, Ph.D.

Strategi Dalam Pengelolaan Risiko Sistemik dan Krisis Keuangan: Sebuah Kasus Bank Century
Prof. Dr. Adler Haymans Manurung

ASEAN - China Free Trade Area (ACFTA) dan Pengaruhnya Pada Daya Saing Indonesia
Dr. Makarim Wibisono

Kebangkitan China dan Implikasinya Terhadap Indonesia: Perspektif Ekonomi dan Politik Keamanan
Prof. Anak Agung Banyu Perwita, Ph.D.

Dinamika Etika dan Kepemimpinan
John Situmeang, Ph.D.

Transformasi Bisnis Melalui Pengembangan Kapabilitas Inovasi
Dr. Anton Wachidhin Widjaja

Kharisma: Tinjauan Psikososial, Neuro-Sains dan Spiritual
Dr. A. Bulantrisna Djelantik

Teknologi Menyongsong Masa Depan Indonesia
Mohammad Hasroel Thayib

Solar Energy as an Alternative for Indonesia: The Development of Photovoltaic Grid Connected System in Indonesia
Andhika Prastawa, Arya Rezavidi, Insan Boy

Strategi Peningkatan Kapasitas Kongnitif dan Memori: Studi Kasus Suplementasi Magnesium Untuk Meningkatkan Plastisitas Sinaps
I Nyoman Sutarsa

2ND ANNIVERSARY SPECIAL ISSUE

Edited by
Prof. I Gusti Ngurah Agung Ph.D

THE ARY SUTA CENTER

TRANSFORMASI BISNIS MELALUI PENGEMBANGAN KAPABILITAS INOVASI

Oleh:
Dr. Anton Wachidin Widjaja*

Abstrak

Untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulannya, perusahaan seringkali berupaya melakukan transformasi bisnis yang dapat memberikan nilai unggul kepada pelanggannya. Kapabilitas inovasi memainkan peranan penting proses transformasi bisnis. Pengembangan kapabilitas inovasi tidak bisa dilepaskan dari kapabilitas dinamik yang dikembangkan melalui pembelajaran organisasional. Pembelajaran terhadap pasar akan dapat meningkatkan intelegensia organisasional.

Kata kunci: Transformasi bisnits, kapabilitas inovasi, orientasi terhadap pasar, intelegensia organisasional

PENDAHULUAN

Joseph Schumpeter (1934) sebagai Bapak Inovasi menekankan pentingnya proses *creative destruction* dalam pembangunan ekonomi. Perekonomian akan senantiasa bergerak dari satu keseimbangan kepada keseimbangan lainnya melalui penciptaan yang kombinasi baru dalam produk, metode produksi, pasar, bahan baku, maupun organisasi. Penciptaan sesuatu yang baru inilah yang akan menciptakan inovasi yang sangat penting artinya dalam menggerakkan roda perekonomian (Witt, 2002). Pergerakan keseimbangan dalam perekonomian dapat

Senior fellow researcher at The Ary Suta Center and associate director at The Center for Strategic Management Studies, University of Indonesia

diakibatkan oleh perubahan dalam selera konsumen, teknologi, sisi sosiokultural dalam masyarakat, dan lain-lain.

Dalam menghadapi perubahan yang cepat dan penuh dengan dinamika, konsep transformasi bisnis menjadi semakin penting artinya bagi perusahaan untuk dapat menciptakan dan terus mempertahankan keunggulan bersaingnya. Transformasi bisnis yang dilakukan dapat memberikan sumber-sumber keunggulan baru bagi perusahaan. Transformasi bisnis dapat dilakukan melalui transformasi dalam proses bisnis maupun teknologi yang digunakan; khususnya teknologi informasi.

Transformasi bisnis yang dilakukan perusahaan dapat memberikan nilai tambah bagi konsumen melalui penciptaan produk-produk baru maupun peningkatan kualitas layanan. Beberapa perusahaan telah berhasil mengembangkan teknologi informasi (TI) dalam melakukan transformasi bisnis (SWA No. 01/XXVI/2010). PT. Bentoel Prima telah berhasil meningkatkan pangsa pasar dan produktifitasnya secara signifikan melalui pemanfaatan TI. Melalui pengembangan sistem berbasis TI, PT. Bentoel Prima telah mampu menciptakan integrasi bisnis. Sistem tersebut telah memungkinkan pemrosesan data secara lebih cepat serta meningkatkan kinerja sistem manajemen informasi yang sangat penting artinya bagi pengambilan keputusan. PT. Telkom juga telah memanfaatkan TI sebagai inovator bisnis. Melalui pengembangan TI, PT. Telkom telah berhasil mengembangkan bisnis-bisnis baru dan inovasi.

Transformasi bisnis dapat juga dilakukan dengan cara-cara lain, misalnya dengan melalui pengembangan proses bisnis (yang semakin mungkin dilakukan dengan kemajuan teknologi; khususnya teknologi informasi dan komunikasi). Majalah SWA menuliskan Chorus, perusahaan vendor *software* keuangan dan manajemen di Hasbrouck Heights, New Jersey, Amerika Serikat, yang berhasil melakukan transformasi bisnisnya dengan menjadi suatu *virtual company* (SWA No. 26/XXV/2009). Kantor-kantornya ditutup dan seluruh karyawannya cukup bekerja dari rumahnya masing-masing. Transformasi bisnis yang

dilakukan telah berhasil memangkas biaya dengan tanpa menurunkan tingkat produktivitas maupun kualitas layanan bagi para pelanggannya.

Gary Hamel (2002) menyebutkan bahwa penting artinya bagi perusahaan untuk membedakan *getting better* dan *getting different*. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan dituntut untuk tidak terpaku pada upaya untuk bisa lebih cepat, lebih baik, dan lebih murah daripada pesaingnya. Namun lebih dari itu, perusahaan harus mempunyai spirit revolusioner. Perusahaan harus mampu keluar dari paradigma produk dan industri yang selama ini ada. Perusahaan dituntut untuk mampu melakukan inovasi yang radikal. *In a nonlinear world, only nonlinear ideas will create wealth.*

Pandangan Hamel tersebut menyiratkan pentingnya transformasi bisnis bagi perusahaan demi kelangsungan hidupnya. Pengembangan secara terus menerus secara inkremental tidaklah cukup. Hamel menekankan pentingnya inovasi dalam model bisnis yang mampu memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Namun dalam hal ini, Hamel mengingatkan bahwa perusahaan harus hati-hati dalam mengembangkan pembelajaran organisasional (*organizational learning*) dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) agar tidak terjebak dalam perbaikan yang bersifat kontinyu. Hamel menekankan bahwa perolehan pengetahuan tidak bisa menjamin terjadinya perubahan yang radikal. Diperlukan suatu penglihatan (*insight*) pada peluang untuk bisa melakukan inovasi yang bersifat diskontinyu. Perusahaan harus mampu memandang ke depan dengan meninggalkan apa yang pernah dilaluinya di masa lalu. Dalam pandangan Hamel, masa lalu hanya akan mengungkung kreativitas yang sangat penting artinya bagi inovasi.

MASIH PERLUKAH PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL?

Keberhasilan proses transformasi bisnis yang dilakukan suatu perusahaan akan sangat ditentukan oleh pembelajaran organisasional yang terjadi di dalamnya. Konten pembelajaran organisasional yang terjadi perlu mendapat perhatian serius karena tidak semuanya dapat mengarah pada penciptaan pengetahuan baru. Sering terjadi bahwa pembelajaran organisasional hanya mampu mengembangkan pengetahuan yang sudah ada sehingga tidak bisa memunculkan sumber-sumber keunggulan baru.

Argyris (1977) mendefinisikan pembelajaran organisasional sebagai proses pendekteksian dan perbaikan kesalahan. Dalam artian ini, pembelajaran organisasional hanya diarahkan pada upaya perbaikan inkremental. Hal ini tidak dapat diarahkan pada proses transformasi bisnis yang menuntut adanya perubahan yang radikal. Konteks pembelajaran ini merupakan pembelajaran adaptif (*single-loop learning*) yang tidak dapat mengarah pada upaya penciptaan pengetahuan baru. Organisasi memerlukan pembelajaran generatif (*double-loop learning*) yang mengarah pada perubahan *mental model* untuk dapat menciptakan pengetahuan baru.

Transformasi bisnis memerlukan pengetahuan yang sama sekali baru. Weick (1991) yang menyebutkan bahwa pembelajaran organisasional harus diarahkan pada perolehan pengetahuan baru. Pembelajaran organisasional harus senantiasa diarahkan pada penciptaan dan rekonfigurasi pengetahuan. Pembelajaran perusahaan harus senantiasa diarahkan pada penciptaan kapabilitas inovasi yang tidak bisa dilepaskan dari upaya penciptaan dan rekonfigurasi pengetahuan. Pembelajaran organisasional seharusnya dapat terakumulasi sehingga menciptakan pengetahuan baru yang dapat digunakan sebagai dasar bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Dalam kaitan dengan proses penciptaan kapabilitas inovasi, pembelajaran organisasional harus dipandang sebagai pembangunan kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*) yang tidak bisa dilepaskan dari perolehan, penciptaan, dan rekonfigurasi pengetahuan. Proses pengembangan pengetahuan organisasional ini dapat memicu terjadinya kreativitas yang merupakan dasar dari inovasi. Dengan demikian, pengembangan kapabilitas inovasi tidak bisa dilepaskan dari pembangunan kapabilitas dinamik.

Teece et al. (1997) mengembangkan pendekatan kapabilitas dinamik dalam manajemen strategik. Konsep kapabilitas dinamik mengarah pada kemampuan suatu organisasi untuk mengeksplorasi kompetensi spesifik internal dan eksternalnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang demikian cep at. Selanjutnya Teece et al. (1997) mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai *"the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments"*. Dengan mengutip Leonard-Barton (1992), Teece et al. (1997) menyebutkan bahwa *"dynamic capabilities thus reflect. an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions"*.

Sanchez dan Heene (1996) mendefinisikan kapabilitas sebagai *"a firm's capacity to combine, assemble, and deploy its various resources using pre-determined activities, routines, processes, systems and the skills of its employees to make products and services that are a source of potential profits to the firm available to its customers"*. Kapabilitas akan tercipta dalam kegiatan rutin manajerial, hal-hal teknis, maupun dalam kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan harus senantiasa dikembangkan. Winter (2003) menyebutkan bahwa kapabilitas dinamik sangat penting artinya karena dapat digunakan untuk mengembangkan dan memodifikasi kapabilitas yang ada, atau menciptakan kapabilitas baru (Hubbard et al., 2008). Kapabilitas dinamik

harus mengarah pada pengembangan kombinasi baru dari kapabilitas-kapabilitas melalui proses pembelajaran yang dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Dalam kaitan dengan kapabilitas dinamik, pembelajaran organisasional harus senantiasa diarahkan pada akumulasi pengetahuan yang mengarah pada pengembangan kompetensi internal dan eksternal yang dimiliki oleh organisasi. Perubahan yang cepat dan dinamis dalam lingkungan eksternal menuntut perusahaan untuk terus mengembangkan kapabilitas yang dimilikinya agar dapat menjadi kompetensi yang pada gilirannya akan menjadi sumber-sumber keunggulan bersaing baru.

Teece (2009) menyebutkan bahwa fokus dari kapabilitas dinamik mengarah pada studi mengenai inovasi (baik secara teknologis dan organisasional) dan ketidakseimbangan pasar. Perusahaan harus senantiasa mengembangkan kemampuan teknologis dan melakukan perubahan organisasional untuk menciptakan nilai-nilai baru yang mengarah pada peningkatan kapabilitas inovasi. Kapabilitas inovasi yang dimiliki akan dapat digunakan untuk menggerakkan pasar ke arah ketidakseimbangan dengan memunculkan produk-produk yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan (sesuai dengan pendapat Schumpeter mengenai perkembangan ekonomi yang diakibatkan oleh terjadinya ketidakseimbangan pasar).

Pengembangan kompetensi internal dan eksternal ini penting artinya dalam transformasi bisnis. Perusahaan dapat mengembangkan, merekonfigurasi, dan mengintegrasikan pengetahuan yang dimiliki maupun menciptakan pengetahuan baru yang dapat digunakan sebagai landasan bagi proses transformasi bisnis. Perusahaan dapat mengembangkan kompetensi sistem pengolahan informasi yang dapat mempercepat penciptaan nilai maupun memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Pengetahuan baru yang tercipta sangat penting artinya bagi pengembangan model bisnis perusahaan.

Penciptaan nilai baru memerlukan pemikiran yang holistik dan radikal tentang inovasi konsep bisnis (Hamel, 2002). Inovasi yang bersifat inkremental yang hanya terfokus pada inovasi pada produk dan proses tidak bisa lagi digunakan dalam pergerakan lingkungan yang bersifat non linier. Diperlukan ide-ide radikal untuk menggali sumber-sumber baru dalam keunggulan bersaing. Penciptaan model bisnis baru tidak harus mendasarkan teknologi baru; yang terpenting adalah tidak mengarah pada model bisnis lama yang mulai usang.

Selanjutnya Hamel menjelaskan bahwa inovasi model bisnis terdiri dari empat komponen yaitu strategi inti, sumber daya strategis, hubungan dengan pelanggan, dan jejaring nilai. Diperlukan penetapan misi bisnis baru, pengembangan dalam cakupan produk atau pasar, dan penemuan sumber-sumber baru dalam upaya diferensiasi produk. Dari sisi sumber daya strategis, perusahaan harus senantiasa mengembangkan kompetensi inti, aset strategis, dan proses inti yang mengarah pada pengembangan keunggulan bersaing. Hubungan dengan pelanggan dapat memberikan masukan yang berharga dalam penetapan strategi pemasaran yang tepat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan. Melalui pengembangan hubungan yang baik dengan pelanggan, perusahaan dapat menyerap informasi dan wawasan baru yang berguna untuk menemukan nilai baru, menetapkan harga yang tepat serta memahami dinamika hubungan dengan pelanggan. Perusahaan harus menyadari bahwa kemampuan untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan juga ditentukan oleh mitra kerja, pemasok, dan pihak-pihak lainnya. Pengembangan keempat komponen dalam model bisnis tersebut tentunya memerlukan pembelajaran perusahaan yang mampu memberikan pengetahuan baru.

Pos Indonesia sangat terpuakul bisnisnya dalam perkembangan teknologi telepon genggam dan perbankan. Penggunaan telepon genggam melalui layanan SMS telah merontokkan bisnis surat, demikian juga layanan ATM dan *internet banking* telah menyurutkan pengguna wesel. Dengan menggunakan

kompetensinya dalam penguasaan jaringan dan logistik, Pos Indonesia telah mentransformasi bisnisnya dengan mengembangkan bisnis *Hybrid-Mail*, perdagangan eceran (*retail*), logistik, dan keuangan.

ORIENTASI PASAR DAN KAPABILITAS INOVASI

Pembelajaran terhadap pasar merupakan salah satu kapabilitas penting yang harus dikembangkan oleh perusahaan karena akan sangat berperan dalam proses transformasi bisnis yang diarahkan pada pemberian nilai unggul kepada pelanggan. Pengetahuan tentang pasar akan memberikan masukan yang berarti pada pengembangan kapabilitas inovasi. Pengetahuan tentang pasar ini tidak hanya mengarah pada konsumen, namun juga diarahkan pada pengetahuan tentang pesaing.

Perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat perlu mengembangkan orientasi terhadap pasar (*market orientation*). Kohli dan Jaworski (1990) mendefinisikan orientasi terhadap pasar sebagai "*the organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer's needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization wide responsiveness to it*". Lebih lanjut Slater dan Narver (1990) menjelaskan mengenai tiga konstruk penting dalam orientasi terhadap pasar yaitu orientasi terhadap konsumen, orientasi terhadap pesaing, dan koordinasi interfunksional yang mengarah pada bagaimana perusahaan mampu mengkoordinasikan sumber daya dan kapabilitas-kapabilitasnya untuk menciptakan nilai unggul kepada pelanggannya.

Pengembangan orientasi terhadap pasar memerlukan kapabilitas dalam mengindera pasar (*market sensing*) dan dalam mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Kapabilitas dalam mengindera pasar memerlukan kedekatan perusahaan dengan pelanggannya untuk mendapatkan pengetahuan terkini

dalam kebutuhan dan keinginan konsumen. Perusahaan harus mampu membaca kecenderungan yang terjadi pada konsumennya. Hal ini diperlukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai baru yang dapat diberikan kepada konsumennya. Manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management*) yang dikembangkan oleh perusahaan dapat menciptakan model-model bisnis baru yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Perusahaan juga perlu mengembangkan intelegensia kompetitif (*competitive intelligence*) nya dalam upaya menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Perusahaan harus mampu mengetahui analisis mendalam terhadap pesaing-pesaingnya saat ini maupun yang dapat muncul dalam perubahan lingkungan yang semakin dinamis (misalnya pesaing-pesaing baru sebagai akibat diperlukannya kebijakan perdagangan bebas). Pengembangan intelegensia kompetitif ini juga dapat memberikan pengetahuan baru yang penting artinya dalam kapabilitas inovasi sebagai landasan dalam proses transformasi bisnis.

Orientasi terhadap pasar memerlukan proses pembelajaran terhadap pasar yang tepat dan akurat. Pembelajaran ini akan membentuk proses pengolahan informasi organisasional yang dapat meningkatkan kinerja pasar perusahaan (Cillo, 2002) . P.T. Bentoel Prima dengan memanfaatkan TI-nya telah mampu mengembangkan sistem yang mengintegrasikan proses bisnis dari hulu ke hilir, dari transaksi ke pelaporan manajemen. Sistem yang dikembangkan selain meningkatkan produktivitas juga telah mempercepat proses data dan kecepatan proses bisnis (SWA No. 01/XXVI/2010).

Moorman and Miner (1997) menjelaskan bahwa pengetahuan tentang pasar akan dapat mengembangkan tingkat memori organisasi yang dapat digunakan dalam pengembangan produk baru. Peningkatan memori organisasi akan dapat mendorong kreativitas dalam menciptakan produk baru (Cillo, 2002). Pengetahuan tentang pasar akan dapat meningkatkan

kompetensi perusahaan dalam pemberian nilai kepada pelanggan. Pengetahuan tentang pasar akan dapat memberikan inspirasi baru dalam pemberian nilai pada pelanggan yang penting artinya bagi pengembangan kapabilitas inovasi.

INTELEGENSIA ORGANISASIONAL PENOPANG TRANSFORMASI BISNIS

Pembelajaran perusahaan akan dapat meningkatkan kompetensi organisasional perusahaan yang penting artinya dalam menghadapi dinamika lingkungan yang berubah secara cepat. Pengembangan kompetensi ini sangat memerlukan adopsi dan akumulasi pengetahuan yang dapat mempengaruhi memori organisasional yang dapat meningkatkan pemahaman perusahaan terhadap pasar, persaingan, dan dinamika lingkungan yang dihadapi. Pemahaman ini sangat menentukan kreativitas dalam proses transformasi bisnis.

Peningkatan kompetensi yang dilakukan akan terkait dengan konsep intelegensia organisasional (*organizational intelligence*) yang menekankan pentingnya peran kognisi dalam percepatan inovasi. Banyak studi yang telah dilakukan terhadap hubungan antara proses pembelajaran dan peningkatan pengetahuan yang akan berpengaruh pada intelegensia organisasional. Glynn (1996) mendefinisikan intelegensia organisasional sebagai "*an organization's capability to process, interpret, encode, manipulate, and access information in a purposeful, goal-directed manner, so it can increase its adaptive potential in the environment in which it operates*" (Cillo, 2002).

Glynn (1996) menyatakan bahwa intelegensia organisasional sangat diperlukan untuk melakukan inovasi yang bersifat non inkremental. Intelegensia organisasional tidak hanya diperlukan dalam pemecahan masalah-masalah yang muncul secara tiba-tiba (dalam perspektif adaptif), namun diharapkan dalam memainkan peranan dalam pengembangan memori

organisasional dalam proses transformasi bisnis. Hal ini memperlihatkan bahwa pengembangan intelegensia organisasional dapat meningkatkan kapasitas kognitif perusahaan dalam melakukan rekonfigurasi kompetensi yang dimilikinya untuk melakukan inovasi yang radikal.

Intelegensia organisasional akan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memahami secara cermat situasi yang kompleks dalam pasar dan mengambil tindakan yang efektif untuk menghadapinya. Perusahaan dapat membaca sinyal-sinyal dan kejadian-kejadian yang mungkin terjadi dalam dinamika lingkungan serta mempunyai kemampuan untuk memanfaatkan akumulasi pengetahuan yang dimilikinya dalam proses transformasi bisnis. Pengembangan intelegensia organisasional dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk bisa belajar dan merefleksikan diri dengan tanpa terpaku pada pengalaman masa lalu.

Ketidakpastian dan kompleksitas yang tinggi dalam dinamika lingkungan memerlukan peningkatan kapasitas kognitif perusahaan dalam upaya menggali sumber-sumber keunggulan baru. Dalam proses transformasi bisnis, intelegensia organisasional akan menentukan sistem pemrosesan informasi perusahaan dalam menghadapi lingkungannya sehingga dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Terkait dengan hal ini, Gates (1999) menyebutkan bahwa perusahaan perlu mengembangkan sistem syaraf digital (*digital nervous system*)nya untuk dapat menyerap informasi terkini dari lingkungan yang dihadapinya. Sistem syaraf digital mengembangkan intelegensia perusahaan (*company-wide intelligence*) yang memampukan seluruh karyawan dan juga mengembangkan peran manajer dengan didukung dengan teknologi informasi untuk memperoleh informasi terkini dalam pemrosesan internal maupun dari konsumen dan lingkungannya. Sistem syaraf digital terdiri dari proses-proses digital yang menghubungkan setiap aspek dalam memori dan tindakan operasional perusahaan. Pengembangan sistem syaraf digital memerlukan

pengaksesan secara elektronik oleh karyawan yang berpengetahuan dalam operasi-operasi dasar perusahaan (seperti produksi dan keuangan) dan umpan balik dari pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan piranti-piranti digital untuk dapat beradaptasi dan bereaksi dengan cepat terhadap lingkungan yang terus menerus berubah. Ketersediaan informasi yang tepat dan akurat akan dapat mengubah pola pikir strategik dalam pengembangan kegiatan bisnis yang pada gilirannya akan dapat mendorong proses transformasi bisnis.

PENUTUP"

Inovasi yang dilakukan perusahaan yang mengarah pada proses transformasi bisnis merupakan fenomena yang marak dilakukan perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang berubah secara cepat. Pembukaan pasar bebas, perkembangan teknologi, deregulasi, dan perubahan iklim memerlukan penginderaan perusahaan yang dapat memberikan inspirasi dalam upaya perolehan sumber-sumber baru dalam nilai bagi pelanggan. Proses pembelajaran perusahaan dengan mengembangkan kapabilitas dinamik akan memberikan sumber pengetahuan yang penting dalam proses inovasi organisasional yang mengarah pada proses transformasi bisnis.

Pembelajaran perusahaan haruslah diarahkan pada penciptaan pengetahuan baru yang dapat meningkatkan kapasitas kognitif yang penting artinya bagi pengembangan intelegensia organisasional. Intekgensia organisasional akan berperan penting dalam meningkatkan kompetensi organisasi untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam mengembangkan bisnis baru yang lebih berdaya saing. Untuk itu, perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk merekonsiliasikan paradigma orientasi pada pasar dan upaya pengembangan kapabilitas dinamik dalam proses transformasi bisnis yang berkemampuan bersaing secara sinambung.

REFERENSI

Cillo, P. (2002). *Market Learning Capability and Innovation: An Explorative Emperical Study in the Fashion Industry*. Ecole Supieure de Commerce de Paris — EAP.

Gates, B. (1999). *Business @ the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System*. New York: Warner Book Inc.

Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution*. Middlesex: Plume.

Hubbard, G., Zubac, A., & Johnson, L. (2008). Linking Learning, Customer Value, and Resource Investment Decisions: Developing Dynamic Capabilities. In: A. Heene, R. Martens & R. Sanchez (Eds), *Advances in Applied Business Strategy (V ol. 10)*, Amsterdam: Elsevier.

Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54: 1 — 18.

McGuinness, T. (2008). *Dynamic Capabilities for Entrepreneurship and Innovation in Marketing-Driven Organizations*. Paper submitted to: The Sevent International Congress: Marketing Trends, Venice.

Narver, J. & Slater, R.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54: 20 — 35.

SWA. (2009). *Karyawan Kerja di Rumah? Gak Masalah*. Vol. 25/XXV/26 November — 9 Desember 2009.

SWA. (2010). *Strategi Bersaing Baru*. V ol. 01/XXVI/7-20 Januari 2010.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509-533.

Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press.

Witt, U. (2002). How Evolutionary is Schumpeter's Theory of Economic Development. *Industry and Innovation*, Vol. 9, No. 1/2: 7—22.