

DIMENSI–DIMENSI DALAM STRATEGI INOVASI PERUSAHAAN

Christ. Abdi Saptomo

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Immanuel
(UKRIM) Yogyakarta

ABSTRACT

In a fierce competitive environment, business enterprises are supposed to be innovative. Innovativeness has been recognized as a very important factor in the industrial competition and it is a strong weapon to fight in the competition arena. In addition, innovation is a key factor for the companies to succeed. It reflects the importance of innovation for organizations in the business environment today. In the operation concept, innovational strategy will help organizations to operate in the level of competitiveness based on non price factors competition such as quality, delivery, reliability, and responsiveness. In particular, innovation includes process of creation, product improvement and extension, producto process, and technology. Innovative strategic dimensions consist of leadership orientation, process innovation, product innovation, and innovational implementation.

Keywords: *strategy, innovation, operational performance*

PENDAHULUAN

Perusahaan dewasa ini dihadapkan pada situasi lingkungan yang dinamis. Lingkungan yang dinamis ini ditandai dengan perubahan lingkungan bisnis dan persaingan yang semakin cepat serta munculnya pesaing-pesaing baru, sehingga perusahaan dituntut untuk selalu bersikap proaktif dalam menanggapi berbagai perubahan yang bersifat dinamis, dengan menciptakan dan mengembangkan strategi bisnis.

Isu penting yang berkaitan dengan kondisi tersebut antara lain pasar berubah cepat, proses strategi harus dirancang untuk perubahan

terus-menerus serta penyesuaian yang cepat, kecepatan dan ketegasan merupakan kualitas kunci untuk berhasil (Means dan Faulkner, 2000). Bentuk tanggapan yang dilakukan perusahaan dapat berbeda-beda tergantung pada strategi yang dimilikinya yang mengarah pada kinerja yang diharapkan, baik kinerja yang diukur secara *financial* maupun *non-financial* (Delios dan Beamish, 1999).

Porter (1980) mengatakan bahwa keunggulan *competitive* adalah jantung dari kinerja perusahaan untuk bersaing dan berkembang dari nilai yang perusahaan mampu menciptakan bagi pelanggannya dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif pasar. Ketika sebuah organisasi mulai memberikan perhatian pada lingkungan kompetisi global, maka inovasi akan menjadi salah satu faktor kunci kesuksesan. Cottam (2001) menyatakan bahwa inovasi merupakan salah satu alternatif bagi organisasi untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang dinamis dan bergejolak.

STRATEGI INOVASI

Strategi merupakan pola atau rencana yang memadukan tujuan pokok, kebijakan dan tindakan-tindakan organisasi. Pada perspektif lain, strategi didefinisikan sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu serta mengkaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan. Kenneth Andrews dalam Minzberg dan Quinn (1991), menyatakan bahwa strategi adalah suatu pola pencapaian tujuan, sasaran dan kebijakan serta rencana untuk mencapai tujuan dengan mendefinisikan bisnis yang ada dan jenis perusahaannya.

Salah satu strategi generik yang telah dikembangkan oleh Porter (1985) dan banyak diterapkan adalah diferensiasi yaitu perusahaan berusaha untuk menciptakan suatu produk yang baru dalam industrinya melalui berbagai dimensi yang akan dinilai oleh pembeli. Dimensi serta atribut yang dipilih perusahaan harus berbeda dan lebih baik dari pesaingnya sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Salah satu cara yang digunakan untuk menciptakan produk baru dan keunggulan bersaing adalah inovasi.

Inovasi merupakan topik dengan cakupan yang luas dan diterapkan di berbagai aspek seperti pemasaran, keperilakuan

organisasional, manajemen mutu, manajemen operasi, manajemen teknologi, pengembangan produk, dan manajemen strategi. Dalam pengamatan Hauser *et al* (2005), inovasi merupakan isu paling penting dalam bisnis karena mampu mengubah situasi pasar dengan mengurangi kemampuan pelaku pasar besar dan mendorong pelaku luar menempati posisi yang tinggi. Tanpa inovasi, pemain pasar dapat kehilangan posisinya dan akan sulit untuk membangun kembali kinerjanya dalam industri

Aktivitas inovasi dan pengembangan produk pada perusahaan yang dikaitkan dengan kinerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas dan persaingan global. Strategi inovasi dimaksudkan adalah sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Inovasi mencakup penciptaan, pemilihan, dan pengembangan produk, proses dan teknologi (Zahra dan Das, 1993).

KATEGORI INOVASI

Lee (2004) mengemukakan bahwa literatur-literatur mengenai inovasi selalu mengklasifikasi inovasi dalam dua kategori, yaitu inovasi administratif dan inovasi produk. Inovasi produk dalam perusahaan manufaktur misalnya adalah semua sumber daya yang digunakan dalam kegiatan riset dan pengembangan (R&D) perusahaan seperti fasilitas riset dan tenaga ahli teknis yang dipekerjakan.

Dalam bisnis ritel, inovasi produk baru yang ditawarkan atau pengembangan produk serta jasa yang sudah ada untuk pasar baru. Sebaliknya, inovasi administratif mencakup perubahan dalam struktur dan proses manajerial. Di dalamnya termasuk kemampuan perusahaan untuk menemukan bentuk dan proses organisasional baru yang dapat meningkatkan kemampuannya dalam menggunakan peluang internal baru (seperti pengembangan teknologi) dan peluang eksternal (seperti pasar baru atau perluasan pasar).

PENDEKATAN PROSES INOVASI

Inovasi dilakukan melalui sebuah proses yang meliputi pengidentifikasian masalah, pengevaluasian alternatif, pembuatan

keputusan, dan pengimplementasian inovasi dalam perbuatan nyata (Cooper, 1998). Proses tersebut diistilahkan oleh Roger (1995) sebagai difusi inovasi (*diffusion of innovations*) yang berarti penyebaran inovasi dari sumber penemuan ke pengguna atau pengadopsi yang paling akhir.

Ketika inovasi disebarakan, maka inovasi tersebut akan diadopsi atau ditolak pihak yang diharapkan akan dituju. Oleh karena itu, proses adopsi berlangsung melalui serangkaian keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi terhadap sesuatu yang baru. Dalam proses tersebut, baik individu maupun organisasi sebagai pengambil keputusan akan memulai proses keputusan ini (*the innovation-decision process*) dari: (1) keputusan untuk mempelajari suatu inovasi dan memahami fungsinya (*knowledge of innovation*); (2) keputusan untuk membentuk sikap terhadap inovasi seperti senang atau tidak senang (*persuasion*), kemudian; (3) memutuskan untuk mengadopsi atau menolak suatu inovasi (*decision*); (4) apabila seorang memutuskan untuk mengadopsi, maka ia akan melangkah lebih lanjut untuk mengimplementasikan inovasi tersebut (*implementation*); dan (5) mengkonfirmasi keputusan tersebut dengan mencari informasi yang dapat menguatkan proses keputusan ini (Rogers, 1995).

Inovasi pada dasarnya bermakna perubahan dan pembaharuan termasuk dalam kegiatan produksi atau operasi. Read (2000) menyatakan bahwa inovasi adalah proses penciptaan yang dinamik dan iteratif atau memodifikasi ide dan mengembangkan untuk menghasilkan produk, proses, struktur atau kebijakan yang baru bagi organisasi.

KESUKSESAN INOVASI

Pencapaian kesuksesan dalam inovasi memerlukan manajemen yang bagus dan harus diciptakan kondisi lingkungan yang mendorong individu untuk bereksprimen, berkreasi, dan berkembang. Inovasi dapat mempertahankan posisi persaingan yang ada atau perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif (Tidde *et al*, 1997). Inovasi berimplikasi pada perubahan tetapi tidak semua perubahan melibatkan inovasi karena tidak semua hal yang

diadopsi oleh suatu organisasi merupakan sesuatu yang dirasakan baru oleh organisasi.

Umumnya inovasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu secara radikal dan *incremental* (Robert, 1999 dalam Rahmani, 2003). Inovasi secara radikal yaitu dengan menciptakan produk yang benar-benar baru, yang umumnya dilakukan dengan adanya dorongan teknologi (*technology push*) sedangkan inovasi yang dilakukan secara *incremental* yaitu inovasi yang dilakukan dengan mengadakan perbaikan-perbaikan atau penyempurnaan produk yang telah ada sebelumnya, yang umumnya dikaitkan dengan tarikan pasar (*market pull*).

Dalam melakukan inovasi, suatu perusahaan harus mengembangkan suatu strategi inovasi formal dan menyeluruh (Manu, 1992). Strategi ini menetapkan tujuan-tujuan perusahaan dalam melakukan inovasi dengan menjelaskan bagian-bagian (*what to innovate*) dan cara-cara (*how to achieve it*). Mengintegrasikan berbagai macam kegiatan yang menimbulkan kreasi, pengembangan dan komersialisasi dari produk dan teknologi, memungkinkan perusahaan untuk memaksimalkan hasilnya dari usaha-usaha inovasi (Zahra dan Das, 1993).

DIMENSI-DIMENSI STRATEGI INOVASI

Dimensi-dimensi strategi inovasi (orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, dan implementasi inovasi), akan dibahas secara rinci masing-masing dimensi tersebut.

1. Orientasi Kepemimpinan

Dimensi ini menunjukkan apakah suatu perusahaan mengikuti *a first-to market* (pertama masuk pasar), *second-to-market* (kedua masuk pasar), atau *late-entrant* (sebagai pengikut), *imitator posture* (bersikap peniru) dalam kegiatan inovasi (Porter, 1990). Dalam suatu konteks manufaktur, sebuah perusahaan yang mengambil sikap pertama masuk pasar, biasanya ciri khas dari inovasi-inovasi produk dan proses, menggunakan yang baru dan unik dari produknya untuk memperoleh suatu *competitive advantage*.

Orientasi perusahaan terhadap kepemimpinan inovasi merupakan hal penting untuk dikembangkan guna memperbaiki kinerja

perusahaan (Melum, 2002). Selanjutnya Zahra dan Das (1993) juga menyatakan bahwa orientasi kepemimpinan secara langsung akan menentukan kinerja perusahaan.

2. Inovasi Proses

Inovasi proses didefinisikan sebagai suatu elemen baru yang diperkenalkan dalam operasi produk dan jasa dalam perusahaan, seperti: materi bahan baku, spesifikasi tugas, mekanisme, maupun peralatan yang digunakan untuk memproduksi produk atau jasa (Damanpour, 1991). Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk atau jasa akhir dari suatu perusahaan (Cooper, 1998; Utterback, 1994). Inovasi proses mencakup tahapan dari produk baru, jasa atau pengembangan proses, dari konsepsi gagasan sampai dengan penerimaan di pasar (Perez Bustamante, 1999). Inovasi proses adalah proses peningkatan atau pembaharuan metode produksi yang akan mendorong pengurangan dalam unit biaya produksi (Baldwin, 2000). Inovasi-inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang sudah ada (Leonard Barton, 1991). Inovasi tersebut juga membantu perusahaan untuk mencapai skala atau skop penghematan yang dapat digunakan untuk harga dan biaya yang lebih rendah.

3. Inovasi Produk

Damanpour (1991) mendefinisikan inovasi produk sebagai produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar. Lebih lanjut, inovasi produk didefinisikan oleh Lukas dan Ferrel (2000) sebagai proses memperkenalkan teknologi baru untuk digunakan. Hasil proses ini adalah penegenalan produk atau jasa baru yang dapat dijadikan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan (Johne, 1999). Jenis inovasi ini mencerminkan perubahan dalam produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan di pasar (Cooper, 1998; Utterback, 1994). Dalam hal ini, produk atau jasa harus diperbaharui secara lengkap agar dapat memperkuat posisinya di pasar (Johne, 1999). Inovasi produk dapat dibedakan dalam tiga kategori dasar yaitu: perluasan lini

produk (*product lini extensions*), *me-too products*, dan *new-to-the world products*. Perluasan lini produk adalah produk-produk yang relatif baru di pasar namun tidak baru bagi perusahaan. *Me-too product* adalah produk relatif baru bagi perusahaan, namun sudah dikenal di pasar. Sedangkan *new-to-the world products* adalah produk baru baik bagi perusahaan maupun bagi pasar (Lukas dan Farrel, 2003). Inovasi produk merupakan produk yang relatif baru bagi industri yang dihasilkan melalui teknologi/informasi yang dimiliki perusahaan pada saat ini (melalui perluasan atau sintesis) atau dengan menggunakan teknologi/informasi yang baru (Parthasarthy dan Hammon, 2002). Inovasi produk menghasilkan suatu kreasi dan pengenalan produk yang betul-betul baru, atau modifikasi dari produk lainnya yang sudah ada (Krubasik, 1988).

4. Implementasi Inovasi

Implementasi inovasi dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai proses memperoleh karyawan yang tepat dan bertanggung jawab dalam menggunakan inovasi (Klein dan Sorra, 1996). Implementasi inovasi merupakan keputusan yang dibuat oleh manajer senior suatu organisasi yang akan menggunakan inovasi dalam pekerjaannya. Tujuan fundamental dari implementasi inovasi adalah mengubah perilaku individu dalam organisasi (anggota organisasi). Menurut Read (2000), implementasi inovasi adalah suatu proses manajemen yang mendukung dan berusaha menuju perubahan budaya yang harus berasal dari puncak organisasi. Skenario ideal untuk keberhasilan implementasi inovasi adalah karyawan menjadi terampil, konsisten dan bertanggung jawab dalam penggunaan inovasi. Keberhasilan inovasi tergantung pada penggunaan inovasi oleh seluruh anggota organisasi bukan pada individu saja (Tornatsky dan Fleischer, 1990 dalam Klein dan Sorra, 1996). Selanjutnya Klein dan Sorra (1996) mengatakan bahwa implementasi inovasi jika efektif akan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

5. Kinerja Operasional

Ketepatan ukuran kinerja yang digunakan dalam suatu penelitian tergantung pada situasi dan kondisi dalam suatu studi. Literatur

menjelaskan bahwa dalam hampir semua situasi, ukuran kinerja organisasi adalah dengan menggunakan profitabilitas dan pertumbuhan keuangan (Nash, 1984 dikutip dalam Ettl, 2003). Pengukuran kinerja organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu kinerja keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan biasanya diukur dengan menggunakan *profit margin*, *growth in sales* dan *return on asset*. Kinerja non keuangan terdiri dari kinerja pemasaran, kinerja operasional dan kinerja sumber daya manusia. Noori dan Radford (1995) menyatakan bahwa kinerja perusahaan tidak hanya dapat diukur dengan kinerja keuangan tetapi juga harus dilihat pada kinerja non keuangan, seperti kualitas, biaya, pelayanan ketepatan waktu, dan fleksibilitas. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada ukuran keuangan dapat mengaburkan tanda-tanda yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan aktivitas-aktivitas inovasi (Kaplan dan Norton, 1992).

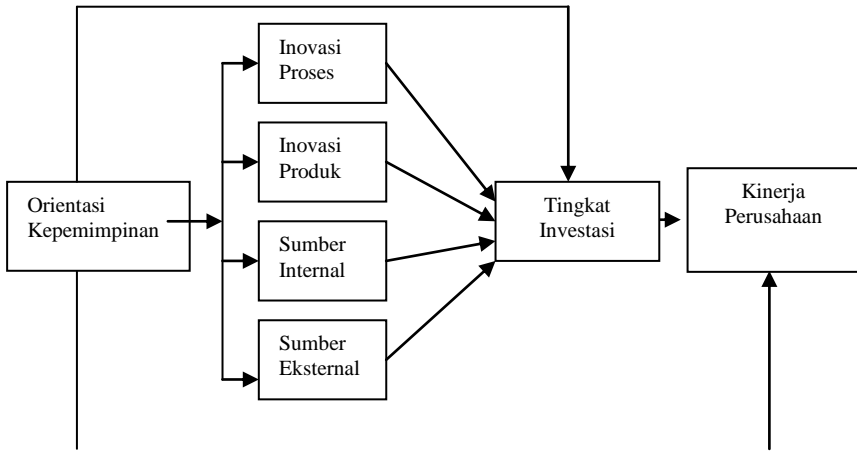
MODEL SEKUENSI STRATEGI INOVASI

Menurut Ravichandran (2000), studi mengenai inovasi dapat dikelompokkan berdasar tinjauan dan fokusnya menjadi dua model, yaitu: Pertama model normatif, menjelaskan bagaimana dan dalam kondisi apa perusahaan dapat lebih inovatif; dan kedua model deskriptif, menjelaskan karakteristik hubungan inovasi dengan faktor-faktor lain, misalnya struktur organisasi, operasi perusahaan, dan kinerja. Studi yang dilakukan bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan. Model sekuensial (*sequential model*) merupakan model yang menggambarkan bahwa terdapat suatu hubungan yang logis di antara dimensi strategi inovasi, oleh karena itu hubungan antara beberapa dimensi strategi inovasi dan kinerja perusahaan mungkin tidak langsung, tetapi dipengaruhi oleh dimensi lain

Model ini menunjukkan bahwa suatu urutan yang logis mungkin ada diantara 4 dimensi strategi inovasi (Porter, 1990), yang menggambarkan serangkaian urutan (*ordered set*) hubungan-hubungan diantara dimensi-dimensi tersebut. Model ini juga mengakui adanya kekuatan pengaruh tidak langsung beberapa

dimensi strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan (Asher dalam Zahra dan Das, 1993).

Gambar 1
Model Sekuensi Hubungan Strategi



Sumber: Zahra dan Das (1993)

SIMPULAN

Agar perusahaan mampu bersaing dalam lingkungan global, diperlukan strategi yang tepat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satunya adalah dengan terus-menerus melakukan inovasi, pengembangan, perbaikan maupun penemuan-penemuan baru untuk mencapai keunggulan bersaing. Para manajer perusahaan perlu memahami mengenai penerapan strategi inovasi. Hal ini dapat dilakukan dengan memasukkan perencanaan usaha-usaha inovasi ke dalam proses formulasi strategi perusahaan.

Penerapan strategi inovasi sebagai salah satu pilihan strategi operasi perusahaan diharapkan tidak hanya mampu memperbaiki kinerja perusahaan akan tetapi juga dapat meningkatkan daya saing (*competitiveness*) perusahaan. Pengembangan teknologi yang digunakan maupun metode-metode kerja baru, serta kreasi produk

yang dihasilkan atau modifikasi produk yang sudah ada akan meningkatkan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Implikasinya bagi para manajer yaitu akan pentingnya inovasi proses dan inovasi produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Baldwin, J.R. (1995). Innovation: The Key To Success In Small Firm, Working Paper Series, Micro-Economic Studies and Analysis Division, *Statistics Canada and Canadian Institute for Advanced Research Economic*. Project Growth, No. 76.
- Cooper, J.R. (1998). A Multidimensional Approach to The Adoption of Innovation. *Management Decision*, 36, 8: 493-502.
- Cottam, A.J. Ensor, and C. Band. (2001). A Benchmark Study of Strategic Commitment to Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 4 (2), pp. 88-94.
- Cottam, R. D. Schindler, S.P. (2003). *Business Research Method*, 8th ed, Boston, McGraw-Hill Companies, pp,125-145
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*. 34,3: 555-590.
- Delios, A and Beamish, P. W. (1999). Geographic Scope, Product Diversication, and The Corporate Performance of Japanese Firms. *Strategic Management Journal*, 20: 711-727.
- Hauser, J, Tellis, G.J, and Griffin, A. (2005). *Research on Innovation: A Review and agenda for Marketing Science*, November 2005.
- Lee Jungwoo. (2004). Discriminant Analysis of Technology Adoption Behavior: a case of internet technologies in small business, *Journal of Computer Information System*, Oktober, pp, 57-66.

- Lukas, B.A. and O.C. Ferrel (2000). The Effect of Market Orientation Product Innovation. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28, 2: 239-247.
- Manu, F.A. (1992). Innovation Orientation, Environment and Perormance: A Comparison of U.S. and Eroupean Markets, *Journal of International Business Studies*, 23, 2, 333-359.
- Means, G.E and Faulkner, M. (2000). Strategic Innovation in The New Economy. *Journal of Business Strategy*, 25-29.
- Melum, M. (2002). Developing High Performance Leaders. *Quality Management in Health Care*, Vol.11, pp, 55-68.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy-Technique for Analyzing Industries and Competitive*, The Free Press, pp, 145-156.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, pp, 145-156.
- Rahmani, E. (2003). Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur Di Indonesia. *Tesis Program Pasca Sarjana UGM*.
- Ravichandran, T. (2000). Redefining Organizational Advancements. *The Journal of High Technology Management Research*, 10, pp, 243-274.
- Read, A. (2000). Determinant of Successful Organizational Innovation: A Review of Current Research. *Journal of Management Practice*, Vol. 3 (1), pp, 95-119.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*, 4th ed, New York, The Free Press, pp, 11-330.
- Schroeder, R.G. (1993). *Operation Management: Decision Making in the Operation Function*. Fourth Edition. McGraw Hill Inc.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods or Business: A Skill Buiding Approach*, 3nd ed. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Sharma, B and Fisher, T. (1997). Functional Strategies and Competitiveness: an empirical analysis using data from Australian Manufacturing. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 4: 286-294.
- Sharma, B. (2000). Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of

- Environmental Strategy, *Academy of Management Journal*.
Vol. 43, NO. 4, pp, 681-697.
- Skinner, W. (1984). Operation Technology: Blind Spot in Strategic Management. *Interfaces*, 14, pp, 116-125.
- Smith, K.G.T.R.Guthrie, and M. Chen. (1989). *Strategy, Size, and Performance, Organization Studies*, Vol.10, pp, 63-81.
- Song, M.X, Benedetto,D.A.C, and Zhao, L.Y. (1999). Pioneer Advantage in Manufacturing and Service Industry: Empirical Evidence From Nine Industries. *Strategy Management Journal*, 20: 811-836.
- Swamiddas, P. M. (1996). Manufacturing Strategy: Its Assessment and Practice, *Journal of Operation Management*,6, 4, pp, 471-484.
- Swan, J, S. Newell, H. Scarbrough, and D. Hislop. (1999). Knowledge Management and Innovations: Networks and Networking. *Journal of Knowledge Management*, 3, 4: 262-275.
- Tidd, Joe, Bessant, John., Pavitt, and Keith. (1997). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA
- Utterback,J.M. (1994). Mastering The Dynamics of Innovation: how Companies Can Seize Opportunities in The Faced of Technological Change Boston. *Harvard Business School Press*.
- Zahra, S. A. and Das, S. R. (1993). Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study, *Production and Operation Management*, 2, 1, pp, 15-37.