

**PENGEMBANGAN DIMENSI PADA INNOVATION AS A NEWNESS:  
WHAT IS THE NEW, HOW NEW, AND NEW TO WHOM**

**Hadi Purnomo**  
**Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Immanuel Yogyakarta**  
**Email: hadipurnomoklaten@gmail.com**

**ABSTRAK**

Paper ini merupakan review terhadap pemikiran konseptual peneliti yang mengarahkan tiga pertanyaan yang berhubungan dengan kebaruan, yaitu *what is new*, *how new*, dan *new to whom*. Peneliti mengembangkan enam tipe kegiatan inovasi yang berbeda yang meliputi: (1) produk baru, (2) pelayanan baru, (3) metode produksi baru, (4) pembukaan pasar baru, (5) sumber supplier baru dan (6) cara baru pengorganisasian.

Pencapaian kesuksesan dalam inovasi memerlukan manajemen yang bagus dan harus diciptakan kondisi lingkungan yang mendorong individu untuk bereksprimen, berkreasi, dan berkembang. Perhatian pada inovasi terus berkembang dan menunjukkan peningkatan yang dramatis dalam studi literatur yang mengarah pada sifat dan peran tentang inovasi. Komunitas riset manajemen operasional mengakui pentingnya budaya organisasional dan pengaruhnya pada pembuatan keputusan bagi manajer dan ketepatan bagi praktik operasional, sehingga hal ini menyebabkan budaya organisasional menjadi variabel *explanatory* yang penting.

**Kata Kunci: Inovasi, dimensi inovasi, budaya organisasi.**

**ABSTRACT**

*This paper is a review of the conceptual thinking of researchers who direct three questions related to the newness, which is what is new, how new, and new to whom. The researchers developed six different types of innovation activities that include: (1) new products, (2) new services, (3) new production methods, (4) opening new markets, (5) new supplier sources and (6) new ways of organizing. Achieving success in innovation requires sound management and environment conditions must be created that encourage individuals to experiment, create and develop. Attention to innovation continues to grow and shows a dramatic increase in literature studies that lead to the nature and role of innovation. The operational management research community recognizes the importance of organizational culture and its influence on decision making for managers and the precision of operational practices, thus causing organizational culture to be an important explanatory variable.*

**Keywords: Innovation, innovation dimension, organizational culture.**

## PENDAHULUAN

Jon Alrild Johannessen, Bjorn Olsen dan G.T. Lumpkin melakukan penelitian tentang inovasi. Peneliti menjelaskan bahwa dalam hal ini inovasi menunjukkan adanya suatu kebaruan inovasi, dan merupakan aktivitas penting yang cukup vital untuk keunggulan perusahaan. Hal ini didasari oleh adanya perhatian para peneliti pada inovasi (Drazin and Scoonhoven, 1996, Kanter, 1985) sebagai cara untuk menciptakan dan menjaga keunggulan bersaing yang berkesinambungan. D'Aveni (1994) menjelaskan situasi lingkungan bentuk ekstrem yang dihadapi dalam *hyper-competition*, yang menggerakkan berbagai perusahaan untuk menghadapi kondisi tersebut, sehingga perusahaan-perusahaan perlu fokus dalam menciptakan dan menjaga keunggulan bersaing.

Untuk itu perlunya pemahaman tentang inovasi sangat penting, dalam upaya untuk memberikan peran yang penting tersebut, peneliti mengungkapkan konsep inovasi sebagai sebuah kebaruan melalui tiga aspek atau dimensi, *what is new*, *how new* dan *new to whom*. Tujuan studi ini ialah untuk mengungkapkan bagaimana persepsi kegiatan inovasi dalam keenam hal yang dapat berkontribusi pada pengertian inovasi dan menginformasikan keefektifan cara pengukuran inovasi.

## PERDEBATAN DEFINISI DAN PENGUKURAN INOVASI

Perhatian pada inovasi terus berkembang dan menunjukkan peningkatan yang dramatis dalam studi literatur yang mengarah pada sifat dan peran tentang inovasi. Seiring peningkatan perhatian tersebut, penelitian-penelitian sebelumnya belum mendukung adanya konsensus yang mendalam tentang definisi inovasi, sehingga terdapat adanya kesenjangan dalam cara pengukuran inovasi (Kotabe and Swan, 1995). Adanya kesenjangan tersebut dan pengukuran yang sesuai tentu akan mengakibatkan kesulitan untuk pengembangan teori dan memberikan saran yang sesuai bagi perusahaan untuk mendapatkan inovasi. Untuk itu ketiga peneliti perlu merumuskan pertanyaan apakah inovasi dan bagaimana seharusnya cara mengoperasionalkan.

Adanya kesenjangan definisi inovasi, maka selanjutnya perlu dijabarkan dengan definisi inovasi dengan berfokus pada konsep kebaruan (*newness*). Menurut Slappendel (1996) persepsi kebaruan merupakan hal yang penting bagi konsep inovasi agar dapat dibedakan pemahaman inovasi dengan perubahan (*change*). Studi tentang inovasi sebelumnya telah diperluas menjadi *new business start-up* (Vesper, 1988), *new entry* (lumpkin and Dess, 1996), *new organizations*

(Gartner, 1988) dan *organizational renewal* (Stevenson and Jarillo, 1990).

Literatur dalam inovasi dapat dikategorikan menjadi empat pendekatan atau orientasi.

**Gambar 1**  
**Orientasi / Pendekatan Inovasi**

No	Kategori	Fokus	Teori	Peneliti
1	Orientasi Individu	Peran individual seperti usia, pendidikan, kelamin, kognitif, kreatifitas	Rasional aktor dan rasionalitas sebagai determinan	Scott and Bruce (1994)
2	Orientasi Struktur	Fokus pada karakteristik organisasional	Teori fungsional struktural dan kontingensi	Slappendel (1996)
3	Orientasi Interaktif	Bagaimana tindakan mempengaruhi struktur, dan vice versa dalam proses inovasi  Kontek politik dalam inovasi		Van de Ven et al (1989), Van de Ven and Rogers (1998). Van de Ven and Poole (1988), Pettigrew (19985), Walton (1987). Child and Smith (1987).
4	Orientasi Sistem Inovasi	Lingkungan, pembelajaran interaktif, kreasi pengetahuan, penggunaan praktis pengetahuan dan distribusi pengetahuan pada organisasi.		Nelson and Winter (1982), Lundvall and Johnson (1994), Edquist (1997).

Sumber: Johannessen (2001)

Setiap orientasi dapat berguna untuk mengarahkan isu definisi dan pengukuran inovasi. Empat orientasi tersebut mempunyai kesenjangan tiadanya definisi umum inovasi. Hal tersebut pada akhirnya membuat sulit untuk membuat perbandingan di antara studi

yang dilakukan. untuk itu perlu dijabarkan pandangan sisi lain yang berbeda untuk fokus pada pendekatan umum yang terkait.

Definisi yang secara luas digunakan tentang inovasi ialah *novelty* dan *newness*. European Commision (1995) mendefinisikan

inovasi sebagai sinonim untuk kesuksesan produksi, asimilasi dan eksploitasi *novelty* dalam kegiatan ekonomi dan sosial. Nohria and Gulati (1996) mendefinisikan inovasi mencakup kebijakan, struktur, metode atau proses, atau peluang produk dan pasar dimana manajer unit inovasi memandangnya sebagai hal baru. Damanpour (1991) mendefinisikan inovasi sebagai penggenerasian, pengembangan dan adaptasi ide *novel* pada bagian perusahaan. Zaltman et al (1973) mendefinisikannya sebagai ide, praktik atau bahan artifak yang dipersepsikan sebagai hal baru oleh unit adopsi yang relevan. Walaupun kebaruan merupakan tema dalam definisi tersebut, para peneliti tersebut rupanya tidak setuju pada tiga basis pertanyaan: *what is new, how new, dan new to whom*. Beberapa diantaranya mengusulkan tema *successful adoption*. Namun demikian hal itu menjadi tidak jelas, dalam bentuk apa yang diadopsi dan apa yang kesuksesannya. Menurut Slappendel (1996) menyatakan spesifik tentang makna *new* merupakan hal yang penting untuk membedakan inovasi dengan perubahan (*change*). Dalam hal ini semua inovasi mengandung perubahan, namun belum tentu semua perubahan termasuk dalam inovasi.

Selanjutnya untuk membatasi definisi dan pengukuran inovasi, Jon Alrild Johannessen, Bjorn Olsen dan G.T. Lumpkin

mengarahkan tiga pertanyaan yang berhubungan dengan kebaruan, yaitu *what is new, how new, dan new to whom*. Ketiga peneliti mengembangkan enam tipe kegiatan inovasi yang berbeda yang meliputi: (1) produk baru, (2) pelayanan baru, (3) metode produksi baru, (4) pembukaan pasar baru, (5) sumber supplier baru dan (6) cara baru pengorganisasian.

### **WHAT IS NEW, HOW NEW, DAN NEW TO WHOM**

Fakta ketidakjelasan pernyataan spesifik inovasi sebagai hal baru dapat diamati dari berbagai penelitian terdahulu (European Commission, 1991, Dfat and Becker (1978), Blau and McKinley, 1979, Miller, 1987, Miller and Friensen, 1978). Operasionalisasi makna tersebut menunjukkan indikator yang lemah tentang apa yang baru, dan berbagai permasalahan riset. Pertama pengukuran tersebut mengindikasikan *lack* umum konsistensi antara definisi dan pengukuran. Kedua, fokus pokok pada R&D menyarankan suatu pendekatan linear untuk proses inovasi walaupun sebagian besar penelitian memperluas pada proses sirkular. Ketiga dengan fokus pada proporsi ilmuwan dan ahli, akan mengakibatkan keluarnya anggota organisasi yang sama pentingnya bagi kegiatan inovasi perusahaan. Keempat,

penggunaan paten sebagai pengukuran kegiatan inovasi, akan melepaskan argumen bahwa paten seringkali tidak dikormesialkan, dan inovasi sebagai bentuk lain, dibandingkan yang telah mendapatkan paten. Sehingga berdasarkan para peneliti tersebut, dapat dituliskan garis besar pertanyaan *what is new?* Empat kategori orientasi juga mengarahkan pada isu *how new*, menunjukkan tingkat kedalaman kebaruaran yang mencerminkan bentuk inovasi. Pemilihan antara radikal dan inkremental juga merupakan hal yang menjadi perhatian besar dalam inovasi. Hage (1980) menyatakan inovasi memiliki kontinum yang panjang dari inkremental ke radikal. Radikal merujuk pada inovasi yang dilakukan secara revolusioner, adapun inkremental diasosiasikan sebagai inovasi dalam sebuah paradigma. Untuk itu dapat dikemukakan isu *how new?*

Penelitian sebelumnya menyarnkan kebaruaran inovasi juga berhubungan dengan domain inovasi akan diadopsi. Untuk mendapatkan sifat inovasi, diperlukan unit yang relevan untuk mengadopsinya. Cooper (1993) dan Kotabe and Swan (1995) menjelaskan inovasi dapat diinvestigasi dalam bentuk kebaruaran dalam perusahaan (*the firm based framework*) dan kebaruaran dalam pasar (*the newness to the market framework*). Hal tersebut yang mengarahkan pada pertanyaan *new to whom?*

## **PENELITIAN EMPIRIS**

Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan pengukuran inovasi dengan focus pada denominator umum inovasi yaitu kebaruaran. Peneliti membagi dua data terpisah, *general study* dan *knowledge sector study*. Studi pertama data dikumpulkan dari delapan grup industri yang berbeda, adapun studi kedua data dikumpulkan sektor teknologi informasi di perusahaan manufaktur dan service di Norwegia. Sampel studi pertama sejumlah 696 CEO perusahaan, sedangkan studi kedua meliputi 200 CEO perusahaan. Kedua studi tersebut menggunakan 6 variabel tipe kegiatan inovasi yaitu (1) produk baru (NEWPROD), (2) pelayanan baru (NEWSRVI), (3) metode produksi baru (NEWMETO), (4) pembukaan pasar baru (NEWMARK), (5) sumber supplier baru (NEWMATER) dan (6) cara baru pengorganisasian (NEWORG).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi merupakan hal yang vital untuk menciptakan dan menjaga keunggulan bersaing. Walaupun kebaruaran mempunyai beberapa komponen yang diindikasi dalam tiga pertanyaan *what is new*, *how new*, dan *new to whom*, namun hasil penelitian menunjukkan jangkauan inovasi *single continuum* yang meliputi tiga aspek. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dimana

konstruk inovasi tidak perlu difragmentasi secara terpisah (Nohria and Gulati, 1996 dan van de Ven, 1986). Temuan lainnya ialah mendukung pandangan *how new* inovasi dipersepsikan berhubungan dekat dengan isu siapa yang mempersepsikan. Unit ekonomi mengakui kebaruan inovasi meningkatkan ukuran atau cakupan, untuk mempertimbangkan inovasi radikal. Temuan tersebut dapat digunakan untuk mendorong inovasi sebagai konstruk tunggal, dan menjanjikan untuk penelitian inovasi selanjutnya.

## **PENGEMBANGAN DIMENSI**

Penelitian yang dilakukan oleh Jon Alrild Johannessen, Bjorn Olsen dan G.T. Lumpkin (2001) ini mempunyai bobot yang tersendiri. Peneliti berusaha mengungkapkan konsep kebaruan inovasi yang menarik.

### **Proses Penolakan Konsep**

Penelitian-penelitian terdahulu pada inovasi dilakukan oleh beberapa peniliti ( European Commision, 1995, Nohria and Gulati, 1996, Damanpour, 1991, Zaltman et al., 1973). Walaupun kebaruan merupakan tema dalam defenisi tersebut, para peneliti tersebut rupanya tidak setuju pada tiga basis pertanyaan: *what is new*, *how new*, dan *new to whom*. Beberapa diantaranya mengusulkan

tema *successful adoption*. Namun demikian hal itu menjadi tidak jelas, dalam bentuk apa yang diadopsi dan apa yang kesuksesannya.

Dalam paper ini tidak dijelaskan proses diskusi ataupun perdebatan yang menunjukkan adanya kapan dan bagaimana bentuk penolakan konsep tersebut. Apakah hal itu dilakukan dengan diskusi terbuka, e-mail atau sebuah seminar dalam hal ini belum ada penjelasan.

### **Proses Pengembangan Tipe Kegiatan**

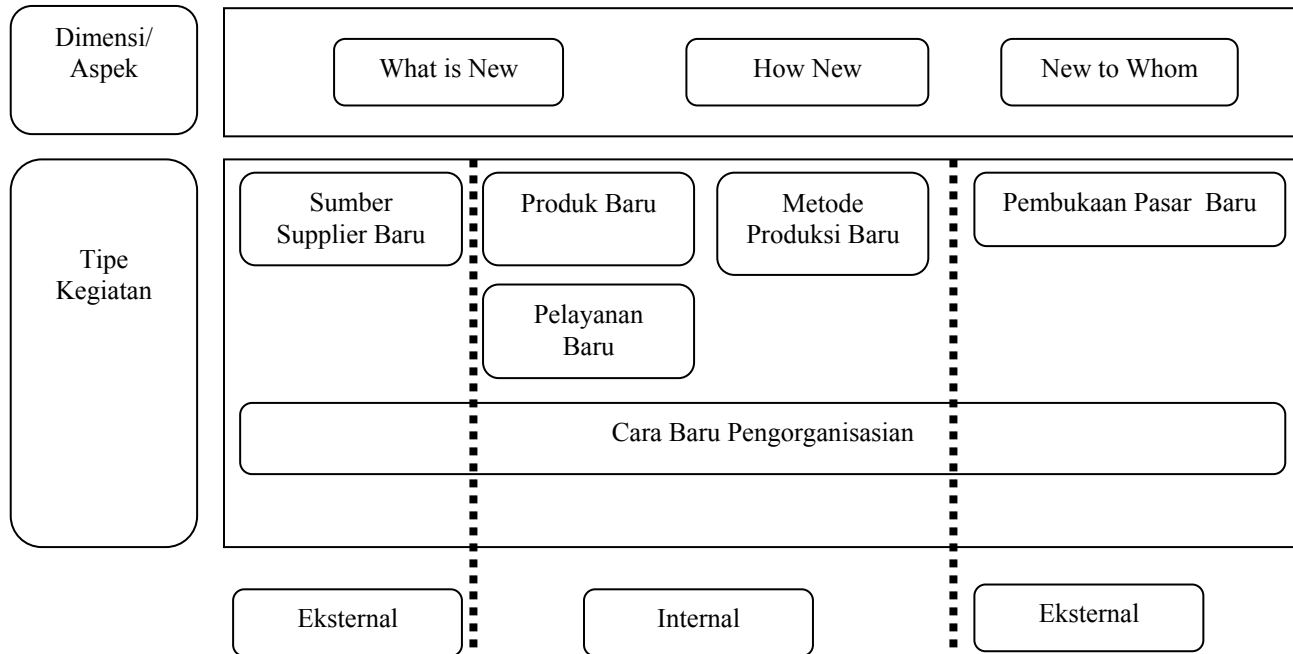
Peneliti mengembangkan enam tipe kegiatan inovasi yang berbeda yang meliputi: (1) produk baru, (2) pelayanan baru, (3) metode produksi baru, (4) pembukaan pasar baru, (5) sumber supplier baru dan (6) cara baru pengorganisasian.

Dalam paper tidak ditunjukkan bagaimana proses penentuan masing-masing kegiatan tersebut, dari mana sumber referensinya, ataukah itu hanyalah suatu pemikiran peneliti sendiri yang tidak mempunyai sumber teori yang kuat. Dalam pengembangan tipe tersebut masih terdapat hal-hal baru yang berkaitan dengan yang telah dikategorikan, misalnya distribusi baru, material baru, sistem finansial baru atau bentuk teknologi informasi baru dan lain sebagainya.

## Usulan untuk Pengembangan Dimensi

Konsep yang dikembangkan oleh peneliti tersebut dapat diolah menjadi gambar berikut:

**Gambar 2.**  
**Dimensi dan Tipe Kegiatan Inovasi**



Dimensi yang dikembangkan peneliti meliputi *what is new*, *how new* dan *new to whom*. Adapun tipe kegiatan yang terdiri produk baru, (2) pelayanan baru, (3) metode produksi baru, (4) pembukaan pasar baru, (5) sumber supplier baru dan (6) cara baru pengorganisasian dapat dikategorikan secara internal dan eksternal. Kegiatan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan akan berhubungan dengan faktor internal dan eksternal. Internal berhubungan dengan perencanaan produk dan proses produksi, adapun dengan faktor

eksternal berhubungan dengan pasar baru, dan sumber supplier baru.

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*). 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). Mengintegrasikan berbagai macam kegiatan yang menimbulkan kreasi, pengembangan dan komersialisasi dari produk dan teknologi, memungkinkan

perusahaan untuk memaksimalkan hasilnya dari usaha-usaha inovasi.

Untuk mengelola kegiatan tersebut maka sebenarnya konsep yang dikembangkan peneliti tersebut dapat dijabarkan dalam 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 pengenalan produk atau jasa baru yang dapat di jadikan 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 merubah 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.

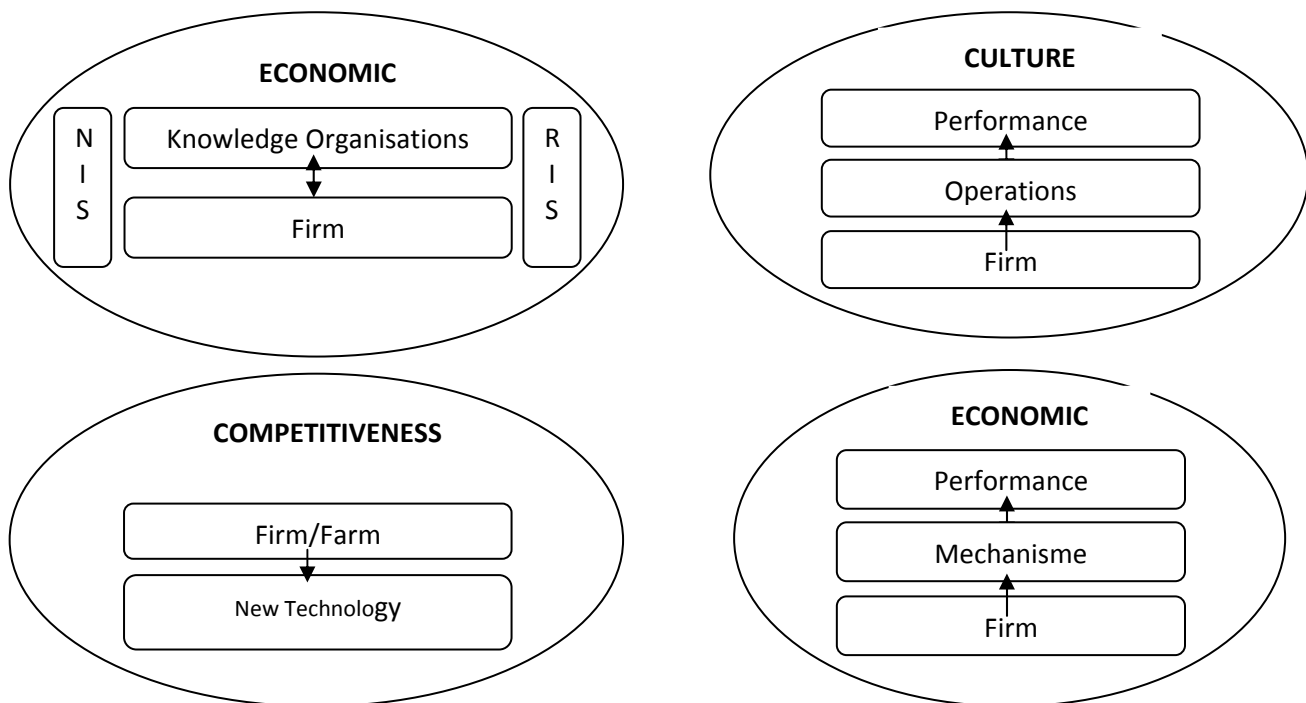
Demikian juga aspek yang lain perlu dipertimbangkan. Komunitas riset operasional management (OM) mengakui pentingnya budaya organisasional dan pengaruhnya pada pembuatan keputusan bagi manajer dan ketepatan bagi praktik operasional, sehingga hal ini menyebabkan budaya organisasional menjadi variabel *explanatory* yang penting. Namun demikian sekalipun budaya tersebut penting, rupanya manajer sulit untuk melakukan langkah membangun budaya. Pada penelitian lampau diakui bahwa perubahan budaya organisasional merupakan elemen yang diperlukan untuk peningkatan operasional, namun demikian perlu dijelaskan bagaimana cara melakukan perubahan pada organisasi guna mencapai hasil akhir operasional.

Agenda utama yang dijelaskan dalam paper ini meliputi empat hal, yaitu budaya organisasional sebagai dinamika, variabel yang lunak, mempelajari budaya seperti

peneliti yang belajar budaya, sumber data non tradisional, perubahan pandangan pada

variabel dependen.

**Gambar 3**  
**Budaya Organisasional**



Tekanan kompetisi dan kondisi yang dihadapi merupakan suatu hal yang perlu diatasi. Teknologi memberikan peran penting bagaimana upaya yang dilakukan untuk mencari jalan keluar dari situasi tersebut. Mekanisme tersebut menunjukkan hal-hal yang dipandang sebagai proses yang menyebabkan kinerja menjadi kurang, serta bagaimana upaya untuk mendorong kinerja yang mendukung inovasi. Sebuah mekanisme

yang diharapkan memberikan ukuran bagaimana mencapai kesuksesan kinerja.

Budaya organisasi penting dalam operasional, namun pada kenyataannya masih sulit dilakukan dalam praktik organisasional. Manajer seringkali tidak memahami pentingnya budaya tersebut. Kesuksesan operasional salah satunya dipengaruhi oleh faktor perilaku pekerja, dan perilaku ini berkaitan erat dengan budaya organisasi. Tugas manajer tentunya memahami perilaku

pekerja, serta mengelolanya sesuai dengan budaya organisasi. Permasalahannya adalah manajer seringkali tidak memahami pentingnya budaya, bahkan tidak mampu untuk melakukan perubahan budaya organisasi.

## **KESIMPULAN**

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, sehingga diperlukan konsep yang luas yang mencakup implikasi inovasi.

## **REFERENSI**

- 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*, 8<sup>th</sup> 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 Diversification, 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.

- Johannessen, J-B., B. Olsen and G.T Lumpkin (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*. Volume 4, Number 1, pp. 20-31.
- 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.
- Lucia, A., Lopes, M., Maria, V., Judice, M., "Technological effort and innovative performance in Brazilian Bio Companies", *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 6., Issue 4., November 2011.
- 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 Sucessful Organizational Innovation: A Review of Current Research. *Journal of Management Practice*, Vol. 3 (1), pp, 95-119.
- Rogers, E. M. 1995. *Diffusion of Innovations*, 4<sup>th</sup> 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*, 3<sup>nd</sup> 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 Enviromental 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 inancial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study, *Production and Operation Management*, 2, 1, pp, 15-37.