





# **INOVASI ORGANISASI**

**OLEH:**

**SUSANTI KURNIAWATI**

**PROGRAM STUDI EKONOMI DAN KOPERASI**

**UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

## BAGIAN 1

### Inovasi Organisasi

#### 1.1. Definisi Inovasi Organisasi

Inovasi merupakan konsep yang terus berkembang dari waktu ke waktu.. Tren dari keberhasilan pada masa sekarang merupakan indikasi dari terwujudnya dampak inovasi. Inovasi banyak memberikan dampak terhadap kondisi organisasi maupun kreativitas dimana inovasi berasal, baik perorangan maupun organisasi, sehingga banyak perusahaan menciptakan situasi agar inovasi dalam organisasi tercipta.

Terdapat berbagai pendapat tentang definisi inovasi organisasi diantaranya adalah

(1) **Urabe (1988), Mc Adam, et al (1998) dan Knox (2002)** inovasi organisasi

dipandang sebagai proses, dinyatakan bahwa,

Inovasi organisasi sebagai suatu proses pengumpulan gagasan baru secara efektif dan menguntungkan dimana implementasiannya dalam bentuk produk baru, proses baru, dan sistem administrasi baru dalam rangka menyalurkan nilai pelanggan yang lebih baik dari pada pesaing.

(2) **Knox (2002)**, mendefinisikan inovasi yang lebih luas sehingga aset dan kapabilitas

organisasi dapat dikelola dengan baik dalam rangka menciptakan nilai unggul pelanggan (*superior customer value*)

(3) **Damanpour (1991)**,” inovasi organisasi sebagai adopsi gagasan atau perilaku

baru dalam organisasi seperti produk dan jasa baru, teknologi proses produksi baru, struktur dan sistem administrasi baru ataupun perencanaan atau program baru dalam organisasi”.

(4) **Greenberg, Baron (2000)**, “*innovation may be defined as successfully*

*implemented of creative ideas within an organization.*” (inovasi dapat didefinisikan sebagai implementasi ide kreatif dalam organisasi dengan sukses).

(5) **West (2000; 18)**,”inovasi merupakan penerapan secara sengaja dalam suatu organisasai dari ide-ide baru, proses-proses, produk-produk, atau prosedur-prosedur baru bagi pekerjaan, tim kerja, atau organisasi.”

(6) Pendapat **Lam** dalam **Daft (1978); Damanpour (1996)** dalam Alice Lam bahwa “*in general, sense, the term “organizational innovation” refer to the creation or adoption of an idea or behavior new to the organization*” Inovasi organisasi dimaksudkan sebagai penciptaan atau adopsi ide atau perilaku baru ke dalam organisasi. Menurut pendapat ini terdapat tiga teori tentang inovasi organisasi yaitu :

**A. Teori Desain Organisasi** (*Organizational Design Teories*) teori ini memfokuskan pada hubungan antara bentuk struktur dan kecenderungan organisasi untuk berinovasi atau untuk menentukan dampak variabel struktur organisasi pada produk atau proses inovasi. Dalam teori ini menggunakan rujukan teori **Burn and Stalker (1961)** mengenai struktur organistik mekanik dan organik yang berkaitan dengan kemampuan untuk menanggapi perubahan lingkungan dan tingkat inovasi. Selain itu, teori ini juga mengungkapkan tipe-tipe struktur organisasi **Mintzberg (1979)** seperti *simple structure, machine structure, machine bureaucracy professional, bureaucracy divisionalized form dan adhocracy* dengan potensi-potensi inovasi jasa.

**B. Teori Kognisi dan Organisasi Pembelajaran** (*Theories of Organizational Cognition and Learning*)

Teori ini memfokuskan pada proses lingkup yang kecil tentang bagaimana organisasi mengembangkan ide-ide baru untuk memecahkan masalah. Teori ini menekankan pada kognisi dasar inovasi organisasi yang berhubungan dengan proses

belajar dan penciptaan pengetahuan (**Agyris dan Schoon; 1978, Nonaka; 1994; Nonaka dan Takeuchi;1995**) teori ini menekankan pada pemahaman tentang kapasitas organisasi untuk menciptakan dan menghasilkan pengetahuan baru yang diperlukan untuk inovasi. Teori ini menyatakan bahwa proses inovasi merupakan proses belajar dan penciptaan pengetahuan yang mendefinisikan pengembangan pengetahuan baru untuk memecahkan masalah. Hal ini memfokuskan pada upaya menerjemahkan pemikiran dan pengetahuan individu menjadi pengetahuan kolektif sebagai sumber kapabilitas organisasi untuk berinovasi. Pengetahuan kolektif merupakan akumulasi pengetahuan organisasi yang disimpan dalam aturan-aturan, prosedur, rutinitas dan norma organisasi untuk mengarahkan pada aktivitas pemecahan masalah dan pola interaksi di antara anggota organisasi.

### ***C. Organizational Change dan Adaption (Perubahan dan Adaptasi Organisasional)***

Teori ini melandaskan pada penciptaan bentuk organisasi baru dan menekankan pada kemakmuran dan menyesuaikan dengan pergeseran lingkungan radikal dan perubahan teknologi dan apakah perubahan organisasi terjadi secara mendasar pada tingkat populasi melalui seleksi dan inovasi dipertimbangkan sebagai kapabilitas untuk merespon perubahan dalam lingkungan eksternal yang akan mempengaruhi dan membentuknya.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa inovasi organisasi adalah suatu proses yang diawali dengan kegiatan penemuan ide-ide baru yang diimplementasikan dalam bentuk produk baru, proses baru, dan sistem administrasi baru yang dapat menimbulkan nilai unggul pelanggan.

### **2.1.2.2. Tujuan Inovasi**

Inovasi merupakan upaya mempertahankan keberadaan organisasi dalam lingkungan. Adanya inovasi organisasi ini diharapkan dapat menanggapi kompleksitas lingkungan dan dinamisasi perubahan lingkungan terutama dalam persaingan yang ketat dan menciptakan sumber-sumber bagi keunggulan bersaing. Hal tersebut dapat dicapai melalui 1) pengenalan teknologi baru 2) aplikasi baru dalam produk dan pelayanan 3) pengembangan pasar baru 4) pengenalan bentuk baru organisasi.

Inovasi organisasi berdasarkan beberapa penelitian dilatarbelakangi oleh **Buffa (1984)**, **Butler (1988)**, **Miller (1991)** dalam **Lengnick-Hall (1988)**, bahwa inovasi organisasi merupakan komponen krusial yang perlu ditingkatkan, **Anshoff dan Teece** dalam **Lengnick-Hall** inovasi sebagai komponen strategis di banyak perusahaan untuk menanggapi kecepatan perubahan teknologi yang tidak dapat diprediksi, dan dilatarbelakangi oleh ketergantungan pada teknologi yang berpengalaman tinggi dan perusahaan yang cepat tanggap dalam hal bentuk produk dan tatacara penyampaian produk dan **Boylton dan Hofer (1983)** bahwa strategi global tergantung pada kecepatan akselerasi inovasi yang diterjemahkan dalam kerjasama komersial yang menguntungkan.

### **2.1.2.3. Sumber Inovasi Organisasi**

Meninjau pentingnya inovasi organisasi dalam mempertahankan keberadaan dan meningkatkan kemajuan organisasi maka organisasi diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong terjadinya inovasi.

Menurut **West (2000)**, inovasi berasal dari kreativitas yaitu pengembangan ide-ide baru. Inovasi adalah penerapan ide-ide tersebut secara aktual dan praktek . Hal-hal yang dapat merangsang inovasi adalah :

- Tantangan dalam lingkungan organisasi
- Tekanan yang kuat pada kualitas, baik dalam proses maupun akhir suatu layanan
- Perusahaan yang telah memperkenalkan dan mengembangkan kerja tim yang efektif lebih besar kemungkinan untuk berinovasi
- Adanya tuntutan kebutuhan prosedur yang dirancang secara cermat untuk memastikan kerja gabungan yang efektif
- Adanya komunikasi dan koordinasi antardepartemen
- Dukungan manajerial yang berupa keinginan personil untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide mengenai cara-cara baru yang lebih baik.
- Adanya asumsi-asumsi dasar organisasi yang terbuka untuk dikritisi.
- Partisipasi dan hubungan antar anggota organisasi

**Coyne (2004)** menyatakan bahwa inovasi dilakukan dengan tujuan menurunkan tingkat biaya, meningkatkan efisiensi, menyampaikan kualitas yang baik pada harga yang sesuai, kemungkinan memperoleh profit dan pertumbuhan.. Sumber-sumber inovasi menurut **Coyne** dapat diciptakan melalui :

1. Penciptaan iklim yang kondusif, apabila ide karyawan disambut, kontribusinya dihargai, maka hal ini akan memicu organisasi untuk kreatif.
2. Menerima kesalahan, apabila ide kreatif dan pemikiran yang berani merupakan elemen yang penuh resiko, jangan menghukum sebuah kesalahan dari ide kreatif, karena hal ini akan menghilangkan kreativitas, seperti yang dinyatakan **William Mc. Knight** dari 3M, "*management that's destructive critical when mistakes are made kills initiative* (manajemen merusak secara kritis apabila kesalahan yang dibuat membunuh inisiatif)

3. *Communicate Total comitment* (Mengkomunikasikan seluruh komitmen personil)

4. *Set goal then stand aside* (menyusun tujuan, mematuhinya).

Dalam pandangan **Coyne** ini, inovasi bersumber dari iklim keterbukaan baik itu, ide kreatif, tidak menghukum suatu kesalahan dari ide kreatif mengkomunikasikan komitmen dan penyusunan tujuan.

Menurut **Harvard Bussiness Essentials (2003 : 29-37)** terdapat enam sumber ide inovasi yaitu :

1. Pengetahuan baru (*new knowledge*), misalnya perkembangan sains dan teknologi
2. Saran ide konsumen (*tapping the ideas of customer*)
3. Pengguna utama (*lead user*), yaitu perusahaan dan individu, konsumen dan non konsumen pengguna utama yang memiliki kebutuhan unik sesuai dengan bidangnya.
4. Desain yang memahami konsumen (*empathetic design*), ide inovasi diperoleh melalui pengamatan terhadap penggunaan barang dan mengidentifikasi kebutuhan yang belum ditemukan pengguna.
5. Penemuan (*invention factories*), ide inovasi diperoleh dengan melakukan penelitian formal dan pengembangan.
6. *Skunkworks*, ide inovasi diperoleh dengan mempekerjakan orang berbakat yang memiliki perbedaan pandangan dengan organisasi dalam pemecahan masalah.

Menurut pendapat ini inovasi diperoleh dari pengetahuan baru baik interaksi dengan konsumen, pengguna utama, *skunkwork*, maupun hasil penelitian secara formal.

#### **2.1.2.4. Prinsip-Prinsip Inovasi**



Pelaksanaan inovasi yang baik dan terarah adalah inovasi yang dihasilkan dari sesuatu yang kecil dan terfokus (**Drucker 1985**). **Drucker (1985:134-139)** membahas prinsip-prinsip inovasi meliputi petunjuk apa yang harus dilakukan, hal-hal yang harus dihindari dan tiga persyaratan dalam melakukan inovasi. Hal-hal yang harus dilakukan dalam berinovasi ini adalah :

1. **Inovasi yang terarah dan sistematis.** Inovasi yang terarah mempertimbangkan area yang berbeda, sumber-sumber yang berbeda, kepentingan yang berbeda dan waktu yang berbeda. Inovasi yang sistematis diawali dengan analisis peluang dan langkah-langkah dari sederhana ke kompleks.
2. **Inovasi meliputi hal yang konseptual maupun perceptual.** Konseptual meliputi konsep perubahan terbaik bagi organisasi, perseptual meliputi hasil evaluasi perusahaan, analisis sumber daya internal, pelanggan dan pengguna, agar pelaku inovasi dapat mengetahui kepuasan, peluang, harapan , nilai dan kebutuhan.
3. **Inovasi harus efektif, sederhana dan terfokus**
4. **Inovasi yang efektif dimulai dari hal yang kecil**
5. **Memerlukan komitmen dari pimpinan**

Adapun hal-hal yang harus dihindari dari praktek inovasi menurut **Peter Drucker (136 – 138)** adalah :

1. Jangan melakukan banyak hal pada waktu yang bersamaan
2. Jangan berinovasi untuk masa depan. Berinovasilah untuk masa sekarang.

Persyaratan yang harus dipenuhi untuk melakukan inovasi:

1. Inovasi adalah kerja, maka hal ini membutuhkan pengetahuan dan keahlian yang tinggi

2. Inovator harus membangun inovasi berdasarkan kekuatan sendiri
3. Inovasi adalah dampak dari perubahan ekonomi dan kemasyarakatan. Perbedaan dari perilaku konsumen, guru, petani, harus dekat dengan pasar dan dipicu oleh kondisi pasar.

Prinsip inovasi yang dikemukakan Drucker ini menekankan bahwa inovasi dilakukan mulai dari sesuatu yang sederhana, kecil, terfokus, memenuhi kebutuhan sekarang yang dijalankan dengan didasari pengetahuan, mempertimbangkan berbagai aspek, dan perlu komitmen.

#### **2.1.2.5. Pengelompokan Inovasi Organisasi.**

Menurut **Schumann, Jr, et al, (1994:9)** inovasi dikelompokkan berdasarkan dua dimensi, yaitu berdasarkan bidang inovasi dan dampaknya terhadap organisasi. Berdasarkan bidangnya, inovasi organisasi terdiri dari:

1. Inovasi produk. Pendapat ini menyatakan bahwa *“product innovation are those involving the function provided to customer (external or internal) of the form of function takes”*. Inovasi produk melibatkan fungsi-fungsi yang disediakan untuk pelanggan baik eksternal maupun internal dalam bentuk fungsi yang dapat berguna bagi pelanggan.
2. Inovasi proses. *“Processed innovation are those that involve the way a product is developed, produced and provided and involved the interaction people with thing.”* Inovasi proses melibatkan cara suatu produk dikembangkan, diproduksi dan disediakan serta melibatkan interaksi manusia dan barang. Contoh inovasi proses ini adalah pengembangan proses pengolahan, sistem distribusi dan pengembangan produk.

3. Inovasi prosedur. *“Procedure innovation ate those that involve the way in which product and prosesses are integrated into the operation of the organization”*.

Inovasi produk melibatkan cara produk dan proses diintegrasikan dalam pelaksanaan organisasi. Contohnya, pengembangan metode pemasaran, metode administrasi dan syarat-syarat penjualan. Inovasi prosedur melibatkan cara manusia berinteraksi dengan orang lain..

Dimensi kedua inovasi menurut **Schumann, Jr, et al, (1994:13-14)** adalah kelas inovasi yang mencerminkan dampak inovasi terhadap organisasi. Menurut kelasnya, inovasi terbagi atas tiga yaitu :

1. Inovasi *Incremental.* *“Incremental innovations are those that reflect a relative small improvement over present product, process, and procedurs these are advance that are little better, a little faster, or a little cheaper”*. Inovasi incremental adalah inovasi yang memberikan dampak kecil pada pengembangan produk yang ada, proses dan prosedur yang sedikit lebih baik, sedikit lebih cepat, atau sedikit lebih murah.
2. Inovasi *Distinctive.* *“Distictive innnovations are those that provide significant advances or improvement, but are not based on fundamentally new technologies or approach”*. Inovasi distictive menghasilkan pengembangan yang signifikan tetapi tidak berdasarkan pada teknologi baru atau pendekatan baru yang mendasar.
3. Inovasi *Breakthrough.* *Breakthrough Innovation*, pada definisi ini adalah :  
*...are those that are based on fundamentally different technologies and approach, and that allow the performance or function that were relationship not possible, or the performance of presently possible function in a manner that is strikingly superior to the old result in*

*significant number of distinctive innovations and in a flood of incremental innovations.*

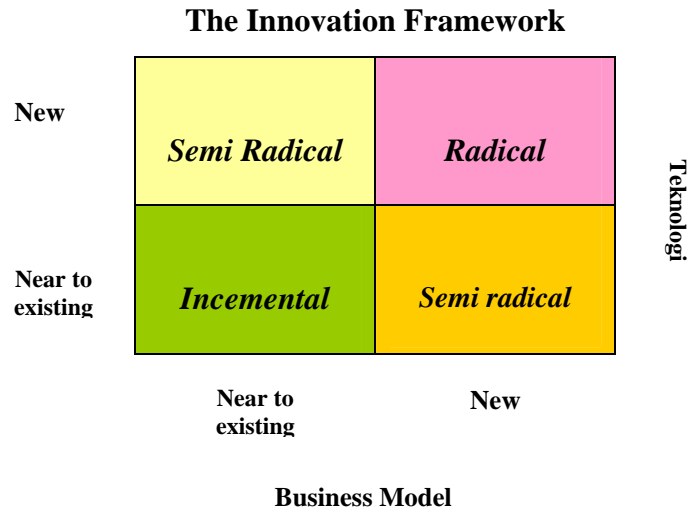
Inovasi *breakthrough* di dasarkan pada perbedaan teknologi dan pendekatan yang dan mengarah pada kinerja atau fungsi yang superior daripada kinerja sebelumnya.

Menurut **Davila, et al (2006: 38-39)** inovasi dikelompokkan berdasarkan perubahan yang dilakukan dalam teknologi dan model bisnis. Menurut pendapat ini inovasi terbagi atas tiga tipe yaitu :

1. **Inovasi incremental**, *“incremental innovation leads to small improvement to existing product and business processes”*. Inovasi *incremental* adalah inovasi yang mengarah pada pengembangan sedikit atas produk dan bisnis yang ada. Dalam tipe ini perubahan teknologi dan bisnis model tidak jauh berbeda dengan kondisi awal.
2. **Inovasi Semi Radical**, *“semi radical provides crucial change to the competitive environment”*. Inovasi semi radikal menimbulkan perubahan yang mendesak pada lingkungan persaingan. Pada inovasi *semi radikal* dilakukan pengembangan yang tidak dapat dilakukan oleh inovasi *incremental* melibatkan perubahan yang substansial. Inovasi tipe ini mengubah salah satu aspek saja, yaitu teknologi atau model bisnis.
3. **Radical innovation**, *“...is significant change that simultaneously affects both the bussiness model and the technology of a company, ussually bring fundamental change to the competition enviroentment in an industry”*. Inovasi radikal merupakan perubahan yang signifikan, berdampak terhadap model bisnis dan teknologi perusahaan dan biasanya membawa perubahan yang mendasar di lingkungan persaingan dalam industri.

Kerangka kerja inovasi berdasarkan dampaknya perubahan teknologi dan model bisnis digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.9**



Sumber: Tony Davila, et al. (2006 : 39)

Berdasarkan gambar diatas, inovasi incremental adalah inovasi yang dekat dengan kondisi yang ada, baik teknologi maupun model bisnis. Inovasi semi radikal dilakukan dengan pembaharuan yang mendasar dalam salah satu aspek baik itu aspek teknologi saja maupun aspek model bisnis saja. Inovasi radikal ditandai dengan pembaharuan yang mendasar baik dalam teknologi maupun model bisnis.

**Davila, et al. (2006)**, menjelaskan bahwa terdapat 6 kondisi yang timbul dalam inovasi . hal ini secara jelas dapat dilihat dari gambar berikut ini :

**Gambar 2.10**  
*The Levers For The Three Types Of Innovation*

Levers  Types Of Innovation	Business Model Levers			Technology Levers		
	<i>Value Proportion</i>	<i>Value Chain</i>	<i>Target Customer</i>	<i>Product and service</i>	<i>Processes technology</i>	<i>Enabling Technology</i>
<i>Incremental</i>	<i>Small change in one or more of the six levers</i>					

<b><i>Semi radical Business model driven</i></b>	<i>Significant change in one or more of the three levers</i>	<i>Small change in one or more of the three levers</i>
<b><i>Semi radical Technology driven</i></b>	<i>Small Change</i>	<i>Significant change</i>
<b><i>Radical</i></b>	<i>Significant change</i>	<i>Significant change</i>

Sumber : Tony Davila, et al. (2006 : 41)

Berdasarkan matriks di atas, kekuatan model bisnis terdiri atas 1) proporsi nilai 2) rantai nilai 3) konsumen sasaran dan kekuatan teknologi yang terdiri atas 1) barang dan jasa 2) teknologi proses 3) kemampuan teknologi. Tipe inovasi terdiri atas *incremental*, *semi radical* dan *radical*. Inovasi *incremental* menimbulkan dampak yang kecil pada keenam kekuatan model bisnis dan teknologi. Inovasi *semi radical* yang cenderung pada pembaharuan bisnis memberikan dampak yang signifikan terhadap tiga kekuatan model dan perubahan kecil pada kekuatan-kekuatan teknologi. Inovasi *semi radical* yang cenderung pada teknologi memberikan dampak yang signifikan terhadap tiga kekuatan teknologi dan perubahan kecil pada model bisnis. Inovasi *radical* memberikan perubahan signifikan baik pada enam kekuatan baik model bisnis maupun teknologi.

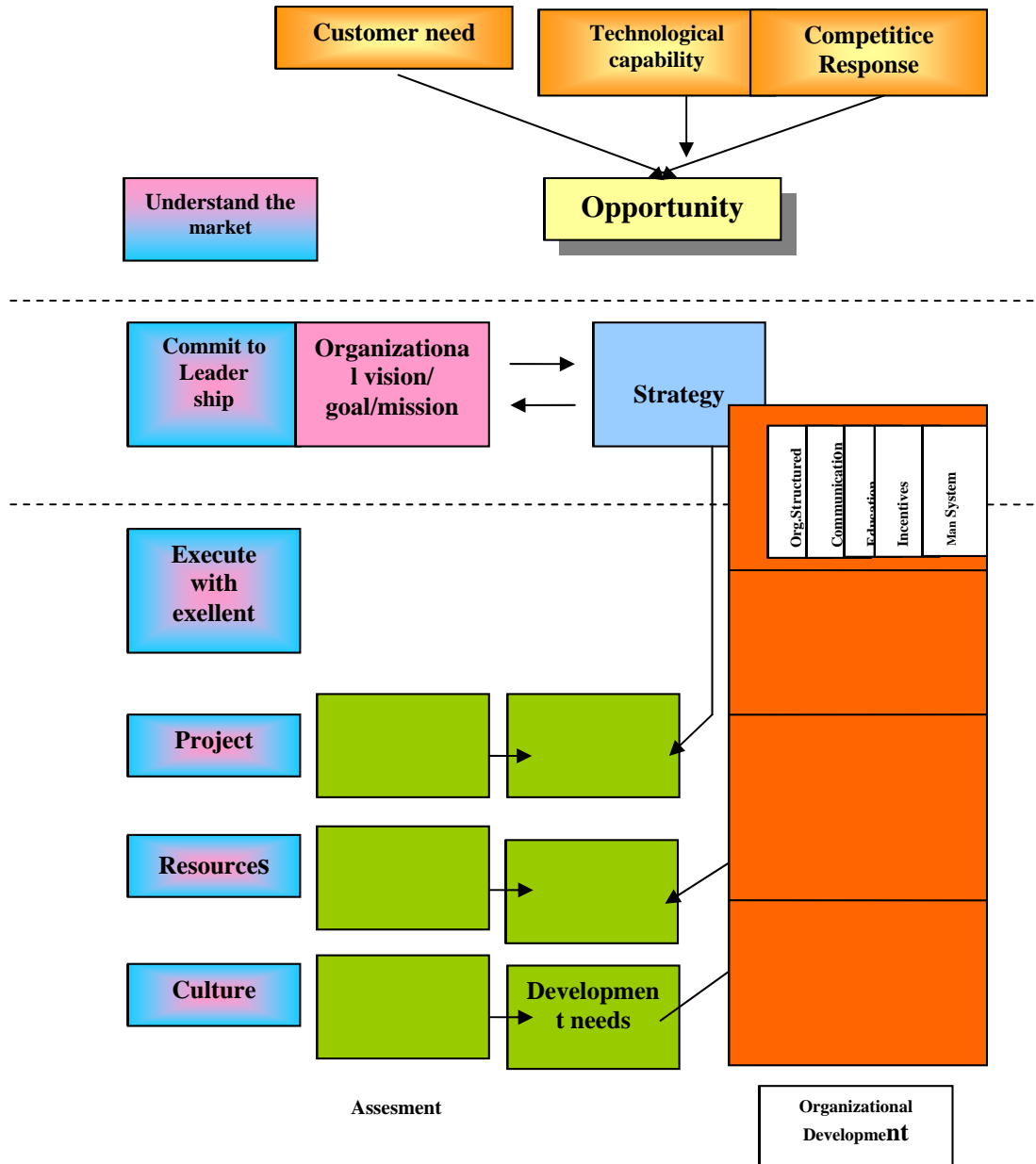
#### **2.1.2.6. Metode Inovasi**

Untuk menentukan strategi inovasi yang digunakan penulis mengambil dua dasar teori yaitu **Schumann, Jr, et al, (1994)** dan **Davila (2006)**. **Schumann, Jr. et al (1994)** mengajukan metode yang disebut *market driven innovation methodologis*, sedangkan **Davila (2006)** mengajukan *play to win strategy (PTW strategy )* dan *play not to lose strategy (PNTL strategy)*.

Organisasi yang menerapkan strategi *market driven innovation methodologis*, dapat melakukan dengan empat langkah utama yaitu 1) memahami pasar (*understand the market*) 2) Komitmen terhadap pemimpin (*commit to the leader*)3) pelaksanaan yang

sangat bagus (*execute with excellent*) 4) Jaga pelanggan yang penting (*Keep customer foremost*). Proses metode inovasi dorongan pasar digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.11**  
*Market Driven Innovation Methodology*



*Sumber : Paul A. Schumann, Jr, et al, (1994: 23)*

Pemahaman pasar dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, kapasitas teknologi, dan respon pasar terhadap persaingan. Tiga hal ini merupakan informasi dasar untuk menentukan peluang yang ada di pasar. Tugas kedua adalah komitmen terhadap pemimpin, dalam pencapaian tujuan organisasi, misi organisasi akan diwujudkan dalam strategi organisasi. Tugas ketiga adalah pelaksanaan tugas satu dan dua dengan sangat baik. Strategi akan dijabarkan dalam pelaksanaan proyek, penyesuaian dengan sumber daya yang tersedia dan disesuaikan dengan budaya organisasi. Pemikiran budaya akan disesuaikan dengan strategi dan kebutuhan akan pengembangan budaya dapat diidentifikasi. Proyek-proyek yang dilakukan, sumber daya yang tersedia dan kebutuhan-kebutuhan pengembangan akan menentukan pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi ini dilakukan melalui pengembangan struktur organisasi, komunikasi, pendidikan, insentif, dan sistem manajemen.

*Market driven innovation* ini menekankan pada pendekatan pengetahuan pasar untuk menentukan langkah-langkah inovasi organisasi yang akan dilakukan. Melalui *marker driven innovation* ini diharapkan organisasi lebih kreatif dalam menanggapi dinamisasi pasar, lebih produktif, dan inovasi mengarah pada pasar sebagai salah satu pengguna hasil inovasi dan fleksibel menghadapi perubahan.

Strategi inovasi yang kedua adalah strategi berdasarkan pendapat **Davila, et all (2006)** yang terdiri dari :

1. *Play to Win Strategy (PTW strategy)*



Strategi ini dilakukan apabila organisasi bertujuan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif dan merupakan strategi untuk menjadi pemimpin pasar. Strategi ini dilakukan apabila organisasi yakin bahwa pesaing tidak mampu dengan mudah dan cepat untuk bersaing. Bentuk inovasi yang dilakukan adalah semi radikal apabila bertujuan untuk mengubah pasar dan produk. Inovasi radikal akan dilakukan dalam inovasi teknologi dan model bisnis

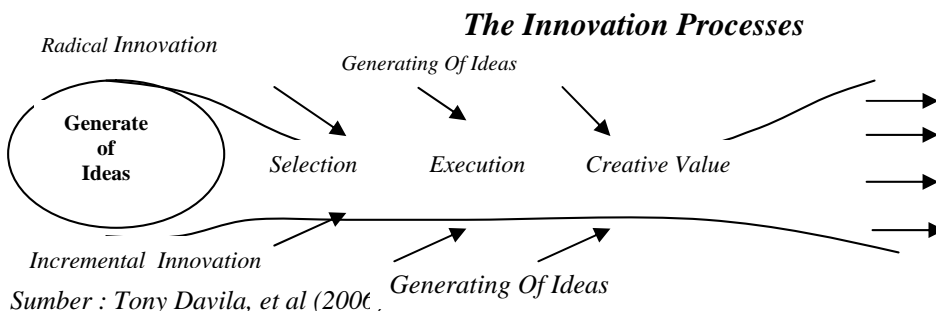
**2. Play Not To Lose Strategy (PNTL Strategy)**

Strategy ini diterapkan apabila 1) lingkungan persaingan eksternal tidak pasti 2) organisasi memiliki keterbatasan internal seperti sumber daya yang tidak memadai atau budaya organisasi yang tidak bermental inovasi. Dalam pelaksanaan strategi ini inovasi yang dilakukan lebih incremental dibanding strategi **PTW (play to win strategy)**. Tujuan dari strategi ini adalah membantu perusahaan untuk dapat bertahan melalui pergerakan yang cepat, mengambil resiko usaha yang terhitung, pengerak pertama atau menyesuaikan dengan pesaing.

**2.1.2.7. Proses inovasi**

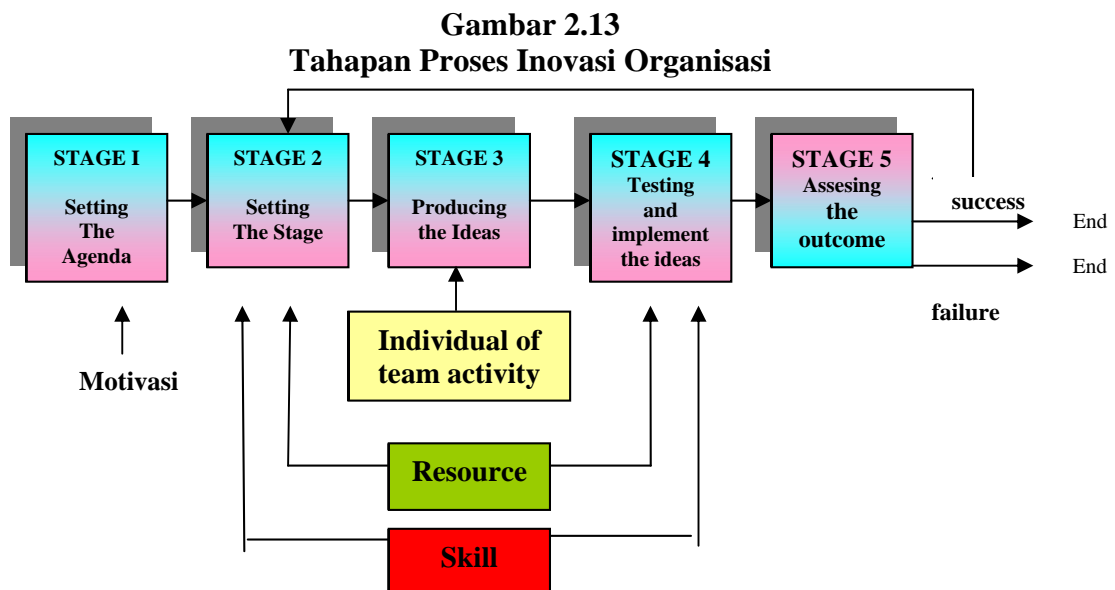
Proses inovasi berawal dari upaya menghasilkan kreativitas diakhiri dengan upaya penciptaan nilai terhadap hasil kreativitas. Inovasi yang sukses membutuhkan keseimbangan antara kreativitas dan proses komersialisasi.

**Gambar 2.12**



Proses inovasi diawali dengan menghasilkan ide-ide kreatif, ide tersebut selanjutnya di seleksi dan disesuaikan dengan kebutuhan. Ide yang terseleksi selanjutnya direalisasikan dalam bentuk penciptaan nilai yang kreatif yang dapat di komersilkan.

Menurut **Greenberg & Baron (2005)** proses inovasi melalui lima tahap, yang melibatkan motivasi, aktivitas individu dan kelompok sumber daya dan skill. Proses inovasi ini dapat dilihat dari gambar 2.13 berikut :



Sumber : Jerald Greenberg & Robert A. Baron (2005:437.)

Berdasarkan gambar di atas, proses inovasi organisasi ini memiliki lima tahapan yaitu

1. *Setting the agenda* (penyusunan agenda), tahap ini melibatkan penciptaan pernyataan misi, dokumen-dokumen yang menjelaskan petunjuk-petunjuk organisasi dan tujuan umum. Pada tahap ini inovasi melibatkan motivasi.
2. *Setting stage* (penyusunan langkah-langkah inovasi) . Tahap ini diawali dengan mempersempit tujuan yang luas kedalam tugas-tugas khusus, pengumpulan sumber daya dan skill yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, dan melakukan penilaian lingkungan dalam dan luar organisasi.

3. *Producing the ideas* (menghasilkan ide),. Pada tahap ini individu dan tim kreatif memasuki tahap yang riil. Skill dan motivasi akan membentuk kreativitas individu dan kelompok.
4. *Testing and implementing the ideas* (pengujian dan implementasi ide) setelah kelompok-kelompok individu mengembangkan ide, dan membuat kreativitas dalam suatu kegiatan, selanjutnya ide dikembangkan menjadi suatu prototipe produk, diujikan ke pasar dan lakukan riset pasar untuk produk tersebut.
5. *Outcome Assesment* (penilaian hasil), melalui riset pasar, dapat diketahui tanggapan pasar terhadap produk baru, diterima atau ditolak pasar.

Proses inovasi menurut **Davila dan Jerald** memiliki kesamaan, proses inovasi diawali dengan penciptaan ide-ide kreatif dalam suatu organisasi dikembangkan dan diujikan ke pasar sampai menghasilkan produk baru yang benar-benar dapat memenuhi kebutuhan pasar.

#### **2.1.2.8.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Inovasi Organisasi**

Menurut **Grant (1999)** inovasi organisasi yang dilakukan membutuhkan ide imajinasi, intuisi dan kreativitas. Dalam hal ini **Read (2000)** menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menentukan keberhasilan inovasi organisasi yaitu 1)iklim dan budaya kreatif (**Ahmed ; 1998**)2) individu-individu yang tidak konvensional (**Steiner:1995**)3)pekerja yang memenuhi syarat dan kerjasama atas perusahaan (**Brenner 2000**) 4)ukuran organisasi, sistem insentif, usia perusahaan dan sentralisasi kekuasaan (**Koberg, et all 1996**)5)intensitas riset dan pengembangan 6)fleksibilitas organisasi ( **Bharadwaj & Menon**) 7)pengumpulan informasi eksternal (**Al Guilar**)8)strategi, teknologi, manusia/budaya, struktur, manajerial dan lingkungan ( **Morgan 1997**)

9)identitas, proses kerja, penilaian situasi, akuntabilitas kolektif (**Morgan**)10)gaya kepemimpinan yang bernilai kewirausahaan pemberdayaan anggota 11)fokus pada pelanggan dan pasar (**A. Read**) 12)jaringan Komunikasi Internal/eksternal (**A.Read**) 13)manajemen pengetahuan dan pengembangan (**A. Read**) 14)perbaikan terus menerus (**A. Read**) 15)adopsi teknologi (**A.Read**).

Berdasarkan pendapat di atas, maka faktor yang mempengaruhi keberhasilan inovasi organisasi terdiri dari faktor individu/ kelompok (tidak konvensional, skill yang memenuhi syarat, kemampuan berkomunikasi), faktor organisasional (visi/misi, iklim/budaya, ukuran organisasi, sistem insentif, kepemimpinan, pengetahuan, teknologi).

#### **2.1.2.9. Pengukuran Hasil Inovasi**

Hasil inovasi organisasi menurut **Jane C Linder (2006)** dapat diukur dengan empat alat pengukuran yaitu ukuran efektivitas inovasi, ukuran dari 3M, ukuran proses, ukuran pertumbuhan dan ukuran yang berkonsentrasi pada laba. Penjelasan masing-masing alat ukur ini adalah sebagai berikut :

1. **Jane C Linder (2006)**:ukuran efektivitas inovasi adalah :

1. Total return yang lebih baik kepada shareholder, kinerja yang tinggi yang secara terus menerus diperbaharui misalnya :
2. Pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan
3. Memiliki paten yang lebih luas, dan paten komersial dengan cepat. (Penelitian pada tujuh perusahaan yang menghasilkan jumlah paten yang banyak.)

2. **Ukuran menurut 3M (Linder : 2006)**

- Proporsi hasil penjualan produk yang diluncurkan tiga tahun lalu

- Dampak inovasi pada waktu yang lalu
- Upaya penciptakan nilai, dan implementasinya.
- Penciptaan nilai organisasi yang direfleksikan dalam penjualan produk

### 3. Ukuran Proses ( Linder : 2006)

- Indeks nilai bisnis IT (ukuran peramalan bisnis dan dampaknya terhadap investasi IT)
- Penyimpanan ide (mengukur apakah ide dikembangkan dan apakah diadopsi)
- Keterikatan karyawan ( mengukur kekuatan dan komitmen karyawan).
- Penyebaran keluasaan paten
- *Milestone Hit rate*
- Kecepatan menanggapi pasar
- Pendapat pemimpin sponsor
- Produktivitas *benchmark*
- *Track record* inovasi individu (penjualan dan profit dari peluncuran produk)

### 4. Ukuran pertumbuhan

- *Customer up take modelling* (meramalkan penerimaan konsumen terhadap produk)
- *Share of wallet* (pembagian perusahaan terhadap pengeluaran untuk konsumen)
- *Win lose analysis* (penyebaran penjualan dibandingkan dengan pesaing)
- *Growth in revenue*
- *Deal done* ( jumlah penjualan yang telah dilakukan )

### 5. Ukuran yang berkonsentrasi pada laba

- *Growth in customer in per customer profit*

- *Growth in enterprise profit*
- *Innovation of inventory impact* (penyimpanan nilai yang diciptakan melalui inovasi)
- *Sosial value created* (*favorable societal outcomes, resulting from the organization's work*)
- *Margin premium* (kemampuan untuk meningkatkan penjualan sesuai dengan peningkatan persentase margin )

Ukuran keberhasilan inovasi menurut **Linder (2006)** ini meliputi ukuran finansial (laba dan penjualan), ukuran keluasan paten, ukuran pasar ( penerimaan pasar), dan dampaknya terhadap perbaikan organisasi.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.