

BAB II

LANDASAN TEORITIS

Landasan teoritis yang mendasari penelitian ini merujuk pada kerangka konseptual rantai nilai inovasi, strategi inovasi dan kapabilitas esensial rantai nilai inovasi. Proses penciptaan nilai dengan berinovasi terjadi dalam bentuk aktivitas-aktivitas rantai nilai inovasi di mana setiap setiap aktivitas berkontribusi pada penciptaan nilai manfaat atau nilai guna. Pelaksanaan aktivitas-aktivitas tersebut tergantung pada kapabilitas esensial yang dimiliki organisasi. Kapabilitas esensial yang perlu dimiliki oleh setiap inovator berbeda-beda sesuai dengan strategi inovasi yang diadopsi yaitu *Need Seekers*, *Market Readers* atau *Technology Drivers* (Fontana, 2009)

Peneliti juga merujuk pada kerangka konseptual manajemen inovasi dan radar inovasi untuk menunjang keberhasilan proses inovasi. Setelah menentukan strategi inovasi yang sesuai dengan lingkungan internal dan eksternal, maka organisasi diharapkan mampu menentukan dimensi-dimensi inovasi bisnisnya merujuk pada radar inovasi. Manajemen inovasi diperlukan organisasi untuk mengetahui dan menentukan cara mengelola inovasi untuk mendukung proses penciptaan nilai.

2.1 Inovasi

Inovasi merujuk pada berbagai definisi dan memiliki arti yang sangat luas. Inovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk-produk dan pelayanan-pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk-bentuk baru organisasi. Perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi (Leonard Barton, Dorothy, 1995). Leifer dan Richard (2000) membedakan inovasi berdasarkan inovasi proses dan inovasi produk (*technical and administrative innovation*). Inovasi produk melibatkan aplikasi pengetahuan bagi pengembangan produk baru yang *tangible* dan pelayanan baru. Sedangkan inovasi proses melibatkan pengembangan manajemen dan praktek baru organisasi.

Fontana (2009) merangkum inovasi dalam 12 macam definisi sebagai berikut :

1. **Menciptakan sesuatu yang baru:** Merujuk pada inovasi yang menciptakan pergeseran paradigma dalam ilmu, teknologi, struktur pasar, keterampilan, pengetahuan dan kapabilitas.
2. **Menghasilkan hanya ide-ide baru:** Merujuk pada kemampuan untuk menemukan hubungan-hubungan baru, melihat sesuatu subyek dengan perspektif baru dan membentuk kombinasi-kombinasi baru dari konsep-konsep lama.
3. **Menghasilkan ide, metode, alat baru:** Merujuk pada tindakan menciptakan produk baru atau proses baru yang mencakup invensi dan pekerjaan yang diperlukan untuk mengubah ide atau konsep menjadi bentuk akhir.
4. **Memperbaiki sesuatu yang sudah ada:** Merujuk pada perbaikan barang atau jasa untuk produksi besar-besaran atau produksi komersial atau perbaikan sistem.
5. **Menyebarkan ide-ide baru:** Menyebarkan dan menggunakan praktik-praktik baru di dunia.
6. **Mengadopsi sesuatu yang baru yang sudah dicoba secara sukses di tempat lain:** Merujuk pada pengadopsian sesuatu yang baru atau yang secara signifikan diperbaiki, yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan nilai tambah, baik secara langsung untuk organisasi maupun secara tidak langsung untuk konsumen.
7. **Melakukan sesuatu dengan cara yang baru:** Melakukan tugas dengan cara yang berbeda secara radikal.
8. **Mengikuti pasar:** Merujuk pada inovasi berbasis kebutuhan pasar.
9. **Melakukan perubahan:** Membuat perubahan-perubahan yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan.
10. **Menarik orang-orang inovatif:** Menarik/merekrut dan mempertahankan kepemimpinan dan manajemen talenta dan manajemen manusia (*people management*) untuk memandu jalannya inovasi.
11. **Melihat sesuatu dari perspektif yang berbeda:** Melihat pada suatu masalah dari perspektif berbeda.

12. Inovasi merupakan keberhasilan ekonomi berkat diperkenalkannya cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi *input* menjadi *output* yang menciptakan perubahan besar dalam hubungan antara nilai guna dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan/atau pengguna.

Definisi 12 merupakan definisi yang komprehensif yang memayungi definisi-definisi lainnya.

2.2 Rantai Nilai Inovasi

Konsep rantai nilai inovasi yang ditulis oleh Hansen dan Birkinshaw (2007) merupakan konsep dasar dalam penelitian ini. Konsep ini menyatakan bahwa tantangan inovasi yang dihadapi berbeda-beda pada setiap perusahaan, contohnya adalah Intuit yang memiliki banyak ide tetapi hanya sedikit disiplin untuk membawa ide-ide tersebut sampai di pasar. Sebaliknya, P&G merupakan perusahaan yang terkenal dalam mengembangkan produk-produk baru secara internal namun lemah dalam menggali ide-ide dari luar organisasi.

Inovasi merupakan tiga tahap proses yang sifatnya sekuensial yaitu penggalan ide (*idea generation*), pengembangan atau perubahan ide menjadi produk (*idea conversion*) dan penyebaran ide (*diffusion*) (Gambar 2-1).

	IDEA GENERATION			CONVERSION		DIFFUSION
	IN-HOUSE	CROSS-POLLINATION	EXTERNAL	SELECTION	DEVELOPMENT	SPREAD
	Creation within a unit	Collaboration across units	Collaboration with parties outside the firm	Screening and initial funding	Movement from idea to first result	Dissemination across the organization
KEY QUESTIONS	Do people in our unit create good ideas on their own?	Do we create good ideas by working across the company?	Do we source enough good ideas from outside the firm?	Are we good at screening and funding new ideas?	Are we good at turning ideas into viable products, businesses, and best practices?	Are we good at diffusing developed ideas across the company?
KEY PERFORMANCE INDICATORS	Number of high-quality ideas generated within a unit	Number of high-quality ideas generated across units	Number of high-quality ideas generated from outside the firm	Percentage of all ideas generated that end up being selected	Percentage of funded ideas that lead to revenues; number of months to first sale.	Percentage of penetration in desired markets, channels, customer groups;

				and funded		num-ber of months to full diffu-sion
--	--	--	--	------------	--	--------------------------------------

Gambar 2-1. Rantai Nilai Inovasi (*Innovation Value Chain*)

Sumber : Hansen dan Birkinshaw (2007)

2.3.1 Idea Generation

Inovasi selalu diawali dari ide-ide yang bagus. Terdapat tiga sumber yang dapat digali untuk membangkitkan ide-ide yang bagus tersebut yaitu :

1. Internal bisnis unit : umumnya manager dalam suatu perusahaan pertama kali akan melihat ke dalam masing-masing bisnis unit
2. Kolaborasi antar unit : ide-ide yang lebih besar biasanya akan muncul dari proses tukar pikiran yang terjadi antara unit-unit yang berbeda dalam satu perusahaan dengan cara mengkombinasikan pemahaman dan pengetahuan masing-masing untuk membangun produk atau bisnis baru.
3. Eksternal perusahaan : perusahaan juga perlu untuk mencari sumber-sumber ide dari luar perusahaan bahkan bisa berasal dari luar industrinya. Hal ini bisa dilakukan dengan cara menyerap pemahaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh konsumen, pengguna akhir dari produk, pesaing, universitas, investor, para ahli maupun pemasok.

2.3.2 Idea Conversion

Tahap kedua dari rantai nilai inovasi adalah proses seleksi dan pendanaan untuk merealisasikan ide-ide yang telah dihasilkan menjadi produk, jasa atau proses yang menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Tahap ini bisa menjadi leher botol (*bottleneck*) bagi perusahaan apabila kebijakan yang diambil tidak tepat. Terdapat dua tipe kebijakan perusahaan dalam proses seleksi dan pendanaan yang bisa menjadi penyebab kegagalan dalam merealisasikan ide-ide tersebut, yaitu :

1. Perusahaan yang sangat ketat dalam alokasi anggaran dan kriteria pendanaan serta pola pikir manajemen yang masih konvensional. Kebijakan ini akan banyak mematikan ide-ide yang dihasilkan.
2. Perusahaan yang sangat longgar dalam menerapkan proses seleksi. Perusahaan banyak mengeksekusi proyek-proyek untuk merealisasikan

ide-ide dengan kualitas yang beragam tanpa proses seleksi yang ketat. Tidak jarang proyek dijalankan dengan dana atau personel yang tidak memadai. Perusahaan juga menjadi kehilangan sensitifitas untuk menentukan inisiatif mana yang sesuai dengan strategi perusahaan.

Disisi lain, terdapat perusahaan justru tidak merealisasikan ide-ide yang telah dihasilkan karena tidak fokus dan terlalu sibuk pada aktivitas-aktivitas lain atau perusahaan gagal dalam melihat potensi yang terdapat dalam ide-ide tersebut.

2.3.2 Idea Diffusion

Setelah melalui proses penggalian dan pengembangan ide tersebut, perusahaan masih harus menentukan unit dalam perusahaan yang sesuai untuk mendukung produk, jasa atau proses baru yang dihasilkan dan menerapkannya ke lokasi, channel dan kelompok konsumen yang diinginkan.

Dengan menggunakan pendekatan ini maka manajemen akan mendapatkan dua pemahaman yang penting untuk membantu mereka dalam meningkatkan inovasi di perusahaannya. Pertama, kapabilitas inovasi terbaik dalam perusahaan yang dapat dicapai hanya sebatas “mata rantai terlemah/ the weakest” dalam rantai nilai inovasi. Manajemen perlu mengidentifikasi dengan tepat mata rantai terlemah dalam perusahaan untuk memperbaiki dan meningkatkan inovasi serta tidak menerapkan solusi yang mengarah pada tahap atau mata rantai yang lain. Kedua, “mata rantai terkuat” dalam rantai nilai inovasi juga bisa menjadi kelemahan karena dengan melihat mata rantai yang kuat tersebut, manajemen cenderung lebih menekankan pada mata rantai ini yang bisa membuat justru lebih buruk.

Terdapat tiga profil perusahaan dilihat dari tahap rantai nilai inovasi yang paling lemah yaitu :

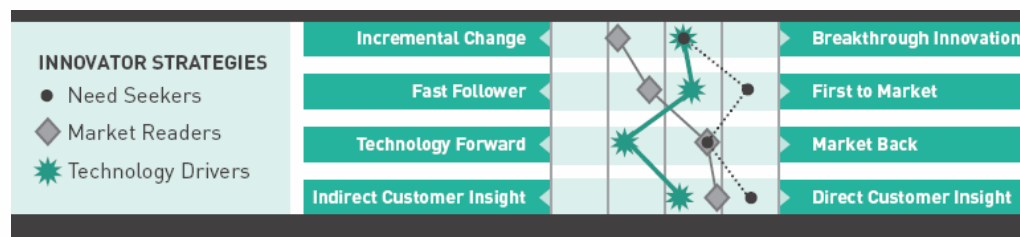
1. *The idea-poor company*, permasalahan utama perusahaan terletak pada penggalian ide bukan pada eksekusi. Perusahaan mengeluarkan banyak waktu dan biaya untuk membangun dan menyebarkan ide namun hasilnya biasa-biasa saja baik dilihat dari produk yang dihasilkan maupun pengembalian investasinya.

2. *The conversion-poor company*, perusahaan memiliki banyak ide yang bagus namun tidak mampu menyaring dan membangunnya dengan baik. Justru yang terjadi adalah ide tersebut mati pada saat proses pendanaan dimana perusahaan lebih menekankan pada inovasi yang inkremental dan resikonya pasti. Yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan tipe ini adalah kapabilitas perusahaan itu untuk melakukan *screening* dan bukan pada mekanisme penggalan ide.
3. *The diffusion-poor company*, perusahaan memiliki masalah dalam memasarkan produk. Keputusan tentang apa yang harus dibawa pasar dibuat secara lokal. Sebagai hasilnya, produk atau jasa yang baru tidak dapat didistribusikan ke tempat lain, channel distribusi atau kelompok konsumen. Untuk beberapa perusahaan, permasalahan terletak pada memasarkan apa yang telah di bangun dan tidak memiliki masalah dalam penggalan ide maupun atau pengembangan ide.

2.3 Strategi Inovasi

Penelitian Jaruzelski dan Dehoff (2007) menunjukkan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan yaitu *strategic alignment* dan *customer focus*. *Strategic alignment* mengacu pada kesesuaian antara strategi inovasi terhadap keseluruhan *corporate strategy*. Sedangkan *customer focus* mengacu pada upaya perusahaan untuk memberikan perhatian pada kebutuhan konsumen pada setiap rangkaian pada setiap fase dalam rantai nilai inovasi yaitu dari tahap penggalan ide, pengembangan ide sampai pada pemasarannya.

Berdasarkan dua hal diatas yaitu *strategic alignment* dan *customer focus*, Jaruzelski dan Dehoff mengklasifikasikan strategi inovasi perusahaan dalam tiga kategori yaitu *need seekers*, *market readers* dan *technology driver* seperti terlihat pada Gambar 2-2 berikut:



(Sumber : Booz Allen Hamilton, *Strategy+Business Article*, 2008)

Gambar 2-2. Profil Tiga Kategori Strategi Inovasi Perusahaan

Masing-masing strategi inovasi memiliki karakteristik yang sangat berbeda tergantung pada penekanan terhadap prioritas inovasinya.

1. *Need Seekers*

Perusahaan menekankan agar produknya menjadi yang pertama masuk ke pasar (*first mover*) serta secara proaktif menggali masukan dari konsumen dalam melakukan riset dan pengembangan produk. Produk yang dihasilkan merupakan pengembangan yang radikal (*breakthrough*).

2. *Market Readers*

Perusahaan cenderung melakukan perubahan produk secara bertahap (*incremental*) dan secara cepat mengadaptasi produk yang ada di pasar (*fast follower*). Seperti halnya *Need Seekers*, pengembangan produk juga didasarkan pada kebutuhan konsumen.

3. *Technology Drivers*

Perusahaan menggunakan pendekatan keunggulan teknologi yang dimiliki untuk melakukan inovasi dan tidak secara langsung melibatkan masukan dari konsumen dalam proses pengembangan produk. Produk-produk yang dihasilkan pun merupakan pengembangan yang sifatnya radikal (*breakthrough*). Perusahaan sangat besar menanamkan investasi di bidang penelitian dan pengembangan untuk menggerakkan inovasi.

Fontana (2009) mengkategorikan *Need Seekers* dan *Market Readers* sebagai organisasi inovator tipe penyesuai kebutuhan pasar, sedangkan *Technology Drivers* sebagai tipe pendaya tarik.

2.4 Kapabilitas Esensial Rantai Nilai Inovasi

Untuk mendukung keberhasilan strategi inovasi, organisasi membutuhkan kapabilitas-kapabilitas esensial yang berbeda pada setiap pilihan strategi inovasi seperti terlihat pada Gambar 2-3 berikut.

	IDEATION	PROJECT SELECTION	PRODUCT DEVELOPMENT	COMMERCIALIZATION
NEED SEEKERS Identify unmet customer needs through direct feedback and strive to be the first to market with breakthrough products. Example: DeWalt (power tools)	<ul style="list-style-type: none"> • Gather customer insights and analyze customer needs • Segment customer base 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigorously manage return on innovation investment 	<ul style="list-style-type: none"> • Design products that respond to customers' priorities 	<ul style="list-style-type: none"> • Successfully launch, position, and price wholly new products
MARKET READERS Focus on incremental changes to products and use a second-mover strategy to keep risk low. Example: Plantronics (audio equipment)	<ul style="list-style-type: none"> • Conduct market research • Gather competitive intelligence 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintain strong process discipline 	<ul style="list-style-type: none"> • Bring products quickly to market with an emphasis on increased modularity and simplicity 	<ul style="list-style-type: none"> • Carefully manage product life cycle and retirement
TECHNOLOGY DRIVERS Rely on technological breakthroughs from internal R&D efforts and seek to meet their customers' unarticulated needs. Example: Siemens (engineering and electronics)	<ul style="list-style-type: none"> • Scout new technologies • Map emerging technologies and analyze trends 	<ul style="list-style-type: none"> • Manage risks 	<ul style="list-style-type: none"> • Test rigorously for quality 	<ul style="list-style-type: none"> • Capture customer feedback

Gambar 2-3 Kapabilitas Esensial Rantai Nilai Inovasi
(Sumber : Booz Allen Hamilton, *Strategy+Business Article*, 2008)

Kapabilitas esensial yang harus dimiliki organisasi inovator terkait erat dengan tahapan proses rantai nilai inovasi seperti yang dibahas pada sub bab 2.2 sebelumnya.

Need Seekers

Pada tahap penggalian ide, organisasi melakukan penggalian perspektif dan menganalisis kebutuhan konsumen. Disamping itu konsumen dipilah-pilah berdasarkan segmentasinya. Pada tahap seleksi proyek organisasi secara ketat mengelola tingkat pengembalian atas investasi inovasi (*return on innovation investment*). Pada tahap pengembangan produk, organisasi harus memiliki kapabilitas untuk mendesain produk yang mampu menjawab apa yang menjadi prioritas kebutuhan konsumen. Selanjutnya organisasi harus mampu meluncurkan produk baru tersebut, membuat *positioning* produk dan menetapkan tingkat harga yang tepat.

Market Readers

Pada tahap penggalian ide, organisasi melakukan riset pasar dan mengumpulkan informasi kondisi dan persaingan pasar. Pada tahap seleksi proyek organisasi harus mampu mempertahankan disiplin dalam proses seleksi proyek. Pada tahap pengembangan produk, organisasi harus mampu meluncurkan

produk dengan cepat ke pasar dan penekanan pada peningkatan modularitas dan penyederhanaan fitur-fitur produk. Pada tahap komersialisasi, organisasi harus secara hati-hati mengelola siklus hidup produk dan menarik produk-produk yang sudah mengalami penurunan.

Technology Drivers

Pada tahap penggalan ide, organisasi mencari teknologi baru dan memetakan teknologi baru yang muncul serta menganalisis trend. Pada tahap seleksi proyek, organisasi mengelola risiko proyek yang akan dikembangkan. Pada tahap pengembangan produk, organisasi harus menguji kualitas produk dengan ketat. Pada tahap komersialisasi produk, perusahaan harus mampu menangkap umpan balik dari konsumen.

2.5 First Mover dan Fast Follower

First Mover adalah perusahaan yang memulai aksi persaingan untuk membangun atau untuk mempertahankan keunggulan bersaing atau untuk meningkatkan posisi pasarnya. Superior R&D sering menjadi fondasi sebagai kunci sukses untuk bersaing bagi *first mover* (Hoskisson et.al, 2008). Aksi yang dilakukan berupa pengenalan produk atau jasa atau pengembangan proses baru yang memperbaiki kualitas, harga yang lebih rendah atau keduanya (Carpenter dan Sanders, 2007). Karakteristik *first mover*:

- a. Cenderung agresif dalam konteks persaingan
- b. Berani melakukan eksperimen dengan inovasi
- c. Berani mengambil resiko

Peluang yang diperoleh perusahaan yang mengambil aksi sebagai *first mover* :

- a. Berpotensi mendapatkan revenue hingga 5 – 10 kali dari *fast mover*.
- b. Loyalitas konsumen yang menjadi komitmen pada produk yang pertama kali muncul di pasar.
- c. Menggarap pangsa pasar lebih dulu dibanding pesaing.

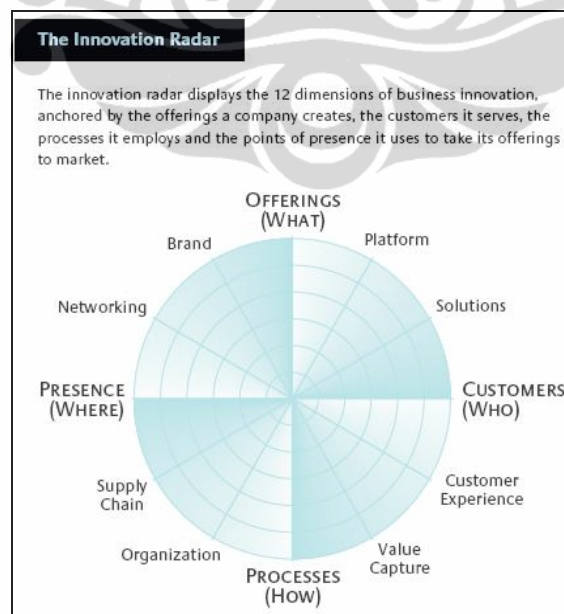
Strategi untuk mengambil aksi sebagai *first mover* juga memiliki resiko dan tantangan diantaranya adalah biaya untuk mengembangkan produk inovasi sangat besar, disisi lain tidak mudah untuk melakukan estimasi besarnya pendapatan yang akan diperoleh.

Fast Follower / Second Mover adalah perusahaan yang merespon aksi yang dilakukan *first mover* umumnya melalui imitasi produk. *Fast follower* memiliki beberapa keuntungan sebagai berikut :

- a. Dapat mempelajari terlebih dahulu reaksi konsumen terhadap inovasi produk yang telah diluncurkan *first mover*.
- b. Dapat mempelajari kelemahan dan kesalahan yang dibuat *first mover* dengan tujuan untuk menghindari kesalahan yang sama dan menghindari pendanaan yang besar.
- c. Memiliki cukup waktu untuk mengembangkan proses dan teknologi yang lebih efisien dan pada akhirnya dapat menurunkan biaya produksi.

2.6 Radar Inovasi

Banyak perusahaan yang melihat inovasi identik dengan pengembangan produk baru atau R&D tradisional. Namun inovasi bisnis memiliki lingkup yang jauh lebih luas dibandingkan produk atau inovasi teknologi. Mohanbir S, Wolcott dan Arroniz (2006) mengajukan konsep “Radar Inovasi” yang memberikan arahan dimensi inovasi mana yang digunakan dalam proses inovasi perusahaan. Radar Inovasi terdiri 12 dimensi.



Gambar 2-4. Radar Inovasi
(Sumber : Mohanbir, et al.2006)

Penjelasan masing-masing dimensi dalam Radar Inovasi adalah sebagai berikut:

1. **APA (Offerings)**, perusahaan mengembangkan produk (barang dan/atau jasa) baru yang inovatif. Contoh: Gillette Mach3Turbo Razor; Apple iPod music player; dan iTunes music service
2. **MODEL (Platform)**, perusahaan menggunakan komponen atau kerangka yang sama untuk menciptakan produk turunan. Contoh: General Motors On Star telematics platform; Disney Animated
3. **SOLUSI (Solutions)**, perusahaan menciptakan produk yang terintegrasi dan sesuai untuk memecahkan masalah. Contoh UPS logistics service
4. **KONSUMEN (Customer)**, perusahaan menemukan kebutuhan konsumen yang belum dipenuhi atau mengidentifikasi segmen konsumen yang belum dilayani. Contoh: Blue Bird personal voucher end-of-month payment.
5. **PENGALAMAN KONSUMEN (Customer Experience)**, perusahaan mendesain kembali interaksi pelanggan pada semua kontak poin dan kesempatan kontak.
6. **NILAI TAMBAH ALTERNATIF (Value Capture)**, perusahaan mendefinisikan kembali bagaimana ia memperoleh pendapatan atau menciptakan aliran pendapatan baru yang inovatif
7. **PROSES (Process)**, perusahaan mendesain kembali proses operasi inti dalam mengubah input menjadi output untuk memperbaiki efisiensi dan efektifitas
8. **ORGANISASI (Organization)**, perusahaan mengubah bentuk, fungsi atau lingkup aktivitas perusahaan
9. **RANTAI PASOK (Supply Chain)**, perusahaan berpikir berbeda tentang cara memperoleh sumber daya dan memenuhinya
10. **PASAR (Presence)**, perusahaan menciptakan saluran distribusi atau poin-poin kehadiran baru yang inovatif, termasuk tempat-tempat di mana produk dapat dibeli atau digunakan oleh konsumen
11. **JEJARING (Networking)**, perusahaan menciptakan produk, yang berpusat pada jejaring dan terintegrasi

12. **MEREK (Brand)**, perusahaan menggunakan merek yang sudah ada pada domain atau ranah baru

2.7 Manajemen Inovasi

Mengacu pada De Meyer dan Garg (2005), terdapat delapan prinsip manajemen inovasi yang bersifat universal yaitu :

1. Tidak ada inovasi tanpa kepemimpinan.

Inovasi yang berhasil membutuhkan visi yang jelas yang didefinisikan oleh kepemimpinan dalam organisasi dan oleh penciptaan lingkungan yang memungkinkan visi tersebut disebarkan, dibagikan dan dimiliki oleh semua orang dalam organisasi dan semua kolaborator organisasi. Visi juga harus diiringi dengan kemampuan untuk melakukan internalisasi visi tersebut ke seluruh bagian organisasi serta, mampu merespons perubahan lingkungan eksternal serta menguasai konteks strategis yang memberikan tujuan, arah dan model peran yang ideal.

Contoh pengaruh kepemimpinan terhadap kesuksesan inovasi tercermin di Microsoft dan Apple Corp selama kepemimpinan Bill Gates dan Steve Jobs.

2. Inovasi membutuhkan manajemen resiko yang terkalkulasi

Inovasi membutuhkan manajemen resiko karena setiap inovasi pasti mengandung resiko. Organisasi perlu meyakinkan karyawannya untuk mengambil resiko yang terkalkulasi diantaranya dengan memberikan stimulus sebagai berikut :

- a. Memberikan model peran bagi beberapa orang yang telah berhasil mengambil resiko dan memperoleh balas jasa dari organisasi.
 - b. Memberikan jaminan pada para wirausaha perusahaan untuk tetap memegang pekerjaannya apabila mengalami kegagalan karena alasan yang dapat diterima.
 - c. Menciptakan jejaring diantara para wirausahawan perusahaan untuk memberikan media untuk dapat mencoba ide-ide mereka.
3. Inovasi dipicu oleh kreativitas

Inovasi dipicu oleh adanya kreativitas, untuk itu organisasi perlu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuh dan munculnya kreativitas dengan cara:

- a. Membentuk kelompok atau tim kerja inovasi.
 - b. Mengekspose anggota-anggota organisasi dengan informasi
 - c. Memberikan imbal jasa dan penghargaan atas segala usaha kreativitas.
 - d. Menetapkan tekanan dan tenggat kepada tim inovasi untuk memacu kreativitas.
 - e. Menggunakan instrumen pemecahan masalah secara kreatif seperti *team-oriented problem solving approach* (TOPS®).
4. Inovasi membutuhkan integrasi organisasi

Integrasi organisasi merupakan konsep kunci dalam proses inovasi. Proses inovasi harus didukung oleh seluruh unit dalam organisasi dan tidak bisa hanya dibebankan pada unit tertentu. Gambar 2-4 menunjukkan proses inovasi dalam organisasi.



Gambar 2-4. Model Sederhana Sebuah Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan rangkaian proses sekuensial yang terdiri tahap penggalan ide, pengembangan konsep, pendefinisian produk, pengembangan produk/proses dan peluncuran produk. Diatas tahapan inovasi tersebut terdapat kotak strategi yang mewakili visi jangka panjang organisasi. Dibawah rangkaian tahapan inovasi, terdapat 4 kelompok dalam memberikan

support dalam setiap tahapan inovasi yaitu: manajemen puncak, pemasaran dan purna jual, R & D, *back office* (keuangan, unit operasional, dll). Kotak paling bawah menunjukkan adanya pengaruh lingkungan dan teknologi terhadap inovasi. Pengaruh lingkungan yang perlu dipertimbangkan adalah kompetisi dan konsumen, partner, regulator dan distributor.

Tanda panah menunjukkan adanya empat tipe integrasi yang harus dilakukan agar proses inovasi dapat berhasil dengan baik, yaitu:

1. *Strategic*: adanya kesesuaian antara proyek inovasi dengan tujuan jangka panjang organisasi dan adanya kontribusi proyek bagi tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan.
2. *Cross functional*: adanya integrasi lintas unit selama pelaksanaan proyek.
3. *Intertemporal*: adanya kesesuaian proses dan output antar satu tahap dengan tahap lainnya.
4. *Integration with the environment*: inovasi harus sesuai dengan konteks dimana inovasi dilakukan dan hasil inovasi akan digunakan
5. Keberhasilan dalam inovasi membutuhkan keunggulan dalam manajemen proyek

Keunggulan manajemen proyek berhubungan dengan sangat diperlukan dari sisi implementasi inovasi yang memuat tujuh tantangan yaitu:

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan monitoring perencanaan untuk mencegah dan mengendalikan adanya penyimpangan.
- b. Kemampuan mengatur seluruh *stakeholder* (pemangku kepentingan) baik yang menentang maupun mendukung untuk keberhasilan proyek.
- c. Mengorganisasikan aliran informasi untuk memastikan informasi sampai ke tangan pihak-pihak yang membutuhkan dan mendokumentasikannya dengan baik.
- d. Memenuhi tiga sasaran proyek yaitu *time*, *cost*, dan *performance*.
- e. Menggunakan waktu dengan efisien, karena kecepatan peluncuran produk sangat krusial dalam implementasi proyek.

f. Mengembangkan sistem untuk merespons dinamika dan kompleksitas lingkungan yang tidak diharapkan atau terhadap ketidakpastian lingkungan.

6. Informasi adalah sumber daya penting untuk efektivitas inovasi

Informasi sangat penting karena informasi dan ide merupakan bahan baku yang akan ditransformasi menjadi produk. Untuk itu terdapat empat tindakan yang perlu diperhatikan dalam rangka memperoleh akses informasi:

- a. Melakukan akses informasi dengan kontak langsung (*face-to-face contact*) dengan cara menempatkan orang-orang yang relevan di lokasi yang sama atau berdekatan. Cara lain adalah memanfaatkan teknologi informasi dan teknologi komunikasi untuk memastikan komunikasi efektif dengan seluruh organisasi.
- b. Merancang struktur fisik organisasi sedemikian rupa sehingga penempatan orang-orang dan tim di suatu tempat atau kantor menunjang komunikasi sesama anggota tim dan antar anggota dari unit lain.
- c. Merancang struktur organisasi yang menunjang pola komunikasi, integrasi dan keterbukaan.
- d. Memilih *gatekeeper* yang handal yang bisa memperoleh akses informasi terbaru dan relevan bagi proyek inovatif.

7. Hasil dari upaya kreatif perlu dilindungi

Organisasi perlu melakukan proteksi atas produk inovatif yang dihasilkan dengan mendaftarkan ke hak paten dan hak cipta. Seringkali masih diperlukan proteksi lain seperti rahasia dagang, merek, monopoli sumber daya, menciptakan *captive market*, percepatan peluncuran produk dan kombinasi dari alat-alat proteksi di atas.

8. Inovasi yang berhasil berakar dari pemahaman pasar

Faktor sangat penting dalam inovasi adalah pasar yang menjadi faktor fundamental dan menjadi pertimbangan utama dalam setiap ide dan konsep produk yang akan dikembangkan. Dari sisi pemahaman pasar, keberhasilan inovasi sangat ditentukan oleh:

- a. Kemampuan tingkat tinggi dalam berkomunikasi dengan konsumen, pelanggan, konsumen dan pelanggan potensial serta pihak-pihak yang

mempengaruhi keputusan membeli. Inovator harus memiliki data pasar yang baik, mampu mengarahkan konsumen untuk membeli produk inovatif dan mampu memberikan umpan balik kepada inovator dan atau produsen atau penjual.

- b. Kemampuan untuk mendengarkan dan memberikan respons dengan cepat, termasuk kebutuhan yang baru muncul yang tidak diprediksi sebelumnya.

