

Mengapa Organisasi Mengadopsi Inovasi: Sebuah Telaah Literatur

Sumiyarto

Abstract

This paper is a literature review on innovation in an organization and discover opportunities to do further research in the subject. It starts with the question: whether an organization can adopt innovation and get as much advantage as other organization who really creates innovation does. The reason why the organization adopts and innovates may be same that is to respond to environmental changes such as: rising consumers demand, higher intensity of competition, and technological advancement. Then the search focuses on definition of innovation to confirm about adoption of innovation. By adopting an innovation, an organization makes changes. Is any changes occurred in organization is an innovation. What are its characteristics. What are the requirements of an event to be called an innovation. Next search focusses on research orientation. From these it reveals that one of the orientation in innovation study is diffusion of innovation. After this, the search goes to answer what makes the researchers interested in studying innovation. Two example of the researchers study focus are: what factors contribute to innovation success, what factors contribute to organization innovativeness, and the role of market orientation toward innovation. Lastly the search focuses on why an organization adopts innovation.

Keywords: innovation, organizational innovation, strategic innovation paradigm

Pada era ini, inovasi dapat dikatakan sebuah mantra organisasi bisnis dalam menghadapi persaingan usaha. Telah banyak dibahas baik dalam tulisan jurnal ilmiah maupun publikasi umum yang menyebutkan pentingnya organisasi untuk terus berinovasi agar dapat bertahan hidup bahkan menjadi yang terdepan.

Apabila ditelusuri lebih jauh, sebenarnya kata inovasi mengandung pengertian yang tidak seragam. Namun dapatlah dikatakan pada intinya inovasi adalah sesuatu yang "baru" yang dihasilkan (sebagai output perusahaan) atau suatu proses adopsi atau pengaplikasian sesuatu

yang "baru" oleh sebuah organisasi sedemikian rupa sehingga organisasi ini menjadi lebih kompetitif. Sesuatu yang "baru" itu bisa berupa produk/jasa baru yang dapat memberikan nilai lebih dibandingkan produk yang lama. Bisa pula sesuatu yang "baru" itu adalah proses baru menciptakan efisiensi dalam produksi, penyampaian (*delivery*) maupun peningkatan pelayanan.

Melihat dari sisi pandang lain, sesuatu yang "baru" bisa mengacu langsung pada penerapan/pengembangan teknologi baru pada kegiatan inti perusahaan atau penerapan/pengembangan produk yang didasarkan sebuah teknologi baru. Seringkali sesuatu yang "baru" disini disebut sebagai inovasi teknikal. Bisa pula sesuatu yang "baru" mengacu pada sesuatu yang tidak secara langsung terkait pada kegiatan inti perusahaan, misalnya manajemen.

Sesuatu yang "baru" dalam hal yang terakhir ini sering disebut inovasi administratif.

Sebagian besar kita akan memiliki pengertian seragam apabila kita menyebut inovasi misalnya dalam hal: kamera digital, televisi *high definition*, atau *blue ray DVD*. Memang dari literatur yang ada sebagian besar mengkaitkan konsep inovasi dengan teknologi sehingga banyak ulasan mengenai organisasi dikaitkan dengan aplikasi teknologi komputer atau sistem informasi berbasis komputer. Meskipun demikian telah cukup banyak pula ahli yang menyebutkan bahwa organisasi bisa pula mengadopsi inovasi yang bersifat non teknologi. Sebut saja misalnya adopsi dalam konsep manajemen, misalnya CRM atau *M-form organization structure*. Hasil studi eksplorasi yang dimuat di majalah SWA beberapa waktu lalu menyebutkan: sebagian besar konsep manajemen baru yang diterapkan oleh organisasi bisnis di Indonesia berasal dari luar negeri. Disebutkan pula bahwa konsep-konsep itu kebanyakan dimodifikasi terlebih dahulu dalam proses implementasinya terutama dengan mempertimbangkan nilai (*value*) yang dianut organisasi.

Hampir semua inovasi baik produk maupun konsep manajemen diatas berasal dari belahan bumi sebelah sana. Organisasi bisnis di negara kita boleh dikatakan adalah: konsumen aktif pengadopsi inovasi yang berasal dari negara maju. Dengan demikian lebih tepatlah bila dilakukan pengkajian mengenai bagaimana organisasi melakukan proses adopsi atas sebuah inovasi dan bukan bagaimana organisasi menciptakan inovasi.

Melihat literatur organisasi yang ada, telaah inovasi atau adopsi inovasi yang terjadi dalam organisasi didasari oleh proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan yang paling banyak disebutkan adalah (1) meningkatnya tuntutan pasar yang pada

Sumiyarto SE., MBA,
Staf Pengajar FEUI, Ketua Program
Ekstensi Manajemen FEUI

gilirannya berakibat pada (2) meningkatnya persaingan. Selain itu dari sisi penawaran inovasi atau adopsi inovasi dapat pula didorong oleh adanya (3) perubahan teknologi.

Apabila dikaji dari sisi teori organisasi, inovasi banyak terkait dengan respon organisasi terhadap perubahan lingkungan. Respon organisasi terhadap lingkungan yang penuh ketidakpastian terutama dengan struktur organisasi telah dikaji dalam peneliti organisasi terdahulu. Beberapa hasil kerja peneliti terdahulu dapat diacu terkait dengan hal ini. Burn dan Stalker (1961) menyebutkan bahwa struktur organisasi organik relatif lebih adaptif dibanding dengan struktur organisasi mekanistik. Lawrence dan Lorsch (1967) juga menyebutkan bahwa organisasi menghadapi lingkungan yang tidak pasti dengan meningkatkan diferensiasi pekerjaan dalam organisasi itu. Hal ini berakibat pada semakin tinggi dan kompleksnya kebutuhan akan integrasi dalam organisasi. Belakangan, pada level analisis yang lebih luas (antar organisasi), disebutkan pula bahwa inovasi lebih cepat terjadi apabila organisasi membentuk struktur jaringan (*network*) dengan organisasi lain.

Mengutip Slappendel (1996), kajian inovasi dalam organisasi dapat dibagi dalam 3 perspektif besar yaitu: perspektif individual, perspektif strukturalis dan perspektif interaktif. Menurut dia, ketiga perspektif diurutkan berdasarkan sejarah munculnya kajian tersebut. Awalnya, kajian inovasi dititikberatkan pada peranan individu dalam menciptakan inovasi dimana satu individu dianggap merupakan faktor dominan yang mendorong inovasi. Kemudian disadari bahwa peranan individu tidak dapat dilepaskan dari faktor kontekstual organisasi seperti peran dan posisinya di dalam organisasi serta struktur organisasinya sendiri. Perspektif strukturalis melihat pentingnya karakteristik organisasi yang dapat membatasi peranan individu dalam proses inovasi. Melihat dari sisi pandang ini, bahasan mengenai struktur organisasi, seperti disampaikan diatas dapat dikategorikan dalam perspektif strukturalis. Akhirnya, perspektif interaktif melihat proses inovasi sebagai hasil interaksi antara unsur individu dan unsur organisasi dimana dominasi peran

diantara keduanya tergantung dari tahapan proses inovasi.

Keterbatasan penelitian terdahulu

Studi dan penelitian yang dilakukan mengenai inovasi merupakan hal menarik untuk disimak karena adanya harapan munculnya sebuah resep ampuh bagi pelaku organisasi untuk menjadi yang terdepan. Banyak studi diarahkan untuk menetapkan faktor-faktor organisasi apa saja atau determinan yang dapat mempercepat munculnya inovasi dalam organisasi.

Melihat pada studi terdahulu, tampak masih ada peluang penelitian karena belum banyaknya dibahas hal yang relevan dengan proses adopsi inovasi atau karena belum adanya jawaban konklusif mengenai bagaimana organisasi berinovasi. Beberapa keterbatasan penelitian terdahulu dapat disebutkan sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu banyak mengasumsikan bahwa inovasi dikatakan "berhasil" apabila baik jumlah inovasi yang dihasilkan cukup banyak dan berhasil pula dari sisi komersialisasinya di pasar. Apabila inovasi dilihat dari proses adopsi sesuatu yang "baru" maka akan lebih penting melihat keberhasilan dari sisi implementasinya dalam organisasi.
2. Penelitian terdahulu juga mengambil asumsi bahwa semua organisasi perlu menjadi organisasi yang inovatif agar dapat "berhasil" di pasar. Melihat posisi organisasi bisnis dalam kancah persaingan dapat dikatakan kurang tepat untuk menyamaratakan organisasi. Ada organisasi yang telah mencapai posisi pemimpin (*leader*) ada pula yang dalam posisi pengikut (*follower*). Apakah memang organisasi di posisi pengikut perlu melakukan inovasi lebih banyak dibandingkan organisasi pemimpinnya agar bisa bertahan hidup.
3. Penelitian terdahulu mengenai inovasi tampaknya sudah mencakup dua sektor besar dalam bisnis yaitu pabrikan (*manufacturing*) dan sektor jasa (*services*). Meskipun demikian tampak sebagian besar organisasi yang dijadikan sampel penelitian adalah organisasi bisnis yang mengasumsikan motif mencari laba. Organisasi di sektor pendidikan dapat dikatakan memiliki dua objektif

sekaligus yaitu laba maupun non laba. Organisasi seperti ini belum banyak dibahas.

4. Penelitian terdahulu cenderung mengasumsikan inovasi yang diadopsi sudah demikian (*given*) tanpa mempersoalkan mengapa inovasi itu yang dipilih. Melihat organisasi sebagai konsumen inovasi sebenarnya organisasi dihadapkan pada banyak inovasi yang mungkin bisa diterapkan. Bagaimana organisasi memilih inovasi mana yang akan diterapkan dan bagaimana organisasi menerapkan inovasi yang telah dipilih belum banyak dibahas.

Definisi inovasi pada literatur

Pada umumnya kata "inovasi" saat ini akan diartikan sebagai sebuah produk atau jasa baru yang diperkenalkan oleh sebuah organisasi perusahaan sebelum organisasi lainnya meniru. Namun apabila ditelusuri dari literatur yang ada, kata "inovasi" mengandung pengertian yang amat beragam bahkan tampak seperti sebuah kata "*generic*". Konteks dan perhatian (*interest*) para peneliti inovasi yang amat beragam dari waktu ke waktu mendorong peneliti membuat definisinya sendiri untuk keperluan studinya. Ada 2 pengertian inovasi yang ada di literatur yaitu: (1) sebagai proses mengadopsi "sesuatu" yang baru dan (2) sebagai proses menciptakan produk baru.

Pengertian pertama melihat organisasi sebagai "penerima" atau objek dari inovasi. Berdasarkan teori inovasi Rogers (1995) sebagaimana dikutip oleh Lundblad (2003), inovasi adalah sebuah ide, barang, prosedur, atau sistem yang dipersepsikan "baru" oleh siapapun yang mengadopsinya. Dengan kata lain, inovasi adalah aktivitas seseorang atau organisasi dalam mengadopsi sebuah ide, barang, prosedur, atau sistem yang baru dari sisi pandang orang atau organisasi tersebut.

Teori Rogers sebenarnya tidaklah menjelaskan secara khusus inovasi dalam konteks organisasi karena peranan jalur komunikasi yang terjadi di dalam organisasi tidak diperhatikan secara spesifik (Lundblad, 2003). Asal usul dari mana dan bagaimana ide, barang, prosedur, atau sistem baru itu diperoleh atau muncul tidaklah menjadi perhatian. Oleh karena itu istilah yang dipakai adalah adopsi

inovasi (*innovation adoption*). Banyak literatur menggunakan definisi ini dalam operasionalisasi penelitiannya, lihat misalnya: Kennedy (1983) mengkaji proses adopsi dan difusi barang industri, Ravichandran (2005) mengkaji proses adopsi dan asimilasi.

Inovasi dalam pengertian diatas menyiratkan adanya perubahan. Namun apa sebenarnya persyaratan sebuah perubahan agar dapat dikatakan sebagai "inovasi" masih belum jelas. Berdasarkan arti diatas, asalkan "sesuatu" itu dipersepsikan baru oleh orang atau organisasi yang mengadopsi maka orang atau organisasi itu melakukan inovasi.

Woodman, et al (1993) menempatkan inovasi dalam kerangka yang lebih luas yaitu perubahan organisasi. Menurutnya, setiap inovasi merupakan perubahan organisasi namun sebagian besar perubahan organisasi bukanlah merupakan inovasi. Kreatifitas dapat menghasilkan inovasi dalam hal produk, jasa, ide atau proses baru. Menurutnya, inovasi juga mencakup proses mengadaptasi produk atau mengadaptasi proses yang sudah ada. Mengacu pada kerangka Woodman, inovasi bisa diartikan sebagai proses adaptasi produk, jasa, ide atau proses baik yang sudah ada di dalam organisasi maupun yang dikembangkan dari luar organisasi itu. Dengan demikian, perusahaan yang meniru produk perusahaan lain atau mencontoh cara kerja perusahaan lain dapat juga dikatakan melakukan inovasi. Namun kesuksesan organisasi yang ditiru tidak serta merta dapat ditransfer ke organisasi peniru.

Abrahamson et al (1993) menyampaikan bahwa sebuah organisasi dapat dengan "terpaksa" melakukan inovasi karena organisasi lain yang telah mengadopsi. Model matematika dikembangkan untuk menjelaskan kapan proses, yang dia sebut "*bandwagons*", ini terjadi dan apa pemicunya. Menurutnya, inovasi teknologi, inovasi organisasi ataupun inovasi strategik manapun yang menjanjikan pengembalian (*return*) yang ambisius akan mendorong terjadinya *bandwagon*. Perbedaan pengembalian (*return*) sedikit saja yang terjadi diantara sekelompok organisasi dapat berakibat terjadinya *bandwagon*. Disampaikan pula *bandwagons* dapat menyebabkan organisasi secara

masal mengadopsi inovasi meskipun mereka tahu tindakannya akan menghasilkan pengembalian negatif.

Ravichandran (1999) dalam tulisannya menyampaikan adanya kesalahan isi dan konteks pada penelitian-penelitian terdahulu mengenai inovasi. Menurutnya, penelitian terdahulu banyak memakai kedok inovasi meskipun sebenarnya masalah yang dikaji adalah adopsi bukan inovasi.

Pengertian kata inovasi kedua yang banyak ditemui dalam literatur adalah "proses menciptakan produk, jasa, proses, atau sistem yang baru". Para peneliti pada umumnya tertarik untuk mengkaji produk, jasa, proses, atau sistem baru yang menunjukkan keberhasilan. Berhasil disini diartikan sebagai: berhasilnya proyek inovasi dalam menghasilkan produk, jasa, proses, atau sistem baru atau berhasilnya produk atau jasa baru itu di pasar secara komersial. Lihat misalnya Calanton et. al (1994) mengkaji pengembangan produk baru, Atuahene-Gima (1996) mengkaji proyek pengembangan produk baru dan keberhasilannya di pasar, Atuahene-Gima dan Ko (2001) mengkaji pengembangan produk baru, Kodama (2005) membuat panduan untuk pengembangan produk dan jasa baru.

Tersirat dalam pengertian inovasi yang kedua diatas, inovasi menghasilkan "sesuatu" yang sama sekali belum ada sebelumnya. Bagaimana dengan modifikasi dari sesuatu yang sudah ada sebelumnya. Sebagian peneliti inovasi dalam literatur membedakan inovasi dengan upaya perbaikan yang dilakukan secara kontinyu (*continuous improvement*). Perubahan dikatakan inovasi apabila ada perubahan nyata dan bersifat diskontinyu dari praktek-praktek yang ada sebelumnya.

Karakteristik inovasi

Mengacu pada pengertian inovasi diatas, masih ada pertanyaan belum dapat dijawab. Pertanyaan itu adalah: (1) apakah setiap perubahan yang dilakukan organisasi dapat disebut sebagai inovasi, (2) apakah setiap produk, jasa atau sistem baru yang dihasilkan organisasi dapat disebut sebagai inovasi, (3) apa saja dimensi sebuah inovasi.

Inovasi menjadi topik yang menarik karena peranannya dalam menjelaskan keunggulan kompetitif yang tahan lama (*sustained competitive advantage*).

Denganalurpemikiranini,sewajarnyainovasi dikaitkan dengan kemampuan organisasi mempertahankan diri dan melampaui kinerja para pesaingnya. Maka seharusnya inovasi merupakan upaya perubahan yang sengaja dilakukan dan terbukti poten dalam mengalahkan pesaing. Kesuksesan dengan demikian merupakan prasyarat agar sebuah perubahan dianggap sebagai sebuah inovasi. Ini berarti betapapun kreatifnya sebuah upaya perubahan tidak dianggap sebagai inovasi apabila tidak terbukti keampuannya di pasar.

Kendati demikian, menurut Cooper (1998), pendefinisian kata inovasi dengan keberhasilan yang baru akan muncul atau terbukti kemudian menimbulkan problem operasional penelitian yang mengkaji inovasi dalam organisasi. Pada kenyataannya organisasi berupaya untuk sebanyak mungkin melakukan inovasi karena hanya beberapa saja dari inovasi itu yang akan berhasil di pasar. Oleh karena itu definisi inovasi yang dikaitkan dengan keberhasilan tentu tidak relevan apabila peneliti ingin mengetahui kaitan antara variabel organisasi dengan seberapa inovatif sebuah organisasi.

De Jong (2003) menyatakan, dalam tulisannya mengenai pengembangan jasa baru (*new service development*), bahwa suatu upaya dikatakan sebuah inovasi apabila mencakup atau meliputi dua kegiatan utama yaitu: mengembangkan dan menerapkan "sesuatu yang baru". Ini berarti sebuah inovasi bukan hanya memunculkan ide baru mengenai produk atau proses namun juga merealisimya menjadi hal yang nyata. Dengan demikian, sebuah perubahan dikatakan sebagai inovasi apabila memenuhi syarat:

- Upaya itu sengaja dilakukan dengan tujuan memperoleh manfaat darinya.
- Adanya aktifitas menerapkan bukan hanya mengembangkan sesuatu ide baru.

Selanjutnya De Jong mengatakan bahwa inovasi dalam jasa amat terkait dengan berbagai dimensi perubahan bukan hanya dimensi teknologi. Perbedaan karakteristik antara "produk nyata" (*tangible*) dengan "produk jasa" (*service*) telah mendorong peneliti memfokuskan diri pada jasa. Persepsi konsumen alas kualitas sebuah "produk jasa" relatif lebih kompleks karena produksi dan konsumsinya

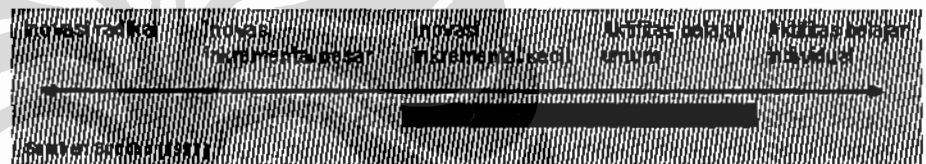
dilakukan bersamaan. De Jong tampaknya mengingatkan bahwa inovasi di bidang jasa bukan hanya meliputi aplikasi dari sistem informasi berbasis komputer saja (dimensi teknologi) namun bisa meliputi berbagai dimensi. Dimensi itu adalah: konsep jasanya sendiri, *interface* dengan pelanggan, sistem pengiriman/penyampaian jasa dan pilihan teknologi.

Seperti halnya De Jong, Hertog et. al (2003) menyoroti inovasi di bidang jasa (*service innovation*). Dengan pendapat yang hampir sejalan, dia juga menyatakan bahwa inovasi terdiri dari 2 dimensi besar yaitu dimensi teknologi dan non teknologi. Lebih lanjut dimensi non teknologi menurut dia meliputi: konsep jasa baru (*new service concept*), *new client interface* dan sistem penyampaian jasa baru (*new service delivery system*). "Sistem penyampaian jasa baru" bisa berupa pekerjaan rutin baru, konsep organisasi baru atau penyesuaian di *back office*. Adopsi inovasi teknologi informasi dan komunikasi oleh sebuah organisasi secara bersamaan akan mendorong pertunya penyesuaian atau inovasi dalam bidang yang bersifat non teknologi.

Aspek multi dimensi inovasi sebenarnya telah disebutkan pada penelitian terhadap terutama yang memfokuskan diri pada "produk nyata" atau sektor pabrikasi. Cooper (1998) mengatakan bahwa banyaknya penelitian mengenai adopsi inovasi yang tidak konklusif disebabkan karena inovasi dianggap hanya berdimensi satu. Dia menyarankan agar diperoleh hasil yang konklusif, dalam arti dapat menyimpulkan hubungan antara inovasi dengan variabel organisasi secara lebih general, inovasi sebaiknya dilihat dalam beberapa dimensi sekaligus. Dimensi itu adalah: (1) dimensi teknologi versus administratif, (2) dimensi inkremental versus radikal, dan (3) dimensi produk versus proses. Lebih jauh Cooper menyarankan agar tidak mengkombinasikan beberapa dimensi diatas dalam satu variabel saja namun memperlakukan inovasi dalam ke tiga dimensi diatas secara bersamaan. Oleh karena itu dia menyebutkan pendekatannya sebagai pendekatan multi dimensi.

Menurut Totterdell et al (2002), beberapa peneliti menggunakan pendekatan sistem sosio-teknis (*socio-technical system*) dalam mengkategorikan inovasi. Berdasarkan pendekatan ini

inovasi dapat dikategorikan menjadi 2 tipe dilihat dari fokus awal waktu menginisiasi inovasi yaitu apakah pada sistem teknis organisasi atau pada sistem sosial organisasinya. Inovasi pada sistem teknis organisasi, sering disebut sebagai inovasi teknikal, mengacu pada inovasi yang terjadi pada kegiatan kerja utama dari organisasi. Misalnya: pengembangan produk/jasa baru atau perubahan pada alat yang dipakai dalam proses produksi atau pengiriman (*delivery*). Sedangkan inovasi pada sistem sosial organisasi, sering disebut sebagai inovasi administratif, mengacu pada inovasi yang terjadi pada kegiatan pendukung dari organisasi termasuk prosedur dan struktur organisasi yang mengatur bagaimana anggota organisasi berkomunikasi. Misalnya: aplikasi praktek manajemen sumber daya manusia yang baru atau



perubahan pada cara bagaimana anggota organisasi bekerja.

Berkaitan dengan dimensi inkremental dan radikal, pada mulanya peneliti beranggapan bahwa agar dapat disebut sebagai inovasi, perubahan yang terjadi haruslah merupakan perubahan yang bersifat radikal. Kemudian disadari bahwa organisasi yang bergerak di bidang jasa bisa melakukan inovasi yang bersifat sedikit demi sedikit namun terus menerus dilakukan dan terbukti mampu melampaui kinerja organisasi pesaing. Apabila inovasi inkremental ini memenuhi syarat sebagai sebuah inovasi maka pertanyaannya adalah: apakah inovasi inkremental sama dengan aktivitas belajar (*learning*).

Sundbo (1997), membedakan "aktivitas belajar" (*learning*) dengan inovasi. Menurutnya inovasi bercirikan menyebarnya aplikasi secara luas dan memiliki pengaruh yang komprehensif terhadap pasar dan organisasi sementara "aktivitas belajar" penyebaran dan pengaruhnya terbatas. Inovasi selalu terkait dengan hal yang baru, apakah itu sama sekali baru atau kombinasi hal "baru" dan "lama",

sementara "aktivitas belajar" tidak selalu hal baru. Suatu perubahan dikatakan sebagai inovasi apabila memenuhi dua kriteria sekaligus yaitu: berdampak luas (tersebar secara luas) dan terkait dengan hal baru. Dalam tulisannya, Sundbo mengatakan: "*the act of learning can be repeated (large-scale activity) and it can be new, but if it is both new and repeated, its is an innovation*".

Meskipun telah membedakan "aktivitas belajar" dengan inovasi, Sundbo juga mengatakan bahwa apabila inovasi dilihat dari dimensi: besar kecilnya inovasi (radikal versus inkremental), ada saat tertentu dimana keduanya sulit sekali untuk dibedakan. Saat itu adalah pada inovasi inkremental kecil (*small incremental innovations*). Apabila diurutkan dalam sebuah kontinum, inovasi dan aktivitas belajar tampak sebagai berikut:

Sundbo (1997) lebih lanjut menyatakan bahwa, inovasi yang terjadi di bidang jasa justru sebagian besar ada di area yang tumpang tindih antara inovasi inkremental kecil dan aktivitas belajar umum. Menurutnya, inovasi yang terjadi di bidang jasa jarang bersifat radikal karena adanya standarisasi dalam produk/proses dan pilihan teknologi yang dipakai. Semakin tinggi standarisasi produk/proses dan semakin tinggi peranan teknologi dalam proses produksinya semakin mungkin perubahan yang terjadi mengarah ke inovasi. Semakin rendah standarisasi dan keterlibatan teknologinya semakin mungkin perubahan yang terjadi mengarah ke aktivitas belajar individual.

Orientasi penelitian mengenai inovasi organisasi

Menurut Wolfe (1994) yang juga dikutip oleh Chuang (2005) ada tiga orientasi penelitian mengenai inovasi organisasi (*organizational innovation*). Ketiga orientasi itu adalah: (1) orientasi difusi inovasi (*diffusion of innovation*), (2) orientasi mengenai seberapa jauh organisasi berinovasi (*organizational*

innovativeness), (3) orientasi pada teori proses (*process theory*).

Penelitian dengan orientasi "difusi inovasi" menekankan pada pola penyebaran (difusi) sebuah produk/jasa baru diantara para pengadopsi. Peneliti tertarik untuk melihat kecocokan antara model penyebaran (difusi) yang diajukan, yaitu model pertumbuhan logistik, dengan kenyataan penyebaran yang terjadi di lapangan.

Teori difusi inovasi sebenarnya merupakan teori komunikasi yang telah diteliti secara intensif dalam literatur dari sisi pandang berbagai disiplin untuk menjelaskan penyebaran berbagai jenis produk, jasa dan ide (Cheng, 2004). Ada tiga aliran pokok teori difusi inovasi yaitu: teori Bass (1969), Moore (1995) dan Rogers (2003). Bass di tahun 1969 adalah peneliti yang menggunakan model matematika untuk menjelaskan proses difusi. Dia juga yang pertama kali mengajukan ada lima kelompok pengadopsi produk baru yaitu: *innovators*, *early adopters*, *early majority*, *late majority* dan *laggards*. Teori Moore mengasumsikan bahwa proses inovasi bersifat diskontinyu dan memfokuskan diri pada adopsi teknologi baru yang dilakukan sebuah organisasi. Akhirnya, teori Rogers adalah teori yang paling populer sejak bukunya mengenai adopsi inovasi teknologi diterbitkan dalam beberapa edisi mulai tahun 1962, 1971, 1983, 1995 dan 2003. Menurut Rogers, difusi inovasi dipengaruhi oleh inovasi itu sendiri, jalur komunikasi, waktu dan sistem sosial.

Cheng (2004) melakukan studi mengenai perilaku pemain permainan *online (online games)* di Taiwan. Dengan dasar teori difusi inovasi yang dikembangkan Rogers (2003) dia mengungkapkan perbedaan karakteristik dari kelompok *innovator*, *early adopter*, dan *early majority*.

Peneliti dengan orientasi mengenai "seberapa jauh organisasi berinovasi", tertarik dengan jumlah inovasi yang diimplementasi organisasi. Penelitian didasarkan atas satu organisasi untuk mengungkapkan determinan dari inovasi organisasi. Model regresi atau varian dipakai untuk menemukan faktor yang paling tepat menjelaskan organisasi yang inovatif. Informasi yang dipakai untuk model ini berasal dari survey *cross section*.

Penelitian yang mengarah pada "teori proses" berupaya mengungkapkan

bagaimana dan mengapa inovasi muncul, berkembang, dan berhenti. Fokus studinya dengan demikian adalah mempelajari karakteristik proses inovasi dengan kerangka model sebuah proses atau tahapan inovasi dalam organisasi.

Sundbo (1997) menyatakan bahwa ada dua kategori teori mengenai inovasi yang berupaya menjelaskan bagaimana inovasi itu berevolusi dalam sebuah perusahaan. Masing-masing kategori menekankan pada determinan inovasi yang berbeda dan sebagai konsekuensinya pengertian inovasi yang berbeda pula. Kategori pertama, dia menyebutnya sebagai paradigma teknologi-ekonomi (*technology-economic paradigm*): inovasi diupayakan melalui pembentukan badan litbang (R&D) yang banyak bercirikan ilmiah. Riset terakhir mengungkapkan bahwa inovasi bisa pula dihasilkan dengan membentuk panitia ad hoc. Jaringan eksternal dan pelanggan bisa pula dimanfaatkan dalam proses inovasi. Paradigma yang kedua adalah paradigma kewirausahaan (*entrepreneur paradigm*): proses inovasi didominasi oleh tindakan kewirausahaan. Riset terakhir mengungkapkan bahwa proses inovasi bisa pula dimotori oleh tindakan kewirausahaan dari dalam perusahaan sendiri (*intrapreneur*).

Selanjutnya Sundbo (1997) mengajukan paradigma yang ketiga yaitu: inovasi strategik (*strategic innovation paradigm*). Paradigma yang diajukan ini menggambarkan proses inovasi yang didominasi oleh strategi perusahaan. Kalaupun ada teknologi yang terlibat maka perannya hanya sebagai pendukung karena semua inovasi yang dihasilkan diarahkan sesuai dengan strategi yang dipilih perusahaan. Dia juga menyatakan bahwa paradigma yang ketiga ini lebih pas dipakai untuk menjelaskan fenomena inovasi yang terjadi di perusahaan jasa.

Bender et.al (2000) melakukan penelitian melalui studi kasus untuk mengungkapkan faktor-faktor kunci keberhasilan proyek inovasi proses (*process innovation*) dalam organisasi perusahaan jasa. Dia menyimpulkan, agar berhasil, manajer proyek perlu memberi perhatian yang cukup pada visi, pembentukan tim (*teaming*), kendala yang dihadapi proyek dan pemrosesan serta penyimpanan informasi.

Fokus studi inovasi pada literatur

Fokus studi inovasi yang dimaksud disini adalah ketertarikan (*interest*) para peneliti dalam melihat kaitan antara inovasi dengan variabel lain baik di dalam maupun di luar organisasi. Pada umumnya, para peneliti tertarik untuk mengetahui faktor-faktor atau determinan yang mempengaruhi keberhasilan inovasi. Keberhasilan inovasi dapat diartikan sebagai keberhasilan suatu proyek inovasi atau kesuksesan inovasi di pasar.

Peneliti yang berorientasi pada difusi inovasi tertarik untuk mengetahui faktor-faktor apa yang dapat menghambat atau memfasilitasi adopsi suatu inovasi di dalam organisasi. Kennedy (1983) mengulas mengenai adopsi dan difusi produk baru khususnya produk yang termasuk dalam kategori barang industri. Tulisannya mengungkapkan faktor-faktor organisasi dan lingkungan yang menghambat atau memfasilitasi perilaku adopsi di kalangan pembeli barang industri (*individual industrial buyers*).

Berbeda dengan Kennedy yang mengulas mengenai adopsi suatu produk baru, Ravichandran (2005) melakukan studi untuk mengungkapkan hambatan-hambatan yang ada dalam proses adopsi dan asimilasi sebuah teknologi yang kompleks khususnya dalam aplikasi sistem informasi berbasis komputer.

Ada pula peneliti yang tertarik untuk mengungkapkan motif mengapa organisasi melakukan inovasi. Organisasi dapat mengadopsi inovasi dengan berbagai harapan. Produk baru yang diluncurkan, misalnya, dapat meningkatkan kinerja penjualan, meningkatkan pangsa pasar, memantapkan posisi perusahaan dipasar, atau memperoleh citra sebagai perusahaan yang inovatif. Adopsi sebuah inovasi proses, misalnya, diharapkan dapat meningkatkan efisiensi atau kecepatan pelayanan yang pada gilirannya dapat berdampak pada kinerja penjualan atau dampak lain yang sama dengan dampak inovasi produk. Faktor yang mendorong adopsi inovasi yang efisien ternyata dapat pula mendorong terjadinya adopsi inovasi yang tidak efisien.

Abrahamson (1991) menyatakan bahwa perspektif studi inovasi yang ada cenderung mengambil asumsi bahwa inovasi pasti akan memberi manfaat pada pengadopsinya. Dia mengungkapkan ada tiga perspektif yang relatif kurang dominan

dipakai oleh para peneliti sebagaimana dimuat hasilnya di literatur. Ketiga perspektif itu adalah: perspektif pilihan efisien (*efficient-choice*), perspektif pilihan dipaksakan (*forced-selection*) dan perspektif fesyen (*fashion*). Dia menyarankan agar ketegangan antara perspektif yang dominan dengan tiga perspektif diatas, yang kurang dominan dapat diselesaikan agar dikembangkan teori mengenai difusi inovasi dan penolakan adopsi (*rejection*).

Peneliti dengan orientasi mengenai "seberapa jauh organisasi berinovasi" tertarik pula untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mendorong organisasi menjadi inovatif. Calantone et. al. (1994) melakukan penelitian pada 140 perusahaan di Amerika untuk mengidentifikasi hubungan antara tingkat inovasi (*degree of innovation*) dan kesuksesan pengembangan produk baru. Hasilnya menunjukkan bahwa faktor lingkungan industri, agresifitas strategi yang dipilih perusahaan, dan struktur organisasi yang dipakai adalah hal yang relatif lebih penting yang mendasari suksesnya sebuah produk baru dibandingkan dengan tingkat inovasi.

Atuahene-Gima (1996) melakukan studi empiris mengungkapkan pengaruh orientasi pasar terhadap karakteristik inovasi dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan orientasi pasar memiliki relasi signifikan dengan variabel seperti: kecocokan inovasi-pemasaran, kelebihan produk, kerjasama antar fungsi namun tidak berelasi dengan variabel seperti: baru tidaknya produk (*product newness*) dan kecocokan inovasi-teknologi. Orientasi pasar berkontribusi signifikan terhadap kinerja proyek inovasi baik inovasi produk nyata maupun jasa. Namun demikian orientasi pasar sedikit perannya dalam kesuksesan di pasar.

Atuahene-Gima dan Ko (2001) melakukan studi empiris mengenai pengaruh keserasian antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap proses inovasi produk baru. Hasilnya menunjukkan adanya perbedaan antara perusahaan yang berorientasi pasar/kewirausahaan dengan perusahaan yang tidak. Perbedaan itu ada dalam banyak hal yaitu: kinerja produk baru, strategi inovasi produk, 'timing' masuk ke pasar, kualitas produk, strategi pemasaran, kepiawaian dalam peluncuran dan dukungan manajemen pada inovasi.

Studi yang dilakukan oleh Dougherty

(2001) mengarah pada satu faktor internal yaitu struktur organisasi. Dia melakukan studi organisasi terutama aspek diferensiasi dan integrasi untuk menjelaskan mengapa jenis organisasi mekanistik tidak cocok untuk mengakomodir inovasi dalam operasi perusahaan secara kontinyu.

Ogbona, et al (2003) meneliti transformasi struktural organisasi kecil dan menengah dari birokrasi tradisional ke struktur baru yang mengakomodir pelimpahan tanggung jawab, *empowerment*, orientasi komunitas dan berkurangnya hirarki. Hasilnya menunjukkan bahwa transformasi struktural tersebut berdampak positif terhadap kinerja. Selain itu juga terlihat bahwa isi, konteks, dan proses perubahan dipengaruhi oleh *managing director* yang dominan.

Kodama (2005) melakukan studi kasus untuk membantu praktisi dalam proses mengembangkan produk dan jasa baru. Menurut dia, kunci untuk menghasilkan inovasi dalam masyarakat berbasis pengetahuan adalah bagaimana perusahaan secara organik dan inovatif mengembangkan jaringan pengetahuan yang meliputi komunitas strategik baik di dalam maupun di luar perusahaan termasuk pelanggan.

Peneliti yang berorientasi pada proses tertarik untuk mengungkapkan bagaimana proses yang terjadi dalam mengembangkan produk baru. Day (1994) meneliti peranan "*product champion*" pada dua alternatif proses inovasi yang terjadi di organisasi yaitu: dari bawah ke atas (*bottom-up*) dan dari atas ke bawah (*top-down*). Hasilnya menunjukkan proses inovasi dari atas ke bawah terjadi manakala proyek inovasi baru mahal namun dapat dicerap (*visible*). *Product champion* berperan ganda, yaitu sekaligus juga sebagai sponsor dari organisasi apabila ide inovasi sangat tidak pasti dan tidak didorong oleh adanya perubahan teknologi. Peneliti sebelumnya yang mengajukan masalah proses inovasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas adalah Daft (1978).

Agak berbeda dengan studi yang disebut terdahulu, ada peneliti yang tertarik mengungkap peranan individu dalam proses inovasi. Peranan individu muncul dalam kajian mengenai kepemimpinan (*leadership*) atau apa yang disebut sebagai *product champion*. Reginald (1991), misalnya, mengkaji kepemimpinan dalam

sebuah organisasi yang inovatif. Menurutnya, baik kepemimpinan tran-sformasional maupun kepemimpinan "*administrative conservatism*" tidak cocok untuk organisasi yang inovatif. Kepemimpinan yang diajukan adalah kepemimpinan *ecovision* yaitu pemimpin yang bisa mengkombinasikan perspektif ekologi (melihat organisasi dan lingkungan sebagai kesatuan) dengan kemampuan untuk menghasilkan dan memperbaharui identitas realistik untuk mengapresiasi konteks lingkungan dimana organisasi berada.

Roure (2001) melakukan studi di Perancis dan Jerman untuk meneliti hubungan antara status dan senioritas "*product champion*", konteks budaya dan kemampuan "*product champions*" untuk memperoleh dukungan atas proyek inovasi dari manajemen puncak. Hasilnya menunjukkan bahwa efektifitas dan karakteristik krusial dari "*product champions*" bervariasi dari satu budaya nasional ke budaya nasional lain.

Mengapa organisasi mengadopsi inovasi.

Seperti telah disampaikan diatas, inovasi dapat dilihat sebagai sebuah proses adopsi sesuatu yang "baru" dalam sebuah organisasi. Mengacu pada apa yang dikatakan Abrahamson (1991), studi inovasi dengan perspektif ini seringkali mengambil asumsi bahwa hal "baru" apapun (baik yang berasal dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi) dianggap selalu memberi manfaat bagi pengadopsinya. Menurutnya, hanya sedikit studi inovasi yang mengungkapkan mengapa organisasi mengadopsi sebuah inovasi.

Nelson et.al (2004) melakukan penelusuran terhadap difusi beberapa inovasi penting yaitu: penemuan roda pendarat pesawat (*landing gear*), vaksin folio, *Quality Circle*, jagung hibrida (*hybrid corn*), alat deteksi mamographi (*screening mamography*) dan struktur organisasi *M-form* (divisional). Menurutnya ada 4 model yang dapat menjelaskan bagaimana sebuah inovasi itu diadopsi. Keempat model itu adalah: *Rational Choice Diffusion*, *Quasi-Rational Choice with possibility of 'lock in'*, *Fads*, dan *Social Construction*.

Keempat model ini dapat dibedakan berdasarkan 2 faktor utama. Faktor yang pertama adalah: ada tidaknya apa yang dia sebut sebagai "*dynamic increasing*

return'. Apabila semakin banyak organisasi yang mengadopsi suatu inovasi berakibat pada meningkatnya kinerja organisasi maka faktor "dynamic increasing return" dikatakan hadir (ada). Sebagai contoh, penemuan jagung hibrida, semakin banyak yang membeli dan menggunakan akan mendorong peningkatan kapasitas produksi bibit jagung hibrida dan peningkatan kualitasnya melalui kegiatan penelitian dan pengembangan lebih lanjut. Sebaliknya penemuan retractable landing gear tidak menunjukkan adalah faktor "dynamic increasing return". Baik roda pendarat tetap maupun roda pendarat yang dapat diteuk (*retractable landing gear*) masing-masing terus dikembangkan sendiri-sendiri sampai pada akhirnya terbukti roda pendarat yang dapat diteuk lebih baik untuk pesawat komersial.

Faktor yang kedua adalah kemampuan sebuah inovasi memberikan umpan balik yang jelas dan persuasif bagi pengadopsinya. Sebuah inovasi dikatakan mampu memberikan umpan balik yang jelas dan

persuasif apabila ada kriteria kinerja yang jelas yang dapat dipakai untuk menilai atau apabila ada hasil eksperimen yang meyakinkan. Sebagai contoh ketika vaksin folio

Sabin terbukti lebih baik dibandingkan vaksin Salk berdasarkan beberapa kriteria yang jelas, vaksin folio Sabin semakin cepat menyebar penggunaannya. Vaksin folio Sabin lebih unggul karena dapat mengatasi tiga jenis virus sekaligus dan diberikan kepada manusia tidak melalui suntikan tetapi secara oral. Sebaliknya penemuan struktur organisasi divisional (*M-form*) tidak diikuti dengan acuan yang jelas mengenai kelebihannya. Meskipun demikian *M-form* banyak diadopsi karena adanya norma dan ekspektasi dari lingkungan organisasi.

Secara grafis posisi 4 model diatas

berdasarkan 2 faktor utama itu dapat dipetakan sebagai berikut:

		Faktor Kinerja dan Persuasif	
		Tidak ada	Ada
Faktor Umpan Balik yang Jelas dan Persuasif	Tidak ada	Rational Choice Diffusion	Quasi Rational Choice with possibility of 'lock-in'
	Ada	Fads	Social Construction

Model yang menjelaskan mengapa organisasi mengadopsi sebuah inovasi diatas menunjukkan bahwa organisasi mengadopsi sebuah inovasi bukan saja karena adanya alasan rasional saja. Organisasi dapat mengadopsi sebuah inovasi yang sebetulnya tidak terlalu jelas konsekuensi positifnya terhadap kinerja organisasi atau belum terbukti bahwa mengadopsi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Misalnya model *fads*, seperti apa yang terjadi pada organisasi yang mengadopsi konsep manajemen: *business process reengineering*. **U**

Daftar Kepustakaan

- Richard R. Nelson, Alexander Peterhansl dan Bhaven Sampat (2004), *Why and how innovations get adopted: a tale of four models*, *Industrial and Corporate Change*, vol. 13, no.5, pp. 679-699.
- Anita M. Kennedy (1983), *The Adoption and Diffusion of New Industrial Products: A Literature Review*, *European Journal of Marketing*, Bradford: Vol.17, Iss. 3; pg. 31, 58 pgs
- Kwaku Atuahene-Gima (1996), *Market orientation and innovation*, *Journal of Business Research*, New York: Feb 1996, Vol.35, Iss. 2; pg. 93, 11 pgs
- T. Ravichandran (2005) *Organizational Assimilation of Complex Technologies: An Empirical Study of Component-Based Software Development*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, New York: May 2005, Vol.52, Iss. 2; pg. 249
- Mitsuru Kodama (2005), *Technological Innovation Through Networked Strategic Communities: A Case Study on a High-Tech Company in Japan*, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati: Winter 2005, Vol.70, Iss. 1; pg. 22, 14 pgs
- Deborah Dougherty (2001), *Reimagining the differentiation and integration of work for sustained product innovation*, *Organization Science*, Linticum: Sep/Oct 2001, Vol.12, Iss. 5; pg. 612
- Kwaku Atuahene-Gima, Anthony Ko (2001) *An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation*, *Organization Science*, Linticum: Jan/Feb 2001, Vol.12, Iss. 1; pg. 54
- Lionel Roue (2001), *Product champion characteristics in France and Germany*, *Human Relations*, New York: May 2001, Vol.54, Iss. 5; pg. 663
- Calanione, Roger J., di Benedetto, C Anthony, Bhoovaraghavan, Sriraman (1994), *Journal of Business Research*, New York: Jun 1994, Vol.30, Iss. 2; pg. 143, 6 pgs
- Li-Min Chuang (2005), *An Empirical Study of the Construction of Measuring Model for Organizational Innovation in Taiwanese High-Tech Enterprises*, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Hollywood: Mar 2005, Vol.6, Iss. 1; pg. 299, 6 pgs
- Kevin W Bender, Jose E Cadeno, John F Cirone, Kenneth P Klaus, et al. (2000), *Process innovation—case studies of critical success factors*, *Engineering Management Journal*, Rolla: Dec 2000, Vol.12, Iss. 4; pg. 17, 8 pgs
- Julian M S Cheng, Leticia L Y Kao, Julia Ying-Chao Lin (2004), *An Investigation of the Diffusion of Online Games in Taiwan: An Application of Roger's Diffusion of Innovation Theory*, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Hollywood: Sep 2004, Vol.5, Iss. 1/2; pg. 439, 7 pgs
- Jennifer P Lundblad (2003), *A Review and Critique of Rogers' Diffusion of Innovation Theory as it Applies to Organizations*, *Organization Development Journal*, Chesterland: Winter 2003, Vol.21, Iss. 4; pg. 50
- Thiruvenkataran Ravichandran (1999) *Redefining organizational innovation: Towards theoretical advancements*, *Journal of High Technology Management Research*, Greenwich: Fall 1999, Vol.10, Iss. 2; pg. 243
- Emmanuel Ogbonna, Lloyd C Harris (2003), *Innovative organizational structures and performance: A case study of structural transformation to "groovy community centers"*, *Journal of Organizational Change Management*, Bradford: 2003, Vol.16, Iss. 5; pg. 512, 22 pgs
- Diana L Day (1994), *Raising radicals: Different processes for championing innovative corporate ventures*, *Organization Science*, Linticum: May 1994, Vol.5, Iss. 2; pg. 148, 25 pgs
- Richard A Wolff (1994), *Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions*, *The Journal of Management Studies*, Oxford: May 1994, Vol.31, Iss. 3; pg. 405, 27 pgs
- Eric Abrahamson, Lori Rosenkopf, (1993), *Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion*, *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor: Jul 1993, Vol.18, Iss. 3; pg. 487, 31 pgs
- Eric Abrahamson (1991), *Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations*, *Academy of Management, The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor: Jul 1991, Vol.16, Iss. 3; pg. 586, 27 pgs
- Reginald Shareef, (1991), *Ecovision: A Leadership Theory for Innovative Organizations*, *Organizational Dynamics*, New York: Summer 1991, Vol.20, Iss. 1; pg. 50, 13 pgs
- Richard L. Daft (1978), *A Dual-Core Model of Organizational Innovation*, *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor: June, Vol.21, Iss. 2; pg. 193
- Juett R. Cooper (1988), *A multidimensional approach to the adoption of innovation*, *Management Decision*, London: Vol.36, Iss. 8; pg. 493
- Jeroen P. J. de Jong and Patrick A. M. Vermeulen (2003), *Organizing successful new service development: a literature review*, *Management Decision*; ABI/INFORM Global pg. 844.
- Jon Sundbo (1997), *Management of Innovation In Service*, *The Service Industries Journal*, vol. 17, no. 3 (July), Frank Cass, London pg. 432-455.
- Richard W. Woodman, John E. Sawyer, Ricky W. Griffin (1993), *Toward a theory of organizational creativity*, *Academy of Management, The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor: Apr .Vol.18, Iss. 2; pg. 293, 29 pgs
- Carol Slappendel (1996), *Perspectives on innovation in organizations*, *Organization Studies*, Berlin: Vol. 17, Iss. 1; pg. 107, 23 pgs
- Peter Tollerell, Desmond Leach, Kamal Birdi, Chris Clegg and Toby Wall, *An Investigation of the Contents and Consequences of Major Organizational Innovation*, *International Journal of Innovation management*, Vol. 6, No. 4 (December 2002).