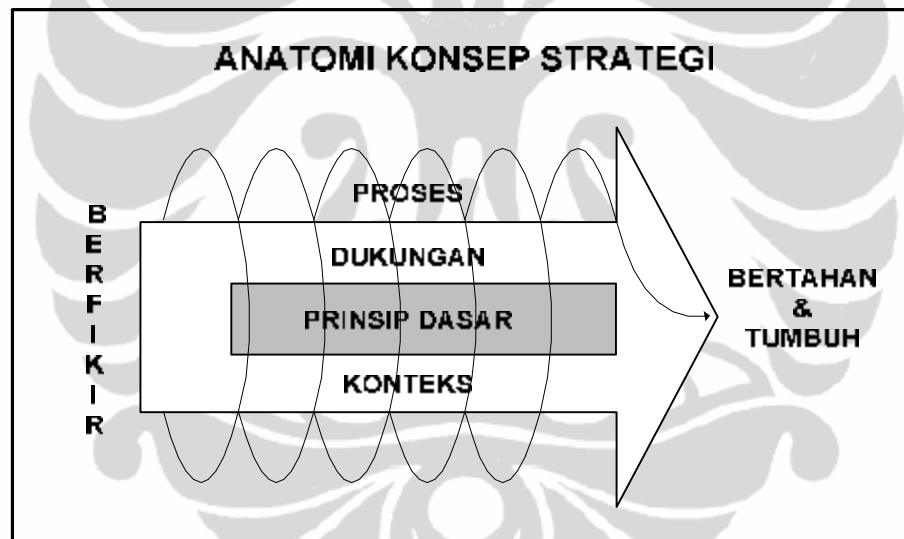


2. TINJUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Strategi

Kata strategi yang berasal dari bahasa Yunani yaitu “strategos”, “stratos” berarti tentara atau militer dan “ag” berarti pemimpin, jika kata tersebut disatukan dapat diartikan sebagai seni berperang, atau definisi tersebut jika dihubungkan dengan strategi militer adalah ilmu perencanaan dan pengarahan sumber daya untuk operasi besar-besaran serta melansir kekuatan pada posisi siap yang paling menguntungkan sebelum melakukan penyerangan terhadap lawan.



Gambar 2.1. Anatomi Konsep Strategi

Henry, Mintzberg (1994) mendefinisikan strategi sebagai 5 P yaitu :

1. Strategi sebagai Perspektif, yaitu strategi dalam membentuk misi, misi menggambarkan perspektif kepada semua posisi.
2. Strategi sebagai Posisi, yaitu dimana dicari pilihan untuk bersaing.
3. Strategi sebagai Perencanaan, yaitu menentukan tujuan performansi perusahaan.

4. Strategi sebagai Pola kegiatan, yaitu umpan balik dan penyesuaian untuk membentuk suatu pola.
5. Strategi sebagai Penipuan (*Ploy*) yaitu muslihat rahasia.

Gery Johnson dan Kevan Scholes (1997) mendefinisikan strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan.

Samuel C. Certo mengatakan bahwa strategi ialah arah dari tindakan yang diarahkan pada pemastian organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya (Certo and Peter, 1990, p. 5).

Menurut Arthur A. Thompson strategi ialah suatu "rencana bermain" yang dimiliki manajemen untuk memposisikan perusahaan dalam arena pasar yang dipilihnya, bersaing secara sukses, menyenangkan konsumen, dan mencapai performa bisnis yang baik.

Sedangkan Fred R. David mengatakan strategi-strategi bagaimana cara untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang ; *Strategies are the means by which long-term objectives will be achieved.* (David, 2001, p. 5)

Pearce dan Robinson mendefinisikan strategi sebagai suatu rencana yang berskala besar dan berorientasi ke masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Pearce and Robinson, 1997, p. 20).

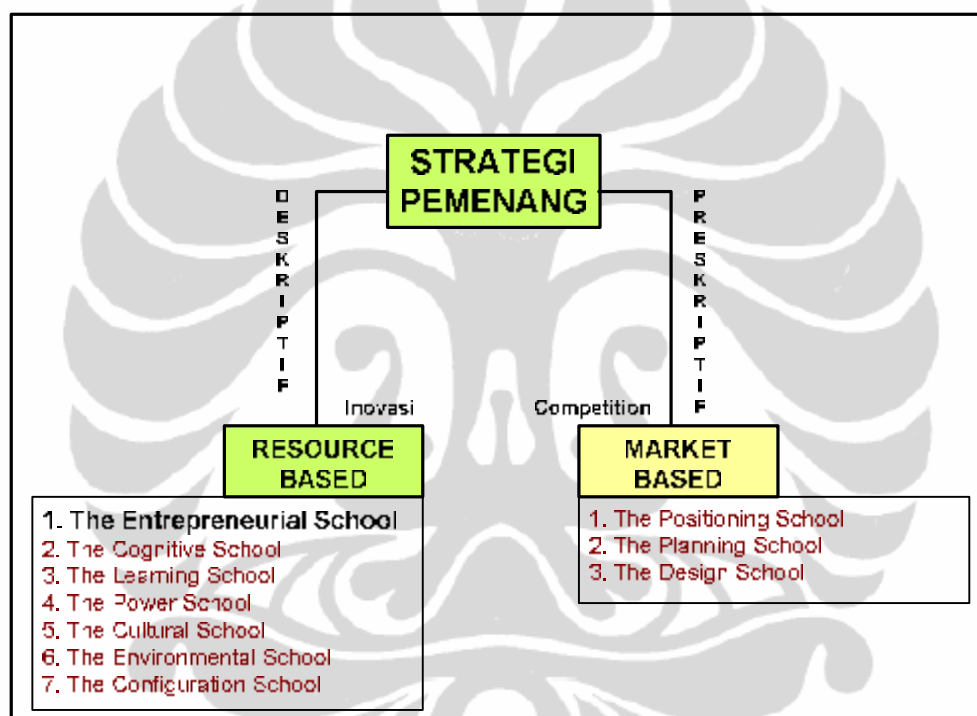
Selaras dengan pendapat diatas, Glueck dan Jauch strategi menunjukan rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh (William Glueck & Lawrence R. Jauch, 1991, p. 9).

Mulyadi (2001) berpendapat bahwa strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi (p. 72).

Strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Pengertian manajemen sendiri adalah proses perencanaan,

pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya-upaya yang dilakukan anggota organisasi dan penggunaan segala macam sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. (James A.F. Stoner, 1992, p. 8).

Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.



Gambar 2.2. Strategi Pemenang (Winning Strategy)

2.2 Resource Based View

Resource based view (RBV) adalah suatu pemikiran yang berkembang dalam teori manajemen strategik. Perusahaan meyakini bahwa perusahaan akan mencapai keunggulan apabila memiliki sumber daya yang unggul. Dengan sumber daya yang unggul, perusahaan mampu melakukan strategi bisnis apa saja, yang pada akhirnya membawa perusahaan memiliki keunggulan

kompetitif. Ini adalah cara pandang alternatif terhadap *Market Based View* (MBV) yang menjadi *mainstream* pemikiran manajemen strategik saat ini. Keunggulan *Market Based View* (MBV) adalah pada penerapannya yang lebih mudah dan sederhana tetapi dengan kondisi permasalahan tersebut sudah teridentifikasi.

Sumber daya yang unggul adalah sumber daya yang langka serta susah untuk ditiru oleh pesaing. Sebuah perusahaan bisa saja membeli perangkat teknologi yang canggih, tetapi teknologi yang sama juga bisa dibeli oleh pesaing dalam waktu cepat. Dengan demikian perangkat teknologi seperti ini bukanlah sumber daya yang mampu membawa keunggulan kompetitif. Tetapi kompetensi manusia yang mampu mengoperasikan teknologi tersebut lah yang merupakan sumber daya yang unggul, sehingga dapat memanfaatkan perangkat teknologi tadi dengan maksimal sehingga memberikan manfaat besar untuk perusahaan.

Secara umum, sumber daya yang mampu membawa keunggulan kompetitif secara tidak kasat mata adalah :

1. Kompetensi sumber daya manusia.
2. Saling percaya (*trust*) di dalam perusahaan.
3. Budaya organisasi.
4. Basis data atau pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi melalui Teknologi dan Teknologi Informasi.

Sumber daya yang membawa keunggulan yang dapat terlihat kasat mata adalah :

1. Gedung
2. Mesin
3. Modal dan lainnya

Konsep strategi ini mengedepankan sumber daya internal perusahaan sebagai sumber keunggulan kompetitif. Secara singkat kelebihan *Resource based theory* adalah :

1. Sulit untuk ditiru
2. Bisa membuat pasar sendiri
3. Produk akhir dirasakan manfaatnya oleh konsumen (*value added*)

Disamping keunggulan dan kelebihan RBV, terdapat juga kelemahannya yaitu kesulitan memformulasikan (*blending*) sumber daya internal perusahaan karena dalam RBV inovasi harus dilakukan secara terus menerus jika tidak maka inovasi akan mati disebabkan inovasi tersebut menjadi usang (*obsolete*), oleh sebab RBV membutuhkan perusakan kreatif (*creative destruction*) agar inovasi tidak menjadi usang dan masuk kedalam zona nyaman (*comfort zone*).

Dari gambar 2.2 Strategi Pemenang di atas dapat dijelaskan bahwa ada 10 Mahzab strategi pemenangan, yaitu :

Tabel 2.1 Sepuluh Mahzab Dilihat Dari Formasi Strategi dan Analoginya

MAHZAB	FORMASI STRATEGI	ANALOGI HEWAN
Resources Based		
Kewirausahaan	Proses Pencarian Ide	Serigala
Kognitif	Proses Mental	Burung Hantu
Pembelajaran	Proses Pemunculan	Monyet
Kekuasaan	Proses Negosiasi	Singa
Budaya	Proses Kolektif	Burung Merak
Lingkungan	Proses Reaktif	Burung Unta
Konfigurasi	Proses Transformasi	Bunglon
Market Based		
Posisi	Proses Analitikal	Kerbau
Perencanaan	Proses Formal	Tupai
Desain	Proses Konsepsi	Laba-laba

2.3 *Entrepreneur* (wirausaha) dan *Entrepreneurial* (Kewirausahaan)

Kini banyak pihak yakin, *entrepreneur* atau wirausaha bukanlah bakat dari lahir atau suatu hal yang susah untuk dipelajari, semua bisa dipelajari (Stephen Harper, 2005).

Istilah *entrepreneur* dipopulerkan oleh seorang ahli ekonomi Austria yang bernama Joseph Schumpeter (1883 – 1950). Menurut Schumpeter keseluruhan proses perbuahan ekonomi akhirnya tergantung pada pribadi perilakunya yaitu kewirausahaan. Para kewirausahaan melihat perubahan sebagai norma dan sesuatu yang sehat. Mereka tidak menciptakan perubahan sendiri, karena mereka sendiri biasanya bukan penemu. Namun demikian, ini menentukan kewirausahaan. *Entrepreneur* selalu mencari perubahan,

menanggapinya dan memanfaatkannya sebagai suatu peluang. Setiap perubahan ditanggapinya secara kreatif dan inovatif.

Kewirausahaan berbeda dengan manajemen. Kewirausahaan merupakan penggabungan kekuatan untuk memulai perubahan dalam produksi sedangkan manajemen meliputi penggabungan untuk memproduksi. Oleh karena itu manajemen merujuk kepada koordinasi tanpa henti dari proses produksi yang dapat dilihat sebagai penggabungan tanpa henti dari proses produksi, yang dapat dilihat sebagai penggabungan terus menerus dari faktor-faktor produksi. Sedangkan kewirausahaan merupakan gejala yang tidak sinambung, yang muncul untuk memulai perubahan-perubahan proses produksi dan kemudian hilang sampai muncul kembali untuk memulai perubahan lain lagi. Sedangkan informasi adalah data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk mengambil keputusan. Informasi merupakan “Jantung persoalan karena membuka pintu sukses” kata Herb Cohen.

Definisi yang lebih luas *enrteprenuer* adalah orang yang mampu menciptakan bisnis baru serta kreatif dan inovatif dengan mengambil risiko dan ketidak pastian untuk mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara meng indentifikasi peluang dan resiko serta meng gabungkan dengan sumberdaya yang dimilikinya. Wirausaha menggunakan otak kanan dan otak kiri secara optimal atau penggunaan intuisi dan informasi secara cerdas. Intuisi merupakan bisikan hati. Intuisi merupakan kemampuan mengetahui sesuatu tanpa difikirkan secara sadar.

Pesohor didunia usaha memulai dari deal maker (pebisnis perseorangan) lalu menjadi company maker (mendirikan perusahaan). Ciri khas yang sama adalah mereka memiliki jiwa leadership dan sukses membangun tribe (Seth Godin, 2008).

Tabel 2.1 dibawah ini adalah sebagian besar contoh nama wirausaha yang yang sukses dalam menjalankan bisnisnya, mereka menjadi sukses disebabkan kelihaiian mereka melihat peluang dan memanfaatkannya serta membuat strategi untuk mencapainya. Kesemua inovasi dan kreativitas yang mereka buat berawal dari kelemahan dari sistem lama yang mengandalkan kontinuitas sehingga inovasi dan kreativitas menjadi usang (*obsolote*) dan ini

menjadi peluang bagi para wirausaha yang cerdas (*smart*) dengan melakukan terobosan baru diluar rutinitas yang berjalan terus menerus yang dilakukan para pendahulunya (*thinking outside the box*).

Tabel 2.2 *Entrepreneur* Dunia Sukses dan Perusahaannya

No.	Entrepreneur	Perusahaan
1.	Bill Gates	Microsoft
2.	Henry Ford	Ford Motor
3.	Steve Jobs dan Steven Woznjak	Apple
4.	Walt Disney	Disney
5.	Asa Candler	Coca-Cola
6.	Seichiro Honda	Honda
7.	Akio Morita	Sony
8.	Konusuke Matsushita	Matsushita
9.	Anita Roddick	The Body Shop
10.	Sam Walton	Wal-Mart
11.	Jerry Yang	Yahoo
12.	Piere Omidyar	eBay
13.	William Hewlett dan David Packard	Hewlett-Packard
14.	Michael Dell	Dell Computer
15.	Larry Ellison	Oracle
16.	Richard Branson	Virgin Atlantic Airways
17.	Jeff Bezos	Amazon.com
18.	Jimmy Wale	Wikipedia
19.	Mark Zuckerberg	Facebook

Sebagian besar enterpreneur top dunia sebagai *entrepreneur* yang smart *entrepreneur*. Mereka menggabungkan informasi dan intuisi untuk meraih kesuksesan bisnisnya. Bill Gates misalnya, ketika melihat peluang bahwa Apple dan IBM memberi lisensi sistem operasinya kepada pembuat komputer, maka informasi ini oleh Bill Gates ditangkap dengan intuisinya, dia memutus

kan untuk membuat sistem operasi dan memberikan lisensi untuk dapat dipakai oleh si pembuat komputer. Sistem operasi yang pertama dibuat oleh Bill Gates adalah *Microsoft Disk Operating System (MS-DOS)* yang akhirnya menguasai pasar 80 % dari seluruh sistem operasi yang dipakai saat itu. Kesuksesan Bill Gates pun berlanjut dengan munculnya Windows yang saat ini begitu sukses dan telah munculnya Windows yang baru yaitu Windows XP serta Vista.

Steve Jobs telah mendapatkan informasi bahwa di pasar ada kebutuhan komputer yang dipakai secara personal. Steve Jobs dengan intuisinya untuk membuat *Personal Computer (PC)* yang mudah dipakai oleh orang biasa. Produk yang pertama, yaitu Apple Macintosh. Steve Jobs, bersama rekannya rekannya Steve Wozniak membuat mesin pertamanya ini di sebuah garasi.

Henry Ford memanfaatkan informasi tentang sebagian besar penduduk Amerika berkeinginan mempunyai mobil, tetapi mereka tidak mempunyai uang yang cukup untuk membelinya. Akhirnya Henry dengan intuisinya memproduksi mobil secara massal agar harga mobil tersebut terjangkau oleh masyarakat Amerika pada tahun 1903. Mobil pertama yang dibuat adalah mobil Model A. Setelah satu tahun, ia dapat menjual 600 mobil per bulan. Pada tahun 1908 sampai tahun 1927 telah terjual 15 juta mobil model T. Pada tahun 1919, Ford mengundurkan diri sebagai Presiden Direktur perusahaannya yang digantikan oleh putranya Edsel. Penjualan mobil tahunan memuncak menjadi 2.120.898 di tahun 1923 sekaligus Ford menguasai lebih dari 57 pangsa pasar mobil di Amerika.

Definisi wirausaha dan kewirausahaan adalah sebagai berikut; wirausaha (*entrepreneur*), yaitu orangnya, dan kewirausahaan, yaitu peran, sikap, karakteristik, atau tingkah lakunya. Pengertian diatas tersebut tidak ada kesepakatan universal ini disebabkan perbedaan pendapat dikalangan ahli masih ada tentang pengertian ini, diantaranya disebabkan karena perbedaan latar belakang disiplin ilmu ahli tersebut, tujuan dari pendefinisian dan siapa yang dijadikan tolok ukur untuk dianggap sebagai wirausaha.

Upaya yang sangat banyak yang dilakukan dalam bidang kewirausahaan ini disebabkan antara lain adanya anggapan bahwa wirausaha dan kewirausahaan diperlukan bagi perkembangan ekonomi masyarakat. Upaya

pengembangan bidang kewirausahaan ini tidak hanya ditujukan untuk pengembangan kesejahteraan dinegara yang ekonominya masih belum maju, tetapi juga dilakukan dengan gigih dinegara yang telah maju, misalnya Amerika Serikat dan Inggris. Sejumlah mata ajaran dibidang kewirausahaan tersedia dimakin banyak perguruan tinggi, misalnya di Universitas Harvard.

Peter Drucker, seorang ahli dalam bidang manajemen, menyimpulkan bahwa pada periode ini telah terjadi pergeseran di Amerika dari jaman ekonomi yang bertumpu pada manajemen ke ekonomi yang bertumpu pada kewirausahaan. Bukti ketidakmampuan perusahaan besar, yang mempunyai manajer yang banyak, untuk menjawab tantangan ekonomi adalah kegagalannya sebagai daya tampung pekerja baru, bahkan mengurangi tenaga kerja, dan kalah dalam persaingan. Justru perusahaan berskala kecil dan sedang, yang menunjukkan adanya kewirausahaan yang tinggi, yang telah berhasil menjadi tumpuan ekonomi masyarakat.

Dalam daftar pengertian tentang wirausaha atau kewirausahaan berikut ini akan dijumpai pendefinisianya dibuat berdasarkan karakteristik pribadinya, tingkah lakunya, atau perannya.

Richard Cantillon (1755) Wirausaha adalah orang yang mengambil resiko dengan jalan membeli barang dengan harga tertentu dan menjualnya dengan harga yang belum pasti. Dalam pengertian Cantillon karakteristik utama wirausaha adalah:

- 1) Keberaniannya mengambil resiko.
- 2) Perannya mengambil keputusan untuk mendapatkan dan menggunakan sumber daya.
- 3) Kegiatannya mencari peluang yang terbaik untuk menggunakan sumber daya agar memperoleh hasil yang terbesar.

Adam Smith (1776) Wirausaha adalah pembangunan organisasi untuk kepentingan komersil. Dalam pandangan Smith seorang wirausaha adalah seorang industrialis. Wirausaha adalah orang yang luar biasa dalam hal penglihatannya kemasa depan, mampu mengenali kebutuhan/permintaan atas barang atau jasa. Wirausaha bereaksi atas perubahan ekonomoi, seorang pelaku

perubahan ekonomi yang mengadakan transformasi permintaan menjadi penawaran (penyediaan barang/jasa).

Jean Baptiste Say (1803) Wirausaha adalah seorang yang memiliki seni dan keterampilan untuk menciptakan perusahaan yang memiliki perhatian atas kebutuhan masyarakat dan mampu memenuhinya.

John Stuart Mill (1848) Wirausaha adalah pencipta bisnis. Pengertian ini diperluas dengan aspek kepemilikan bisnis tersebut di waktu selanjutnya.

Joseph Schumpeter (1911 s/d 1950) Wirausaha melakukan “perusakan kreatif” (*creative destruction*), dengan menciptakan cara yang baru dan lebih baik. Wirausaha adalah orang yang menciptakan cara baru dalam mengorganisasikan proses produksi. Jadi wirausaha adalah seorang inovator produksi dan inovasi inilah yang menjadi inti dari ekonomi modern.

- 1) Wirausaha tidak harus seorang inventor (penemu).
- 2) Wirausaha tidak sama perannya dengan manajer.
- 3) Kewirausahaan adalah suatu proses.
- 4) Kewirausahaan tidak dapat diwariskan seperti halnya harta.

Orvis Collins dan David Moore (1964) Wirausaha adalah mereka yang gagal menempuh tangga peran atau jabatan yang tradisional dimasyarakat. Untuk itu ia menyalurkan kreativitasnya dengan menciptakan perusahaan yang unik miliknya. Wirausaha mengorganisir bisnis baru yang sebelumnya tidak ada.

Robinson, R.I. (1966) Seorang wirausaha adalah orang yang memiliki dorongan, ambisi, energi dan motivasi untuk memberi suatu usaha dorongan kuat yang diperlukan untuk berhasil.

Menurut Peter Drucker (1985) wirausaha selalu mencari perubahan, menanggapi, dan memanfaatkannya sebagai suatu kesempatan. Para wirausaha melihat suatu perubahan sebagai suatu norma hidup atau tingkah laku standard, dan suatu yang sehat. Kewirausahaan tidak hanya diperusahaan swasta yang berorientasi mencari laba, melainkan dilembaga nirlaba dan dipemerintahan.

Masih banyak lagi upaya untuk mendeskripsikan siapa itu wirausaha, diantaranya ada yang sangat sempit pengertiannya, misalnya hanya yang

mendirikan usaha bisnis baru, dan ada yang sangat luas, misalnya siapa saja yang melakukan inovasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam membicarakan wirausaha dan kewirausahaan, harus lebih dahulu ditetapkan apa yang kita maksud dengan kata tersebut.

2.4 Kewirausahaan di Era Millenium

Kekhasan era millenium yang paling sering disebut adalah terjadinya globalisasi yang disebabkan karena kemudahan informasi dan transportasi. Dunia menjadi semakin kecil dan semakin terbuka.

Dalam sudut pandang teknologi dan sosial perubahan yang menyolok adalah datangnya era digital dan deregulasi. Dengan datangnya era digital dan deregulasi, perubahan dalam banyak bidang dipengaruhi.

1) Era digital

Contohnya akibatnya: Adanya konvergensi dalam jasa telepon dan penyiaran. Hal ini memungkinkan perusahaan telepon menyalurkan sinyal TV, dan belanja dari rumah (home shopping) melalui TV secara interaktif.

2) Era deregulasi

Batas memanfaatkan peluang makin lebar. Salah satu pemicu globalisasi adalah deregulasi. Kata kunci untuk menggambarkan era millenium adalah terjadinya perubahan yang mempunyai sifat “Continue” dan “Discontinue”. Perubahan jenis diskontinu merupakan tantangan bagi siapa saja untuk harus belajar kembali karena pengalaman masa lalu tidak lagi semua dapat dipakai. Dengan datangnya internet telah memaksa orang untuk belajar menggunakan dan memanfaatkannya untuk membaharui “tradisi” dalam pengertian luas (kebiasaan hidup, belajar, berusaha dan sebagainya).

Era Millenium adalah era wirausaha, sebagaimana dikatakan oleh Peter Drucker, wirausaha selalu mencari perubahan, menanggapinya dan memanfaatkannya sebagai suatu kesempatan. Membanjirnya jenis dan jumlah perubahan faktor makro (ekonomi, politik, teknologi dan sosial) serta cepatnya perubahan merupakan lahan subur untuk berwirausaha.

Dengan demikian makin terbukanya kesempatan baru diberbagai bidang kehidupan, peran *entrepreneur* memanfaatkan peluang dan mengadakan inovasi, munculah wirausaha jenis baru. Wirausaha jenis “tradisional”, yaitu mereka yang memulai usaha dibidang yang secara tradisional, misalnya : perdagangan, produksi dan jasa masa lalu, masih diisi dengan generasi baru dengan memasukkan pembaharuan. Jenis baru yang bertumbuh adalah bidang yang non-tradisional. Thoby Mutis menyebut misalnya ultrapreneur, ecopreneur dan intrapreneur. Daftar ini dapat diperpanjang misalnya technopreneur dan intrapreneur. Daftar ini dapat diperpanjang misalnya techopreneur dan *entrepreneur* dibidang sosial. Berikut ini beberapa penjelasan singkat tentang masing-masing jenis wirausaha baru tersebut :

1) **Ultrapreneur**

Seorang ultrapreneur adalah *entrepreneur* plus. Keunggulan utamanya adalah pandai melakukan aliansi strategis dan “Outsourcing Strategy”. Dengan membangun kemitraan maka dapat memanfaatkan sumber daya, sumber dana dan jejaring dari para mitra. Contoh yang menonjol adalah pembangunan kawasan usaha seperti “super block” dan “industrial estate”. Sejumlah pengusaha bergabung membentuk kelompok usaha. Ultrapreneur memulai gagasan usaha untuk kelompok tersebut dan memprosesnya sehingga menjadi kenyataan.

2) **Ecopreneur**

Kewirausahaan dibidang kepedulian lingkungan. bila dimasa lalu tema umat manusia adalah meningkatkan penggunaan sumber daya alam, maka para ecopreneur merubahnya menjadi memanfaatkan dana melestarikan sumber daya alam.

3) **Intrapreneur**

Kata intrapreneur adalah kependekan dari intra-corporate *entrepreneur*. Korporasi atau perusahaan yang sudah mapan merasakan kelambanan dalam menghasilkan pembaharuan. Adalah birokrasi yang mapan. Upaya yang dilakukan untuk menumbuhkan pembaharuan dari dalam adalah memberikan ruang gerak pada para karyawan “*entrepreneur*” untuk melahirkan produk dan proses baru didalam perusahaan.

4) **Technopreneur**

Temuan dibidang teknik yang dihasilkan oleh kegiatan “research & development” makin banyak. Namun sebagian besar berujung pada memperoleh paten. Pada technopreneur menambahkan aktivitas kewirausahaan pada invensi tersebut sehingga dapat dinikmati oleh masyarakat. Peran utama technopreneur adalah melaksanakan inovasi, yaitu menghadirkan hal baru dimasyarakat. Secara sederhana hubungan invensi dan inovasi digambarkan dalam rumus sebagai berikut :

$$\text{Inovasi} = \text{Invensi} + \text{Komersialisasi}$$

Para technipreneur menambahkan aktivitas komersialisasi dengan kewirausahaannya atas invensi yang dilakukan sendiri atau invensi orang lain. Salah satu contoh berkembangnya para technopreneur adalah fenomena”Silicon Valley” di Amerika. Fenomena “Silicon Valley” dicoba diulang dibanyak negara dengan nama misalnya “Science Park” dan “Kawasan Inkubasi”.

5) **Entrepreneur Sosial**

Tidak semua pembaharuan bertujuan komersil. Lahirnya banyak lembaga swadaya masyarakat yang tidak berorientasi laba merupakan contoh terjadinya inovasi dibidang sosial. Dalam buku “*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*”, Osborne dan Gaebler menyuguhkan pelbagai contoh keberhasilan inovasi dibidang sosial.

2.5 Peran Wirausaha Bagi Lingkungannya

Dengan mempunyai karakteristik seperti disebutkan dibutir diatas tidak berarti seseorang akan otomatis memilih karier sebagai wirausaha dalam arti berkecimpung dunia bisnis dengan awal mendirikannya. Sebagian dari karakteristik tersebut perlu ditelaah lebih lanjut tentang penerapannya didalam dunia bisnis, misalnya sifat kreatif pada seseorang.

Kreativitas ternyata tidak merupakan suatu yang cukup dalam kewirausahaan, karena yang menjadi orientasi wirausaha adalah adanya kenyataan atau hasil nyata, dan tidak sekedar gagasan yang bagus. Dalam hal

ini dibedakan tiga kata yang saling sering disamakan artinya yaitu : kreativitas, invensi dan inovasi yang semuanya berkaitan dengan sesuatu yang baru.

- Kreativitas : Pemunculan gagasan (seni dan hasil karya lain) yang baru dengan sudut pandang si penciptanya.
- Invensi : Gagasan baru, umumnya dalam bidang keteknikan, dan baru dari sudut pandang si penemu.
- Inovasi : Menghadirkan sesuatu yang baru, dari sudut pandang target pasar. Belum tentu sesuatu yang baru dihadirkan tersebut benar-benar baru karena dapat terjadi pernah ada ditempat lain, atau ditemukan oleh inovator lain. Orientasi inovator adalah hasil atau dampaknya dimasyarakat/target penerimaannya.

Dalam pandangan Schumpeter, seorang wirausaha adalah inovator. Hanya seseorang yang sedang melakukan inovasi yang dapat disebut sebagai wirausaha. Mereka yang tidak lagi melakukan inovasi, walaupun pernah, tidak dapat lagi dianggap sebagai wirausaha. Wirausaha bukanlah jabatan, melainkan peran.

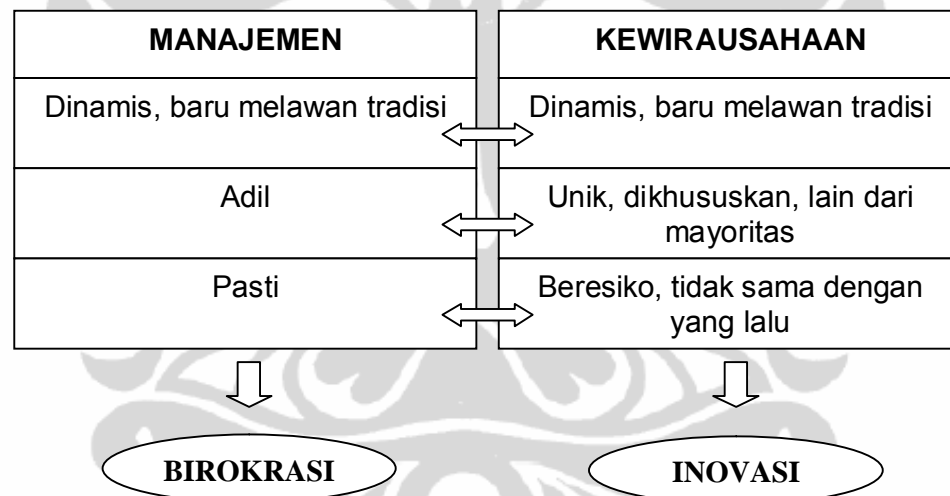
Dari pengertian tentang wirausaha yang disebutkan dibutir A dan D diatas dapat disimpulkan peran wirausaha yang utama bagi lingkungannya adalah sebagai berikut:

- 1) Memperbaharui dengan “**merusak secara kreatif**” (*creative destruction maker*). Dengan keberaniannya melihat dan mengubah apa yang sudah dianggap mapan, rutin, dan memuaskan.
- 2) Inovator
- 3) Menghadirkan hal yang baru dimasyarakat
- 4) Mengambil dan memperhitungkan resiko (*risk calculator*)
- 5) Mencari peluang dan memanfaatkannya (*opportunity seeker and exploiter*)
- 6) Menciptakan organisasi baru (*organization maker*)

Peran wirausaha pendiri adalah melahirkan suatu organisasi baru, baik sendiri maupun bersama suatu kelompok. Setelah lahir maka wirausaha pendiri melakukan upaya pengembangan organisasi hingga sampai suatu titik dimana

diharapkan organisasi tidak lagi tergantung pada si pendiri. Dalam perjalanan diperlukan manajemen yang akan menguatkan organisasi dengan sistem manajemen dan mengurangi ketidakpastian dan ketergantungan pada faktor subjektivitas manusia, khususnya subjektivitas pendiri. Ketergantungan pada orang diganti dengan ketergantungan pada sistem dan prosedur yang berlaku bagi siapapun juga secara seragam.

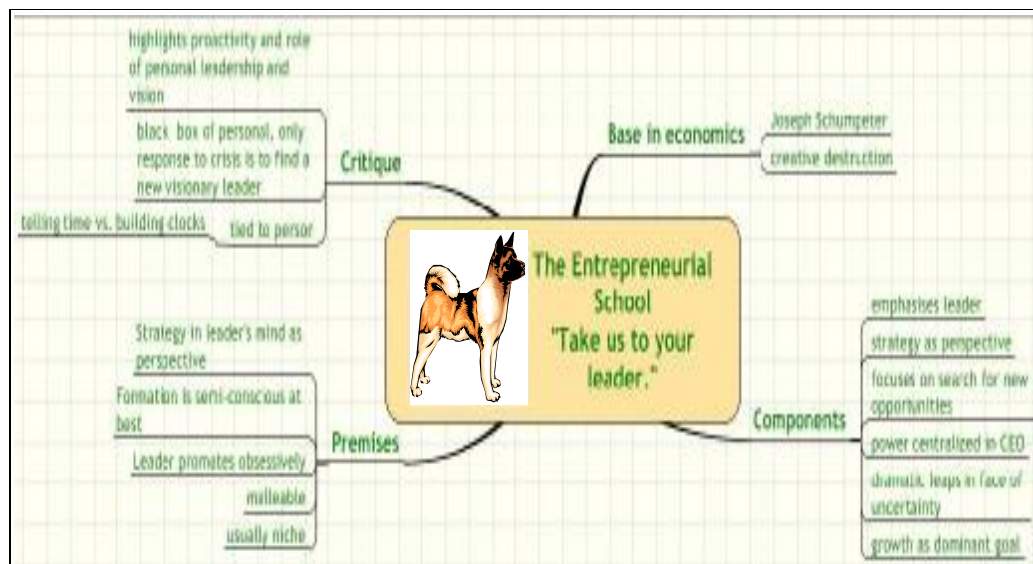
Manajemen telah memberi kontribusi bagi kelangsungan hidup organisasi yang mempunyai situasi makin kompleks. Namun dengan manajemen yang baik nampaknya organisasi tidak selalu berhasil. Dalam diagram berikut ini diperlihatkan bagaimana orientasi manajemen, yang menciptakan birokrasi, yang berbeda dengan orientasi kewirausahaan, yang menciptakan inovasi.



Gambar 2.3 Pertentangan Perhatian Manajemen Vs Kewirausahaan

Kedua hal tersebut, manajemen dan kewirausahaan, diperlukan dalam organisasi yang ingin sukses. Dalam tabel berikut dapat digambarkan bagaimana penggabungannya untuk dapat menghasilkan organisasi yang ideal.

2.6 The Entrepreneurial School



Gambar 2.4. Entrepreneurial School

Mintzberg menjelaskan *The Entrepreneurial School* (Mahzab kewirausahaan) sebagai berikut :

“The entrepreneurial school has done exactly the opposite. Not only has this school focused the strategy formation process exclusively on the single leader, but it has also stressed the most innate of mental states and processes—intuition, judgment, wisdom, experience, insight. This promotes a view of strategy as perspective, associated with image and sense of direction, namely vision. In our Strategy Safari, we might think of this school as the rider on the elephant” (Mintzberg, Henry, 1998, p. 124).

Dari penjelasan diatas dapat di gambarkan aliran *entrepreneur* persisnya telah bertindak dari kebalikan dari aliran lainnya. Aliran ini tidak hanya memusatkan proses formasi strategi eksklusif pada pemimpin yang tunggal, tetapi juga telah menekankan untuk proses intuisi bawaan, pertimbangan, kebijaksanaan, pengalaman, dan pengertian yang mendalam. Ini mempromosikan suatu gambaran perspektif strategi yang berhubungan dengan kesan dan arah perasaan. Dalam Strategi Safari, kita mungkin berpikir tentang aliran ini sebagai penunggang gajah atau disini dapat diartikan *entrepreneur*

sebagai pembuat keputusan dengan intuisi yang dimilikinya terhadap suatu organisasi atau perusahaan besar.

Mintzberg menggambarkan visi (*vision*) sebagai konsep dasar *Entrepreneur School*, diekspresikan di kepala pimpinan. Mental yang mewakili strategi, daya cipta atau visi, inspirasi dan pemikiran keduanya untuk membuat arah ide. Visi cenderung berkesan baik dibandingkan mencurahkan rencana pemikiran (dalam kata dan angka). Visi dibiarkan fleksibel, sehingga pemimpin dapat beradaptasi terhadap pengalamannya. Ini memberi kesan *entrepreneurial strategy* disengaja atau tiba-tiba muncul. Disengaja dalam hal ini menunjukkan tujuan dan arah ide. Tiba-tiba muncul dalam hal ini menunjukkan dapat beradaptasi sesuai arah.

Formulasi strategi dalam mazhab kewirausahaan adalah kotak hitam yang disatukan secara misterius dalam pikiran *entrepreneur*. Strategi ini bersifat inovatif dan masuk akal. Biasanya tidak ada kesenjangan antara pemikiran dengan pelaksanaan. Hasil dari mazhab ini adalah perumusan visi dan misi organisasi.

Visi merupakan aspirasi jangka panjang dari seorang pemimpin korporasi. Namun apabila strategi merupakan visi pribadi, maka strategi formasi juga harus dapat dimengerti sebagai sebuah proses konsep pencapaian dalam pemikiran seseorang. Proses berpikir dikelompokkan menjadi tiga yaitu: mekanik, intuisi dan strategik (Ohmae, 1982). Berpikir mekanis hanya menyusun kembali elemen-elemen yang ada. Berpikir intuisi hanya optimal secara lokal atau dapat diumpamakan seperti orang melihat pohon tetapi tidak melihat hutannya. Sedangkan berpikir strategik menghasilkan perubahan atau pergantian bentuk. Dari ketiganya dapat disimpulkan bahwa berpikir strategik akan menghasilkan visi dan misi yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya dari pada hanya berdasarkan berpikir mekanik dan intuisi saja.

Visi yang baik (*vision of success*) adalah deskripsi tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi setelah organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi sepenuhnya (Bryson, 1995). Visi memberi inspirasi mengenai:

- 1) Bagaimana korporasi di masa depan.

- 2) Mimpi mengenai bentuk dan sukses masa depannya
- 3) Gambaran mengenai masa depan potensial untuk sebuah korporasi. Indikator penting visi yang menggambarkan masa depan adalah: Big (besar), Hairy (panjang), Audacious (kuat) dan Coal (tujuan) atau disingkat sebagai visi BHAC. Visi yang telah ada akan sangat sulit dimengerti oleh pihak-pihak yang ada di dalam organisasi karena sifatnya multi dimensi, tidak tertulis dan hanya ada dalam benak pendirinya. Agar setiap orang dalam organisasi memahami cita-cita korporasi maka dipandang perlu visi yang ada dibuat secara tertulis.

Visi tertulis inilah yang dikenal dengan mission statement. Dalam merumuskan misi perlu dipahami terlebih dahulu mengenai: apa gunanya suatu korporasi, mengapa harus ada korporasi ini dan apa perannya di dunia. Misi yang baik adalah "misi yang dirasakan" (vivid discription).

Konsep "misi yang dirasakan" mencakup: (1) sernua aspek pengarahannya yang dirasakan dan (2) cara para karyawan korporasi bertingkah laku untuk mendukung misi korporasi. Dalam menciptakan "gambaran yang dirasakan" seakan-akan kita sedang melukis gambar dengan kata-kata atau menerjemahkan visi dari kata-kata menjadi gambaran yang mudah dibayangkan orang.

Hal ini sangat penting agar tujuan yang besar, panjang dan kuat terlihat dalam pikiran banyak orang Ada suatu model untuk menjabarkan misi ini yaitu Ashridge Mission Model. Ashridge Mission Model menunjukkan empat parameter misi yaitu: tujuan, nilai, strategi dan standar tingkah laku.

Pada suatu ide, *entrepreneurial school* seperti *positioning school*, berkembang diluar ekonomi. *Entrepreneur* menggambarkan secara dalam teori ekonomi neoklasikal. Perannya, terbatas pada memutuskan jumlah kuantitas produksi dan pada harga berapa. Naiknya jumlah perusahaan besar memaksa ahli ekonomi untuk memodifikasi teori ekonomi, menerbitkan, dan melahirkan teori oligopoli dasar dari terbentuknya *Positioning School*. Di sini bahkan *entrepreneur* masih perlu sedikit mempunyai tindakan selain menghitung harga dan kuantitas. Satu dari mereka yang cukup aneh adalah Karl Marx. Ia mencurahkan pujian pada *entrepreneur* sebagai agen perubahan teknologi dan ekonomi, tetapi sangat kritis tentang besarnya dampak pada masyarakat. Figur

yang membawa *entrepreneur* mengemuka dalam ekonomi adalah Joseph Schumpeter. Menurutnya, maksimalisasi laba tidak menjelaskan perilaku perusahaan seperti terlihat sebenarnya ;

.. . to deal with a situation that is sure to change presently—an attempt by these firms to keep on their feet, on ground that is slipping away from under them. In other words, the problem that is usually being visualized is how capitalism administers existing structures, whereas the relevant problem is how it creates and destroys them. (1950: p. 84).

Maka, Schumpeter mengenalkan pemikiran yang terkenal yaitu *Creative Destruction*. Pemikiran ini adalah mesin yang membuat kapitalisme maju kedepan, dan mesin dari pemikiran ini adalah *entrepreneur*. Bagi Schumpeter *entrepreneur* tidak mementingkan seseorang memulai menanam modal atau menciptakan produk baru, tetapi orang yang mempunyai ide bisnis. Ide sukar untuk dipahami, tetapi ditangan *entrepreneur* mereka dapat menjadi sangat berperan seperti halnya membuat keuntungan. Seperti para ekonom yang fokus pada bagian yang terlihat kasat mata dari bisnis seperti uang, mesin dan tanah, kontribusi *entrepreneur* mungkin terlihat mengherankan. Visi dan kreativitas mempunyai sedikit bukti. Schumpeter mengatakan untuk mengklarifikasi ;

“What have [the entrepreneurs] done? They have not accumulated any kind of goods, they have created no original means of production, but have employed existing means of production differently, more appropriately, more advantageously. They have "carried out new combinations." .. . And their profit, the surplus, to which no liability corresponds, is an entrepreneurial profit. (1934: p. 132)

Menurut Schumpeter, “kombinasi baru”, termasuk “ melakukan hal baru atau melakukan sesuatu yang sudah ada mejadi baru adalah kuncinya. Pendekatan utama karakteristik pada kepribadian membuat strategi, (Mintzberg, Henry, 973, p. 133) menganjurkan bahwa pada model *entrepreneurial*, strategi mendominasi dengan aktif mencari peluang baru. *Entrepreneur* fokus pada peluang, masalah nomor dua. Seperti yang di tuliskan Druker ;

“Entrepreneurship requires that the few available good people be deployed on opportunities rather than frittered away on ‘solving problems’ (1970: p. 10).

Pada organisasi *entrepreneurial*, kekuasaan disini terpusat pada tangan Chief Executive. Kekuasaan dimungkinkan berada disatu tangan yang capable di dalam organisasi dan berani untuk melakukan tindakan.

2.7 Pemikiran Schumpeter mengenai Monopoli, *Creative Destruction*, dan Evolusi Perekonomian.

Pujian Schumpeter terhadap *entrepreneur* juga mewarnai pandangannya terhadap monopoli, dimana ia meminta maaf, juga terhadap ekonomika Keynesian, dimana dia sangat menentang. Dia melihat kekuatan monopoli sebagai insentif yang pas dan reward yang tepat bagi *entrepreneur* yang berinovasi, yang akan menikmati kekuatan tersebut hanya pada jangka waktu yang terbatas, hingga itu dipatahkan dan digantikan dalam rantai “creative destruction” oleh monopoli dari innovator lainnya.

Untuk alasan-alasan yang mirip, dan juga karena penolakannya secara umum untuk mengikuti pendapat umum “follow the crowd”, dia tetap menentang implikasi kebijakan dari ide-ide Keynes yang dianggapnya sebagai ancaman pada apa yang baginya tampak sebagai faktor pendorong dalam ekonomi, yaitu inisiatif swasta daripada kebijakan publik.

Pekerjaan Schumpeter membahas evolusi social dan ekonomi, dan dia menuliskan hasilnya dalam buku yang disebut *Evolutionary Trilogy: The Theory of Economic Development, Business Cycles, dan Capitalism, Socialism, and Democracy*. Spesialisasi dalam kerutinan ekonomi dan transformasi inovatif (perkembangan), dalam analisis kuantitatif mengenai evolusi gelombang ekonomi (siklus), atau dalam koevolusi antara kehidupan ekonomi dan kehidupan sosio-politis (*Capitalism*). Kekuatan utama dari analisis yang dilakukan Schumpeter, sebenarnya hanya bisa diperoleh dengan mengkombinasikan daerah studi lebih sistematis.

Salah satu contoh utama dari pandangan luas Schumpeter mengenai proses ekonomi tertuang dalam konsepnya mengenai ‘creative destruction’ atau

penghancuran kreatif. Dapat dengan mudah ditunjukkan bahwa konsep tersebut menyebar pada seluruh trilogy evolusi, tetapi dia pertama kali menunjukkan konsep ini secara eksplisit dalam bukunya *Capitalism* bahwa poin penting untuk dimengerti saat menghadapi kapitalisme yaitu kita berhadapan dengan proses evolusioner (hal itu merupakan proses) yang terus menerus merevolusi struktur ekonomi dari dalam (*from within*), senantiasa menghancurkan bagian lama, senantiasa menghasilkan bagian baru. Proses penghancuran kreatif merupakan fakta penting mengenai kapitalisme. Hal itu terkandung dalam kapitalisme dan harus dihadapi kapitalis yang ingin berlanjut (Schumpeter 1942, p 82-83)

Melalui konsep dari proses destruksi kreatif, Schumpeter secara efektif menjauhkan ide standar mengenai perubahan ekonomi. Pertama evolusi ekonomi bukan merupakan proses pertumbuhan sederhana dimana seluruh sektor dalam kehidupan ekonomi berekspansi secara seimbang. Sebaliknya, ditandai oleh kreasi yang baru dan penghancuran produk dan proses lama. Lebih jauh, banyak dari perusahaan yang muncul dan organisasi lain tidak meningkatkan kompetensi secara mulus dan mengganti area spesialisasi mereka. Akibatnya, sering kali mereka lenyap dalam proses evolusioner. Akhirnya, para pekerja yang kehilangan pekerjaan-pekerjaan mereka sering menghadapi tekanan yang berat dan kehilangan kesejahteraan (*welfare loss*) yang terlihat lebih jelas dari keuntungan jangka panjang dari evolusi kapitalis. Reaksi mereka meliputi tantangan permanent terhadap lembaga kapitalisme. Oleh sebab itu, proses destruksi kreatif merupakan konsep yang merefleksikan perjuangan kompetitif dan focus terhadap reaksi -reaksi pada kehilangan kesejahteraan sementara pada tingkat mikro dan makro.

Meskipun konsep Schumpeter mengenai proses destruksi kreatif menggambarkan secara efektif pandangannya mengenai evolusi kapitalis, namun terlalu umum untuk berbicara mengenai destruksi kreatif dalam literature strategi bisnis dan perubahan structural, masih merupakan pertanyaan terbuka apakah hal itu merupakan konsep yang operasional. Oleh sebab itu, Helmstadter dan Perlman (1996, p. 1) menyatakannya sebagai suatu slogan yang asal-asalan (*careless*) yang sebaiknya tidak diperhitungkan:

Schumpeter menulis pada tahun 1942 mengenai destruksi kreatif sebagai bagian utama dari kemajuan, namun pada tahun 1947 dia memikirkan kembali slogannya tersebut dan menggantinya sebagai ‘response kreatif’ sebagai ganti destruksi.

Meskipun demikian, mengindahkan fakta bahwa Schumpeter tidak pernah membuang visinya mengenai destruksi kreatif. Dalam tulisan pada tahun 1947, Schumpeter menekankan respons kreatif karena dia terlibat dalam pendirian Harvard Research Center dalam sejarah *entrepreneur*, tetap ia masih mempertimbangkannya sebagai suatu aspek terbatas dari keseluruhan proses destruksi kreatif. Kurang dari dua bulan sebelum ia meninggal, dia menjawab isu makroskopik mengenai siklus bisnis, dan saat itu ia harus kembali pada keseluruhan proses yang menghasilkan evolusi berbentuk gelombang. Dalam hubungan tersebut, Schumpeter (1949, p. 326) menyatakan bahwa ‘kita harus meneliti berdasarkan sejarah, proses industri sebenarnya yang menghasilkannya dan dalam melakukannya merevolusi struktur ekonomi yang ada. Oleh sebab itu, ada sedikit keraguan bahwa ia akan terus berfokus pada ‘proses destruksi kreatif yang kita lihat sebagai inti dari kapitalisme’ (Schumpeter 1942, p. 104).

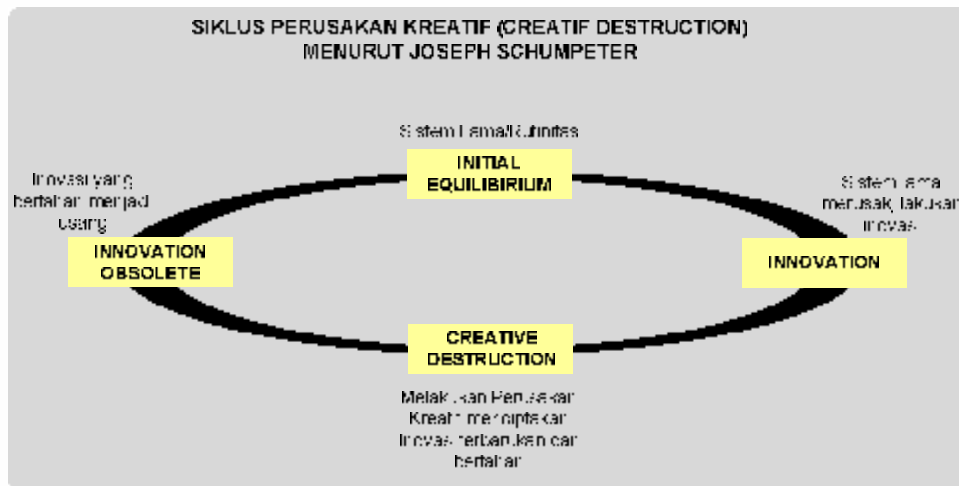
Istilah ‘destruksi kreatif’ menjadi ambigu jika dipertimbangkan dalam isolasi dari konteks dimana Schumpeter menggambarkannya. Sebenarnya, kita dapat berpendapat bahwa ada paling sedikit tiga konsep destruksi kreatif tertentu, dan kita dapat menghubungkan konsep-konsep ini atas penemuan Sombart, Simon, dan Schumpeter.

Makna harafiah dari konsep tersebut menyatakan ‘destruksi’ dalam beberapa aspek memiliki sifat ‘creative’. Sebenarnya, pandangan ini adalah milik Werner Sombart, anggota terkemuka dari German Historical School yang menggunakannya. Dia memakai konsep itu pada buku *War and Capitalism*, sehingga masalah destruksi menjadi jelas. Mengambil contoh tentang destruksi masal dari hutan Eropa, ia menyatakan bahwa dari penghancuran, suatu jiwa kreasi muncul; kurangnya kayu dan keperluan hidup sehari-hari...mendorong penemuan substitusi terhadap kayu, memaksa penemuan substitusi dari kayu, memaksa penggunaan batu bara untuk memanaskan, memaksa penemuan koka untuk menghasilkan besi. Bahwa peristiwa-peristiwa ini memungkinkan

perkembangan yang luar biasa dari kapitalisme pada abad 19, tidaklah diragukan oleh orang-orang yang berpengalaman (Sombart 1913, p. 207; diterjemahkan oleh Reinert dan Reinert).

Herbert Simon (1982) memiliki pendapat bahwa bukan destruksi sumber daya sebenarnya tetapi ancaman potensial terhadap keberlangsungan perusahaan yang menyebabkan perubahan dalam cara rutin. Menurut model Simon mengenai cara yang memuaskan, perusahaan-perusahaan mengikuti cara rutin selama mereka mampu mempertahankan performa yang memuaskan. Ketika hal tersebut tidak terjadi, misalkan karena tekanan kompetitif, mereka mulai pencarian inovatif maupun imitative untuk cara yang lebih baik. Jika sukses, mereka membuang cara lama mereka dan akibatnya mereka menghindari destruksi/kerusakan organisasi. Pandangan ini nampaknya sesuai dengan transformasi yang disebutkan mengenai cocok tanam masyarakat belanda pada abad Sembilan belas.

Sedangkan menurut Schumpeter, kreasi merupakan kejadian yang relatif independen dan bukan merupakan response adaptif terhadap kekurangan atau tekanan lainnya. Oleh sebab itu, inovasi enterepreneur muncul pertama kali, dan pengenalannya terhadap cara sistem ekonomi yang menyebabkan destruksi dari cara lama. Formulasi Schumpeter mengenai konsep destruksi kreatif dapat dihubungkan dengan skema analitis dari evolusi ekonomi yang dia formulasikan dalam Pembangunan dan Siklus. Menurut skema ini, evolusi dari cara perekonomian cenderung terjadi melalui rentetan kejadian-kejadian :



Gambar 2.5. Siklus Perusakan Kratif (Creative Destruction) menurut Joseph Schumpeter

- 1) Initial equilibrium (Sistem lama / Rutinitas)
Titik awal analitik merupakan sistem perekonomian yang didasarkan pada cara yang solid. Sistem ini diasumsikan memiliki equilibrium yang membiarkan agen ekonomi beroperasi dalam cara yang dibiasakan dari tahun ke tahun / rutinitas.
- 2) Inovasi (Sistem lama merusak, lakukan inovasi)
Equilibrium awal hancur ketika beberapa innovator memulai perusahaannya. Hal ini menciptakan kenaikan (*upswing*) perekonomian, namun secara perlahan arus inovasi menghilang karena kurangnya ketrampilan inovasi dan kesulitan untuk berinovasi dalam kondisi yang diluar equilibrium awal.
- 3) Equilibrium Diperbaharui (Melakukan perusakan kreatif dengan menciptakan inovasi terbaru dan bertahan lama)
Pada akhirnya, keinginan besar untuk berinovasi tidaklah cukup untuk mempertahankan kenaikan. Penurunan mempertajam proses kompetitif dalam destruksi kreatif, dimana banyak perusahaan tua dipilih dari sistem ekonomi sedangkan yang lain bertahan dari cara lama yang merusak. Pada akhirnya, sistem cara yang dibaharui dan bertahan lama muncul.
- 4) Evolusi ekonomi sebagai proses destruksi kreatif (Inovasi kreatif usang)

Evolusi ekonomi dari sistem cara terdapat dalam equilibria yang dibiasakan dan kerusakan inovatif yang menantang cara tersebut. Proses ini menciptakan reaksi sosio-politis yang mungkin mengubah secara radikal fungsi masa depannya. Seperti teknologi mutakhir dapat membuat teknologi suatu perusahaan terdahulu menjadi usang (obsolete) dalam waktu yang sangat singkat, dan menyebabkan investasi infrastruktur berjuta-juta dollar selama beberapa puluh tahun, menciut nilainya dengan cepat.

Siklus inilah menurut Joseph Schumpeter sebagai destruksi kreatif (creative destruction) sebuah istilah yang sebelumnya pernah digunakan oleh Mikhail Bakunin dan Friedrich Nietzsche (“dari destruksi, lahirlah spirit baru kreativitas”).

Tantangan terbesar yang dihadapi para pemimpin bisnis saat ini adalah apakah mereka memiliki waktu dan energi yang cukup untuk mengelola proses destruksi kreatif, khususnya dengan kecepatan dan skala yang dibutuhkan, agar sanggup bersaing dengan pasar. Terdapat perbedaan esensial antara perusahaan dan pasar dalam mendorong, mengelola, dan mengendalikan proses destruksi kreatif lantaran asumsi yang berlainan.

2.7.1 Inovasi

Inovasi merupakan satu kata yang sudah tidak asing lagi bagi telinga kita yang merupakan satu kata kunci bagi kalangan dunia usaha. Di era baru millennium ini, di mana pasar penjualan sudah mulai bergerak ke pasar pembeli, peran inovasi tampak semakin penting dan sangat menentukan untuk bisa memenangkan persaingan. Sedangkan pada abad dua puluh satu, yang bisa dikatakan sebagai era globalisasi yang sesungguhnya, peran inovasi tentunya akan lebih penting dan menentukan lagi, meskipun formatnya agak sedikit berbeda karena adanya pergeseran pasar dari pasar lokal dan regional ke pasar global. Seperti telah diketahui bahwa pasar global tidak hanya menghasilkan persaingan yang lebih ketat tetapi juga lebih tidak berpola dan kompleks dengan diwarnai

perkembangan teknologi informasi yang pesat, sebagai pasar persaingan sempurna.

1) Gambaran Umum Globalisasi

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa pada abad ke dua puluh satu mendatang kita akan memasuki era globalisasi yang sesungguhnya. Globalisasi memiliki karakteristik tertentu yang membedakannya dengan era sebelumnya. Pada era global batas-batas negara semakin kabur bahkan cenderung mengarah kepada terbentuknya dunia tanpa batas. Mobilitas informasi, investasi, teknologi, sumber daya dan operasi industri semakin meningkat. Investasi akan mengalir ke daerah-daerah yang memiliki peluang menarik tanpa memandang di mana peluang berada (Wortzel, 1997).

Semua ini didukung oleh pesatnya kemajuan perkembangan teknologi komunikasi dan informasi. Dalam era global dengan teknologi komunikasi yang demikian canggih maka masyarakat di seluruh dunia akan terhubungkan satu sama lain tanpa adanya hambatan yang berarti. Di penghujung abad dua puluh ini kita telah melihat indikasi hal tersebut. Dengan fasilitas ini kita bisa berkomunikasi dengan orang-orang di seluruh dunia secara lebih efektif dan efisien. Hanya saja sampai saat ini belum semua orang, terutama di negara-negara dunia ke tiga bisa menerapkan teknologi ini. Diramalkan pada masa yang akan datang tidak tertutup kemungkinan akan terjadi suatu sistem komunikasi baru yang jauh lebih canggih dari internet (Flaherty, 1996).

Menurut Kanter (1995) di era global akan tercipta masyarakat kosmopolitan yaitu suatu masyarakat mengglobal yang disebut sebagai the world class society. Kelompok ini memiliki pengetahuan dan ide-ide yang inovatif dan up to date, memiliki kemampuan untuk menjalankan kegiatan usaha dengan menggunakan standar yang sangat tinggi serta memiliki akses dengan sumber daya yang ada di dunia. Mereka juga tidak terikat dengan budaya dan kebangsaan di mana mereka berasal karena telah menjadi manusia universal dan menjunjung tinggi nilai-nilai universal.

Di samping itu, pada era global pasar barang dan jasa akan semakin terbuka, lebih mudah dimasuki dan lebih informatif. Persaingan dan kolaborasi perusahaan-perusahaan multinasional semakin meningkat disertai dorongan bagi terciptanya perdagangan bebas dunia yang sudah mulai diwujudkan dengan berdirinya organisasi perdagangan bebas (WTO) pada tanggal 1 Januari 1995. Persaingan yang terjadi pada abad mendatang bukan lagi antar perusahaan-perusahaan secara individual melainkan antara aliansi-aliansi strategis (Ohmae, 1995). Bukanlah suatu hal yang mustahil jika ajang persaingan di masa yang akan datang menghadirkan perusahaan-perusahaan yang sama namun menggunakan aliansi strategis yang berbeda.

2) Manajemen Inovasi

Inovasi merupakan sistem aktivitas organisasi yang mentransformasi teknologi mulai dari ide sampai komersialisasi. Istilah inovasi, entrepreneurship, invensi, discovery, dan R&D sering digunakan saling menggantikan (interchangeable). Namun sebenarnya ada perbedaan antara istilah-istilah tersebut. Inovasi mengacu kepada pembaharuan suatu produk, proses, dan jasa baru. Entrepreneurship melibatkan identifikasi dan eksploitasi peluang untuk inovasi. Invensi dan discovery mengacu kepada permulaan proses inovasi, dan R&D adalah proses formal untuk menjalankan ide-ide inovatif.

Secara spesifik ada tiga tipe inovasi (Samson, 1989) yaitu inovasi produk, Inovasi proses, dan inovasi sistem manajerial. Salah satu alasan mengapa inovasi sangat diperlukan adalah cepatnya perubahan lingkungan bisnis yaitu semakin dinamik dan hostile. Sebuah organisasi yang inovatif memiliki ciri-ciri seperti kolaborasi organisasional yang intensif, melakukan manajemen terhadap ketidak pastian lingkungan bisnis, dan mengakui pentingnya kapabilitas teknologi. Selanjutnya Saleh dan Wang (1993) telah mengembangkan satu dari model komprehensif yang mengidentifikasi tiga kunci sukses organisasi untuk melakukan inovasi secara efektif yaitu:

Entrepreneurial strategis yaitu berani mengambil resiko, melakukan pendekatan bisnis yang proaktif, dan komitmen manajemen.

- (1) Struktur organisasi yaitu dengan stuktur yang lebih fleksibel, adanya disiplin interfunksional, dan orientasi pada tim kerja lintas fungsional.
 - (2) Iklim organisasi yaitu iklim yang promotif dan terbuka, kekuatan dan kekuasaan dalam organisasi disebarkan tidak terpusat pada jenjang atas, dan memberikan sistem imbalan yang efektif.
 - (3) Keberhasilan mengelola inovasi sangat menentukan keberhasilan organisasi untuk menjadi competitive.
- 3) Strategi Inovasi dalam Era Globalisasi

Sebelum strategi inovasi di era global dirumuskan, maka yang harus menjadi pertimbangan pokok adalah karakteristik era global tersebut. Melihat gambaran umum era globalisasi maka bisa dikatakan bahwa era tersebut merupakan era konsumen. Jadi konsumen adalah penentu pasar dan produk. Dengan demikian pihak produsen perlu mencari upaya-upaya untuk bisa memenangkan persaingan dan memenuhi keinginan atau tuntutan konsumen.

Canggihnya sistem komunikasi dan teknologi informasi mengakibatkan konsumen akan memiliki informasi yang lengkap mengenai alternatif pilihan yang tersedia di pasar. Oleh karena itu konsumen bisa membanding-bandingkan sebelum menjatuhkan pilihan sehingga pilihan itu merupakan perfect choice bagi mereka. Penjual/produsen sulit untuk melakukan manipulasi informasi produk yang ditawarkan karena konsumen bisa memperoleh counter information dari sumber-sumber lain. Keterbukaan pasar akibat perdagangan bebas akan membawa dampak membanjirnya jumlah ragam produk di pasar. Dengan jumlah dan ragam produk yang demikian banyak, maka konsumen akan memiliki maximum-choice dan menjadi penentu keseimbangan.

Berkembangnya masyarakat yang mengglobal merupakan kekuatan ekonomi baru, karena mereka memiliki daya beli yang cukup tinggi. Dengan jumlah populasi yang kian meningkat, kelompok ini akan menjadi

konsumen yang potensial. Oleh karena itu keberadaan mereka jangan sampai dilewatkan begitu saja.

Dalam era konsumen seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, maka waktu menjadi faktor yang krusial dalam meraih keunggulan kompetitif. Perusahaan yang bisa mengelola waktu dalam produksi, pengembangan produk baru, pengenalan produk baru, penjualan, distribusi, dan mampu bergerak lebih cepat dari pesaing akan berhasil memenangkan persaingan. Perusahaan yang dapat memperkenalkan produk baru tiga kali lebih cepat dibanding pesaing akan menjadi perusahaan yang unggul (Stalk, 1988). Oleh karena itu inovasi dan keunggulan teknologi merupakan komponen penting dalam strategi bersaing (Porter, 1985).

Inovasi produk harus bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam perubahan lingkungan yang cepat dan menuju pasar global. Keberhasilan inovasi produk membutuhkan kesesuaian antara proses dan lingkungan yang mendukung. Di samping itu keberhasilan inovasi yang dilaksanakan haruslah bersifat terus menerus dan bukan terlaksana secara insidental (Zakon, 1989).

Inovasi produk baru merupakan cara terpenting bagi perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif (Gaynor, 1996). Proses inovasi produk tersebut akan berdampak secara langsung terhadap keberhasilan perusahaan yang ditunjukkan dengan peningkatan revenue maupun profitnya. Inovasi berkaitan dengan waktu dan kecepatan merupakan faktor kesuksesan kunci Strategi berbasis waktu pada era 1990-an merupakan alat yang sangat penting dalam bersaing, seperti halnya faktor kecepatan sebagai satu kekuatan dalam memasuki pasar global. Strategi inovasi berbasis waktu sebagai satu *competitive advantage* digunakan untuk mengubah teknologi baru ke produk baru secara cepat (Musselwhite, 1990).

Dalam melaksanakan inovasi di era global perusahaan perlu memusatkan perhatian pada konsumen, berusaha menciptakan nilai lebih dari harapan konsumen, berusaha menciptakan nilai lebih dari harapan konsumen. Jadi perusahaan dituntut memiliki kemampuan

mengembangkan atau menciptakan produk yang memberikan nilai positif dari harapan konsumen dan merancang suatu proses produksi yang mampu menghasilkan produk yang lebih handal dibanding pesaing.

Perusahaan sudah semestinya berusaha menginternalisasikan budaya inovasi ke seluruh bagian perusahaan. Budaya inovasi di sini merupakan nilai-nilai dan norma-norma anggota organisasi yang menjunjung tinggi kreativitas dan pendapat anggota dalam usaha inovasi produk (disain dan pengembangan produk) untuk menciptakan keunggulan. Tanpa adanya budaya inovasi maka perilaku individu dalam perusahaan tidak akan mendorong diciptakannya produk inovatif yang lebih unggul dari pesaing. Pekerja akan bekerja secara asal-asalan sehingga outputnya pun menjadi sekedarnya saja. Untuk itu perusahaan harus memberikan kesempatan yang lebih besar pada anggota organisasi untuk berperan secara aktif dalam proses produksi yang menghasilkan produk inovatif. Perusahaan juga perlu menciptakan suatu kepemimpinan yang kuat untuk mendukung internalisasi budaya inovasi. Hal ini penting artinya agar seluruh karyawan terdorong untuk turut serta secara aktif mensukseskan upaya internalisasi budaya inovasi.

Strategi inovasi harus disertai adanya continuous improvement yaitu penyempurnaan proses produksi dan inovasi secara terus menerus terlepas dari apakah proses tersebut telah mampu menghasilkan produk yang sesuai target inovasi atau tidak. Pengertian terus menerus di sini adalah bertahap dan tanpa batas (never ending). Dengan diterapkannya continuous improvement diharapkan perusahaan bisa melakukan inovasi, memenuhi tuntutan konsumen serta bergerak lebih cepat dari pesaing.

4) Inovasi dan Keunggulan Kompetitif

Seperti yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya bahwa penerapan teknologi menentukan nasib ekonomi perusahaan. Teknologi bisa menjadi solusi pemecahan masalah persaingan tetapi teknologi sekaligus menjadi faktor utama pendorong persaingan.

Teknologi berperan penting dalam mendorong perubahan struktur industri serta mendorong terciptanya industri baru. Kemajuan teknologi membuat perusahaan mesti berfikir untuk terus menerus mengembangkan produk yang dihasilkan, karena dengan kecanggihan teknologi akan meningkatkan tuntutan konsumen terhadap nilai dan manfaat suatu produk, oleh karena itu inovasi dan keunggulan teknologi akan meningkatkan tuntutan konsumen terhadap nilai dan manfaat suatu produk. Oleh karena itu, inovasi dan keunggulan teknologi merupakan komponen penting dalam strategi bersaing. Cara bersaing dalam bidang teknologi telah berubah sepanjang waktu (Gaynor, 1996). Beberapa perubahan tersebut antara lain:

- (1) Pada dekade 20-an tahun yang lalu, fokus perusahaan pada penggunaan teknologi baru yang sederhana untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Keberhasilan produk ditandai dengan panjangnya siklus hidup produk dan profit margin yang diperoleh secara substansial. Riset dan keahlian teknik merupakan bagian utama dari proses inovasi, dan tujuan utamanya adalah untuk mencapai tingkat persaingan yang tinggi pada produk mereka.
- (2) Adanya perubahan permintaan pasar yang mengutamakan efektivitas biaya dan ketersediaan produk di pasar. Pertimbangan biaya dan pengurangan waktu produksi menjadi penting dalam mendesain produk, sehingga desain yang dibuat dapat tahan uji, manufacturability dan esensi biaya menjadi bagian penting.
- (3) Perkembangan berikutnya, persaingan ditekankan pada teknologi baru yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen dalam jangka pendek. Kecepatan inovasi menjadi sesuatu yang penting bagi perusahaan sebagai satu bentuk strategi diferensiasi untuk memenangkan persaingan.
- (4) Perubahan selera pasar dan harapan konsumen. Fungsi pokok produk bukan lagi menjadi perhatian utama bagi konsumen, sehingga reliability dan biaya menjadi faktor tambahan saja. Konsumen mulai menitik beratkan pada aspek ergonomi, keamanan produk dan dampak

produk terhadap lingkungan, dengan kata lain kualitas produk bukan hal terpenting dalam pemilihan produk.

Perubahan-perubahan tersebut membawa implikasi pada pandangan manajemen tentang proses inovasi teknologi dan produk dari perspektif yang berbeda serta harus bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sesuksesan inovasi memerlukan kesesuaian antara proses dan lingkungan yang mendukung. Di samping itu kesuksesan inovasi yang dilakukan harus bersifat terus-menerus (Zakon, 1989). Inovasi produk dan teknologi baru merupakan cara terpenting bagi perusahaan untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif (Gaynor, 1996).

Proses inovasi tersebut akan berpengaruh langsung terhadap keberhasilan perusahaan yang ditujukan dengan peningkatan profitnya. Inovasi produk baru berkaitan dengan waktu (*timing*) dan kecepatan (*speed*) sebagai faktor kekuatan kunci. Strategi berbasis waktu era 1990-an (D' Aveni, 1994) merupakan alat yang penting dalam bersaing. Dengan menerapkan strategi inovasi berbasis waktu akan memungkinkan perusahaan mengubah teknologi baru ke dalam wujud produk baru secara cepat.

Inovasi bisa memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing melalui berbagai kontribusinya pada pelanggan seperti penciptaan *value added* dan *value in use*. Riset membuktikan bahwa terdapat hubungan antara *market performance* dan produk (Souder dan Sherman, 1994). Produk baru membantu merebut dan mempertahankan pangsa pasar dan meningkatkan profitabilitas.

Dalam kasus dimana produk telah memasuki tahap *mature* dan *established*, maka pertumbuhan penjualan yang kompetitif tidak hanya dicapai dengan menawarkan harga yang lebih rendah tetapi juga dari berbagai faktor non-harga seperti *design*, *customization*, dan *quality*. Misalnya diferensiasi produk yang berdasarkan pada kualitas dan

faktor-faktor lain bisa meningkatkan *return on investment* sampai dua kali lipat. (Luchs, 1990).

Kita tidak bisa menyangkal kenyataan bahwa daur hidup semakin pendek, misalnya model TV atau komputer (bisa terjadi dalam beberapa bulan saja) bahkan produk-produk yang lebih kompleks seperti motorcars, saat ini hanya perlu waktu kurang lebih 3 tahun untuk mengembangkan disain-disain barunya dan versi-versi baru yang lebih baik. Jadi siklus hidup produk yang makin pendek menuntut inovasi yang lebih cepat (Walsh, 1992). *Competing in time* mencerminkan meningkatnya tekanan pada perusahaan, bukan hanya untuk memperkenalkan produk baru tetapi juga melakukannya secara lebih cepat dibanding pesaing (Mussellwhite, 1990).

Pada waktu yang sama pengembangan produk baru adalah kapabilitas yang penting karena lingkungan bisnis secara konstan terus-menerus berubah. Perubahan-perubahan dalam lingkungan sosial ekonomi (keyakinan, harapan, kebutuhan, selera, pendapatan) menciptakan peluang dan tantangan. Lingkungan juga menuntut produk-produk yang ramah lingkungan. Pesaing-pesaing memperkenalkan produk baru dan hadir dalam posisi-posisi pasar yang ada. Menghadapi hal ini, perusahaan perlu meresponnya melalui inovasi produk.

Produk baru sering dipandang sebagai *cutting edge of innovation* di pasar, proses inovasi berperan sebagai *strategic role*. Keberhasilan membuat sesuatu yang lebih baik dari pesaing, merupakan sumber keunggulan yang penting.

Terdapat beberapa aspek penting dalam perumusan strategi inovasi yang perlu dikaji dengan cermat oleh organisasi perusahaan antara lain:

(1) Kompetensi Manajerial

Inovasi produk akan berhasil jika direncanakan dan diimplementasikan dengan baik. Perencanaan meliputi penelitian, pengembangan, rekayasa,

manufacturing, dan pengenalan pasar. Kerja sama antara bagian penelitian dan pengembangan dengan kelompok fungsional lain, khususnya pemasaran dan manufaktur sangat diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan memahami kebutuhan konsumen dan mampu memberikan jawaban bagi konsumen. Kerjasama dengan bagian manufacturing sangat diperlukan karena semakin pentingnya operasi-operasi yang efektif efisien akan menjadi sasaran yang sulit dicapai kecuali jika disain manufacturing menjadi bagian dari tujuan inovasi produk. Oleh karena itu kompetensi manajerial sangat penting dalam mengelola operasi perusahaan secara keseluruhan terutama dalam menerapkan strategi inovasi.

(2) **Komitmen Pimpinan Perusahaan dan Partisipasi Aktif Bawahan**

Kesuksesan inovasi menuntut komitmen pimpinan perusahaan dan partisipasi aktif seluruh karyawan. Pimpinan perusahaan hendaknya mengintrospeksi diri terlebih dulu sebelum strategi diterapkan. Apabila masih dirasakan adanya sesuatu yang kurang memadai pada diri pimpinan sebaiknya segera dilakukan perbaikan-perbaikan seiring dengan diterapkannya strategi inovasi tersebut. Di sisi lain agar karyawan bisa berpartisipasi aktif dalam proses produksi yang menghasilkan produk inovatif, pimpinan perusahaan perlu mendistribusikan informasi yang berkaitan dengan proses produksi pada karyawan-karyawan yang terlibat. Pemimpin seharusnya bersikap terbuka sehingga bawahan bisa lebih aktif lagi dalam proses produksi, yang pada gilirannya nanti akan mendorong keberhasilan internalisasi budaya inovasi dalam perusahaan.

(3) **Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Organisasi**

Kompetensi SDM perlu mendapatkan perhatian yang serius karena SDM lah yang akan mengoperasikan strategi inovasi. Tanpa SDM yang tangguh, handal dan kompeten, kemungkinan besar inovasi akan mengalami kegagalan. Mempersiapkan SDM yang sesuai dengan syarat yang dibutuhkan bukan pekerjaan yang mudah. Hal ini memerlukan biaya yang tidak sedikit terutama bagi SDM perusahaan Indonesia yang

relatif tertinggal kemampuannya dibanding SDM negara lain. Oleh karena itu SDM Indonesia perlu secara intensif dilatih dan dikembangkan. Pelatihan, seminar, lokakarya yang sifatnya jangka pendek, menengah, dan panjang yang diadakan oleh negara-negara maju (telah memiliki manajemen inovasi dan R&D canggih) perlu diikuti sehingga kita bisa mempelajarinya dan pada akhirnya bisa diadaptasikan dan diadopsi di Indonesia.

(4) Penguasaan R&D dan Teknologi

Penguasaan R&D dan teknologi inovasi produk dan pengembangan proses menjadi suatu tuntutan. Di Indonesia pentingnya penguasaan R&D masih belum merupakan prioritas manajemen. Berdasarkan laporan STAIID dan BPPT 1995, pengeluaran R&D 1995 sekitar 0,2% dari seluruh PDB. Dibandingkan dengan negara-negara maju dan negara industri baru yang rata-rata pengeluaran R&D nya mencapai 2,5% dari total PDB, tingkat penguasaan R&D Indonesia masih sangat rendah. Bahkan menjelang abad 21 ini diperkirakan penguasaan R&D Indonesia masih sangat rendah karena pengembangan teknologi di Indonesia sangat tergantung pada tersedianya kelompok teknisi dan ahli yang trampil dan berpengalaman dalam jumlah besar (Chandra, 1996). Untuk melaksanakan program R&D Austin (1990) menyarankan pada manajer-manajer negara-negara berkembang termasuk Indonesia untuk mentransfer maupun membangun fasilitas-fasilitas R&D melalui lisensi.

(5) Fasilitas R&D

Untuk melakukan strategi inovasi, continuous improvement perlu didukung oleh kepemilikan fasilitas R&D yang memadai. Dengan eksistensi fasilitas R&D memungkinkan perusahaan untuk bisa melakukan pengkajian secara terusmenerus dan mendalam seperti apakah proses produksi yang menghasilkan produk kompetitif dan inovatif dalam mengikuti dinamika tuntutan konsumen (Gobeli & Brown, 1993). Di Indonesia masih sedikit perusahaan yang memiliki fasilitas R&D yang memadai. Mungkin dalam jangka pendek ketidakberadaan fasilitas R&D tidak begitu mempengaruhi tingkat

penjualan, pangsa pasar, maupun profitabilitas perusahaan, karena masih banyak perusahaan yang mampu bersaing di pasar lokal. Namun dalam jangka panjang ketiadaan fasilitas R&D tidak hanya akan mempengaruhi tingkat profitabilitas, tetapi juga eksistensi perusahaan dalam pasar, karena dalam pasar global inovasi yang terus menerus sudah merupakan tuntutan persaingan. Meskipun membangun fasilitas R&D itu tidak mudah, namun R&D adalah syarat mutlak yang harus dimiliki perusahaan-perusahaan yang ingin eksis di era global.

(6) Jaringan Sistem Informasi.

Mengingat di era global perusahaan harus berorientasi pada pelanggan maka langkah awal yang perlu diambil perusahaan dalam melakukan inovasi adalah mengetahui dengan baik siapa konsumen perusahaan yang sebenarnya. Untuk itu diperlukan sistem informasi yang mampu mengidentifikasi secara tepat profil konsumen perusahaan. Di era global cakupan pasar bukan hanya pasar lokal atau regional melainkan bersifat global. Oleh karena itu, jaringan informasi konsumen yang bersifat internasional mutlak diperlukan. Jaringan informasi tidak hanya berguna untuk memperoleh informasi profil konsumen tetapi juga mengidentifikasi segmen-segmen pasar potensial lainnya yang mungkin untuk dimasuki dan mampu mengakomodasi perubahan dan perkembangan tuntutan pasar.

(7) Timing Inovasi

Pemilihan waktu untuk memasuki pasar merupakan salah satu alasan utama keberhasilan atau kegagalan inovasi produk baru (Lilien dan Yoon, 1990). Peluang dan resiko produk baru bergantung pada beberapa hal seperti perubahan keadaan ekonomi secara umum, perubahan pada preferensi konsumen, dan daur hidup industri. Investasi pada R&D dan pemasaran juga bisa mengubah peluang dan resiko produk baru hasil inovasi. Misalnya entry yang lambat memungkinkan investasi lebih tinggi dalam mendisain produk baru, mendukung engineering yang memadai dan mengembangkan program pemasaran yang efektif (Zangwill, 1993).

Pada dasarnya timing market entry merupakan keputusan kuantitatif sekaligus keputusan kualitatif. Keputusan strategis kualitatif pada prinsipnya merupakan strategi penting apakah suatu perusahaan berperan sebagai market leader atau follower. Trade off keuntungan dan kerugian sebagai leader atau follower merupakan isu utama entry strategy. Waktu timing harus ditentukan sedemikian hingga terdapat keseimbangan antara benefit dan resiko yang berkenaan dengan inovasi dan pemasaran. Pemahaman terhadap tuntutan konsume, perhatian terhadap pemasaran adalah aspek kritis timing inovasi.

5) Inovasi Sebagai Kompetensi Inti

Kompetisi global memiliki ciri-ciri khusus yaitu tingginya tingkat ketidakpastian dalam lingkungan bisnis yang mempengaruhi tingkat kemampuan inovasi dan kinerja perusahaan baik dalam hal tingkat ketergantungan konsumen terhadap produk perusahaan, perubahan komposisi konsumen dan pemasok, intensitas kompetisi dan ukuran relatif pesaing, kesulitan rekrutmen, perubahan tingkat teknologi dan otomatisasi, perubahan kemampuan perusahaan dalam mengakses keuangan, perubahan level informasi yang digunakan, hal yang berhubungan dengan legalitas dan peraturan, dan frekuensi perusahaan untuk memperbaiki proses produksi. Untuk dapat bertahan hidup dalam kondisi yang tidak stabil ini, perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat agar dapat bertahan dalam persaingan dan mencapai keunggulan kompetitif.

Dalam beberapa dekade terakhir, beberapa kekuatan pengendali perekonomian telah muncul, seperti globalisasi perekonomian, persaingan internasional, peningkatan kapabilitas teknologi pesaing dan pemasok, dan makin pendeknya siklus hidup produk. Diantara kesemua perubahan yang ada, pengetahuan telah memberikan pengaruh signifikan dan melatarbelakangi munculnya ekonomi berbasis pengetahuan. Pengetahuan menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam kondisi perekonomian dimana salah satu hal yang bersifat pasti adalah ketidakpastian itu sendiri. Ketika terjadi pergeseran pasar, perkembangan teknologi, kompetitor

makin banyak, dan produk semakin ketinggalan jaman dan aus, organisasi yang akan bertahan hidup dan berhasil adalah organisasi yang secara konsisten menciptakan pengetahuan.

Munculnya tipe atau bentuk baru organisasi ditandai dengan gejala umum perubahan perusahaan seperti pendelegasian tanggung jawab manajerial, makin besarnya fleksibilitas dan ketrampilan tenaga kerja, makin banyaknya sumber daya yang diperoleh melalui outsourcing, dan peningkatan kerjasama melalui jejaring bisnis baik di dalam maupun di luar perusahaan. Untuk mentransformasi pengetahuan kedalam nilai-nilai bisnis. Pengetahuan mewakili kunci utama dan sumber daya utama (Drucker, 1993). Dalam kondisi lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, pengetahuan menjadi kunci pengendali keunggulan kompetitif perusahaan, yang harus disebarluaskan baik pada level individu, kelompok, atau perusahaan (Gummesson, 1999).

Untuk mendapatkan keuntungan dari pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif, pengetahuan harus dikelola secara efektif melalui manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai proses mengelola pengetahuan yang menitikberatkan pada akuisisi dan komunikasi pengetahuan. Manajemen pengetahuan menjadi fondasi pembelajaran dalam organisasi. Pembelajaran dalam organisasi merupakan proses yang melibatkan individu, kelompok, organisasi, dan level inter-organisasional yang menitikberatkan pada tiga tahapan yaitu: akuisisi, komunikasi, dan eksploitasi pengetahuan. Melalui proses pembelajaran, pengetahuan memberikan potensi kreatif inovasi yang dikenal dengan kompetensi inti, dan mempengaruhi organisasi dalam menemukan cara untuk memperbaiki kinerja inovasi.

6) Kompetisi Berbasis Pengetahuan: Paradigma Baru Kompetisi Bisnis

Ekonomi global saat ini dikendalikan oleh kondisi persaingan, inovasi yang cepat, dan siklus hidup produk yang pendek, apa yang diketahui organisasi dan seberapa cepat organisasi tersebut bisa melakukan pembelajaran menjadi isu yang penting saat ini (Nonaka, 1994). Dalam

situasi dan kondisi seperti ini, konsep sumber daya dalam millennium baru yang diperkenalkan oleh Barney (1991) diperlukan untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Barney (1991) mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan mewakili semua asset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan. Menurutnya sumberdaya yang dikuasai perusahaan memungkinkan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi yang dapat memperbaiki efisiensi dan efektivitas perusahaan. Nilai suatu sumber daya yang dikuasai perusahaan tergantung pada penguasaan informasi atau pengetahuan yang berkembang.

Pengetahuan dikenal sebagai suatu senjata strategis yang penting untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dan banyak perusahaan sukses diawali dengan pengelolaan pengetahuan organisasional yang tepat. Adopsi pengetahuan penting untuk mengembangkan kemampuan perusahaan agar dapat bersaing dalam pasar secara berhasil. Pengetahuan merupakan bentuk kemampuan perusahaan untuk mengubah segala sesuatu termasuk manusia ke dalam suatu sumber daya. Pengetahuan menjadi pengendali aktivitas ekonomi dan kompetisi bisnis, sehingga masa ini disebut sebagai masa ekonomi berbasis pengetahuan yang memiliki ciri kompetisi bisnis berbasis pengetahuan.

Ekonomi berbasis pengetahuan menggambarkan suatu tren dalam ekonomi yang memiliki ketergantungan yang tinggi kepada pengetahuan, informasi, tingkat ketrampilan yang tinggi, dan peningkatan kebutuhan untuk siap mengakses segala aspek yang ada. Pengetahuan memainkan peranan yang sangat penting dalam aktivitas ekonomi untuk meningkatkan investasi dalam pengetahuan dan pengembangan, pendidikan dan pelatihan, dan investasi dalam kekayaan intangible lainnya. Organisasi harus menekankan pada menciptakan, menransfer pengetahuan inovatif karena tingkat kecepatan pengetahuan untuk di transfer dalam organisasi akan berpengaruh secara signifikan kepada kemampuan kompetitif dan kinerja perusahaan. Daya saing perusahaan jangka panjang akan sangat dipengaruhi oleh kesuksesan perusahaan untuk mengembangkan dan

mengeksploitasi aset pengetahuan dengan mengidentifikasi poin-poin penting untuk mencapai kesuksesan perusahaan.

Pergeseran dari era industri ke era pengetahuan dalam proses bisnis dan ekonomi memiliki ciri yang ditandai oleh adanya dan peningkatan aktivitas pengetahuan. Proses bisnis bersifat knowledge intensive, merefleksikan apa yang diketahui oleh perusahaan dan karyawan didalamnya tentang konsumen, produk, kesuksesan dan kesalahan, serta proses itu sendiri.

7) Manajemen Pengetahuan sebagai Fondasi Organizational Learning

Organisasi harus selalu berusaha untuk memperbaiki pengembangan dan penggunaan pengetahuan sehingga dapat bertahan hidup dalam persaingan. Aktivitas-aktivitas yang terkait dengan usaha-usaha tersebut diidentifikasi sebagai manajemen pengetahuan. Beberapa peneliti menekankan pada tiga faktor utama untuk mengelola pengetahuan yaitu: enablers, processes, dan kinerja organisasi (Beckman, 1999; Damarest, 1997; O'dell & Grayson, 1999). Enablers dalam manajemen pengetahuan merupakan mekanisme organisasional untuk menerapkan pengetahuan secara konsisten, menstimulasi penciptaan pengetahuan, melindungi pengetahuan, dan memfasilitasi sharing pengetahuan dalam organisasi.

Proses pengetahuan, yang juga dikenal sebagai aktivitas manajemen pengetahuan dapat digambarkan sebagai suatu struktur koordinasi untuk mengelola pengetahuan secara efektif (Gold et al., 2001). Secara khusus proses pengetahuan mencakup aktivitas-aktivitas seperti penciptaan, pembagian, penyimpanan, dan penggunaan yang mewakili operasi dasar pengetahuan, memungkinkan untuk menyediakan infrastruktur yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi proses pengetahuan (Sarvary, 1999). Kinerja organisasi didefinisikan sebagai tingkatan dimana perusahaan dapat mencapai tujuan dan sasaran bisnisnya. Hal ini bisa diukur dengan proses pembelajaran dalam organisasi, profitabilitas, atau keuntungan finansial lainnya dalam manajemen pengetahuan.

Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan proses manajemen pengetahuan sebagai suatu proses yang berkelanjutan yang dapat dibagi dalam empat fase sekuensial mencakup akuisisi pengetahuan, organisasi pengetahuan, diseminasi pengetahuan, dan aplikasi pengetahuan. Gambar 1 menunjukkan siklus proses tersebut. Masing-masing fase memainkan peranan khusus dan relevan dengan teknologi informasi yang ada seperti computer-aided design, computer-assisted manufacturing, dan work process simulations sebagai pendukung.

Fase akuisisi pengetahuan terkait dengan penemuan dan kebutuhan pengetahuan. Pada tahap ini organisasi harus memiliki kesadaran usaha untuk merasakan, mencari, dan mendefinisikan pengetahuan yang relevan dan sumber-sumber nya. Identifikasi penelitian dan pengembangan (R&D) tentang pengetahuan yang relevan merupakan langkah penting pertama untuk mengidentifikasi pengetahuan yang relevan bagi kebutuhan saat ini dan yang akan datang. Tahapan selanjutnya adalah menemukan cara untuk mengakses dan dan mengekstrak pengetahuan melalui pengembangan special protocols, process, dan sistem seperti internet dan pengetahuan lainnya. Aplikasi internet akan memberikan keuntungan untuk mengakses segala informasi dan pengetahuan dalam skala global, khususnya dalam hal kompetisi produk dan jasa, paten, preferensi konsumen, teknologi, dan tren lainnya.

Fase pengorganisasian pengetahuan terkait dengan proses penentuan, pengorganisasian, penyimpanan pengetahuan yang telah dikumpulkan. Dalam fase ini, pengetahuan terlebih dahulu disaring untuk diidentifikasi dan dicek dimensi-dimensi mana yang berguna bagi penelitian dan pengembangan yang berbeda untuk meningkatkan pertukaran pengetahuan secara sistematis dan inovatif (Chesbrough and Teece, 1996). Langkah selanjutnya adalah pengetahuan di susun dengan links dan katalog untuk disimpan. Penyaringan dan penyusunan agents dapat digunakan untuk mengembangkan arsitektur pengetahuan dan untuk mengembangkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki.

Fase diseminasi pengetahuan melibatkan siapa saja yang mendapatkan pengetahuan (personalisasi) dan bagaimana (distribusi). Dalam fase ini, tidak semua informasi dan pengetahuan yang dikumpulkan berguna bagi semua orang. Informasi dan pengetahuan yang tidak relevan dapat membingungkan interpretasi dan aplikasi pengetahuan yang relevan. Oleh karena itu, pengetahuan harus dipersonalisasi dan didistribusikan untuk memenuhi kebutuhan spesifik pengguna. Pendekatan personalisasi berbasis pengetahuan dan kodifikasi berbasis informasi harus digunakan untuk mendiseminasikan pengetahuan tacit dan eksplisit (Hansen et al., 1999). Intranet dan ekstranet akan memberikan platform untuk personalisasi presentasi dan kelas.

Fase aplikasi pengetahuan mencakup aplikasi pengetahuan dalam skenario yang baru dan belajar dari skenario tersebut. Belajar dari aplikasi pengetahuan mencakup analisis dan evaluasi kritis. Kemampuan suatu pengetahuan untuk dapat diaplikasikan dapat dievaluasi dalam hal relevansinya, komprehensif tidaknya, dan kredibilitas yang mengarah pada pembelajaran manajerial dan pembelajaran tentang proses R&D secara keseluruhan sebelum diaplikasikan (Moenaert et al., 1992). Sistem pendukung keputusan dengan database multidimensional, model analitikal, dan expert system modul yang dapat sangat berguna dalam mengaplikasikan pengetahuan dan analisis post-aplikasi.

Manajemen pengetahuan merupakan fondasi bagi pembelajaran dalam organisasi. Manajemen pengetahuan dipandang sebagai keseluruhan aktivitas organisasi yang memfokuskan pada beberapa karakteristik yang menentukan pembelajaran dalam organisasi. Robey et al. (2000) mengembangkan karakteristik kunci yang menentukan pembelajaran dalam organisasi. Untuk mencapai kesuksesan dalam memfasilitasi proses pembelajaran dalam organisasi, aktivitas manajemen pengetahuan harus memfokuskan pada beberapa karakteristik seperti:

- (1) Proses pembelajaran dalam organisasi dilaksanakan dalam level organisasi, yang berbeda dengan individu, kelompok, dan level sosial. Manajemen pengetahuan harus mengangkat isu-isu seperti

menciptakan atau merevisi proses lama untuk melahirkan pengetahuan, mengembangkan insentif untuk mempromosikan pengetahuan sharing pengetahuan, dan mendefinisikan kembali struktur organisasi untuk mendukung manajemen pengetahuan

- (2) Proses pembelajaran dalam organisasi merupakan suatu proses bukan struktur. Manajemen pengetahuan harus terintegrasi dengan proses bisnis dan tidak didesain dengan alat-alat spesial, teknologi.
- (3) Pembelajaran dalam organisasi menjadikan pedoman bagi tindakan dalam organisasi. Manajemen pengetahuan memberikan pengetahuan yang relevan untuk membantu tenaga kerja membuat keputusan yang tepat untuk menentuka tindakan dalam organisasi.

Seperti dibahas sebelumnya, manajemen pengetahuan merupakan fondasi bagi proses pembelajaran dalam organisasi. Manajemen pengetahuan memandang aktivitas dalam organisasi sebagai proses pengembangan pengetahuan dan transformasi pengetahuan dalam proses pembelajaran organisasi. Melalui proses pembelajaran, pengetahuan memberikan potensi kreatif dalam inovasi sehingga organisasi dapat memperbaiki kinerja dan menjadi organisasi yang inovatif.

Proses pembelajaran dalam organisasi merupakan suatu proses atau sekelompok proses organisasional yang melibatkan individu, kelompok, level organisasional dan inter-organisasional dan akan dipengaruhi oleh strategi perusahaan. Proses pembelajaran memfokuskan pada tiga tahapan yaitu: akuisisi, komunikasi, dan eksploitasi pengetahuan. Akuisisi dan eksploitasi akan terjadi kembali level yang berbeda dan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang muncul pada tingkatan yang sama. Makin kompleks, makin tacit, dan makin sistematis pengetahuan, makin sulit untuk dieksploitasi. Seperti halnya bagian lain dalam organisasi proses pembelajaran dalam organisasi akan dipengaruhi oleh strategi perusahaan.

Pembelajaran dalam organisasi harus secara positif terkait dengan inovasi. Jika sebuah perusahaan bagus pengembangan pengetahuan, perusahaan juga seharusnya bagus dalam memproduksi atau menghasilkan produk yang inovatif dan proses yang inovatif pula. Makin baik proses

pembelajaran dalam organisasi, makin besar kapasitas untuk mengembangkan inovasi yang radikal, baik dalam produk maupun proses. Pembelajaran dalam organisasi tidak terkait dengan kesuksesan inovasi. Inovasi dan kesuksesan inovasi merupakan dua dimensi yang berbeda. Pembelajaran organisasi yang sukses membawa dampak pada peningkatan kapasitas dan kapabilitas untuk menjadi lebih inovatif, yang merefleksikan kemampuan perusahaan untuk mengadopsi dan mengimplementasikan ide-ide baru, proses, atau produk dengan sukses. Secara spesifik, jika inovasi tidak selaras dengan strategi dan lingkungan perusahaan, inovasi akan gagal dan link antara inovasi dan proses pembelajaran tidak akan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Pembelajaran menunjukkan bahwa perusahaan telah mempelajari apa yang harus mereka pelajari untuk dapat memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan para pesaing. Perusahaan harus berorientasi pada pembelajaran (kemauan untuk belajar dan menjadi organisasi pembelajar), tetapi satu hal yang jelek dalam hal proses menuju suatu organisasi pembelajar. Hal ini menjadikan suatu gap atau jembatan antara organisasi pembelajaran dan pengetahuan, organisasi pembelajar dan inovasi, inovasi dan kinerja.

Pentingnya perusahaan menjadi suatu organisasi yang inovatif sudah tidak diragukan lagi. Konsep seperti era ekonomi baru, era teknologi baru, dan hiper kompetisi digunakan untuk menjelaskan bahwa dinamika kompetisi dan pasar akan selalu berubah dan makin tidak dapat diprediksi. Oleh karena itu, perusahaan saat ini telah memfokuskan pada manajemen inovasi dalam perusahaan. Munculnya perusahaan yang memfokuskan pada pengetahuan seperti aktivitas perusahaan, produk atau jasa dan nilai pengetahuan yang melekat dalam diri karyawan dan mitra perusahaan lainnya. Isu utama saat ini adalah bagaimana menciptakan iklim inovasi yang diperlukan dan diinginkan? Proses R&D berorientasi inovasi merupakan knowledge intensive yang tidak hanya menggunakan pengetahuan yang ada tapi juga menciptakan pengetahuan yang baru yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Drucker (1993) mengemukakan bahwa kebanyakan strategi inovasi yang diimplementasikan merupakan hasil pencarian kesempatan inovasi. Inovasi tidak hanya merupakan suatu outcome tetapi merupakan suatu proses. Sekumpulan aktivitas manajemen yang secara bersama-sama mengontrol proses inovasi disebut sebagai manajemen inovasi, sehingga dapat disimpulkan inovasi muncul sebagai akibat proses inovasi yang dikelola melalui manajemen inovasi.

Robert (1981) mengklarifikasi bahwa inovasi bukan hanya sekedar penemuan, tetapi lebih menekankan kepada ide-ide yang dibutuhkan untuk dipraktikkan, sedangkan penemuan perlu dikomersialisasikan untuk memperkenalkan inovasi. Dalam perspektif yang luas untuk mengcover lebih dari sekedar inovasi produk, ide-ide atau invention perlu diimplementasikan dalam produk, produksi, atau kompetensi administrasi dari suatu perusahaan.

Beberapa peneliti menyarankan beberapa aktivitas yang harus diimplementasikan dalam proses manajemen atau pengelolaan inovasi. Ada lima aktivitas yang dibutuhkan dalam menciptakan inovasi sebagai kompetensi inti organisasi yaitu: integrasi teknologi, proses inovasi, perencanaan strategic teknologi, perubahan organisasi, dan pengembangan bisnis. Tiga aktivitas pertama mendefinisikan manajemen inovasi, sedangkan dua aktivitas terakhir mendefinisikan konteks manajemen inovasi. Penjelasan dari masing-masing aktivitas dijelaskan dalam diskusi berikut:

(1) Proses Inovasi

Menitikberatkan pada aktivitas-aktivitas proses bisnis yang bersifat cross-functional antar departemen dalam suatu perusahaan. Tidak hanya satu departemen yang memiliki tanggung jawab terhadap aktivitas manajemen inovasi tetapi semua departemen dalam organisasi memiliki tanggung jawab yang sama terhadap tugas ini, sehingga sangat penting untuk melihat bagaimana departemen-departemen yang ada bekerjasama untuk menciptakan inovasi.

(2) Integrasi Teknologi

Menitikberatkan pada integrasi antara teknologi dan produk perusahaan (Iansiti, 1997) dan juga pada pentingnya pencapaian kepuasan konsumen melalui inovasi. Untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan, administrasi dan produksi teknologi perlu terintegrasi dengan proses pengembangan produk (Drejer, 2001).

(3) Perencanaan Stratejik Teknologi

Menitikberatkan pada perencanaan teknologi dan kompetensi proyek dengan tujuan memelihara keseimbangan portofolio teknologi dan atau kompetensi (Drejer dan Riis, 2001).

(4) Perubahan Organisasi

Inovasi sangat erat kaitannya dengan perubahan organisasi yang akan mempengaruhi kebutuhan organisasi akan pengetahuan baru, pasar baru, pekerja baru dan sebagainya. Oleh karena itu, sangat sulit bagi perusahaan untuk mengimplementasikan strategi inovasi tanpa mempertimbangkan perubahan organisasi.

(5) Pengembangan Bisnis

Inovasi dalam organisasi seharusnya dipandang sebagai suatu alat untuk menciptakan dan memperbaiki bisnis bagi perusahaan. Inovasi dapat menjadi pengendali pengembangan bisnis sebagai elemen manajemen inovasi terpenting.

Manajemen inovasi bukan hanya sekedar pengelolaan inovasi, tetapi harus ditangani secara berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Untuk memahami pernyataan tersebut, akan didiskusikan pula bagaimana inovasi harus dikelola dalam lingkungan bisnis saat ini yang dikarakterisasikan dengan situasi perubahan yang berkelanjutan. Dalam situasi ini, proses inovasi diformalisasikan dalam suatu prosedur bahwa organisasi harus memfokuskan pada prosedur.

Integrasi teknologi sangat sulit dilakukan ketika integrasi tersebut disertai penciptaan produk baru. Produk dipandang sebagai konfigurasi teknologi yang berubah sepanjang waktu dan berpengaruh pada pasar. Proses juga memfokuskan pada bagaimana mendapatkan pengetahuan yang terdapat dalam proses transfer pengetahuan dalam organisasi tentang

teknologi yang mereka gunakan. Perubahan organisasi terjadi dalam level tenaga kerja di perusahaan karena perubahan teknologi dan pengetahuan cenderung konstan dari waktu ke waktu.

Pengembangan bisnis terkait dengan perubahan konstan dalam keseimbangan integrasi teknologi, dimana hal ini penting untuk memastikan bahwa masing-masing generasi produk yang baru harus selaras atau unggul dengan produk pesaing atau kebutuhan pasar. Dalam situasi dimana terdapat perubahan yang kontinu perlu diimplementasikan strategi inovasi secara lebih cepat. Organisasi harus memfokuskan pada inovasi produk dan **inovasi proses dan bukan pada administrasi inovasi**.

Perspektif persaingan bisnis dalam abad 21 ditandai dengan munculnya era kompetisi berbasis pengetahuan (knowledge-based competition). Dalam perkembangan peradaban manusia, era perekonomian terbagi dalam tiga gelombang perubahan yang meliputi era manual, era mesin industri, dan era pengetahuan (Toffler, 1980). Era manual menitikberatkan pada pentingnya peran manusia sebagai faktor dominan untuk mengelola sistem industri tradisional, kekuatan energi fisik pekerja menjadi faktor penentu produktivitas kerja dalam era ini. Era mesin industri, dimulai sejak revolusi industri, menitikberatkan pada ketrampilan bekerja dengan menggunakan mesin. Produktivitas kerja sangat ditentukan oleh tingkat ketrampilan pekerja dalam mengatur dan mengoperasikan mesin-mesin industri untuk menghasilkan output yang optimal.

Gelombang perubahan ketiga yaitu era pengetahuan menitikberatkan pada kualitas pikiran (knowledge content) dalam mengelola sistem kerja. Pengetahuan yang dimiliki, digunakan dan diinternalisasikan pada setiap aktivitas bisnis dan pada akhirnya diwujudkan (dieksplicitkan) dalam produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Dalam era ini, kemampuan organisasi untuk bersaing dan bertahan hidup sangat ditentukan oleh tingkat kualitas pikiran, yaitu kreativitas dan inovasi, serta ketrampilan lain yang digunakan dalam mengeksplisitkan pengetahuan tacit (tacit knowledge) dalam praktik bisnis.

Dengan perkataan lain, modal intelektual sangat menentukan perkembangan dan pertumbuhan organisasi.

Organisasi yang bersaing dalam era pengetahuan dituntut untuk dapat mengelola pengetahuan yang dimiliki dan mengembangkannya melalui proses pembelajaran karena kunci sukses untuk meningkatkan kesejahteraan serta kualitas kehidupan baik individu maupun kelompok kerja pada suatu organisasi terletak pada penemuan dan pendalaman ilmu pengetahuan yang dimiliki tiap anggota organisasi secara berkesinambungan (Drucker, 1992). Investasi organisasi dalam pendidikan dan pelatihan karyawan sangat diperlukan untuk dapat memperbarui kecerdasan intelektual dan mempertajam kecerdasan emosional dan spiritual yang dibutuhkan untuk dapat melahirkan daya kreativitas dan inovasi-inovasi dalam organisasi. Kecerdasan emosi (kemampuan individu untuk mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, berempati, memotivasi diri dan merespon kesenangan dan kesusahan secara adaptif) dan kecerdasan spritual (intelegensi yang memberikan integritas diri, intelegensi dari jiwa, intelegensi dari diri yang terdalam) diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi global.

Pembahasan diawali dengan perspektif persaingan dalam era pengetahuan, Pentingnya pengelolaan kompetensi dan pengetahuan kerja individual dalam organisasi, pembahasan proses pembelajaran organisasi melalui transformasi pengetahuan untuk mencapai pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan, dan inovasi organisasi sebagai realisasi keberhasilan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi. Pada bagian akhir akan dibahas contoh kasus kesuksesan organisasi melalui proses inovasi yang dilandasi oleh manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi.

Kondisi persaingan global yang sarat dengan makin intensifnya persaingan, inovasi yang cepat, dan siklus hidup yang rendah menjadikan pengetahuan dan proses pembelajaran sebagai satu aspek penting untuk dimiliki dan dikelola organisasi (Nonaka, 1994). Barney (1991) pada awal dekade tahun 1990-an pernah mengemukakan adanya "resource new millenium" yang mencakup semua aset, kapabilitas, proses organisasi,

atribut, informasi, pengetahuan diperlukan untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas organisasi. Menurutnya nilai sumber daya tergantung pada informasi atau pengetahuan saat ini.

Pengetahuan dipandang sebagai senjata penting untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dan menandai lahirnya era ekonomi baru yaitu era ekonomi berbasis pengetahuan yang diindikasikan oleh makin maraknya persaingan berbasis pengetahuan.

Dalam era pengetahuan, organisasi dituntut untuk mau merubah paradigma dari economic company menjadi river company. Economic company memiliki prinsip bahwa misi organisasi adalah mendapatkan keuntungan maksimum dengan memproduksi maksimal melalui penggunaan sumber daya minimal. Pekerja dianggap sebagai alat produksi sehingga investasi untuk pendidikan dan pelatihan karyawan perlu ditekan seminimal mungkin. Kondisi kelangsungan hidup organisasi sangat tergantung pada perkembangan lingkungan bisnis. Jika

lingkungan baik maka organisasi untung, demikian juga sebaliknya. River company memiliki prinsip serupa falsafah sungai yang mampu mengalir sesuai pasokannya dan mengalirkan air ke muara secara terus menerus, sehingga mampu bertahan hidup dalam kurun waktu yang panjang. Untuk menjadi river company, organisasi perlu memperhatikan beberapa hal yaitu: sensitif terhadap perubahan lingkungan (mau belajar dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi), memiliki jati diri yang kuat (membangun integritas yang melekat dalam diri anggota organisasi), sikap toleransi dalam membangun hubungan konstruktif dengan berbagai entitas yang berbeda-beda, dan melakukan manajemen investasi yang rasional (Tjakraatmaja dan Lantu. 2006).

Era pengetahuan tumbuh dan berkembang pesat akibat berkembangnya teknologi informasi yang merupakan perpaduan antara teknologi jaringan (komunikasi) dan teknologi komputer. Teknologi informasi menjadi tulang punggung proses pendistribusian informasi dari satu pihak ke pihak lain Tiga jenis aplikasi teknologi informasi meliputi intranet, ekstranet, dan internet (Turban et al., 2004). Intranet merupakan

jaringan yang menghubungkan seluruh karyawan dalam suatu organisasi tanpa mengenal batas geografis. Misalnya, suatu organisasi dengan kantor pusat di Jakarta dan memiliki kantorkantor cabang di Surabaya, Yogyakarta, Semarang, dan Bandung tergabung dalam satu jaringan komputer dibawah aplikasi intranet. Aplikasi intranet dalam suatu organisasi memiliki manfaat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses komunikasi, kolaborasi, dan kooperasi.

Ekstranet merupakan jaringan komputer yang menghubungkan sistem jaringan organisasi (intranet misalnya) dengan sistem jaringan mitra bisnisnya (pernasok dan vendor). Dengan mengadopsi sistem ekstranet organisasi dapat memperoleh keuntungan yaitu mempercepat proses pengadaan suatu barang dan menurunkan biaya-biaya yang tidak diperlukan seperti biaya penyimpanan dan biaya transportasi. Internet merupakan jaringan komputer global yang terdiri atas beberapa sub jaringan yang ada diseluruh dunia yang dapat diakses oleh siapapun, dimanapun, dan kapanpun. Internet menjadi suatu sarana informasi milik umum (public domain facilities). Bagi organisasi internet bermanfaat sebagai media untuk menjalin hubungan dengan para pelanggan pada berbagai lapisan masyarakat. Melalui internet organisasi memperoleh keuntungan yaitu memperluas cakupan pasar dan meningkatkan kualitas potensi pelanggan bagi organisasi.

Melalui adopsi teknologi informasi, organisasi dapat meningkatkan kemampuan dan kekuatan untuk mengembangkan pengetahuan, ide-ide baru sehingga dapat menghasilkan temuan baru yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan melalui informasi yang didapat dari konsumen. Teknologi informasi memberikan fasilitas bagi organisasi untuk dapat mengetahui perubahan yang terjadi dan mengantisipasi perubahan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi. Tanpa pemahaman kebutuhan dan keinginan konsumen, kelangsungan hidup organisasi akan terancam. Seperti halnya yang dialami oleh IBM pada tahun 1992-an. IBM tidak memahami bahwa pasar sudah berubah dan terlambat mengantisipasi arah perubahan yang terjadi. IBM tidak mau melihat kenyataan bahwa pasar

sudah beralih dari mainframe ke PC. Motorola juga mengalami hal yang sama ketika perusahaan ini tidak mau melihat teknologi digital dalam industri telepon seluler. Ketika Nokia menanamkan dana investasinya secara

Untuk membangun kekuatan persaingan dalam era pengetahuan, organisasi dituntut untuk mampu menciptakan terbentuknya lingkungan pembelajaran (learning environment) yang kondusif sehingga memotivasi karyawan untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan oleh organisasi, dan mengembangkan pengetahuan individualnya untuk dibagikan kepada orang lain sehingga menjadi pengetahuan organisasi. Untuk itu, manajemen pengetahuan diperlukan dalam mengelola pengetahuan karyawan yang diperoleh baik melalui proses formal dalam pendidikan dan pelatihan maupun proses informal melalui proses learning by doing ketika berinteraksi dengan konsumen, masyarakat, dan feedback dari senior dalam organisasi. Melalui manajemen pengetahuan yang baik, dapat dijamin kemajuan organisasi dan pertumbuhan bisnis organisasi akan meningkat.

Manajemen pengetahuan merupakan proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, dan menyajikan informasi dengan cara tertentu sehingga karyawan mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk selanjutnya mampu menginstitutionalisasikan pengetahuan yang dimiliki menjadi pengetahuan organisasi. Manajemen pengetahuan yang efektif dapat dicapai bila organisasi mampu menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif serta mekanisme kerja yang mampu membangkitkan semangat dan mendorong terciptanya pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit seluruh anggota organisasi. Organisasi harus bisa memahami potensi yang bersumber dari kompetensi karyawan sebagai sumber pembentuk modal sumber daya manusia/SDM (human capital) dalam organisasi. SDM harus diakui sebagai modal yang memiliki kedudukan penting dalam organisasi dan bukan hanya sekedar sumber

daya organisasi yang dibutuhkan dan diperkerjakan karena memiliki kompetensi intelektual.

Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi intelektual sebagai karakter, sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi kerja, yang terbentuk dari sinergi watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Kompetensi kerja diklasifikasikan dalam tipe kompetensi teknikal dan kompetensi perilaku. Kompetensi teknikal merupakan tipe kompetensi yang diekspresikan dalam ketrampilan kerja (lebih dikenal dengan hard competence atau hard skills) yang dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam memahami detail pekerjaannya. Kompetensi perilaku merupakan tipe kompetensi yang diekspresikan dalam perilaku seseorang yang lebih dikenal dengan soft competence atau soft skill, misalnya kemampuan berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, dan orang lain diluar organisasi.

Kompetensi Individual dibentuk dari lima unsur yaitu:

1) Motivasi

Sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten dan merupakan dorongan dalam dirinya untuk mewujudkan sesuatu dalam tindakan-tindakan.

2) Watak

Karakteristik mental dan menentukan respon seseorang terhadap situasi yang dihadapi.

3) Konsep Diri

Nilai-nilai yang dijunjung tinggi seseorang yang mencerminkan sikap diri terhadap masa depan yang diinginkan.

4) Pengetahuan Informasi

Informasi-informasi yang saling terhubung secara sistematis dan terstruktur untuk memahami setiap permasalahan yang dihadapi,

5) Ketrampilan

Kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental.

Kelima unsur kompetensi individu tersebut akan membentuk kompetensi kerja individu yang pada akhirnya akan sangat menentukan dan mempengaruhi kualitas kerja karyawan. Kompetensi individual dapat dikelola dan dikembangkan melalui proses pembelajaran individual yang mengarah pada proses pembelajaran organisasional. Proses pembelajaran individual merupakan proses peningkatan potensi individual karena terjadi proses transformasi modal informasi menjadi kompetensi baru akibat adanya perluasan dan pendalaman kompetensinya (Urlich, 1994).

Pengetahuan merupakan sumber daya utama dan memiliki peran penting untuk pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan. Sebagai salah satu aset kompetitif, pengetahuan harus dimiliki setiap individu dan dikelola melalui sistem manajemen pengetahuan dengan mengelola transformasi pengetahuan. Pengembangan sistem tersebut mencakup lima fase yang memungkinkan organisasi untuk mempelajari dan merefleksikan pengetahuan yang akan dikembangkan, yaitu: penciptaan pengetahuan (knowledge creation), pengesahan pengetahuan (knowledge validation), pengenalan atau penyajian pengetahuan (knowledge presentation), pendistribusian pengetahuan (knowledge distribution), dan penerapan pengetahuan (knowledge application).

Fase pertama, penciptaan pengetahuan, merupakan kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan memanfaatkan ide dan solusi dengan mengkombinasikan dan membentuk pengetahuan melalui interaksi yang berbeda-beda.

Fase kedua, pengesahan pengetahuan, menunjukkan luasnya cakupan suatu organisasi dapat merefleksikan dan mengevaluasi keefektifan lingkungan organisasi yang ada. Pada fase ini, proses kontrol, pengujian, dan pemilihan atau penyaringan pengetahuan dilakukan untuk menyesuaikan dengan realita yang ada.

Fase ketiga, pengenalan pengetahuan, menunjukkan bagaimana pengetahuan diperlihatkan pada anggota organisasi karena masing-masing organisasi memiliki gaya berbeda-beda, seringkali individu mengalami

kesulitan untuk membentuk, mengkombinasikan, dan menginterasikan pengetahuan dari sumber yang berbeda-beda dan terpisah. Oleh karena itu, organisasi dapat memiliki dan menggunakan kodifikasi, standar, dan skema program untuk mempresentasikan informasi dan pengetahuan.

Fase keempat, distribusi pengetahuan yang pada fase ini pengetahuan harus didistribusikan dan disebarakan melalui organisasi. Distribusi bisa dilaksanakan melalui email, intranet, bulletin organisasi yang memungkinkan anggota organisasi untuk melakukan debat diskusi dan menginterpretasikan informasi melalui perspektif yang berbeda-beda.

Fase kelima, penerapan pengetahuan, yang menekankan pengetahuan harus diterapkan dalam produk, proses, dan jasa. Hal ini dikarenakan jika organisasi tidak menemukan tempat yang tepat untuk menempatkan pengetahuan, organisasi akan kesulitan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, artinya organisasi mengembangkan pengetahuan lebih aktif dan relevan untuk meningkatkan nilai.

Civi (2000) mengemukakan meskipun organisasi-organisasi memiliki struktur berbeda, kesuksesan proses manajemen pengetahuan dapat diperoleh dengan cara sama, yaitu:

- (1) Mengidentifikasi masalah-masalah bisnis dan menciptakan tujuan dan sasaran kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengetahuan untuk memberikan pengarahannya bagi anggota organisasi mengenai pengetahuan mana yang akan diraih, diciptakan, dan dikembangkan
- (2) Menciptakan tim pengetahuan yang bertujuan untuk meraih kesuksesan implementasi manajemen pengetahuan, dengan anggota tim diseleksi dari semua level organisasi dan dipilih yang memiliki ketrampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang berbeda-beda yang akan menunjang keberhasilan organisasi
- (3) Adaptasi dengan semua level manajemen dengan proses penciptaan pengetahuan baru memerlukan partisipasi semua level manajer yang masing-masing memiliki peraturan-peraturan yang berbeda
- (4) Membantu organisasi untuk mengubah budaya organisasi untuk menerapkan aktifitas pengetahuan

- (5) Memberi akses bagi pengetahuan dengan menggunakan jaringan kerja dan teknologi.

Melalui proses manajemen pengetahuan yang melibatkan tanggung jawab individu dalam proses pembelajaran individual (self learning) akan membawa dampak bagi tercapainya knowledge worker yang sangat diperlukan dalam organisasi abad 21 yang menghadapi tantangan kompetisi berbasis pengetahuan. Penguasaan pengetahuan akan memberikan manfaat bagi individu dalam beradaptasi dengan lingkungan dan merespon setiap hambatan yang muncul, dan bahkan individu dapat memanfaatkan hambatan yang muncul sebagai suatu tantangan untuk membangun pengetahuan dan mengembangkan ketrampilan yang dimilikinya. Penguasaan pengetahuan saja tidaklah cukup dan memerlukan penguasaan ketrampilan bahkan lebih dari satu ketrampilan (multiskill). Hal ini dikarenakan organisasi menghadapi tantangan perubahan lingkungan yang cepat yang diindikasikan perubahan teknologi yang sangat cepat sehingga jika kita mempelajari sesuatu teknologi maka "sesuatu" tersebut akan cepat usang (obsolete). Dalam kondisi ini, setiap individu dituntut untuk dapat memelihara pengetahuan dan ketrampilannya dan bahkan mengembangkan ketrampilan baru. Individual tidak hanya memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan melainkan juga karir mereka sehingga diperlukan pelatihan secara kontinu (continuous training) dan proses pembelajaran terus menerus.

Di era pengetahuan, keunggulan bersaing dalam persaingan global tidak harus diraih melalui pertempuran hingga "berdarah-darah" (red ocean strategy) dalam mengalahkan musuh untuk menguasai pangsa pasar dan berjuang untuk diferensiasi. Kim dan Mauborgne (2005) mengemukakan bahwa untuk memenangkan persaingan di masa yang akan datang, organisasi yang berhasil bukan karena bertempur dengan kompetitor melainkan dengan menciptakan blue ocean strategy dari ruang baru yang tak tertandingi dalam suatu pasar. Value innovation yaitu strategi yang mengkombinasikan biaya murah (cost saving) dalam menciptakan manfaat lebih bagi konsumen, menjadi acuan dalam persaingan.

Blue ocean strategy dilaksanakan untuk menciptakan inovasi baru dan bagaimana mengetahui pasar sebelum produk tersebut dipasarkan. Salah satu kunci utama dalam menghadapi pasar yang makin kompetitif adalah jeli melihat pasar dan kemampuan menciptakan ide-ide "brilliant" untuk pengembangan produk. Sebelum menawarkan dan memasarkan produk baru, perlu dilihat apakah ada peluang dan pasar untuk menjual produk yang akan diproduksi. Blue ocean strategy memberikan manfaat bagi dunia industri untuk tumbuh dan menciptakan permintaan yang awalnya tidak ada menjadi ada. Strategi ini mengemukakan pentingnya pengalaman (salah satu bentuk aset intangible) dalam memenangkan persaingan. Dunia usaha sebaiknya tidak menjual produk kepada konsumen, tetapi pengalaman, sebab pengalaman dapat berjalan dengan konsisten dalam waktu lama. Salah satu kisah sukses pengalaman dalam dunia bisnis adalah pengalaman yang dimiliki Starbucks. Brand Starbucks sangat kuat, meskipun tidak pernah memasang iklan. Starbucks berhasil menciptakan suatu pangsa pasar baru dimana pesaing sulit untuk masuk kedalamnya, meskipun pada kenyataan harga jual produk Starbucks jauh lebih mahal.

Penekanan pentingnya pada aset intangibles seperti pengetahuan tidak dapat dipungkiri lagi. Bill Gates, pendiri Microsoft mengatakan "aset organisasi kami yang berupa software dan kemampuan pengembangan software, sama sekali tidak dalam balance sheet." Microsoft tumbuh sebagai organisasi besar dengan nilai pasar mencapai 500 milyar dollar, hanya dengan karyawan sejumlah 20.000 orang. Tidak dapat dipungkiri, kinerja bisnis tingkat tinggi organisasi banyak bergantung pada aset intangible, seperti kemampuan berinovasi, kemampuan berubah, kecepatan terhadap pasar, pengembangan dan retensi karyawan terbaik, serta hubungan pelanggan.

Keunggulan kompetitif organisasi dalam persaingan bisnis saat ini, bersumber pada kemampuan untuk mengimplementasikan, menghasilkan produk secara berkelanjutan, pelayanan, dan inovasi. Inovasi menghasilkan keunggulan kompetitif melalui penciptaan value added dan

value in use suatu produk. Inovasi produk dan teknologi baru merupakan cara terpenting bagi organisasi untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif (Gaynor, 1996). Produk baru sering dipandang sebagai cutting edge of innovation di pasar, dan proses inovasi berperan sebagai strategic role. Keberhasilan membuat sesuatu yang lebih baik dari pesaing, merupakan sumber keunggulan yang penting. Proses inovasi tersebut akan berpengaruh langsung terhadap keberhasilan organisasi yang ditujukan dengan peningkatan profitnya. Inovasi produk baru berkaitan dengan waktu (timing) dan kecepatan (speed) sebagai faktor kekuatan kunci. Inovasi bisa memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing melalui berbagai kontribusinya pada pelanggan seperti penciptaan value added dan value in use. Riset membuktikan bahwa terdapat hubungan antara market performance dan produk (Souder dan Sherman, 1994), dengan perkataan lain produk baru membantu merebut dan mempertahankan pangsa pasar dan meningkatkan profitabilitas .

Dalam kasus dimana produk telah memasuki tahap mature dan established, maka pertumbuhan penjualan yang kompetitif tidak hanya dicapai dengan menawarkan harga yang lebih rendah tetapi juga dari berbagai faktor non harga seperti design, customization, dan quality. Misalnya diferensiasi produk yang berdasarkan pada kualitas dan faktor-faktor lain bisa meningkatkan return on investment sampai dua kali lipat. (Luchs, 1990). Kita tidak bisa menyangkal kenyataan bahwa daur hidup semakin pendek, misalnya model TV atau komputer (bisa terjadi dalam beberapa bulan saja) bahkan produk-produk yang lebih kompleks seperti motorcars, saat ini hanya perlu waktu kurang lebih 3 tahun untuk mengembangkan disain-disain barunya dan versi-versi baru yang lebih baik. Jadi siklus hidup produk yang makin pendek menuntut inovasi yang lebih cepat (Walsh, 1992). Competing in time mencerminkan meningkatnya tekanan pada organisasi, bukan hanya untuk memperkenalkan produk baru tetapi juga melakukannya secara lebih cepat dibanding pesaing (Mussellwhite, 1990).

Untuk mencapai sasaran sesuai paradigma sistem industri yang berlaku yaitu menyediakan produk bagi konsumen dengan prinsip "fitness for use in the right time," pengembangan produk memainkan peranan penting dalam merespon kebutuhan dan keinginan konsumen. Kesuksesan pengembangan produk yang digunakan dapat menciptakan keunggulan tersendiri bagi organisasi. Pengembangan produk memerlukan dukungan implementasi teknologi yang digunakan dalam proses R&D (Research and Development) dan inovasi produk organisasi. Untuk memenuhi tuntutan pasar yang berubah secara dinamis, produk harus dikembangkan dan diperbaiki secara terus-menerus, karena hanya produk-produk yang fleksibel, memiliki kualitas baik, dan sesuai dengan selera baik kebutuhan dan keinginan konsumen, yang akan dapat bersaing dalam persaingan bisnis global.

Pembentukan tim-tim kerja bersifat lintas fungsional dan berasal dari berbagai negara yang diberi tanggung jawab luas untuk mengembangkan produk baru dan melakukan continuous improvement dapat dijadikan cara untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu contoh yang dapat kita jadikan teladan adalah perusahaan-perusahaan Jepang yang telah berhasil dan banyak menggunakan kerja tim dalam mengembangkan produk global dan pemilihan teknologi yang digunakan, yaitu mulai dari merancang, mengembangkan, memproduksi, memasarkan, dan mempertahankan pasarannya, termasuk melakukan inovasi teknologi produk bila hal ini menjadi tuntutan pasar (The Economist, March 1995). Perusahaan-perusahaan Amerika juga menerapkan usaha-usaha pengembangan, inovasi produk-produk baru, dan melakukan inovasi teknologi untuk meningkatkan daya saingnya. Untuk menjamin kesuksesan inovasi dan pengembangan produk yang telah dilakukan, serta untuk mengevaluasi kinerja organisasi, perlu dilakukan benchmarking (yaitu membandingkan dengan organisasi-organisasi terbaik lainnya dalam perpacuan menghasilkan produk baru yang sarat inovasi. Satu hal yang sangat penting adalah bahwa pengembangan produk, pemilihan teknologi, dan inovasi adalah suatu proses tanpa akhir.

Untuk tetap dapat bertahan dalam persaingan bisnis, setiap organisasi harus berusaha mencari ide, membangun daya cipta dan rekayasa sehingga melahirkan inovasi-inovasi baru. Inovasi tidak selalu identik dengan produk canggih, hal yang terpenting dalam inovasi adalah memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Tanpa inovasi, organisasi akan menjadi kuno, rapuh, dan tidak langgeng. Inovasi harus dibangun melalui budaya inovatif, mengikuti tren perubahan, dan membangun pasar. Drucker (1985) mengemukakan bahwa inovasi tidak hanya dapat diterapkan pada organisasi berteknologi tinggi, tetapi juga berlaku pada usaha berteknologi rendah. Geoffrey (2005) mengemukakan konsep fast innovation yang menekankan pada diferensiasi produk yang memberikan kinerja super pada pelanggan dengan menerapkan strategi fast time to the market, yaitu secara konsisten masuk ke pasar lebih dahulu agar mampu mengeruk margin yang lebih besar. Untuk membangun organisasi yang inovatif, organisasi harus memfokuskan pada sumber daya manusia yang kompeten, budaya belajar berkelanjutan, serta modal dan teknologi.

Berbicara tentang strategi inovasi, konsep fast innovation atau fast time to the market, membawa nama Toshiba sebagai perusahaan elektronik tertua di Jepang yang menduduki peringkat kesembilan terbesar diseluruh dunia. Produk Toshiba, mulai dari peralatan listrik dan elektronika rumah tangga hingga peralatan elektronik khusus sudah tidak asing di seluruh penjuru dunia. Toshiba aktif dalam dalam tiga bidang utama yaitu produk digital, produk sistem infrastruktur, dan produk-produk konsumen. Di bidang digital, toshiba memproduksi telepon seluler, peralatan audio video, TV digital, dan peralatan elektronik portable. Dalam bidang sistem infrastruktur, Toshiba memproduksi peralatan industrial, peralatan pembangkit daya, alat-alat transportasi, sistem telekomunikasi, peralatan penyiaran, dan alat-alat medis. Sedangkan dibidang konsumen, Toshiba memproduksi berbagai jenis alat-alat rumah tangga.

Menghadapi kondisi persaingan yang makin kompetitif, lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi, dan permintaan konsumen yang sangat kompetitif, menuntut perusahaan untuk mencari solusi baru dalam

memformulasikan strategi perusahaan demi mempertahankan kelangsungan hidup dan daya saing perusahaan. Khususnya dalam hal pengembangan produk strategi inovasi perlu terus dikembangkan dan dilakukan (*never ending innovation*). Tanpa inovasi, perusahaan akan mati sebaliknya perusahaan yang melakukan inovasi secara terus menerus akan dapat mendominasi pasar, dengan kreasi, model dan penampilan produk yang baru. Implementasi strategi inovasi ini sangat ditentukan oleh kebutuhan konsumen dan trend masa sekarang, sehingga konsumen tidak bosan akan produk yang dihasilkan.

Implementasi strategi inovasi produk memerlukan dukungan berbagai pihak sehingga produk yang akan dihasilkan tidak akan berhasil. Untuk mencapai kesuksesan dalam implementasi strategi inovasi, terdapat beberapa aspek yang perlu di pertimbangkan oleh perusahaan yaitu bagaimana menciptakan produk baru yang berbeda dari para pesaingnya, dan bagaimana mengamati peluang yang ada. Menciptakan produk yang baru dan berbeda harus didukung oleh kemampuan perusahaan dalam memahami perilaku pasar (dengan cara mengamati permintaan terhadap barang atau jasa yang dihasilkan dan memperpendek waktu penyerahan dan waktu permintaan barang dan jasa), dan kemampuan untuk menganalisis pasar (baik dari segi demografi pasar, sifat dan tingkah laku pesaing, dan keunggulan bersaing dan kelakuan pesaing yang dapat dijadikan sebagai peluang).

Untuk mengetahui dan memanfaatkan peluang yang ada perusahaan harus mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing dalam mengembangkan produk di mana mereka lihat dan mengetahui kelemahan dan kekuatan pesaing mengenai produk yang dihasilkan. Untuk menjadi perusahaan yang inovatif harus diperhatikan beberapa aspek penting yaitu: Pertama, penciptaan iklim inovasi dalam perusahaan, sistem pengelolaan manajemen yang demokratis, arus informasi dan kerjasama yang baik dalam lintas departemen, dan pola kepemimpinan yang terbuka terhadap beragam ide baru, bahkan untuk ide baru yang bersifat radikal. Kedua, visi

dan arch yang jelas mengenai strategi perusahaan menghadapi pasar masa depan. Ketiga, kepekaan mengantisipasi kebutuhan masa depan pelanggan.

Konsep inovasi, secara singkat didefinisikan perubahan yang dilakukan dalam organisasi yang didalamnya mencakup kreatifitas dalam menciptakan produk baru, jasa, ide, atau proses baru. Inovasi dapat pula diartikan sebagai proses

adaptasi produk, jasa, ide, atau proses baik yang sudah ada dalam organisasi maupun yang dikembangkan dari luar organisasi. Secara umum inovasi memiliki makna proses mengadopsi "sesuatu" yang baru oleh siapapun yang mengadopsinya, dan sebagai proses menciptakan produk baru (Woodman et al., 1993 dalam Gilbert, 2003). Inovasi merupakan suatu konsep multidimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu, orientasi kepemimpinan perusahaan terhadap inovasi (Maidique and Patch, 1988), tipe inovasi yang dilakukan (Betz, 1987), sumber inovasi (Mansfield, 1988) dan investasi yang dibutuhkan dalam inovasi (Thomson and Ewer, 1989).

Berikut akan dibahas masing-masing dimensi inovasi. Dimensi pertama yaitu orientasi kepemimpinan menunjukkan posisi perusahaan dalam pasar apakah perusahaan sebagai first-to-the-market, perusahaan sebagai pemain kedua second-to-the-market, atau late-entrant. Pemimpin bertanggung jawab dalam menentukan dan merumuskan strategi sesuai posisi perusahaan dalam pasar. Sebagai perusahaan dalam posisi first-to-the-market, perusahaan menitik-

beratkan pada implementasi inovasi proses dan inovasi produk untuk menghasilkan produk yang unik dan inovatif. Sebagai perusahaan second-to-the-market, perusahaan memonitor inovasi yang dilakukan perusahaan pesaing dan menirukan saing. Perusahaan sebagai late entrant hanya melakukan penjiplakan produk yang memiliki merek terkenal dan menjualnya pada harga yang rendah.

Dimensi kedua yaitu tipe inovasi mewakili kombinasi inovasi manufaktur yaitu proses yang dilakukan dan produk yang dihasilkan perusahaan. Inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam

pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang telah ada. Sedangkan inovasi produk merupakan hasil dari penciptaan dan pengenalan produk secara radikal atau modifikasi produk yang telah ada. Ketidakpastian teknologi, kurangnya dukungan manajer senior, kurangnya sumberdaya, dan manajemen proyek yang jelek akan menghalangi pencapaian tujuan pengembangan produk (Zahra dan Das, 1993). Pemilihan tipe inovasi dipengaruhi oleh investasi yang dimiliki perusahaan, dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Dimensi ke tiga adalah sumber inovasi yang menjelaskan pelaksanaan aktivitas inovasi, apakah ide inovasi berasal dari internal perusahaan, eksternal perusahaan atau keduanya. Sumber inovasi internal memiliki makna bahwa perusahaan mempercayakan untuk melakukan inovasi baik pada proses atau produk pada usaha bagian riset dan pengembangan. Sedangkan sumber inovasi eksternal memiliki makna perusahaan akan melakukan inovasi dengan cara membeli, persetujuan lisensi, akuisisi perusahaan lain atau kerjasama (joint ventures) dengan supplier, pelanggan atau perusahaan lain.

Dimensi inovasi keempat yaitu, tingkat investasi mencakup investasi baik dalam hal investasi keuangan, teknologi maupun investasi sumber daya manusia. Investasi keuangan meliputi pengeluaran untuk proyek riset dan pengembangan, dan pembelian suatu inovasi pada produk yang telah dikembangkan di tempat lain. Investasi teknologi adalah pengeluaran untuk peralatan, infrastruktur, fasilitas dasar yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi. Investasi di bidang sumber daya manusia termasuk diantaranya gaji, pelatihan dan biaya-biaya lain yang berhubungan dengan pengembangan staf.

Secara umum, konsep inovasi dan pengembangan produk baru seringkali dianggap sama meskipun pada dasarnya kedua konsep tersebut berbeda. Konsep inovasi jauh lebih luas cakupannya dibandingkan dengan konsep pengembangan produk baru. Inovasi bisa mencakup bidang manajemen dan teknologi. Terkait dengan bidang manajemen, inovasi berhubungan erat dengan model bisnis inti dalam suatu perusahaan, strategi

perusahaan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, untuk memaknai adanya suatu perubahan dalam organisasi seperti yang diterapkan dalam perusahaan 3M dan Microsoft yang berhasil masuk dalam lima besar jajaran perusahaan paling inovatif di dunia berdasarkan Boston Consulting Group berkat inovasi dalam bidang manajemen.

Melalui kebijakan strategi inovasi, 3M berhasil membudayakan kreativitas internal dengan insentif formal yang kuat untuk inovasi dan telah berhasil mencapai kesuksesan yang tinggi dalam mengubah berbagai ide di bidang perawatan kesehatan, komponen industri, dan bidang-bidang lain menjadi produk unggulan yaitu dengan laboratorium penelitian dan pengembangan untuk memusatkan riset dasar. Contoh lain adalah perusahaan Microsoft dengan manajemen yang dalam memacu perkembangan produk secara kontinu, dan perubahan strategi yang cepat bila dirasa perlu yaitu dengan menyiapkan penjualan hasil inovasi Windows dan Office yang memberikan kombinasi baru layanan internet dan PC, bernama Live. Inovasi teknologi dapat berupa perubahan dalam produk maupun proses (Oyer et al., 2006).

Implementasi strategi inovasi dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan yaitu: incremental innovation dan radical innovation. Incremental innovation yaitu perluasan lini produk atau penambahan/modifikasi dari produk yang telah ada (Gilbert, 2003). Sedangkan radical innovation adalah pengembangan lini produk baru berdasarkan ide atau teknologi baru atau reduksi biaya yang substansial yang mentransformasikan "economic of a business" dan memerlukan kompetensi eksploitasi. Kegiatan eksploitasi berhubungan dengan kegiatan memperbaiki atau memperluas produk dan proses yang sudah ada, kegiatan ini berbeda dengan eksplorasi yang mencakup sesuatu yang pada dasarnya baru, termasuk produk, proses yang baru atau kombinasi dari keduanya. Radical innovation bersifat radikal, memiliki daya cipta, dan memiliki karakteristik umum. Untuk melaksanakan inovasi ini memerlukan perencanaan dan usaha keras karena perusahaan akan menghadapi biaya

tinggi dan resiko kegagalan produk. Tetapi jika produk berhasil, perusahaan akan memperoleh reward yang besar dan kinerja yang baik.

Salah satu contoh incremental innovation adalah strategi inovasi produk yang dikembangkan oleh PT Indomobil Suzuki International melalui pengembangan Suzuki Satria F150 yang semakin memperkuat posisinya sebagai pelopor bebek bermesin besar. Suzuki Satria F150 merupakan Hyper Underbone pertama di Indonesia dan diakui sebagai replikasi GSXR 1000 karena banyak menggunakan teknologi GSXR 1000. Contoh rill implementasi radical innovation adalah inovasi GSM PABX Integration. Layanan ini didesain khusus oleh PT_ Excelcomindo dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi biaya komunikasi internal.

Melalui layanan ini, perusahaan yang menggunakan jasa layanan ini akan memperoleh beberapa keuntungan yaitu: 1) semua panggilan yang masuk ke telepon kantor akan langsung terhubung ke ponsel pribadi selama berada dalam kantor, atau dengan perkataan lain ponsel berfungsi sebagai fixed wireless phone, 2) panggilan ke sesama ponsel karyawan selama masih di zone kantor tidak akan dikenai biaya.

Perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam kondisi globalisasi perekonomian dihadapkan pada dua keputusan penting apakah akan menjadi perusahaan yang proaktif ataukah reaktif. Keputusan untuk menjadi perusahaan yang proaktif sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam membuat suatu desain strategi inovasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Sebaliknya perusahaan yang reaktif sangat ditentukan oleh kondisi persaingan bisnis yang dihadapi. Keputusan perusahaan untuk melakukan inovasi dipengaruhi oleh beberapa faktor penting yang meliputi: kondisi industri dimana perusahaan bersaing, sejarah dan strategi perusahaan saat ini, dan sumber daya manusia dan material.

Faktor pertama, kondisi industri dimana perusahaan bersaing. Perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang industri yang berbeda-beda memiliki tingkat inovasi yang berbeda pula. Perusahaan yang bersaing pada industri yang memiliki siklus hidup produk yang pendek,

dan memerlukan tingkat perubahan yang tinggi dan cepat cenderung memiliki tingkat inovasi yang tinggi. Seperti contohnya pada industri microprocessor dan komputer (Eisenhardt, 1989) dituntut untuk dapat memberikan inovasi produk dalam waktu yang cepat. Sebaliknya, perusahaan berada di industri seperti asuransi dan home appliance memiliki tingkat perubahan lebih lambat dan siklus hidup produk lebih lama sehingga level inovasi lebih rendah.

Faktor kedua, sejarah dan strategi perusahaan saat ini. Perusahaan dapat mengimplementasikan strategi yang sama dari waktu ke waktu, berbeda satu-satu dengan strategi sebelumnya, atau melakukan perpaduan antara strategi sebelumnya dengan strategi yang baru. Dukungan sistem yang berbeda seperti budaya, struktur organisasi, dan reward systems, sangat diperlukan untuk menjamin kesuksesan strategi inovasi yang diterapkan. Sistem yang diterapkan perusahaan sejak awal berdirinya perusahaan sebagai wujud sejarah perusahaan akan lebih mendukung pendekatan inovasi yang dilakukan. Perubahan dramatis seringkali juga diperlukan untuk mendukung strategi inovasi dalam kondisi perubahan yang tidak dapat diprediksi.

Faktor ketiga, sumber daya manusia dan material. Menjadi perusahaan yang pro aktif diperlukan dukungan sumber daya manusia yang kreatif, multitalenta, inovatif melalui pendidikan dan pelatihan dalam perusahaan. Perusahaan yang proaktif dukungan memerlukan manajemen dan R&D untuk dapat menyelesaikan setiap permasalahan dan tantangan yang dihadapi organisasi. Sebuah inovasi yang berhasil harus mengarah pada kepemimpinan.

Inovasi dan Keunggulan Kompetitif

Sejarah lahirnya inovasi tidak dapat terlepas dari ide Peter F. Drucker pada tahun 1954. Menurutnya bisnis hanya memiliki dua fungsi yaitu pemasaran dan inovasi. Inovasi didefinisikan sebagai perubahan yang menciptakan suatu dimensi kinerja yang baru. Drucker (1985) mengemukakan bahwa perubahan lingkungan yang dihadapi perusahaan memberikan kesempatan untuk melahirkan sesuatu yang baru dan berbeda

melalui inovasi sistematis yang memerlukan perubahan secara terorganisir dan terarah sehingga memberikan kesempatan untuk menciptakan inovasi baik ekonomi maupun sosial. Beberapa penulis lain memberikan definisi beragam yang kesemuanya memiliki inti yang sama yaitu menciptakan ide-ide baru untuk memberikan nilai tambah bagi konsumen.

Inovasi sebagai sebuah manajemen proses membutuhkan sistem dan budaya yang tepat untuk mencapai keefektifan perusahaan. Dukungan aset intangible yang melekat dalam diri manusia seperti pengetahuan sangat diperlukan sebagai sumber nilai bagi perusahaan. Bill Gates, pendiri Microsoft mengemukakan bahwa aset-aset perusahaannya adalah berupa software dan pengembangan software yang sama sekali tidak nampak dalam balance sheet. Aset intelektual perusahaan yang sangat bergantung pada karakteristik intangible seperti kemampuan inovasi, kemampuan berubah, kesempatan terhadap pasar, pengembangan dan retensi karyawan, dan hubungan dengan pelanggan. Dua dimensi penting yang diperlukan untuk mendukung inovasi perusahaan adalah dari sisi "sistem" yaitu teknologi, struktur, dan proses, serta budaya baik meliputi komitmen karyawan, maupun akses karyawan yang berbakat.

Gaynor (1996) mengemukakan bahwa perkembangan teknologi membawa perubahan dalam cara bersaing dibidang teknologi dari waktu ke waktu. Beberapa perubahan tersebut meliputi: 1) Dekade 20 tahun yang lalu, perusahaan memfokuskan pada penggunaan teknologi baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Produk yang dikatakan berhasil jika memiliki siklus hidup yang panjang. Penelitian dan keahlian teknis menjadi bagian utama dalam proses inovasi untuk mencapai daya saing yang tinggi, 2) Perubahan permintaan yang cenderung meningkat mengakibatkan perusahaan harus memfokuskan pada efektivitas biaya dan pengurangan waktu produksi dalam pengembangan produk . 3) Persaingan menekankan pada adopsi teknologi baru yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen dalam jangka pendek. Kecepatan inovasi (speed of innovation) menjadi sesuatu yang penting sebagai satu bentuk strategi diferensiasi untuk memenangkan persaingan, 4) Perubahan selera pasar dan harapan

konsumen. Konsumen mulai menitikberatkan pada aspek ekonomi, keamanan produk dan dampak produk terhadap lingkungan, dengan kata lain kualitas produk bukan hal terpenting dalam pemilihan produk. Kings' pokok produk bukan lagi menjadi perhatian utama bagi konsumen, sehingga reliabilitas dan biaya menjadi faktor tambahan saja.

Perubahan-perubahan tersebut membawa dampak pada makin pentingnya inovasi produk dan teknologi untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif. Vince Feng, Direktur Pelaksana Atlantic Partners dari Hongkong, menyatakan "bilamana kegiatan manufaktur berlangsung di suatu negara, inovasi akan mengikutinya". Salah satu contoh rill keberhasilan inovasi dalam membangun kekuatan persaingan perusahaan adalah perusahaan-perusahaan dari negeri Tirai Bambu, China. Komitmen tinggi terhadap implementasi strategi inovasi di China di bawah

kepemimpinan Presiden Hu Jintao ditunjukkan dari peningkatan anggaran Produk Domestik Bruto (PDB) untuk kegiatan penelitian dan pengembangan. Pada akhir 1990-an, China membelanjakan kurang dari 1% PDBnya untuk kegiatan penelitian dan pengembangan, pada tahun 2006 angka tersebut meningkat menjadi 1,5% PDB, dan akan ditingkatkan lagi menjadi 2,5% PDB pada tahun 2020 (Business Week, 2006).

Kesadaran akan perlunya inovasi dengan memfokuskan pada kegiatan laboratorium selain tetap mengembangkan pabrik membawa dua manfaat besar bagi China. Manfaat pertama, perusahaan-perusahaan lokal China (produsen komputer Levono Group dan raksasa peralatan telekomunikasi Huawei Technologies) hingga internasional (perusahaan pembuat chip Intel, raksasa situs pencari Google, Astra Zeneca, dan Dow Chemical) menyambut dengan antusias kebijakan China dengan ikut meningkatkan investasi di bidang penelitian dan pengembangan di China Daratan (Business Week, 2006). Manfaat kedua, arus perubahan kearah perbaikan pada tahun 2004, China telah berhasil membukukan 130.000 permohonan hak paten. Menurut World Property Organization pada bulan Oktober 2006, China menduduki urutan kelima sebagai negara dengan

pendaftaran paten terbanyak setelah Jepang (450.000) di urutan pertama dan Amerika Serikat (403.000) di urutan kedua (Business Week, 2006).

Keterbatasan modal, penguasaan teknologi, sumber daya manusia (SDM) yang terbatas menjadi faktor-faktor yang penting yang menyebabkan perusahaan-perusahaan di Indonesia kurang berani berinovasi baik dalam hal inovasi teknologi maupun inovasi produk. Oleh karena itu, kebanyakan produk domestik masih cenderung kalah bersaing dengan produk-produk asing yang masuk dalam pasar Indonesia. Salah satu contoh nil adalah dalam pasar atau industri komputer, terdapat kecenderungan masyarakat untuk memilih dan membeli laptop buatan Fujitsu, Sony Vaio, Toshiba, Hewlett Packar, Compaq, atau bahkan Acer dibandingkan merek tertentu buatan dalam negeri meskipun dengan standar spesifikasi produk yang hampir sama dengan harga yang jauh lebih murah. Hal ini jelas menunjukkan bahwa brand image untuk produk lokal kalah bersaing dibandingkan dengan produk-produk dari perusahaan asing.

Untuk mencapai kesuksesan implementasi strategi inovasi di Indonesia tidak salah jika kita belajar dari pengalaman perusahaan asing di Indonesia yang sukses dalam inovasi produknya sehingga dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan meskipun perusahaan berdiri dan memasarkan produk di pangsa pasar yang memiliki selera dan budaya yang berbeda. Contoh nil dapat kita ambil dari strategi inovasi perusahaan Coca Cola, sebuah perusahaan yang memproduksi minuman bersoda. Inovasi menjadi salah satu kunci keberhasilan Coca Cola Indonesia untuk menjadi perusahaan yang semakin besar dan dikenal luas, serta memberikan kontribusi bagi masyarakat Indonesia.

Inovasi produk yang dilakukan Coca Cola Indonesia tidak terlepas dari peran bagian litbang (penelitian dan pengembangan) mereka dalam melakukan riset dan pengembangan secara terus menerus untuk menciptakan prosuk, kemasan, strategi pemasaran, dan perlengkapan penjualan yang berkualitas, kreatif, dan unik yang menjadikan kompetensi khusus bagi perusahaan.

Kunci keberhasilan Coca Cola bertahan di pasar Indonesia dipengaruhi oleh beberapa faktor atau hal yaitu: Inovasi produk dan desain produk, strategi pemasaran, strategi pelengkap penjualan, dan yang terpenting adalah kolaborasi dengan mitra bisnis. Dalam hal inovasi produk, pengembangan produk Coca Cola tidak serta-merta dilakukan tetapi berdasarkan pada berbagai pertimbangan yang terkait dengan karakteristik wilayah setempat. misalnya pemahaman kebutuhan dan perilaku konsumen, serta potensi kekayaan alam di Indonesia. Beberapa contoh produk yang dikembangkan untuk memenuhi selera konsumen adalah: 1) Pada tahun 2002, Aquarius yang merupakan minuman isotonik untuk mereka yang aktif dan gemar berolah raga, serta Frestea yang merupakan teh dalam kemasan botol dengan aroma bunga melati yang khas, 2) Pada tahun 2003, diluncurkan produk "Fanta Orango" yang mengkombinasikan campuran dua rasa buah yaitu orange dan mango, dan satu produk lagi yaitu Sunfill yang merupakan produk minuman sirup dan serbuk instant rasa buah.

Selain dalam hal produk, Coca Cola melakukan inovasi dalam desain kemasan. Pada tahun 2002, diperkenalkan Frestea kemasan botol. Pada tahun 2003 diperkenalkan kemasan baru dari botol gelas berbobot 30% lebih ringan dengan desain mungil dan imut, desain tersebut terus dikembangkan sesuai dengan perkembangan teknologi baru. Dalam hal strategi pemasaran, Coca Cola memiliki ciri khas yang unik dan kreatif. Promosi dilakukan sesuai dengan event yang sedang berlangsung baik melalui konser musik, pameran, promo penukaran tutup botol, hadiah kejutan, maupun iklan TV.

Tahun 2004 diperkenalkan Coca Cola versi Kabayan yang menjadi iklan paling efektif versi survei TV, selain itu Iklan Demam Euro 2004 menunjukkan Coca Cola mampu memanfaatkan event berskala nasional atau internasional dan mencoba tampil dengan strategi pemasaran baru yang menarik bagi masyarakat. Inovasi dalam perlengkapan penjualan dikembangkan lebih baik Contohnya adalah ketika Coca Cola menciptakan jenis krat baru yang lebih ringan dibuat dari bahan ramah lingkungan.

Kolaborasi Coca Cola bottling Indonesia dan Coca cola company telah menghasilkan minuman cepat saji dengan rasa baru serta menjadikan Coca Cola sebagai perusahaan minuman cepat saji yang sukses.

Faktor Penentu Kesuksesan Strategi Inovasi Produk

Beberapa aspek penting perlu dipertimbangkan untuk merumuskan strategi inovasi produk yang dilakukan perusahaan, yaitu kompetensi manajerial komitmen pimpinan perusahaan dan partisipasi aktif karyawan, kompetensi sumber daya manusia (SDM), fasilitas research and development (R&D), jaringan sistem informasi, dan timing inovasi (Lengnick-Hall, 1992).

Faktor pertama, kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial sangat diperlukan dalam mengelola operasi perusahaan secara keseluruhan terutama dalam melakukan inovasi produk. Inovasi produk akan berhasil jika proses tersebut direncanakan dan diimplementasikan dengan baik, yaitu melalui beberapa tahap perencanaan seperti penelitian, pengembangan, rekayasa, manufacturing, dan pengenalan pasar (Gilbert, 1994). Pembentukan tim lintas fungsional melibatkan bagian penelitian dan pengembangan, pabrikasi, dan pemasaran diperlukan untuk dapat menghasilkan produk yang inovatif sesuai dengan keinginan konsumen dan kesanggupan perusahaan dalam menghasilkan produk baru.

Faktor kedua, komitmen pimpinan perusahaan dan partisipasi aktif karyawan. Implementasi strategi inovasi menuntut figur kepemimpinan yang komunikatif, memiliki dedikasi tinggi, dan komitmen tinggi terhadap perkembangan perusahaan (Iyer et al., 2006). Di sisi lain agar karyawan bisa berpartisipasi aktif dalam proses produksi yang menghasilkan produk inovatif, pimpinan perusahaan perlu mendistribusikan informasi yang berkaitan dengan proses produksi pada karyawan-karyawan yang terlibat. Pemimpin harus bisa bersikap terbuka sehingga bawahan bisa lebih aktif dalam proses produksi sehingga dapat mendorong keberhasilan internalisasi budaya inovasi dalam perusahaan.

Faktor ketiga, kompetensi SDM. SDM bertanggung jawab dalam mengoperasikan strategi inovasi sehingga dibutuhkan SDM yang tangguh, handal dan kompeten. Mempersiapkan SDM yang sesuai dengan syarat yang dibutuhkan bukan pekerjaan yang mudah dan memerlukan biaya yang tidak sedikit terutama bagi SDM perusahaan Indonesia yang relatif tertinggal kemampuannya dibanding SDM negara lain. Pelatihan, seminar, lokakarya yang sifatnya jangka pendek, menengah, dan panjang yang diadakan oleh negara-negara maju (telah memiliki manajemen inovasi dan R&D canggih) perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki (Zhou, 2006).

Faktor keempat, kepemilikan fasilitas R&D. Fasilitas R&D diperlukan untuk melakukan pengkajian secara terus-menerus dan mendalam apakah proses produksi yang menghasilkan produk kompetitif dan inovatif dalam mengikuti dinamika tuntutan konsumen (Gobeli & Brown, 1993). Di Indonesia masih sedikit perusahaan yang memiliki fasilitas R&D yang memadai. Mungkin dalam jangka pendek ketidakberadaan fasilitas R&D tidak begitu mempengaruhi tingkat penjualan, pangsa pasar, maupun profitabilitas perusahaan, karena masih banyak perusahaan yang mampu bersaing di pasar lokal. Namun dalam jangka panjang ketiadaan fasilitas R&D tidak hanya akan mempengaruhi tingkat profitabilitas, tetapi juga eksistensi perusahaan dalam pasar, karena dalam pasar global inovasi yang terus menerus sudah merupakan tuntutan persaingan

Faktor kelima, jaringan sistem informasi. Pelayanan yang baik melalui penciptaan produk dengan kualitas tinggi dan inovatif, waktu tunggu yang pendek, dan harga yang kompetitif menjadi kunci keunggulan kompetitif perusahaan dalam era berbasis pelayanan (*service-driven economy*) saat ini. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan sistem informasi yang mampu mengidentifikasi secara tepat profil konsumen perusahaan baik untuk cakupan pasar bukan hanya pasar lokal maupun global (Drejer, 2002). Oleh karena itu jaringan informasi konsumen yang bersifat internasional mutlak diperlukan bukan hanya untuk memperoleh

informasi profil konsumen tetapi juga mengidentifikasi segmen-segmen pasar potensial lainnya yang mungkin untuk dimasuki dan mampu mengakomodasi perubahan dan perkembangan tuntutan pasar.

Faktor keenam, timing inovasi. Pemilihan waktu yang tepat untuk memasuki pasar merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan inovasi produk baru (Lilien dan Yoon, 1990). Peluang dan resiko produk baru bergantung pada beberapa hal seperti perubahan keadaan ekonomi, perubahan pada preferensi konsumen, dan daur hidup industri. Investasi pada R&D dan pemasaran juga bisa mengubah peluang dan resiko produk baru hasil inovasi. Misalnya entry yang lambat memungkinkan investasi lebih tinggi dalam mendisain produk baru, mendukung engineering yang memadai dan mengembangkan program pemasaran yang efektif (Zangwill, 1993). Timing inovasi harus ditentukan sedemikian hingga terdapat keseimbangan antara benefit dan resiko yang berkenaan dengan inovasi dan pemasaran. Pemahaman terhadap tuntutan konsume, perhatian terhadap pemasaran adalah aspek kritis timing inovasi.

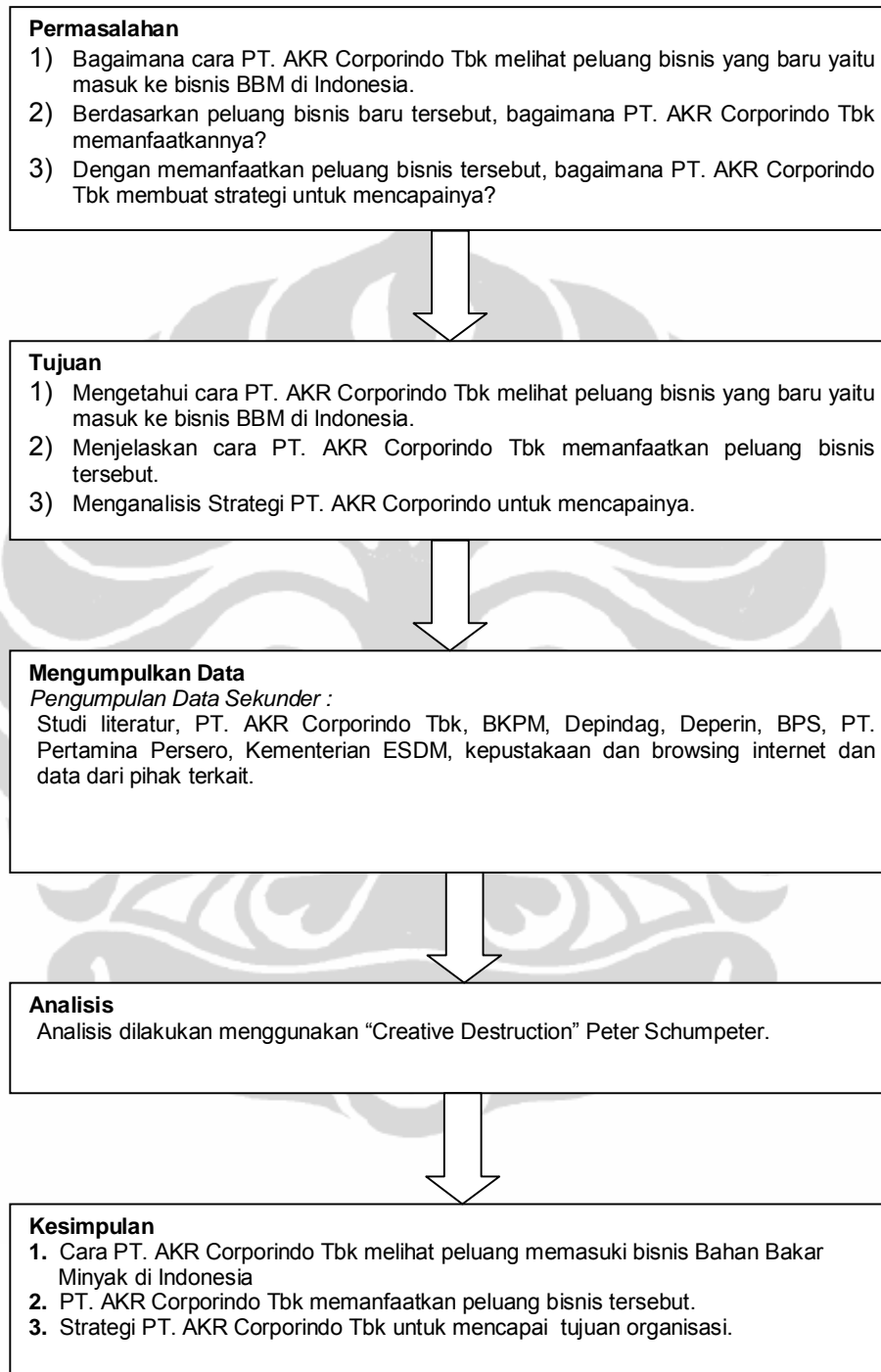
Inovasi, yang disebut oleh Schumpeter sebagai kunci destruksi kreatif, memang menjadi sumber market power. Namun, ini bersifat sementara; inovasi yang melahirkan kekuatan kompetitif bagi suatu perusahaan akan mendorongnya tumbuh menjadi monopolistik hingga masuk pendatang baru yang lebih inovatif dan menggusur perusahaan dominan. Cukup lama piringan hitam menikmati masa jayanya hingga pita kaset menggesernya, lalu datang compact disc, dan kemudian MP3 player, makin ke belakang kecepatannya makin tinggi dan skalanya kian besar.

Richard Foster dan Sarah Kaplan memetik kesimpulan dari riset mereka bahwa perusahaan yang sangat bagus dan paling luas diakui sekalipun tidak akan mampu mempertahankan tingkat performansi yang tinggi lebih dari 10-15 tahun. Ini karena korporasi dibangun di atas asumsi kontinuitas, fokus mereka pada operasi; sedangkan pasar (kapital) dibangun di atas asumsi diskontinuitas (Peter Drucker, *The Age of Discontinuity*), fokus mereka pada kreasi dan destruksi.

Gagasan destruksi kreatif mengajak kita memeriksa kembali semua sistem keyakinan, asumsi-asumsi, serta praktek bisnis yang berlaku saat ini. Sekadar adaptasi tidak lagi memadai. Ketika kekacauan (chaos) meletup, itulah waktu yang tepat untuk melakukan destruksi, misalnya merombak sistem dan regulasi bisnis finansial. Di tengah ketidakteramalan situasi sebagaimana diingatkan dengan begitu meyakinkan oleh Nassim Taleb, gagasan Schumpeter ini semakin relevan.

Ringkasan dari skema Schumpeter mengenai evolusi ekonomi menunjukkan bahwa ada dua konsep yang berhubungan. 'Destruksi kreatif' adalah memilih dari perusahaan-perusahaan atau cara-cara mereka dengan tekanan dari inovasi. 'Proses destruksi kreatif' merupakan kombinasi dari seleksi ini dan aktivitas inovatif yang mendorong proses tersebut. Oleh sebab itu, konsep yang luas merupakan sinonim dari evolusi ekonomi yang menekankan karakternya yang dipengaruhi oleh konflik.

2.8 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran

2.9 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi dari data primer dijelaskan pada tabel dibawah ini

Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep Variabel Data Primer

Entitas	Topik
Manajemen Atas	Cara melihat peluang
Manajemen Menengah	Implementasi Strategi

Tabel 2.3 Operasionalisasi data sekunder

Data	Sumber
Laporan Keuangan 2004-2008	Sekunder
Deregulasi dan Restrukturisasi Kegiatan Usaha Hilir Migas	Sekunder
Harga Minyak Mentah Dunia	Sekunder
Konsumsi Minyak Dunia	Sekunder
Harga Minyak Mentah Dunia	Sekunder
Total konsumsi BBM Domestik	Sekunder
Entrepreneur Dunia Sukses dan Perusahaannya	Sekunder