

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Inovasi dalam Organisasi

Inovasi memiliki peranan penting dalam berjalannya suatu organisasi atau perusahaan. Tanpa adanya suatu inovasi maka perusahaan akan kalah bersaing dengan perusahaan atau organisasi lain yang sejenis. Teknologi yang semakin maju, menuntut seluruh perusahaan yang ada untuk berinovasi sehingga tidak mengalami ketertinggalan dengan teknologi yang ada. Inovasi sendiri dapat dijelaskan sebagai suatu proses penciptaan metode, proses, teknologi, ide-ide, atau berbagai macam hal lainnya yang belum ada sebelumnya menjadi sesuatu yang dapat digunakan atau melakukan pembaharuan sesuatu yang sudah ada menjadi sesuatu yang lebih baik atau menjadi sesuatu yang berbeda dengan yang sudah ada sebelumnya.

Inovasi pertama kali berasal dari bahasa Latin, “*innovare*” yang berarti membuat baru. Inovasi sendiri memiliki berbagai macam definisi, jika ditinjau dari sudut pandang organisasi maka oleh Damanpour inovasi didefinisikan sebagai suatu proses pengadopsian ide atau kebiasaan dalam suatu sistem, kebijakan, program, proses, peralatan, produk atau jasa, yang baru untuk diadopsi oleh perusahaan. Ditinjau dari sudut pandang konsumen, maka Porter dan Stern mendefinisikan inovasi sebagai suatu transformasi ilmu pengetahuan ke dalam suatu produk, proses atau jasa yang baru (Terziovski, 2007). Definisi inovasi lainnya yang disebutkan oleh Barnett adalah bahwa inovasi merupakan pemikiran, perilaku, atau apapun juga yang merupakan hal baru karena secara kualitatif berbeda dari bentuk yang sudah ada sebelumnya. Inovasi didefinisikan Rogers sebagai suatu ide, latihan/pembelajaran atau objek yang dirasa sebagai sesuatu yang baru oleh seseorang (Gunawan, 1997).

Inovasi dalam organisasi akan terhubung secara langsung terhadap tujuan organisasi, rencana bisnis organisasi, dan penempatan pasar yang kompetitif. Secara umum, organisasi bisnis akan menyediakan tempat untuk inovasi, seperti membuat perubahan pada produk, proses, dan jasa mereka. Jumlah yang diinvestasikan untuk melakukan inovasi dapat bermacam-macam, ada yang

menginvestasikan dalam jumlah kecil tetapi ada juga yang menginvestasikan setengah persen dari *turnover* organisasi, sesuai dengan perubahan yang diharapkan, selain itu besarnya investasi dapat bervariasi sesuai dengan industri dan penempatan pasarnya. Adapun tujuan dari inovasi yang dilakukan oleh organisasi antara lain: (*Innovation*, n.d.)

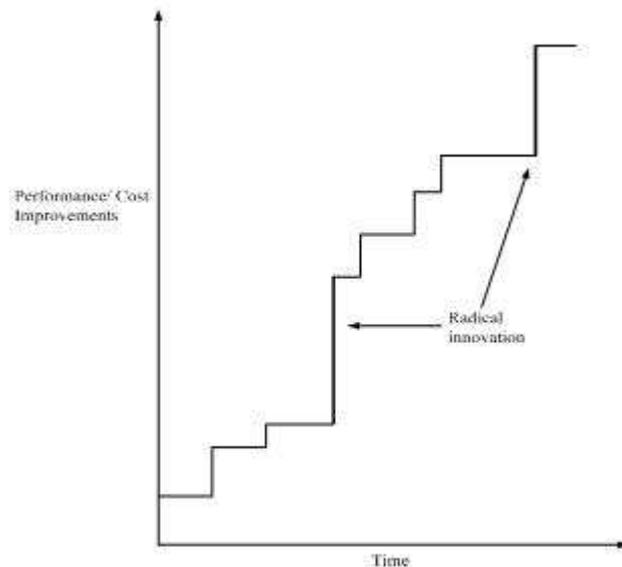
- Meningkatkan kualitas
- Menciptakan pasar baru
- Memperluas area produk
- Mengurangi biaya pekerja
- Meningkatkan proses produksi
- Mengurangi biaya material
- Mengurangi kerusakan lingkungan
- Mengganti produk atau pelayanan
- Mengurangi konsumsi energi
- Menyesuaikan dengan undang-undang.

2.1.1. Inovasi Inkremental dan Inovasi Radikal

Inovasi dibagi menjadi dua tipe berdasarkan klasifikasi fungsionalnya, yaitu inovasi radikal dan inkremental. Inovasi inkremental didefinisikan secara umum sebagai pengeksploitasi bentuk atau teknologi yang sudah ada (*Harvard*, 2003), sedangkan berdasarkan artikel wikipedia (*Innovation*, n.d.) inovasi inkremental merupakan satu langkah kedepan dari teknologi yang ada saat ini, atau dari sesuatu yang sudah diketahui menjadi sesuatu yang tidak diketahui, dengan sedikit ketidakpastian akan hasil akhir dan kesuksesannya dikembangkan secara umum dengan menggunakan teknologi dan metode yang sudah ada, serta menanggapi tujuan jangka pendek. Singkatnya, inovasi inkremental dapat dikatakan sebagai pengembangan dari sesuatu atau teknologi yang sudah ada menjadi sesuatu atau teknologi yang baru.

Inovasi radikal didefinisikan sebagai pemunculan sesuatu yang baru di dunia atau permulaan dari suatu teknologi atau metode (*Harvard*, 2003), oleh karena itu dapat dikatakan inovasi radikal merupakan penciptaan sesuatu, metode,

ataupun teknologi yang belum ada sebelumnya. Didalam suatu industri, inovasi inkremental dan radikal berjalan terus menerus. Rangkaian inovasi yang umumnya memiliki karakteristik periode panjang adalah inovasi inkremental dan inovasi radikal sebagai suatu yang jarang terjadi. Sebagai contoh, pada industri elektronik untuk pertama kalinya dikenalkan *vacuum tubes*, yang menggantikan transistor. Perpindahan awal atau penemuan sesuatu yang baru akan dihasilkan oleh suatu lompatan yang jauh, tetapi kemudian akan diikuti oleh peningkatan yang bertahap atau yang disebut inkremental, peningkatan atau perbaikan tersebut dapat berupa peningkatan performa, memperkecil ukuran, ataupun mengurangi biaya produksi. Secara teoritis *timeline* antara inovasi radikal dan inovasi inkremental dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. *An Industry Timeline of Radical and Incremental Improvement*

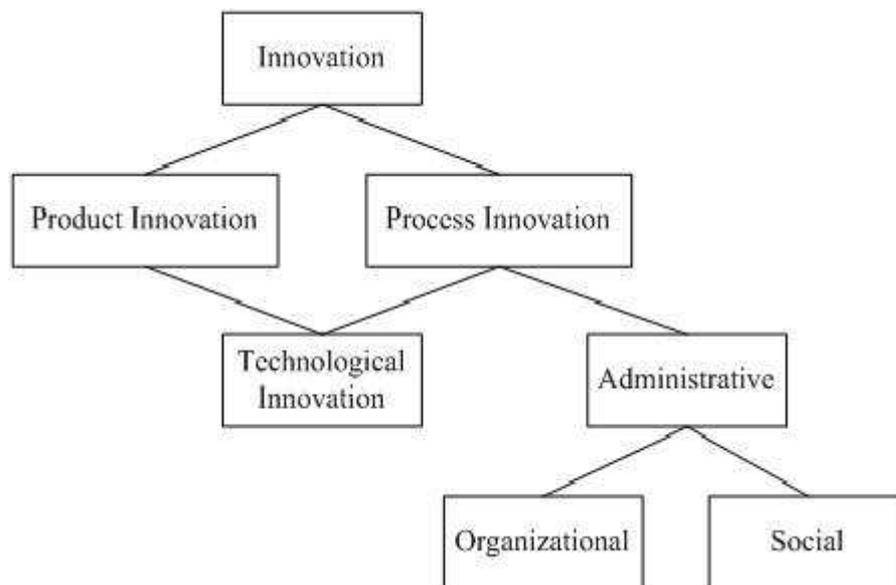
Sumber: *Harvard* (2003, p. 4)

2.1.2. Tipe Inovasi

Terdapat empat dimensi yang dapat digunakan untuk menjelaskan dimensi dengan secara lengkap, keempat dimensi tersebut antara lain: (Gunawan, 1997)

a. Dimensi Isi

Dimensi isi merupakan dimensi menjelaskan mengenai apa yang baru sehingga objek yang baru tersebut dapat dikatakan sebagai suatu hasil dari inovasi. Inovasi dapat dikategorikan menjadi beberapa macam, yang pertama adalah inovasi produk. Inovasi produk berkaitan dengan peluncuran suatu tipe produk atau jasa ke pasar yang belum pernah diproduksi oleh perusahaan tersebut sebelumnya. Hal-hal yang tergolong dalam inovasi produk adalah seperti layanan purna jual, instruksi pemakaian, dan sebagainya. Kategori kedua adalah inovasi proses yang berarti pengenalan suatu tipe proses produksi yang mencerminkan perubahan dalam komposisi faktor-faktor produksi ke dalam perusahaan atau pasar. Hal-hal yang tergolong dalam inovasi proses adalah seperti pengambilan keputusan, sistem informasi dan komunikasi, perubahan jadwal kerja, dan lain-lain. Inovasi produk maupun inovasi proses dikenal dengan istilah inovasi teknologi, yang berarti penciptaan setiap produk, jasa atau proses yang baru bagi perusahaan tersebut. Tipe inovasi dapat dilihat lebih jelas pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Tipe Inovasi

Sumber: Gunawan (1997, p. 5)

Inovasi strategi teknologi diklasifikasikan menjadi empat bagian, yaitu *technology extender*, *technology exploiter*, *technology follower*, dan *technology leader*. Teknologi dikatakan sebagai *technology extender* ketika teknologi tersebut merupakan pengembangan suatu teknologi guna mempertahankan nilai dari teknologi yang telah ada sebelumnya, *technology exploiter* merupakan pemanfaat suatu teknologi yang standar, *technology follower* merupakan pengguna teknologi yang terus mengikuti dan mengadaptasi kemajuan teknologi, sedangkan *technology leader* merupakan pemimpin dari teknologi yang ada saat ini. Setiap klasifikasi strategi teknologi tersebut memiliki beberapa karakteristik yang dapat diamati sehingga dapat diketahui dimana keberadaan suatu perusahaan atau bidang usaha dalam strategi teknologinya. Karakteristik dari strategi teknologi dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Karakteristik Strategi Teknologi

	Generic Technology Strategies			
<i>Important Attributes</i>	<i>Extender</i>	<i>Exploiter</i>	<i>Follower</i>	<i>Leader</i>
<i>Major technological thrust of the enterprise</i>	<i>Salvation of obsolete technologies</i>	<i>Utilization of standardized technologies</i>	<i>Adaptation of modern technologies</i>	<i>Production of state of the art technologies</i>
<i>Enterprise or business unit strategy thrust</i>	<i>Enterprise or business for survival</i>	<i>Enterprise or business for growth</i>	<i>Enterprise or business for selected niche</i>	<i>Enterprise or business for new business</i>
<i>Common sources of technology utilized</i>	<i>Heavy reliance on external suppliers (purchase)</i>	<i>Major reliance on external suppliers (joint venture)</i>	<i>Reliance on external and internal suppliers (licensing)</i>	<i>Heavy reliance on internal suppliers (commercialization)</i>
<i>Product-related attributes and technology</i>	<i>Old technology and low value added products</i>	<i>Mature technology and medium value-added products</i>	<i>New technology and high value added products</i>	<i>Emerging technology and very high value products</i>

Tabel 2.1. Karakteristik Strategi Teknologi (Lanjutan)

	<i>Generic Technology Strategies</i>			
<i>Important Attributes</i>	<i>Extender</i>	<i>Exploiter</i>	<i>Follower</i>	<i>Leader</i>
<i>Production process related attributes</i>	<i>Limited variety batch production</i>	<i>Wider variety mass production</i>	<i>Limited variety flexible production</i>	<i>Very limited variety lean production</i>
<i>Market dominance and competition situation</i>	<i>Buyer's market with cut-throat competition</i>	<i>Buyer's market with healthy competition</i>	<i>Seller's market with some competition</i>	<i>Seller's market with no competition</i>
<i>Customer preference and industry cluster</i>	<i>Price sensitive and service centred</i>	<i>Quality sensitive and distribution centred</i>	<i>Feature sensitive and production centred</i>	<i>Status sensitive and R&D centred</i>
<i>Management values and strategic vision</i>	<i>Immediate, internal focus and saving oriented</i>	<i>Short range, internal focus, and profit oriented</i>	<i>Medium range, external focus and brand name oriented</i>	<i>Long range, external focus and mission oriented</i>
<i>Organizational structure and decision making</i>	<i>Informal and family type</i>	<i>Formal and bureaucratic type</i>	<i>Formal and participate type</i>	<i>Modular and networking type</i>
<i>Focus and relative importance of competencies</i>	<i>Production process utilization capability</i>	<i>Process acquisition and utilization capabilities</i>	<i>Process acquisition and modifying capabilities</i>	<i>Product designing and process generating capabilities</i>
<i>Relative importance of technology infrastructure</i>	<i>Repair shops and technical schools</i>	<i>Quality control and product certification system</i>	<i>Technical information and technology transfer service</i>	<i>Research university and innovation linkages</i>
<i>Strategic leapfrogging requirements</i>	<i>Hard work and desire to learn quickly</i>	<i>Accumulation of technological competencies</i>	<i>Motivation to catch up and resource sophistication</i>	<i>Vision, creativity and human resource developments</i>

Sumber: Sharif (1997, p.15)

Proses inovasi dapat disebut juga sebagai inovasi administrasi, yang berkaitan dengan pengenalan suatu teknik manajemen yang baru, sistem organisasi atau pengembangan sumber daya manusia. Inovasi administratif dibedakan menjadi dua, yaitu inovasi organisasi dan inovasi sosial. Inovasi organisasi merupakan pengenalan suatu divisi atau unit baru, sistem manajemen atau

proses administrasi baru. Sedangkan inovasi sosial adalah perubahan-perubahan yang dirancang dalam lingkaran manusia di perusahaan yang berkaitan dengan kemampuan dan kemauan para pekerja untuk lebih produktif dan efisien.

b. Dimensi Subyektif

Dimensi subyektif merupakan dimensi yang menjelaskan mengenai objek yang baru tersebut merupakan baru untuk siapa. Dimensi subyektif menilai perbedaan secara kualitatif dari suatu inovasi dibandingkan dengan keadaan sebelumnya dengan subyektif. Dalam suatu organisasi bisnis, yang menilai perubahan adalah manajemen yang memiliki wewenang untuk memulai proses inovasi dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkannya.

c. Dimensi Proses

Dimensi proses merupakan dimensi yang menjelaskan mengenai dimana inovasi tersebut dimulai dan berakhir. Jika dilihat dari dimensi proses, maka inovasi merupakan suatu proses menerapkan teknologi untuk menghasilkan suatu produk, jasa, atau proses tertentu dengan tujuan memperbaiki atau mengembangkan sesuatu yang baru. Proses inovasi biasanya mencakup komponen-komponen *idea*, *discovery/observation*, *research*, *development*, *invention*, dan *commercialization/application*.

d. Dimensi Normatif

Dimensi normatif menunjukkan apakah suatu inovasi itu sukses atau gagal, bergantung pada tujuan perusahaan, seperti kenaikan profit, pertumbuhan, bagian pasar, dan lain-lain. Inovasi akan menjadi faktor sukses bisnis atau tidak sebelum diimplementasikan.

2.1.3. Sumber Inovasi

Terdapat dua sumber utama dari inovasi, yaitu *manufacturer innovation* dan *end-user innovation*. *Manufacturer innovation* dikenalkan secara tradisional oleh model linier. Pada *manufacturer innovation* ini agen (orang atau bisnis) yang berinovasi dengan tujuan untuk menjual inovasi mereka, sedangkan *end user innovation*, agen (orang atau bisnis) mengembangkan suatu inovasi untuk

penggunaan pribadi dikarenakan produk yang telah ada tidak dapat memenuhi kebutuhan.

Inovasi sebagai bisnis dapat diperoleh dengan berbagai macam cara, saat ini banyak sekali dilakukan penelitian dan pengembangan yang dilakukan secara resmi guna memperoleh *breakthrough innovations*. Kebanyakan inovasi radikal diperoleh dari hasil *research and development (R&D)*, sedangkan inkremental inovasi didapatkan dari kebiasaan atau pelatihan-pelatihan. Saat ini sering digunakan metode *open source*, untuk menunjukkan hasil inovasi yang telah diciptakan atau ditemukan seseorang. Hal tersebut dikarenakan kebanyakan para innovator yang menjual produk mereka atau menukar hasil inovasi mereka kepada inovasi orang lain. Dengan adanya *open source* maka dapat membantu membangun suatu jaringan bagi para pengguna atau komunitas pengguna untuk mengembangkan teknologi.

2.1.4. Inovasi dalam Strategi Organisasi

Langkah awal untuk menggerakkan strategi perusahaan yang berbasis inovasi adalah dengan menentukan tujuan dari inovasi itu sendiri. Ketika seorang pemimpin akan memasukkan inovasi ke dalam bisnis model, jaringan relasi dengan konsumen, meningkatkan proses, pemimpin tersebut perlu untuk meluangkan waktu untuk menjawab sebuah pertanyaan sederhana, yaitu untuk apa mereka berinovasi dan apa yang mereka harapkan dari inovasi tersebut.

Terdapat tiga target utama perusahaan melakukan inovasi di perusahaan, setiap target tersebut berpengaruh pada budaya organisasi: (Schmidt and Jackson, 2006)

a. Innovating Through Operational Excellence

Inovasi operasi berarti mengembangkan hubungan kolaborasi dan keahlian yang *cross-functional*, hal tersebut dapat membantu pemimpin untuk menyatukan orang-orang dari berbagai departemen dan memperoleh pandangan yang tepat untuk keputusan yang lebih baik. Hal ini merupakan landasan bagi inovasi produk dan konsumen untuk mengambil tempatnya, banyak perusahaan percaya bahwa mereka sudah memilikinya. Area dari

inovasi ini adalah membuat ruang sehingga dapat memperoleh ide-ide yang hebat.

b. *Innovating the Customer Experience*

Menempatkan konsumen pada pusat dari strategi perusahaan berarti mengembangkan hubungan yang kolaborasi dengan konsumen sebagai kuncinya. Hal ini adalah mengenai pengembangan apakah yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen, bukan membangun “*field of dreams*”.

c. *Product Innovation*

Kelompok R&D mendarat mengenai “sumber ide” didalam perusahaan, didapatkan dengan jelas bahwa diperlukan pendekatan yang lebih mengintegrasikan fungsi kedalam organisasi.

2.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi biasa dijadikan pegangan didalam pola pikir anggota organisasi. Pola pikir tersebut dapat berupa asumsi dasar dan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Asumsi dasar dan nilai-nilai ini mengajarkan kepada anggota baru dalam organisasi sebagai jalan untuk memahami sesuatu, cara berpikir, perasaan, perilaku, dan hal-hal lainnya yang menjadi perilaku umum di dalam organisasi. Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi dikembangkan sepanjang waktu oleh orang-orang dalam organisasi sebagai pembelajaran untuk mencapai kesuksesan terhadap masalah dari luar dan mengintegrasikannya di dalam internal organisasi (Smith, 2004).

Budaya dimulai dari kepemimpinan, dimana kepemimpinan ini dapat membantu pembelajaran bagi anggota organisasi dan kekuasaannya dapat membentuk perilaku seseorang.

Budaya organisasi lebih dalam dibandingkan dengan kata-kata dari misi perusahaan. Budaya merupakan jaring dari pemahaman, batasan, bahasa yang umum, dan ekspektasi yang dibagikan sepanjang waktu dari sesama anggota.

2.2.1. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya

Budaya organisasi dapat diakibatkan atas tindakan-tindakan yang telah dilakukan oleh pendiri, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Akan tetapi tidak semua budaya yang diciptakan oleh pendiri merupakan budaya yang kuat, oleh karena itu untuk mempertahankan agar organisasi tetap hidup maka manajemen puncak diangkat untuk memelihara dan menciptakan budaya yang kuat. Budaya organisasi harus diganti sesuai dengan perubahan yang terjadi dengan lingkungannya agar budaya organisasi tetap hidup ditengah perubahan lingkungan.

Meskipun budaya organisasi dapat berkembang dengan cara yang berbeda-beda, akan tetapi proses terciptanya inovasi dapat dilihat sesuai dengan urutan berikut ini: (Muchlas, 2005)

- Seorang pendiri memiliki ide untuk menciptakan suatu organisasi baru.
- Pendiri tersebut akan mempekerjakan satu atau beberapa orang sebagai tim inti yang dipekerjakan untuk membantu pendiri membuat visi. Dengan jalan ini, diharapkan semua yang ada dalam kelompok inti dapat percaya bahwa ide yang dihasilkan baik, dapat dikerjakan, dan layak dijalankan untuk menghadapi beberapa resiko dan berguna untuk investasi uang, waktu, dan energi.
- Kelompok inti kemudian bertindak secara serasi untuk menciptakan sebuah organisasi dengan cara pencarian dana, perolehan hak paten, penempatan ruang, pembangunan, dan lain-lain.
- Setelah semua proses dilalui maka selanjutnya adalah membawa masuk orang lain atau pekerja ke dalam organisasi.

Setelah suatu budaya organisasi dimulai maka selanjutnya adalah budaya organisasi itu akan berkembang. Terdapat beberapa langkah yang dapat digambarkan sebagai langkah sosialisasi: (Muchlas, 2005)

a. Pemilihan Karyawan

Seperti yang dijelaskan Pascale bahwa langkah sosialisasi pertama adalah pemilihan karyawan secara berhati-hati. Dengan menggunakan prosedur yang telah distandarisasi dan mencari watak khusus yang terikat dengan kinerja

efektif, para perekrut terlatih mewawancarai kandidat dan menyaring yang akan diterima, yaitu orang-orang yang memiliki nilai-nilai dan tipe pribadi yang sesuai dengan budaya organisasi.

b. Penempatan Kerja

Langkah kedua terjadi setelah orang yang telah dipilih memiliki nilai atau pribadi yang sesuai dengan budaya organisasi dipekerjakan. Anggota organisasi yang baru tersebut diberikan pengarahan selama beberapa waktu dengan berbagai pengalaman, sehingga membuat anggota baru tersebut mengerti budaya yang ada di organisasi.

c. Penguasaan Kerja

Setelah pendekatan budaya organisasi tersebut telah dilakukan maka langkah selanjutnya adalah penugasan kerja kepada anggota organisasi yang baru tersebut. Penguatan terhadap budaya organisasi ini dapat dilakukan berdasarkan pengalaman di lapangan yang dilakukan secara hati-hati oleh anggota organisasi. Seorang anggota organisasi meniti karir dengan bekerja di organisasi, dan organisasi melakukan penilaian terhadap kinerja anggota organisasi tersebut.

d. Mengukur dan Menghargai Kinerja

Langkah berikutnya dari proses sosialisasi adalah memberikan perhatian-perhatian khusus terhadap anggota organisasi yang telah bekerja dengan cara melakukan pengukuran hasil pekerjaan dan memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dihasilkan. Sistem-sistem ini komperhensif, konsisten, terfokus pada aspek-aspek bisnis yang paling krusial terhadap sukses kompetitif dan nilai-nilai organisasi.

e. Kepatuhan Terhadap Nilai-Nilai Penting

Langkah berikutnya adalah mengawasi anggota terhadap kepatuhan dan nilai-nilai perusahaan yang penting. Anggota organisasi belajar untuk menerima nilai-nilai dan mempercayai bahwa organisasi tidak melakukan hal yang merugikan mereka.

f. Penguatan dengan Cerita dan Kepercayaan Rakyat

Langkah berikutnya adalah memberikan penguatan terhadap anggota organisasi dengan jalan memberikan cerita-cerita rakyat. Hal ini termasuk mempertahankan cerita-cerita yang dapat memvalidasi kultur organisasi dan cara mengerjakan sesuatu.

g. Pengakuan dan Promosi

Langkah terakhir adalah pengakuan dan promosi terhadap orang-orang yang telah melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik dan dapat dijadikan model-peran pada orang-orang baru di perusahaan mereka.

2.2.2. Budaya Inovasi

Sebagai organisasi yang tumbuh besar, kompleks, dan bergerak cepat maka diperlukan sebuah perekat yang akan digunakan untuk merekatkan semua elemen di dalam organisasi, yaitu budaya. Secara sadar dan terencana memperlengkapi kembali pola pikir yang sudah ada dan perilaku yang ada di dalam organisasi dengan berkomitmen terhadap inovasi. Saat ini terdapat tiga jenis budaya yang ada di organisasi. Hal ini mungkin diartikan berbeda-beda oleh setiap organisasi, atau juga menjadi sub-budaya di dalam organisasi. Bentuk dari tiap jenis ini akan menjelaskan kemampuan organisasi untuk melakukan inovasi. (Schmidt and Jackson, 2006)

a. *World According to Us*

Organisasi yang berada di jenis ini memiliki karakteristik yang aturannya tinggi, lambat untuk berubah atau menggunakan istilah "we're the expert". Ketergantungan dan kualitas menjadi prioritas utama, organisasi ini juga mengistilahkan bahwa organisasi yang mengatur pasar mereka, perusahaan yang menyukai prosedur, struktur kerja yang formal, koordinasi, dan terorganisasi. Kebanyakan organisasi ini memiliki terbantuan dengan sistem pengaturan yang aman. Organisasi ini memiliki visi yang jelas, dan teridentifikasi, tetapi tidak secara penuh berdasarkan kebutuhan pasar. Bagian yang diutamakan adalah bagian proses dan yang menjadi strategi unggulan adalah penurunan biaya.

b. *Swarn, "We're too Busy"*

Budaya jenis ini dapat menyerupai kerajaan semut, sesaat berkerumun tetapi besok hilang. Biasanya memiliki sifat yang cepat berubah, industri yang memiliki *shift* kerja cepat, seperti telekomunikasi, organisasi ini hidup dan mati dengan fokus jangka pendek. Bertempat di wilayah yang menggunakan energi besar, dinamis, dan berpekerjakan orang-orang yang mengambil resiko, dan percobaan dan kreatifitas dibutuhkan. Segala sesuatunya adalah untuk keberhasilan. Nilai ditempatkan untuk menghasilkan produk baru yang menarik dan menjadi pimpinan dari pasar tersebut. *Sales, market share*, dan penerimaan pasar adalah yang terutama pada organisasi jenis ini, akan tetapi kekonsistenan terhadap bantuan dan perbaikan diragukan. Sebagai organisasi yang tumbuh, perubahan yang konstan bersaing dengan ketahanan kualitas dan stabilitasnya, dan orang-orang akan merasa berada dalam permainan kulit kerang yang berkelanjutan, segera setelah masalah terselesaikan, maka mereka akan berubah. Pendapatan terus bertambah tetapi organisasi goyah untuk membangun identitas merk yang kuat dan konsisten.

c. *Authority Without Influence*

Pada jenis budaya ini, pemimpin memainkan peran dari kuasa mereka. Hasilnya adalah mengurangi pembelian atau mengikat perubahan. Kemajuan dirasa bukan hasil yang diinginkan, yang penting adalah perintah yang telah dimandatkan. Menyebarkan pengaruh yang positif pimpinan kepada orang-orang, pekerja merasa bahwa mereka harus "sesuai dengan garis". Budaya yang kuat seperti "orang tua/anak", kekuasaan, tanggung jawab, dan *accountability* merupakan yang terutama. Pada organisasi ini orang-orang akan memiliki loyalitas yang kuat tetapi orang-orang tidak berani berkata kebenaran dikarenakan terdapat "penjaga tua" yang mendominasi budaya.

2.2.3. Mengelolah Penolakan Terhadap Perubahan

Perubahan budaya suatu organisasi dapat memberikan reaksi yang sangat banyak di dalam organisasi. Reaksi tersebut ada yang mengarah kepada reaksi penerimaan dan penolakan, bagi individu yang menerima perubahan organisasi

tentunya tidak akan menjadi permasalahan bagi perusahaan. Akan tetapi di perusahaan banyak anggotanya yang menolak perubahan khususnya perubahan yang cukup radikal dari kebiasaan yang telah dilakukan saat ini. Bartol dan Martin menjelaskan ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan tersebut: (Wirawan, 2007)

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Komunikasi

Penolakan sering terjadi ketika informasi yang ada mengenai perubahan tersebut rendah sehingga anggota organisasi mengalami kurang mengertian terhadap perubahan yang akan dilakukan. Pelatihan, pendidikan, pengembangan, dan komunikasi yang dilakukan secara insentif dapat menjadi cara yang efektif untuk memberikan informasi yang memadai mengenai perubahan. Secara formal anggota organisasi diberitahukan apa saja yang akan terjadi, kapan, bagaimana, dan dampaknya bagi organisasi serta tiap anggota organisasi. Kekurangan dari cara ini adalah akan memakan waktu yang panjang, akan tetapi keuntungannya adalah jika berhasil anggota akan membantu pelaksanaan perubahan.

b. Partisipasi dan Keterlibatan

Penolakan akan cenderung berkurang jika karyawan diikutsertakan secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian hasil. Ketika mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan terkooptasi atas perubahan maka resistensi tersebut akan berkurang karena karyawan yang membuat perubahan dan melaksanakan perubahannya sendiri. Kekurangan dari cara ini akan memerlukan waktu yang lama ketika karyawan yang menjadi partisipan mendesain perubahan yang tidak tepat. Kelebihannya adalah partisipan akan sepakat melaksanakan perubahan dan informasi yang mereka miliki akan diintegrasikan ke dalam rencana perubahan.

c. Fasilitas dan Dukungan

Memberikan fasilitas dan dukungan yang diperlukan akan dapat membantu mengurangi dampak penolakan ketika anggota organisasi takut terhadap perubahan. Pemberian dukungan dapat berupa pembahasan mengenai hambatan-hambatan perubahan, serta pemberian fasilitas, peralatan, bahan-

bahan yang diperlukan oleh mereka. Kekurangan dari cara ini adalah memerlukan waktu yang lama, mahal, dan ada kemungkinan gagal. Kelebihan dari cara ini adalah merupakan teknik terbaik jika penentang mempunyai masalah penyesuaian diri.

d. **Negosiasi dan Kesepakatan**

Negosiasi untuk mencapai suatu kesepakatan merupakan cara terbaik bagi karyawan yang mengalami kerugian dampak dari perubahan. Menggunakan cara ini dapat membuat karyawan yang menerima kesepakatan dapat lebih efisien dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya. Kekurangan dari cara ini adalah akan sangat mahal ketika anggota organisasi yang menolak tersebut mengetahui bahwa bernegosiasi untuk memenuhi kebutuhannya. Kelebihan dari cara ini ada cara terbaik untuk menghindari penolakan yang lebih besar.

e. **Manipulasi dan Kooptasi**

Manipulasi adalah memanipulasi informasi mengenai perubahan sedemikian rupa sehingga terlihat menarik bagi karyawan yang mempunyai kecenderungan untuk menolak perubahan. Akibat buruk dari perubahan disembunyikan sehingga terlihat menguntungkan bagi karyawan. Dalam kooptasi, tokoh-tokoh perubahan diberikan peran yang menarik dalam perubahan, sehingga mereka sendiri yang melakukan perubahan. Kekurangan dari cara ini adalah pada masa mendatang akan membawa masalah baru ketika karyawan merasa dimanipulasi. Kelebihan cara ini adalah merupakan suatu cara yang cepat dan murah untuk menyelesaikan penolakan terhadap perubahan.

f. **Paksaan**

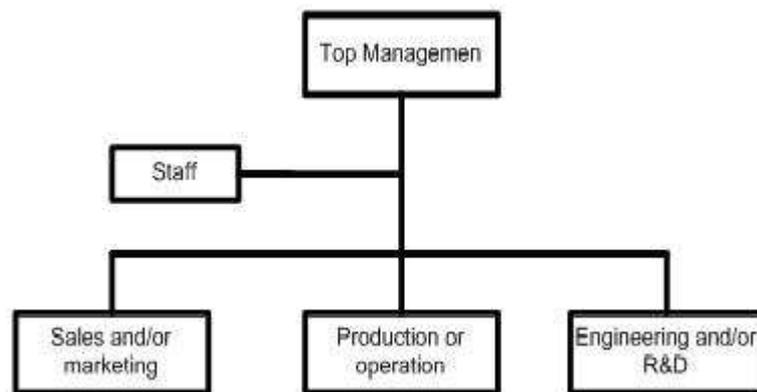
Paksaan merupakan cara yang menggunakan kekuasaan dan sumber apa yang dimiliki oleh perusahaan untuk menekan mereka yang menentang perubahan, seperti misalnya ancaman penurunan gaji, jabatan, dan lain sebagainya. Kekurangan dari teknik ini adalah jika tidak dilakukan secara baik dapat mengakibatkan perlawanan yang lebih besar dari anggota yang menolak. Kelebihannya adalah cara yang cepat untuk mengatasi masalah penolakan.

2.2.4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang digunakan dalam suatu organisasi ataupun perusahaan dapat mempengaruhi perilaku karyawannya, akan tetapi memiliki suatu struktur yang baik tidak cukup menjamin bahwa karyawan akan memiliki perilaku inovatif. Meski demikian, perlu adanya struktur organisasi untuk mengetahui pendekatan inovasi perusahaan. Terdapat empat klasifikasi utama struktur organisasi, yaitu: (Souder, 1987)

a. Struktur Tipe 1

Tipe 1 ini cukup baik dalam menangani permasalahan sehari-hari dan memahami benar pekerjaan di dalam divisi masing-masing. Tipe ini juga sesuai bagi perusahaan yang menginginkan kondisi lingkungan yang tetap, tingkat perubahan produk rendah, dan perusahaan yang menggunakan tipe ini sangat memahami pasar produk yang dihasilkan. Keputusan yang dibuat terpusat, alur komunikasinya pendek, serta macam-macam departemen telah ditentukan dengan jelas. Tipe 1 merupakan struktur organisasi yang tidak memenuhi kebutuhan akan organisasi yang berinovasi. Struktur organisasi tipe 1 dapat dilihat pada Gambar 2.3.



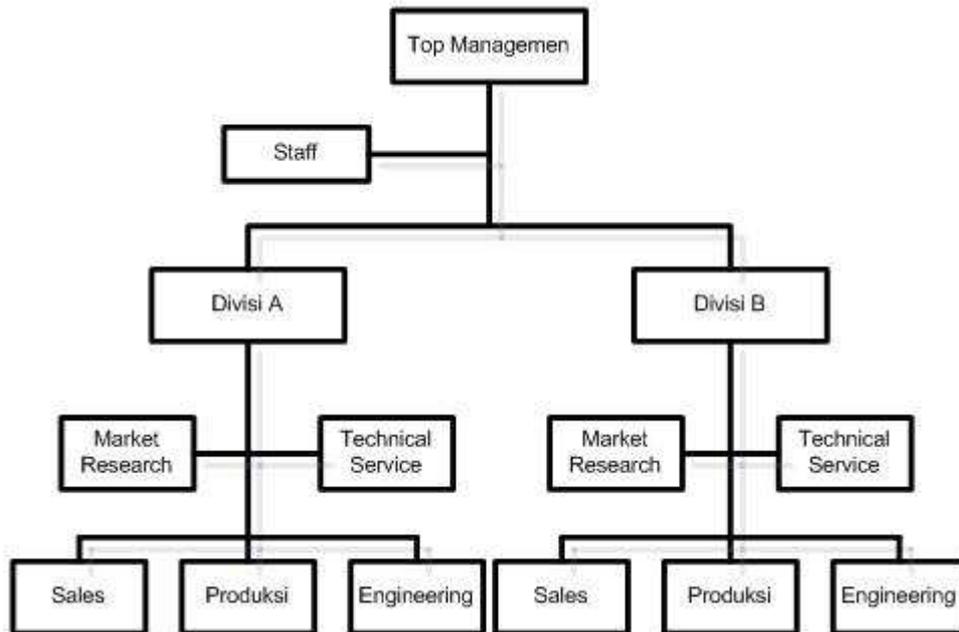
Gambar 2.3. Struktur Organisasi Tipe 1

Sumber: Souder (1987, p. 90)

b. Struktur Tipe 2

Struktur tipe 2 merupakan struktur yang tanggap akan kebutuhan pasar yang beragam dan memiliki keinginan tinggi untuk mengembangkan produk yang dimiliki. Secara teoritis dapat dikatakan bahwa tipe ini memiliki

kecenderungan melakukan pengembangan secara inkremental. Pertumbuhan di masa depan bagi pengguna tipe 2 ini dimungkinkan, akan tetapi kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menangani hal-hal/masalah yang rutin sangat rendah. Tipe 2 ini merupakan pengembangan dari struktur tipe 1 sehingga tipe 2 lebih ramah terhadap inovasi. Struktur organisasi tipe 2 dapat dilihat pada Gambar 2.4.

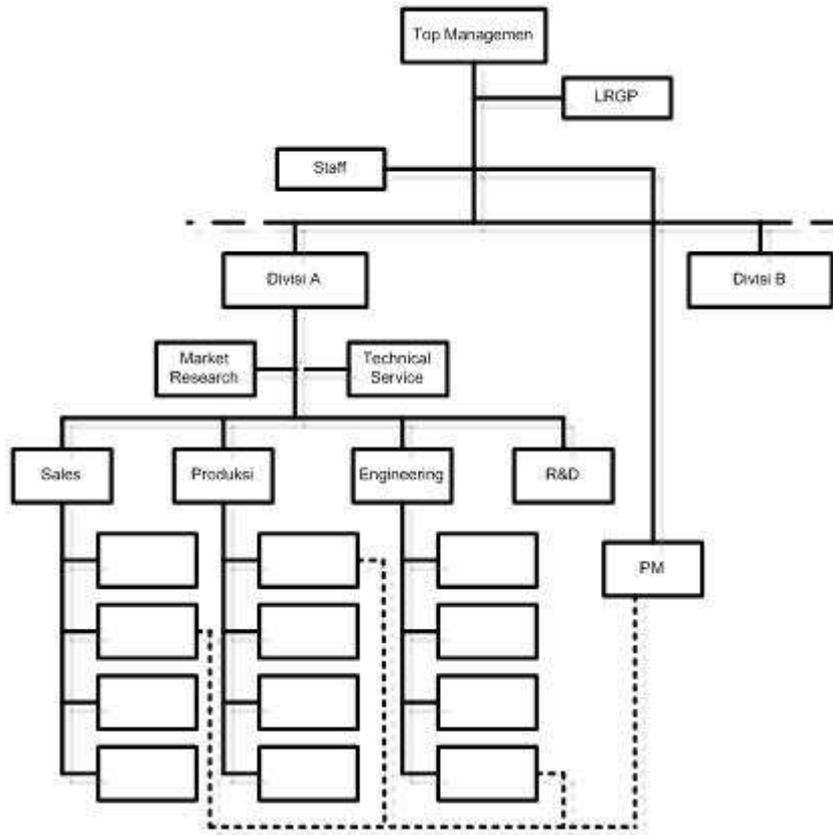


Gambar 2.4. Struktur Organisasi Tipe 2

Sumber: Souder (1987, p. 90)

c. Struktur Tipe 3

Struktur organisasi tipe 3 ini memiliki divisi yang menangani perencanaan untuk jangka panjang. Tujuan dari divisi tersebut adalah memantau kondisi pasar, meninjau lingkungan, dan berbagai aktivitas lainnya untuk membuat suatu kesempatan yang baru. Struktur tipe 3 ini memungkinkan perusahaan melakukan inovasi secara radikal. Struktur organisasi tipe 3 dapat dilihat pada Gambar 2.5.

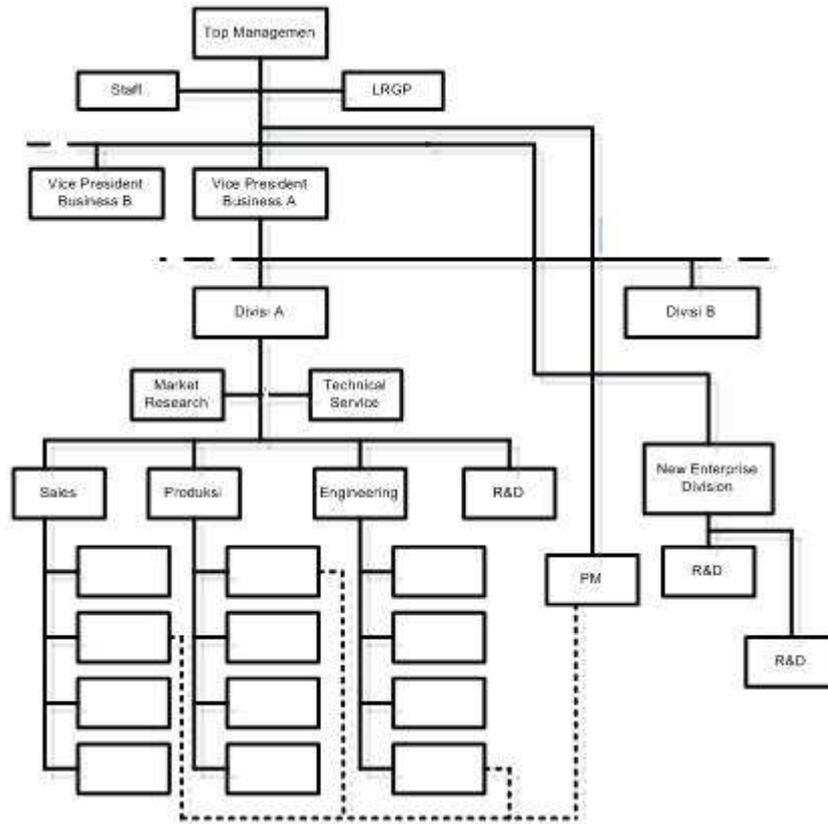


Gambar 2.5. Struktur Organisasi Tipe 3

Sumber: Souder (1987, p. 91)

d. Struktur Tipe 4

Struktur organisasi tipe 4 ini juga memungkinkan terjadinya inovasi secara radikal. Tipe 4 memiliki komponen yang unik yaitu *new enterprise division* (NED), dimana NED ini memenuhi kebutuhan *project manager* dan kelompok bisnis. Tipe 4 ini menggabungkan antara kebutuhan perusahaan akan inovasi dengan kebutuhan akan efisiensi. Tipe 4 memiliki mekanisme untuk mengembangkan dan melaksanakan inovasi, serta terus memperbaiki keuntungan perusahaan. Pada tipe 4, struktur akan sangat bergantung kepada kedinamisan dalam bekerja sama, kolaborasi antara perencanaan dan perilaku yang tanggap. Individu dalam tipe 4 ini harus memiliki inisiatif dalam bekerja dalam tim. Struktur organisasi tipe 4 dapat dilihat pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6. Struktur Organisasi Tipe 4

Sumber: Souder (1987, p. 92)

2.2.5. Alur Komunikasi

Komunikasi menjadi sarana yang penting dalam suatu organisasi yang memiliki berbagai macam individu yang harus saling bekerja sama maupun berkoordinasi satu dengan karyawan yang lain sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan baik. Didalam suatu organisasi terdapat dua jenis komunikasi yang sering terjadi, yaitu komunikasi yang dilakukan secara formal dan komunikasi yang dilakukan secara informal. Komunikasi formal dapat terjadi baik didalam internal perusahaan maupun komunikasi dengan pihak eksternal perusahaan.

Komunikasi formal yang berlangsung dalam internal perusahaan memiliki tiga alur komunikasi, yaitu: (Altinoz, 2008)

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal merupakan tipe komunikasi antara manajer dengan subordinatnya/karyawannya, komunikasi vertikal dapat terjadi secara

downwards dan *upwards*. *Downward* merupakan komunikasi yang dimulai dari atas/senior eksekutif mengalir menuju kebawah/karyawan. *Upward* komunikasi merupakan komunikasi yang berlangsung dari bawah menuju ke atas, biasanya *upward* komunikasi ini dilakukan manajer untuk mengetahui apa yang terjadi pada level subordinatnya. Komunikasi vertikal ini biasanya membahas mengenai *progress reports*, saran-saran, penjelasan-penjelasan, serta informasi penting atau data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Katz dan Kahn menjelaskan bahwa terdapat lima tujuan komunikasi antara atasan dan bawahan, yaitu:

- memberikan instruksi kerja
- memberikan informasi seputar praktek lapangan di organisasi
- memberikan informasi mengenai kejujuran dalam bekerja
- meningkatkan performa karyawan
- memberikan informasi mengenai pemahaman terhadap fasilitas yang ada untuk mewujudkan target.

b. Komunikasi Linier

Komunikasi linier merupakan tipe komunikasi yang terjadi antara dua atau lebih karyawan dalam satu tingkatan yang sama. Komunikasi linier biasanya muncul dari hubungan alur kerja, komunikasi antar satu tim, hubungan antara satu tim dengan tim lain dari divisi yang berbeda, serta hubungan dengan senior. Tujuan dari komunikasi linier ini adalah untuk koordinasi, memecahkan masalah, serta memenuhi tugas organisasi.

c. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan tipe komunikasi antara manager dengan subordinat dari divisi yang berbeda. Komunikasi diagonal ini dilakukan dengan tujuan agar setiap individu lebih memahami tanggung jawab divisi lain serta fasilitas yang dapat digunakan bersama. Komunikasi diagonal biasanya digunakan dalam perusahaan yang berfokus pada kerja tim. Dalam melakukan pemecahan masalah atau pengembangan proses, kerja sama tim dibutuhkan untuk melihat serta mengidentifikasi masalah mereka dari berbagai sudut

pandang sehingga dapat dilakukan analisa keseluruhan dan mendapatkan solusi terbaik.

2.2.6. Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi bagian yang akan selalu ada di dalam suatu organisasi, tipe kepemimpinan yang diterapkan di dalam suatu organisasi akan mempengaruhi berjalannya organisasi tersebut. Kepemimpinan didefinisikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert sebagai suatu proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan (Sule&Saefullah, 2005). Setiap organisasi akan memiliki gaya-gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, secara umum gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu: (*Style of Leadership*, n.d.)

a. Gaya Kepemimpinan Autokratis

Gaya kepemimpinan autokratis ini merupakan gaya kepemimpinan yang klasik, gaya kepemimpinan ini membuat seorang manajer memiliki kekuasaan yang besar dan pengambilan keputusan hanya dilakukan oleh manajer/pemimpin. Manajer/pemimpin tidak mengkonsultasikan segala permasalahan kepada bawahan/karyawannya, serta karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini hanya memperkerjakan karyawan sesuai dengan pekerjaan yang telah ditentukan. Biasanya pada gaya kepemimpinan ini menerapkan sistem *reward* dan *punishment* kepada karyawan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis antara lain:

- Sistem *reward* dan *punishment* kepada karyawan
- Tidak menerima masukan dari karyawan
- Karyawan bergantung kepada manajer/pemimpin
- Karyawan hanya mengerjakan apa yang diperintahkan

Meskipun gaya kepemimpinan autokratis merupakan gaya kepemimpinan yang sudah jarang digunakan, akan tetapi gaya kepemimpinan ini memiliki beberapa kelebihan, seperti keterbatasan waktu dalam mengambil keputusan,

ketika gaya kepemimpinan lain tidak dapat mempengaruhi karyawan, dan tingkat produksi tinggi.

b. Gaya Kepemimpinan Birokrasi

Gaya kepemimpinan birokrasi merupakan gaya kepemimpinan yang segala sesuatunya disesuaikan dengan prosedur yang ada. Gaya kepemimpinan ini meletakkan manajer sebagai pengawas karyawan dan bukan sebagai pemimpin bagi karyawan. Gaya kepemimpinan ini akan efektif jika karyawan banyak melakukan rutinitas yang sama dari hari ke hari, karyawan perlu mengerti dengan baik standar dan prosedur yang ada di perusahaan, dan karyawan bekerja di area yang tingkat bahaya tinggi, dimana prosedur penggunaan sangat dipentingkan.

c. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faires*

Gaya kepemimpinan *laissez-faires* ini memberikan kebebasan kepada karyawan dalam melakukan kegiatannya, pada gaya kepemimpinan ini pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan kepada karyawannya. Seluruh kekuasaan diberikan kepada karyawan untuk melakukan tugasnya dan karyawan diberikan kesempatan untuk menentukan tujuannya, membuat keputusan, dan menyelesaikan masalah. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez-faire* antara lain:

- Karyawan memiliki *skill*, pengalaman yang tinggi, dan berpendidikan.
- Karyawan memiliki rasa kepemilikan terhadap tempat bekerjanya.
- Karyawan memiliki motivasi tinggi
- Karyawan dapat bertanggung jawab

d. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis sering juga disebut gaya partisipatif, pada gaya kepemimpinan ini karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Manajer/pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini menerima semua masukan dari karyawan mereka sebelum membuat sebuah keputusan. tipe kepemimpinan ini dapat menghasilkan pekerjaan yang baik dalam jangka waktu yang lama. Karyawan akan dapat bekerja sama dengan baik, *spirit*

team, dan moral tim juga akan tinggi. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis ini adalah:

- Mengembangkan perencanaan untuk membantu karyawan dalam mengevaluasi performanya
- Mengizinkan karyawan dalam menetapkan tujuan
- Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

2.2.7. Tipe Budaya

Setiap organisasi memiliki suatu tipe budaya tertentu yang akan menjadi akar dalam kehidupan setiap anggota didalam organisasi tersebut. Tipe budaya menurut Quainn dan McGrath (Wirawan, 2007) menjelaskan bahwa secara umum terdapat empat macam tipe budaya yang biasa digunakan oleh suatu organisasi, yaitu tipe *hierarchy*, tipe *market*, tipe *clan*, dan tipe *adhoracy*. Organisasi tipe *hierarchy* ini merupakan organisasi yang stabil dan terkontrol dengan baik di dalam internal perusahaannya. Organisasi dengan tipe budaya *hierarchy* memiliki prosedur dan peraturan yang harus diikuti dalam bekerja. Pemimpin menjadi koordinator yang baik dan dapat mengatur karyawan secara efisien. Rencana jangka panjang dari tipe budaya ini adalah stabilisasi, performa, dan operasional yang efisien. Kesuksesan dapat diukur dengan penjadwalan yang berjalan dengan baik dan biaya yang rendah. Nilai-nilai dari tipe budaya ini adalah formalitas, logika, kepatuhan, dan keteraturan.

Tipe budaya *clan* merupakan tipe budaya yang memiliki tempat kerja terbuka dan bersahabat, di dalamnya karyawan dapat saling berbagi. Pemimpin menjadi mentor bagi karyawannya. Tim biasanya sangat loyal terhadap pemimpin dan organisasi masih bersifat tradisional. Organisasi ini memiliki ciri seperti kerja sama dalam tim dan budaya partisipasi antara satu dengan yang lain.

Tipe budaya *adhoracy* memiliki ciri dinamis, *enterpreneurial*, dan kreatif dalam bekerja. Tipe budaya ini memungkinkan karyawan dan pemimpin berinovasi dan berani mengambil resiko. Kesuksesan dapat diukur dengan menghasilkan produk atau jasa yang baru. Bagi organisasi yang memiliki tipe budaya ini selalu ingin menjadi pemimpin dari industri yang sejenis, sedangkan

tipe budaya *market*, memiliki fokus untuk membawa organisasi kepada pemenuhan pekerjaan. Karyawan sangat kompetitif dan berorientasi pada goal. Pemimpin penuh dengan permintaan dan produktif. Tipe budaya ini menitik beratkan pada pemenuhan target dan tujuan.

2.2.8. Rewarding System

Performa kerja karyawan dapat didorong dengan jalan memberikan stimulus berupa *reward* kepada karyawan tersebut. Penghargaan biasa dilakukan bersamaan dengan *performance appraisal* yang dilakukan oleh organisasi, karyawan yang memberikan hasil atau pekerjaan terbaiknya kepada karyawan akan mendapat penghargaan khusus oleh perusahaan. *Reward* atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan dapat berbagai macam jenisnya, tidak selalu *reward* tersebut berupa uang saja.

Ada beberapa macam *reward* yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, antara lain: (University of Texas, n.d.)

- a. Pujian/pengakuan dari atasan, cara ini merupakan cara yang paling efektif dalam memotivasi seseorang. Karyawan akan merasa bahwa pekerjaan mereka diakui dan dihargai ketika atasan memberikan suatu pujian. Pujian dapat dilakukan secara tertulis ataupun secara lisan.
- b. Tantangan terhadap tugas yang lain, diberikan suatu pekerjaan baru yang dapat menantang karyawan untuk memberikan performa yang lebih baik bagi perusahaan. Adanya suatu tugas baru tersebut dapat memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan kreatifitasnya.
- c. Memberikan peluang terhadap pertumbuhan dan perkembangan *skill* karyawan, karyawan yang telah memberikan performa terbaiknya kepada perusahaan diberikan suatu penghargaan dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan *skill* dan kemampuannya.
- d. Insentif, karyawan mendapatkan bonus tambahan sebagai penghargaan atas kerajinan karyawan.

- e. Kenaikan gaji, ada suatu *range* tertentu dimana karyawan mendapatkan kenaikan gaji berdasarkan peningkatan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.
- f. Promosi, karyawan mendapatkan kenaikan jabatan baru seiring dengan kemampuan, keahlian, serta kontribusi karyawan kepada perusahaan.

2.3. Strategi Teknologi

Suatu perusahaan dikatakan memiliki aset-aset dalam teknologi ketika perusahaan tersebut melakukan investasi dalam pengetahuan/teknologi inti, yaitu pengetahuan/teknologi yang menentukan daya saing perusahaan karena kemampuannya dalam memunculkan atau melipatgandakan potensi sumber daya insani (dalam bentuk pengetahuan yang melekat atau pengetahuan eksplisit) yang paling dibutuhkan untuk mewujudkan produk atau jasa pelayanan unggulan, yang memberikan nilai tambah maksimal bagi perusahaan maupun konsumen. Guna mendapatkan manfaat yang maksimal dari aset teknologinya, maka perusahaan harus mampu memaksimalkan nilai guna teknologi intinya, yang diwujudkan dalam bentuk produk, jasa, atau proses-proses produksi perusahaan. (Tjakraatmadja, 1997)

Teknologi dapat menjadi basis untuk meningkatkan daya kompetisi perusahaan. Pengguna dari teknologi dapat meningkatkan rasio keuntungan terhadap biaya bagi konsumen dengan menghasilkan inovasi yang mampu meningkatkan nilai produk, sistem, maupun jasa baru atau meningkatkan nilai fungsi pada produknya sehingga lebih tinggi dibandingkan dengan hasil produksi perusahaan pesaingnya, selain itu pengguna teknologi juga dapat menawarkan produk dan pelayanan yang dapat menjanjikan rasio keuntungan dibagi biaya yang sama bagi konsumen, yang disertai dengan keberhasilan perusahaan dalam menekan biaya total sepanjang siklus hidup produk. (Tjakraatmadja, 1997)

Terdapat empat strategi bisnis yang berbasis pada teknologi, antara lain: (Tjakraatmadja, 1997)

- a. *First to Market* (Strategi pertama di pasar)
Strategi *first to market* biasa digunakan oleh perusahaan baru yang memiliki jiwa *entrepreneur* dalam teknologi tinggi atau perusahaan mapan yang progresif. Pada strategi ini biasanya menghasilkan suatu teknologi baru, atau suatu kombinasi yang sinergik dari teknologi yang telah ada, sangat memungkinkan untuk melakukan inovasi teknologi yang radikal untuk diterapkan pada produk, sehingga menghasilkan kegunaan fungsional yang lebih tinggi bagi pelanggan.
- b. *Fast Follower and Overtake* (Pengikut yang cepat, kemudian ambil alih)
Perusahaan yang menggunakan strategi *fast follower* biasanya mulai bergerak cepat ketika melihat bahwa perusahaan pemimpin telah menunjukkan bahwa pasar dari teknologi tersebut telah benar-benar ada dan siap berinovasi. Perusahaan *fast follower* ini akan menghasilkan suatu produk yang serupa tetapi tidak sama, produk tersebut dikembangkan dengan cara meniru perusahaan pemimpin pasar akan tetapi produk tersebut diinovasi. Perusahaan *fast follower* juga dapat mengambil alih pimpinan pasar dengan cara memusatkan kompetensi pada fasilitas-fasilitas seperti jalur pemasaran dan hubungan baik dengan pelanggan menyebabkan perusahaan *fast follower* ini akan mendapatkan pangsa pasar yang besar.
- c. *Cost Minimization* (Minimasi biaya)
Strategi *cost minimization* cukup efektif untuk memasarkan yang diproduksi dalam skala besar (*mass produced goods*) dengan bentuk standar. Skala ekonomis yang sesuai dapat direalisasikan melalui inovasi proses produksi. Sasaran dari perusahaan *cost minimization* adalah untuk menjadi produsen dengan biaya yang rendah.
- d. *Niche Market* (Ceruk pasar)
Strategi *niche market* ini biasa digunakan oleh perusahaan baru yang berteknologi tinggi. Perusahaan yang menerapkan strategi ini juga perlu mendapat dukungan sumber daya yang cukup. Keberhasilan strategi ini adalah kemampuannya untuk memenuhi satu atau lebih desain-desain dasar, yang dapat dengan mudah dan cepat dilakukan kombinasi-kombinasi untuk

mendapatkan produk yang sesuai dengan keperluan khusus yang berbeda dari setiap pelanggan.

2.4. Kompetensi Inti

Kompetensi inti merupakan inti pokok usaha yang dimiliki oleh suatu perusahaan, kompetensi inti akan membantu perusahaan dalam mengembangkan bisnis yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Setiap perusahaan akan memiliki kompetensi inti yang menjadi keunggulannya dibandingkan perusahaan-perusahaan lain. Perusahaan yang memiliki kompetensi inti yang kuat memungkinkan perusahaan tersebut menjadi pemimpin pada bidang usaha yang memiliki kompetensi inti hampir sama. Kompetensi inti ini sendiri merupakan sub atribut dari produk akhir perusahaan yang akan didistribusikan kepada konsumen.

Ada tiga komponen yang dapat mengidentifikasi kompetensi inti suatu perusahaan, yaitu apakah kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan memberikan akses yang potensial terhadap pasar yang luas, apakah kompetensi tersebut memberikan kontribusi yang besar terhadap pemahaman konsumen terhadap produk akhir perusahaan, dan apakah kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut mudah untuk diimitasi oleh kompetitor atau tidak. (*Core Competition*, n.d.)

Kompetensi inti ini akan menjadi akar yang memperkokoh kekuatan bisnis perusahaan, meskipun demikian kompetensi ini dapat goyah ketika perusahaan mensubkontrakkan komponen penting dari kompetensi inti atau pengembangan terhadap kompetensi inti dilakukan dengan minim, tidak ada komitmen terhadap kompetensi inti yang dimiliki perusahaan, gagal membangun kompetensi yang diminati oleh pasar.

2.4.1. Perlindungan Terhadap *Intellectual Property* Perusahaan

Intellectual property merupakan *legal property rights* hasil dari kreasi pemikiran, dapat berupa artistik maupun komersial, dan dilindungi oleh hukum. Dibawah hukum *intellectual property*, pemilik dari “produk” tersebut mendapatkan hak eksklusif terhadap berbagai macam aset yang tidak terlihat dari

“produk” tersebut. *Property* yang dapat dilindungi tersebut antara lain adalah karya-karya artistik, seperti musik, literatur, dan lain sebagainya atau juga hasil dari penemuan yang dilakukan oleh seseorang

Ada beberapa macam perlindungan bagi *intellectual property* yang dimiliki oleh seseorang, antara lain adalah: (WIPO, n.d.)

a. Hak Paten

Hak paten digunakan untuk melindungi penemuan-penemuan baru yang dilakukan oleh seseorang/suatu badan tertentu. Penemu mendapatkan perlindungan terhadap penggunaan dari pihak lain, pembuatan ataupun penjualan dari pihak lain terhadap produk hasil temuannya.

b. Hak Merk

Hak merk digunakan oleh seseorang atau suatu badan untuk menamai produk atau layanan yang dimilikinya serta membedakannya dari pihak luar.

c. Hak Cipta

Hak cipta biasa digunakan untuk melindungi kekayaan yang bersifat artistik. Hak cipta memberikan perlindungan terhadap *property* dari penduplikasian pihak lain, penjualan pihak lain, serta adaptasi dari pihak lain.

d. Hak Rahasia Dagang

Rahasia dagang didalamnya termasuk rumus, praktek, proses, desain, instrumen, pola, atau kompilasi dari informasi yang tidak diketahui secara umum, bisnis dapat memperoleh keuntungan ekonomi yang lebih dari kompetitor atau pelanggan.

e. Hak Desain Industri

Hak desain industri melindungi hak-hak visual desain benda yang memiliki nilai tidak biasa. Sebuah desain industri terdiri dari penciptaan sebuah bentuk, konfigurasi atau komposisi pola atau warna, atau kombinasi dari pola dan warna dalam bentuk tiga dimensi yang mengandung nilai estetika. Desain biasanya dipakai pada suatu badan atau perorangan yang menghasilkan suatu produk, komoditas atau industri kerajinan.

2.5. Model Manajemen Sumber Daya Manusia dan *Performance Appraisal*

Orang atau individu merupakan sumber daya yang penting bagi suatu badan atau kelompok sosial dalam melakukan aktivitasnya. Hingga tahun 1970 tugas untuk mengontrol dan mencari orang-orang dilakukan oleh *personel manager* dengan fungsi administrasi yang besar. Konsep dari manajemen sumber daya manusia ini adalah mengembangkan strategi untuk mengatur individu atau orang yang bekerja di organisasi. Lundy menjelaskan ada dua model manajemen sumber daya manusia, yaitu model sumber daya manusia yang berbasis kontrol dan sumber daya manusia yang berdasarkan komitmen. Tabel 2.2 menjelaskan mengenai perbedaan antara dua model manajemen sumber daya manusia. (*Human resource management*, n.d.)

Tabel 2.2. Perbedaan Antara Model Sumber Daya Manusia

Karakteristik	Manajemen Sumber Daya Manusia	
	Basis Kontrol	Basis Komitmen
Prinsip desain pekerjaan	Sub-divisi; tanggung jawab terhadap pekerjaan spesifik; membedakan antara rencana dan implementasi	Pekerjaan luas; mengkombinasikan antara rencana dan implementasi; tim
Manajemen organisasi	kontrol dan koordinasi secara top down	kontrol dan koordinasi dibagi berdasarkan tujuan
Kompensasi	digaji berdasarkan jam kerja; evaluasi dan penilaian kinerja; insentif diberikan secara individual	menguatkan pencapaian tim; digaji berdasarkan skill dan kriteria kontribusi lainnya, pembagian keuntungan
Suara karyawan	Serikat pekerja (tawar-menawar); tidak ada serikat pekerja (survey)	mekanisme bersama untuk komunikasi dan partisipasi
Hubungan Manajemen-Pekerja	Tidak saling menguntungkan	bersama/menguntungkan; bersama-sama menyelesaikan masalah
Filosofi manajemen	Perintah atasan	pemenuhan kebutuhan karyawan menjadi salah satu tujuan

Sumber: *Human Resource Management* (n.d., p.1)

Performance appraisal atau penilaian kinerja ini merupakan suatu metode penilaian kinerja atau mengevaluasi pekerjaan seorang karyawan perusahaan. Biasanya hal-hal yang dinilai tersebut adalah kualitas pekerjaan,

kuantitas pekerjaan, biaya, dan waktu. Penilaian kinerja ini menjadi bagian dalam pengembangan karir seseorang. Biasanya *performance appraisal* dilakukan berdasarkan rentang waktu tertentu yang terjadwal.

Ada beberapa tujuan penilaian kinerja dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi, antara lain adalah memberikan suatu umpan balik kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya pada satu rentang waktu tertentu sehingga performa karyawan dapat ditingkatkan, penyesuaian gaji yang akan diterima karyawan, membantu pihak manajemen untuk menentukan posisi yang tepat bagi karyawannya, mengidentifikasi kelemahan karyawan dan memberikan *training* kepada karyawan, menjadi suatu acuan ketika perusahaan atau organisasi akan memberikan *reward* kepada karyawan tersebut, serta menjadi alat fasilitator komunikasi antara karyawan dengan atasannya.