

4. PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Halimjaya Sakti yang berlokasi di Sidoarjo ini berdiri sejak tahun 1990 yang bergerak di bidang *footwear*. PT. Halimjaya sakti adalah pabrik yang memproduksi sandal ANDO, sepatu ANDO, sepatu bot ANDO dan spons EVA (busa ati atau busa EVA) untuk lokal maupun pasar internasional. Pabrik menempati 50.000 meter persegi. Perusahaan memiliki 1000 tenaga kerja dan mampu menghasilkan lebih dari 20.000 pasang sandal per hari dan 10.000 pasang sepatu per hari. Untuk memperoleh hubungan baik dengan pelanggan perusahaan ini memegang erat filosofi “pelanggan kami sukses adalah tulang punggung kesuksesan kami”.

Saat ini PT. Halimjaya Sakti dipegang oleh lima pemegang saham antara lain Haryono Halim, Hendra Eka Halim, Haryanto Halim, Soegiarto Halim, Handoko Halim dan telah beroperasi secara nasional dan internasional. Jangkauan pasar nasional yang dijangkau hampir tersebar di seluruh Indonesia khususnya di kota-kota besar yang mayoritas padat penduduk. Jangkauan pasar nasional terbagi menjadi dua yaitu pasar tradisional dan pasar modern. Pasar modern antara lain Matahari, Ramayana, Hypermart, Indomaret, Alfamart, Giant, dan sebagainya. Pasar tradisional contoh yang terdapat di kota Surabaya seperti Pasar Atum, Pasar Turi, Pasar Grosir Surabaya, dan sebagainya. Selain pasar nasional, perusahaan juga memiliki pasar internasional. Perusahaan melakukan ekspor ke beberapa negara. Ekspor terbesar dari perusahaan antara lain terdapat di negara India, Peru, Itali, Yunani, Australia, kemudian juga melakukan ekspor ke negara Filipina, Thailand, Singapura, Malaysia, Kenya dan masih banyak negara lain.

Saat ini, PT. Halimjaya Sakti telah membangun kemitraan dengan pemilik lisensi internasional dalam memproduksi dan menjual produk-produk alas kaki berlisensi Indonesia. Perusahaan juga memiliki brand internasional yang menaruh *job order* atau bisa disebut juga maklon yaitu perusahaan yang memberikan jasa atau produksi barang sesuai permintaan pelanggannya yang kemudian oleh pelanggannya barang tersebut dijual dengan mereknya sendiri. Brand internasional

yang menaruh *job order* di PT. Halimjaya Sakti meliputi O'Neill, Bata, Bubble Gummers, Disney, Oshkosh, Animal, Barbie, Sergio, Tacchini, Club Med, Taco, System, Sandic, United Colors of Benetton. Sedangkan lisensi untuk Naruto, Sanrio, Transformer, Marvel Heroes, Power Rangers.

4.1.1 Visi dan misi PT. Halimjaya Sakti

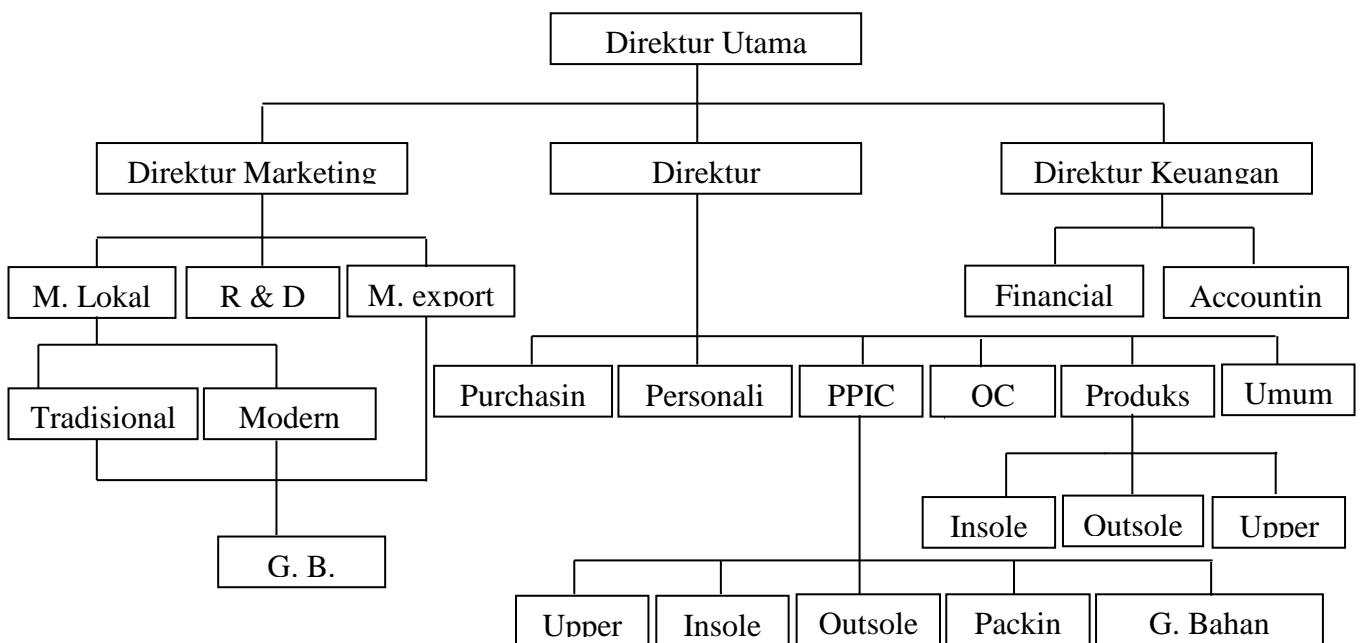
Visi dari PT. Halimjaya Sakti yaitu:

Menjadi Perusahaan *footwear* terbesar dan terkemuka di Indonesia.

Misi dari PT. Halimjaya Sakti antara lain:

1. PT. Halimjaya Sakti berkomitmen untuk memberikan produk yang berkualitas dengan harga yang sesuai dengan kebutuhan konsumen pada saat yang tepat.
2. PT. Halimjaya Sakti selalu menindaklanjuti setiap permintaan pelanggan dengan segera.
3. Setiap karyawan PT. Halimjaya Sakti wajib menerapkan sistem mutu berdasarkan ISO 9001:2008 dan secara aktif melakukan perbaikan dan peningkatan

4.1.2 Struktur organisasi



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Halimjaya Sakti

Sumber: PT. Halimjaya Sakti

a) Direktur Utama

Tugas dan tanggung jawab :

1. Memutuskan dan menentukan peraturan dan kebijakan tertinggi perusahaan
2. Bertanggung jawab dalam memimpin dan menjalankan perusahaan
3. Bertanggung jawab atas kerugian yang dihadapi perusahaan termasuk juga keuntungan perusahaan
4. Merencanakan serta mengembangkan sumber-sumber pendapatan dan pembelanjaan kekayaan perusahaan
5. Bertindak sebagai perwakilan perusahaan dalam hubungannya dengan dunia luar perusahaan
6. Menetapkan strategi-strategi strategis untuk mencapai visi dan misi perusahaan
7. Mengkoordinasikan dan mengawasi semua kegiatan di perusahaan, mulai bidang administrasi, kepegawaian hingga pengadaan barang.
8. Mengangkat dan memberhentikan karyawan perusahaan

b) Direktur Marketing

Tugas dan tanggung jawab :

1. Membuat laporan berkala kepada Direktur Utama atas seluruh kinerja manajemen pemasaran, penjualan dan promosi.
2. Memberikan hasil yang signifikan terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan.
3. Memperhatikan kesejahteraan sosial dan ekonomi karyawan dan keluarganya
4. Mengelola keuangan perusahaan secara efektif dan efisien
5. Mentaati seluruh kebijakan dan prosedur yang ditetapkan perusahaan
6. Melakukan koordinasi strategis antar direktur
7. Memberikan masukan kepada Direktur Utama dalam memutuskan hal-hal yang berkaitan dengan pemasaran

c) Direktur Operasional

Tugas dan tanggung jawab :

1. Menetapkan kebijaksanaan yang menyangkut biadangnya baik jangka panjang maupun jangka pendek untuk pengembangan perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan
2. Mengawasi kebijaksanaan dalam sistem kerangka kerja operasional di bidangnya
3. Mengawasi pelaksanaan kerja masing-masing bagian dibawahnya agar berjalan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan
4. Menekan pengeluaran yang terkait bidangnya sampai dengan nilai maksimum
5. Menandatangani surat-surat keputusan penting yang berhubungan dengan kepentingan intern perusahaan serta pihak luar perusahaan, seperti kontrak-kontrak perjanjian dengan pihak ketiga, surat-surat untuk relasi dan surat-surat penting lainnya yang terkait bidangnya
6. Menerima dan mengevaluasi laporan-laporan yang diterima dari bawahnya untuk dijadikan masukan sebagai dasar pengambilan keputusan
7. Menandatangani formulir-formulir dan bukti-bukti akuntansi sesuai dengan wewenang yang telah ditetapkan didalam prosedur akuntansi perusahaan
8. Mengadakan evaluasi secara periodik terhadap hasil kegiatan di bidangnya dan menetapkan perbaikan-perbaikan yang diperlukan
9. Memberikan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas-tugasnya kepada Direktur Utama
10. Menyampaikan informasi-informasi penting kepada Direktur Utama dan melakukan konsultasi secara periodik baik secara informal maupun rapat resmi.

d) Direktur Keuangan

Tugas dan tanggung jawab :

1. Mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan secara akurat dan tepat waktu.
2. Mengkoordinasikan dan mengontrol perencanaan, pelaporan dan pembayaran kewajiban pajak perusahaan agar efisien, akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku.
3. Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengontrol arus kas perusahaan, terutama pengelolaan piutang dan hutang, sehingga memastikan ketersediaan dana untuk operasional perusahaan dan kesehatan kondisi keuangan
4. Merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran perusahaan, dan mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan
5. Merencanakan dan mengkoordinasikan pengembangan sistem dan prosedur keuangan dan akuntansi, serta mengontrol pelaksanaannya untuk memastikan semua proses dan transaksi keuangan berjalan dengan tertib dan teratur, serta mengurangi risiko keuangan
6. Mengkoordinasikan dan melakukan perencanaan dan analisis keuangan untuk dapat memberikan masukan dari sisi keuangan bagi pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan bisnis, baik untuk kebutuhan investasi, ekspansi, operasional maupun kondisi keuangan lainnya
7. Merencanakan dan mengkonsolidasikan perpajakan seluruh perusahaan untuk memastikan efisiensi biaya dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan.

e) Kepala bagian Marketing-Ekspor

Tugas dan tanggung jawab:

1. Membuat perencanaan kerja dalam setahun
2. Membuat laporan penjualan tahunan kepada direksi *marketing*
3. *Follow-up buyer*, mulai dari pembuatan sample sampai turun *pre-order*

4. Mencari customer baru dan order *customer* lama
5. Menginstruksi pengiriman ke bagian *exim*
6. Memberikan solusi pada bawahan dan *customer* atas permasalahan
7. Memberikan informasi tentang order yang diterima serta konfirmasi sampel ke *PPIC (Production Planning and Inventory Control)*
8. Penengah jika ada masalah antara bawahan dan bagian lain
9. Melaporkan masalah yang terjadi kepada direksi
10. Memberikan input harga jual yang *reasonable* untuk *customer* kepada direksi
11. Mengawasi atau mengontrol persiapan pameran yang dilakukan *Staff Marketing*
12. Menemani *customer* yang datang
13. Melakukan komunikasi atau melaporkan permasalahan *order* pada *customer*
14. Memberikan respon dan tindak lanjut jika ada komplain *customer*
15. Penghubung antara *customer* dan bagian produksi
16. Membuat form permintaan sample kepada *research and development*
17. Melakukan evaluasi *survey* kepuasan pelanggan
18. Membuat memo jika ada perubahan, komplain dan informasi lainnya.

Wewenang :

1. Menegur bawahan jika melakukan kesalahan
2. Meminta laporan hasil *inspect* atas inspeksi tim *QC(Quality Control)* atas *order* yang diberikan
3. Meminta pertanggung jawaban pada bagian lainnya atas kesalahan *order* yang ada
4. Meminta laporan terjadinya permasalahan
5. Memberikan instruksi kerja
6. Menentukan aturan main dan sistem bagian *marketing export*
7. Melakukan inspeksi dadakan atau terencana secara random untuk *order* yang diturunkan
8. Menentukan kesesuaian sampel dengan spesifikasi

9. Menentukan kelayakan sampel untuk dikirim ke *customer*
10. Menyetujui atau menolak kesesuaian bahan dengan *order*.

f) Kepala bagian Operasional

Tugas dan tanggung jawab :

1. Mengelola dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan.
2. Memangkas habis biaya-biaya operasi yang sama sekali tidak menguntungkan perusahaan
3. Meneliti teknologi baru dan metode alternatif yang efisien
4. Mengawasi produksi barang atau penyedia jasa
5. Mengawasi persediaan, distribusi barang dan tata letak fasilitas operasional
6. Membuat pengembangan operasional dalam jangka pendek dan jangka panjang
7. Meningkatkan sistem operasional, proses dan kebijakan dalam mendukung visi dan misi perusahaan
8. Melakukan pertemuan rutin dengan Direktur Operasional secara berkala
9. Mengatur anggaran dan mengelola biaya
10. Mengelola program jaminan kualitas atau *quality control*.

g) Staff *Marketing-Export*

Tugas dan tanggung jawab :

1. Mencari *customer* baru
2. Maintain *customer* lama
3. Peningkatan omset setiap tahunnya
4. Menjembatani antara produksi dan *customer*
5. Menginstruksi pengiriman ke administrasi *marketing*
6. *Follow up* permintaan *customer* dari pembuatan sample hingga turun *pre-order*
7. Memberikan informasi tentang order yang diterima serta konfirmasi sampel ke *PPIC (Production Planning and Inventory Control)*

8. Melaporkan adanya masalah dan solusinya ke kepala bagian *marketing* dan direksi
9. Memberikan solusi *customer* atas permasalahan
10. Memberikan *input* pada kepala bagian marketing *export* berkaitan dengan rencana kerja dan laporan *sales*
11. Memberikan *costing* pada direksi untuk penentuan harga jual
12. Mempersiapkan *sample* dan kelengkapan pameran
13. Menemani *customer* yang datang
14. Melaporkan masalah *order* pada *customer*
15. Menanggapi komplain customer hingga permasalahan selesai
16. *follow up* pembayaran ke *customer* sampai lunas
17. Membuat form permintaan *sample order* ke *customer*
18. Membuat memo jika ada perubahan berkaitan dengan *order*.

Wenwenang :

1. Menentukan kelayakan *sample*
2. Meminta laporan hasil inspect atas *order* yang ada di tim *QC (Quality Control)*
3. Meminta pertanggung jawaban pada bagian lainnya atas kesalahan berhubungan dengan *order* yang ada
4. Melakukan inspeksi dadakan atau terencana secara *random* untuk *order* yang diturunkan
5. Menyetujui atau menolak kesesuaian bahan dengan *order*.

h) Administrasi *Marketing*

Tugas dan tanggung jawab :

1. Pengecekan pembayaran barang yang sudah atau akan dikirim
2. Mengatur pengiriman *job order export* dan lokal
3. Mengatur kedatangan barang *import*
4. Mengatur pembayaran *forwarding* dan EMKL (ekspedisi muatan kapal laut)

5. Membuat proforma *invoice* dan *schedule* pengiriman barang *export*
6. Melakukan pembelian barang *import*
7. Membuat *pre-order* untuk PT. Halimjaya Sakti III
8. Mengecek kesiapan barang yang akan dikirim
9. Mengirim dokumen *export* ke *customer*
10. Mengecek dokumen untuk nego ke bank yang disiapkan oleh Asisten Pembantu *marketing*
11. Dokumentasi semua dokumen yang berkaitan di *marketing export*
12. Membuat laporan rekapitulasi, realisasi dan biaya *exim*
13. Melakukan pengecekan dokumen *export* dan *import* yang dibuat Asisten Pembantu *marketing*
14. Merekap *pre-order* dari *marketing export* atau *job order*
15. Melaporkan status barang *import* pada direksi
16. Memberikan informasi pada *marketing* tentang masalah pembayaran dari *customer*
17. Mengecek faktur berdasarkan surat jalan.

Wenwenang :

Menegur Asisten Pembantu *Marketing* jika melakukan kesalahan.

i) Asisten Pembantu *Marketing*

Tugas dan tanggung jawab :

1. Mengisi *order* produksi intern
2. Menyiapkan dokumen *export* untuk nego atau dikirim
3. Menyiapkan hang tah sample yang akan dikirim
4. Membantu dalam pengiriman *sample* ke *customer* atau dokumen
5. Melakukan *editing photo*
6. Membuat *list photo* sandal jika dikirim
7. Pengecekan surat jalan
8. Melakukan *list material* yang dibutuhkan untuk pembuatan *sample*
9. Menyiapkan *sample* untuk diberikan pada *PPIC(Production Planning and Inventory Control)* sebagai patokan produksi

10. Mendistribusikan memo dan form *sample* yang dibuat
11. Merekap form *sample* dan memo untuk setiap *marketing*
12. Membuat dokumen *export*
13. Menyiapkan dokumen *exim* untuk laporan bulanan.

j) *Research and Development*

Tugas dan tanggung jawab :

1. Mencari tahu berbagai informasi dan *trend* produk secara intensif untuk memperkuat pengetahuan yang dapat mendukung implementasi dari perkembangan proyek dan riset – riset dasar.
2. Menciptakan desain baru dan melakukan uji coba pada desain baru melalui *development*.
3. Mengkoordinasi dan memonitor proses perkembangan produk, riset dasar, dan riset konsumen yang dilakukan oleh unit-unit yang bersangkutan.
4. Membantu para karyawan pabrik untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan perumusan/ resep, bahan baku, proses secara teknis, bahan pengemasan.
5. Mengecek dokumen dan mengawasi operasi yang berkaitan dengan standar operasional prosedur, proses produksi dan pemanduan analisis.
6. Memonitor seluruh pengeluaran dan mencocokkannya dengan *budget*.

4.2 Profil Narasumber

Peneliti melakukan wawancara kepada tiga narasumber yang merupakan kepala bagian dan staf di PT. Halimjaya Sakti. Narasumber diambil dari divisi *research and development* dan divisi *marketing*. Profil narasumber akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Narasumber I

Nama	: Agung Listiawan
Jabatan / posisi	: Kepala desain dan development
Lama Bekerja	: 9 tahun

Kompetensi : Narasumber I merupakan tenaga kerja yang berperan penting dalam PT. Halimjaya Sakti untuk melakukan inovasi produk karena Narasumber I merupakan kepala bagian desain dan development atau bisa juga disebut kepala bagian *Research and Development*. Selain mendesain gambar, tugas narasumber I yaitu mengawasi dan bertanggung jawab atas semua desain yang telah disetujui dan ditandatangani olehnya. Selain itu Narasumber I mengerti mengenai budaya inovasi produk yang terjadi dalam perusahaan antara lain proses berjalannya inovasi produk dalam PT. Halimjaya Sakti mulai dari mencari inspirasi melalui informasi dari rekan kerja, internet, observasi, memonitor produk pesaing, sampai munculnya ide baru dan kemudian membuat disain dan setelah itu diperiksa oleh kepala bagian *Research and Development* untuk diperiksa. Jika disain disetujui oleh kepala bagian *Research and Development*, gambar tersebut ditandatangani oleh kepala *Research and Development* dan kemudian gambar diserahkan kepada marketing atau pembeli. Kemudian jika marketing atau pembeli menyetujuinya gambar akan dicatat pada daftar induk gambar desain dan kemudian di siapkan untuk kemudian dilakukan *development*.

2. Narasumber II

Nama : Warsono

Jabatan / posisi : Development

Lama bekerja : 15 tahun

Kompetensi : Narasumber II merupakan tenaga kerja yang berperan penting dalam uji coba disain yang telah jadi. Narasumber II memiliki pengalaman yang cukup lama dan ahli di bidang *development* atau uji coba tersebut. Setelah disain jadi, Narasumber II melakukan percobaan pembuatan barang jadi tersebut, mencoba apakah desain tersebut dapat dikerjakan dan dapat di produksi secara masal atau tidak. Selain itu Narasumber II juga berperan dalam inovasi produk seperti saat mencoba menjadikan disain menjadi barang jadi, Narasumber II selalu mempunyai ide baru untuk mengembangkan desain tersebut menjadi lebih

indah saat dijadikan barang jadi. Contohnya seperti penambahan motif garis yang pada awalnya hanya disain polos tidak bermotif banyak dan sebagainya.

3. Narasumber III

Nama : Adrian Tjahyono
 Jabatan / posisi : Kepala bagian modern market dan ekspor
 Lama bekerja : 3 tahun
 Kompetensi : Narasumber III merupakan tenaga kerja yang memiliki tanggung jawab besar terhadap hubungan erat antara perusahaan dan pembeli produk. Narasumber III menjaga hubungan tersebut dengan cara *survey* langsung ke pelanggan atau *buyer*. Hasil dari *survey* yang didapat akan diserahkan pada bagian *Research and Development* untuk dilakukan uji coba disain baru yang memungkinkan akan laku di pasar. Selain melakukan *survey*, Narasumber III selalu berusaha mencari ide baru yang didapat dari browsing internet, memonitor produk dari para pesaing, *survey* langsung kepada pelanggan, menerima disain dari *buyer*, menawarkan produk pada *buyer*, dan selalu memberikan saran untuk bagian *Research and Development*.

4.2.1 Triangulasi Data

Tabel 4.2.1 Triangulasi Data

Dimensi	Element	Analisis	Valid
Niat untuk menjadi inovatif.	Kecenderungan untuk inovasi.	Ketiga Informan secara konsisten mengatakan bahwa melalui market visit, mencari inspirasi desain gambar melalui internet adalah kecenderungan mereka untuk menemukan inovasi desain produk baru yang kemudian akan di uji coba kelayakannya.	Valid
	Konstituen	Ketiga informan secara konsisten	Valid

Lanjutan Tabel 4.2.1

	organisasi.	mengatakan bahwa dalam divisi <i>research and development</i> , kepala bagian memberikan target untuk bawahannya dan mereka diwajibkan untuk memenuhi target tersebut.	
Infrastruktur pendukung inovasi.	Kemampuan belajar dalam organisasi.	Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa kemampuan setiap individu mempengaruhi inovasi dan diharuskan belajar dengan cepat. Pelatihan yang diberikan melalui seminar dan melakukan market visit.	Valid
	Kreativitas dan pemberdayaan.	Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa semakin banyak melakukan inovasi produk akan semakin bagus. Individu diperbolehkan berkarya sesuka hati namun dalam konteks pekerjaan itu benar dan tidak asal.	Valid
Orientasi pasar untuk inovasi.	Orientasi pasar.	Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa untuk mencari inspirasi, mereka melihat lingkungan luar untuk mengetahui trend masa sekarang.	Valid
	Orientasi nilai.	Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa mencari tau keinginan pelanggan merupakan hal yang penting untuk dilakukan agar dapat menciptakan inovasi produk yang memiliki nilai tambah untuk pelanggan.	Valid
Konteks implementasi untuk inovasi	Kemampuan organisasi.	Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa bekerjasama tim itu penting untuk meningkatkan inovasi karena bekerjasama tim akan memunculkan banyak ide dan ide tersebut akan disatukan dalam meeting bersama.	Valid

Lanjutan Tabel 4.2.1

Dimensi	Element	Sub Element	Analisis	Valid
Karakteristik perusahaan.	Besarnya perusahaan.	Usia perusahaan.	Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa PT. Halimjaya Sakti sudah beroperasi kurang lebih 26 tahun.	Valid
		Struktur perusahaan.	Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa struktur perusahaan tersusun dari banyak divisi yang saling berkaitan.	Valid
		Pengeluaran research and development.	Dua dari tiga informan mengatakan bahwa pengeluaran research and development tidak ada batas biaya maksimum selama mendapat persetujuan dari direktur.	Tidak Valid
		Jumlah karyawan.	Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa jumlah karyawan dari PT. Halimjaya Sakti lebih dari 100 orang.	Valid
Karakteristik organisasi.	Kerjasama tim.	Proses idea generation.	Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa untuk memunculkan inovasi produk, yang dilakukan tim adalah melakukan market visit bersama dan	Valid

Lanjutan Tabel 4.2.1

			melakukan meeting untuk menyatukan ide mereka.	
	Keterlibatan karyawan.	Pengetahuan dan keterampilan karyawan.	Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja sangat penting dalam memberikan inovasi. Pengetahuan dan keterampilan yang kurang akan menghambat pekerjaan.	Valid
	Komunikasi.	Komunikasi yang efektif	Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa rekan-rekan kerja dalam PT. Halimjaya Sakti saling terbuka dalam informasi yang membantu mendapatkan inspirasi produk baru.	Valid
Faktor lingkungan.	Internsitas persaingan.		Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa banyaknya pesaing dari PT. Halimjaya Sakti akan memotivasi mereka untuk menghasilkan suatu hasil pekerjaan yang lebih maju lagi dan tidak ingin kalah dengan pesaing dalam konteks	Valid

Lanjutan Tabel 4.2.1

			apapun. Sehingga mereka termotivasi untuk lebih melakukan inovasi.	
	Internsitas jaringan	Sumberdaya eksternal	Ketiga informan secara konsisten mengatakan bahwa penting untuk mempunyai relasi buyer dari produk PT. Halimjaya Sakti maupun pemasok bahan baku dari perusahaan untuk mendapatkan inspirasi dan meningkatkan kapasitas inovasi produk perusahaan.	Valid

4.3 Budaya dan Inovasi

PT. Halimjaya Sakti merupakan perusahaan yang menanamkan aturan yang membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam pekerjaan mereka masing-masing melalui *job description* yang diatur dalam setiap divisi. Informan I mengatakan bahwa kerja itu sudah ada kewajiban dan *job description* masing-masing.

Budaya organisasi tercermin dalam tindakan dan perilaku anggota organisasi Hal ini terkait pengetahuan sosial dalam suatu organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan (Colquitt *et al.*, 2009).

Dalam PT. Halimjaya Sakti, saat mereka mempunyai masalah pribadi yang belum terselesaikan, mereka cenderung tidak dapat bekerja dengan maksimal. Dengan demikian, ide baru yang keluar tidak sebanyak dan sebagus disaat mereka tidak memiliki beban masalah pribadi. Masalah ini sering timbul pada divisi *Research and Development*, seperti saat individu mempunyai masalah pribadi, dalam sehari individu tersebut hanya mendapatkan satu ide baru untuk desain dan bah-

kan terkadang juga individu tersebut tidak mendapatkan ide baru sama sekali. Di samping itu, individu yang memiliki suasana hati yang bebas dari beban masalah pribadi, mereka akan menghasilkan desain kurang lebih enam sampai 10 ide baru setiap harinya. Informan I mengatakan bahwa kalau mereka dalam keadaan jenuh, tidak menemukan inovasi apa-apa, dan kalau dipaksa hasilnya tidak akan bagus karena desain sifatnya tidak dapat dipaksa.

Selain budaya yang diciptakan melalui aturan yang ada, emosional juga menjadi salah satu hal yang mempengaruhi pekerjaan masing masing untuk menciptakan suatu inovasi (Williams *et al.*,2003). Emosional setiap individu mempengaruhi dalam memperhitungkan mengambil risiko (Williams *et al.*,2003).

4.4 Budaya yang Menghasilkan Inovasi

PT. Halimjaya Sakti dapat didefinisikan sebagai konteks multidimensi untuk mendukung inovasi. Dapat didefinisikan sebagai konteks multidimensi untuk mendukung inovasi karena dalam perusahaan memiliki elemen-elemen penting yang terkandung dalam budaya yaitu sebagai berikut:

1. Mempunyai niat menjadi inovatif.

- a. Kecenderungan untuk inovasi

PT. Halimjaya Sakti memiliki visi dan misi yang memiliki satu kesatuan dan satu tujuan dalam konteks untuk terus menghasilkan inovasi produk. Dalam menghasilkan inovasi produk, cara yang digunakan yaitu dengan mencari inspirasi desain produk melalui internet, melakukan *market visit* untuk menemukan inovasi desain produk baru yang kemudian akan di uji coba kelayakan produksi masalahnya. Informan I mengatakan bahwa mencari inspirasi gambar melalui internet, kadang juga melakukan market visit bersama tim.

- b. Konstituen organisasi

PT. Halimjaya sakti memiliki proses inovasi produk yang saling berkaitan antara divisi satu dengan lainnya yang tentunya memiliki satu tujuan yaitu ide atau produk baru. Selain itu setiap kepala divisi khususnya bagian *research and development* memiliki target

tersendiri untuk bawahannya dan mereka diwajibkan untuk memenuhi target tersebut sehingga mereka terdorong untuk mencari dan menciptakan inovasi baru untuk sandal ANDO. Biasanya dalam perusahaan ini membiasakan karyawan untuk saling berbagi informasi tentang apa yang mereka ketahui sehubungan dengan inovasi produk. Informan III mengatakan bahwa tim marketing ekspor yang sedang melakukan market visit, dan kebetulan mereka menemukan produk sandal yang memungkinkan untuk laku di pasar lokal, mereka akan melakukan dokumentasi berupa foto atau bahkan akan membeli sandal tersebut untuk diserahkan kepada bagian desain untuk dikembangkan, kemudian dilanjutkan pada *development* untuk dikembangkan lebih lagi.

Dalam mempunyai niat untuk menjadi inovatif memiliki sifat kecenderungan untuk inovasi dan memiliki konstituen organisasi (Dobni *et al.*,2008). Kecenderungan untuk inovasi yang berarti sejauh mana organisasi memiliki sistem yang formal dalam arsitektur model bisnis mereka untuk mengembangkan dan mempertahankan inovasi (Dobni *et al.*,2008). Sistem tersebut dapat diinformasikan melalui visi, misi, obyektif, dan mengoperasionisasikan melalui model bisnis dan proses bisnis (Dobni *et al.*,2008). Dalam konstituen organisasi perusahaan mempertimbangkan tingkat di mana karyawan terlibat dalam keharusan untuk berinovasi dan bagaimana karyawan memperlakukan diri mereka terhadap rekan rekan mereka dalam hal kontribusi yang dilakukan dalam organisasi (Dobni *et al.*,2008).

2. Infrastruktur untuk mendukung inovasi.

- a. Kemampuan setiap individu sangat mempengaruhi proses terjadinya inovasi produk. Individu yang kurang dalam pengetahuan dan keterampilan akan menghambat proses munculnya ide baru tersebut. Sebagai contoh saat desain sandal ANDO yang dibuat terus menerus tidak bekerja dengan baik, maka produksi akan terhambat karena tidak memiliki desain sandal ANDO yang akan diproduksi. Dalam meningkatkan kemampuan tenaga kerja, PT. Halimjaya

Sakti ini mengikutsertakan tenaga kerja paling tidak setahun sekali untuk mengikuti seminar. Seminar ini dilakukan diluar perusahaan dan dilaksanakan oleh para profesional dari luar untuk menambah wawasan tenaga kerja dalam perusahaan. Setiap karyawan diharuskan untuk belajar dan menyerap setiap pembelajaran dengan cepat agar tidak ketinggalan dan menghambat proses berjalannya inovasi produk. Informan I mengatakan bahwa kemampuan setiap individu sangat mempengaruhi proses inovasi, pelatihan yang diberikan yaitu jika ada seminar akan dikirim untuk mengikuti seminar, market visit, mencari inspirasi dari internet.

- b. PT. Halimjaya Sakti tidak memiliki kapasitas maksimum dalam mencari dan menciptakan inovasi produk sandal ANDO yang baru. Inovasi desain sandal ANDO yang berlebihan akan ditampung untuk dijadwalkan bersama bagian produksi. Perusahaan memperbolehkan karyawan untuk mengekspresikan ide mereka sesuka hati. Sesuka hati namun tetap dalam konteks produk atau barang yang bermutu yaitu produk sandal ANDO yang dapat diproduksi secara masal dan dapat laku dipasar. Contohnya seperti desain sandal ANDO yang bagus belum tentu dapat laku di pasar karena perusahaan juga harus melihat situasi dan *trend* yang terbaru dan ter laku seperti pada saat bulan puasa sandal ANDO yang laku biasanya sandal ANDO yang bermotif simpel dan sopan tidak banyak motif yang berlebihan. Selain itu untuk mengejar target inovasi produk, setiap karyawan diajarkan untuk selalu mencari suatu hal yang baru dan mencoba hal tersebut. Seperti mencari inspirasi desain sandal melalui internet, saling berbagi ide dan menerima masukan dari orang lain, mencoba mengembangkan produk yang sudah ada untuk diperindah dan semacamnya. Informan III mengatakan bahwa berkarya sendiri asal yang dikerjakan itu benar.

Infrastruktur untuk mendukung inovasi yang memiliki elemen kemampuan belajar dalam organisasi dan kreativitas dan pemberdayaan (Dobni *et al.*,2008). Kemampuan belajar dalam organisasi dapat dilihat melalui pelatihan dan kesempatan belajar karyawan sejalan dengan tujuan inovasi (Dobni *et al.*,2008). Kreativitas dan pemberdayaan dapat dilihat melalui penentuan kapasitas kreatif karyawan dan jumlah kreativitas karyawan diperbolehkan untuk mengekspresikan dalam pekerjaan mereka (Dobni *et al.*,2008). Hal itu juga menilai tingkat pemberdayaan yang dimiliki oleh karyawan, dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan dan meberlakukan sesuka hati (Dobni *et al.*,2008).

3. Orientasi pasar untuk inovasi.

Orientasi pasar untuk inovasi dalam PT. Halimjaya sakti dibagi menjadi dua elemen yaitu:

a. Orientasi pasar.

Dalam orientasi pasar, yang dilakukan dalam perusahaan yaitu saling berbagi informasi mengenai masukan pelanggan, memonitor pesaing industri di luar perusahaan, dan juga sekumpulan di mana mereka beroperasi seperti pemasok, klien, *buyer*, dan lain sebagainya. Informasi tersebut berupa desain gambar, produk pesaing, motif baru, paduan warna, *trend* yang terdapat di setiap daerah, dan sebagainya. Informan III mengatakan bahwa setidaknya sebulan sekali keluar melihat-lihat produk baru yang bias member inspirasi.

b. Orientasi nilai.

Untuk mendapatkan orientasi nilai, yang dilakukan perusahaan yaitu mencari tau keinginan *buyer* untuk menciptakan nilai bagi *buyer*. Cara yang digunakan perusahaan yaitu dengan cara saling berbagi informasi yang sebagian besar melalui *survey* langsung pada pelanggan yang dilakukan oleh divisi *marketing* dan kemudian masukan tersebut diberikan kepada *Research and Development* untuk dilakukan uji coba dan pada akhirnya perusahaan akan menghasilkan produk sandal ANDO yang akan menciptakan nilai

bagi *buyer*. Informan III mengatakan bahwa mencari keinginan pelanggan dengan cara menanyakan secara langsung kepada MD setiap tempat yang berjualan sandal dan bertanya produk.

Orientasi pasar untuk mendukung proses inovasi memiliki dua ciri (Dobni et al., 2008). Pertama yaitu orientasi pasar yang dapat dilihat melalui penginderaan pasar dan perilaku kesadaran kontekstual karyawan yang menghasilkan dan memberikan informasi tentang pelanggan, pesaing, industri, serta pemahaman mereka tentang rantai nilai atau sekumpulan di mana mereka beroperasi. Kedua yaitu orientasi nilai yang dapat dilihat melalui sejauh mana karyawan difokuskan dan terlibat dalam proses untuk menciptakan nilai bagi pelanggan.

4. Konteks implementasi untuk inovasi

Untuk menyelaraskan sistem dan proses dengan perubahan dalam lingkungan yang kompetitif, sebagian besar setiap divisi dalam PT. Halimjaya Sakti dibagi menjadi beberapa tim. Perusahaan membiasakan setiap individu untuk bekerja sama dalam tim. Kerja sama tim sangat penting untuk meningkatkan kapasitas inovasi. Dalam kerja sama tim untuk menyelaraskan ide ide dari setiap individu, perusahaan melakukan *meeting* bersama. Dalam *meeting* tersebut setiap individu bebas untuk saling berbagi ide yang mereka peroleh dari lingkungan luar maupun lingkungan dalam perusahaan dan saling berbagi pendapat mereka. Sampai pada akhirnya mereka memperoleh ide baru dari proses meeting tersebut dan kemudian akan dikembangkan lagi melalui *R & D*. Narasumber III mengatakan bahwa melakukan meeting dua minggu sekali untuk menyatukan ide setiap individu. Informan II mengatakan bahwa berkerjasama itu penting untuk meningkatkan inovasi karena dapat saling member masukan.

Konteks implementasi untuk inovasi merupakan kemampuan secara proaktif dalam kerjasama menyelaraskan sistem dan proses dengan perubahan dalam lingkungan yang kompetitif (Dobni et al., 2008).

4.5 Inovasi Produk



Gambar 4.5 Desain dan Sandal ANDO

Sumber : PT. Halimjaya Sakti

Proses inovasi produk dari PT. Halimjaya Sakti yaitu dengan cara divisi desain dan *marketing* menemukan ide baru yang didapat dari mencari gambar desain sandal dari internet, ada juga yang mencari inspirasi melalui *market visit*, menerima desain produk dari *buyer* yang kemudian desain tersebut dikembangkan ulang, melihat desain sandal ANDO yang sudah pernah dibuat untuk dikembangkan lagi, dan sebagainya. Selain divisi desain dan *marketing*, divisi lainnya juga terkadang ikut membantu memberikan inspirasi. Sebagai contoh divisi keuangan yang baru saja pulang dari luar negeri dan membeli sandal yang menjadi trend di luar negeri untuk kemudian diberikan kepada divisi *research and development* untuk dilakukan uji coba.

Setelah mendapat inspirasi dari berbagai cara, bagian desain mencoba mendesain produk sandal tersebut. Setelah desain sandal ANDO jadi, desain sandal ANDO tersebut diberikan kepada kepala bagian *research and development* untuk mendapat persetujuan dan kemudian diberikan kepada divisi *marketing* untuk ditawarkan kepada *buyer*. Setelah desain sandal ANDO disetujui oleh kepala *research and development* dan kepala *marketing*, desain sandal ANDO tersebut diberikan kepada divisi *development* untuk dibuat produk percobaan. Setelah produk percobaan sandal ANDO sudah jadi, divisi *development* melihat kekurangan dari produk percobaan tersebut dan kemudian dikembangkan dengan cara men-

coba perpaduan warna baru, motif baru, asesoris baru, dan sebagainya sampai produk percobaan tersebut sempurna.

Setelah produk percobaan sandal ANDO sempurna, produk tersebut diberikan kepada divisi kepala bagian *research and development* dan *marketing* untuk mendapat persetujuan. Setelah itu contoh sandal ANDO diberikan kepada *buyer*, dan jika *buyer* setuju, akan dibuat jadwal produksi sandal ANDO untuk diproduksi massal.

Inovasi produk sandal ANDO sangat penting untuk keberlangsungan dari perusahaan PT. Halimjaya Sakti. Jika tidak ada Inovasi produk sandal ANDO yang baru, akan berdampak pada terhambatnya produksi karena tidak ada jadwal produksi yang baru. Tujuan dari inovasi produk sandal ANDO yang baru yaitu untuk mengisi jadwal produksi agar perusahaan dapat berjalan secara efisien. setiap hari PT. Halimjaya Sakti harus memiliki desain baru untuk dilakukan uji coba kelayakannya disamping menunggu produksi yang berjalan.

Dalam inovasi produk, PT. Halimjaya Sakti memiliki tiga kategori dasar. Yang pertama yaitu perusahaan mengembangkan produk sandal ANDO yang sudah pernah diproduksi yang kemudian dilakukan desain dari produk tersebut dikembangkan lagi sebagai contoh penambahan motif bergaris, perpaduan warna dan gambar baru, penambahan aksesoris baru, dan sebagainya. Kedua yaitu perusahaan mencari inspirasi desain melalui internet, market visit, memonitor produk pesaing tentang desain produk sandal yang dimiliki oleh perusahaan lain yang berpotensi laku di pasar nasional maupun internasional, dan kemudian desain tersebut dikembangkan ulang dan disesuaikan *trend* tiap daerah yang berbeda-beda sehingga terciptanya inovasi sandal ANDO yang baru. Ketiga yaitu desain atau produk sandal ANDO yang benar-benar baru diciptakan langsung oleh perusahaan PT. Halimjaya Sakti dan belum pernah ada di pasar nasional maupun pasar internasional. Informan I mengatakan bahwa mendapatkan inovasi produk baru bias berupa produk yang sudah ada kemudian dikembangkan, mencontoh produk pesaing, dan dapat berupa desain produk yang benar-benar baru.

Inovasi dalam PT. Halimjaya Sakti memiliki dampak positif dan dampak negatif bagi kelangsungan perusahaan. Dampak positif inovasi produk dari PT. Halimjaya Sakti antara lain akan berpengaruh pada produksi yang berkelanjutan

sehingga perusahaan mendapat penjualan secara terus menerus. Selain itu inovasi produk dapat memperluas pasar atau target pasar dari anak-anak hingga lanjut usia untuk pria maupun wanita. Sebagai contoh PT. Halimjaya Sakti yang sebelumnya tidak menjual sandal ANDO yang bermotif bunga-bunga dan tergolong sandal tinggi, maka dengan inovasi produk tersebut akan mendapatkan target pasar yang baru yaitu wanita yang menyukai motif bunga dan tergolong sandal tinggi.

Selain memberi dampak positif, inovasi produk juga memberi dampak negatif bagi perusahaan terutama pada biaya yang dikeluarkan untuk melakukan *research and development*. Mulai tahun ini, PT. Halimjaya Sakti mulai membatasi biaya *research and development* yaitu sebagian besar hanya menguji coba produk sandal ANDO yang sudah pasti laku di pasar. Inovasi produk tersebut bisa berupa produk sandal ANDO yang mirip dengan produk sandal dari pesaing yang laku di pasar. Bisa juga produk sandal ANDO yang sebelumnya desain dari sandal tersebut sudah ditawarkan dan disetujui oleh *buyer*. Penambahan motif-motif yang lebih indah, penambahan asesoris, perpaduan warna baru dari produk sandal ANDO yang sudah pernah diproduksi dan laku di pasar juga dilakukan oleh PT. Halimjaya Sakti dalam melakukan inovasi produk baru.

Inovasi produk dibagi menjadi tiga kategori dasar (Lukas dan Farel, 2000). Pertama yaitu *product line extension* yang berarti perusahaan hanya perlu mengembangkan produk yang sudah pernah diproduksi kemudian dikembangkan atau ditambahkan beberapa ide baru agar terciptanya produk inovasi baru. Kedua yaitu *me too product* yang didalam perusahaan berarti meniru produk dari pesaing atau produk yang sudah ada di pasar. Ketiga yaitu *new to the world product* yaitu produk yang benar benar berasal dari ide dan konsep yang baru yang belum pernah ada di pasar.

4.5.1 Kapasitas Inovasi

Besarnya kapasitas inovasi dalam PT. Halimjaya Sakti dapat dilihat melalui tiga dimensi berikut, antara lain:

1. Karakteristik perusahaan.

PT. Halimjaya Sakti memperkerjakan karyawan lebih dari 1000 orang. PT. Halimjaya Sakti merupakan perusahaan yang memiliki orientasi jangka panjang sehingga memperoleh manfaat inovasi dengan meningkatkan toleransi terhadap eksperimen terhadap inovasi produk sandal ANDO, yang berarti dapat memperluas waktu untuk kreativitas dan adanya tujuan jangka panjang. Di dalam perusahaan terciptanya sistem yang berjalan sebagaimana mestinya. Produksi selalu mempunyai jadwal produksi dari desain-desain sandal ANDO yang disediakan. Di samping menunggu jumlah produksi sandal ANDO yang telah dijadwalkan, bagian *Research and Development* tidak berhenti untuk mencari inovasi produk lainnya untuk memenuhi dan membuat jadwal produksi sandal ANDO selanjutnya. Informan I mengatakan bahwa karyawan di PT. Halimjaya Sakti lebih dari 1000 orang dan perusahaan sudah berjalan 26 tahun.

PT. Halimjaya Sakti memiliki susunan struktur organisasi yang kompleks dalam arti setiap divisi mempunyai peran dalam mengembangkan inovasi produk sandal ANDO walaupun sebagian besar inovasi produk terletak pada divisi desain, *development*, produksi dan marketing. Informan III mengatakan bahwa struktur perusahaan tersusun dari banyak divisi dan saling berkaitan.

PT. Halimjaya Sakti membatasi biaya *research and development* dikarenakan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan *research and development* pada produk sandal ANDO akhir-akhir ini membengkak. *Research and development* dibatasi hanya menguji produk sandal ANDO yang tidak memiliki resiko tinggi dalam arti hanya melakukan *research and development* pada desain atau produk sandal ANDO yang sudah pasti laku. Sebagai contoh perusahaan berfokus pada menguji coba produk sandal ANDO yang berasal dari desain yang didapat dari *buyer* atau bisa juga dari desain sandal ANDO yang sudah disetujui oleh *buyer* sehingga resiko tidak laku sangat kecil karena sudah ada pemesannya jika uji coba tersebut berhasil. Sebaliknya perusahaan akan meminimalkan biaya uji coba produk yang belum tentu laku di pasar sehingga tidak mengeluarkan biaya terus menerus pada uji coba yang memiliki resiko besar. Informan III me-

ngatakan bahwa tahun ini membatasi biaya dalam *research and development* hanya sebatas produk yang sudah pasti laku. Meminimalkan melakukan uji coba pada inovasi produk yang memiliki resiko tinggi.

Karakteristik suatu perusahaan yaitu menjelaskan mengenai ukuran besar kecilnya suatu perusahaan, usia perusahaan, struktur dalam perusahaan, serta pengeluaran *research and development* dalam perusahaan (Hurley dan Hult, 1998).

2. Karakteristik anggota organisasi.

PT. Halimjaya Sakti memiliki tiga elemen yang terkandung dalam karakteristik organisasi. Antara lain:

a. Kerja sama tim.

PT. Halimjaya Sakti memiliki sifat yang cenderung mengarah ke *Consensus builder*.

1) *Consensus builder*.

Karakteristik yang ada dalam PT. Halimjaya Sakti lebih cenderung untuk melakukan pekerjaan dalam tim untuk menemukan ide baru. Dalam PT. Halimjaya Sakti pada umumnya dalam perusahaan membiasakan untuk jalan-jalan bersama tim untuk mencari inspirasi dari luar, *merket visit* bersama, memonitor pesaing, saling memberi masukan, bahkan saling berbagi informasi dari rekan-rekan kerja dalam perusahaan tentang produk dalam maupun luar negeri melalui meeting bersama. Informan II mengatakan bahwa terus berusaha membuat inovasi dengan tim secara terus menerus. *Consensus builder* yaitu befokus pada perjanjian antara para pemangku kepentingan dan bukan ide perseorangan (Vandenbosh *et al.*,2001).

b. Keterlibatan karyawan.

Keterlibatan karyawan membawa dampak positif dalam meningkatkan kapasitas inovasi produk sandal ANDO pada PT. Halimjaya Sakti. Dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan

karyawan, PT. Halimjaya Sakti memberi kesempatan belajar pada mereka yang kurang untuk mengikuti seminar yang dilakukan secara umum diluar perusahaan paling tidak setahun sekali. Selain itu PT. Halimjaya Sakti membiasakan karyawan untuk mengetahui dan mengerti tentang visi misi perusahaan agar para karyawan memiliki pandangan kedepan. Kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam PT. Halimjaya Sakti akan menghambat sistem yang berjalan sebagaimana mestinya. Contohnya jika divisi *research and development* tidak bekerja dengan baik yang nantinya berakibat pada tidak ada desain atau produk sandal ANDO yang dapat diproduksi sehingga membuat produksi menjadi terhambat karena tidak ada jadwal produksi yang berkelanjutan. Sebaliknya jika divisi *research and development* bekerja dengan sangat baik, maka perusahaan akan memiliki banyak inovasi produk sandal ANDO yang nantinya akan ditampung dan dibuatnya jadwal produksi yang berkelanjutan. Informan II mengatakan bahwa pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja sangat penting dalam memberikan skill mereka. Pengetahuan dan keterampilan karyawan adalah salah satu faktor utama dalam keterlibatan karyawan yang berkontribusi untuk meningkatkan kapasitas inovasi (Romijn dan Albaladejo, 2002). Kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan akan menghambat proses inovasi dan akan berakibat menurunnya kapasitas inovasi dalam perusahaan (Romijn dan Albaladejo, 2002).

c. Komunikasi yang efektif

PT. Halimjaya Sakti memiliki komunikasi yang efektif antar tiap bagian-bagian anggota organisasi yang terlibat dalam perusahaan. Komunikasi yang efektif dalam arti setiap anggota organisasi dalam perusahaan mempunyai komunikasi yang terbuka satu sama lain tentang hal di luar maupun didalam perusahaan dan informasi itu penting untuk menciptakan dan mengembangkan ide-ide baru. Dalam PT. Halimjaya Sakti setiap divisi berkontribusi dalam mem-

berikan informasi penting untuk suatu inovasi produk. Contohnya divisi marketing yang kebetulan melakukan liburan di luar kota kemudian menemukan produk pesaing yang bagus dan banyak diminati orang-orang, kemudian marketing itu akan membeli produk atau paling tidak membuat dokumentasi berupa foto sebagai contoh dan diberikan kepada divisi *research and development* untuk mencoba desain ulang dan dikembangkan lagi. Informan III mengatakan bahwa dalam perusahaan, anggota organisasi perusahaan saling terbuka informasi antar rekan-rekan kerja. Komunikasi yang efektif harus “publik” yang berarti setiap anggota organisasi harus terbuka dan saling memberikan informasi (Beer dan Eisenstat, 2004).

3. Faktor lingkungan.

Faktor lingkungan yang mendukung inovasi produk pada PT. Halimjaya Sakti dapat dilihat melalui dua elemen penting yaitu intensitas persaingan dan intensitas jaringan pada perusahaan.

a. Intensitas persaingan.

PT. Halimjaya Sakti memiliki banyak pesaing. Banyaknya pesaing langsung maupun tidak langsung dari perusahaan memberikan dampak positif pada anggota organisasi perusahaan. Dampak positif tersebut berupa motivasi secara tidak langsung bagi anggota organisasi dari PT. Halimjaya Sakti. Sebagai contoh PT. Halimjaya Sakti selalu memonitor produk dari pesaing, terutama inovasi produk sandal baru dari pesaing langsung maupun tidak langsung yang laku keras di pasar. Oleh karena itu setiap individu maupun tim dalam *research and development* terdorong karena merasa tertinggal oleh pesaing, sehingga membuat individu atau tim tersebut termotivasi untuk tidak ingin kalah dengan cara memberi inovasi produk sandal yang lebih dari produk pesaing, dapat berupa produk sandal ANDO yang mirip pesaing namun dikembangkan lebih lagi, atau produk sandal ANDO yang benar-benar baru yang membuat

menang dalam persaingan pasar. Informan III mengatakan bahwa setiap saat memonitor pesaing dan membuat individu menjadi termotivasi tidak ingin kalah dengan pesaing. Tingginya intensitas persaingan sangat mempengaruhi kebutuhan inovasi dalam perusahaan (Nguyen Mai Q, 2013 dan Nguyen Phuong V, 2013). Karena tingginya intensitas persaingan, perusahaan harus mencari produk baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan baru melalui *research and development* (Nguyen Mai Q, 2013 dan Nguyen Phuong V, 2013).

b. Intensitas jaringan.

Menurut PT. Halimjaya Sakti, pelanggan dan pemasok adalah faktor yang penting dalam mempengaruhi strategi dalam proses inovasi produk sandal ANDO. Untuk menjaga hubungan baik dengan pemasok, PT. Halimjaya Sakti mempunyai cara yaitu dilihat dari jangka waktu pembayaran yang dilakukan PT. Halimjaya Sakti tidak terlalu lama. Hubungan baik dengan pemasok akan membuat perusahaan mendapatkan kualitas yang terbaik. Hubungan baik dengan pemasok akan membuat pemasok terbuka dalam hal informasi yang dapat meningkatkan inovasi produk sandal ANDO untuk PT. Halimjaya Sakti. Pemasok dari PT. Halimjaya Sakti secara khusus memperlakukan PT. Halimjaya Sakti dengan cara membagi informasi inovasi bahan yang dilakukan pemasok sehingga PT. Halimjaya Sakti juga dapat meningkatkan kualitas dan mendapatkan ide-ide baru. Sebaliknya jika tidak memiliki hubungan baik dengan pemasok, pemasok juga tidak akan terbuka dalam informasi mengenai inovasi bahan dari pemasok. Informan I mengatakan bahwa pentingnya relasi pemasok untuk meningkatkan inovasi dengan mengirim contoh bahan baru pada perusahaan.

Di samping itu pentingnya menjaga hubungan baik dengan pelanggan akan membuat perusahaan mengerti keinginan *buyer* atau pelanggan dan mengerti trend masa kini. PT. Halimjaya Sakti

sering melakukan *survey* terhadap pelanggan, manajer toko-toko penjual sandal, *SPG (Sales Promotion Girl)* sandal dan lainnya untuk menanyakan kritik, saran, produk trend masa kini dan produk yang laku di pasaran pada akhirnya PT. Halimjaya Sakti dapat membuat produk sandal ANDO yang memberikan nilai tambah bagi *buyer* atau pelanggan tersebut dan membuat pelanggan tersebut merasa puas dan melakukan *repeat buyer* pada produk sandal ANDO dari PT. Halimjaya Sakti. Informan III mengatakan bahwa pentingnya keinginan pembeli agar tidak jauh dari keinginan pelanggan. Efek pelanggan dan pemasok tidak menunjukkan dampak pada proses inovasi namun berpengaruh pada inovasi produk dan yang membuat perusahaan mengetahui keinginan konsumen (Salomo *et al.*, 2003).

4.6 Evaluasi Budaya Inovasi Produk

Pada bagian ini, akan dibahas mengenai evaluasi dimensi yang mendukung budayainovasi produk dalam PT. Halimjaya Sakti. Budaya inovasi produk pada PT. Halimjaya Sakti menghasilkan inovasi baru dalam setiap harinya berupa ide baru, desain sandal ANDO baru, melakukan uji coba pada produk sandal ANDO baru, dan sebagainya. Ide baru tersebut didapat melalui berbagai macam cara, antara lain mencari inspirasi gambar produk sandal melalui internet, dapat juga melakukan *market visit* untuk memperoleh inspirasi dari produk pesaing. Dalam penelitian ini budaya inovasi produk dibagi menjadi dua konsep antara lain inovasi produk dan budaya yang menghasilkan inovasi produk.

Makna inovasi produk sandal ANDO dalam PT. Halimjaya sakti memiliki tiga kategori dasar antara lain produk sandal ANDO yang sudah pernah diproduksi dan kemudian dikembangkan lagi, produk sandal ANDO yang mirip dengan pesaing, produk sandal ANDO yang benar-benar baru dan belum pernah dijual di pasar. Dalam mengukur kapasitas inovasi produk PT. Halimjaya Sakti, dapat dilihat dari tiga dimensi antara lain karakteristik perusahaan, karakteristik anggota organisasi dan faktor lingkungan. Karakteristik perusahaan dapat diukur melalui besar kecil perusahaan yang memiliki sub elemen usia perusahaan,

struktur dalam perusahaan, serta pengeluaran *research and development* dalam perusahaan, jumlah karyawan dalam perusahaan. Karakteristik anggota organisasi dapat dilihat melalui kerja sama tim dalam perusahaan dalam PT. Halimjaya Sakti yang cenderung memiliki karakteristik *Consensus Builder*, keterlibatan karyawan dalam pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setiap individu dalam menciptakan inovasi, dan komunikasi yang efektif antar bagian dalam anggota organisasi perusahaan dalam berbagi informasi untuk menemukan atau menciptakan hal baru. Faktor lingkungan dapat dilihat melalui dua elemen yaitu ukuran intensitas persaingan dan intensitas jaringan.

Konsep kedua yaitu budaya yang menghasilkan inovasi produk dari PT. Halimjaya Sakti yang dibagi menjadi empat dimensi yaitu mempunyai niat menjadi inovatif, infrastruktur pendukung inovasi, orientasi pasar untuk inovasi dan konteks implementasi untuk inovasi. Mempunyai niat untuk menjadi inovatif dapat didefinisikan menjadi dua elemen yaitu kecenderungan untuk inovasi dan konstituen organisasi. Infrastruktur untuk mendukung inovasi memiliki dua elemen di dalamnya yaitu kemampuan belajar dalam organisasi dan kreativitas dan pemberdayaan. Orientasi pasar untuk inovasi memiliki dua elemen di dalamnya yaitu dapat dilihat melalui orientasi pasar dan orientasi nilai. Konteks implementasi untuk inovasi yang berarti melibatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan ide yang memiliki nilai tambah.