

ANALISIS PENGEMBANGAN BUDAYA INOVASI PRODUK PADA PERUSAHAAN FOOTWEAR DI SIDOARJO

Valdo Flavian Onnyshint Sutandio

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: valdoflavian@gmail.com

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dimensi apa saja yang mendukung proses pengembangan budaya inovasi produk pada PT. Halimjaya Sakti. Selain itu tujuan penelitian ini juga untuk mengetahui cara yang digunakan PT. Halimjaya Sakti dalam proses pengembangan kapasitas inovasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Dari penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa dimensi yang mendukung proses pengembangan budaya inovasi antara lain mempunyai niat menjadi inovatif, infrastruktur pendukung inovasi, orientasi pasar untuk inovasi, konteks implementasi untuk inovasi dan karakteristik organisasi yang meliputi karakteristik perusahaan, karakteristik anggota organisasi, dan faktor lingkungan.

Kata Kunci— Budaya inovasi produk, inovasi produk, kapasitas inovasi, budaya inovasi, inovasi.

I. PENDAHULUAN

Budaya inovasi dibutuhkan oleh setiap perusahaan dalam mengembangkan kapasitas inovasi yang berkelanjutan (Simpson *et al.*, 2006). Untuk mencapai budaya inovasi yang dibutuhkan, anggota organisasi perusahaan harus memiliki keyakinan yang sama dan memiliki pemahaman yang luas (Simpson *et al.*, 2006). Selain itu perusahaan harus mengubah budaya mereka dalam rangka untuk mengembangkan budaya inovatif dalam perusahaan (Simpson *et al.*, 2006). Elemen utama yang terkandung dalam budaya perusahaan terdapat pada efektivitas organisasi dalam mengembangkan sistem dan menerapkan strategi yang dilakukan melalui komitmen dan keahlian para karyawannya (Knox, 2002). Terdapat empat faktor yang penting dalam budaya yang mempengaruhi inovasi (Dobni, 2008). Kebutuhan karakteristik budaya masyarakat berinovasi yaitu mempunyai niat untuk menjadi inovasi, infrastruktur untuk mendukung inovasi, orientasi pasar untuk inovasi, dan konteks implementasi untuk inovasi (Dobni, 2008).

Keberhasilan inovasi tergantung secara signifikan pada kemampuan, keterampilan dan menafsirkan lingkungan berubah dengan cepat (Birdnistle & Flerning, 2007). Selain itu keterlibatan karyawan juga mempengaruhi keberhasilan dalam inovasi (Prather & Turrell, 2002). Ketika perusahaan memiliki niat untuk menjadi inovatif yang mereka butuhkan adalah mendorong interaksi karyawan dan menunjukkan bahwa ide karyawan dihargai (Siguaw *et al.*, 2006; Prather & Turrell, 2002). Selain itu kerja sama tim juga memainkan bagian yang berpotensi penting dalam proses inovasi yang memungkinkan berbagi pengetahuan, pengembangan ke-

percayaan dan mengatasi hambatan ruang dan organisasi (Love & Roper, 2009). Kerja sama tim menyediakan kondisi ideal untuk menghasilkan produk baru dan berguna karena melalui proses pengetahuan gabungan, dan keahlian individu dengan pengetahuan, keterampilan, perspektif, dan latar belakang yang berbeda (Bain *et al.*, 2001).

Inovasi produk didefinisikan sebagai produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar (Damanpour, 1991). Inovasi produk dibedakan menjadi tiga kategori dasar (Lukas & Farel, 2000). Pertama adalah *product line extensions* yang berarti produk yang relatif baru di pasar namun tidak bagi perusahaan (Lukas & Farel, 2000). Kedua yaitu *me too product* adalah produk yang relatif baru bagi perusahaan namun relatif sudah dikenal di pasar (Lukas & Farel, 2000). Ketiga yaitu *new to the world product* adalah produk baru baik bagi perusahaan maupun bagi pasar (Lukas & Farel, 2000).

Subjek penelitian ini adalah salah satu perusahaan yang memiliki budaya untuk terus berinovasi dalam produknya. Perusahaan yang bergerak dibidang *footwear* dan pertama kali didirikan pada 17 Juli 1990. Selain memproduksi sandal dan sepatu, Subjek penelitian juga menjadi *supplier* sandal dan sepatu dari beberapa merk perusahaan lain seperti Nevada, Hawaiianas, Joger Jelek, dan masih banyak lainnya.

Jangkauan pasar nasional dari produk subjek penelitian yang dijangkau cukup luas dan hampir tersebar di seluruh Indonesia. Pasar nasional yang di jangkau untuk produk sandal dibagi menjadi dua bagian antara lain pasar modern dan pasar tradisional. Pasar modern seperti Giant, Hypermart, Superindo, Indomaret, Alfamart, Matahari, dan lain sebagainya. Jangkauan pasar tradisional dari produk sandal seperti toko-toko kecil, pasar grosir, dan lain sebagainya. Selain jangkauan nasional, subjek penelitian juga memiliki pasar internasional untuk produk sandal, khususnya di bagian afrika. Oleh karena jangkauan yang sangat luas dan permintaan pasar yang selalu berubah, subjek penelitian memiliki budaya untuk selalu berinovasi untuk memenangkan pasar. Setiap hari, subjek penelitian memiliki beberapa *design* produk yang baru.

Design produk baru bisa berasal dari *design* yang sudah ada dan kemudian dikembangkan lagi, *design* khusus yang diberikan dari pembeli untuk kemudian dikembangkan, dan juga dapat berasal dari *design* atau ide-ide yang baru yang kemudian ditawarkan kepada pembeli. Setelah melakukan inovasi *design* produk baru dan dapat persetujuan dari calon pembeli, *design* tersebut diberikan kepada bagian *pattern development* untuk dijadikan bentuk tiga dimensi. Setelah itu baru dapat ditentukan apakah *design* tersebut layak untuk diproduksi secara masal.

Penelitian ini penting dilakukan agar perusahaan mendapat bekal pengetahuan dan wawasan lebih luas lagi mengenai dimensi yang membentuk budaya inovasi produk di dalam perusahaan khususnya di Sidoarjo.

Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang memproduksi sandal yang berada di Sidoarjo dikarenakan perusahaan yang bertempat di Sidoarjo merupakan kantor pusat. Disamping itu budaya inovasi perusahaan hanya dapat diteliti di pusat karena cabang hanya mengikuti budaya inovasi dari pusat.

Penelitian mengenai budaya inovasi ini sudah pernah dilakukan oleh C. Brooke Dobni pada tahun 2008. Judul penelitian tersebut adalah "*measuring innovation culture in organizations*" dan metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan melakukan survey terhadap 282 karyawan dari industri jasa finansial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skala budaya inovasi terbaik diwakili melalui struktur yang terdiri dari tujuh faktor yaitu *innovation propensity, organizational constituency, organizational learning, creativity and empowerment, market orientation, value orientation, and implementation context*. Selain itu Mohammad Sadegh Sharifirad, dan Vahid Ataei pada tahun 2012 telah menguji pengaruh budaya organisasi pada pembangunan budaya inovasi di perusahaan otomotif di India.

Judul penelitian tersebut adalah "*Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs*" dan metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, *case study* yang menggunakan enam perusahaan otomotif dan membagikan 245 kuisioner yang disebarkan pada karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konstruksi dari budaya organisasi berkorelasi dengan orang-orang dari budaya inovasi. Korelasi ini semu dan bersifat positif, kecuali untuk hubungan antara konsistensi dan pembelajaran organisasi serta dari antara konsistensi dan kreativitas dan perbaikan.

Rumusan Masalah: Berdasarkan pembahasan pada latar belakang yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengembangan budaya inovasi produk pada subjek penelitian?
2. Dimensi apa saja yang mendukung proses pengembangan budaya inovasi pada subjek penelitian?
3. Bagaimana cara yang digunakan subjek penelitian dalam proses pengembangan kapasitas inovasi?

Tujuan Penelitian: Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengembangan budaya inovasi produk pada subjek penelitian.
2. Untuk mengetahui dimensi apa saja yang mendukung proses pengembangan budaya inovasi pada subjek penelitian.
3. Untuk mengetahui cara yang digunakan subjek penelitian dalam proses pengembangan kapasitas inovasi.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang lebih menekankan pada informasi dan data

yang dikumpulkan dalam bentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka (Sugiyono, 2012). Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Tujuan menggunakan kualitatif deskriptif karena kualitatif deskriptif lebih menuju ke pengungkapan fakta yang ada dalam perusahaan, dan menggambar keadaan yang terjadi pada saat penelitian berjalan.

Teknik penentuan narasumber dalam penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling* yaitu subjek sesuai tujuan. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2009). Peneliti memilih subjek yang mempunyai pengetahuan dan informasi mengenai fenomena yang sedang diteliti. Dalam *purposive sampling* ini peneliti mengambil informan dari divisi yang bersangkutan dengan inovasi produk. Sumber data yang dipergunakan sebagai informan dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan pada divisi kepala *research and development* yang mengetahui tentang dimensi yang membentuk budaya dan inovasi pada perusahaan.
2. Karyawan pada divisi *research and development* yang bekerja kurang lebih 10 tahunan mengetahui tentang dimensi yang membentuk budaya dan inovasi pada perusahaan.
3. Karyawan pada divisi kepala *marketing* dan mengetahui tentang dimensi yang membentuk budaya dan inovasi pada perusahaan.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan wawancara semi terstruktur. Pengujian data dilakukan dengan teknik triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2009). Karena data yang didapat dari triangulasi sumber sudah dapat menjawab analisis budaya inovasi, tidak memerlukan triangulasi waktu maupun triangulasi ruang.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Budaya dan Inovasi

PT. Halimjaya Sakti merupakan perusahaan yang menamakan 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.

Dalam subjek penelitian, saat mereka mempunyai masalah pribadi yang belum terselesaikan, mereka cenderung tidak dapat bekerja dengan maksimal. Dengan demikian, ide baru yang keluar tidak sebanyak dan secepat saat 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 bahkan

terkadang juga individu tersebut tidak mendapatkan ide baru sama sekali. Disamping 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.

B. 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

Subjek penelitian 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.

b. Konstituen organisasi

Subjek penelitian 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. Biasanya dalam perusahaan ini membiasakan karyawan untuk saling berbagi informasi tentang apa yang mereka ketahui sehubungan dengan inovasi produk.

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 yang dibuat terus menerus tidak bekerja dengan baik, maka produksi akan terhambat karena tidak memiliki desain sandal yang akan diproduksi. Dalam meningkatkan kemampuan tenaga kerja, subjek penelitian 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.

b. Subjek penelitian tidak memiliki kapasitas maksimum dalam mencari dan menciptakan

inovasi produk sandal yang baru. Inovasi desain sandal 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 yang dapat diproduksi secara masal dan dapat laku dipasar. Contohnya seperti desain sandal yang bagus belum tentu dapat laku di pasar karena perusahaan juga harus melihat situasi dan *trend* yang terbaru dan terlaku seperti pada saat bulan puasa sandal yang laku biasanya sandal 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.

3. Orientasi pasar untuk inovasi.

Orientasi pasar untuk inovasi dalam subjek penelitian 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-motif baru, paduan warna, *trendy* yang terdapat di setiap daerah, dan semacamnya.

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 yang akan menciptakan nilai bagi *buyer*.

4. Konteks implementasi untuk inovasi

Untuk menyelaraskan sistem dan proses dengan perubahan dalam lingkungan yang kompetitif, sebagian besar setiap divisi dalam subjek penelitian 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*.

C. Inovasi Produk

Gambar 1 Desain dan Produk Sandal



Proses inovasi produk dari subjek penelitian 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 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 jadi, desain sandal tersebut diberikan kepada kepala bagian *research and development* untuk mendapat persetujuan dan kemudian diberikan kepada divisi *marketing* untuk ditawarkan kepada *buyer*. Setelah desain sandal disetujui oleh kepala *research and development* dan kepala *marketing*, desain sandal tersebut diberikan kepada divisi *development* untuk dibuat produk percobaan. Setelah produk percobaan sandal sudah jadi, divisi *development* melihat kekurangan dari produk percobaan tersebut dan kemudian dikembangkan dengan cara mencoba perpaduan warna baru, motif baru, asesoris baru, dan sebagainya sampai produk percobaan tersebut sempurna. Setelah produk percobaan sandal sempurna, produk tersebut diberikan kepada divisi kepala bagian *research and development* dan *marketing* untuk mendapat persetujuan. Setelah itu contoh sandal diberikan kepada *buyer*, dan jika *buyer* setuju, akan dibuat jadwal produksi sandal untuk diproduksi massal.

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

Dalam inovasi produk, subjek penelitian memiliki tiga kategori dasar. Yang pertama yaitu perusahaan mengembangkan produk sandal yang sudah pernah diproduksi yang kemudian dilakukan desain dari produk tersebut dike-

mbangkan 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 yang baru. Ketiga yaitu desain atau produk sandal yang benar-benar baru diciptakan langsung oleh perusahaan subjek penelitian Sakti dan belum pernah ada di pasar nasional maupun pasar internasional.

Inovasi dalam subjek penelitian memiliki dampak positif dan dampak negatif bagi kelangsungan perusahaan. Dampak positif inovasi produk dari subjek penelitian 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 subjek penelitian yang sebelumnya tidak menjual sandal 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, mulai membatasi biaya *research and development* yaitu sebagian besar hanya menguji coba produk sandal yang sudah pasti laku di pasar. Inovasi produk tersebut bisa berupa produk sandal yang mirip dengan produk sandal dari pesaing yang laku di pasar. Bisa juga produk sandal 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 yang sudah pernah diproduksi dan laku di pasar juga dilakukan oleh subjek penelitian dalam melakukan inovasi produk baru.

1) Kapasitas Inovasi

Besarnya kapasitas inovasi dalam subjek penelitian dapat dilihat melalui tiga dimensi berikut, antara lain:

1. Karakteristik perusahaan.

subjek penelitian memperkerjakan karyawan lebih dari 1000 orang. Subjek penelitian merupakan perusahaan yang memiliki orientasi jangka panjang sehingga memperoleh manfaat inovasi dengan meningkatkan toleransi terhadap eksperimen terhadap inovasi produk sandal, 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 yang disediakan. Di samping menunggu jumlah produksi sandal yang telah dijadwalkan, bagian *Research and Development* tidak berhenti untuk mencari inovasi produk lainnya untuk memenuhi dan membuat jadwal produksi sandal selanjutnya.

Subjek penelitian memiliki susunan struktur organisasi yang kompleks dalam arti setiap divisi mempunyai peran dalam mengembangkan inovasi produk

sandal walaupun sebagian besar inovasi produk terletak pada divisi desain, *development*, produksi dan marketing. subjek penelitian membatasi biaya *research and development* dikarenakan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan *research and development* pada produk sandal akhirakhir ini membengkak.

Research and development dibatasi hanya menguji produk sandal yang tidak memiliki resiko tinggi dalam arti hanya melakukan *research and development* pada desain atau produk sandal yang sudah pasti laku.

Sebagai contoh perusahaan berfokus pada menguji coba produk sandal yang berasal dari desain yang didapat dari *buyer* atau bisa juga dari desain sandal 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.

2. Karakteristik anggota organisasi.

Subjek penelitian Sakti memiliki tiga elemen yang terkandung dalam karakteristik organisasi. Antara lain:

a. Kerja sama tim.

Subjek penelitian memiliki sifat yang cenderung mengarah ke *Consensus builder*. Karakteristik yang ada dalam subjek penelitian lebih cenderung untuk melakukan pekerjaan dalam tim untuk menemukan ide baru. Dalam subjek penelitian pada umumnya dalam perusahaan membiasakan untuk jalan-jalan bersama tim untuk mencari inspirasi dari luar, *market 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

b. Keterlibatan karyawan.

Keterlibatan karyawan membawa dampak positif dalam meningkatkan kapasitas inovasi produk sandal pada subjek penelitian. Dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, subjek penelitian memberi kesempatan belajar pada mereka yang kurang untuk mengikuti seminar yang dilakukan secara umum diluar perusahaan paling tidak setahun sekali. Selain itu subjek penelitian membiasakan karyawan untuk mengetahui dan mengerti tentang visi misi perusahaan agar para karyawan memiliki pandangan kedepan. Kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam subjek penelitian 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 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 yang nantinya akan ditampung dan dibuatnya jadwal produksi yang berkelanjutan.

c. Komunikasi yang efektif

subjek penelitian 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 subjek penelitian setiap divisi berkontribusi dalam memberikan 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.

3. Faktor lingkungan.

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

a. Intensitas persaingan.

subjek penelitian 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 subjek penelitian.

Sebagai contoh subjek penelitian 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 yang mirip pesaing namun dikembangkan lebih lagi, atau produk sandal yang benar-benar baru yang membuat menang dalam persaingan pasar.

b. Intensitas Jaringan

Menurut subjek penelitian, pelanggan dan pemasok adalah faktor yang penting dalam mempengaruhi strategi dalam proses inovasi produk sandal. Untuk menjaga hubungan baik dengan pemasok, subjek penelitian mempunyai cara yaitu dilihat dari jangka waktu pembayaran

yang dilakukan subjek penelitian 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 untuk subjek penelitian. Pemasok dari subjek penelitian secara khusus memperlakukan subjek penelitian dengan cara membagi informasi inovasi bahan yang dilakukan pemasok sehingga subjek penelitian 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. Di samping itu pentingnya menjaga hubungan baik dengan pelanggan akan membuat perusahaan mengerti keinginan *buyer* atau pelanggan dan mengerti trend masa kini.

Subjek penelitian 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 subjek penelitian dapat membuat produk sandal yang memberikan nilai tambah bagi *buyer* atau pelanggan tersebut dan membuat pelanggan tersebut merasa puas dan melakukan *repeat buyer* pada produk sandal dari subjek penelitian.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pengembangan budaya inovasi produk sandal pada subjek penelitian adalah dengan cara mencari hal baru dan melakukan inovasi produk sandal secara terus menerus, melakukan inovasi produk sandal bukan karena produk yang sudah ada tidak laku lagi, tetapi melakukan inovasi produk sandal karena suatu kebiasaan sehari-hari dalam subjek penelitian yang memiliki sistem di dalamnya.
2. Dimensi yang mendukung proses pengembangan budaya inovasi adalah mempunyai niat menjadi inovatif, infrastruktur pendukung inovasi, orientasi pasar untuk inovasi, konteks implementasi untuk inovasi, karakteristik perusahaan, karakteristik anggota organisasi, faktor lingkungan.
3. Cara yang digunakan subjek penelitian dalam proses pengembangan kapasitas inovasi sandal adalah dengan melakukan mencari inspirasi desain gambarmelalui internet, melihat lingkungan luar seperti mencari inspirasi di mall, *market visit*, monitor produk pesaing agar tidak kalah dengan pesaing, mencari keinginan pelanggan, menggalih informasi mengenai pemasok yang memiliki inovasi bahan baku dan memiliki komunikasi yang efektif antar rekan-rekan kerja pada divisi lain yang saling berbagi informasi.

Saran

Mencari inspirasi gambar dengan cara memanfaatkan dengan menggunakan seluruh jaringan komunikasi atau *social media* yang dapat memberikan inspirasi melalui gambar sandal, *trend* masa kini, perpaduan warna, asesoris pelengkap sandal, motif-motif yang baru, dan sebagainya. Melalui jaringan komunikasi yang luas juga dapat dijadikan tempat *sharing* berbagi informasi mengenai teknologi dan sebagainya.

Menyarankan perusahaan untuk meneliti dampak dari pembatasan biaya dari *research and development* yang berpengaruh pada budaya inovasi pada subjek penelitian. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui dampak positif maupun dampak negative dari batasan biaya untuk *research and development*.

Menyarankan perusahaan untuk melakukan penelitian mengenai lokasi kantor yang berada di Sidoarjo yang menjadi satu dengan pabrik. Penelitian tersebut bertujuan agar mengetahui apakah strategis atau tidaknya jika kantor yang terletak jauh dari keramaian customer atau *buyer* yang menimbulkan adanya keterbatasan waktu dikarenakan jarak yang cukup jauh untuk melakukan *market visit* atau *survey* yang dilakukan untuk mengetahui keinginan pelanggan atau mencari inspirasi melalui *market visit* tersebut.

Menyarankan perusahaan untuk melakukan penelitian mengenai kesadaran merk pada target market. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui seberapa besar atau seberapa banyak target pasar yang dituju mempunyai kesadaran merk dan seberapa banyak dari mereka yang puas dengan produk merk yang melakukan *repeat buyer*.

Dengan demikian akan membantu perusahaan untuk memikirkan ulang tentang meningkatkan kesadaran merk pada *customer* dengan melakukan berbagai cara pengiklanan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Bain, P.G., Mann, L., Pirola-Merlo, A.(2001). The innovative imperative: the relationships between team climate, innovation, and performance research and development teams. *Small Group Research* 32, 1, 55-73.
- Birdthistle, N. & Fleming, P.(2007). Under the microscope: a profile of the family business in Ireland. *Irish Journal Of Management*
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effect of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3):555-590.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Iss 4 pp. 539 – 559. Retrieved 04 April, 2016 from emerald database.
- Knox, S. (2002). The boardroom agenda: developing the innovative organisation. *Corporate Governance*, Vol. 2 No. 1, pp. 27-36.
- Love, J.H., & Roper, S.(2009). Organizing innovation: complementarities between crossfunctional teams, *Technovation* 29, 192-203
- Lukas, B. A & Ferrel, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(2): 239 –247.

- Prather, C & Turrell, M (2002). Involve everyone in the innovation process, *Research Technology Management* 45, 13-16.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M., Enz, C.A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management* 23, 556-574
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A. & Enz, C.A. (2006). Innovation orientation outcomes: the good and the bad. *Journal of Business Research*, Vol. 59 Nos 10-11, pp. 1133-41.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.