

## **PENGARUH INTERNAL ORGANISASI TERHADAP SUASANA INOVASI PADA INDUSTRI MANUFAKTUR ELEKTRONIK**

Jani Rahardjo<sup>1</sup>, Cinthia Gunawan<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup>Universitas Kristen Petra, Surabaya

jani@petra.aac.id  
cinthiagunawan@gmail.com

### **ABSTRAK:**

Studi ini memaparkan tentang adanya pengaruh internal organisasi dengan suasana inovasi pada perusahaan manufaktur elektronik. Dimensi Internal organisasi menurut *diamond model* terdiri dari *strategy, learning, linkages, processes, dan innovative organization*. Suasana inovasi pada perusahaan diukur dalam sembilan dimensi yaitu *Challenge, Freedom, Trust, Conflict, Debate, Risk taking, Playfulness, Idea time / Dynamism*. Proses pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan penyebaran kuisioner secara random sampling kepada pemilik perusahaan yang berpartisipasi dalam Pameran Kelistrikan Indonesia tahun 2013. Analisis data korelasi dan regresi linier digunakan untuk membuktikan adanya pengaruh internal organisasi terhadap suasana inovasi. Suasana inovasi dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi. Keberadaan suatu departemen inovasi dalam internal organisasi mendorong suasana inovasi dalam menciptakan suatu inovasi produk atau inovasi proses dalam suatu organisasi.

**Kata Kunci:** internal organisasi, suasana inovasi, inovasi produk, inovasi proses

### **ABSTRACT:**

*This study investigates the influence of internal organization on innovation climate in an electronics manufacturing company. A Internal Organization Dimension consists of **strategy, learning, linkages, processes, and innovative organization**. Meanwhile, innovation climate is measured in nine dimensions **challenge, freedom, trust, conflict, debate, risk-taking, playfulness, and idea time / Dynamism**. Data collection was completed using interviews and questionnaires. The sampling technique used was random sampling of the company owners who participated in the Indonesian Electricity Exhibition 2013. The analysis of data correlation and linear regression was employed to prove the influence of internal organization on the innovation circumstance. It was then concluded that the innovation climate was slightly influenced by the internal organization. The existence of an innovation's department in the internal organization has encouraged an innovation climate in creating product and process innovation of the organization.*

*Keywords: internal organization, innovation climate, product and process innovation*

## **PENDAHULUAN**

Suasana inovasi yang baik di dalam organisasi sangat menunjang munculnya ide-ide inovasi baru untuk kemajuan perusahaan. Inovasi juga mendorong perkembangan perekomonian karena perusahaan akan saling berkompetisi untuk mempertahankan eksistensinya. Perkembangan teknologi informasi menjadi salah satu pendorong munculnya inovasi, masyarakat saat ini menginginkan segala sesuatu yang serba cepat dan tidak repot dalam melakukan aktivitas. Perusahaan yang tidak menerapkan suasana inovasi dengan baik, walaupun merupakan perusahaan besar tidak menjamin tetap dapat bersaing di dalam persaingan pasar. Inovasi yang umumnya dilakukan perusahaan yaitu inovasi produk, namun masih terdapat inovasi lain yang dapat dilakukan. Ruang inovasi dibagi menjadi empat ruang diantaranya inovasi produk, proses, paradigma dan posisi (Tidd, Bessant, 2009, hal. 21-26).

Inovasi merupakan hal baru yang akan dijalankan dalam perusahaan sehingga penerapannya dapat bertentangan dengan budaya yang sudah lama berjalan dalam perusahaan. Hiatt dan Creasey (2003) menjelaskan perlunya kedisiplinan, kepemimpinan dan kompetensi dari para manajer dan eksekutif dalam menerapkan inovasi baru. Ide inovasi yang muncul akan mengalir dengan cepat karena perkembangan dunia yang semakin cepat, beragam dan dinamis. Ide-ide inovasi yang bermunculan dalam perusahaan harus disusun secara sistematis sehingga penyampaian terhadap pekerja dapat terlaksana dengan baik. Kendala yang mungkin terjadi yaitu penerapan ide inovasi dianggap tidak sejalan dengan budaya perusahaan. Penerapan yang tidak didukung oleh kesiapan pekerja, tidak akan membuat inovasi berhasil. Inovasi yang terhambat akan menyebabkan perusahaan kehilangan kesempatan dan tersaingi oleh kompetitor lain.

Tidd dan Bessant (2009) menjelaskan lima dimensi internal organisasi yang mempengaruhi jalannya inovasi yaitu *strategy, learning, linkages, processes* dan *innovative organization*. Perusahaan perlu mempelajari dan memahami bagaimana pengaruh dimensi internal organisasi terhadap kondisi suasana inovasi perusahaan, sehingga dapat dengan jelas diketahui dimensi apa yang perlu untuk ditingkatkan. Perusahaan juga perlu memahami bahwa di dalam perusahaan mungkin terdapat dimensi internal organisasi yang paling menonjol, sehingga menyebabkan segala keputusan inovasi dapat berjalan bergantung pada dimensi ini. Perusahaan yang dapat menyadari lebih awal mengenai kendalainovasi tidak dapat diterapkan maka perusahaan dapat mencari solusi lebih awal pula untuk menghadapinya. Hasil penelitian dan analisa diharapkan dapat menambah gambaran dalam menciptakan suasana inovasi dalam perusahaan yang semakin baik.

## **TINJAUAN LITERATUR**

Kerangka inovasi terdiri dari beberapa dimensi internal organisasi, kerangka inovasi yang digunakan beberapa penelitian sebelumnya seperti *diamond model, funnel model, innovation value chain* dan *Oslo manual*. Kerangka inovasi yang menggunakan lima dimensi internal organisasi disebut juga *diamond model* (Tidd, Bessant, 2009, hal. 604). Gamal (2011) menggunakan *funnel model* untuk mengukur dimensi internal organisasi. Hansen dan Birkinshaw (2007) menggunakan *Innovation Value Chain (IVC)* sebagai kerangka untuk mengukur dimensi internal organisasi. *Oslo manual* (2005) merupakan

salah satu kerangka pengukuran inovasi berdasarkan pedoman hasil proses kolaborasi beberapa kelompok ahli.

#### ***Diamond Model***

*Diamond model* sebagai kerangka dimensi inovasi terdiri dari *strategy*, *learning*, *linkages*, *processes*, dan *innovative organization*. Penggunaan model ini cukup saat proses inovasi dalam masa pertumbuhan. Pemahaman deskripsi dari dimensi *strategy* menurut Zahra dan Das (1993) strategi berarti menetapkan tujuan perusahaan dalam menjalankan inovasi dengan menggambarkan bagian-bagian (*what to innovative*) dan cara pencapaiannya (*how to achieve it*), mengintegrasikan berbagai macam kegiatan yang memungkinkan perusahaan memaksimalkan hasilnya dari usaha-usaha inovasi. Ramanujam dan Mensch (1985) mendefinisikan strategi sebagai urutan waktu pengambilan keputusan untuk mengalokasikan sumber daya internal secara konsisten dan dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi. Pemahaman deskripsi dari dimensi *learning* menurut Senge (1994) pembelajaran organisasi adalah organisasi yang anggotanya secara terus-menerus meningkatkan pengetahuannya, kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang menjadi hasratnya, organisasi yang menumbuh-kembangkan pola berpikir untuk menciptakan sesuatu yang baru, organisasi yang memberikan kebebasan untuk menyampaikan aspirasinya, dan organisasi yang anggotanya secara terus-menerus belajar. Garvin (2000) mendeskripsikan organisasi pembelajar adalah organisasi yang anggotanya secara sadar mengubah perilakunya untuk dapat memiliki kemampuan menciptakan, menginterpretasikan, mentransfer, dan mempertahankan pengetahuan. Pemahaman deskripsi dari dimensi *linkages* menurut Harris (1994) hubungan didefinisikan sebagai perubahan (mengubah hipotesis) dalam suatu unit kinerja sebagai akibat perubahan dari kinerja yang lain.

Hubungan dalam konteks organisasi dapat digambarkan dalam berbagai dimensi terkait dengan teknologi, organisasi dan hubungan sosial. Pemahaman deskripsi dari dimensi *processes* menurut Birkshaw dan Hamel (2008) dibagi menjadi empat tahapan proses inovasi yaitu motivasi yang berfokus untuk memfasilitasi pencetus inovasi mengenai cara memimpin individu didalam organisasi yang memperhatikan pengembangan manajemen inovasi. *Invention* merupakan tahapan proses yang kedua dimana *invention* merupakan langkah awal eksperimen dengan hipotesis baru. Tahapan ketiga adalah implementasi yang merupakan proses teknis pembentukan nilai yang baru dari hasil manajemen inovasi. Tahapan terakhir adalah teorisasi dan pelabelan dimana individu didalam dan diluar organisasi memahami manajemen inovasi sehingga dapat diterima secara umum. Pemahaman deskripsi dari dimensi *innovative organization* adalah kapasitas inovasi dari suatu organisasi ditentukan oleh sikap dan kemampuan dari pemimpin organisasi dan suasana inovasi dalam organisasi. Pemimpin pula yang mengatur proses jalannya inovasi serta kompetensi dari anggota organisasi sebagai innovator (www. Digitallibrary.usc.edu, 2013)

Dimensi yang telah dijabarkan diatas kemudian akan dilakukan sebuah pengukuran untuk mengetahui apakah dimensi manakah yang paling berpengaruh terhadap suasana inovasi. Pengukuran ini dilakukan terhadap setiap dimensi inovasi yang ada yaitu *strategy*, *processes*, *innovative organization*, *linkages*, dan *learning*.

Indikator atau pengukuran dari dimensi ini diperoleh dari proses wawancara dengan pihak perusahaan dan dengan persetujuan pihak perusahaan. Pengukuran untuk setiap dimensi dijabarkan dengan poin dibawah ini:

### *Strategy*

- Apakah perusahaan memiliki proses perencanaan yang strategis.
- Apakah inovasi dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi dan sesuai dengan strategi perusahaan.
- Apakah perusahaan telah menempatkan mekanisme yang mendukung strategi perusahaan secara efektif.

### *Processes*

- Dimensi proses mempertimbangkan ketahanan dan fleksibilitas dari proses pengembangan produk baru dalam suatu organisasi.
- Kemampuan organisasi untuk mengelola proses internal juga dianggap penting.

### *Innovative Organization*

- Apakah struktur organisasi mendukung inovasi baik melalui komunikasi *top-down*, *bottom-up*, dan lateral di dalam perusahaan.
- Apakah manajemen telah menempatkan suatu sistem yang mendorong karyawan untuk melahirkan ide-ide baru.

### *Linkages*

- Dimensi hubungan berfokus pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan hubungan yang sehat dengan pihak luar seperti *supplier*, pelanggan, perusahaan dari industri lain serta pesaing.

### *Learning*

- Komitmen organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan.
- Kemampuan organisasi untuk mengumpulkan pengetahuan atau informasi dengan pihak luar.
- Mengukur kemampuan perusahaan untuk belajar dari keberhasilan dan kegagalan.
- Mengukur kemampuan perusahaan untuk berbagi pembelajaran tersebut ke seluruh anggota dalam perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah metode pembagian kuesioner secara *random* dengan menjelaskan dan mendampingi saat pengisian kuisisioner. Pembuatan kuesioner bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai beberapa hal melalui penilaian dari pihak perusahaan yang mengerti kondisi suasana inovasi perusahaannya. Total responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner yaitu 21 Perusahaan Elektronik di Indonesia.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Data yang diperoleh dari sampel dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas untuk dapat dilakukan analisa data. Hasil dari reliabilitas didapatkan nilai Cronbach Alpha diatas nilai 0.7 yang berarti bahwa variabel internal organisasi adalah reliabel. Sedangkan pada pengujian Validitas didapatkan bahwa pertanyaan nomer 1 tidak valid dikarenakan nilai pearson correlation sebesar 0.188 dibawah nilai Signifikansi Pearson Correlation sebesar 0.483 (Tabel 1). Berikut adalah contoh hasil dari pengujian validitas untuk pertanyaan yang terdapat di kuesioner yang dibagikan ke responden.

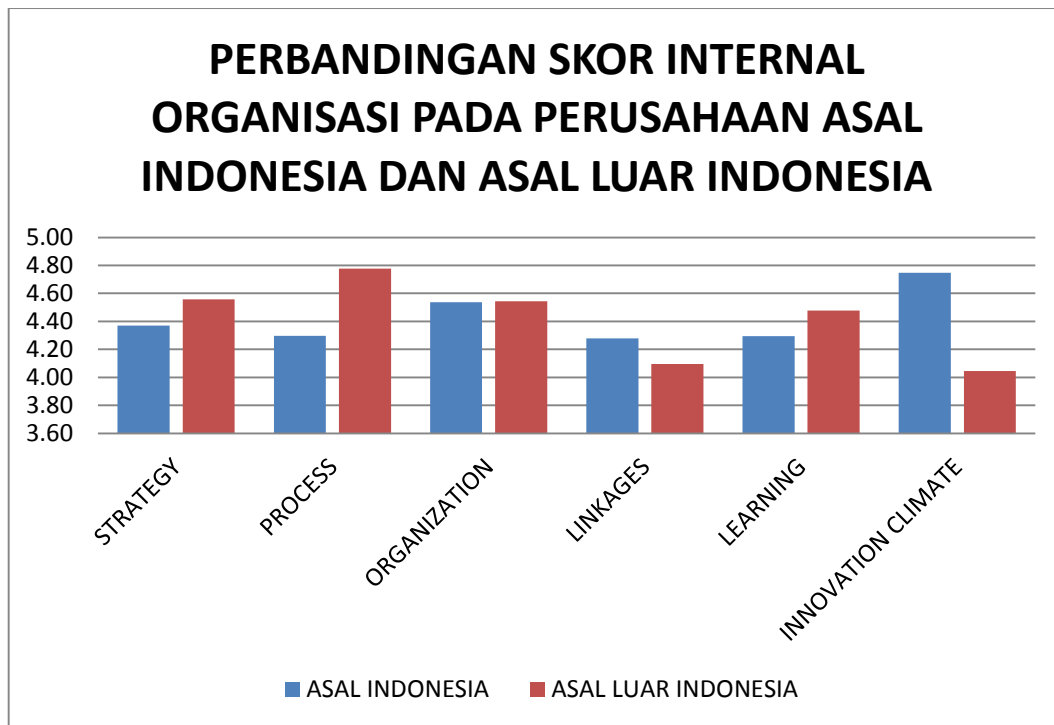
**Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas Pertanyaan Kuesioner**

UJI VALIDITAS 40 PERNYATAAN			r tabel = 0,433
Correlations		TOT40	KETERANGAN
NO1	Pearson Correlation	,188	Tidak Valid
	Sig. (2-tailed)	,415	
	N	21	
NO2	Pearson Correlation	,641	Valid
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	21	
NO3	Pearson Correlation	,647	Valid
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	21	

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pertanyaan nomor 1 tidak valid karena memiliki nilai *Pearson correlation* dibawah 0,433 sehingga pertanyaan nomor satu dapat dihapus dari daftar pertanyaan kuesioner. Pertanyaan nomor dua dan tiga dinyatakan valid sehingga dapat dimasukkan kedalam daftar pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

Dimensi internal organisasi yang merupakan variabel bebas (*independent variable*) berdasarkan *diamond model* yang meliputi *strategy, processes, innovative organization, learning* dan *linkages*. Suasana inovasi (*innovation climate*) pada penelitian ini merupakan variabel respon.

Data profil responden yang didapat seperti negara asal perusahaan dan jumlah pekerja dapat mendeskripsikan nilai skor dimensi internal organisasi dan suasana inovasi.



**Gambar 1. Perbandingan Skor Internal Organisasi pada Perusahaan Asal Indonesia dan Luar Indonesia**

Gambar 1. menunjukkan perbandingan skor Internal organisasi antara perusahaan asal Indonesia dan luar Indonesia. Kelima dimensi internal organisasi secara umum perusahaan asal luar Indonesia lebih unggul. Perusahaan asal Indonesia hanya unggul pada dimensi *linkages*.

Analisa Regresi Linier digunakan untuk mendeskripsikan hubungan antara dimensi internal organisasi dengan suasana inovasi. Tabel 2. menjelaskan hasil pengujian variabel bebas dari dimensi internal organisasi: *strategy*, *processes*, *innovative organization*, *learning*, *linkages* terhadap variabel respon suasana inovasi. Tabel 2. menunjukkan konstanta dan variabel penyusun persamaan regresi. .Persamaan regresi awal yang dapat dibentuk yaitu:

$$IC = 1,213 - 0,17(X1) - 0,467(X2) + 0,954(X3) + 0,172(X4) + 0,267(X5)$$

Dimana

X1= Dimensi *strategy*

X2= Dimensi *processes*

X3= Dimensi *innovative organization*

X4= Dimensi *linkages*

X5= Dimensi *learning*

IC= *Innovation climate* (suasana inovasi)

**Tabel 2. Uji Individu Regresi Linier  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,213	,720		1,685	,113
X1	-,170	,595	-,176	-,285	,780
X2	-,467	,383	-,530	-1,218	,242
X3	,954	,424	,944	2,249	,040
X4	,172	,318	,202	,541	,596
X5	,267	,551	,316	,485	,635

a. Dependent Variable: IC

Sumber: pengolahan minitab

Pengujian individu pada tabel 2. dilakukan pada setiap dimensi internal organisasi beserta konstanta (*constant*). Nilai Signifikansi yang didapatkan dari semua dimensi dan konstanta diatas nilai  $\alpha$  (5%) kecuali nilai signifikansi dari dimensi *Innovative Organization* (X3) dibawah  $\alpha$  (5%), hal ini dapat diartikan bahwa *Innovative Organization* signifikan mempengaruhi Suasana Inovasi. Dimensi *Innovative Organization* (X3) signifikan mempengaruhi suasana inovasi (IC) dengan koefisien sebesar 0,954. Dimensi X3 yang memiliki indikator struktur organisasi mendukung inovasi baik melalui komunikasi *top-down*, *bottom-up*, dan lateral di dalam perusahaan terbukti berpengaruh signifikan terhadap suasana inovasi. Penempatan majajemen pada suatu sistem yang mendorong karyawan untuk melahirkan ide-ide baru juga merupakan indikator dimensi X3. *Innovative Organization* yang memfasilitasi suatu departemen atau bagian inovasi sangat diperlukan untuk mendukung suatu suasana inovasi yagn pada akhirnya dapat menciptakan inovasi produk maupun proses inovasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian manajemen inovasi ini dilakukan dengan pengujian terhadap dimensi internal organisasi yang mempengaruhi suasana inovasi. Kelima dimensi yang diuji adalah dimensi *strategy*, *learning*, *linkages*, *processes*, dan *innovative organization*. Metode pengambilan data dilakukan dengan pembagian kuisisioner kepada responden

yaitu perusahaan elektronik di Indonesia, kemudian dari data kuisisioner tersebut dilakukan pengolahan data dan analisa. Proses pengolahan data menggunakan analisa regresi linear dengan bantuan *software* SPSS.

Hasil pengolahan data menggunakan analisa regresi disimpulkan bahwa dari kelima dimensi internal organisasi yang berpengaruh signifikan dengan  $\alpha$  sebesar 5% terhadap suasana inovasi adalah dimensi *innovative organization*. Dimensi *innovative organization* memfasilitasi bagaimana komunikasi *top-down*, *bottom-up*, dan lateral di dalam perusahaan dan bagaimana manajemen membuat suatu sistem yang mendorong karyawan untuk melahirkan ide-ide baru.

Saran untuk penelitian manajemen inovasi yang serupa supaya dapat menggunakan kombinasi atau tambahan dimensi internal organisasi lainnya yang berpotensi mempengaruhi suasana inovasi. Dimensi internal organisasi yang tidak mempengaruhi suasana inovasi bisa dilakukan pengujian lebih lanjut mengenai bagaimana interaksi antar dimensi internal organisasi yang mendukung suasana inovasi perusahaan. Interaksi antara beberapa dimensi organisasi bisa melahirkan dimensi baru yang menarik untuk diteliti dan dikembangkan penerapannya untuk membangun suasana inovasi yang lebih baik pada perusahaan di Indonesia.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Birkshaw, J., Hamel, G., & MOL, M.J. (2008). *Management Innovation*, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 825–845.
- Hansen, M. & Birkinshaw, J.M. 2007. *The Innovation, Value Chain*. *Harvard Business Review*, Vol. 85, No.6.
- Oslo Manual. 2005. *GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA*, *Third Edition*..
- Tidd, Joe & Bessant, John. 2009. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4<sup>th</sup> Edition. John Wiley & Sons Ltd., England.