BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Faktor Lingkungan, Pimpinan, Budaya Organisasi, Struktur Organisasi dan Kemampuan Perusahaan

Faktor pengaruh adalah komponen-komponen yang merupakan bagian, keadaan, atau peristiwa yang mempengaruhi terjadinya suatu peristiwa (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Lingkungan, pimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi dan kemampuan perusahaan merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kreatifitas dan inovasi, Richard Luecke (2006). Faktor-faktor tersebut menjadi hal yang dapat mempengaruhi seperti apa kreatifitas dan inovasi yang akan terbentuk di lingkungan perusahaan, untuk lebih jelasnya beberapa faktor tersebut akan diuraikan sebagai berikut,

A. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan pada sumber daya yang mendukung strategi perusahaan, menekankan pada kepentingan kemampuan internal perusahaan untuk mengoperasikannya seberapa jauh pengaruh lingkungan social ekonomisnya. Yang termasuk dalam pendekatan lingkungan adalah hubungan yang dijalin perusahaan

dalam lingkungan dan partisipasinya dalam hubungan inter-personal jaringannya,(Rothwell, 1991 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238).

Selain lingkungan internal Kondisi lingkungan eksternal diketahui memiliki peranan yang besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses, dan struktur organisasi sehingga pemantauan terhadap lingkungan eksternal sangat diperlukan. Dinamika lingkungan lebih menekankan pada perubahan-perubahan yang cepat, sulit diprediksi, dan tidak direncanakan sebelumya. Perusahaan yang beroperasi dalam pasar yang berubah-ubah dengan cepat dituntut untuk senantiasa memodifikasi produk dan pelayanannya sebagai upaya untuk memenuhi perubahan pasar secara memuaskan. Dalam kondisi lingkungan yang berubah cepat ini, keunggulan bersaing perusahaan ditentukan oleh kreativitas dan inovasi yang dapat memuaskan pelanggan secara lebih baik dibanding pesaing, oleh karena itu, dalam kondisi lingkungan pasar yang dinamis, fokus pada pelanggan dan pesaing menjadi satu kewajiban yang tidak dapat dihindari perusahaan (Prasetya, 2002, p. 223 – 224).

Hadjimanolis (2000, p.238) menjelaskan bahwa intensitas kompetisi dan persaingan lingkungan merupakan ukuran pasar untuk berinovasi. Pada saat para pesaing mengeluarkan strategi baru sehingga mereka memiliki kesempatan untuk berkembang di pasar maka intensitas persaingan yang terjadi akan semakin tinggi. Pada saat para pesaing memiliki kekuatan yang cukup kuat untuk bersaing, saat inilah perusahaan perlu melakukan inovasi guna mengimbangi perubahan strategi yang dilakukan pesaing. Perusahaan yang tidak memiliki sumber daya cukup guna merespon perubahan biasanya akan tertinggal dari pesaingnya. Hadjimanolis juga

mengemukakan bahwa perusahaan yang menggunakan lebih banyak sumber-sumber informasi teknologi cenderung lebih inovatif dibandingkan perusahaan yang tidak memanfaatkan informasi teknologi. Keberadaan teknologi informasi dapat dipakai sebagai ’jendela’ untuk melihat peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Dengan informasi teknologi sekaligus perusahaan akan dapat mengukur kekuatan yang dimilikinya jika dibandingkan dengan para pesaing.

Luo dalam eryanafita (2008) mengkonsepkan dinamika atau perubahan sebagai derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan. Lingkungan bisnis yang selalu berubah bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen dan atau standar kompetisi. Perusahaan yang berani untuk mengambil resiko guna melakukan inovasi akan berhasil dalam menciptakan ide-ide baru dan produk-produk baru yang disukai pasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Frese dkk (2002, p. 271 – 274) berhasil membuktikan adanya kebutuhan perusahaan untuk berorientasi wirausaha pada saat kondisi lingkungannya mengalami masa yang sulit. Orientasi wirausaha tidak terlalu berpengaruh bagi perusahaan ketika berada dalam kondisi lingkungan yang biasa saja atau tanpa adanya perubahan atau persaingan yang tajam. Hal ini dikarenakan, karakteristik dari orientasi wirausaha merupakan pendobrak atau pencari jalan baru guna membawa perusahaan mencari jalan keluar yang lebih baik ketika kondisi makin memburuk. Sebaliknya ketika kondisi lingkungan relatif sama maka orientasi kewirausahaan tidak terlalu berpengaruh. Perusahaan cenderung melakukan strategi

yang sebelumnya telah dilakukan dengan sedikit perubahan-perubahan guna penyesuian.

B. Kemampuan Pimpinan

Kemampuan pimpinan dari suatu perusahaan baik besar maupun kecil, dianggap sebagai faktor yang penting dalam membentuk nilai organisasi dan mencapai tujuan perusahaan. Teori kewirausahaan terfokus pada karakter pemilik sebagai pimpinan dan figure utama pada usaha. Pemilik atau pemimpin perusahaan juga mengidentifikasikan kemungkinan teknologi yang berhubungan dengan proses dari sumber daya yang dimiliki, (Fontes and Coombs, 1996 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238).

Lebih jauhnya, pimpinan perusahaan menggunakan kemampuan manajerialnya langsung pada usahanya ataupun dengan menciptakan hubungan yang menguntungkan dengan perusahaan lain yang sederajat, (Lipparini and Sobrero, 1994 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238).

Menurut V.G. Kondalkar (2007, p.7) seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk menjelaskan, memahami memprediksi dan mengontrol perilaku individu dalam organisasi. Berikut penjelasannya;

- Menjelaskan *(describe)* : studi perilaku organisasi didasarkan pada metode ilmiah yang telah diterapkan pada manusia, dimana ini adalah ilmu yang menganalisa tentang bagaimana orang berperilaku didalam situasi yang

berbeda dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin harus mampu menggambarkan perilaku dari masing-masing individu dibawah komandonya, mengidentifikasi sikap, dan mampu menentukan perilakunya sehingga suasana didalam organisasi dapat terkontrol.

- Memahami*(Understand)*: Pemimpin harus dapat memahami perilaku seseorang dan mencoba untuk mengidentifikasi alasan mengapa seseorang tersebut berperilaku demikian sehingga tindakan korektif dapat diambil.
- Prediksi *(Predict)*: Dengan sering berinteraksi, seorang pemimpin dapat mengidentifikasi sifat para pekerjanya. Pekerja yang berada di organisasi ada yang bersifat produktif ada juga yang lambat dan malah menggangu, dalam situasi ini seorang pemimpin harus mampu mengangani setiap individu yang berbeda sehingga dapat menciptakan produktivitas yang tinggi.
- Pengendalian *(Control)*: pemimpin dalam organisasi harus melatih bawahan mereka terus menerus, hal ini bertujuan untuk pengembangan ketrampilan, peningkatan produktifitas dan juga peningkatan perilaku individu.

Lingkungan internal yang tepat akan membantu organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang menguntungkan serta akan membantu individu dan kelompok dalam organisasi untuk bekerja secara efektif terhadap produktivitas yang lebih tinggi.Menurut Richard Luecke,(2006,p. 116) ada beberapa hal yang harus di lakukan pemimpin untuk mengelola kreatifitas dan inovasi yaitu:

- Mengembangkan Budaya Yang Dapat Memupuk Kreatifitas Dan Inovasi
- Menetapkan arah strategis di mana inovasi harus dilakukan.Efek menetapkan arah strategis dan menetapkan batas-batas untuk ide akan jauh lebih besar jika kita melakukan tiga hal berikut:

    a. Komunikasi

    b. *Hire Right* (memperkerjakan pegawai yang tepat)

    c. Menyelaraskan Sumber Daya Dengan Strategi

- Terlibat Dengan Inovasi

  Hal yang terpenting dalam peningkatan inovasi, pemimpin harus menilai inovator individu yang menjatuhkan ide-ide baru ke dalam pangkuan mereka dari waktu ke waktu. Ada empat tahap awal kriteria penting dalam proses inovasi yang dapat dilakukan oleh *leader*yaitu:

    a. memberikan sinyal kuat kepada karyawan bahwa inovasi penting

    b. memberikan manajemen senior berbagai pengalaman untuk mengartikulasikan arah strategis perusahaan dan batas-batas di mana inovasi harus dikejar

    c. memberikan manajemen senior tangan langsung dalam desain produk dan jasa yang akan menentukan perusahaan di masa depan

d. mendidik para pemimpin mengenai isu-isu teknis dan pasar serta mempersiapkan mereka untuk bertindak sebagai *recognizers* dan pelanggan dari ide-ide yang baik

- Bersikap Terbuka Tapi Skeptis

  Sikap skeptis merupakan sebuah paham yang mengajarkan manusia untuk curiga, tidak mudah percaya, dan bersikap hati-hati atas tindakan orang lain..

- Meningkatkan Ide Untuk ProsesKomersialisasi

  Sama dengan proses-proses lain, proses inovasi harus diteliti secara kontinyu untuk meningkatkan peluang:

  Proses yang harus diperhatikan untuk komersialisasi adalah sebagai berikut:

  a. menghasilkan cukup banyak ide yang baik. jika tidak menghasilkan ide-ide yang cukup baik, mencoba untuk menemukan akar penyebab dan memperbaikinya.

  b. bebas dari hambatan yang menghalangi pengembangan dan menggagalkan inovator

  c. bebas dari politik

  d. Menghitung pengambilan resiko

  e. Tidak sewenang-wenang

f. Membuat kesalahan yang kecil

g. menyalurkan sumber daya untuk proyek-proyek yang berharga

h. melibatkan orang-orang yang memahami kemampuan, strategi dan konsumen perusahaan

- Menerapkan Pemikiran Portofolio

  Karena adanya jenis projek atau pekerjaan yang berbeda-beda maka dibutuhkanlah portofolio agar bisa sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan.Portofolio membantu manajer/pimpinan untuk berfikir atau melihat projek berdasarkan karakteristik ataupun risikonya. Ketika karakteristik pekerjaan telah dipahami maka manajer dapat mengambil keputusan dengan melihat keseimbangan risiko dan potensi yang akan didapat.

- Menempatkan Orang Yang Tepat Dan Bertanggung Jawab

  Eksekutif perusahaan harus melihat orang-orang yang mempunyai keseimbangan antara bakground teknik dan kebiasaaannya yang berfokus pada organisasi. Dalam studinya Rosabeth Moss Kanter(2003) menemukan beberapa karakteristik manajer yakni:

  a. Yang nyaman dengan perubahan

  b. Yang Melihat terpenuhinya kebutuhan sebagai peluang

  c. Memilih projek dengan perawatan yang besar

d. Melihat sesuatu dalam jangka panjang sebagai timbal balik dan jalan menuju sukses

e. Yang selalu siap dan professional dalam melakukan persentasi

f. Mengerti peraturan dalam organisasi dan mendapatkan suport saat dibutuhkan

g. Melatih partisipasi manajemen

Meskipun sebagian besar ide dan kreativitas mendapatkan tempat di level menengah dan rangking bawah, disini pemimpin organisasi memainkan peran kunci. Pemimpin dapat menstimulasi dan meningkatkan langkah dalam inovasi, maka dari itu merupakan tanggung jawab pemimpin untuk menerapkan point-point yang telah dijelaskan sebelumnya. Kemampuan pimpinan akan sangat mempengaruhi sikap perusahaan dalam memperhatikan perubahan pasar dan lebih responsive terhadap kebutuhan pasar. Menjadi responsif terhadap perubahan kebutuhan pasar sering kali memerlukan perancangan produk atau jasa baru yang sesuai dengankebutuhan dan ekspetasi pasar. Dari pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan pimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap inovasi.

C. Budaya Organisasi

Budaya merupakan suatu istilah deskriptif yang dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai berkehidupan bersama, sedangkan organisasi adalah suatu system perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai

tujuan tertentu.Menurut Stephen P Robbins,(2012, p. 51) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi.Budaya organisasi mengacu pada suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain atau merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Stephen P Robbins, (2012, p. 52) menjelaskan bahwa terdapat budaya organisasi yang kuat dan lemah, budaya yang kuat akan lebih berpengaruh terhadap perilaku semua anggotanya. Dalam budaya yang kuat nilai-nilai inti dari organisasi tersebut dipegang teguh dan dijunjung bersama, sedangkan dalam budaya yang lemah nilai-nilai tersebut tidak berdampak luas terhadap seluruh anggota organisasi serta nilai-nilai inti dari organisasi tersebut tidak dipegang teguh.

Dalam budaya organisasi yang kuat, budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap prilaku para anggotanya, sehingga seluruh anggota organisasi tahu apa yang diharapkan oleh organisasi dari mereka. Budaya yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi akan tujuan dari organisasi. Keharmonisan tujuan ini akan membangun kebersamaan, loyalitas dan komitmen keorganisasian sehingga memperkecil kecendrungan anggota untuk meninggalkan organisasinya.

Suatu budaya organisasi yang kuat mempengaruhi perilaku anggota organisasi/karyawan tersebut. Agar seluruh karyawan berperilaku yang baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan yang ingin dicapai, maka perlu ditanamkan budaya organisasi yang kuat dan baik sesuai dengan harapan perusahaan.Budaya organisasi yang kuat akan lebih berpengaruh dibandingkan dengan budaya organisasi yang

lemah. Jika budayanya kuat dan mendorong kualitas etika yang tinggi hal tersebut pasti akan berpengaruh kuat dan positif bagi perilaku seluruh karyawan.

Masih menurut Stephen P Robbins, (2012, p. 168) sebuah organisasi yang inovatif cenderung memiliki karakteristik sebagai berikut:

- **Menerima ambiguitas**. Terlalu tingginya tekanan pada objektivitas dan spesifisitas akan membatasi kreativitas.
- **Mentolerasi ketidakpraktisan**. Menampung masukan-masukan dari individu bahkan jika masukan tersebut terdengar bodoh, karena tidak menutup kemungkinan masukan tersebut mengarah pada hal yang inovatif.
- **Menjaga control eksternal agar tetap minimal**. Aturan, peraturan, kebijakan dan control organisasi tetap dijaga agar tetap minimal.
- **Mentoleransi risiko**. Karyawan didorong untuk bereksperimen tanpa takut akankonsekuensi kegagalan. Kesalahan diposisikan sebagai kesempatan untuk belajar.
- **Mentolerir konflik.** Keragaman pendapat sangat dianjurkan. Harmonisasi dan kesepakatan antara individu atau unit tidak dapat diasumsikan sebagai bukti kinerja yang tinggi.
- **Fokus pada tujuan**. tujuan dibuat jelas, dan individu didorong untuk mempertimbangkan rute alternatif agar tujuannyatercapai. Fokus pada tujuanmendorong terciptanya beberapa jawaban yang benar pada masalah yang dihadapi

- **Gunakan sistem *open-focus***. Manajer memantau lingkungan dan menanggapi perubahan yang terjadi..
- **Memberikan umpan balik positif**. Manajer memberikan umpan balik yang positif, dorongan, dan dukungan sehingga karyawan merasa bahwa ide-ide kreatif mereka mendapat perhatian.
- **Tunjukan kekuatan pimpinan**. menunjuk seorang pemimpin yang memungkinkan anggota organisasi tahu bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah signifikan.

D. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah susunan formal pekerjaan dalam sebuah organisasi. Struktur ini dapat ditampilkan secara visual dalam sebuah bagan organisasi, juga berfungsi melayani berbagai tujuan Stephen P Robin, (2012, p. 265). Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan meninjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan.

Struktur Organisasi sangat penting untuk dapat dipahami oleh semua komponen dalam rangka menciptakan sistem kerja yang efektif dan efesien. Struktur organisasi merupakan deskripsi bagaimana organisasi membagi pekerjaan dan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi juga mengatur siapa yang melaksanakan tugas dan pekerjaan itu.

Selain membagi dan mengatur tugas dan pekerjaan yang diemban oleh organisasi, struktur organisasi juga menggambarkan hubungan organisasi secara internal maupun eksternal.

Struktur organisasi yang tepat bagi suatu organisasi sangat bergantung pada strategi bisnis yang dipilih. Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi sehat berarti tiap-tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan peranannya dengan tertib. Struktur organisasi efisien berarti dalam menjalankan peranannya tersebut masing-masig satuan organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik antara usaha dan hasil kerja.

Struktur organisasi yang baik dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang ada pada perusahaan. Para ahli dari barat mengartikan organisasi sebagai suatu unsur fisik, dimana iklim dapat berupa suatu atribusi dari organisasi atau sebagai atribusi daripada persepsi individu sendiri, halida mutiah, (2010). Simamaora (2001) dalam Kusnan (2004), disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Duncon dalam kusnan (2004) mencirikan iklim organisasi sebagai keseluruhan faktor-faktor dan social yang terdapat dalam sebuah organisasi.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi (Kusnan, 2004).

Struktur suatu organisasi bersifat unik untuk setiap organisasi, artinya jika tujuan berbeda maka struktur organisasinya juga berbeda. Struktur organisasi terdiri atas beberapa variabel sebagai berikut (Slamet, 2010):

- *Ukuran (size)*

  Ukuran organisasi adalah jumlah anggota atau cakupan tugas dari suatu organisasi. Beberapa hal yang berkaitan dengan ukuran suatu organisasi adalah:

  - Semakin besar jumlah anggota dan semakin besar cakupan tugasnya maka organisasi tersebut semakin kompleks. Ukuran ini menciptakan dilema bagi organisasi dimana ukuran yang kecil dinilai kurang, sedangkan ukuran yang besar akan menyulitkan.
  - Semakin besar ukuran organisasi maka semakin kompleks dan semakin impersonal (tidak bisa menghubungkan satu orang dengan orang lain), semakin lugas dan semakin sulit diarahkan dan dipadukan.

- *Rentang Kendali*

  Rentang kendali merupakan jumlah orang yang langsung di bawah pengawasan dan tanggungjawab seorang pejabat/pemimpin. Jumlah yang optimum adalah antara 6-10 orang. Semakin banyak jumlah anggota maka semakin sulit untuk diawasi dan disupervisi secara optimal.

- *Jumlah Tingkat Hirarki*

  Tingkatan hirarki adalah suatu garis kekuasaan dalam organisasi yang menunjukkan tingkatan dari pimpinan paling atas ke yang paling bawah. Semakin banyak tingkatannya, akan dapat menimbulkan kekacauan dan kesulitan. Sejumlah apapun tingkat hirarki, yang paling terpenting adalah memperhatikan

efektivitas komunikasi yang terjadi dalam organisasi baik dalam strata fungsi yang vertikal maupun horisontal.

- *Struktur Kewenangan*

Struktur kewenangan adalah pendelegasian suatu pengaturan tentang siapa yang berhak mengambil keputusan atau siapa yang berhak memegang kekuasaan. Besar kecilnya suatu organisasi mempengaruhi apakah struktur kewenangan itu bersifat *monomorphic*, yakni jika bermacam-macam kekuasaan dikendalikan oleh satu orang yang sama, atau *polimorphic* yakni bila kekuasaan yang berbeda dipegang oleh orang yang berbeda pula. Sebaiknya untuk organisasi yang besar struktur kewenangannya adalah *polimorphic*, sedangkan untuk organisasi yang kecil dan sederhana adalah *monomorphic*.

- *Struktur Komunikasi*

Struktur komunikasi merupakan variabel struktur organisasi yang terpenting agar interaksi antara anggota organisasi dapat terwujud. Interaksi ini sangat dibutuhkan dalam menghidupkan kegiatan organisasi atau mendinamiskan organisasi itu sendiri. Komunikasi dapat berlangsung dari puncak hirarki (pimpinan) sampai ke paling bawah (bawahan), atau berlangsung secara horisontal atau antar tingkatan yang sama. Dalam memperlancar komunikasi ini diperlukan adanya sarana, fasilitas atau media komunikasi.

- *Struktur Tugas*

Struktur tugas adalah cara suatu organisasi membagikan tugas/pekerjaan kepada anggota-anggotanya dalam rangka mencapai tujuannya. Struktur tugas sama dengan struktur peranan, sehingga ada beberapa yang perlu diperhatikan, yaitu: (a) apakah semua pekerjaan terbagi habis, (b) apakah semua anggota mendapat peranan, dan (c) apakah hanya orang tertentu saja yang berperan.

- *Struktur Status dan Prestise*

Suatu organisasi seharusnya mampu menumbuhkan *prestise* dari anggotanya. *Prestise* bagi anggota dapat berupa suatu imbalan atas pengorbanan yang diberikannya terhadap organisasi. Struktur status dan *prestise* berkaitan dengan kebanggaan anggota jika dia memasuki organisasi tertentu atau menduduki posisi tertentu dalam organisasi. Apakah *prestise* terbagi secara merata dan memiliki jenjang yang terbuka bagi semua anggota, kedua hal tersebut merupakan hal yang penting pula untuk diperhatikan dalam suatu organisasi. Contoh dari *prestise* yang diberikan organisasi antara lain: fasilitas kerja atau baju seragam.

- *Jarak Psikologis*

Merupakan kedekatan antara pimpinan dan anggota, namun kedekatan ini tidak melekat. Organisasi yang baik adalah organisasi yang jarak psikologisnya tidak terlalu jauh dan tidak terlalu dekat. Jarak ini akan menunjukkan komunikasi emosi antara orang-orang dalam hirarki, dan kemudahan komunikasi vertikal apakah berlangsung efektif atau tidak.

dengan demikian semakin baik struktur organisasi dirancang maka semakin tinggi juga kreativitas dan inovasi yang akan muncul.

E. Kemampuan Perusahaan

Kemampuan suatu perusahaan dalam berinovasi, tidak diragukan lagi dapat meningkatkan keunggulan bersaing.Sebuah perusahaan dinilai inovatif jika memiliki rantai nilai berinovasi yang kokoh (Hansen, 2007). Ada tiga rantai utama yang menjelaskan kemampuan berinovasi perusahaan, yaitu: (1) idea generation, kemampuan perusahaan untuk menghadirkan ide-ide besar untuk berinovasi, (2) idea

conversion, kemampuan perusahaan untuk mengkonsepkan dan merealisasikan produk inovatif, dan (3) idea diffusion, kemampuan perusahaan untuk mendiseminasikan secara masif karya inovasinya ke semua stakeholder dan kastemernya.

Sayangnya, proses inovasi tidak selalu berjalan mulus. Hasil riset yang digelar PPM Manajemen Center of Innovation and Collaboration (CIC) dengan mensurvei 164 perusahaan di Indonesia menyebutkan hampir 80% perusahaan di Indonesia menyatakan bahwa faktor biaya adalah salah satu faktor penghambat aktivitas inovasi, padahal inovasi tidak serta-merta berkembang hanya dengan menambah dana R&D.Tantangan terbesar justru terletak pada upaya menggerakkan seluruh karyawan yang *notabene* adalah pelaku aktivitas inovasi itu sendiri, dan untuk memahami pentingnya berinovasi bagi kelangsungan dan keunggulan perusahaan.

Sumber daya yang bertitik berat pada strategi adalah sumber daya dan kemampuan untuk mengembangkan keunggulan perusahaan, (Barney, 1991 dalam Menon, Bharadwaj, Adidam and Edison, 1999, p.21) pendayagunaan sumber daya-sumber daya yang dimiliki perusahaan digunakan untuk menciptakan superior value bagi konsumennya, (Naver & Slater, 1990)

Biaya untuk research and development dan pengeluaran untuk pegawai yang berkemampuan dapat dijadikan sebagai ukuran dari inovasi yang dihubungkan dengan sumber daya dan kemampuan perusahaan. Dua hal ini merupakan ukuran dari intensitas pengetahuan dan kapasitas perusahaan untuk mengadopsinya, (Koschatzky

and Zenker, 1999 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238). Menurut Autio et al, (1997) dalam Hadjimanolis, (2000, p. 238), pegawai yang berkemampuan merupakan sumber utama pengembangan teknologi suatu perusahaan. Meeus et al, (199, p.4) dalam Hadjimanolis, (2000, p. 238), juga meneliti tentang kemampuan R&D, tingkat pendidikan tenaga yang berketerampilan dan komitmen pada strategi perusahaan sebagai indicator kualitas sumber daya internal dasar.

Karena inovasi merupakan kunci dari keunggulan kompetitif maka sumber daya dan kemampuan perusahaan yang bermanfaat untuk inovasinya perlu diperhitungkan, (Autio et al., 1998 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238).

2.1.2 Kreatifitas

A. Pengertian Kreatifitas

Kreativitas merupakan suatu topik yang relevan tidak hanya bagi wirausaha yang baru memulai, tetapi juga bagi bisnis dan kegiatan bisnis pada umumnya. Kretivitas merupakan sumber penting dalam penciptaan daya saing untuk semua organisasi yang peduli terhadap growth (pertumbuhan) dan change (perubahan). Berikut pengertian kreatifitas menurut beberapa ahli:

- Kreativitas adalah suatu proses yang menghasilkan sesuatu yang baru, dalam bentuk suatu gagasan atau suatu objek dalam suatu bentuk atau susunan yang baru (Hurlock dalam Basuki, 2010).

- Kreativitas adalah suatu proses yang tercermin dalam kelancaran, kelenturan (fleksibilitas) dan originalitas dalam berfikir (Munandar dalam Basuki, 2010).

- Supriyadi dalam Yeni Rachmawati dan Euis Kurniati (2005, p. 15) mengutarakan bahwa kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan apa yang telah ada. Selanjutnya ia menambahkan bahwa kreativitas merupakan kemampuan berpikir tingkat tinggi yang mengimplikasikan terjadinya eskalasi dalam kemampuan berpikir, ditandai oleh suksesi, diskontinuitas, diverensiasi, dan integrasi antara setiap tahap perkembangan.

- Suryana (2003, p. 10) menyatakan bahwa kreativitas adalah: “Berpikir sesuatu yang baru”.“Kreativitas sebagai kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam memecahkan persoalan dalam menghadapi peluang”.

- Suharyadi (2007, p. 92) Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan cara-cara dalam pemecahan masalah dan menemukan peluang (*thinking new thing*).

- Rogers (dalam Utami Munandar, 2009, p.18) mengemukakan bahwa: “Kreativitas adalah kecenderungan untuk mengaktualisasi diri, mewujudkan potensi, dorongan untuk berkembang dan menjadi matang,

kecenderungan untuk mengekspresikan dan mengaktifkan semua kemampuan organisme.”

- Smith (2006, p. 252) Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan sesuatu yang berbeda baik berupa hasil yang dapat dinilai maupun berupa ide (tindakan yang menghasilkan karya cipta baru dan berbeda).
- Campbell (dalam Merlyawati, 2012, p.3) mengemukakan kreativitas sebagai suatu kegiatan yang mendatangkan hasil yang sifatnya :
    - Baru atau novel, yang diartikan sebagai inovatif, belum ada sebelumnya, segar, menarik, aneh, dan mengejutkan.
    - Berguna atau useful, yang diartikan sebagai lebih enak, lebih praktis, mempermudah, mendorong, mengembangkan, mendidik, memecahkan masalah, mengurangi hambatan, mengatasi kesulitan, mendatangkan hasil yang baik.
    - Dapat dimengerti atau understandable, yang diartikan hasil yang sama dapat dimengerti dan dapat dibuat di lain waktu, sebaliknya peristiwa-peristiwa yang terjadi begitu saja tak dapat dimengerti, tak dapat diramalkan, dan tak dapat diulangi.

Kreativitas timbul dari berbagai aspek, baik melalui perusahaan maupun dalam hal sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Kreativitas didefinisikan tergantung dari orang memandangnya. Hal ini karena dua alasan,

pertama karena kreativitas “konstruk hipotetis” dan yang kedua definisi kreativitas tergantung pada dasar teori yang menjadi acuan pembuat definisi.

Menurut deperindag kementrian perdagangan yang termasuk dalam Industri kreatif ada 14 subsektor kreatif. Mulai dari sektor Arsitektur, Desain, Fesyen, Film, Video, dan Fotografi, Kerajinan, Layanan Komputer dan Piranti Lunak, Musik, Pasar Barang Seni, Penerbitan dan Percetakan, Periklanan, Permainan Interaktif, Riset & Pengembangan, Seni Pertunjukan, Televisi dan Radio, seperti dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1: Industri kreatif menurut kementrian perdagangan

B. Ciri-Ciri Orang Kreatif

Memahami kreativitas akan memberikan dasar yang kuat untuk membuat modul atau perangkat tentang kewirausahaan. Peran sentral dalam kewirausahaan adalah adanya kemampuan yang kuat untuk menciptakan (*to create or toinnovate*)

sesuatu yang baru, misalnya : sebuah organisasi baru, pandangan baru tentang pasar, nilai-nilai *corporate* baru, proses-proses manufacture yang baru, produk-produk dan jasa baru, cara-cara baru dalam mengelola sesuatu., cara-cara baru dalam pengambilan keputusan, untuk mendapatkan pandangan baru tersebut diperlukan peran dari orang-orang yang mempunyai pemikiran kreatif.

A. Roe Psychological Approaches to Creativity in Science, New York University dalam Frinces (2004, p. 38) menyatakan bahwa syarat-syarat orang yang kreatif yaitu:

- Keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*).
- Pengamatan melihat dengan cara yang tidak biasa dilakukan (*observanvce seeingthings in unusual ways*).
- Keinginan (*curiosity*)
- Toleransi terhadap ambiguitas (*tolerance of apporites*)
- Kemandirian dalam penilaian, pikiran dan tindakan (*independence in judgemnet,thought and action*)
- Memerlukan dan menerima otonomi (*needing and assuming autonomy*)
- Kepercayaan terhadap diri sendiri (*self reliance*)
- Tidak sedang tunduk pada pengawasan kelompok (*not being subject to group standart and control*). Ketersediaan untuk mengambil resiko yang diperhitungakan (*willing to take calculatedrisks*).

Kreativitasmengacu pada kemampuanuntuk menggabungkanide-ide barudengan cara yang unikatau mengasosiasikan ide-ideyang tidak biasa. Sebuah

organisasikreatifmengembangkancara kerja yang unik dan mencari solusi yang baru untuk memecahkan setiap masalah yang ada,karenakreativitas adalah kemampuan untuk menggabungkan ide-ide dengan cara yang unik atau untuk membuat asosiasi antara ide-ide yang tidak biasa Robins (2012)

C. Faktor-faktor yang mempengaruhi kreatifitas

Menurut Rogers (dalam Munandara, 2009), faktor-faktor yang dapat mendorong terwujudnya kreativitas individu diantaranya :

- Dorongan dari dalam diri sendiri (motivasi intrinsik)

  Menurut Roger (dalam Munandar, 2009) setiap individu memiliki kecenderungan atau dorongan dari dalam dirinya untuk berkreativitas, mewujudkan potensi, mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitas yang dimilikinya. Dorongan ini merupakan motivasi primer untuk kreativitas ketika individu membentuk hubungan-hubungan baru dengan lingkungannya dalam upaya menjadi dirinya sepenuhnya. Hal ini juga didukung oleh pendapat Munandar (2009) yang menyatakan individu harus memiliki motivasi intrinsik untuk melakukan sesuatu atas keinginan dari dirinya sendiri, selain didukung oleh perhatian, dorongan, dan pelatihan dari lingkungan. Menurut Rogers (dalam Zulkarnain, 2002), kondisi internal (interal press) yang dapat mendorong seseorang untuk berkreasi diantaranya:

a. Keterbukaan terhadap pengalaman

Keterbukaan terhadap pengalaman adalah kemampuan menerima segala sumber informasi dari pengalaman hidupnya sendiri dengan menerima apa adanya, tanpa ada usaha defense, tanpa kekakuan terhadap pengalaman-pengalaman tersebut dan keterbukaan terhadap konsep secara utuh, kepercayaan, persepsi dan hipotesis. Dengan demikian individu kreatif adalah individu yang mampu menerima perbedaan.

b. Kemampuan untuk menilai situasi sesuai dengan patokan pribadi seseorang (*internal locus of evaluation*)

Pada dasarnya penilaian terhadap produk ciptaan seseorang terutama ditentukan oleh diri sendiri, bukan karena kritik dan pujian dari orang lain. Walaupun demikian individu tidak tertutup dari kemungkinan masukan dan kritikan dari orang lain.

c. Kemampuan untuk bereksperimen atau "bermain" dengan konsep-konsep.

Merupakan kemampuan untuk membentuk kombinasi dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya.

- Dorongan dari lingkungan (motivasi ekstrinsik)

Munandar (2009) mengemukakan bahwa lingkungan yang dapat mempengaruhi kreativitas individu dapat berupa lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat. Lingkungan keluarga merupakan kekuatan yang penting dan merupakan sumber pertama dan utama dalam pengembangan kreativitas individu. Pada lingkungan sekolah, pendidikan di setiap jenjangnya mulai dari

pra sekolah hingga ke perguruan tinggi dapat berperan dalam menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas individu. Pada lingkungan masyarakat, kebudayaan-kebudayaan yang berkembang dalam masyarakat juga turut mempengaruhi kreativitas individu. Rogers (dalam Munandar, 2009) menyatakan kondisi lingkungan yang dapat mengembangkan kreativitas ditandai dengan adanya:

a. Keamanan psikologis

   Keamanan psikologis dapat terbentuk melalui 3 proses yang saling berhubungan, yaitu:

   - Menerima individu sebagaimana adanya dengan segala kelebihan dan keterbatasannya.
   - Mengusahakan suasana yang didalamnya tidak terdapat evaluasi eksternal (atau sekurang-kurangnya tidak bersifat atau mempunyai efek mengancam.
   - Memberikan pengertian secara empatis, ikut menghayati perasaan, pemikiran, tindakan individu, dan mampu melihat dari sudut pandang mereka dan menerimanya.

b. Kebebasan psikologis

   Lingkungan yang bebas secara psikologis, memberikan kesempatan kepada individu untuk bebas mengekspresikan secara simbolis pikiran-pikiran atau perasaan-perasaannya.

Munandar (dalam Zulkarnain,2002) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas dapat berupa kemampuan berpikir dan sifat kepribadian yang berinteraksi dengan lingkungan tertentu. Faktor kemampuan berpikir terdiri dari kecerdasan (inteligensi) dan pemerkayaan bahan berpikir berupa pengalaman dan ketrampilan. Faktor kepribadian terdiri dari ingin tahu, harga diri dan kepercayaan diri, sifat mandiri, berani mengambil resiko dan sifat asertif (Kuwato, dalam Zulkarnain,2002) [8] .

D. Mengembangkan Skill Kreatifitas

Kreativitas merupakan sebuah kerangka pemikiran sehingga kita harus selalu membuka pikiran kita untuk mendapatkan ide-ide baru Robins, (2012, p. 171). Setiap individu memiliki kemampuan untuk berfikir kreatif, tetapi kebanyakan orang tidak mencoba untuk mengembangkan kemampuan tersebut. Di dalam organisasi perusahaan, orang yang tidak dapat mengembangkan pemikiran kreatif biasanya kesulitan untuk mencapai kesuksesan. Berikut beberapa cara untuk melatih skill kreatif menurut Robbins, (2012, p. 197):

- **Berfikirlah bahwa diri kita kreatif**. meskipun terdengar sederhana, penelitian menunjukan bahwa jika kita berfikir kita tidak kreatif maka kita tidak akan menjadi orang kreatif. percaya pada diri sendiri adalah langkah awal untuk menjadi lebih kreatif.
- **Perhatikan Intuisi alam bawah sadar**. Pikiran bawah sadar setiap individu bekerja dengan baik, Kadang-kadang inspirasi datang kepada

kitapada saat yang tidak menentu. Sebagai contoh, ketika kitaakan pergi tidur, pikiran santai kitaterkadang membisikkan solusi untuk masalah yang sedangdihadapi. Pada kenyataannya, kebanyakan orang kreatif menyimpan catatan dekat tempat tidur mereka dan menuliskan ide-ide besar tersebut pada saat kesempatan itu datang, dengan demikian kita tidak akan lupa pad a ide yang telah muncul

- **Menjauh dari zona aman**. Setiap individu memiliki zona nyaman, akan tetapi kreativitas sering kali tidak timbul pada saat berada di zona aman. Untuk menjadi kreatif, kita perlu untuk menjauh dari status quo dan memfokuskan pikiran kita pada sesuatu yang baru.
- **Mengikuti aktifitas yang membuat keluar dari zona aman**. kita tidak hanya harus berpikir secara berbeda, kita perlu melakukan sesuatu yang berbeda, dengan demikian kita dapat menantang diri kita sendiri. Sebagai contoh belajar untuk memainkan alat musik dan belajar bahasa asing, dapat membuka pikiran kita untuk mendapatkan tantangan baru.
- **Mencari suasana yang berbeda**. Seseorang biasanya mempunyai sebuah kebiasaan dalam dirinya. Orang-orang kreatif memaksa dirinya keluar dari kebiasaan mereka dengan mengubah pemandangan dan suasana mereka, bisa jadi hal ini dilakukan dengan cara pergi kedaerah yang tenang di mana kita bisa sendirian dengan pikiran kita.

- **Menemukan beberapa jawaban yang benar**. Menjadi kreatif berarti terus mencari solusi lain bahkan ketika kita berpikir telah memecahkan masalah dan menemukan jawabannya.
- ***Play your own devil's advocate.***Menantang diri untuk mempertahankan solusi membantu kita untuk mengembangkan kepercayaan diri dalam upaya kreatif kita. Menebak-nebak sendiri juga dapat membantu kita menemukan solusi yang lebih kreatif.
- **Percayalah untuk menemukan solusi yang tepat**. Seperti percaya pada diri sendiri, kita juga perlu percaya pad aide kita, karena jika kita percaya tidak akan menemukan solusi maka solusi tersebut tidak akan datang.
- ***Brainstorming* bersama rekan.** Menjadi kreatif bukanlah aktivitas yang dilakukan sendiri. Mengeluarkan ide bersama rekan akan membuat sinergifitas yang efektif.
- **Menjalankan ide kreatif yang telah ada.** Mendapatkan ide kreatif hanyalah setengah dari proses yang dilaksanakan. Ketika ide didapatkan harus segera diimplementasikan. Tetap menyimpan ide bagus didalam pikiran tidak akan menambah kemampuan kreatifitas kita.

Dalam prosesnya kreativitas saja tidak cukup,hasil dari proses kreatif perlu diubah menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Hasil dari proses-proses kreatifitas akan membuat para individu di perusahaan menjadi lebih produktif dan mempunyai kinerja yang baik di dalam perusahaan.

Kreativitas akan sangat membantu organisasi dalam merespon setiap perubahan yang mungkin saja terjadi di dunia bisnis yang penuh persaingan. Menciptakan dalam organisasi ini menjadi penting karena sebagaimana disebutkan Dirjen Aplikasi Telekomunikasi Departemen Komunikasi dan informatika Republik Indonesia, Cahyana Ahmadjayadi bahwa dari total jumlah perusahaan yang ada di Indonesia hanya 5,17% saja yang bergerak dalam Industri Kreatif.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, ditemukan bahwa membangun iklim kreatif dalam upaya memunculkan kreatifitas individu dalam organisasi tidak hanya berdampak pada terdongkraknya kemampuan organisasi untuk berinovasi dan bersaing di pasar bebas namun juga member kesempatan kepada individu yang berada dalam organisasi untuk mengaktualisasikan kemampuanyang dimilikinya. Menciptakan iklim kreatif dalam dunia pekerjaan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi terutama bagi organisasi yang bergerak dibidang bisnis agar dapat terus tumbuh dan berkembang seiring dengan pesatnya laju informasi.

2.1.3 Inovasi

A. Pengertian Inovasi

Pengertian Inovasi menurut UU No. 18 tahun 2002 Inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.

Hills, Gerald, (2008), mendefinisikan inovasi sebagai ide, praktek atau obyek yang dianggap baru oleh seorang individu atau unit pengguna lainnya, sedangkan menurut Suryana (2003:10) inovasi yaitu: "sebagai kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan".

Sebuah kemampuan perusahaan untuk menggunakan bentuk dan proses organisasi baru bisa meningkatkan kemampuannya dalam mencari peluang baru secara internal, seperti kemajuan teknologi, dan hal-hal eksternal seperti pasar baru atau memperluas pasar. Inilah yang menghasilkan kesuksesan *entrepreneurial*. Georgellis, Joyce dan Woods (2001) mengatakan bahwa bisnis *entrepreneurial* yang digambarkan melalui kapasitasnya membuat rencana ke depan, kapasitasnya dalam berinovasi dan kemauan mengambil resiko, akan memudahkannya berinovasi, dan juga berkembang serta tumbuh dengan sukses. Inovasi adalah karakteristik kunci dari sebuah bisnis *entrepreneurial* yang mempengaruhi kinerja bisnis.

Keeh, Hean Tat, Nguyen, Mai, Ping (2007) mengatakan bahwa Inovasi sangat penting karena terdapat alasan sebagai berikut:

- Teknologi berubah sangat cepat seiringadanya produk baru, proses dan layanan baru dari pesaing, dan ini mendorong usaha *entrepreneurial* untuk bersaing dan sukses. Yang harus dilakukan adalah menyesuaikan diri dengan inovasi teknologi baru.
- Efek perubahan lingkungan terhadap siklus hidup produk semakin pendek, yang artinya bahwa produk atau layanan lama harus digantikan dengan yang

baru dalam waktu cepat, dan ini bisa terjadi karena ada pemikiran kreatif yang menimbulkan inovasi.

- Konsumen saat ini lebih pintar,bergolongan dan menuntut. Mereka mengharap lebih dalam hal kualitas,pembaruan, dan harga. Skill inovatif karena itu dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan konsumen sekaligus mempertahankan mereka.
- Dengan pasar dan teknologi yang berubah sangat cepat, ide yang sejatinya bagus bisa semakin mudah ditiru, dan ini membutuhkan metode penggunaan produk, proses yang baru dan lebih baik, dan layanan yang lebih cepat secara kontinyu dan
- Inovasi bisa menghasilkan pertumbuhan lebih cepat, meningkatkan segmen pasar, dan menciptakan posisi korporat yang lebih baik.

B. Ciri Inovasi

Jika dilihat dari kecepatan perubahan dalam proses inovasi ada dua macam inovasi yaitu **inovasi radikal** dan **inovasi inkremental** (Scot & Bruece, 2004). **Inovasi radikal** dilakukan dengan skala besar, dilakukan oleh para ahli dibidangnya dan biasanya dikelola oleh departemen penelitian dan pengembangan. Inovasi radikal ini sering kali dilakukan di bidang manufaktur dan lembaga jasa keuangan. Sedangkan **inovasi inkremental** merupakan proses penyesuaian dan mengimplementasikan perbaikan yang berskala kecil.

Selain dari dua jenis inovasi diatas, inovasi juga mempunyai cirri lain. Menurut Richard Luecke (2006) cirri inovasi adalah sebagai berikut:

- Memiliki kekhasan / khusus artinya suatu **inovasi** memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
- Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar Orsinalitas dan kebaruan.
- Program **inovasi** dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu **inovasi** dilakukan melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun keg-inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
- **Inovasi** yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

C. Peran Pimpinan Dalam Proses Inovasi

Proses kreatifitas dan inovasi tidak dapat lepas dari peran pemimpin yang yang mengatur dan mengarahkan proses terjadinya kedua hal tersebut. Menurut Richard Luecke (2006) ada beberapa hal yang harus dilakukan pimpinan untuk

memperkaya kreatifitas dan inovasi di tempat kerja, hal tersebut adalah sebagai berikut:

- Mengembangkan Budaya Yang Dapat Memupuk Kreatifitas Dan Inovasi
    a. Memastikan kondisi perubahan siap hadir yang meliputi
        - *Leader* yang dihormati, mempunyai kredibilitas dan efektif
        - Individu tidak puas dengan status quo dan mempunyai personal untuk memotivasi perubahan.
        - Organisasi tidak hirarkis
        - Orang terbiasa dengan nilai kerja kolaboratif
    b. memobilisasi energi dan komitmen untuk mengubah diagnosis melalui gabungan dari masalah bisnis
    c. jangan mencoba untuk mengubah semuanya sekaligus
    d. Menciptakan dan berbagi visi menarik untuk masa depan
    e. mendukung perubahan dari atas, tetapi tetap meniggalkan pemikiran pemimpin yang berpengaruh terhadap perubahan.
    f. Merayakan pencapayan.
- Menetapkan arah strategis di mana inovasi harus dilakukan

Efek menetapkan arah strategis dan menetapkan batas-batas untuk ide akan jauh lebih besar jika kita melakukan tiga hal berikut:

a. Komunikasi
b. *Hire Right* (memperkerjakan pegawai yang tepat)
c. Menyelaraskan Sumber Daya Dengan Strategi

- Terlibat Dengan Inovasi

Hal yang terpenting dalam peningkatan inovasi, pemimpin harus menilai inovator individu yang menjatuhkan ide-ide baru ke dalam pangkuan mereka dari waktu ke waktu. Ada empat tahap awal kriteria penting dalam proses inovasi. Yang dapat dilakukan oleh leader:

a. memberikan sinyal kuat kepada karyawan bahwa inovasi penting

b. memberikan manajemen senior berbagai pengalaman untuk mengartikulasikan arah strategis perusahaan dan batas-batas di mana inovasi harus dikejar

c. memberikan manajemen senior tangan langsung dalam desain produk dan jasa yang akan menentukan perusahaan di masa depan

d. mendidik para pemimpin mengenai isu-isu teknis dan pasar serta mempersiapkan mereka untuk bertindak sebagai recognizers dan pelanggan dari ide-ide yang baik

- Bersikap Terbuka Tapi Skeptis

Sikap skeptis merupakan sebuah paham yang mengajarkan manusia untuk curiga, tidak mudah percaya, dan bersikap hati-hati atas tindakan orang lain.

Menutup kontak dengan inovasi akan menguji penilaian kita. Beberapa orang akan melapangkan beberapa idenya kepada kita dan akan mencari dukungan serta sumber daya.

- Meningkatkan Ide Untuk ProsesKomersialisasi

Sama dengan proses-proses lain, proses inovasi harus diteliti secara kontinyu untuk meningkatkan peluang:

Proses yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

a. menghasilkan cukup banyak ide yang baik. jika tidak menghasilkan ide-ide yang cukup baik, mencoba untuk menemukan akar penyebab dan memperbaikinya.

b. bebas dari hambatan yang menghalangi pengembangan dan menggagalkan inovator

c. bebas dari politik

d. Menghitung pengambilan resiko

e. Tidak sewenang-wenang

f. Membuat kesalahan yang kecil

g. saluran sumber daya untuk proyek-proyek paling berharga

h. melibatkan orang-orang yang memahami kemampuan, strategi dan konsumen perusahaan

- Menerapkan Pemikiran Portofolio

Hanya perusahaan kecil yang mengerjakan satu atau dua projek, akan tetapi perusahaan besar sangat banyak mengerjakan projek dalam waktu tertentu. Beberapa projek mungkin termasuk pekerjaan dengan risiko rendah namun ada juga projek yang memerlukan konsep baru dalam pasar. Karena adanya jenis projek atau pekerjaan yang berbeda beda maka dibutuhkanlah portofolio agar bisa sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan.

Portofolio membantu manajer untuk berfikir atau melihat projek berdasarkan karakteristik ataupun risikonya. Ketika karakteristik pekerjaan telah dipahami maka manajer dapat mengambil keputusan dengan melihat keseimbangan risiko dan potensi yang akan didapat.

- Menempatkan Orang Yang Tepat Dan Bertanggung Jawab

Eksekutif perusahaan harus melihat orang orang yang mempunyai keseimbangan antara bakground tekniknya dan kebiasaaannya yang berfokus pada organisasi. Dalam studinya Rosabeth Moss Kanter yang merupakan professor di Universitas Harvard menemukan beberapa karakteristik manajer yakni:

- Yang nyaman dengan perubahan
- Yang Melihat terpenuhinya kebutuhan sebagai peluang
- Memilih projek dengan perawatan yang besar
- Melihat sesuatu dalam jangka panjang sebagai timbal balik dan jalan menuju sukses
- Yang selalu siap dan professional dalam melakukan persentasi
- Mengerti peraturan dalam organisasi dan mendapatkan suport saat dibutuhkan
- Melatih partisipasi manajemen

Meskipun sebagian besar ide dan kreativitas mendapatkan tempat di level menengah dan rangking bawah, disini pemimpin organisasi memainkan peran kunci. Pemimpin dapat menstimulasi dan meningkatkan langkah dalam inovasi, maka dari itu merupakan tanggung jawab pemimpin untuk:

- mengembangkan budaya yang dapat memupuk kreativitas dan inovasi
- menetapkan arah strategis dalam inovasi yang harus dilakukan
- menjadi peserta aktif dalam proses yang berjalan dari pembangkit ide untuk komersialisasi
- terbuka untuk ide-ide baru tapi mempertahankan skeptisisme ilmiah
- meningkatkan ide untuk proses komersialisasi

- memikirkan ide-ide dan proyek dalam hal portofolio dengan risiko yang berbeda dan dimensi kembalinya
- Menempatkan orang yang tepat dalam bertugas

Proses inovasi sama halnya dengan proses kreatifitas, semakin tinggi dan peka SDM terhadap inovasi maka semakin tinggi kinerja karyawan, karena dengan tingginya proses inovasi maka produktifitas karyawan dan ide-ide baru akan selalu bermunculan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh tujuan bagian organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006, p. 63) mengatakan bahwa "Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja". Definisi lain mengenai kinerja menurut Hadari Nawawi (2006, p. 63) adalah "Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan". Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Henry Simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina Nurhayati (2008: 7) "Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan". Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006, p. 94)

menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

a. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006, p. 94) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001, p. 109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan

2) Penempatan kerja yang tepat

3) Pelatihan dan promosi

4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)

5) Hubungan dengan rekan kerja

6) Hubungan dengan pemimpin

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dintaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

2.1.5 Penelitian terdahulu

Kajian pustaka dan pengembangan model merupakan dasar teoritis sebagai landasan untuk penelitian ini. Dengan melakukan telaah yang kritis terhadap pustaka-pustaka yang relevan maka diharapkan dapat memberikan justifikasi pada teori-teori yang sudah ada sehingga akan menghasilkan hipotesis-hipotesis penelitian yang akhirnya membentuk kerangka pemikiran teoritis.

Acuan penelitian terdahulu adalah jurnal-jurnal ilmiah yang berkaitan dengan tema atau gejala yang diteliti, kemudian dihimpun untuk dijadikan data serta referensi pendukung guna mempertegas teori-teori yang telah ada mengenai beberapa

faktorkreatifitas, inovasi dan implikasi kinerja karyawan. Penelitian terdahulu jurnal ilmiah dapat dilihat pada table 2.1.

Pertama, jurnal yang ditulis oleh Elizabeth Santoso pada tahun 2003. jurnal ini berjudul analisis pengaruh inovasi dan kreatifitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran usaha kecil (studi empiris pada usaha kecil kerajinan keramik di sentra kasongan, kabupaten Bantul). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kemampuan pimpinan, kemampuan perusahaan, perubahan lingkungan terhadap inovasi, pengaruh inovasi terhadap kinerja pemasaran dan menganalisis pengaruh kreatifitas program kerja terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian menyatakan bahwa keseluruhan variable, yaitu kemampuan pimpinan, kemampuan perusahaan dan faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap inovasi sebagai variable intervening, kemudian inovasi dan kreatifitas program pemasaran akan signifikan mempengaruhi kinerja pemasaran.

Kedua, jurnal yang ditulis oleh Ernani Hadiyati pada tahun 2012. jurnal ini berjudul kreativitas dan inovasi pengaruhnya terhadap pemasaran kewirausahaan pada usaha kecil (studi pada usaha kecil keramik Dinoyo Malang). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kreativitas dan inovasi terhadap pemasaran kewirausahaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa kreatifitas dan inovasi berpengaruh signifikan dan parsial terhadap pemasaran kewirausahaan pada usaha kecil keramik dinoyo malang dan kreatifitas berpengaruh dominan terhadap pemasaran kewirausahaan pada usaha kecil keramik Dinoyo Malang.

Ketiga, jurnal yang ditulis oleh Anak Agung Wiranata pada tahun 2011. Jurnal ilmiah ini berjudul PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DAN STRES KARYAWAN (Studi Kasus : CV. Mertanadi). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan stres karyawan. Hipotesa kerja yaitu H0 = 0, kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja dan stress karyawan. Ha ≠ 0, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dan stress karyawan.Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tingkat kesalahan 5% kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap stress karyawan. Korelasi yang diperoleh adalah sebesar 0,47 (tingkat hubungan sedang), kepemimpinan berpengaruh sebesar 22,09% terhadap stress karyawan di CV. Mertanadi.Kesimpulan yang diperoleh pada penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga terhadap stres karyawan.

Keempat adalah jurnal yang ditulis RM. Gardhika Riza Pradana tahun 2012, dengan judul Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro (Kareb). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pada penelitian ini adalah, budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Koperasi Kareb Bojonegoro, diketahui telah berjalan efektif dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan. Dari keseluruhan karyawan Koperasi Kareb Bojonegoro telah memberikan gambaran bahwa apabila budaya kerja yang ada dapat berjalan dengan efektif maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

Kelima adalah jurnal yang ditulis vivid an Rolen pada tahun 2007. Jurnal yang ditulis berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Graha Tungki Arsitektika. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kedewasaan terhadap kinerja karyawan apakah berpengaruh signifikan atau tidak.Berdasarkan penelitian jurnal tersebut dapat disimpulkan bahwa, Pengaruh iklim organisasi pada PT Graha Tungki Arsitektika mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini di tunjukkan oleh perolehan nilai koefisien regresi yang menunjukkan pola pengaruh positif antara iklim organisasi dan kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Tesis

No	Peneliti	Judul	Variabel		Hasil Penelitian
			Persamaan	Perbedaan	
1	Elizabeth Santoso	analisis pengaruh inovasi dan kreatifitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran usaha kecil	- Kreativitas - Inovasi	- Kinerja Pemasaran	menyatakan bahwa keseluruhan variable, yaitu kemampuan pimpinan, kemampuan perusahaan dan faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap inovasi sebagai variable intervening, kemudian inovasi dan kreatifitas program pemasaran akan signifikan mempengaruhi kinerja pemasaran.
2	Ernani Hadiyati	kreativitas dan inovasi pengaruhnya terhadap pemasaran kewirausahaan pada usaha kecil	- Kreativitas - Inovasi	- Kinerja Pemasaran Usaha Kecil	Hasil penelitian menyatakan bahwa kreatifitas dan inovasi berpengaruh signifikan dan parsial terhadap pemasaran kewirausahaan pada usaha kecil keramik dinoyo malang dan kreatifitas berpengaruh dominan terhadap pemasaran kewirausahaan pada usaha kecil keramik Dinoyo Malang.
3	Anak Agung Wiranata	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dan Stres Karyawan	- Kinerja Karyawan	- Pengaruh Kepemimpinan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tingkat kesalahan 5% kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap stress karyawan.

No	Peneliti	Judul	Variabel		Hasil Penelitian
			Persamaan	Perbedaan	
4	RM. Gardhika Riza	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	- Kinerja Karyawan	- Pengaruh Budaya Kerja	budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Koperasi Kareb Bojonegoro, diketahui telah berjalan efektif dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan.
5	vivi dan Rolen	Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan	- Kinerja Karyawan	- Iklim Organisasi - Kedewasaan	Pengaruh iklim organisasi pada PT Graha Tungki Arsitektika mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini di tunjukkan oleh perolehan nilai koefisien regresi yang menunjukkan pola pengaruh positif antara iklim organisasi dan kinerja karyawan.

Sumber : literatur yang diolah

Berdasarkan tabel tersebut terdapat beberapa persamaan mendasar antara penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya, yaitu:

a. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja, dimana sebagian besar penelitian dipengaruhi oleh faktor-faktor kreatifitas dan inovasi
b. Metode penelitian sama-sama menggunakan metode probability sampling dengan kuesioner sebagai alat analisisnya.

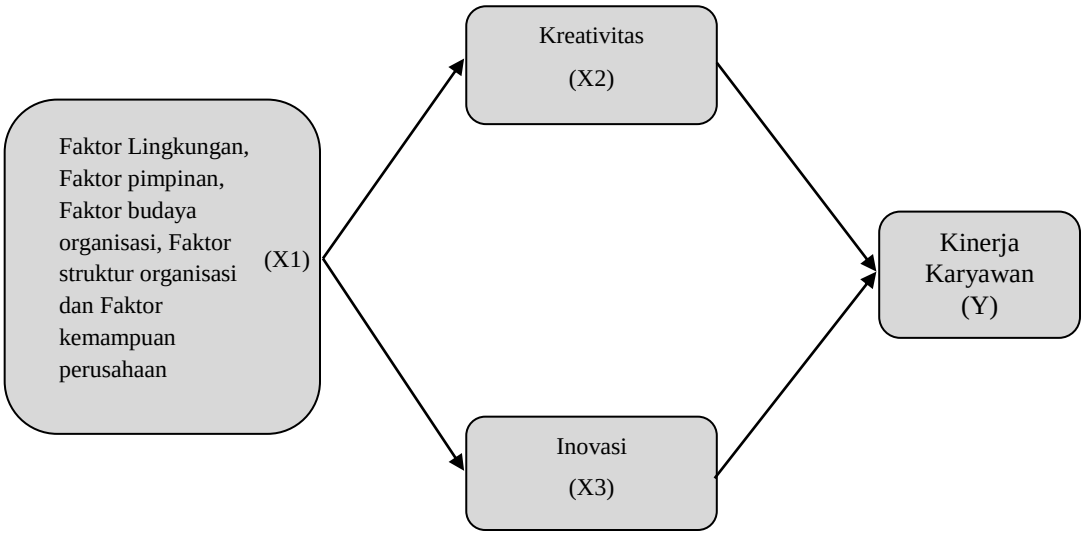
Perbedaan penelitian terletak pada lokasi penelitian yang menentukan karakter organisasi. Tinjauan literature ini terdiri dari konsep-konsep dan teori yang berkaitan dengan penelitian. Hal ini dimaksudkan agar sesuai dengan fungsinya, yaitu sebagai dukungan kerangka pemikiran dan evidensi ilmiah yang relevan dengan masalah yang dibuat. Dalam tesis ini akan dikaji apakah kreatifitas dan inovasi akan mengimplementasi kinerja karyawan pada perusahaan jasa perencanaan konsultasi arsitektur yang tersebar di kota serang provinsi Banten.

2.2 Kerangka Penelitian

Dari kajian pustaka yang telah dilakukan, maka konstruk pemikiran yang dikembangkan adalah faktor-faktor lingkungan, pimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi dan kemampuan perusahaanakan diuji pengaruhnya terhadap kreatifitas dan inovasi. Kemudian kreatifitas dan inovasi diuji pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Pengembangan model yang akan diujidapat dilihat pada gambar 2.2.

Kerangka pemikiran pada gambar 2.2 merupakan pengembangan model dari penelitian penelitian terdahulu. Lingkungan, pimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi dan kemampuan perusahaanakan berpengaruh pada kreatifitas dan inovasi. Kemudian kreatifitasakan mempengaruhi kinerja karyawan dan inovasipun akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hubungan yang ada dalam kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan model diatas didasarkan pada telaah literature penelitian yang sudah ada kemudian dikembangkan untuk penelitian ini yang akhirnya membantu untuk mengembangkan permodelan di atas dan perumusan hipotesis penelitian ini.

Kerangka pemikiran pada gambar 2.2 merupakan pengembangan model dari penelitian penelitian terdahulu. Lingkungan, pimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi dan kemampuan perusahaanakan berpengaruh pada kreatifitas dan inovasi.



Gambar 2.2: Kerangka Pemikiran teoritis

Kemudian kreatifitas akan mempengaruhi kinerja karyawan dan inovasipun akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hubungan yang ada dalam kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan model diatas didasarkan pada telaah literature penelitian yang sudah ada kemudian dikembangkan untuk penelitian ini yang akhirnya membantu untuk mengembangkan permodelan di atas dan perumusan hipotesis penelitian ini.

2.3. Hipotesis

Kata hipotesis berasal dari kata “hipo” yang artinya lemah dan “tesis” berarti pernyataan. Dengan demikian hipotesis berarti pernyataan yang lemah, disebut demikian karena masih berupa dugaan yang belum teruji kebenarannya. seperti yang diungkapkan olah Jhonatan Sarwono (2006, p.26) menyatakan tentang pengertian dari hipotesis yaitu : "Hipotesis merupakan jawaban sementara dari persoalan yang kita teliti”

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris. Bedasarkan kerangka pemikiran di atas maka penulis mencoba merumuskan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara dari penelitian sebagai berikut :

1 Faktor-faktor lingkungan, pimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi dan kemampuan perusahaan berpengaruh terhadap kreatifitas di Konsultan Arsitektur Kota Serang,

2 Faktor-faktor lingkungan, pimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi dan kemampuan perusahaan berpengaruh terhadap inovasi di Konsultan Arsitektur Kota Serang,

3 Kreatifitas berpengaruh terhadap inovasi di Konsultan Arsitektur Kota Serang,

4 Kreatifitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Konsultan Arsitektur Kota Serang,

5 Inovasi berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan di Konsultan Arsitektur Kota Serang.