

STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI TRANSFORMASI BUDAYA PROSOSIAL

(The Strategy of Improving Organizational Performance through Innovation of Prosocial Cultural Transformation)

Endang Tjahjaningsih

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank

Jl. Kendeng V Bendan Ngisor Semarang 50233

(e.cahyaningsih@gmail.com)

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk mengembangkan pendekatan teoritis untuk melacak dan menganalisis perkembangan Inovasi Transformasi Budaya prososial untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan untuk mengisi kesenjangan penelitian berkaitan dengan keberadaan pengusaha di industri batik adalah hal yang tidak dapat dielakkan dalam ingin meningkatkan kinerja keberhasilan organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif terkait pelaksanaan strategi inovasi. Penelitian ini dilakukan di wilayah Pekalongan, Rembang, Sragen, Solo, dan Banjarnegara Provinsi Jawa Tengah. Ukuran sampel penelitian ini adalah 200 pemilik pemimpin/manajer dari Usaha Kecil dan Menengah. Variabel inovasi transformasi budaya prososial diukur melalui pengembangan kreatif produk, teknik kreatif yang berbasis pada efisiensi biaya, dan tanggung jawab kepada karyawan dan masyarakat untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi konsumen, orientasi pemasok, kreativitas karyawan berpengaruh positif terhadap inovasi transformasi budaya prososial. Selanjutnya inovasi transformasi budaya prososial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini didasarkan pada Teori Berdasarkan Sumber Daya Berdasarkan dan Keanekaragaman Inovasi yang berarti bahwa kesuksesan perusahaan didasarkan pada karakteristik sumber daya dalam perusahaan. Keterbatasan dan implikasinya untuk studi masa depan dan implikasi manajerial juga dibahas dalam penelitian ini.

Kata kunci: orientasi konsumen, orientasi *supplier*, kreativitas karyawan, inovasi transformasi budaya prososial, kinerja organisasi.

ABSTRACT

The purpose of this study to develop a theoretical approach to track and analyze the development to Innovation of Prosocial Cultural Transformation improve organizational performance. This research is expected to provide an explanation to fill this research gap related to the presence of entrepreneurs in the batik industry is the thing that can not be circumvented in wanting to improve the performance of the organization's success in a competitive business environment associated with the implementation of the innovation strategy. The research was conducted in the area of Pekalongan, Rembang, Sragen, Solo, dan Banjarnegara Central Java Province. The sample size of the study was 200 owners/ leaders/ managers of Small and Medium Scale Enterprises. The variables of innovation of prosocial cultural transformation measured through creative product development, creative technique based on cost efficiency, and responsibility to employees and the community to achieve improved organizational performance. The result showed that consumer orientation, supplier orientation, employee creativity affect positively towards innovation of prosocial cultural transformation. Afterwards, innovation of prosocial cultural transformation affect positively towards organizational performance. This research was based on Resources Based Theory and Diversity in Innovation Theory which means that the company's success is based on the characteristics of the resources in the company. The limitation and implication for the future study and the managerial implication are also discussed in this study.

Key words: consumer orientation, supplier orientation, employee creativity, innovation of prosocial cultural transformation, organizational performance.

PENDAHULUAN

Untuk mencapai kinerja perusahaan yang tinggi maka organisasi membutuhkan pengelolaan untuk melakukan inovasi. Thom (1990) menyatakan bahwa pengambil keputusan (*decision maker*) mempunyai tujuan berinovasi sebagai strategi perusahaan yang terdiri dari inovasi produk dan inovasi proses. Inovasi produk merupakan alasan organisasi untuk berinovasi pada produk mencakup: pengharapan pada kemampuan perusahaan

untuk tetap *survive*, meningkatkan *profit margin*, meningkatkan pangsa pasar (*market share*), menjaga konsumen tetap memilih produk-nya, mempertahankan ketidak ketergantungan pada *supplier*, meningkatkan prestise perusahaan, maupun untuk menambah karyawan baru. Inovasi proses penting dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dalam menghasilkan efisiensi produk, meningkatkan penggunaan secara ekonomis pada penggunaan bahan mentah dan energi, keamanan dalam tempat kerja, memperhatikan

bahaya dampak lingkungan, serta menjaga reputasi perusahaan.

Inovasi sosial dilakukan dengan memperhatikan pada masalah sosial dan mengarah pada solusi langsung terhadap permasalahan yang dihadapi oleh kelompok sasaran. Inovasi ini direncanakan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia. Perusahaan kecil, sedang maupun perusahaan besar dapat memberi bantuan pada peningkatan pasar tenaga kerja, menunjukkan secara aktif kesadaran adanya tanggung jawab sosial terhadap karyawan serta kehidupan bermasyarakat secara lebih luas. Keragaman inovasi dikembangkan dengan berpedoman mengidentifikasi hubungan antara inovasi dan kinerja pada industri negara berkembang mempercayakan pada perubahan inovasi produk, perbaikan inovasi proses dan sosial.

Worren *et al.*, (2002) menyatakan bahwa orientasi inovasi berhubungan dengan strategi perusahaan untuk mengembangkan produk baru atau memasuki pasar baru, sehingga orientasi inovasi yang dimiliki perusahaan akan mendukung tingkat keragaman inovasi. Prajogo *et al.*, (2004) menjelaskan bahwa orientasi konsumen, orientasi *supplier*, pengetahuan, dan kreativitas karyawan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan inovasi. Crespell, Pablo dan Hansen (2008), Pinho (2007) dan Keskin (2006) menegaskan bahwa untuk menuju kinerja organisasi dibutuhkan pengelolaan untuk melakukan inovasi.

Orientasi inovasi diharapkan memberi dampak positif pada tingkat inovasi, keragaman inovasi diperoleh jika perusahaan mempunyai arah orientasi inovasi yang dijalankan dan selanjutnya inovasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian Siguaw, Simpson dan Enz (2006) menjelaskan orientasi inovasi sebagai petunjuk pelaksanaan inovasi dengan komponen filosofi pembelajaran, arah strategis dan hasil berupa kinerja perusahaan mencakup posisi pasar, efisiensi produksi maupun hasil-hasil keuangan.

Hal ini terlihat dari beberapa hasil penelitian yang menyatakan bahwa orientasi inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (Manu, 1992; Siguaw, Simpson dan Enz, 2006), namun demikian hasil penelitian lain menyatakan bahwa pengaruh orientasi inovasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karena tidak ada keterkaitan dengan masalah bisnis. (Salomo,

Talke, dan Strecker, 2008). Inovasi produk maupun inovasi proses akan menghasilkan produk baru secara lebih cepat daripada yang dilakukan oleh pesaing sehingga memberikan kemungkinan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan

Industri batik saat ini merupakan industri kecil dan menengah, dikombinasi dengan industri rumah tangga dengan keunikan/karakteristik bahan baku adalah kain (sutera, mori, katun, rayon, dan polyester yang berupa tekstil, Alat Tenun Bukan Mesin/ATBM), malam (lilin), soda abu dan pewarna; tenaga kerjanya sebagian besar merupakan orang lain, meskipun ada beberapa yang melibatkan keluarga sendiri sebagai tenaga kerja administratif dan bukan tenaga buruh; modal yang digunakan meliputi modal finansial dan modal fisik, sedangkan sebagian besar merupakan modal pribadi; dan proses pengolahan bahan mentah maupun barang setengah jadi menjadi barang jadi memiliki nilai tambah yang mempunyai ciri khas dan keunggulan tersendiri.

Hasil dari industri batik dipasarkan baik untuk konsumen dalam negeri maupun diekspor keluar negeri seperti negara-negara Asia, Eropa, dan Amerika. Adanya perkembangan material dan teknologi, perkembangan batik dan produk batik menjadi sangat beragam, seperti batik tulis halus dan kasar, batik cap, sablon dan *printing*, kombinasi dari proses-proses tersebut dan keragaman produknya. Pola dan motif mengikuti dinamika konsumen baik nasional maupun internasional, sebagai batik dengan motif kontemporer. Terciptanya ragam hias batik etnis daerah yang mempunyai ciri khas dan keunikan masing-masing baik mengenai motif maupun tata warnanya maka batik dapat menjadi salah satu tambahan *assets* daerah dalam mengembangkan industri serta menyerap tenaga kerja.

Tujuan penelitian ini untuk mengembangkan pendekatan teoretikal dalam menelusuri dan menganalisis pengembangan inovasi transformasi budaya prososial untuk meningkatkan kinerja organisasi. Di samping itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan dengan mengisi *gap* penelitian hal ini terkait dengan keberadaan *entrepreneur* pada industri batik berada pada hal yang tidak dapat dielakkan dalam menginginkan keberhasilan untuk meningkatkan kinerja organi-

sasi pada lingkungan bisnis yang kompetitif berhubungan dengan pelaksanaan strategi inovasi.

LANDASAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pandangan *Resource-Based View* (RBV)

Penelitian Barney (1986) menjelaskan bahwa kesuksesan perusahaan akan dicapai jika mempunyai kemampuan untuk memanfaatkan sumberdaya secara produktif, sehingga dapat menciptakan kompetensi khas. Selanjutnya, Barney (1991) menjelaskan bahwa setiap perusahaan mempunyai kemampuan/kapabilitas yang berbeda untuk menghasilkan barang dan atau jasa. Orientasi inovasi merupakan keterbukaan adanya inovasi dan kapasitas untuk berinovasi dengan mengenalkan produk baru, proses baru atau ide dalam organisasi. Guijarro, *et al* (2009) membagi inovasi dalam inovasi produksi (perubahan dalam produk dan komersialisasi dari produk baru), inovasi proses (perubahan dalam proses pembuatan dan akuisisi dalam peralatan baru) serta inovasi manajemen (perubahan administrasi, pembelian dan penjualan).

Entrepreneur melakukan kegiatan yang dapat memberikan nilai tambah terhadap produk melalui inovasi, transformasi, kreatifitas dan kepekaan terhadap lingkungan sekitarnya, sehingga produk lebih dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Salah satu alternatif yang dapat dirujuk adalah dengan meningkatkan strategi inovasi untuk membangun kinerja (Fiegenbahum dan Thomas, 2002). Hasil penelitian serupa juga dinyatakan dalam penelitian Dibrell, Davis, dan Craig, (2008) yang mengemukakan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan ditingkatkan ketika terdapat sinergi diantara elemen-elemen didalam suatu sistem. Faktor-faktor pelengkap dari sistem yang bermutu akan meningkatkan elemen-elemen yang beroperasi untuk meningkatkan kinerja. Suatu strategi yang memfokuskan pada inovasi harus memberikan sumber yang tersedia untuk menghasilkan output dengan bisnis yang eksis didukung kesuksesan inovasi yang dijalankan organisasi.

Kreativitas dan Penciptaan Nilai

Di dalam organisasi yang inovasinya berkembang dengan baik maka fungsi penyerapan kreatif maupun nilai (komersial) berjalan dengan penuh semangat yang tinggi. Manajemen dan organisasi secara keseluruhan mengakui bahwa inovasi yang sukses memerlukan keseimbangan kreativitas dan proses komersialisasi. Secara khusus organisasi dapat mengembangkan pasar internal untuk menimbang, memilih, dan membuat prioritas inovasi untuk kreativitas dan nilai komersial atau manfaat bagi organisasi. Berikut ini tabel yang menampilkan keseimbangan kreativitas dan nilai komersial atau manfaat bagi organisasi.

Tabel 1. Keseimbangan Kreativitas dan Nilai Komersial

No	Proses Kreativitas	Proses Penciptaan Nilai
1	Berpikir di luar kotak	Berpikir di dalam kotak
2	Ide mentah yang telah disaring	Manufakturing
3	Eksperimen	Persisi
4	Ambiguitas	Pertukaran yang dihitung dengan cermat
5	Riset	Membeli/menjual ide
6	Intuisi	Mengerjakan setiap hal dengan benar
7	Kejutan	Menjawab semua pertanyaan dan teliti setiap solusi
8	Keberanian	Hindari risiko besar
9	Menemukan hal yang benar	Membawa produk ke dalam pasar
10	Mengajukan pertanyaan dan menyelidiki inovasi yang belum dikenal	Mempengaruhi dan mendorong untuk melakukan inovasi inkremental
11	Menangkap peluang	
12	Membayangkan masa depan	
13	Menyertakan inovasi incremental dan radikal	

Sumber: Davila, Epstein, Shelton (2006)

Strategi Inovasi

Strategi perusahaan perlu disesuaikan dari waktu ke waktu dalam pemilihan inovasi. Produk inovasi perusahaan akan sukses di pasar kalau dikembangkan dengan berdasarkan induksi kebutuhan, yaitu berdasarkan kebutuhan pasar dengan mempertimbangkan konsumen sebagai faktor yang paling penting. Teknologi baru yang dikembangkan dengan induksi otonom akan

sukses kalau diikuti atau disertai dengan tarikan pasar. Kesuksesan perusahaan mengembangkan superior produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen juga mempunyai pengetahuan pemasaran yang kuat untuk mengembangkan produk.

Sejumlah faktor internal dan eksternal mempengaruhi pemilihan strategi inovasi terbaik.

Tabel 2. Faktor Internal dan Eksternal Pemilihan Strategi Inovasi

No	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1	Kemampuan teknis	Kemampuan di dalam jaringan eksternal
2	Kemampuan organisasional	Struktur industri
3	Kesuksesan model bisnis saat ini	Persaingan
4	Pendanaan	Tingkat perubahan teknologi
5	Visi manajemen puncak	

Sumber: Davila, Epstein, Shelton (2006)

Faktor-faktor internal meliputi hal-hal berikut:

1. Kemampuan teknis

Jumlah inovasi teknologi/proses sebagian besar tergantung pada kemampuan yang bisa diakses perusahaan secara internal pada saat ini melalui jaringan inovasinya. Perusahaan yang secara tradisional bersaing pada segi peningkatan ketrampilan pemasaran dan teknologi incremental akan mengalami masa sulit jika menggunakan teknologi semi radikal

2. Kemampuan organisasional

Kemampuan memelihara inovasi tergantung pada apakah perusahaan memiliki kemampuan organisasional untuk melakukan hal itu. Bergeser pada pendekatan inovasi radikal tidak akan terwujud jika tidak terdapat kemampuan organisasional atau manajemen.

3. Kesuksesan model bisnis

Kesulitan yang dihadapi organisasi dalam melakukan perubahan telah dilakukan ber-

ulangkali. Sehingga semakin besar kesuksesan semakin besar retensi potensial untuk berubah.

4. Pendanaan

Memiliki sumber daya yang spesifik sangat diperlukan. Lingkungan pendanaan yang kurang berlimpah memaksa tim inovasi untuk merencanakan dengan hati-hati serta menguji berbagai asumsi model sebelum melangkah lebih jauh

5. Visi manajemen puncak

Manajemen memiliki sejumlah besar opsi untuk memposisikan perusahaan dan bakat manajemen memiliki peran yang sangat relevan dalam memilih serta mengubah strategi inovasi organisasi

Faktor-faktor eksternal meliputi hal-hal berikut:

1. Kemampuan di dalam jaringan eksternal

Mengakses kemampuan relevan adalah hal yang penting. Kemampuan menciptakan aliansi berkesinambungan dengan para mitra menjadi penting dalam memutuskan strategi inovasi

2. Struktur industri

Industri itu sendiri merupakan sebuah struktur, analisis yang berhati-hati mengenai struktur akan menunjukkan dimana hambatan dan peluang utama berada.

3. Persaingan

Kualitas dan kecepatan inovasi para pesaing maupun inovasi organisasi akan menentukan bentuk pasar pada tahun mendatang. Jika organisasi berada pada posisi yang baik pada pasar sekarang para pesaing akan berubah atau bisa saja muncul pesaing baru khususnya jika dinamika persaingan berubah secara drastis.

4. Tingkat perubahan teknologi

Adanya perubahan teknologi maka siklus kehidupan produk menjadi semakin singkat, adanya kemajuan tersebut membuat produk menjadi usang sehingga penting untuk mengidentifikasi perubahan.

Keragaman Inovasi

Keragaman inovasi yang dikembangkan dengan berpedoman mengidentifikasi hubungan antara inovasi dan kinerja pada industri negara berkembang mempercayakan pada inovasi produk serta pada perbaikan inovasi proses. Agar inovasi dapat berkelanjutan dan mendukung kinerja

organisasi maka diperlukan strategi inovasi (Terzivoski, 2002). Terzivoski (2002) menggolongkan strategi inovasi ke dalam tiga kelompok: (1) Inovasi radikal, (2) Inovasi inkremental, dan (3) Inovasi terintegrasi. Inovasi radikal merupakan strategi yang merujuk pada aktivitas inovasi yang tidak pernah ada sebelumnya, mengubah secara drastis kemampuan, menghasilkan produk ataupun proses baru yang berbeda dari sebelumnya. Inovasi inkremental merupakan strategi berkembang secara bertahap, memperbaiki produk atau proses bisnis yang sudah ada dengan langkah inovatif. Inovasi integrated (*terintegrasi*) menggabungkan dua pendekatan terdahulu yaitu radikal (*radical*) dan inkremental (*incremental*) selain menemukan hal-hal baru (*invention*) maka strategi *integrated (terintegrasi)* juga menganjurkan inovasi dengan cara mengembangkan dari yang sudah ada.

Adapun Davila *et al* (2006) memberikan pemahaman 3 tipe generik inovasi: (1) Inovasi inkremental, (2) Inovasi semi radikal, dan (3) Inovasi radikal. Inovasi inkremental hanya membawa sedikit peningkatan pada produk dan proses yang sudah ada. Inovasi inkremental ini bisa dianggap sebagai latihan menyelesaikan masalah dengan sasaran yang jelas, namun yang perlu dipikirkan adalah cara menuju sasaran tersebut. Inovasi inkremental adalah bentuk inovasi yang paling umum dalam sebagian besar perusahaan. Sebagian besar portfolio inovasi perusahaan dipenuhi proyek yang dimaksudkan untuk membuat perubahan kecil pada satu atau dua perubahan dalam model bisnis maupun dalam model teknologi.

Mavondo, *et al* (2005) membagi aktivitas inovasi yang terdiri dari inovasi produk, proses/teknologi dan administrasi. Guijarro, *et al* (2009) membagi inovasi dalam inovasi produksi (perubahan dalam produk dan komersialisasi dari produk baru), inovasi proses (perubahan dalam proses pembuatan dan akuisisi dalam peralatan baru) serta inovasi manajemen (perubahan administrasi, pembelian dan penjualan). Konsep Guijarro, *et al* (2009) memasukkan inovasi teknologi dan inovasi dalam metode organisasi. Inovasi teknologi menunjuk pada inovasi produk (perubahan produk atau komersialisasi dalam produk baru) dan inovasi proses produksi atau akuisisi dalam peralatan baru). Manajerial dan

inovasi sistem (inovasi manajemen atau administratif, pembelian dan komersial/penjualan) berdasarkan pada perubahan yang diperkenalkan dalam struktur organisasi perusahaan dan proses administrasi, aspek yang lebih berkaitan dengan manajemen dibandingkan dengan kegiatan utama perusahaan.

Inovasi Transformasi Budaya Prososial

Seperti dikatakan oleh Barney (1986) bahwa *Resource Based Theory of Firm* dalam konsepsi manajemen strategik memberikan tekanan pada pentingnya sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang bisa dikelola dengan baik akan menghasilkan kemampuan untuk menghasilkan pendapatan diatas normal dan karena itu dapat menjadi instrumen strategik untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian ini menggunakan salah satu pola pengembangan orientasi strategik dengan memusatkan perhatian pada keunggulan produk kreatif, teknik kreatif berbasis efisiensi biaya dan tanggung jawab sosial pada karyawan dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sumber dari inovasi transformasi budaya prososial berasal dari *Resource Based Theory of Firm* menjelaskan bahwa setiap perusahaan mempunyai kemampuan/ kapabilitas yang berbeda untuk menghasilkan barang dan atau jasa. Keragaman dalam inovasi (*diversity in innovation*) telah menginvestigasi usaha-usaha dalam penelitian dan pengembangan yang mengarahkan pada inovasi produk dan inovasi proses serta konsekuensinya (Cohen dan Klepper, 1994; Crespi dan Pinata, 2008).

Inovasi digerakkan dengan sasaran konsumen ditargetkan pada penciptaan nilai yang berfokus pada kreasi, kebutuhan dan keinginan konsumen. Produk baru terbentuk dari hasil nyata inovasi dipengaruhi proses kreatif dan kemampuan kreatif karyawan yang terlibat dalam produksi (Magyari-Beck, 1990). Transformasi (*transformation*) berarti tindakan mengubah, atau keadaan yang berubah; atau perubahan bentuk. Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Transformasi budaya (*culture transformation*) disebut juga dengan perubahan/pewarisan budaya (wikipedia), dimana pengem-

ban dan pelestarian nilai-nilai budaya harus tetap di jaga keseimbangannya. Shockey (2006) menjelaskan transformasi budaya sebagai perubahan, proses, program, dan hubungan jangka panjang yang memiliki manfaat bagi stakeholder dan menjadi modal yang kuat untuk mengelola sukses bisnis.

Sementara tindakan prososial diartikan sebagai tindakan yang dapat melibatkan, mengacu pada kepedulian terhadap orang lain serta memberi perhatian untuk orang lain (Casto, 1994; Coats et al, 1997). Tindakan Prososial diarahkan terhadap penerima manfaat yang berbeda, seperti rekan kerja, klien, pelanggan, atau pemerintah yang diarahkan menguntungkan orang lain dalam konteks pekerjaan dikaitkan dengan kinerja pekerjaan yang lebih tinggi (Grant dan Barry, 2011). De Dreu, Weingart, dan Kwon (2000) menjelaskan Prososial sebagai perilaku untuk memperhatikan kepuasan orang lain, kepentingan orang lain dan mendorong untuk mempertimbangkan orang lain sebagai tanggung jawab sosial perusahaan. Sementara Grant dan Barry (2011) menjelaskan Prososial sebagai tindakan untuk menghasilkan ide-ide yang tidak hanya baru, tetapi juga berguna, sehingga mencapai kreativitas yang lebih tinggi dengan peduli untuk menguntungkan orang lain.

Dalam organisasi yang menerapkan konsep inovasi transformasi budaya prososial karyawan diharapkan akan menyalurkan ide-ide baru, berguna, sehingga mencapai kreativitas yang lebih tinggi. Semua organisasi menyadari manfaat pengembangan inovasi dalam budaya globalisasi sebagai faktor pemicu kesejahteraan jangka panjang organisasi. Adanya orientasi kreatifitas mengarah pada keterbukaan inovasi dan penerimaan ide-ide baru yang dapat menguntungkan perusahaan (Salford, 1995). Inovasi Transformasi Budaya Prososial adalah inovasi yang mampu mengembangkan produk kreatif melalui teknik kreatif berbasis efisiensi biaya untuk memberikan yang terbaik dengan bertanggung jawab kepada karyawan maupun kepada masyarakat luas. Inovasi transformasi budaya prososial diukur melalui variabel pengembangan produk kreatif, teknik kreatif berbasis efisiensi biaya dan tanggung jawab sosial pada karyawan dan masyarakat luas untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi.

Organisasi yang memiliki inovasi transformasi budaya prososial selalu menjaga agar produk yang dihasilkan mampu memberikan penciptaan nilai yang berfokus pada kebutuhan dan keinginan konsumen serta mampu melestarikan produk kreatif warisan budaya sebagai ikon/symbol budaya produk Indonesia.

Untuk tercapainya inovasi transformasi budaya prososial diperlukan usaha yang keras karena ukuran inovasi transformasi budaya prososial akan dilihat berdasarkan inovasi produk dan inovasi proses serta kemanfaatannya. Terdapat beberapa kondisi yang harus dimiliki organisasi jika ingin menjalankan inovasi transformasi budaya prososial yaitu: (1) selalu menjaga agar produk yang dihasilkan beragam dan kreatif, (2) memberikan dedikasi dengan membuat perbedaan/ diferensiasi produk, (3) dapat menjaga keberlangsungan produk warisan budaya sebagai ikon/symbol budaya produk bangsa, (4) mampu memberikan teknik kreatif yang selalu berorientasi biaya sehingga dapat dinikmati seluruh lapisan masyarakat, dan (5) mampu memberikan kemanfaatan kepada semua pihak dengan selalu meningkatkan kreatifitas dan inovasi. Dengan adanya inovasi transformasi budaya prososial organisasi akan mengalami kemajuan dalam bidang usaha produk kreatif yang dijalaninya sehingga pada saatnya mampu menjadi organisasi yang unggul dan menduniakan produk ke dalam perdagangan dunia Internasional.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini mengajukan sebuah proposisi yang akan menjadi konsep baru dalam penelitian ini yaitu Inovasi Transformasi Budaya Prososial. Inovasi transformasi budaya prososial sebagai inovasi yang mampu menciptakan dan mengembangkan produk kreatif yang selalu menjaga kelestarian produk, mampu membuat diferensiasi produk serta memberikan teknik kreatif yang selalu berorientasi biaya untuk memberikan kemanfaatan bagi generasi ke generasi dan kebesaran bangsa. Selanjutnya pada penelitian ini inovasi transformasi budaya prososial akan diukur melalui variabel pengambilan risiko berinovasi dengan pengukuran variabel pengembangan produk kreatif, kemampuan membuat diferensiasi produk, dan teknik kreatif berorientasi biaya untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi.

Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Orientasi Konsumen Terhadap Pengembangan Produk Kreatif

Narver dan Slater (1998) menyatakan orientasi konsumen tidak hanya menekankan pada pelanggan yang ada tetapi juga pelanggan potensial. Kohli dan Jaworski (1990); Prajogo, *et al.*, (2004) menjelaskan bahwa orientasi konsumen berpengaruh terhadap inovasi produk. Wolfgang (2004) memberikan hasil bahwa inovasi produk merupakan modifikasi lebih lanjut dari produk yang diperkenalkan dengan pengembangan produk. Sehingga semakin tinggi orientasi konsumen diharapkan memberikan dampak positif pada pengembangan produk kreatif

H1: Semakin tinggi orientasi konsumen, maka akan semakin meningkatkan pengembangan produk kreatif.

2. Pengaruh Orientasi Suplier Terhadap Teknik Kreatif Berbasis Efisiensi Biaya

Prajogo *et al.*, (2004) menyatakan bahwa orientasi *supplier* berpengaruh terhadap inovasi proses, hal ini menunjukkan keterlibatan *supplier* sebagai partner dagang perusahaan secara kontinyu untuk menyediakan bahan baku. Guijarro, *et al.*, (2009) menjelaskan bahwa inovasi teknis dengan tujuan meningkatkan produktivitas dengan memperhatikan efisiensi biaya. Sehingga semakin tinggi orientasi *supplier* diharapkan memberikan dampak positif pada teknik kreatif berbasis efisiensi biaya.

H2: Semakin tinggi orientasi *supplier*, maka akan semakin meningkatkan teknik kreatif berbasis efisiensi biaya.

2. Pengaruh Kreativitas Kerja Karyawan Terhadap Tanggung Jawab Pada Karyawan dan Masyarakat

Peran positif kreativitas kerja karyawan adalah penting untuk organisasi bisnis yang mempunyai tanggung jawab karyawan dan masyarakat. Organisasi menggunakan budaya atau kontrol sosial untuk menahan anggota organisasi, intensitas, perasaan dan loyalitas karyawan. Image dan keefektifan organisasi dapat membangun dan meningkatkan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan dan masyarakat luas (Luo, dan Bhattacharya, 2006). Sehingga semakin tinggi

kreativitas kerja karyawan diharapkan memberikan dampak positif pada tanggung jawab sosial terhadap karyawan dan masyarakat

H3: Semakin tinggi kreativitas kerja karyawan, maka akan semakin meningkatkan tinggi tanggung jawab tanggung jawab terhadap karyawan dan masyarakat.

4. Pengaruh Pengembangan Produk Kreatif Terhadap Kinerja Organisasi

Pengembangan produk kreatif merupakan aktivitas dalam perusahaan manufaktur yang memproduksi, menjual dan menjalankan aktivitas distribusi mencakup proses, pengembangan dan pengukuran kinerja produk baru (Hertenstein dan Platf, 2000). Dalam pada itu hasil penelitian Guijarro, et al., (2009) memberikan hasil bahwa pengembangan produk kreatif berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sehingga semakin tinggi pengembangan produk kreatif diharapkan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi.

H4: Semakin tinggi pengembangan produk kreatif, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi.

5. Pengaruh Teknik Kreatif Berbasis Efisiensi Biaya dengan Kinerja Organisasi

Johne (1999) memberikan hasil bahwa inovasi teknologi sebagai sarana yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi biaya yang berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam pada itu hasil penelitian Pinho (2007) ; Dibrell, Davis dan Craig *et al.*, (2008)

memberikan hasil inovasi teknik kreatif berbasis efisiensi biaya berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sehingga semakin tinggi teknik kreatif berbasis efisiensi biaya diharapkan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi.

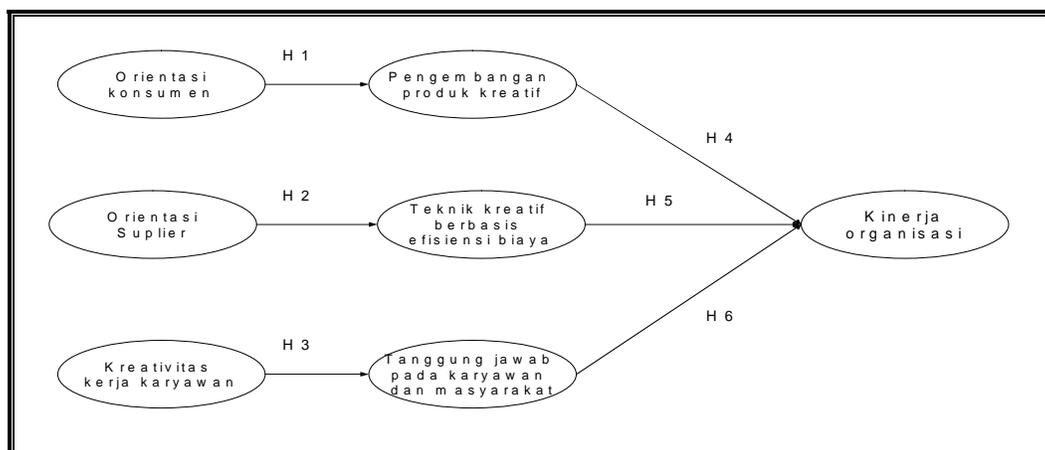
H5: Semakin tinggi teknik kreatif berbasis efisiensi biaya, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi.

6. Pengaruh Tanggung Jawab Pada Karyawan dan Masyarakat Terhadap Kinerja Organisasi

Tanggung jawab pada karyawan dan masyarakat dipertimbangkan sebagai suatu strategi pemasaran yang menambah pengetahuan manajer dan menyediakan keuntungan dengan memberikan image baik bagi organisasi (Liechtenstein, Drumwrihat dan Braig, 2004). Perusahaan menemukan kesuksesan dengan mengintegrasikan strategi pemasaran dengan tujuan organisasi sehingga terdapat hubungan positif antara tanggung jawab sosial perusahaan dan kinerja organisasi. Sehingga semakin tinggi tanggung jawab tanggung jawab terhadap karyawan dan masyarakat diharapkan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi.

H6: Semakin tinggi tanggung jawab tanggung jawab terhadap karyawan dan masyarakat, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi.

Berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan hipotesis maka dapat dibangun suatu model penelitian empirik seperti pada Gambar 1:



Gambar 1. Model Penelitian Empirik
 Sumber: Pengembangan penelitian (2012)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kausalitas yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk sebab-akibat dengan tujuan untuk memperbaiki teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang terjadi dalam organisasi, sehingga termasuk dalam penelitian *fundamental research* (Uma Sekaran, 1990). Dalam penelitian ini digunakan data primer diperoleh langsung dari responden melalui pertanyaan/kuesioner oleh responden.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UKM batik di Provinsi Jawa Tengah dengan karakteristik sebagai berikut: 1). Mempunyai karyawan minimal 10 orang dan maksimal 100 orang (baik karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap, 2). Mempunyai ijin usaha batik dari pemerintah daerah setempat dan dimiliki oleh Warga Negara Indonesia, 3) Usaha batik tersebut berdiri sendiri dan bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan. Jumlah populasi yang memenuhi karakteristik tersebut 739 UKM (Dinperindag, Jawa Tengah, 2009)

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* merupakan metode pengambilan sampel dimana peneliti memiliki kriteria atau tujuan tertentu terhadap sampel yang akan diteliti, dengan kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1). Mempunyai karyawan minimal 10 orang dan maksimal 100 orang (baik karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap 2). Mempunyai ijin usaha

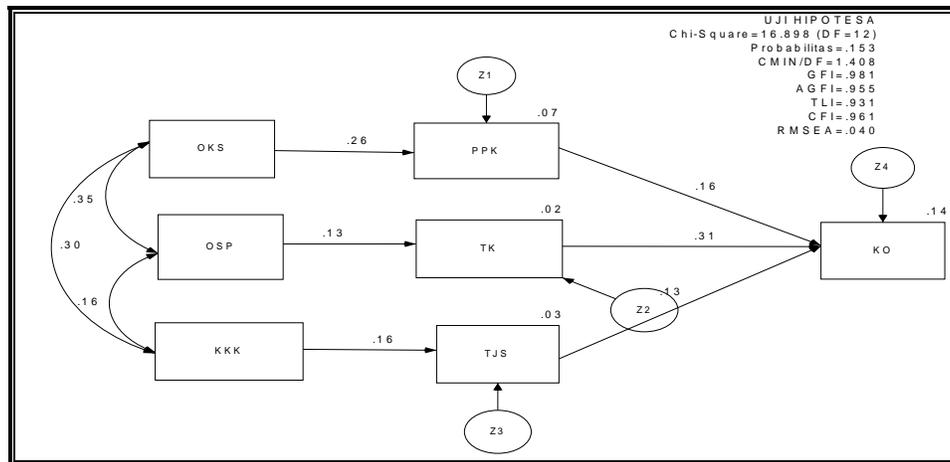
batik dari pemerintah daerah setempat dan dimiliki oleh Warga Negara Indonesia, 3) Usaha batik tersebut berdiri sendiri dan bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan, dan 4) Bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan.

Jumlah sampel yang digunakan mengikuti Hair, *et.al*, (1995) yang menyatakan bahwa sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM berkisar antara 100-200. Jumlah sampel dalam penelitian ini 200 responden dari 300 kuesioner yang disebarikan. Subyek dalam penelitian ini adalah pemilik/pimpinan/manajer UKM batik di Jawa Tengah. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket atau *questionnaire*.

Hasil Analisis

Berdasarkan hasil penelitian diketahui responden pada umur 40-49 sebesar 40%, berjenis kelamin pria sebanyak 70%; latar belakang pendidikan terakhir SLTA sebesar 55 %; mempunyai lama usaha 10-20 tahun sebesar 60 %. Sebagian besar responden 90% tidak mengekspor produknya dengan alasan belum siap, tidak mengetahui seluk beluk mengeskpor produk, tidak mempunyai kemampuan mengekspor dan belum banyak dukungan dari pemerintah.

Model penelitian cukup kompleks maka menggunakan SEM komposit sederhana. Setelah uji asumsi mencakup evaluasi normalitas data, evaluasi *outliers*, evaluasi *multicolinieritas* dan pengujian residual maka model SEM sebagai berikut:



Gambar 2. Path Analysis Structural Equation Model
 Sumber: Data primer diolah (2012)

Model empirik menggunakan variabel orientasi konsumen (OKS), orientasi supplier (OSP), kreativitas kerja karyawan (KKK), pengembangan produk kreatif (PPK), teknik kreatif berbasis efisiensi biaya (TK), tanggung jawab pada karyawan dan masyarakat (TJS), dan kinerja organisasi (KO). Uji model menunjukkan

bahwa model sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan *Chi-Square*, *Probability*, *CMIN/DF*, *GFI*, *AGFI*, *TLI*, *RMSEA*, *CFI* berada dalam rentang nilai yang diharapkan dengan hasil baik, hal tersebut tampak pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Indeks Pengujian Kelayakan *Path Analysis SEM*

Goodnes-of-fit index	Cut-Off-value	Hasil	Keterangan
X-Chi-square	28,8693	16,898	Baik
Probability	0,05	0,153	Baik
RMSEA	0,08	0,040	Baik
GFI	0,90 & 1	0,980	Baik
AGFI	0,90 & 1	0,955	Baik
CMIN/DF	2,00	1,408	Baik
TLI	0,90 & 1	0,931	Baik
CFI	0,90 & 1	0,961	Baik

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengujian hipotesis berdasarkan perhitungan *Path Analysis Structural Equation Model (SEM)* seperti tersaji pada Tabel 1, maka model ini dapat diterima. Kemudian berdasarkan model fit ini akan

dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini melalui analisis *regression weights* seperti nampak pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. *Standardized Regression Weights*

	Standar Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
PPK <--- OKS	.255	.297	.071	4.165	.000	Signifikan
TK <--- OSP	.131	.125	.060	2.087	.037	Signifikan
TJS <--- KKK	.161	.159	.062	2.581	.010	Signifikan
KO <--- TK	.314	.277	.052	5.305	.000	Signifikan
KO <--- PPK	.162	.124	.045	2.743	.006	Signifikan
KO <--- TJS	.130	.105	.048	2.196	.028	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2012)

Berdasar Tabel 2 setiap variabel memiliki nilai *loading faktor* (koefisien) *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* > 2,0. Analisis atas koefisien jalur (*path coefficients*) dianalisis melalui signifikansi besaran *standardized regression weights* tampak bahwa semua jalur yang dianalisis menunjukkan adanya *causal relationship* yang signifikan, terlihat dari besarnya koefisien jalur (*estimate* dan *standardized estimate*) dengan nilai *Critical Ratio* > 2,0 atau tingkat signifikansi uji hipotesis yang

lebih kecil dari 5%. Orientasi konsumen berpengaruh terhadap pengembangan produk kreatif dengan hasil nilai paramater = 0,255, hasil tersebut mengindikasikan untuk meningkatkan pengembangan produk kreatif dibangun dengan orientasi konsumen. Selanjutnya pengembangan produk kreatif berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan hasil nilai paramater = 0,162, hasil tersebut mengindikasikan untuk meningkatkan kinerja organisasi dibangun dengan pengembangan produk kreatif.

Orientasi *supplier* berpengaruh terhadap teknik kreatif berbasis efisiensi biaya dengan hasil nilai parameter = 0,131, hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan teknik kreatif berbasis efisiensi biaya dibangun dengan orientasi *supplier*. Selanjutnya teknik kreatif berbasis efisiensi biaya berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan menunjukkan hasil nilai parameter = 0,314, hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi dibangun dengan teknik kreatif berbasis efisiensi biaya. Kreativitas kerja karyawan berpengaruh terhadap tanggung jawab

tanggung jawab pada karyawan dan masyarakat dengan hasil nilai parameter = 0,161, hasil tersebut mengindikasikan untuk meningkatkan tanggung jawab tanggung jawab pada karyawan dan masyarakat dibangun dengan kreativitas kerja karyawan. Selanjutnya tanggung jawab tanggung jawab pada karyawan dan masyarakat berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan menunjukkan hasil nilai parameter = 0,130, hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi dibangun dengan tanggung jawab tanggung jawab pada karyawan dan masyarakat.

Bentuk persamaan matematis model empirik sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{PPK} &= 0,2557 \text{ OKS} & (1) \\ \text{Se()} &: (0,071) \\ \text{CR} &: (4,165) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{TK} &= 0,131 \text{ OSP} & (2) \\ \text{Se()} &: (0,060) \\ \text{CR} &: (2,087) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{TJS} &= 0,161 \text{ KKK} & (3) \\ \text{Se()} &: (0,062) \\ \text{CR} &: (2,581) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KO} &= 0,162 \text{ PPK} + 0,314 \text{ TK} + 0,130 \text{ TJS} & (4) \\ \text{Se()} &: (0,045) \quad (0,052) \quad (0,048) \\ \text{CR} &: (2,743) \quad (5,305) \quad (2,196) \end{aligned}$$

Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang

muncul melalui sebuah variabel antara. Pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tak langsung. Dengan melihat hasil perhitungan dengan menggunakan program AMOS seperti berikut ini:

Tabel: 3. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

PENGARUH		KKK	OSP	OKS	TJS	TK	PPK
TJS	Langsung	.161	.000	.000	.000	.000	.000
	Tak Langsung	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Total	.161	.000	.000	.000	.000	.000
TK	Langsung	.000	.131	.000	.000	.000	.000
	Tak Langsung	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Total	.000	.131	.000	.000	.000	.000
PPK	Langsung	.000	.000	.255	.000	.000	.000
	Tak Langsung	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Total	.000	.000	.255	.000	.000	.000
KO	Langsung	.000	.000	.000	.130	.314	.162
	Tak Langsung	.021	.041	.041	.000	.000	.000
	Total	.021	.041	.041	.130	.314	.162

Sumber: Data primer diolah (2012)

Pengaruh langsung terbesar teknik kreatif berbasis efisiensi biaya terhadap kinerja organisasi sebesar 0.314. Pengaruh tidak langsung terbesar orientasi konsumen dan orientasi supplier terhadap kinerja organisasi sebesar 0,041. Pengaruh total terbesar teknik kreatif berbasis efisiensi biaya terhadap kinerja organisasi sebesar 0.314. Hal ini berarti peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai dengan meningkatkan orientasi konsumen terhadap pengembangan produk kreatif; meningkatkan kreativitas kerja karyawan terhadap tanggung jawab tanggung jawab pada karyawan dan masyarakat, dan meningkatkan orientasi *supplier* terhadap teknik kreatif berbasis efisiensi biaya.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik beberapa kesimpulan atas hipotesis sebagai berikut: orientasi konsumen berpengaruh positif terhadap pengembangan produk kreatif (H1), orientasi *supplier* berpengaruh positif terhadap teknik kreatif berbasis efisiensi biaya (H2), kreatifitas kerja karyawan berpengaruh positif terhadap tanggung jawab pada karyawan dan masyarakat (H3). Selanjutnya, pengembangan produk kreatif (H4), teknik kreatif berbasis efisiensi biaya (H5), dan tanggung jawab pada karyawan dan masyarakat (H6) berpengaruh

positif terhadap terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi dapat dicapai dengan meningkatkan orientasi konsumen terhadap pengembangan produk kreatif, orientasi supplier terhadap teknik kreatif berbasis efisiensi biaya, dan kreatifitas kerja karyawan terhadap tanggung jawab pada karyawan dan masyarakat

Implikasi Teoritis

Penelitian ini berbasis pada *Resources Based Theory* dan *Diversity in Innovation Theory* yang bermakna bahwa keberhasilan perusahaan berdasarkan karakteristik sumber daya dalam perusahaan. Temuan baru penelitian ini berhasil menjelaskan: *research gap* pengaruh orientasi inovasi dengan kinerja, dengan menjelaskan bahwa orientasi inovasi tidak secara otomatis akan meningkatkan kinerja, namun mendorong inovasi transformasi budaya prososial, dan selanjutnya inovasi transformasi budaya prososial mengarah pada pencapaian kinerja organisasi, mendukung hasil penelitian Dibrell, Davis dan Craig (2008); Cresspell, Pablo dan Hansen (2008); Pinho (2007); Keskin (2006); konsep baru inovasi transformasi budaya prososial, dan anteseden inovasi transformasi budaya prososial yang mendukung hasil penelitian Kohli dan Jaworski (1990); Deutsche Welle (2004); Prajogo, *et al.*, (2004); *et al.*, (2004); Luo, dan Bhattacharya (2006); Guijarro, *et al.*, (2009).

Implikasi Manajerial

Kinerja organisasi UKM dapat ditingkatkan dengan meningkatkan inovasi transformasi budaya prososial dengan berbagai cara seperti meningkatkan proses pengembangan produk kreatif dengan mengasah kreatifitas, menggunakan teknik baru dengan cara memodifikasi dalam setiap produk, serta mengembangkan produk baru terbaik perusahaan; meningkatkan image perusahaan yang lebih baik dengan bertanggung jawab pada karyawan dan konsumen dengan senantiasa dapat memuaskan konsumen; serta meningkatkan proses produksi batik web malam, sistim batik sablon, sablon lilin, proses produksi IPAL untuk pengelolaan limbah, menggunakan teknologi baru untuk meningkatkan kualitas seperti pembuatan motif batik dengan komputer serta menggunakan teknologi baru untuk mempercepat proses produksi baru dengan tujuan efisiensi produk dan biaya seperti mesin pengering untuk mempercepat proses dan pencerahan warna.

Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian yang akan datang perlu ditambahkan variabel lain yang secara teoritis berpengaruh terhadap inovasi transformasi budaya prososial dan kinerja organisasi misalnya: pembelajaran organisasional, orientasi *entrepreneur*; dan obyek penelitian tidak hanya pada UKM saja tetapi diperluas pada Usaha Besar di Indonesia atau pada industri selain batik.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, JB, (1986), Strategic Factor Markets: Expektations, Luck and Business Strategy, *Management Science*, 42
- Barney, JB, (1991), Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management Science*, 42
- Berthon, P., Hulbert, J. M. and Pitt, L. F. (1999), To Serve Or Create? Strategic Orientations Toward Customers And Innovation, *California Management Review* 42(1):37–58.
- Coates, N. F., Cook, I. and Robinson, H. (1997), Idea Generation Techniques In An Industrial Market. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 3(2):107–118.
- Crespell, P., and Hansen, E. (2008), Work Climate And Innovativeness In The Forest Products Industry: A Preliminary Approach. *Submitted To Journal Of Forest Products Business Research*
- Davila, Epstein, Shelton, (2006), *Making Innovation Work, How to Manage it, Measure It, And Profit From It*, Wharton School Publishing
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., dan Kwon, S. (2000), Influence Of Social Motives On Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review And Test Of Two Theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78: 889–905.
- Dibrell, Clay; Davis, Peter S dan Craig, Justin, (2008), Fueling Innovation through Information Technology in SMEs, *Journal of Small Business Management*, 46,2, ABI/INFORM Global
- Dinas Koperasi Dan UMKM Provinsi Jawa Tengah (2009), Katalog IKM Batik Provinsi Jawa Tengah
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pekalongan (2009), Katalog dan Profil IKM Batik
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kotamadya Pekalongan (2009), Katalog dan Profil IKM Batik
- Figenbaum, Avi and Thomas, Howard, (2002), Strategic Risk and Competitive Advantage: An Integrative Perspective, *European Management Review* 1, 84-95
- Grant M Dam dan Barry W. James, (2011), The Necessity Of Others Is The Mother Of Invention: Intrinsic And Prosocial Motivations, Perspective Taking, And Creativity, *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 1, 73–96.
- Guijarro, Madrid; Antonia; Garcia, Domingo; Van Auken, Howard. (2009), Barriers To Innovation Among Spanish Manufacturing SMEs, *Journal of Small Business Management*, Oct, Vol. 47 Issue 4, p465-488

- Hair, Jr., Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black, (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Prentice-Hall International, INC, Englewood Cliffs, New Jersey
- Hertenstein, Julie, H, and Platf, Marjorie, B, (2000), Performance Measures and Management Control in New Product Development, Northeastern University. IS 2000 American Accounting. *Association Accounting Horizons*, Vol. 14, No. 3 pp. 303-323
- Johne, A, (1999), Succesfull Market Innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol 2
- Keskin, Halit (2006), Market Orientation, Learning Orientation, And Innovation Capabilities in SMEs An Extended Model, *European Journal of Innovation Management*, Vol 9, No 4
- Kohli and Jaworski, (1990), Market Orientation: The Construct, Reseach Propositions, And Managerial Implications, *Journal Of Marketing*, 54,2
- Lichtenstein, Donald R; Minette E. Drumwright, Minette E. And Braig, Bridgette M (2004), The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate Supported Nonprofits , *Journal of Marketing* Vol. 68, 16–32
- Luo, Xueming dan Bhattacharya, (2006), Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value, *Journal of Marketing*, Vol. 70, 1–18
- Manu, Franklyn A (1992), Innovation Orientation, Environment And Performance;A Comparison Ofu.S. And European Markets, *Journal Of International Business Studies*, 23 (2)333-359
- Magyari-Beck, I. (1990), An Introduction To The Framework Of Creatology. *Journal of Creative Behavior* 24(3):151–160.
- Mavondo, Felix,T; Chimhanzi, Jacqueline; Stewart, Jillian (2005), Learning Orientation And Market Orientation: Relationship With Innovation, Human Resource Practice And Performance, *European Journal Of Marketing*, Vol 39.No 11/12.pp.1235-1263
- Narver, John C and Slater, Stanley F (1998), The effect of A Market Orientation On Business Profitability, *Journal of Marketing*
- Pinho, Jose, Carlos(2007), TQM and Performance In Small Medium Entreprises: The Mediating Effect of Customer Orientataion And Innovation, *International Journal of Quality and reliability Management*, Vol 25, No 3
- Prajogo, Daniel I; Power, Damien J dan Sohal, Amrik S, (2004), The Role of Trading Partnerships in Determining Innovation Performance: An Empirical Examination, *European Journal Of Innovation Management*;7,3
- Salford, M. (1995), Challenging The World Of Innovation, *Journal of New Entry* 6(3):14–19.
- Salomo, Soren; Talke, Katrin dan Strcker, Nanja; (2008); Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance, *Journal of Product Innovation Management*; 2008; 25:560–576, Product Development & Management Association
- Sekaran, Uma (1992), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Second Edition, New York, Chichester Brisbane Toronto, Singapore, Jhon Willey & Sons, Inc
- Shockey Carolyn; (2006), Corporate Culture, Norman Regional Hospital's Magnetic Culture Attracts Employees, Pleases Customers, And Keeps The Business Healthy, *Journal of Organizational Excellence*, Published Online In Wiley Interscience
- Siguaw, Judy, Simpson, Penny M and Enz, Cathy, (2007), Concetualizing Innovation Orientation: a Framewrok for study and Integration of innovation Research, *Product Innovation Management*, 23, 536-574
- Terziovski, Mile, (2002), Achieveing Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous

- Improvement, *Measuring Business Excellence*, 6, 2.
- Thom, Norbert, (1990), Innovation Management in Small and Medium-Sized Firms, *Management International Review; Second Quarter 1990;30;2* Platinum Fukk Tect Periodicals
- Wolfgang, Fritz (2004), Determinants Of Product Innovation Activities, Institute of Marketing, University Of Mannheim, Federal Republic Of Germany, *European Journal Of Marketing*, 23,10
- Worren, Nicolay; Moore, Karzl; And Cardona, Pablo (2002), Modularity, Strategic Flexibility And Firm Performance:A Study Of The Home Appliance Industry, *Strategic ManagementJournal*,23(12)