

**EVALUASI EFEKTIVITAS BUDAYA INOVASI PADA
GEORGETTE TEXTILES BERDASARKAN SIX BUILDING
BLOCKS OF AN INNOVATIVE CULTURE**

Aisyah Pia Asrunputri

aisyahpia@yahoo.com

Staffordshire University

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
BANDUNG**

ABSTRACT

Innovation is imperative to be applied by the company in order to respond to the industrial dynamic and also to respond to market and consumers demand. With the right management of innovation and its practise will help the company to optimize the initiative strategy in order to respond to those changes that happen in the company. The author focuses this research to the evaluate the effectiveness of innovative culture at Georgette Textiles using Six Building Blocks of an Innovative Culture as the management evaluation tool that is suitable for this research. The method that is used in this research is qualitative method, which is in-depth interview with the marketing export specialist at Georgette Textiles. Based on the findings the company must emphasize on its company flexibility and adaptability through the creation of effective innovative culture to respond to the changes and to maximize the opportunities lie within the company.

Key Words: Innovation, Industrial Dynamic, Georgette Textiles, Six Building Blocks of an Innovative Culture

ABSTRAK

Inovasi adalah suatu hal yang imperatif untuk dilakukan oleh perusahaan untuk dapat merespon terhadap dinamika industri dan juga permintaan pasar dan konsumen. Dengan adanya manajemen inovasi serta praktiknya yang optimal dapat membantu perusahaan dalam mengoptimalkan strategi inisiatif dalam merespon terhadap perubahan-perubahan yang ada tersebut. Penulis memfokuskan penelitian ini dengan tujuan untuk mengevaluasi efektivitas budaya organisasi pada Georgette Textiles dengan menggunakan Six Building Blocks of an Innovative Culture sebagai alat evaluasi manajemen yang sesuai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan metode *in-depth interview*. Berdasarkan temuan penelitian perusahaan harus dapat meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas organisasi melalui penciptaan budaya inovasi yang efektif dalam menghadapi perubahan-perubahan yang ada serta untuk dapat memaksimalkan peluang-peluang dalam dinamika industri.

Kata Kunci: Inovasi, Dinamika Industri, Georgette Textiles, Enam Blok Bangunan dari Budaya yang Inovatif

PENDAHULUAN

Inovasi merupakan suatu proses yang melibatkan perubahan baik skala kecil maupun besar yang dapat membantu organisasi dalam merespon kepada kebutuhan konsumen yang terus berubah-ubah. Dengan adanya inovasi, organisasi dapat pula meraih keunggulan kompetitifnya. Hal ini disebabkan dengan adanya produk atau layanan baru dapat menjadi pembeda didalam industri. Inovasi itu sendiri membutuhkan kemampuan dan kapabilitas sumber daya manusia, modal dan juga teknologi yang mumpuni untuk dapat mewujudkan pembaharuan akan produk atau layanan dari organisasi tersebut (Hana, 2013).

Tentunya sebelum memulai implementasi manajemen inovasi dibutuhkan suatu fleksibilitas dari tiap-tiap anggota organisasi untuk dapat menerima budaya baru yakni budaya inovasi yang menjadikan tiap-tiap anggota organisasi tersebut lebih adaptif dan terbuka terhadap peluang untuk berinovasi. Budaya inovasi itu sendiri lahir dari kebiasaan-kebiasaan serta pemikiran yang menciptakan paradigma inovasi. Dengan terbentuknya paradigma inovasi tersebut akan membantu anggota organisasi untuk lebih siap dan tidak takut akan perubahan. Organisasi seperti Apple, Cisco dan Toyota adalah contoh dari beberapa organisasi yang memiliki budaya inovasi yang optimal. Organisasi-organisasi tersebut secara cepat beradaptasi

dengan dinamika industri melalui pemenuhan permintaan konsumen dan pasar. Dengan adanya budaya inovasi tersebut organisasi akan mampu untuk fokus dan berkomitmen kepada pembaharuan-pembaharuan yang harus diciptakan untuk tetap bertahan dan menang didalam industri (Morris, 2007).

Menurut kaca mata VRIO sendiri atau *value, rarity, imitability, dan organization*, ketika organisasi menciptakan suatu pembaharuan ke empat elemen dari VRIO tersebut harus dapat dijawab secara sempurna oleh organisasi. Yang pertama, apakah pembaharuan yang dilakukan organisasi bernilai tinggi. Yang kedua, apakah pembaharuan tersebut bernilai jarang untuk ditemui. Yang ketiga, apakah pembaharuan tersebut mudah ditiru. Yang terakhir apakah organisasi memiliki kapabilitas untuk menciptakan suatu pembaharuan yang bernilai tinggi, jarang ditemui serta sulit untuk ditiru. Dengan dilakukan analisis tersebut dapat membantu organisasi dalam menciptakan, mengendalikan serta mengevaluasi manajemen inovasi yang ada serta dapat membantu organisasi dalam menciptakan strategi yang tepat bagi implementasi manajemen inovasi tersebut (Gaubinger, et al., 2015).

Organisasi harus secara utuh mengendalikan implementasi manajemen inovasi melalui budaya inovasi yang efektif mulai dari proses bisnis seperti bagaimana cara sumber daya manusia diberdayakan selama mengimplementasikan inovasi sampai dengan penciptaan nilai bersama konsumen. Namun demikian, organisasi harus dapat menerapkan batasan didalam mengimplementasikan inovasi sesuai dengan kapabilitas sumber daya organisasi dan sesuai dengan persyaratan konsumen dan pasar (Kanagal, 2015).

Meskipun inovasi adalah hal yang krusial bagi organisasi. Indonesia sendiri hanya mampu berada di urutan ke-87 dengan skor 30,1 berdasarkan Global Innovation Index. Posisi Indonesia bahkan tidak sampai separuh dari skor tertinggi yakni Switzerland sebesar 67,7. Hal ini dinilai memprihatinkan. Indonesia dinilai masih kurang mumpuni dalam hal inovasi. Oleh karena itu dibutuhkan rencana strategis oleh pemerintah dengan bekerja sama dengan pihak swasta untuk dapat memajukan implementasi manajemen inovasi di Indonesia (Basri, 2017).

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis budaya inovasi oleh Georgette Textiles.
2. Mengevaluasi efektivitas budaya inovasi oleh Georgette Textiles.

Kontribusi Penelitian

Peneliti berkontribusi penelitian ini kepada para peneliti dibidang inovasi manajemen serta pembaca secara umum mengenai budaya inovasi oleh Georgette Textiles dan seberapa efektif budaya inovasi yang dimiliki tersebut.

Lingkup Penelitian

Penelitian ini bersifat eksplanatif yang mana didesain untuk menganalisa efektivitas budaya inovasi oleh Georgette Textiles berdasarkan Six Building Blocks of an Innovative Culture.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Budaya Inovasi

Berdasarkan Morris (2007) budaya merupakan suatu ekspresi dari beberapa kelompok orang yang merefleksikan kepercayaan dan perilaku mereka serta sejarah yang membentuk perilaku mereka tersebut. Sejarah merupakan atribut yang esensial bagi budaya sebab budaya menentukan perilaku dan karakteristik individu atau kelompok yang akan bertahan dalam waktu yang lama. Budaya inovasi itu sendiri adalah suatu perilaku yang tergambar dari perilaku individu atau suatu kelompok yang terjadi ketika suatu individu atau kelompok tersebut memiliki resiliensi terhadap perubahan serta fleksibilitas dalam merespon dinamika kehidupan. Hal ini pun berlaku

pada organisasi. Para anggota organisasi yang memiliki budaya inovasi yang optimal cenderung lebih memiliki adaptabilitas dan kesiapan akan perubahan-perubahan yang ada. Organisasi tersebut memiliki kekuatan yang besar dalam menciptakan pembaharuan baik itu dari segi bisnis proses, produk, marketing maupun R&D.

Untuk dapat memiliki manajemen inovasi yang baik, organisasi harus dapat memiliki budaya inovasi yang sejalan dengan visi dan misi serta tujuan organisasi. Organisasi harus dapat memiliki suatu kekuatan yang kohesif yakni kolaborasi antara para ahli dibidang inovasi untuk dapat menghasilkan suatu pembaharuan. Pembaharuan tersebut tidak dapat dilakukan tanpa adanya nilai-nilai kebersamaan, idealisasi sosial dan kepercayaan (Pettigrew, 1979; Wei et al., 2012). Melalui nilai-nilai serta idealisasi tersebut organisasi membentuk bagaimana organisasi mengelola dan membimbing karyawan dari segi perilaku (Deshpande dan Webster, 1989; Wei et al., 2012). Ireland et al. (2006) dalam Wei et al. (2012) sendiri menjelaskan bahwa budaya inovasi merupakan orientasi organisasi dalam bereksperimen dengan alternatif-alternatif baru melalui pengeksploasian sumber daya yang baru dan menciptakan produk atau pelayanan untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya upaya-upaya tersebut dapat menciptakan dinamisme organisasional. Hal ini tentunya baik bagi kemajuan organisasi dari segi pembelajaran organisasional.

2. Six Building Block of an Innovative Culture

Berdasarkan Rao dan Weintraub (2013) budaya inovasi disandarkan pada enam pilar yakni *resources*, *processes*, *values*, *behaviour*, *climate* dan *success*. Keenam pilar ini saling berhubungan satu sama lain. Contohnya nilai-nilai yang organisasi miliki memiliki pengaruh terhadap perilaku anggota organisasi, memiliki pengaruh terhadap iklim di tempat kerja, serta memiliki pengaruh bagaimana sukses didefinisikan dan diukur. Model manajerial ini dibuat untuk dapat mengukur seberapa efektif organisasi dalam mengelola sumber dayanya dalam rangka mencapai pembaharuan. Rao dan Weintraub (2013) percaya kesuksesan suatu pencapaian pembaharuan terletak pada bagaimana organisasi mengelola sumber daya organisasi secara efektif. Berikut penjelasan mengenai Six Building Blocks of an Innovative Culture dari Rao dan Weintraub (2013):

Values atau nilai menentukan prioritas atau keputusan dimana merefleksikan bagaimana organisasi mengalokasikan waktu dan uangnya. Organisasi yang berfokus pada kewirausahaan (*entrepreneurship*) serta inovatif akan mendukung pembelajaran secara kontinyu dengan maksimal. Nilai-nilai organisasi tersebut menentukan bagaimana para anggota organisasi menginvestasikan tenaga dan pikirannya pada pembaharuan.

Behaviours atau perilaku menggambarkan bagaimana anggota organisasi bertindak dalam menciptakan pembaharuan. Bagi pemimpin, tindakan-tindakan tersebut termasuk didalamnya adalah kesediaan untuk mengeliminasi produk yang lama dan menggantinya dengan produk yang lebih berkualitas. Bagi karyawan, tindakan-tindakan tersebut termasuk didalamnya adalah mendengarkan opini konsumen mengenai produk atau pelayanan dari organisasi sehingga dapat meningkatkan kualitas dari produk atau layanan dari organisasi tersebut.

Climate atau iklim merupakan atmosfir dari tempat kerja. Iklim yang inovatif akan menghasilkan keterlibatan dan antusiasme karyawan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang ada serta dalam menciptakan pembaharuan.

Resources atau sumber daya memiliki tiga faktor yakni *people*, *systems*, dan *projects*. Ketiga faktor tersebut memiliki pengaruh yang kuat pada nilai-nilai serta iklim organisasi.

Processes atau proses adalah rute inovasi yang ingin diambil oleh organisasi. Proses merupakan rangkaian tahapan didalam penciptaan pembaharuan mulai dari pengeksploasian ide sampai kepada *prototyping*.

Kesuksesan pembaharuan atau inovasi terdiri atas 3 kategori yakni *external*, *enterprise* dan *personal*. Pengakuan eksternal muncul dari publik dan konsumen mengenai betapa inovatifnya organisasi dan apakah inovasi yang dilakukan sukses dari segi keuangan. Selain itu, kesuksesan inovasi juga dapat dilihat dari nilai-nilai organisasi, perilaku dan proses yang mana

akan mempengaruhi bagaimana organisasi dan anggotanya bertindak dan mengambil keputusan serta siapa saja yang berhak mendapatkan penghargaan, siapa saja ahli inovasi yang terlibat dalam proses penciptaan inovasi dan proyek apa saja yang akan diprioritaskan.

METODE PENELITIAN

Penelitian empiris ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan oleh peneliti bersumber dari metode kualitatif yakni *in-depth interview* dengan Ibu SH dari Georgette Textiles. Sedangkan data sekunder peneliti peroleh dari jurnal akademis di internet beserta *management textbook*. Peneliti menggunakan *grounded theory* sebagai cara menganalisis data-data yang ada.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Georgette Textiles merupakan perusahaan yang memiliki pabrik yang berlokasi di Salatiga yang bergerak dibidang industri tekstil. Georgette textiles memiliki 600 orang karyawan. Georgette Textiles itu sendiri secara utama berfokus pada penjualan bahan tekstil secara ekspor. Peneliti mewawancarai Ibu SH yang bertugas sebagai marketing ekspor dari Georgette Textiles. Beliau telah bekerja selama 22 tahun di Georgette Textiles. Beliau memiliki job scope mulai dari mengkoordinasi awal terima order sampai barang dikirim ke negara tujuan ekspor. Harapan dari Ibu SH adalah agar Georgette Textiles dapat selalu diterima pasar dan dapat bersaing dengan negara lain dari segi kualitas dan harga.

Menurut Ibu SH, inovasi yang sering terjadi di Georgette Textiles berfokus pada pengembangan produk dan marketing dimana pihak manajemen memfokuskan pada penciptaan produk dengan menggunakan mesin lama namun tetap menciptakan produk baru dan menjaga kualitas dari produk tekstil tersebut. Berbeda dengan negara lain yang banyak menginvestasikan modalnya pada mesin pembuat tekstil yang baru. Dikarenakan kurangnya modal dari Georgette Textiles menciptakan adanya keterbatasan dalam inovasi. Namun Georgette Textiles itu sendiri berhasil menciptakan inovasi produknya dengan mesin yang lama meskipun beberapa kali gagal akhirnya tercipta inovasi yang baru yang akhirnya diterima pasar internasional melalui ekspor ke Iran.

Inovasi yang ada tersebut tercipta berdasarkan kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Pihak manajemen terutama dari pihak marketing melakukan *survey* ke pasar internasional dan melihat apa saja yang menjadi tren disana dengan demikian pihak manajemen dapat mengetahui produk apa yang dapat dikembangkan agar dapat diterima di pasar.

Dari segi proses penciptaan inovasi, pihak R&D bertugas untuk menciptakan ide-ide inovasi yang dapat membuat produk dari Georgette Textiles tembus ke pasar. Pihak marketing dan R&D harus dapat bekerja sama untuk menciptakan inovasi baru. Apabila terjadi kegagalan dalam inovasi, kedua pihak tersebut harus mencari solusi seperti mengganti bahan baku dan memperbaiki proses teknisnya.

Metrik dari inovasi itu sendiri menurut Ibu SH dapat ditinjau dari bagaimana produk Georgette textiles diterima oleh pasar dan banyaknya *repeat order* dari konsumen. Dari sisi penciptaan nilai, ketika inovasi tersebut berhasil maka penjualan pun akan ikut meningkat. Untuk dapat mempertahankan posisi Georgette Textiles di pasar maka pihak manajemen harus dapat menjaga inovasi yang ada. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing dari Georgette Textiles dengan negara lain. Dengan adanya inovasi maka peluang untuk menciptakan produk yang bersifat premium lebih tinggi. Serta peluang untuk diversifikasi negara tujuan ekspor agar market share Georgette Textiles secara global dapat berkembang dan meluas.

Inovasi juga dapat meningkatkan produktivitas misalnya ketika ada masalah dengan pengembangan produk maka pihak manajemen inovasi di Georgette Textiles harus dapat

mencari solusi misalnya dengan menciptakan inovasi dari alat-alat atau mesin-mesin untuk dapat menciptakan produk yang lebih berkualitas namun pada saat yang sama dapat menurunkan biaya produksi dan meningkatkan profit.

Sedangkan dari kapabilitas internal, Georgette Textiles memiliki kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dari sisi marketing itu sendiri adalah Georgette Textiles memiliki ahli-ahli inovasi yang mumpuni dalam bidangnya sehingga dapat jeli melihat tren dan kondisi pasar internasional. Sedangkan kelemahannya adalah dari sisi modal karena Georgette Textiles hanya dapat menggunakan mesin-mesin lama untuk mengembangkan inovasi.

Dari segi sumber daya manusia, Georgette Textiles memotivasi karyawannya dengan memberikan *reward* dan *recognition*. *Reward* itu sendiri bersifat materiil seperti bonus untuk yang bekerja *overtime*. *Recognition* itu sendiri misalnya dengan memberikan penghargaan berupa piagam bagi karyawan yang memiliki performa tertinggi di perusahaan. Dengan adanya *reward* dan *recognition* dapat menyemangati dan menumbuhkan kesadaran dalam diri karyawan untuk terus maju dalam mencapai visi dan misi perusahaan. *Sharing knowledge* juga dapat menumbuhkan semangat berinovasi dari karyawan sebagai contoh dengan mengadakan seminar mengenai manajemen proses inovasi. Hal ini dilakukan karena proses pembelajaran harus dilakukan secara kontinyu agar dapat merangsang kapabilitas inovasi dari karyawan. Dalam hal inovasi tersebut, karyawan juga diberikan *lead time* yang mana harus dimanfaatkan dengan baik.

Para ahli inovasi dalam hal ini R&D dan marketing mengidentifikasi peluang dengan cara *sourcing* bahan baku serta mencari proses teknis yang optimal. Dengan demikian dapat meningkatkan peluang untuk menciptakan inovasi produk yang berkelanjutan selama proses pembelajaran organisasi dilakukan oleh kedua pihak tersebut tentunya dengan dukungan dari manajemen atas perusahaan. Para ahli inovasi mengkomunikasikan proses inovasinya dengan cara meeting secara reguler. Dengan adanya meeting tersebut para ahli dapat *brainstorming* dan apabila terdapat isu-isu inovasi dapat langsung dicari solusinya.

Cara untuk mengidentifikasi market segmen yang baru itu sendiri adalah dengan cara riset dan turun langsung ke lapangan. Pihak marketing harus dapat mengidentifikasi apakah pasar internasional tersebut sesuai dengan produk dari Georgette Textiles dan apakah konsumen internasional tersebut akan menyambut baik produk dari Georgette Textiles.

Ide-ide inovasi tersebut menurut Georgette Textiles bukan hanya bersumber dari karyawan ataupun para ahli inovasi namun juga dapat bersumber dari konsumen terutama konsumen kelas A. Konsumen tersebut dapat meminta untuk kostumisasi produknya pada pihak manajemen misalnya konsumen dari jepang meminta agar produknya dibuat anti bakteri atau anti keringat. Sedangkan konsumen dari negara timur tengah seperti Saudi Arabia meminta produk yang anti statik agar ketika memakai abaya, debu-debu di jalan tidak menempel di abaya mereka. Georgette Textiles berupaya untuk menciptakan inovasi yang sesuai dengan keinginan pasar dan konsumen internasional. Hal ini dikarenakan standar produk tekstil di negara-negara tujuan ekspor berbeda-beda. Serta harganya juga harus dapat bersaing dengan negara-negara lain yang memiliki pabrik yang bergerak dibidang tekstil oleh karena itu untuk menjaga market share dari Georgette Textiles. Para ahli inovasi harus mencari ide agar dapat terus meningkatkan inovasi-inovasi produknya.

Sayangnya Georgette Textiles tidak mematenkan produknya hal ini dikarenakan tidak adanya ahli dalam mengurus paten produknya. Beberapa tahun yang lalu produk dari Georgette textiles diduplikasi oleh negara lain. Meski demikian konsumen dari Georgette Textiles mengetahui produk mana yang asli dan mana yang bukan. Karena Georgette Textiles menggunakan bahan baku premium yang jarang digunakan oleh pabrik internasional.

Pemerintah sendiri berupaya untuk menstimulasi kinerja ekspor Indonesia dengan adanya international trade agreement agar dapat membuka peluang untuk para eksportir memasarkan produk mereka ke pasar internasional. Pemerintah dalam hal ini menciptakan restitusi pajak yang dapat menyemangati eksportir untuk mengeksport produknya ke luar negeri. Hal ini sangat menguntungkan bagi eksportir karena ini merupakan bentuk insentif bagi eksportir itu sendiri.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Georgette Textiles merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan produk tekstil yang memfokuskan pada ekspor. Georgette Textiles memiliki kapabilitas internal serta peluang-peluang eksternal yang dapat mengoptimalkan adanya penciptaan inovasi didalam perusahaan. Namun yang menjadi masalah adalah kurangnya modal dari Georgette Textiles untuk dapat membeli mesin baru pembuat bahan tekstil. Georgette Textiles kedepannya diharapkan untuk dapat terus meningkatkan inovasinya melalui riset pasar internasional dan pembelajaran organisasi terutama dalam hal inovasi pengembangan produk agar dapat meningkatkan *global market share*nya seiring berjalannya waktu juga untuk menghasilkan produk-produk tekstil berkualitas premium.

Saran

Untuk dapat meningkatkan kualitas produknya serta meningkatkan kapabilitas inovasinya, Georgette Textiles dapat melakukan riset baik dari segi proses, produk, teknologi maupun marketing. Dengan riset tersebut dapat menghasilkan pembelajaran organisasi yang menyeluruh dan kontinyu sehingga dapat menjadikan Georgette Textiles sebagai *knowledge creating company*. Untuk dapat menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan, Georgette Textiles diharapkan untuk dapat menyelenggarakan *training* dan seminar mengenai pentingnya budaya inovasi. Dengan demikian akan tumbuh kesadaran bagi para karyawan dan juga ahli inovasi untuk terus dapat mengoptimalkan proses dan alat penunjang inovasi. Dengan adanya training atau seminar tersebut dapat tercipta paradigma dibenak para karyawan dan ahli inovasi untuk menyadari perannya dalam manajemen inovasi di Georgette Textiles. Sehingga mereka pun akan bersemangat dalam meningkatkan kapabilitas mereka dalam berinovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, A. 2003. *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*. NY: Oxford University Press, Inc.
- Brem A. dan Viardot, E. .2013. *Evolution of Innovation Management: Trends in an International Context*. NY: Palgrave Macmillan.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., dan West, J. 2006. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. US: Oxford University Press.
- Christensen, C. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. US: Harvard Business Review Press.
- Davila, T. Epstein, M., dan Shelton, R. 2013. *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. NJ: Pearson Education, Inc.
- Dodgson, M., Gann, D., M., dan Phillips, N. 2015. *The Oxford Handbook of Innovation Management*. UK: Oxford University Press.
- Gaubinger, K, Rabl, M., Swan, S., dan Werani, T. 2014 *Innovation and Product Management*. Berlin: Springer.
- Goffin, K. dan Mitchell, R. 2016. *Innovation Management: Effective Strategy and Implementation*. UK: Palgrave.
- Goller, I. dan Bessant, J. 2007. *Creativity for Innovation Management*. NY: Routledge
- Goodman, M. dan Dingli, S. 2013. *Creativity and Strategic Innovation Management*. US: Routledge.
- Govindarajan, V. dan Trimble, C. 2010. *The Other Side of Innovation: Solving The Execution Challenge*. US: Harvard Business Review Press.

-
- Hana, U. 2013. Competitive Advantage Achievement Through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*: 82-84.
- Hippel, E., V. 2005. *Democratizing Innovation*. London: The MIT Press.
- Kanagal, N., B. 2015. Innovation and Product Innovation in Marketing Strategy. *Journal of Management and Marketing Research*: 1-4.
- Keeley, L. dan Walters, H. 2013. *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kelley, T. dan Littman, J. 2005. *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Beating the Devils Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization*. US: Doubleday.
- Maital, S. dan Seshadri, D., V., R. (2007) *Innovation Management: Strategies Concept and Tools for Growth and Profit*. US: Sage Publications, Inc.
- Morris, L. 2007. *Creating Innovation Culture: Geniuses, Champions, and Leaders*. *Innovation Labs White Paper*: 2-5.
- Rao, J. dan Weintraub, J. 2013. How Innovative is Your Company's Culture MIT *Slowan Management Review*: 29-35.
- Skarzynski, P. dan Gibson, R. (2008) *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*. US: Harvard Business Press.
- Tidd, J. dan Bessant. 2014. *Strategic Innovation Management*. UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Trott, P. 2008. *Innovation Management and New Product Development*. UK: Pearson Education.
- Wei, Y., O'Neill, H., Lee, R., P., dan Zhou, N. 2013. The Impact of Innovative Culture on Individual Employees: The Moderating Role of Market Information Sharing. *Wiley Online Library*: 1-4.