

MEMBANGUN MODEL STRATEGI INOVASI PADA KINERJA INDUSTRI MEDIA SIBER DI JAWA TIMUR

Yuventius Sugiarno

Akademi Sekretari Dan Manajemen Indonesia Surabaya

yuventiussugiarno@gmail.com

ABSTRACT

Innovation is a case that must be done by business organizations, including the cyber media industry, to improve organizational performance. The increasing intensity of business competition encourages business organizations to carry out sustainable innovation strategies. There are four dimensions of innovation according to the Oslo Manual (OECD, 2005), namely product innovation, innovation process, marketing innovation and organizational innovation. This research is to build an innovation strategy model on the performance of the cyber media industry in East Java by using a product innovation and an innovation process approaches. The method used in this research is qualitative. The sampling technique used was purposive sampling, namely the technique of taking data sources with the consideration that getting an in-depth description of the innovation strategy in the media industry in East Java. The data research technique used in this study was semi-structured interviews (semi-structured interviews) with three informants who had been selected by the researcher. The informants are the leaders of three cyber media industry organizations in East Java. The results showed that the three media carried out an innovation strategy. Product innovation is carried out by adding or developing rubrics on the website of the cyber media subject to this. Meanwhile, the process innovation is carried out by improving services such as interactive communication with 24-hour online readers. In addition, a mix of product innovation and innovation process was carried out by adding services in the form of news broadcasts on the YouTube channel.

Keywords: *organizational performance, innovation strategy, product innovation, process innovation, cyber media*

ABSTRAK

Inovasi menjadi tuntutan yang harus dilakukan oleh organisasi bisnis, termasuk industri media siber, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Intensitas persaingan bisnis yang semakin keras mendorong organisasi bisnis melakukan strategi inovasi yang berkelanjutan. Terdapat empat dimensi inovasi menurut Oslo Manual (OECD, 2005), yakni inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasional. Penelitian untuk membangun model strategi inovasi pada kinerja industri media siber di Jawa Timur ini dengan menggunakan pendekatan inovasi produk dan inovasi proses. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu supaya mendapatkan deskripsi yang cukup mendalam mengenai strategi inovasi pada industri media siber di Jawa Timur. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan wawancara semiterstruktur (*semistructure interview*) dengan tiga informan yang sudah dipilih oleh peneliti. Ketiga informan tersebut adalah pimpinan tiga organisasi industri media siber di Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan ketiga media siber melakukan strategi inovasi. Inovasi produk dilakukan dengan menambah atau mengembangkan rubrikasi yang ada di websites media siber bersangkutan. Sedangkan inovasi proses dilakukan

dengan meningkatkan pelayanan seperti komunikasi interaktif dengan pembaca secara online 24 jam. Selain itu juga dilakukan bauran inovasi produk dan inovasi proses dengan menambah layanan berupa tayangan berita-berita tertentu di kanal YouTube.

Kata kunci: kinerja organisasi, strategi inovasi, inovasi produk, inovasi proses, media siber

PENDAHULUAN

Kinerja yang optimal menjadi tujuan bagi setiap organisasi. Dalam kata kinerja, bukan hanya masalah mencapai hasil, tetapi juga menjaga dan mengembangkan potensi organisasi atau perusahaan (Babel'ová et al., 2020). Potensi keberhasilan suatu bisnis tergantung pada kinerja organisasinya, yaitu kemampuannya untuk secara efektif melaksanakan berbagai strategi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Almatrooshi et al., 2016).

Persaingan bisnis yang semakin ketat dari waktu ke waktu berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Globalisasi membuat organisasi atau perusahaan baik skala kecil, menengah maupun besar menghadapi tantangan dan lingkungan yang tidak menentu (McGrath, 2013).

Kinerja organisasi akan tercapai secara maksimal apabila organisasi mempunyai strategi yang tepat. Strategi menjadi keniscayaan bagi organisasi agar bisa bertahan dan bahkan mempunyai keunggulan kompetitif. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal (Porter, 1980, 1985, 1996;), faktor-faktor internal (Barney, 1991; Battagello et al., 2016), dan strategi organisasi (Porter, 1980; Barney, 1991; Yuliansyah et al., 2017).

Organisasi akan mengalami kesulitan untuk melakukan inovasi, penciptaan produk dan jasa serta nilai baru yang dapat memenuhi kebutuhan pasar apabila tidak memiliki sumber daya dan strategi yang tepat. Strategi bersaing organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif berperan penting dalam menentukan arah hubungan organisasi dengan kinerja organisasi. Organisasi yang mempunyai sumber daya dan kapabilitas serta inovasi yang cepat dan mempunyai keunggulan kompetitif juga menentukan arah hubungan dengan kinerja organisasi. Organisasi yang mempunyai strategi yang jelas dan adaptif terhadap perubahan lingkungan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dan kinerja bisnisnya (Porter, 1980; Ghasemi et al, 2015).

Inovasi menjadi tema yang semakin sering dibahas pada era yang penuh persaingan seperti sekarang. Inovasi dianggap sebagai faktor kritis bagi organisasi untuk menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif berkelanjutan di lingkungan yang berubah dan kompleks seperti sekarang. Organisasi dengan lebih banyak inovasi, sebagai jawaban atas perubahan lingkungan dan

penciptaan kapabilitas baru akan lebih berhasil sehingga bisa mencapai kinerja yang lebih baik (Farhang et al., 2018).

Strategi inovasi adalah upaya organisasi industri untuk mendiferensiasikan dirinya dari para pesaing. Organisasi melibatkan berbagai tingkat dan kombinasi aktivitas ilmiah, teknologi, organisasi, keuangan dan komersial. Ketika dilaksanakan, inovasi-inovasi itu berpengaruh terhadap agen-agen ekonomi, seperti pemasok, pelanggan dan pesaing, serta mendorong untuk ekspansi (dan sebaliknya) segmen pasar dan juga pengenalan untuk masuk ke segmen pasar yang baru (Karlsson and Tavassoli, 2015).

Industri media dewasa ini mengalami mengalami turbelensi. Lanskap media berubah dengan cepat. Perubahan itu dipengaruhi faktor-faktor eksternal organisasi industri media dan berdampak pada perubahan terhadap sumber daya dan kapabilitas internal organisasi industri. Banyak pengguna media menghabiskan waktu untuk aktif online dan mengonsumsi lebih banyak berita dibanding waktu-waktu sebelumnya (Valor, 2018).

Industri media siber di Jawa Timur merupakan bagian dari entitas industri media dan industri media siber yang ada di Indonesia. Artinya dalam pelaksanaan fungsi-fungsinya, media siber terikat dengan Undang-undang dan peraturan-peraturan yang mengatur tata kelola yang berlaku bagi industri media yang ada di Indonesia.

Undang-undang dan peraturan yang mengikat tata kelola industri media di Indonesia itu antara lain UU Pokok Pers Nomor 40 Tahun 1999 tentang Pers, Kode Etik Jurnalistik yang dikeluarkan oleh Dewan Pers dengan SK Dewan Pers Nomor: 03/SK-DP/III/2006. Industri media siber sebagai entitas yang relatif baru dalam industri media di Indonesia karena platform distribusinya mempunyai kekhususan, maka ada peraturan khusus bagi organisasi industri media siber. Peraturan tersebut berupa Pedoman Pemberitaan Media Siber yang disepakati oleh Organisasi Wartawan dan Organisasi Perusahaan Pers di Jakarta pada tanggal 3 Februari 2012.

Untuk dapat bertahan hidup dan berkembang, maka organisasi industri media siber di Jawa Timur sudah seharusnya menerapkan strategi inovasi. Dalam penelitian ini, strategi inovasi yang dipilih mengacu pada rumusan OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) dalam Oslo Manual (2005) yang telah menjadi dasar panduan global untuk definisi dan penilaian aktivitas inovasi. Oslo Manual (2005) menjadi sumber referensi untuk menggambarkan, mengidentifikasi dan mengklasifikasi inovasi-inovasi pada level organisasi atau perusahaan (Tuan et al., 2016).

Dalam Oslo Manual edisi ketiga, inovasi adalah implementasi produk (barang atau jasa) yang baru atau secara signifikan diperbarui/diperbaiki, atau proses, metode pemasaran yang baru, atau metode organisasional yang baru dalam praktik bisnis, organisasi tempat kerja atau relasi eksternal (OECD & Eurostat, 2005) (Tuan et al., 2016; Chaochotechuang et al., 2014). OECD (2005) juga mengklasifikasikan inovasi ke dalam empat jenis berbeda yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasional (Rajapathirana and Hui, 2018; Tuan et al., 2016; Tavassoli and Karlsson, 2015). Klasifikasi inovasi ke dalam empat jenis tersebut masih dipertahankan dalam naskah Oslo Manual edisi keempat (2018) dengan sejumlah pengembangan definisi. Penelitian ini akan membangun model strategi inovasi pada kinerja industri media siber di Jawa Timur dengan pendekatan inovasi produk dan inovasi proses (Nam et al., 2017).

RUMUSAN MASALAH

Penelitian ini merupakan upaya membangun model strategi inovasi pada kinerja industri media siber di Jawa Timur, maka rumusan masalahnya adalah:

1. Apakah strategi inovasi digunakan untuk membangun kinerja industri media siber di Jawa Timur?
2. Bagaimana strategi inovasi digunakan untuk membangun kinerja industri media siber di Jawa Timur?
3. Mengapa strategi inovasi digunakan untuk membangun kinerja industri media siber di Jawa Timur?

TUJUAN PENELITIAN

1. Mengeksplorasi strategi inovasi digunakan untuk membangun kinerja industri media siber di Jawa Timur.
2. Mendeskripsikan dan menjelaskan langkah-langkah strategi inovasi digunakan untuk membangun kinerja industri media siber di Jawa Timur.
3. Mendeskripsikan dan menjelaskan alasan-alasan strategi inovasi digunakan untuk membangun kinerja industri media siber di Jawa Timur.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Organisasi

Sejumlah teori mengenai organisasi berpendapat bahwa suatu organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya dengan menginvestasikan sumberdaya (Al-Hamdani and Kadhim, 2020; Gavrea et al., 2011). Babel'ová et al., (2020) menyatakan kinerja organisasi dianggap sebagai hakikat keberadaan perusahaan industrial. Karena itu dalam arti kinerja, hal yang penting bukan hanya mencapai hasil, tetapi juga memelihara dan mengembangkan potensi perusahaan. Mengutip Hokana (2011) dan Moda et al., (2014), Al-Hamdani and Kadhim (2020) mengartikan kinerja sebagai cara organisasi menginvestasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber finansial untuk mencapai tujuan-tujuannya. Kinerja organisasi dalam arti organisasi profit dan organisasi non-profit keduanya melibatkan pendekatan bauran efisiensi dan efektivitas.

Almatrooshi (2016) mengutip Tomal and Jones (2015) mengartikan kinerja organisasi sebagai hasil aktual atau output organisasi dibandingkan dengan output yang direncanakan oleh organisasi. Al-Hamdani and Kadhim (2020) menyatakan organisasi-organisasi yang berjuang untuk mencapai efisiensi dan efektivitas harus memiliki manajemen yang bisa menggunakan sumber daya dengan lebih baik dan mengarahkan semua sumber daya itu untuk mencapai tujuan-tujuannya. Organisasi dapat menjadi efektif dalam kinerja ketika dia menginvestasikan sumber daya sebagai masukan (input) secara efisien. Hubungan antara efisiensi dan efektivitas adalah hubungan antara masukan (input) dan hasil/luaran (output).

Mihaiu et al., (2010) berpendapat bahwa efisiensi bisa dicapai dengan (1) manajemen harus memisahkan tugas dan kewajiban (tasks and duties), (2) fokus pada pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan, (3) kebutuhan untuk menggunakan teknologi yang dicirikan dengan kecanggihan dan spesialisasi yang komprehensif, (4) perhatian terhadap penelitian dan pengembangan untuk meningkatkan produktivitas, menurunkan biaya dan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, (5) mengadopsi strategi-strategi yang sesuai dalam seleksi, pengangkatan, dan fokus pada tim kerja, (6) mengembangkan infrastruktur organisasi yang meliputi struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Organisasi yang efektif dicirikan dengan produktivitas dan kualitas pelayanan yang tinggi. Efektivitas adalah kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya dengan menginvestasikan sumber daya yang dimiliki (Al-Hamdani and Kadhim, 2020).

Secara tradisional, kinerja suatu organisasi diukur berdasar pengukuran akuntansi dan keuangan jangka pendek; meliputi return on asset (ROA), return on sales (ROS), return on equity

(ROE), dan return on investment (ROI), pertumbuhan penjualan dan revenue per saham (Wadongo et al., 2010; Singh et al., 2016). Meskipun pengukuran finansial itu penting bagi organisasi namun hal itu tidak cukup untuk dijadikan satu-satunya faktor dalam pembuatan keputusan penting menyangkut kinerja organisasi. Dalam beberapa hal pengukuran hanya berbasis finansial tidak memadai untuk menjelaskan isu-isu strategis dan kinerja ditengah lingkungan bisnis yang penuh tantangan seperti sekarang (Wadongo et al., 2010).

Strategi Inovasi

Ketertarikan dalam menginvestigasi strategi inovasi terhadap kinerja terlihat di beberapa studi terdahulu di bidang ekonomi, teori organisasi, manajemen strategik dan pemasaran. Teori inovasi dikembangkan oleh Joseph Schumpeter (1934), seorang ekonom Jerman, dan mengartikan inovasi sebagai cara-cara baru melakukan suatu hal dengan menekankan pada kombinasi untuk metode produksi, sumber baru pasokan, eksploitasi pasar baru dan mengkordinasikan bisnis.

Inovasi dianggap sebagai unsur inti dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Dunia bisnis sekarang menghadapi realitas yang sulit. Dibutuhkan kemampuan mengantisipasi, merespons dan reaksi yang tepat terhadap meningkatnya tuntutan pasar (Nam et al., 2017).

Dalam lingkungan persaingan yang keras, inovasi tidak hanya menentukan keberhasilan, tetapi juga mengawal daya tahan hidup bisnis. Tinjauan pustaka terhadap inovasi menunjukkan bahwa setiap perusahaan membutuhkan inovasi untuk sukses dan bertahan hidup serta untuk mendapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Karena itu, inovasi tidak hanya bermanfaat bagi ekonomi nasional secara umum, tetapi juga sangat penting bagi organisasi/perusahaan (Nam et al., 2017; Tuan et al., 2016).

Ada banyak penelitian mengenai inovasi dalam perusahaan. Penelitian itu menyangkut definisi, gambaran, peranan inovasi, hubungan antara inovasi dan aktivitas bisnis serta kinerja perusahaan, kondisi dan faktor-faktor yang memengaruhi inovasi dalam perusahaan. Namun secara umum bersepakat bahwa inovasi berasal dari kata Bahasa Latin, *nova*, yang berarti ‘baru’. Kata *nova* merupakan kata sifat yang diturunkan dari kata kerja Bahasa Latin, *innovare*, yang berarti ‘membuat sesuatu yang baru’ (Hoang and Ngoc, 2019; Nam et al., 2017; Tuan et al., 2016).

Menurut Hoang and Ngoc (2019), Schumpeter (1934) tidak membuat definisi tentang inovasi, tetapi dia dipandang sebagai tokoh yang sangat berpengaruh dalam teori mengenai inovasi

dalam perusahaan. Berbeda dari Hoang and Ngoc (2020), Tuan et al., (2016) menyatakan Schumpeter mendefinisikan inovasi sebagai ‘kekuatan penggerak untuk pengembangan’ (the driving force for development). Menurut Schumpeter, perkembangan ekonomi merupakan proses mutasi motivasional, yaitu menggantikan teknologi lama dengan yang baru, yang disebutnya ‘destruksi kreatif’.

Schumpeter membagi inovasi dalam dua kategori, masing-masing inovasi radikal (basic) dan inovasi ikremental. Inovasi radikal berarti membuat perubahan besar dalam proses, produk atau jasa yang dilakukan organisasi. Sedangkan inovasi incremental adalah perubahan kecil dalam proses, produk, atau jasa yang dilakukan oleh organisasi (Nam et al., 2017; O’Sullivan and Dooley, 2009).

Schumpeter mengklasifikasikan inovasi kedalam lima kelompok (Requia, 2014; Tuan et al., 2016; Nam et al., 2017), yaitu:

- Meluncurkan produk/jasa baru atau memperbaiki produk yang ada.
- Menyediakan metode manufaktur yang baru.
- Mengembangkan pasar yang baru.
- Mengembangkan pelengkap/tambahan yang baru.
- Inovasi organisasional.

Ditengah intensitas inovasi, sejumlah penelitian terkini mengindikasikan dua arah utama inovasi yaitu inovasi produk dan inovasi proses. Inovasi produk/jasa berkaitan dengan perubahan dan pengaturan fungsi-fungsi produk (dengan menambahkan fungsi-fungsi baru) dibandingkan produk/jasa yang ada di pasar. Sementara inovasi proses berkaitan dengan metode untuk menyediakan jasa, proses teknologi mulai desain hingga distribusi dan aktivitas-aktivitas komersial (Nam et al., 2017).

- ***Inovasi Produk***

Para manajer sekarang mengalami dilemma berkaitan dengan inovasi produk. Di satu sisi, ada tekanan yang meningkat untuk mengembangkan dan meluncurkan lebih banyak produk baru untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Tetapi di sisi lain, inovasi produk juga mengandung usaha berisiko sangat tinggi, penuh dengan kesulitan dan bayang-bayang kegagalan (Montero et al., 2017).

Meskipun demikian, organisasi tetap harus melakukan inovasi produk agar tetap bertahan dan berkembang di tengah perubahan yang cepat di bidang teknologi, siklus hidup produk yang semakin pendek, tuntutan pelanggan yang meningkat, keharusan produktivitas dan kualitas yang lebih baik dan persaingan global yang keras (Hannachi, 2015). Kemampuan untuk inovasi dan meluncurkan produk baru merupakan hal penting bagi kesuksesan organisasi industri atau perusahaan karena perusahaan tidak bisa bergantung pada hanya penawaran produk-produk sekarang untuk mencapai pertumbuhan dan penjualan serta profit (Montero et al., 2017).

Requia (2014) berpendapat, inovasi produk merupakan pengembangan produk-produk baru, dengan membuat sejumlah perubahan dalam desain produk yang sekarang atau menggunakan teknik dan alat-alat baru dalam metode produksi yang sekarang. Dengan kata lain, inovasi produk fokus pada pasar yang ada untuk produk sekarang, dengan mendiferensiasi melalui fitur/ciri/keistimewaan dan fungsi yang tidak dimiliki dalam penawaran sekarang. Inovasi produk bisa dilihat dari dua sisi, internal dan eksternal. Dari sisi internal artinya tergantung pada pengetahuan, kapasitas, sumber daya dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Sedangkan dari sisi eksternal, inovasi produk berfokus pada kebutuhan konsumen dan harapan pemilik perusahaan. Secara ringkas, inovasi produk meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) pengembangan dari produk lama yang sudah diproduksi dalam perusahaan dengan membuat modifikasi dan perubahan-perubahan sebagian pada bentuk atau komponen produk, (2) menginovasi produk-produk baru untuk memenuhi kebutuhan pasar, (3) menggunakan teknik-teknik baru dalam proses produksi.

Hannachi (2015) mengevaluasi pengukuran kinerja inovasi produk (product innovation performance/PIP) dengan menyatakan PIP sebagai kombinasi dari dua dimensi: efektivitas (efficacy) dan efisiensi. Efektivitas (efficacy) mengevaluasi kesuksesan suatu inovasi, sementara efisiensi menilai usaha yang dilakukan untuk mencapai kesuksesan itu. Efektivitas (efficacy) inovasi produk utamanya dengan instrumen yang diusulkan dalam Oslo Manual OECD (2005). Efisiensi inovasi produk didasarkan pada perbandingan dengan para pesaing perusahaan menyangkut metrik: rata-rata waktu pengembangan proyek inovasi, rata-rata biaya per proyek inovasi, tingkat kepuasan global dengan efisiensi proyek inovasi. Empat dimensi PIP meliputi : kinerja pemasaran (pendapatan, pangsa pasar, akurasi peramalan pasar), kinerja finansial (keseluruhan keuntungan, pengembalian investasi), kinerja pelanggan (kepuasan pelanggan,

penerimaan pelanggan), dan kinerja produk (kualitas, keunggulan kompetitif, dan peluncuran tepat waktu).

Oslo Manual edisi keempat (OECD, 2018) mendefinisikan inovasi produk adalah barang atau jasa yang baru atau meningkat secara signifikan berbeda dari barang atau jasa sebelumnya milik perusahaan dan yang sudah diperkenalkan di pasar. Definisi Oslo Manual edisi keempat lebih sederhana jika dibandingkan definisi Oslo Manual edisi ketiga (OECD, 2005) yang menjelaskan inovasi produk adalah pengenalan barang atau jasa yang baru atau meningkat secara signifikan sehubungan dengan karakteristik atau tujuan penggunaan. Ini mencakup peningkatan signifikan dalam spesifikasi teknis, komponen dan bahan, perangkat lunak yang digabungkan, keramahan pengguna atau karakteristik fungsional lainnya.

Oslo Manual edisi keempat (OECD, 2018) menyebutkan inovasi produk bisa mencakup dua jenis umum produk: barang dan jasa. Barang meliputi objek-objek tangible (berwujud) dan beberapa produk penangkap-pengetahuan (knowledge-capturing products) yang hak kepemilikannya bisa disahkan dan kepemilikan itu bisa dipindahtangankan melalui transaksi pasar. Sementara jasa adalah aktivitas intangible (tidak berwujud) yang diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan dan yang mengubah (misalnya fisik, psikologis, dll) pengguna. Keterlibatan pengguna melalui waktu mereka, ketersediaan, perhatian, transmisi informasi, atau usaha yang seringkali merupakan kondisi yang diperlukan yang mengarah pada produksi bersama jasa oleh pengguna dan perusahaan. Karena itu, atribut atau pengalaman terhadap jasa dapat tergantung pada input dari pengguna. Jasa juga bisa mencakup beberapa produk penangkap-pengetahuan (knowledge-capturing products).

Produk penangkap-pengetahuan (knowledge-capturing products), menurut Oslo Manual (OECD, 2018) dapat memiliki karakteristik baik barang atau jasa dan menyangkut penyediaan, penyimpanan (storage), pengamanan (safekeeping), komunikasi dan penyebaran informasi digital yang dapat diakses pengguna berulang kali. Produk-produk ini dapat disimpan di objek fisik dan infrastruktur, seperti media elektronik atau Cloud. Contohnya adalah ketika akses ke produk digital seperti musik, film dan buku disediakan atas permintaan konsumen dengan biaya tertentu. Produk penangkap-pengetahuan (knowledge-capturing products) mirip dengan barang jika konsumen dapat membagikan atau menjualnya kepada orang lain setelah pembelian, tetapi mereka mirip dengan suatu layanan jika hak konsumen dibatasi oleh lisensi yang membatasi pembagian atau penjualan. Teknologi digital, melalui pengurangan biaya penyalinan dan pertukaran informasi ke

suatu jumlah yang dapat diabaikan, telah berkontribusi pada perkembangan produk penangkap-pengetahuan (knowledge-capturing products).

- *Inovasi Proses*

Inovasi proses bisa dipandang sebagai implementasi produk baru atau produk yang ditingkatkan atau metode pengiriman yang meliputi perubahan-perubahan dalam teknik, perlengkapan dan perangkat lunak. Inovasi proses juga bisa merujuk pada peningkatan efisiensi atau efektivitas cara organisasi beroperasi. Inovasi proses dengan demikian merupakan metode terbaru atau perbaikan dalam proses internal untuk mencapai kinerja dan tujuan organisasi yang terbaik (Habidin, 2015).

Rajapathirana and Hui (2018) mengutip Oslo Manual edisi ketiga (2005) menyatakan, inovasi proses adalah implementasi produk yang ditingkatkan secara signifikan atau yang baru atau metode pengiriman. Schumpeter menekankan inovasi proses sebagai pengenalan taktik baru untuk produk atau jasa atau cara baru komersialisasi produk atau jasa. Inovasi proses bisa berpengaruh terhadap produktivitas, pertumbuhan produktivitas atau profitabilitas. Oleh karena itu, inovasi proses harus menjadi perubahan baru dalam tindakan memproduksi atau mengirimkan produk yang memungkinkan secara signifikan meningkatkan nilai yang diberikan kepada para pemangku kepentingan.

Inovasi proses bisa dimaksudkan untuk menurunkan unit biaya produksi atau pengiriman, untuk meningkatkan kualitas, atau untuk memproduksi atau pengiriman produk yang baru atau ditingkatkan secara signifikan. Inovasi proses mencakup metode yang baru atau yang ditingkatkan secara signifikan untuk menciptakan dan menetapkan layanan; juga meliputi teknik, peralatan, perangkat lunak yang baru atau yang ditingkatkan sehingga mendukung aktivitas, seperti pembelian, akuntansi, komputasi dan pemeliharaan (Oslo Manual - OECD, 2005). Berbeda dari Oslo Manual edisi ketiga (2005), Oslo Manual edisi keempat (2018) menggunakan istilah yang lebih spesifik, yaitu inovasi proses bisnis. Inovasi proses bisnis adalah proses bisnis yang baru atau ditingkatkan untuk fungsi-fungsi satu atau lebih banyak bisnis yang berbeda secara signifikan dari proses bisnis sebelumnya yang dilakukan perusahaan.

Kenea (2020) menyatakan, secara umum inovasi proses adalah proses rekayasa ulang (reengineering) dan peningkatan operasi internal proses bisnis. Proses ini melibatkan banyak aspek dari fungsi-fungsi perusahaan, termasuk desain teknis, riset dan pengembangan, manufaktur,

manajemen dan aktivitas komersial. Inovasi proses berhubungan dengan penciptaan atau peningkatan atau perbaikan dalam hal teknis dan pengembangan dalam proses atau sistem. Dalam sektor manufaktur, inovasi proses bisa merupakan perubahan dalam hal-hal seperti produk atau barang yang ditawarkan perusahaan dan perubahan dalam cara produk atau barang dibuat dan dikirim. Hubungan keduanya merupakan inovasi proses dan inovasi produk sekaligus.

Berbeda dalam industri jasa yang seringkali inovasi produk dan inovasi proses tidak terlihat secara jelas. Sebab dalam jasa, inovasi proses dan inovasi produk terjadi secara bersamaan. Rajapathirana and Hui (2018) memberi contoh pada industri jasa asuransi. Pada perusahaan industri asuransi bisa memperkenalkan produk baru dengan tambahan berupa bonus atau beberapa tambahan manfaat seperti tur ke luar negeri bisa disebut sebagai inovasi produk. Di sisi lain, perusahaan bisa mengembangkan proses internal seperti penanganan klaim, proses indentifikasi dan seleksi risiko (*underwriting*) dan pusat panggilan untuk mempercepat proses pengiriman, bisa disebut sebagai inovasi proses.

Oslo Manual edisi ketiga (OECD, 2005) membuat pedoman untuk membedakan antara inovasi produk dan inovasi proses. Sehubungan dengan barang, perbedaan antara inovasi produk dan inovasi proses jelas. Tetapi berkenaan dengan jasa, mungkin kurang jelas, apakah sebagai produksi, pengiriman dan konsumsi karena jasa dapat terjadi pada saat yang bersamaan waktu. Beberapa pedoman pembeda adalah:

- Jika inovasi melibatkan karakteristik baru atau yang ditingkatkan secara signifikan layanan yang ditawarkan kepada pelanggan, itu adalah inovasi produk.
- Jika inovasi melibatkan metode baru atau metode yang ditingkatkan secara signifikan, peralatan dan/atau keterampilan yang digunakan untuk melakukan layanan, itu adalah inovasi proses.
- Jika inovasi melibatkan peningkatan yang signifikan di kedua karakteristik layanan yang ditawarkan dan dalam metode, peralatan, dan/atau keterampilan yang digunakan untuk melakukan layanan, maka inovasi tersebut adalah inovasi produk dan inovasi proses.

Oslo Manual edisi ketiga (2005) dan Oslo Manual edisi keempat (2018) membuat rangkuman sebagai berikut:

Fourth edition, 2018 (*OM4*) compared to third edition, 2005 (*OM3*)

<i>OM3</i>	<i>OM3</i> subcomponents	<i>OM4</i>	Differences
Product	Goods Services	Goods Services Goods and services include knowledge-capturing products, and combinations thereof. Includes the design characteristics of goods and services.	Inclusion of product design characteristics, which were included under marketing innovation in <i>OM3</i> .
Process	Production Delivery and logistics Ancillary services, including purchasing, accounting and ICT services	Production Distribution and logistics Information and communication systems	Ancillary services in <i>OM3</i> moved to administration and management.

Gambar 1. Perbandingan Inovasi Produk dan Inovasi Proses menurut OECD (Oslo Manual 2018- *OM4* Dan Oslo Manual 2005 – *OM3*)

Media Siber

Cybermedia atau media siber merupakan konsep yang sedang berkembang dalam media dan komunikasi. Perkembangan itu berdampak pada perbedaan definisi dalam beberapa waktu belakangan ini (Olubunmi, 2016). Meskipun merupakan konsep yang relatif baru, cybermedia atau media siber berpotensi menggantikan media tradisional (media lama) seperti media cetak, televisi dan radio. Perlahan-lahan cybermedia atau media siber yang semakin mempunyai bentuk sebagai media komunikasi baru menggerus keberadaan media cetak (suratkabar dan majalah), televisi dan radio; atau media-media tradisional itu semua bermigrasi ke ruang siber (cyber space).

Istilah cybermedia dipopulerkan oleh Mindy McAdams (1993,1995) dalam tesisnya yang berjudul ‘The User Interface for Public Cybermedia’. Dia menggunakan kata cybermedia untuk mengindikasikan integrasi medium baru dari teori cybernetic (sibernetika) Norbert Wiener (1948) dan ide-ide tentang media Marshall McLuhan (1964) (Olubunmi, 2016).

Secara etimologis, cybermedia atau media siber berasal dari kata media dan siber. Media adalah bentuk jamak dari kata medium dalam bahasa Latin (merriam-webster.com/dictionary/media). Medium dalam pengertian komunikasi berarti pesan (McLuhan, 1964, 1967). Sedangkan kata siber (cyber) berasal dari bahasa Yunani kubernetike (κυβερνητική) bervariasi dengan kubernetes atau governance dalam bahasa Inggris yang berarti pemerintahan.

Kata kubernetes yang menjadi ‘governor’ dalam bahasa Latin yang berarti gubernur dari kata kerja kubernaο (κυβερνώ) yang berarti ‘mengarahkan’ (to steer), ‘mengemudikan’ (to navigate) atau ‘memerintah’ (to govern), kuberne (κυβερνη) yang berarti sebuah unit administratif; suatu objek pemerintahan yang berisi manusia. Cybernetic adalah ilmu tentang keteraturan umum proses kontrol dan transmisi informasi dalam sistem yang berbeda, baik mesin, hewan, atau masyarakat (Navikov, 2016).

Menurut Palacios and Noci - eds., (2007), tipologi media siber sebagai cara untuk memahami konsep dan ide yang terbuka, kaya dan beragam seperti komunikasi internet, pendekatan dan definisi media siber yang berhasil. Supaya diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena komunikasi online melalui jaringan internet maka terdapat empat sudut pandang yang menonjol sebagai tipologi utama media siber, yaitu:

- a) Tipologi yang berpusat pada tindakan atau pengembangan media siber.
- b) Tipologi yang berpusat pada model-model komunikasi.
- c) Tipologi yang berpusat pada unsur-unsur yang menyusun media siber.
- d) Tipologi yang berpusat pada tujuan media siber.

Wiener menggunakan kata sibernetika, mulai tahun 1948, untuk mencakup berbagai komunikasi antarmanusia, antara manusia dan mesin, dan antarmesin itu sendiri. Dalam ruang lingkup sibernetika dia memasukkan transmisi pesan, terutama yang dilakukan kontrol; kemungkinan informasi untuk menurun seiring waktu dan jarak campur tangan; dan terutama fungsi umpan balik antara manusia dan semua sistem yang berhubungan dengannya (Wiener, 1954). Menurut Mindy McAdams, cikal bakal istilah cybermedia dimulai dengan Wiener, yang menyatakan, "Hidup secara efektif berarti hidup dengan informasi yang memadai."

Dalam perkembangan tersendiri, McLuhan (1964) membedakan antara media yang ‘cool’, yaitu media yang menuntut partisipasi aktif dan ‘keterlibatan dalam proses’ (dari pembaca atau pelanggan), dan media ‘hot’, seperti media cetak, yang datang dalam paket lengkap dan membuat konsumen pesan (messages) atau berita menjadi pasif. Menurut McLuhan, “jalan dan kendaraan, uang, dan senjata adalah media, seperti halnya film, buku dan radio. Dia menggambarkan tindakan media sebagai ‘perpanjangan tubuh manusia dan media elektronik adalah perpanjangan dari sistem saraf manusia.

Mindy McAdams (1993, 1995) mendefinisikan cybermedia atau media siber sebagai ‘jumlah yang sangat besar informasi elektronik yang disimpan dalam bentuk inkremental, dengan

penambahan yang dapat digabungkan dengan mudah oleh pengguna mana pun ke dalam urutan dan rangkaian yang sesuai dengan kebutuhannya, tanpa batas terkait dengan materi pelajaran, pengarang asli, atau konvensi kemasan cetak. Ini mencakup apa yang sering disebut sebagai ‘dunia maya’, tetapi juga lebih dari itu. Pengguna World Wide Web dapat dengan mudah membayangkan bahwa Web dapat menjadi sarana cybermedia dengan bentuk yang kita gunakan untuk menyampaikan informasi yang berkembang dengan memanfaatkan teknologi yang sekarang.

Pada sub judul 1 Ruang Lingkup dalam Pedoman Pemberitaan Media Siber huruf a dijelaskan mengenai definisi media siber. Media Siber adalah segala bentuk media yang menggunakan wahana internet dan melaksanakan kegiatan jurnalistik, serta memenuhi persyaratan Undang-Undang Pokok Pers dan Standar Perusahaan Pers yang ditetapkan Dewan Pers. Definisi itu menjelaskan, meskipun sama-sama menggunakan wahana internet, media siber berbeda dengan media sosial pada umumnya. Media sosial pada umumnya, meskipun menggunakan internet dalam penyampaian informasi, tidak terikat oleh Pedoman Pemberitaan Media Siber, UU Pers dan Standar Perusahaan Pers.

UU No.40 Tahun 1999 tentang Pers, pada Bab II mengenai Asas, Fungsi, Hak, Kewajiban dan Peranan Pers, pasal 3 ayat 1 menyatakan bahwa pers nasional mempunyai fungsi sebagai media informasi, Pendidikan, hiburan dan kontrol sosial; dan ayat 2 menyatakan disamping fungsi-fungsi tersebut ayat (1), pers nasional dapat berfungsi sebagai lembaga ekonomi. Berdasar pada dua fungsi tersebut maka industri media dan khususnya media siber dalam aktivitas organisasi dan mengukur kinerjanya dari non finansial dan finansial.

Industri media siber mengalami peningkatan persaingan yang sangat ketat. Berbagai kemudahan yang ditawarkan oleh internet dan perizinan untuk mendirikan perusahaan media telah mendorong anggota masyarakat di Indonesia untuk terjun di bisnis media siber. Selain itu, modal mendirikan media siber juga tidak semahal mendirikan biaya media cetak dan media elektronik lainnya.

Peningkatan persaingan meliputi mendapatkan sumber daya dan kapabilitas seperti sumber daya organisasi, sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya keuangan, kapabilitas organisasi, kapabilitas pemasaran serta kapabilitas penelitian dan pengembangan (Chan-Olmsted in Albaran et al., (ed.), 2008). Dipandang dari perspektif manajemen, organisasi-organisasi media lebih bersifat sebagai bisnis daripada organisasi pada level makro daripada mikro. Perubahan-

perubahan eksternal (teknologi, kebijakan, regulasi dan konsumsi) dan dampaknya terhadap output perusahaan-perusahaan media menjadi fokus perhatian dewasa ini (Küng, 2017).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017) supaya mendapatkan deskripsi yang cukup mendalam mengenai strategi inovasi pada industri media siber di Jawa Timur. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan wawancara semiterstruktur (*semistructure interview*) dengan tiga informan yang sudah dipilih oleh peneliti. Ketiga informan tersebut adalah pimpinan tiga organisasi industri media siber di Jawa Timur.

Langkah berikutnya adalah kodifikasi informan. Dalam pemaparan hasil penelitian informan yang lebih dulu memberi jawaban atas pertanyaan peneliti diberi kode informan satu (I-1). Demikian seterusnya untuk informan dua (I-2) dan informan tiga (I-3).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Keberadaan media siber di Jawa Timur sudah berkembang sejak awal tahun 2000-an. Beberapa media cetak yang sadar akan terjadi perubahan teknologi informasi dan komunikasi sejak awal sudah bersiap-siap untuk membuat kanal penerbitan berbasis internet (penerbitan secara online) selain media cetak dan elektronik yang ada.

Dalam perkembangan, keberadaan media siber semakin berkembang dan meluas seturut dengan perkembangan sarana komunikasi. Selain itu juga terjadi perubahan perilaku masyarakat berkaitan dengan konsumsi berita karena kemudahan-kemudahan yang ditawarkan oleh sarana komunikasi berbasis online.

Perkembangan jumlah penerbit media siber di Jawa Timur terus bertambah. Di *uniform resources locator (url)* atau *website* <https://smsindonesia.co/cat/news/jawa-timur>, disebutkan pada awal pembentukan Serikat Media Siber Indonesia (SMSI) di Jawa Timur pada tahun 2017 terdapat 101 penerbit media siber di Jawa Timur menjadi anggotanya. Disamping SMSI juga ada Asosiasi Media Siber Indonesia (AMSI) Jawa Timur pada url <https://www.amsi.or.id/daftar-anggota-amsi-jawa-timur/>, mempunyai 27 anggota. Selain kedua organisasi tersebut juga ada organisasi baru yang bernama Jaringan Media Siber Indonesia (JMSI) dan untuk Jawa Timur tercatat sebanyak 26

media siber menjadi anggotanya (<https://anggota.jaringanmediasiber.id/index.php?provinsi=jawa-timur>).

Menjawab pertanyaan pertama dari rumusan masalah, apakah inovasi digunakan untuk membangun kinerja organisasi media siber, ketiga informan memberi jawaban sama yaitu mereka menyatakan iya. Selanjutnya menjawab pertanyaan dari rumusan masalah yang kedua, bagaimana strategi inovasi digunakan untuk membangun kinerja industri media siber di Jawa Timur, dijelaskan dengan dua pendekatan yang menjadi fokus penelitian ini. Yaitu inovasi produk dan inovasi proses.

Menjawab pertanyaan apakah inovasi produk digunakan untuk membangun media siber yang dikelolanya, informan satu (I-1) menyatakan:

Guna mendukung strategi inovasi kami, kami menyiapkan tambahan rubrikasi baru yang memang dibutuhkan oleh pembaca atau pengunjung situs berita yang kami kelola. Rubrikasi baru ini diperlukan untuk pengembangan konten yang lebih difokuskan pada suatu bidang seperti kuliner, otomotif, laporan wisata seseorang, dan lainnya.

Sementara informan dua (I-2) menjawab bahwa konten berita sebagai produk inovasi disesuaikan dengan tuntutan pembaca.

Inovasi produk yang kami lakukan adalah menyesuaikan konten dari rubrikasi yang ada selaras tuntutan pembaca.

Informan tiga (I-3) memberi jawaban yang agak berbeda karena media siber yang dikelola mempunyai segmen khusus yaitu di bidang olah raga khususnya futsal, meskipun juga memuat berita-berita umum lainnya dengan porsi yang lebih kecil.

Mengingat media siber yang kami kelola lebih banyak berisi tentang olah raga, khususnya futsal, maka inovasi produk yang kami lakukan adalah yang terkait dengan pengembangan konten yang berisi dorongan untuk berpretasi di bidang olah raga. Khususnya olah raga futsal.

Sementara itu, jawaban-jawaban yang terkait dengan inovasi proses menunjukkan hasil yang juga menarik. Informan satu (I-1) menyatakan inovasi proses yang dilakukan antara lain adalah mempercepat akses pelanggan atau pembaca.

Agar informasi berita yang kami sajikan cepat diketahui oleh masyarakat, kami menekankan pada wartawan kami di lapangan agar sesegera mengirimkan laporan liputan pada saat peristiwa berlangsung dan kami secepatnya mengupload berita dengan editing ringkas dan cepat serta akurat.

Selain itu, dalam inovasi proses, informan satu (I-1) juga menambahkan:

Untuk melayani pelanggan atau pembaca dalam mengakses situs kami, kami sediakan telepon langsung dan kontak/kolom pembaca yang online 24 jam sehingga terbangun interaksi komunikasi yang saling membangun dan positif.

Informan dua (I-2) menyebutkan bahwa inovasi proses yang dilakukan antara lain dengan meningkatkan kecepatan akses online. Informan dua (I-2) menambahkan:

Selain itu, kami juga meningkatkan kualitas berita dengan teknik berbasis data.

Informan tiga (I-3) menyatakan inovasi proses yang dilakukan masih sangat minim karena media yang dikelolanya tergolong media kecil dan segmennya sudah jelas.

Inovasi proses yang kami lakukan belum banyak, dan kami bekerja masih dengan standar yang ada karena keterbatasan yang ada. Selain itu, segmen pembaca kami sudah jelas, yaitu mereka yang mempunyai kegemaran dengan olah raga, khususnya futsal.

Menjawab pertanyaan dari rumusan masalah nomor tiga, mengapa strategi digunakan untuk membangun kinerja media siber yang dikelolanya, informan satu (I-1) menjelaskan:

Sebagai perusahaan baru dibidang media internet/online kita juga harus memiliki strategi inovasi untuk menembus pasar siber yang cakupannya sangat luas. Untuk itu, kami menyiapkan sejumlah inovasi produk berupa jenis layanan liputan video gratis yang ditayangkan melalui YouTube dalam sebuah berita khusus yang

memiliki nilai unik dan patut diketahui masyarakat. Sehingga dengan inovasi-inovasi tersebut kinerja organisasi atau perusahaan bisa meningkat.

Informan dua (I-2) menyatakan alasan mengapa strategi inovasi perlu dilakukan untuk membangun kinerja media siber karena beberapa hal.

Alasannya pertama adalah untuk menjaga konsistensi produk berita berdasarkan fakta. Kedua, supaya kinerja organisasi berjalan maksimal maka seluruh sistem kerja termasuk didalamnya inovasi-inovasi yang dilakukan harus berbasis data. Inovasi selain untuk meningkatkan kinerja organisasi juga bertujuan agar media bisa terus bertahan hidup atau *survive*.

Informan tiga (I-3) menyatakan bahwa bagaimana pun keadaannya, suatu organisasi bisnis media siber tetap harus berusaha untuk berinovasi.

Mengapa strategi inovasi perlu dilakukan karena hal itu merupakan tuntutan keadaan persaingan. Meskipun kami tidak banyak melakukan inovasi produk dan inovasi proses, tetapi jika ingin bertahan dan berkembang, sebuah organisasi bisnis, termasuk media siber, harus melakukan inovasi.

PEMBAHASAN

Ketiga informan menyatakan bahwa media siber yang dikelolanya melakukan strategi inovasi untuk mencapai kinerja organisasinya. Inovasi produk dan inovasi proses yang dilakukan media siber di Jawa Timur selain sebagai cara untuk memelihara dan meningkatkan kinerja, juga merupakan strategi untuk bersaing untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan bertahan hidup. Persaingan yang semakin ketat karena meningkatnya jumlah media siber di Indonesia dan di Jawa Timur khususnya menuntut para pengelola media siber untuk terus melakukan strategi inovasi dengan sumber daya yang dimilikinya (Babel'ová et al., 2020; Al-Hamdani and Kadhim, 2020; Gavrea et al., 2011; Hokana, 2011; Moda et al., 2014).

Kinerja organisasi sebagai hasil aktual atau output organisasi dalam industri media siber berupa berita-berita yang bisa diakses di *websites*/aman masing-masing media. Meskipun mempunyai kelebihan dari segi kecepatan pemberitaan dan akses oleh pembaca (*real time*), media siber juga tetap harus memerhatikan sisi efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya. Menurut Tomal and Jones (2015) dalam Amatrooshi (2016), organisasi, termasuk organisasi

industri media siber di Jawa Timur, menjadi efektif dalam kinerja ketika sumber daya yang dimilikinya bisa bekerja secara efisien.

Ketiga informan memberi gambaran bahwa efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi media siber juga dicapai dengan berbagi tanggungjawab, tugas dan kewajiban. Pelatihan dan pembelajaran juga terus diupayakan untuk dilakukan supaya sumber daya manusia yang ada selalu siap menghadapi perubahan-perubahan lingkungan persaingan dan teknologi. Dinamika persaingan bisnis di industri media siber sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi informasi. Karena itu organisasi-organisasi dalam industri media siber juga harus menyiapkan infrastruktur yang mampu mendukung organisasi mempunyai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Antara lain infrastruktur organisasi yang kokoh menyangkut struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan (Al-Hamdani and Kadhim, 2020).

Ketiga informan berpendapat bahwa inovasi produk dan inovasi proses penting untuk dilakukan agar kinerja media siber yang mereka kelola mempunyai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Pada informan satu (I-1) dan informan dua (I-2) inovasi produk yang dilakukan antara lain dengan menambah rubrikasi yang sesuai dengan kebutuhan pembaca (pelanggan). Rubrikasi baru sebagai inovasi produk berarti juga mengharuskan pengelola media siber menyiapkan konten yang sesuai dengan kebutuhan pembaca atau pelanggan. Konten adalah isi berita atau yang oleh McLuhan disebut sebagai pesan (medium) yang disampaikan kepada pembaca atau pelanggan. Berbeda dari informan satu (I-1) dan informan dua (I-2), informan tiga (I-3) menyatakan tidak banyak melakukan inovasi produk karena segmen pasar yang sudah terfokus yaitu bidang olah raga, khususnya futsal. Meskipun demikian, upaya-upaya inovasi akan dilakukan mengingat persaingan yang semakin ketat.

Semakin berkembangnya tingkat pengetahuan pembaca karena pendidikan dan ketersediaan sarana belajar lainnya seperti media sosial juga menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi media siber. Ketiga informan menyatakan peningkatan pengetahuan pembaca dalam hal mengkritisi konten berita juga berpengaruh terhadap pengelolaan media siber. Situasi semacam ini mendukung analisis Montero et al., (2017) yang menyatakan inovasi produk juga mengandung usaha berisiko sangat tinggi, penuh dengan kesulitan dan bayang-bayang kegagalan.

Guna meminimalkan risiko, ketiga informan mengungkapkan lebih memilih inovasi produk dengan menyesuaikan kebutuhan pelanggan atau pembaca. Jika mengacu teori inovasi

produk, maka ketiga informan menerapkan inovasi ikremental yaitu inovasi yang dilakukan secara gradual dibanding inovasi radikal (Nam et al., 2017; O'Sullivan and Dooley, 2009).

Inovasi produk yang dilakukan oleh ketiga pengelola media siber di Jawa Timur tersebut secara umum sesuai dengan prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Oslo Manual 2005 (OECD). Menurut Oslo Manual 2005, jika inovasi melibatkan karakteristik baru atau yang ditingkatkan secara signifikan layanan yang ditawarkan kepada pelanggan, itu adalah inovasi produk. Rubrikasi baru dan penyesuaian konten berita yang dilakukan ketiga media siber merupakan perwujudan inovasi produk. Informan satu (I-1) bahkan memberi tambahan layanan dengan penayangan secara gratis melalui kanal YouTube untuk konten-konten berita tertentu.

Pada inovasi proses, para informan menekankan pada layanan kecepatan akses yang dilakukan pembaca atau pelanggan ke situs media siber yang mereka kelola. Tujuannya agar masyarakat secepat mungkin mengetahui informasi yang berkembang dan ditulis sesuai dengan kaidah-kaidah jurnalistik. Informan satu (I-1) bahkan menekankan kepada wartawannya yang bekerja di lapangan agar sesegera mungkin mengirimkan laporan ke redaksi, untuk kemudian dilakukan editing sehingga pada saat diunggah ke laman media siber tidak terjadi kesalahan fatal.

Dilihat dari karakteristik isi yang diperdagangkan kepada pelanggan/pembaca, media siber bisa digolongkan sebagai bisnis jasa. Mengacu pada Oslo Manual edisi keempat (OECD, 2018) jasa adalah aktivitas intangible (tidak berwujud) yang diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan dan yang mengubah (misalnya fisik, psikologis, dll) pengguna. Keterlibatan pengguna melalui waktu mereka, ketersediaan, perhatian, transmisi informasi, atau usaha yang seringkali merupakan kondisi yang diperlukan yang mengarah pada produksi bersama jasa oleh pengguna dan perusahaan. Karena itu, atribut atau pengalaman terhadap jasa dapat tergantung pada input dari pengguna.

Input dari pengguna mempunyai makna setara dengan Isi Buatan Pengguna (User Generated Content - UGC) dalam perspektif Pedoman Pemberitaan Media Siber (2012). Isi Buatan Pengguna adalah segala isi yang dibuat atau dipublikasikan oleh pengguna media siber, antara lain, artikel, gambar, komentar, suara, video dan beagaia bentuk unggahan yang melekat pada media siber, seperti blog, forum, komentar pembaca atau pemirsa, dan bentuk lain. User Generated Content oleh OECD (2007) didefinisikan, pertama, UGC perlu dipublikasikan baik di situs web yang dapat diakses publik atau di situs jejaring sosial yang dapat diakses oleh sekelompok orang tertentu; kedua, perlu menunjukkan sejumlah upaya kreatif; dan ketiga, dibuat oleh bukan

kelompok profesional dan praktik rutinitas (misalnya material pemasaran khusus) (Kaplan & Haenlein, 2010).

Inovasi proses juga dilakukan dengan penyediaan sarana komunikasi interaktif antara pengelola media siber dan para pengguna atau pembaca. Bahkan menurut pengelola media siber yang menjadi informan satu (I-1), pelayanan itu berlangsung online 24 jam supaya terbangun interaksi yang saling membangun. Pelayanan berupa peningkatan kecepatan akses online juga dilakukan oleh pengelola media siber informan dua (I-2). Bahkan supaya pembaca atau pelanggan mendapat manfaat yang besar dari aktivitas inovasi proses, I-2 juga meningkatkan kualitas berita dengan teknik berbasis data. Pada I-3, meskipun menyatakan belum banyak hal yang dilakukan dalam inovasi proses, namun usaha ke arah inovasi proses terus dikembangkan.

Mengapa strategi inovasi digunakan untuk membangun kinerja media siber karena para pengelola menyadari bahwa potensi pasar bisnis media berbasis internet masih terbuka luas. Bauran inovasi produk dan inovasi proses juga dilakukan bersama-sama untuk memenangkan persaingan, seperti yang dilakukan oleh I-1. Inovasi produk dipadukan dengan inovasi proses yakni pelayanan berupa liputan gratis yang diunggah di situs berita dan ditayangkan melalui kanal YouTube. Layanan bauran inovasi produk dan inovasi proses semacam ini juga dilakukan oleh pengelola media siber informan I-3, yaitu menawarkan tambahan layanan tayang di kanal YouTube bagi klub-klub futsal yang menginginkannya, dengan hitungan finansial tersendiri. Intensitas persaingan yang semakin ketat, menurut ketiga informan, menjadi tantangan yang harus terus dihadapi dengan melakukan strategi inovasi produk dan proses sekaligus (Oslo Manual, OECD, 2018).

KESIMPULAN

Media Siber melakukan strategi inovasi sebagai cara untuk meningkatkan kinerja organisasi. Media siber sebagai organisasi bisnis dalam melakukan strategi inovasi melibatkan sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki, baik sumberdaya finansial maupun nonfinansial.

Ketiga informan yang diwawancarai secara semistruktur menyatakan melakukan inovasi produk dan inovasi proses untuk menghadapi intensitas persaingan dan untuk memenangkannya. Inovasi produk dan inovasi proses juga dilakukan untuk memenangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Bauran inovasi produk dan inovasi proses melibatkan peningkatan yang signifikan

di kedua karakteristik layanan yang ditawarkan dan dalam metode, peralatan, dan/atau keterampilan yang digunakan untuk melakukan layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albaran, Alan B; Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth. 2008. *Handbook of Media Management and Economics*. Taylor & Francis e-Library. New Jersey.
- Al-Hamdani Yousif Olaiwe Abdullah and Faik Jawad Kadhim. 2020. The Effect of Strategic Change in Organizational Performance Field Research at the Oil Projects Company (SCOP). *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities* <http://www.ijrssh.com> (IJRSSH) 2020, Vol. No. 10, Issue No. III, Jul-Sep.
- Almatrooshi, Bashaer; Sanjay Kumar Singh, Sherine Farouk .2016. Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Iss 6 pp. 844 – 859. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>.
- Babel'ová; Zdenka Gyurák, Augustín Stareček, Kristína Koltnerová and Dagmar Cagáňová. Perceived Organizational Performance in Recruiting and Retaining Employees with Respect to Different Generational Groups of Employees and Sustainable Human Resource Management. *Sustainability* 2020, 12, 574; <https://doi.org/10.3390/su12020574>, pp 1-23.
- Baroto, M.B., Muhammad Madi Bin Abdullah & Hooi Lai Wan. 2012. Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*; Vol.7, No.20;2012. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p120>.
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Battagello, F.M., Cricelli, L. and Grimaldi, M., 2016. Benchmarking strategic resources and business performance via an open framework. *The International journal of productivity and perform performance management*, 65(3), pp.324–350.
- Dewan Pers. 2012. Pedomannya Pemberitaan Media Siber. Jakarta.
- Farhang, Hojjat Sofalchian, Hossein Alizad Abkenari and Mehdi Fadaee. 2018. The Impact of Organizational Innovation on the Performance of Manufacturing Firms Through Innovation Capabilities in Process and Product. *Iranian Journal of Optimization* Volume 10, Issue 2, 2018, 75-80.
- Ghasemi, Reza; Noor Azmi Mohamad, Meisam Karami, Norkhairul Hafiz Bajuri, Ezzatollah Asgharizade. 2015. The Relationship among Strategy, Competition and Management Accounting Systems on Organizational Performance. *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2015; Vol.4, No.3 pp. 565-581.
- Habidin, Nurul Fadly; Nur Afni Khaidir, Nurul Aifaa Shazali, Naimah Ali and Noor Hidayah Jamaludin. 2015. The development of process innovation and organisational performance in Malaysian healthcare industry. *Int. J. Business Innovation and Research*, Vol. 9, No. 2, 2015. pp 148-162.
- Hannachi, Yacine. 2015. Development and Validation of a Measure for Product Innovation Performance: The PIP Scale. *Journal of Business Studies Quarterly* 2015, Volume 6, Number 3 ISSN 2152-1034.
- Hoang, Canh Chi, Bui Hoang NGOC. 2019. The Relationship between Innovation Capability and Firm's Performance in Electronic Companies, Vietnam. *Journal of Asian Finance*,

- Economics and Business Vol 6 No 3 (2019) 295-304. Print ISSN: 2288-4637/Online ISSN 2288-4645 <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no3.295>.*
- Kaplan, Andreas M & Michael Haenlein. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* (2010) 53, 59—68, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>.
- Kenea, Daniel Amente. 2020. The Role of Innovation Strategy in Improving Organizational Performance and Productivity: Focus on Heineken Beverage Industry, Ethiopia. *Horn of Africa Journal of Business and Economics (HAJBE)*, 2020, 3(1), PP: 19 –32.
- Küng, Lucy. 2017. *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. 2nd Edition. SAGE Publications Inc.
- McGrath, Rita Gunther. 2013. *The end of competitive advantage: how to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.
- Mihaiu, D.M., Opreana, A. & Cristescu, M.P. 2010. Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, (4), pp:132-147.
- McAdams, Mindy. 1993. 1995. *About Cybermedia*. <https://mindymcadams.com/cybermedia/permis.cyber.html>.
- McLuhan, Marshall. 1964. *Understanding Media: The Extensions of Man*. McGraw-Hill. New York.
- Montero, Rossana; Carla Pennano y Luis Camilo Ortigueira-Sánchez. 2017. Determinants of Product Innovation Performance: Why Are Some Innovations More Successful than Others? *Economía y Desarrollo*. 2017. 158. Número 2. 43-62
- Nam, Tran Hoai; Nham Phong Tuan, Nguyen Van Minh. 2017. Critical Successful Factors for Innovation in Vietnamese Firms. *Journal of Industrial Engineering and Management JIEM*, 2017 – 10(3): 522-544 – Online ISSN: 2013-0953 – Print ISSN: 2013-8423 <https://doi.org/10.3926/jiem.2020>.
- Novikov D.A. *Cybernetics: From Past to Future*. – Heidelberg: Springer, 2016. – 107 p. ISBN 978-3319273969, 3319273965
- Olubunmi, Aborisade Philip. 2016. The Emerging Cyber Media: The beginning of a New Media and the end of Old Media. *Online Journal of Communication and Media Technologies* Volume: 6 – Issue: 1 January – 2016.
- OECD/Eurostat. 2005. Oslo Manual 2005: *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition*. The Measurement of Scientific and Technological Activities. A joint publication of OECD and Eurostat. OECD Publishing: ISBN 92-64-01308-3. OECD/European Communities 2005.
- OECD. 2007. *Participative Web and User-created Content WEB 2.0, WIKIS AND SOCIAL NETWORKING*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264037472-en.pdf?>
- OECD/Eurostat. 2018. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- O’Sullivan, David and Laurence Dooley. 2009. http://www.nuigalway.ie/staff-sites/david_osullivan/documents/bst104_module_lr.pdf, diakses 24 November 2020, pukul 22:09 WIB.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York

- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*, Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York.
- Porter, Michael E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December 1996.
- Reguia, Cherroun. 2014. Product Innovation and the Competitive Advantage. *European Scientific Journal* June 2014 /SPECIAL/ edition vol.1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 431, pp 140-157.
- Rajapathirana, R.P. Jayani and Yan Hui. 2018. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge* 3 (2018) 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>.
- Schumpeter, J.A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge.
- Singh, Satwinder; Tamer K. Darwish and Kristina Potočnik. 2016. Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, Vol. 27, 214–224. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Tuan, Nham; Nguyen Nhan, Pham Giang, Nguyen Ngoc. 2016. The Effects of Innovation on Firm Performance of Supporting Industries in Hanoi – Vietnam. *Journal of Industrial Engineering and Management JIEM*, 2016 – 9(2): 413-431 – Online ISSN: 2013-0953 – Print ISSN: 2013-8423. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1564>
- Tavassoli, Sam and Charlie Karlsson. 2015. Firms' Innovation Strategies Analyzed and Explained. CESIS Electronic Working Paper Series. Paper No. 396. The Royal Institute of technology. Centre of Excellence for Science and Innovation Studies (CESIS) <http://www.cesis.se>.
- Undang-Undang No. 40 Tahun 1999 tentang Pers.
- Valor, Josep. 2018. *The Media Industry*. With the Collaboration of Carmen Arroyo and Kimberly Lee. <https://dx.doi.org/10.15581/018.st-486>. IESE Business School - The Media Industry 2018 / ST-486-E.
- Wiener, Norbert. 1954. *The Human Use of Human Beings*. Da Capo Press. New York.