

ANALISIS PROSES STRATEGI INOVASI DARI PERSPEKTIF PENGEMBANGAN DIRI SEORANG ENTREPRENEUR (Studi pada UKM “City Branding” di Malang Raya)

Rofiaty

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

e-mail: rofiaty@yahoo.com

ABSTRACT

SMEs are business sector that is resilient to the turmoil of changes in environmental conditions, tough and can survive compared to large business and corporations, objective research to understand and analyze the innovation strategies of SMEs which constitute Malang city branding is based on the concept of self development in innovating. This study is a qualitative study, using the paradigm fenomenology. The informants are Keripik Tempe Rohani in Malang, Petani Bunga and Pusat Makanan Oleh-oleh Vigor in Batu and Batik Druju in Malang. The research findings is the theme of legacy business, consumers and competitors theme, the theme of the income, while the conclusions are (1) the reasons that encourage SMEs to innovate is the legacy business, to anticipate consumer saturation and competition, and to increase revenue; and (2) the innovation strategy undertaken by SMEs.

Keywords: *process innovation strategy, the development of self entrepreneurs, SMEs*

PENDAHULUAN

Produk Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang merupakan *city branding* Malang Raya bisa dikategorikan dalam industri kreatif. Industri kreatif sangat dekat dengan proses penciptaan nilai. Inti penciptaan nilai termasuk proses strategi inovasi untuk menambahkan nilai bagi suatu produk. UNESCO (2010) berpendapat bahwa industri kreatif merupakan *broader range of activities which include the cultural industries plus all cultural or artistic production, whether live or produces as individual unit.*

Berkembangnya Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia sangat penting dalam membantu meningkatkan perekonomian lokal, regional bahkan nasional. Ini disebabkan UMKM merupakan sektor usaha yang tahan terhadap perubahan kondisi lingkungan salah satunya krisis ekonomi. Kegagalan pola pembangunan ekonomi yang bertumpu pada usaha besar telah mendorong para perencana ekonomi untuk mengalihkan upaya

pembangunan pada pemberdayaan UMKM yang merupakan kelompok pelaku ekonomi terbesar dalam perekonomian Indonesia, dan terbukti menjadi katup pengaman perekonomian nasional dalam masa krisis, serta menjadi dinamisator pertumbuhan ekonomi pasca krisis ekonomi.

Potensi keunggulan ekonomi dan sosial dari UKM ditandai dari kapasitas mereka dalam: (1) penciptaan lapangan kerja pada tingkat biaya modal yang rendah, (2) perbaikan dalam *forward* dan *backward linkage* antar berbagai sektor, (3) penciptaan kesempatan bagi pengembangan dan adaptasi teknologi yang tepat guna, (4) sebagai *pool of skill* dan *semi skill workers*, (5) mengisi *market niche* yang tidak efisien bagi perusahaan besar, (6) sebagai pendukung perusahaan skala besar (Zulkieflimansyah dan Banu, 2003 dalam Rofiaty, 2010).

Berdasarkan data BPS tahun 2008, jumlah UMKM mampu memberikan kontribusi pada Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Nasional sebesar 52,7%, atau

Rp 2.609,4 triliun dari total PDB Rp 4.954 triliun. Sektor UKM juga mampu menyerap tenaga kerja 90.9 juta orang atau 94,4% dari total tenaga kerja nasional. Menurut UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM menyatakan bahwa usaha mikro adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah). Adapun kriteria Usaha Kecil adalah: (1) kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 s/d Rp 500.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 s/d Rp 2.500.000.000,00. Sedangkan kriteria Usaha Menengah adalah entitas: (1) kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 s/d Rp 10.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; dan (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 s/d Rp 50.000.000.000,00.

Lingkungan yang berubah cepat dan yang berlangsung terus di masa depan harus direspon dan dihadapi oleh pelaku usaha. Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang sangat dinamis setiap perusahaan perlu meminimalkan dan melakukan efisiensi biaya dan memaksimalkan peluang pasar baru (Amit dan Zott, 2001). Hal yang diperlukan perusahaan dengan inovasi yang dilakukan untuk menghadapi dunia usaha yang dinamis dengan melakukan **inovasi**. Kunci keberhasilan perusahaan dalam persaingan adalah kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan. Salah satu bentuk adaptasi yang dilakukan UMKM adalah dengan melakukan inovasi. Inovasi adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat. Inovasi bermula dari hal yang sepele dengan membuka mata dan telinga mendengarkan aspirasi atau keluhan konsumen, karyawan, lingkungan dan masyarakat (Foord, 2009). Jadi inovasi berasal

dari sesuatu yang sudah ada sebelumnya, kemudian memberi nilai tambah bagi organisasi. Inovasi memiliki peranan penting bagi UKM sebagai pengarah untuk keunggulan kompetitif, meningkatkan profitabilitas dan produktivitas (Porter, 1998). Strategi inovasi merupakan fokus kerangka pengembangan bisnis masa depan yang mengidentifikasi peluang pertumbuhan, mempercepat keputusan bisnis dan menciptakan dampak terukur dalam konteks visi jangka panjang untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Strategic Innovation Group, 2002).

Penelitian ini dilakukan di Malang Raya, di mana kegiatan usaha UMKM memiliki peran besar dalam kemajuan sektor perekonomian dan menghasilkan *multiplier effect* bagi masyarakat di Malang Raya. Objek penelitian ini adalah UMKM yang produknya merupakan *city branding* bagi Malang Raya diantaranya Keripik Tempe Rohani di kota Malang, Petani Bunga dan Pusat Makanan oleh-oleh Vigor di Kota Batu serta Batik Druju di Kabupaten Malang. Pemilihan objek penelitian berdasarkan pada UMKM yang memiliki daya saing tinggi dan berhasil menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah proses strategi inovasi dan inovasi yang dilakukan pada UKM yang produknya merupakan *city branding* Malang Raya. Sedangkan tujuan penelitian adalah untuk memahami dan menganalisis proses strategi inovasi yang dilakukan oleh UKM yang merupakan *city branding* Malang Raya berdasarkan konsep pengembangan diri dalam berinovasi. Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini untuk memperkaya model-model penelitian dan pengembangan paradigm interpretasi yang berperspektif fenomenologi. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai acuan pola pembinaan dan pemberdayaan UKM dalam menciptakan lapangan kerja dan menumbuhkan ekonomi lokal lebih optimal, dan meningkatkan daya saing UKM.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Konsep pengembangan diri sebagai pelaku UKM dalam berinovasi

Perilaku kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi tersebut dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor-faktor itu membentuk *locus of control*, kreativitas, inovasi, implementasi dan pertumbuhan sehingga membuat seseorang berkembang menjadi wirausaha yang besar. Secara internal, inovasi dipengaruhi oleh faktor individu yaitu toleransi, nilai-nilai, *locus of control*, pendidikan, pengalaman.

Psikolog kepribadian menggunakan *Five Factor Model* (FFM) untuk menunjukkan sejumlah permanensi dalam usia, yang berarti orang dewasa cenderung mempertahankan struktur kepribadian yang sama ketika usia mereka bertambah (McCrae and Costa, dalam Feist and Feist (2006). Lima faktor itu dapat ditemukan di beragam budaya, dengan bahasa yang beragam (McCrae dan Allik, 2002). Temuan dari lima faktor ini menunjukkan fakta empiris. McCrae and Costa menyatakan bahwa sifat kepribadian bersifat bipolar dan mengikuti distribusi berbentuk lonceng. Artinya, kebanyakan orang mendapat skor hampir mendekati nilai tengah setiap sifat dan hanya beberapa orang yang dinilai ekstrim (Feist and Feist, 2006).

Perspektif pengembangan diri pada *The Big Five Theory (The Big Five Personality)* merupakan suatu pendekatan yang digunakan dalam psikologi untuk melihat kepribadian manusia yang tersusun dalam lima buah domain kepribadian yang dibentuk dengan menggunakan analisis faktor (McCrae and Costa, dalam Feist and Feist, 2006). Lima *traits* kepribadian tersebut adalah: (1) *neuroticism*, merujuk pada adjustment versus emotional instability, yaitu mengidentifikasi kecenderungan individu untuk mengalami distress psikis, ide-ide yang tidak realistis, menginginkan sesuatu secara eksekutif, dan coping respon yang maladaptif; (2) *extraversion*, merujuk pada kuantitas dan intensitas interaksi personal, tingkat aktivitas,

kebutuhan akan stimulasi, kapasitas untuk mendapatkan kesenangan; (3) *agreeableness*, merujuk pada kualitas orientasi interpersonal seseorang dimulai dari perasaan peduli sampai dengan perasaan permusuhan dalam pikiran, perasaan, dan tindakan.

Teori lain dalam perspektif pengembangan diri, adalah: (1) *locus of control* (lokus pengendalian), yang merupakan kendali individu atas pekerjaan dan kepercayaan terhadap keberhasilan diri. Lokus pengendalian ini terbagi menjadi dua yaitu lokus pengendalian internal yang mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja di organisasi, dan lokus pengendalian eksternal yang mencirikan individu yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi; (2) *self efficacy*, merupakan kemampuan pengaturan diri individu. Konsep *self efficacy* mengacu pada persepsi tentang kemampuan individu untuk mengorganisasi dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu (Bandura, 1986). Sedangkan Baron dan Byrne (2000) mengemukakan *self efficacy* merupakan penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, dan menghasilkan sesuatu. Schultz (1994) mendefinisikan *self efficacy* sebagai perasaan terhadap kecukupan, efisiensi, dan kemampuan dalam mengatasi kehidupan, (3) *autorotarianism*, yaitu orang yang percaya bahwa kekuasaan dan status perbedaan yang tepat dalam sistem hirarkis seperti organisasi; (4) *Self esteem* (harga diri), sejauh mana seseorang percaya bahwa dia adalah individu yang berharga dan layak.

2. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Menurut UU No.20 Tahun 2008 Pasal 6, kriteria UMKM adalah:

- (1) Kriteria Usaha Mikro, adalah:
 - a. memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 tidak ter-

- masuk tanah dan bangunan tempat usaha,
 - b. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00.
- (2) Kriteria Usaha Kecil, adalah:
- a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 s/d Rp 500.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha,
 - b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 s/d Rp 2.500.000.000,00.
- (3) Kriteria Usaha Menengah, adalah:
- a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 s/d Rp 10.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha,
 - b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 s/d Rp 50.000.000.000,00

3. Inovasi

Inovasi adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat. Subjek penerapan inovasi bisa individu, kelompok atau perusahaan. Tetapi idealnya perusahaan menjadi tempat yang terlembagakan bagi orang-orang untuk mengeksplorasi ide-ide baru.

Menurut Keegan (1996), sebuah inovasi sebagai sesuatu yang baru atau berbeda dalam arti absolut atau dalam arti situasional. Dalam arti absolut, setelah produk diperkenalkan maka produk itu tidak lagi merupakan inovasi karena bukan merupakan sesuatu yang baru lagi. Dalam arti situasional, suatu produk yang sudah dikenal di suatu tempat dapat disebut inovatif di pasar lain, karena merupakan produk baru dan produk yang berbeda untuk pasar yang baru. Eliana dan Anatan (2009) menyatakan bahwa inovasi sebagai proses adaptasi produk, jasa, ide atau proses, baik yang sudah ada dalam organisasi maupun yang dikembangkan dari luar organisasi. Inovasi juga berarti memperkenalkan berbagai produk dan jasa yang baru (Bateman dan Snell, 2008:14).

Sedangkan Ireland dan Hokisson (2002) mengemukakan inovasi adalah tindakan menciptakan atau mengembangkan suatu produk atau proses baru.

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menghasilkan produk yang inovatif, yaitu: (1) mengembangkan atribut produk baru; (2) mengembangkan beragam tingkat mutu; (3) mengembangkan model dan ukuran produk/profilisasi produk (Kotler, 1987). Sedangkan dalam penelitian Damapour (1991) inovasi diklasifikasikan menjadi beberapa tipe, antara lain: *administrative innovation*, *technical innovation*, *product/service innovation*, *process innovation*, *radical innovation*, dan *incremental innovation*. *Administrative innovation* berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas dasar pekerjaan dari sebuah organisasi dan berhubungan secara langsung dengan manajemen perusahaan. *Technical innovation* berhubungan dengan teknologi produk, jasa, dan proses produksi. *Product innovation* adalah produk atau jasa baru yang diperkenalkan pada pengguna luar atau karena kebutuhan pasar. *Process innovation* adalah elemen baru yang diperkenalkan pada sebuah produksi perusahaan atau operasi jasa, *input* bahan baku, spesifikasi tugas, pekerjaan dan informasi, dan peralatan yang digunakan, untuk produksi sebuah produk atau membuat jasa pelayanan. *Radical innovation* dan *incremental innovation* didefinisikan sebagai derajat perubahan yang dibuat perusahaan dalam pelaksanaan adopsi. *Radical innovation* adalah *reorientation* dan *non routine* inovasi yang merupakan prosedur dasar aktivitas perusahaan dan menunjukkan permulaan dari sebuah pelaksanaan inovasi. Sedangkan *incremental innovation* adalah inovasi yang bersifat rutin, bervariasi dan instrumental.

Strategi inovasi adalah berkaitan dengan respon strategi perusahaan dalam mengadopsi inovasi. Menurut Freeman (1978) dalam Hadjimanolis dan Dickson (2000) mengemukakan 6 penggolongan

tipologi strategi inovasi, yaitu: *offensive innovation strategy, defensive, imitative, dependent, traditional, dan opportunist strategy*. Penggolongan ini berdasarkan pada kecepatan dan waktu masuk dari perusahaan menuju teknologi yang baru.

Sedangkan Urban dan Hauser (1980) dalam Hadjimonalis dan Dickson (2000) membedakan tipologi strategi inovasi dengan proaktif strategi, di mana perusahaan mencoba untuk meramalkan dan mengantisipasi perubahan lingkungan. Tipe ini biasanya merupakan perusahaan yang pertama melakukan inovasi (*first mover*). Keunggulannya membangun *market share* dan reputasi untuk inovasi, namun kelemahannya harus mengeluarkan biaya pengembangan yang tinggi serta risiko investasi teknologi atau desain yang salah.

Reactive strategy merupakan strategi perusahaan yang bereaksi terhadap permintaan konsumen dan aktivitas pesaing, serta cenderung untuk mengadopsi proses inovasi perusahaan lain. Tipologi ini serupa dengan penelitian yang lain: inovator (investor) dan non-innovators (*taders*) (Pavitt, 1986); *innovative* dan *innovative* (Khan dan Manopichetwattana, 1989); *innovative, quite innovative dan follows* (Raymond et al, 1995); *new product* atau *service* atau *Idea inovative*) dan *competitive duplication (non-innovative)* (Olson & Bokor, 1995) dalam Ciptono (2006).

4. Pentingnya, Dimensi dan Tipe Inovasi

Pentingnya inovasi (pengembangan produk baru) antara lain: (1) produk memiliki daur hidup; (2) produk akan menentukan laba; (3) produk baru sangat penting bagi pertumbuhan; (4) faktor-faktor yang menunjang dan menghalangi pengembangan produk baru; (5) konsumen yang makin selektif; (6) pertimbangan lingkungan dan sumber daya (Stanton, 1996: 226).

Sedangkan dimensi inovasi merupakan suatu konsep multidimensional yang terdiri dari empat dimensi, yaitu: (1) orientasi kepemimpinan perusahaan terhadap

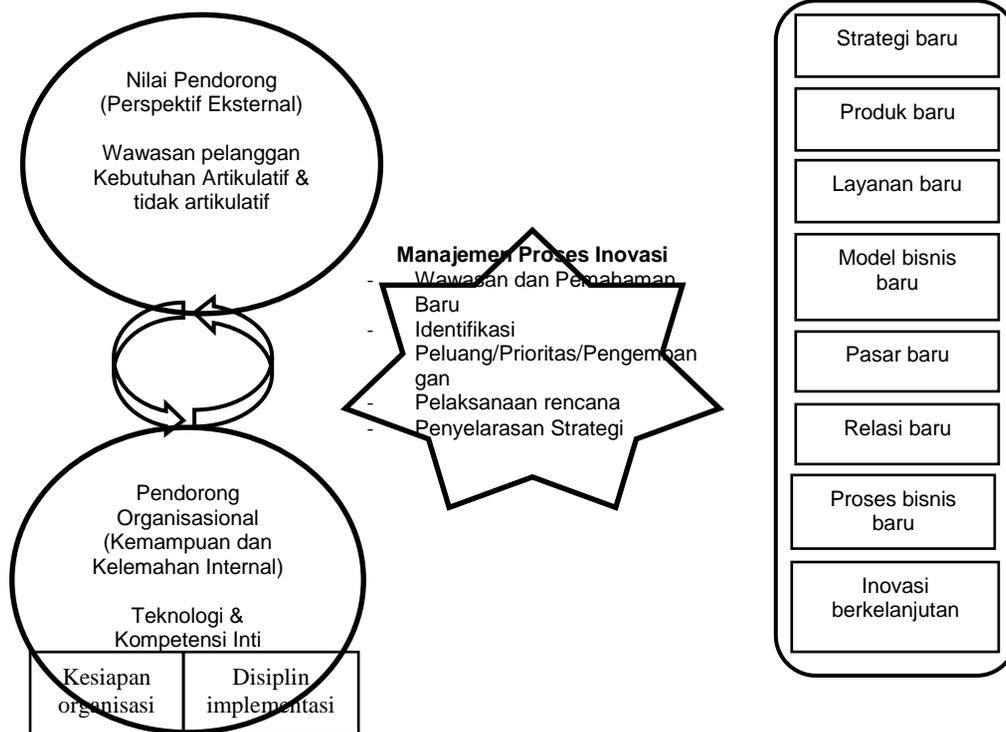
organisasi; (2) tipe inovasi yang dilakukan; (3) sumber inovasi; (4) investasi (Ellitan dan Anatan, 2009)

Implementasi strategi inovasi yang dikemukakan Gilbert dalam Ellitan dan Anatan (2009) dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu: (1) *Incremental Innovation*, yang merupakan perluasan lini produk atau penambahan modifikasi dari produk yang telah ada, dan (2) *Radical Innovation*, merupakan pengembangan lini produk baru berdasarkan ide atau teknologi baru atau reduksi biaya yang substansial yang mentransformasikan "*economic of a business*" dan memerlukan kompetensi eksploitasi. Kegiatan eksploitasi berhubungan dengan kegiatan memperbaiki atau memperluas produk dan proses yang sudah ada.

Menurut Griffin (2004) dalam Rofiaty (2012) bentuk inovasi yang dapat diterapkan pada UKM antara lain: (1) Inovasi radikal, merupakan produk, jasa atau teknologi baru yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang sepenuhnya menggantikan produk, jasa, atau teknologi yang ada dalam suatu industry; (2) Inovasi bertahap, merupakan produk, jasa atau teknologi baru yang memodifikasi produk, jasa, atau teknologi yang ada; (3) Inovasi teknis (*technical innovation*) adalah perubahan dalam penampilan fisik atau kinerja dari suatu produk atau jasa, atau proses fisik di mana suatu produk atau jasa dibuat; (4) Inovasi manajerial (*managerial innovation*) adalah perubahan dalam proses manajemen di mana produk dan jasa disusun, dibangun, dan diberikan kepada konsumen; (5) Inovasi produk, adalah perubahan dalam karakteristik atau kinerja dari produk atau jasa yang ada atau penciptaan dari produk atau jasa yang sama sekali baru; (6) Inovasi proses, adalah perubahan dalam cara produk dan jasa dibuat, diciptakan, dan didistribusikan.

5. Jenis Inovasi

Schumpeter dalam Enka (1963) menggolongkan jenis inovasi, sebagai berikut: (1) memproduksi suatu produk baru atau dengan kualitas yang berbeda



Sumber: McCrae, R.R dan Allik, J. (2002)

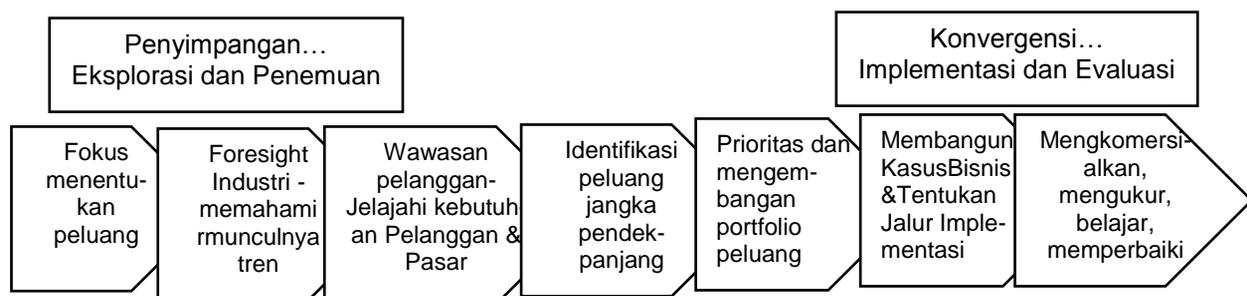
dengan produk lainnya; (2) memproduksi barang dengan cara baru yang belum pernah dicoba oleh siapapun; (3) memasuki pasar baru yang belum pernah dimasuki oleh industri lain; (4) memakai bahan baku atau sebagian bahan baku dari sumber yang ada namun belum pernah digunakan oleh industri lain; (5) mengorganisir produksi dengan format baru, seperti menciptakan atau menghilangkan monopoli.

6. Kerangka Inovasi Strategis

Delapan dimensi inovasi strategis, antara lain: (1) pengelolaan proses inovasi-menggabungkan pendekatan non-tradisional dan tradisional untuk strategi bisnis,

(2) penyelarasan strategis-mengumpulkan dukungan internal, (3) foresight industri-memahami tren baru, (4) wawasan pelanggan-memahami artikulasi dan non-artikulasi akan kebutuhan pelanggan, (5) inti teknologi dan kompetensi-memanfaatkan aset perusahaan, (6) kesiapan organisasi-kemampuan untuk mengambil tindakan, (7) disiplin pelaksanaan-dari inspirasi untuk dampak bisnis, (8) inovasi berkelanjutan-platform untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Adapun tahap-tahap proses inovasi strategis, digambarkan dalam skema berikut:



Keselarasan Strategis – Melibatkan Organisasi

7. Inovasi pada UKM

UKM adalah sumber dari inovasi produksi dan teknologi, pertumbuhan wirasaha yang kreatif, dan inovatif, penciptaan tenaga kerja trampil dan fleksibilitas proses produksi untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang cepat. Industri kecil lebih efisien dibanding industri besar dalam memenuhi permintaan pasar yang cepat. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki industri kecil sangat ditentukan oleh sejumlah faktor, diantaranya adalah SDM, penguasaan teknologi, akses ke informasi, pasar *output* dan *input* (Tambunan, 2002).

Inovasi pada awalnya lebih banyak diteliti pada perusahaan besar, kebanyakan secara tradisional dihubungkan dengan perusahaan multinasional yang besar (Vossen, 1998). Kebangkitan inovasi dari perusahaan kecil adalah relatif baru, sementara perusahaan besar mempunyai keunggulan inovasi pada modal industri yang intensif dengan skala ekonomi sedangkan perusahaan kecil telah dikenali sebagai inovator penting dalam bidang teknologitinggi seperti komputer dan bioteknologi, tetapi juga instrumen dan sektor lain (Schumpeter, 1939; Acs and Audretsch, 1990; Rothwell, 1991 dalam Hadjimonalis, 2000).

Perusahaan kecil menghadapi masalah dalam perumusan strategi inovasi, karena timbulnya defisiensi yang karena keterbatasan sumber daya dan cakupan dari kemampuan teknologi. Risiko dalam merespon pasar dan kesempatan teknologi serta memilih tindakan yang sesuai pada waktu yang tepat (tidak terlalu awal atau terlambat) membuat strategi inovasi sebagai sebuah tantangan utama untuk manajemen (Tidd *et al*, 1997; Jones & Smith, 1997 dalam Hadjimonalis & Dickson, 2000).

Perusahaan kecil dan besar mempunyai peranan yang berbeda dalam aktivitas inovasi bergantung pada sumber daya dan keterampilan yang diperlukan (Rizzoni, 1991). Kekuatan dari perusahaan kecil tidak berada dalam sumberdaya (sedikitnya secara fisik), tetapi karakteristik perilaku,

seperti fleksibilitas dan manajemen (Vossen, 1998). Pemilihan strategi inovasi yang dilakukan perusahaan sendiri sangat bervariasi bergantung pada kondisi perusahaan dan responnya terhadap perubahan lingkungan (Damanpour, 1991; 1996)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, tanpa menguji suatu hipotesis. Menurut Bogdan dan Taylor (Moleong, 2000) menyatakan bahwa pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Populasi penelitian ini adalah UMKM yang berhasil dan produknya merupakan *city branding* bagi wilayah Malang Raya. Sampel dalam penelitian ini adalah Keripik Tempe Rohani, dan beberapa pengusaha keripik lain yang berhasil di Kota Malang, Petani Bunga dan pusat makanan oleh-oleh Vigor di Kota Batu serta Batik Druju dan Keripik Singkong cap "Lumba-Lumba" di Kabupaten Malang. Pemilihan sampel berdasarkan pada kesediaan dan kesanggupan pelaku UKM untuk diteliti, dan juga produknya merupakan *city branding* bagi wilayah Malang Raya. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Oktober 2013 s/d Desember 2013.

Sumber informan penelitian adalah pemilik usaha dan karyawan. Sumber data berasal dari kata-kata, perbuatan, tindakan dan atau perilaku sehari-hari dari para subjek yang diteliti serta data yang dapat diungkap atau diambil berupa bahasa yang berasal dari pembicaraan di antara para subjek penelitian. Penelitian ini menjadikan pernyataan (ungkapan) dan tindakan sadar dari para informan penelitian sebagai sumber data utamanya. Pemilihan sumber data tersebut berdasarkan pada kebutuhan penelitian (Fatchan, 2011).

Pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder, serta dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi (pengamatan), berperan serta

dan studi pustaka. Analisis data yang digunakan mengikuti tahap analisis yang ditawarkan oleh Miles dan Huberman, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Triangulasi data digunakan sebagai cara untuk mengecek keabsahan data, di mana triangulasi merupakan cara pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian (Moloeng, 2000). Sedangkan *member check* digunakan sebagai upaya untuk memeriksa dan mendiskusikan hasil penelitian dengan subjek maupun dengan para informan dengan tujuan agar diperoleh pengertian dan kesimpulan yang tepat dan melihat kekurangan-kekurangan yang ada untuk dimantapkan sehingga menjadi data yang akurat. Adapun *member check* dalam penelitian ini adalah wakil pelanggan, wakil dari dinas terkait yang membidangi program pengembangan UMKM di Malang Raya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Temuan Alasan Melakukan Inovasi

Tema-tema yang dihasilkan melalui analisis fenomenologis menunjukkan bahwa terdapat beberapa alasan mengapa dan bagaimana UKM melakukan inovasi. Deskripsi tekstural terkait dengan perilaku, pemikiran dan perasaan yang berkaitan dengan pengalaman informan, diperlihatkan dari hasil wawancara dengan para informan, di mana hasil wawancara tersebut memperlihatkan penjelasan yang selanjutnya menjadi makna mengenai alasan informan dalam melakukan inovasi.

a. Makna Usaha Warisan

Informan dari CV Firdaus menyatakan bahwa:

"usaha ini didirikan bapak saya, Pak Haji Khodir pada tahun 1980. Pada saat itu usaha ini masih berbentuk usaha dagang. Saya mengelola usaha ini sejak tahun 2006, bersama ipar saya, Bapak Abdul" (*wawancara CVF*).

CV Firdaus merupakan usaha yang didirikan oleh Haji Khodir, yang merupakan usaha pembuatan keripik jagung. Usaha ini kemudian diteruskan oleh putra dan menantu Bapak Khodir yaitu Bapak Syamsul dan Bapak Abdul. Pada awalnya usaha ini hanya usaha kecil yang memproduksi keripik jagung dasar untuk dipasok pada usaha keripik jagung yang lebih besar untuk dibumbui dan diberi merk dan hanya memiliki karyawan yang merupakan keluarga sendiri.

Awal dilakukannya inovasi dengan melihat kepercayaan dari masyarakat pencinta keripik jagung CV Firdaus. Besarnya kepercayaan yang diperoleh, membuat informan melakukan perbaikan baik perluasan peralatan, tenaga kerja, jenis produksi, perubahan status perusahaan dari bentuk usaha dagang (UD) menjadi bentuk komanditer (CV).

Untuk pemilihan lokasi:

"Mulai awal diutus orang tua untuk di sini, tempat ini juga potensial, bahan mudah didapat, fasilitas sudah ada, tetangga ikut nggarap, dan dekat SMP, tiap tahun kan wali murid ganti-ganti, tiap rapotan beli, lewat situ bisa jadi promosi" (*wawancara CVF*)

Dari pernyataan di atas dapat dimaknai bahwa dalam memilih lokasi, informan memperhatikan: kemudahan memperoleh bahan baku; kemudahan memperoleh tenaga kerja; kemudahan dalam memproses limbah sisa proses produksi; kemudahan memperoleh infrastruktur, seperti listrik, air dan telepon; lokasi strategis untuk pemasaran; dekat dengan tempat tinggal.

b. Makna Variasi produk

Banyaknya industri makanan cemilan, membuat pengusaha keripik harus pandai membaca peluang yang ada. Peluang tersebut tidak hanya diperoleh dari luar usaha informan, tetapi juga berasal dari ide dan pemikiran pemilikinya. Hal ini tampak dari penuturan informan:

"Omzet penjualan pertama industri keripik ini adalah sebesar Rp 100.000,00. Berawal dari modal yang kecil dengan

memakai peralatan yang sederhana, industri keripik ini baru memproduksi keripik tempe rasa original saja” (*wawancara.BN*)

“Tidak berlangsung lama setelah merintis usaha ini, pada tahun 1996 salah satu anggota keluarga mempunyai ide untuk membuat keripik tempe dengan aneka rasa” (*wawancara.BN*)

Informan melakukan sebuah inovasi dengan membuat sesuatu yang berbeda, yang pada umumnya keripik tempe hanya menggunakan bumbu tradisional. Produk keripik tempe aneka rasa yang diciptakan merupakan pelopor, yang pada akhirnya banyak ditiru oleh pengusaha yang lain.

Keinginan untuk melakukan variasi dilakukan terus menerus. Produk yang dihasilkan tidak hanya keripik tempe aneka rasa saja. Dengan motto “Produk Tradisional, Cita Rasa Internasional”, maka produk yang dihasilkan semakin variatif. Ide untuk membuat tempe aneka rasa ini karena saat itu tempe yang diproduksi hanya keripik tempe original, sehingga pemilik berinisiatif membuat keripik tempe aneka rasa.

Keadaan yang sama dapat ditemui pada petani mawar, di mana mereka melakukan inovasi dengan menanam mawar yang berbeda dengan yang sudah ada. Dengan beragamnya variasi mawar, sehingga menjadi keunggulan bersaing Desa Gunung Sari. Penuturan oleh Aziz:

“Mawar di sini lebih beragam...iya memang banyak varitasinya.. pergiwo.. pergiwati, havallan, grand galla, universe, sexy red...terus sexy pink...ya hampir sekitar 10” (*wawancara MWA*)

Pernyataan oleh Efendi:

“Ya..hampir semua varietas mawar ada di sini... beragam... kan kalau mawar itu ada pendekkan, tengahan, panjang...harganya juga berbeda-beda..yang pendek harga sekian, yang panjang sekian..yang tengah sekian..” (*wawancara MWE*).

c. Makna Pendapatan

Keinginan berinovasi tidak hanya dengan melakukan inovasi melalui perubah-

an rasa atau hanya ingin melanjutkan usaha orang tua. Apabila dikaji dampak dari inovasi berkaitan dengan tambahan penghasilan. Informan yang berprofesi sebagai petani mawar bernama Sayadi, yang dulunya petani sayuran, ketika ditanya mengapa melakukan penanaman mawar, jawabannya adalah:

“Ya... lebih menguntungkan” (*wawancara MWS*).

“Kalau nanam sayur panennya sekitar 3 sampai 4 bulan. Panen kadang-kadang harga anjlok. Harga anjlok berarti ya... tidak menguntungkan... biaya nanam sampai panen juga mahal... kalau harga mahal ya menguntungkan tetapi ya gak mesti seperti itu” (*wawancara MWS*).

Selanjutnya informan menyatakan bahwa harga mawar lebih stabil dibandingkan dengan komoditas lain. Selain itu juga didukung dengan adanya asosiasi pedagang bunga mawar. Penuturan dijelaskan oleh informan Aziz, seorang petani sayuran, yang akhirnya menanam mawar:

“Sayur harganya gak stabil karena saat ini mungkin mahal sekarang nanam belum tentu kalau panen harganya mahal kadang ya murah. Tapi kalau mawar kan stabil. Stabil harganya. Kalau nanam mawar putaran ekonominya lebih cepat tiap 1 minggu ada pemasukan. Potongnya kan seminggu 3 kali. Ambil rata-rata aja 1 minggu kita udah dapat uang” (*wawancara MWA*).

d. Makna Antisipasi Kejenuhan Konsumen

Melakukan perbaikan atau perluasan usaha, juga dilakukan dalam mengantisipasi terjadinya kejenuhan konsumen. Konsumen yang merasa bosan dengan produk yang sama, membuat konsumen beralih ke produk pesaing yang menawarkan produk yang baru. Hal ini dituturkan oleh informan pemilik keripik tempe “Rohani” sebagai berikut:

“Gagasan untuk membuat tempe aneka rasa ini karena pada saat itu tempe yang diproduksi/ yang ditawarkan

kan kepada konsumen hanya keripik tempe original. Takut nantinya konsumen merasa jenuh maka pemilik berinisiatif membuat keripik tempe aneka rasa" (*wawancara KR*).

Untuk mengatasi kejenuhan konsumen, pengusaha perlu mengetahui keinginan konsumen, kemudian menciptakan produk yang sesuai keinginan konsumen. Dengan demikian inovasi perlu dilakukan dengan melakukan variasi produk, seperti yang dikemukakan oleh pemilik CV Firdaus:

"Produk favorit yang saat ini diminati itu rasa balado dan ayam bakar itu yang bariyak orang suka, terus keju dan bawang lumayan. Yang lain masih ngenal-ngenalin.. Kedua produk favorit tersebut merupakan produk pengembangan berdasarkan permintaan pelanggan" (*wawancara CVF*).

"Yah, gampangnya saya coba nurutin apa yang dimau pelanggan. Biasanya kalau mereka nyaranin ini itu ya saya coba tampung. Yang paling saya jaga itu proses biar kualitasnya bagus. Tiap produksi saya jadwal jam sekian-sekian biar matengnya pas dan enggak kurang suplai kalau-kalau stok di toko habis" (*wawancara CVF*).

e. Makna Persaingan

Persaingan dalam usaha sejenis merupakan suatu kondisi yang tidak dapat dihindari. Banyaknya usaha sejenis yang menciptakan dan memasarkan produk yang sejenis, membuat pengusaha harus memikirkan strategi agar bisa bertahan dan tidak ditinggalkan oleh konsumennya. CV Firdaus, usaha keripik jagung, dalam mengantisipasi persaingan, melakukan usaha meningkatkan kualitas produknya.

"Pesaing sudah pasti ada ya, yang saya nggak suka itu yang ngerusak harga, harga pasang jauh lebih murah tapi kualitas asal asalan. Tapi di sini saya jaga kualitas, biar agak mahal tapi saya jaga terutama rasa dan proses, itu saya jaga. Kemudian packing-annya kemasan lebih tebal. Itu yang

saya pakai untuk unggul" (*wawancara CVF*).

Selanjutnya informan tersebut menambahkan, bahwa:

"Masalah pesaing, biarlah mereka pasang harga murah. Yang penting kami tetap jaga kualitas biar pelanggan ndak kecewa. Kalau pelanggan suka, orang lain yang ikut beli juga banyak toh?" (*wawancara CVF*).

2. Temuan Strategi Inovasi Informan

Peneliti menganalisis jawaban untuk pertanyaan penelitian yaitu bagaimana strategi inovasi yang dilakukan oleh informan.

a. Temuan Strategi Melihat Lingkungan Eksternal

Strategi inovasi yang dilakukan untuk pengembangan usaha melalui kemampuan menyusun strategi dengan mengamati lingkungan di luar perusahaan. Beberapa informan menempuh strategi ini yaitu:

1) Kelompok Tani Bunga Mawar Potong

Kelompok tani bunga mawar potong, adalah petani-petani sayuran yang melihat sebuah prospek bahwa bunga mawar potong sangat diminati oleh masyarakat terutama masyarakat perkotaan.

2) Pengusaha Keripik Tempe

Perusahaan Keripik Tempe Rohani di Sanan Malang adalah *home industry* di bidang pembuatan keripik tempe. Berawal dari usaha kecil-kecilan yang didirikan karena pemilik melihat peluang di daerah Sanan adalah pusat pembuatan tempe, di mana sebagian besar penduduk menjalankan usaha pembuatan tempe.

3) Pengusaha Keripik Jagung

CV Firdaus mengalami kemajuan yang pesat, di mana tidak hanya membuat keripik untuk dipasok ke perusahaan besar, tetapi menjadi usaha pembuatan keripik sekaligus membumbui dan melakukan pe-

ngemasan. CV Firdaus melihat peluang untuk mendapatkan bahan baku yang banyak tersedia di daerah sekitar dan lokasi usaha yang strategis.

4) Pengusaha Keripik Buah dan Sayuran (Vigour Chips)

Vigour merupakan perusahaan di bidang pembuatan keripik buah dan sayuran. Dengan memanfaatkan lingkungan sekitarnya, Bapak Jayadi mampu berwirausaha membuat keripik nanas, dan berkembang membuat keripik apel kemudian membuat beragam keripik buah lainnya.

5) Batik Andis

Batik Andis merupakan usaha batik pelopor industri batik di desa Druju. Usaha batik ini mengkhususkan kreasi batiknya pada batik Malang. Strategi yang digunakan untuk membedakan dengan pesaing adalah membuat motif berdasarkan gambaran dari panorama alam sekitar, dengan melukiskan gambar-gambar binatang dan warna cerah sesuai gambaran alam.

6) Desa Wisata Gubugklakah

Desa ini terletak di kaki Gunung Bromo, awalnya Bapak Anhuri melihat bahwa desanya hanya dilalui oleh kendaraan yang menuju ke gunung Bromo, Masyarakat di sepanjang jalan ke gunung Bromo tidak mendapatkan keuntungan apapun dari ramainya wisata ke gunung Bromo. Kondisi ini yang memunculkan ide untuk menjadikan desa Gubugklakah sebagai penyedia jasa menuju gunung Bromo.

b. Temuan Strategi Perbaikan Struktur Organisasi dan Bentuk Usaha

Setiap pemilik usaha menginginkan usahanya terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan, terutama permintaan pasar. Keputusan untuk melakukan perubahan pasti didasari oleh keinginan untuk bertahan dan berkembang.

"usaha ini didirikan bapak saya, Pak Haji Khodir pada tahun 1980. Pada saat itu usaha ini masih berbentuk usaha dagang. Kemajuan yang pesat menyebabkan dilakukan berbagai perbaikan baik perluasan peralatan, tenaga kerja, jenis produksi, reputasi baik, lokasi perusahaan maupun perubahan status perusahaan dari bentuk usaha dagang menjadi bentuk komanditer" (*wawancara CVF*).

Selain dari perubahan bentuk usaha, strategi yang dilakukan agar usaha yang dikelola terus berkembang, adalah dengan melakukan kerjasama antar usaha yang sejenis. Hal ini diperlihatkan oleh petani bunga mawar, di mana mereka bergabung membentuk kelompok tani bunga potong, hingga dibentuknya struktur organisasi resmi.

Keuntungan kondisi ini para petani dapat berkonsentrasi pada usaha penanaman mawar. Bapak Sayadi menceritakan tentang langkah yang dilakukan Pemerintah Kota Batu dalam mendukung pengembangan wisata di Desa Gunung Sari. Pernyataan Bapak Sayadi:

"ya...dapat dukungan dari kota Batu"

"iya kemarin saya rapat dengan pak wali. Saya diundang sebagai pelopor desa petik bunga. Rapat kemarin bahas desa Gunung Sari sebagai pelopor wisata petik bunga di batu" (*wawancara MWS*).

Pengembangan selanjutnya adalah menjadi sebuah desa wisata, seperti penuturan Bapak Aziz:

"Pemerintah kota juga mendukung agrowisata desa. Mungkin sekitar 1-2 tahun ke depan ada perubahan di sini..."iya, rencananya ada hibah berupa 15% nilai total dari pembangunan di sini. Terus ada 25% lagi dari pihak Jatim Park untuk membantu. Nah, si-sanya itu bisa masyarakat yang masuk. Nanti bisa dibuat semacam saham. Terus juga dilihat apakah masyarakat bisa masuk atau tidak. Kalau nanti masyarakat gak bisa maka ya investor yang masuk" (*wawancara MWA*).

Bentuk usaha lain yang dilakukan dalam pengembangan usaha, diperlihatkan oleh pemilik keripik tempe Rohani. Menurut sang pemilik, dalam pelaksanaannya beliau selalu melakukan penilaian atas hasil kerja karyawan dengan memberikan pendapat dari hasil kerja, memberi pujian dan memberi perhatian, selain itu karyawan juga dimotivasi dari aspek gaji. Pemilik menyebarkan pengetahuan dengan cara lisan dan praktik karena efektif dan mudah dimengerti.

Strategi penggabungan dalam kelompok-kelompok usaha sejenis juga dilakukan CV Firdaus, sebagai berikut:

"Dari tahun 2006-an kami juga rombak proses produksi, karyawan, dan mulai masuk organisasi UKM dan kerjasama dengan toko oleh-oleh lain" (*wawancara CVF*).

c. Strategi Model Bisnis Berdasarkan Relasi

Untuk mengantisipasi tingginya permintaan, maka setiap usaha harus mampu memikirkan agar produk tidak habis di pasar. Untuk itu pemilik usaha melakukan strategi membina hubungan dengan masyarakat sekitar untuk dididik dan selanjutnya dijadikan mitra menjadi usaha sub kontrak.

Pemilik keripik tempe Rohani, awalnya membina karyawan dan warga sekitar dengan keterampilan pembuatan keripik tempe. Mereka membeli bahan baku sendiri, atau membeli dari Ibu Lilik jika bahan bakunya habis. Dengan demikian binaan Ibu Lilik merupakan orang yang membantu jalannya usaha keripik tempe Rohani. Salah satu warga binaan Ibu Lilik memasok sekitar 70 kg per minggu, sedangkan untuk 2 orang lainnya masing-masing 20 kg per minggu.

Hasil observasi menunjukkan bahwa binaan Ibu Lilik masing-masing memiliki tugas sendiri dalam berproduksinya. Salah satu binaan Ibu Lilik yaitu Bapak Sholeh, beliau memproduksi keripik tempe rasa antara lain rasa ayam bawang pedas, ayam lada hitam, ayam bawang,

ayam bakar, spaghetti, barbeque, keju, jagung manis, jagung bakar, seafood, sapi panggang, udang, udang pedas, pedas manis, balado, pizza, dan lain-lain. Sedangkan Mas Arul bertugas memproduksi keripik tempe kotak original. Binaan lainnya, Ibu Sholikhah bertugas memproduksi keripik tempe original berbentuk bulat.

Selain Ibu Lilik, usaha keripik buah Vigor juga melakukan strategi relasi ini dengan melibatkan warga sekitar untuk menjalankan usahanya, mulai dari mengupas buah, operasional, permesinan hingga pengepakan. Bapak Jayadi kini sudah mempekerjakan 50 orang, yang sebagian besar tetangganya.

d. Strategi Diferensiasi Produk

Untuk memperluas pasar dengan cara pengembangan produk, beberapa usaha melakukan usaha penciptaan produk yang berbeda meskipun masih ada yang tetap dengan bahan baku yang sama. Strategi ini diterapkan oleh usaha keripik Ibu Nur. Menurut informan, setelah sukses dengan keripik tempenya kemudian melakukan pengembangan produk antara lain:

- 1) Aneka keripik buah dengan berbagai rasa
- 2) Keripik berbahan baku ubi (keripik kentang, keripik singkong, keripik talas, marning jagung)
- 3) Pia dengan berbagai rasa
- 4) Sambal goreng tempe dengan berbagai rasa
- 5) Makanan khas (keripik paru, keripik ceke, keripik belut, keripik bakso, sale pisang, kacang mete, jenang apel, jenang salak, jenang nangka, sari apel, cuka apel, sari strawberry, seprit, stik tahu, sagon, telo ungu, ledre, manisan)
- 6) Aneka kue aneka rasa dengan memadukan bumbu *seasoning* (cake bekatul, roti Boy bekatul, dan brownies tempe)

Selain usaha keripik tempe Ibu Nur, usaha keripik tempe Rohani juga memperkenalkan produk baru kepada konsumen, dengan menciptakan beberapa pro-

duk baru hasil dari inovasi, yaitu pia tempe dan brownies tempe yang belum banyak orang mengetahuinya.

Berdasarkan hasil pengamatan, strategi diferensiasi produk juga dilakukan oleh Desa Wisata Gubugklakah. Wisata yang awalnya hanya dilakukan ke gunung Bromo, oleh pemilik Gubugklakah dikembangkan tidak hanya wisata ke gunung Bromo, tetapi juga menawarkan perjalanan wisata yang ada di sekitar Bromo, yaitu ke air terjun atau rafting.

e. Strategi Penciptaan Produk dan Penciptaan Wirausaha Baru

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa selain mempertahankan produk yang sudah ada, usaha mikro kecil menengah (UMKM) juga melakukan strategi penciptaan produk baru yang berdampak terhadap penciptaan wirausaha baru.

Usaha keripik buah Vigor selain memproduksi keripik buah, juga mengembangkan produk yang berbeda, namun tetap berkaitan dengan usaha pokoknya. Bapak Jayadi (pemilik Vigor), menciptakan mesin pemotong buah untuk memproses menjadi keripik. Hal ini dilatarbelakangi oleh pengalaman sebagai pemilik usaha bengkel sebelum berkecimpung dalam industri pembuatan keripik buah.

“Saat itu, saya tergugah untuk menyongsong bidang usaha lain karena pengaruh para konsumen yang memesan peralatan mesin hortikultura di bengkel ini”.

Kondisi ini memperlihatkan bahwa pemilik termotivasi melakukan inovasi karena keinginan menciptakan sesuatu yang baru, namun mendukung usaha pokoknya. Strategi Inovasi dengan melakukan diferensiasi produk dilakukan dengan pertimbangan pengalaman yang dimiliki di bidang mesin. Strategi ini pula secara tidak langsung menciptakan peluang untuk menjadi wirausaha bagi masyarakat sekitar, dengan cara melakukan pelatihan-pelatihan pembuatan keripik dengan menggunakan mesin olahan. Beliau melibatkan warga sekitar untuk menjalankan

usaha, mulai dari mengupas buah, operasional, permesinan hingga pengepakan.

Desa wisata Gubugklakah juga melakukan inovasi dengan penciptaan wirausaha baru, dengan cara melibatkan masyarakat sekitar untuk menyewakan rumah sebagai *homestay*. Selain itu munculnya pedagang-pedagang kecil yang menjual makanan kecil di area wisata, seperti yang dituturkan oleh Nurhadi, warga Gubugklakah yang memiliki warung terdekat dengan lokasi air terjun.

“Duit bisa keluar lagi bila pengunjung lapar dan haus, seperti Sampean ini. Di sepanjang jalan turun dan naik kan banyak warung, termasuk warung saya,”

Selain usaha warung, pengembangan usaha dilakukan dengan menyewakan kuda untuk perjalanan mendaki ke Coban Rondo. Menurut Nurhadi:

“Kalau pas kembali ke atas, banyak pengunjung yang tak kuat. Tenaga banyak terkuras, napas ngos-ngosan, makanya banyak berhentinya. Saya sering menolong pengunjung yang kuat lagi berjalan ke atas,”

Pemerintah juga memberi dukungan terhadap penyediaan fasilitas desa wisata ini, penuturan Nurhadi:

“Itulah sebabnya, dalam satu tahun terakhir pengelola mengizinkan warga setempat menyediakan wisata ber kuda di dalam lokasi Coban Pelangi. Pengunjung yang ingin naik ke atas dipungut Rp 25 ribu per orang. Kalau cuma keliling lokasi dipungut Rp 10 ribu. Ongkosnya lebih murah karena lokasi yang dikelilingi sempit”.

f. Strategi Pengembangan Variasi Produk

Hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak usaha yang dilakukan oleh objek penelitian untuk bertahan dan berkembang. Salah satu strateginya adalah melakukan pengembangan terhadap produk yang telah ada, dengan penciptaan variasi rasa yang berbeda dari produk awal (dikenal dengan istilah rasa “original”).

CV Firdaus berupaya meraih keunggulan bersaing melalui inovasi produk secara berkelanjutan. Dalam hal ini CV Firdaus mempertimbangkan masukan dari pelanggan, seperti pernyataan pemilik berikut ini:

"Saran pembeli ada, keripik seperti rasa ayam bakar, barbeque, dan balado itu dari permintaan pasar. Keripik-keripik baru seperti rasa manis dan lada hitam ini juga pelanggan yang minta. Selain rasa, pembeli pernah minta produksi lebih dijaga karena pernah ada produk yang kurang bumbu" (*wawancara CVF*)

Pemilik juga menuturkan keterbukaannya dalam menerima masukan untuk mengembangkan produknya:

"Ada, pembeli kan banyak ragam selera contohnya masukan seperti kurang asin, kurang bawang, kurang pedes kurang bumbu, mau rasa baru....selama kita bisa... ya kita coba turuti" (*wawancara CVF*).

Ada beberapa fase pengembangan produk di CV Firdaus, yaitu:

- 1) Sebelum tahun 2000: keripik jagung rasa asin original, rasa bawang dan rasa manis pedas
- 2) Tahun 2000–2003: keripik jagung rasa asin original, rasa bawang, rasa manis pedas, rasa keju, rasa balado
- 3) Tahun 2004–2007: keripik jagung rasa asin (original), rasa bawang, rasa manis pedas, rasa keju, rasa balado, rasa barbeque dan rasa ayam bakar.
- 4) Tahun 2007–2009: keripik jagung rasa asin (original dan mekar), rasa bawang, rasa manis pedas (original dan mekar), rasa keju, rasa balado, rasa barbeque dan rasa ayam bakar
- 5) Tahun 2009–2011: keripik jagung rasa asin (original, bundu, dan mekar), rasa bawang, rasa manis pedas (original dan mekar), rasa keju, rasa balado, rasa barbeque, rasa ayam bakar

Pemilik juga menuturkan mengenai preferensi pelanggannya:

"Produk favorit yang saat ini diminati itu rasa balado dan ayam bakar itu yang banyak orang suka, terus keju dan bawang lumayan. Yang lain masih ngenal-ngenalin" (*wawancara CVF*)

Kondisi yang sama dilakukan oleh usaha keripik tempe Ibu Nur. Produk yang dihasilkan oleh usaha keripik tempe Ibu Nur juga semakin beragam, antara lain:

- 1) Keripik tempe dengan 16 rasa, yang merupakan produk unggulan
- 2) Keripik tempe aneka daun

Keripik tempe aneka rasa dibuat dengan menambahkan bumbu tabur atau *seasoning powder*, atau dengan mencampurkan bahan-bahan natural lain. Variasi dari keripik tempe aneka rasa terdiri dari: rasa ayam bawang, bakso malang, balado (pedas dan manis), *barbeque* (daging panggang), *black pappersteak* (stik lada hitam), burger, *cheese* (keju), kebab, pedes, pizza, *seaweed* (rumput laut), *sphagetti*, *sweet roasted corn* (jagung bakar manis), udang.

Selain pengembangan variasi rasa produk dengan pemberian bumbu tabur, informan juga membuat keripik tempe dengan menggunakan bumbu daun-daun yang memiliki aroma atau rasa yang khas dari daun pelengkap masakan, seperti: daun kemangi, daun mint, dan lain-lain.

Hal yang sama dilakukan oleh usaha keripik tempe Rohani. Pemilik usaha ini juga melakukan pengembangan variasi rasa keripik tempennya. Perusahaan ini telah melakukan inovasi dengan menciptakan keripik tempe aneka rasa. Sedangkan untuk keripik tempe original, dikembangkan menjadi 2 jenis, yaitu keripik tempe spesial dan keripik tempe standar. Untuk keripik tempe spesial dibuat oleh Ibu Lilik (pemilik usaha keripik tempe Rohani) memiliki masa kadaluwarsa 4 bulan, sedangkan keripik tempe standar yang dibuat oleh masyarakat binaan Ibu Lilik memiliki masa kadaluwarsa hanya 2 bulan.

g. Strategi Perluasan Pasar

Pengusaha harus jeli memikirkan strategi untuk memasarkan produk, mendekatkan produk ke konsumen dapat dilakukan dengan kemampuan menganalisis lokasi, promosi, dan distribusi yang lebih cepat ke konsumen.

Penuturan pemilik usaha CV Firdaus:

"Usaha dekat SMP, tiap tahun kan wali murid ganti-ganti, tiap rapotan beli, lewat situ bisa jadi promosi" (*wawancara CVF*).

CV Firdaus memanfaatkan kedekatan lokasi usaha dengan ruang publik (sekolah) untuk memasarkan keripik jagung yang dihasilkan sekaligus memanfaatkan orang tua murid sebagai sarana promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*). Pengembangan yang dilakukan CV Firdaus tidak hanya hal itu, karena pemilik berencana untuk lebih mengembangkan distribusi dan promosinya, seperti penuturan berikut:

"Untuk jangka panjang, saya berencana membuka cabang ditempat yang mudah dijangkau, seperti di dekat Lancar Jaya. Di sini kan mobil mobil besar susah lewat. Mungkin nanti juga coba mengiklankan lewat internet. Untuk jangka pendeknya, saya jalanin yang ada sambil coba nampung masukan pelanggan" (*wawancara CVF*).

Hasil pengamatan memperlihatkan bahwa pengembangan kegiatan distribusi dan promosi juga dilakukan pada usaha keripik tempe Rohani, yang awalnya memperkenalkan produk secara berkeliling. Saat ini pemasaran produk dengan mentargetkan rumah makan yang besar dan ramai, di daerah sekitar Malang dan Batu. Sasaran ke rumah makan tersebut, ditujukan pada segmen atau kalangan menengah ke atas.

Hal yang berbeda dilakukan oleh pemilik keripik tempe Ibu Nur, beliau lebih fokus tetap mempertahankan untuk memasarkan produk dengan tatap muka, cara pengembangan distribusinya dengan meluncurkan armada "MOLEH" (Mobil Oleh-oleh) menggunakan sepeda motor roda

tiga yang unik. Hal ini ditujukan untuk melayani konsumen dengan sistem *delivery*.

Jika pemasaran produk usaha makanan keripik dapat dilakukan dengan menitipkan pada toko-toko, usaha bunga potong mawar memerlukan usaha ekstra dalam pemasaran produknya, karena bunga mawar memiliki keterbatasan dalam ketahanan produk. Distribusi produk ke konsumen dilakukan dengan jaringan distribusi di berbagai kota besar di Indonesia. Semua informan menganggap jaringan distribusi yang luas sebagai keunggulan bersaing petani bunga mawar Desa Gunung Sari. Jaringan distribusi yang tersebar di berbagai kota besar Indonesia merupakan salah satu aspek *superior resources*, yaitu jaringan distribusi yang diungkapkan oleh Ali Hasan (2008).

Bapak Sayadi mengatakan tentang pangsa pasar bunga mawar yang dihasilkan oleh petani bunga mawar Desa Gunung Sari:

"kebetulan untuk saat ini di kota-kota pulau Jawa dan luar Jawa"

"Bali, Mataram, Lampung, Medan, Palembang, Ujungpandang, Balikpapan, Manado.. "iya.... tersebar diberbagai kota-kota besar. Mayoritas di kota-kota besar, kalau di kota-kota kecil seperti Kediri, Tulungagung, Blitar. Permintaannya memang gak sebesar di kota-kota besar seperti Malang, Jakarta, Surabaya, Bali... kalau di luar pulau Jawa Makassar, Medan, Lampung, Palembang" (*wawancara MWS*).

Sedangkan Bapak Aziz menceritakan tentang daerah yang merupakan tujuan pengiriman bunga mawar:

"saya pemasaran ke... Surabaya, Bali dan Semarang"

"Penyuplai ke seluruh nusantara ya dari sini semua "

"di sini kurang lebih 100-120 ribu kuntum per hari.... untuk ke Jakarta sekitar 50 ribu kuntum" (*wawancara MWA*).

3. Proposisi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis diperoleh temuan akhir yang merupakan proposisi

dari dua fokus penelitian, proposisi tersebut adalah:

a. **Proposisi mayor pertama:** Alasan informan melakukan inovasi adalah untuk melakukan pengembangan usaha sesuai peluang yang ada.

- 1) Proposisi minor 1: Alasan informan melakukan inovasi disebabkan oleh keinginan mengembangkan usaha yang diwariskan oleh orang tua.
- 2) Proposisi minor 2: Alasan informan melakukan inovasi disebabkan oleh keinginan untuk menciptakan variasi rasa yang baru, agar mampu mengantisipasi persaingan.
- 3) Proposisi minor 3: Alasan informan melakukan inovasi adalah pendapatan, yaitu keinginan mendapatkan pendapatan yang lebih besar dibandingkan sebelumnya.
- 4) Proposisi minor 4: Alasan informan melakukan inovasi adalah adanya kejenuhan konsumen, yang bermakna bahwa informan melihat bahwa konsumen akan bosan jika ditawarkan produk yang sama terus menerus.
- 5) Proposisi minor 5: Alasan informan melakukan inovasi adalah karena ketatnya persaingan pada usaha yang sama.

b. **Proposisi mayor kedua:** Informan melakukan inovasi dengan berbagai cara yang didasarkan pada kemampuan diri dan melihat lingkungan usaha dan pasarnya.

- 1) Proposisi minor 1: Informan melakukan inovasi dengan mengembangkan strategi melihat lingkungan eksternal.
- 2) Proposisi minor 2: Informan melakukan inovasi dengan strategi perbaikan struktur organisasi dan bentuk usaha.
- 3) Proposisi minor 3: Informan melakukan inovasi dengan mengembangkan strategi mengembangkan model bisnis berdasarkan relasi.
- 4) Proposisi minor 4: Informan melakukan inovasi dengan strategi

diferensiasi produk.

- 5) Proposisi minor 5: Informan melakukan strategi penciptaan produk dan penciptaan wirausaha baru, sebagai cara berinovasi.
- 6) Proposisi minor 6: Informan melakukan strategi pengembangan variasi produk
- 7) Proposisi minor 7: Informan melakukan strategi perluasan pasar dengan melalui pengembangan distribusi dan model promosi,

4. Pembahasan Temuan Penelitian

Dari hasil analisis memperlihatkan bahwa inovasi yang dilakukan pada usaha-usaha yang menjadi objek penelitian, dilakukan dengan mempertimbangkan lingkungan dan sumber daya alam. Hal ini sesuai dengan pendapat Stanton (1992) bahwa saat ini suplai sumber daya alam terbatas dan tidak mungkin diganti. Oleh karena itu perlu adanya perencanaan yang cermat dari produk baru. Seperti halnya sumber daya alam yang harus dikelola secara efektif, begitu juga sumber daya manusia terutama bakat-bakat teknis dan ilmiah yang langka.

Pada pembahasan ini, makna-makna yang ditemukan, selanjutnya ditarik menjadi sebuah tema. Tema merupakan sebuah pokok pemikiran atau ide yang ingin disampaikan yang sesuai dengan hasil penelitian yang nantinya akan melengkapi teori yang telah ada. Berdasarkan hasil analisis, makna yang ditemukan dijadikan sebagai TEMA dengan alasan bahwa pernyataan informan telah seragam atau sama.

Untuk menjawab permasalahan penelitian pertama, mengenai alasan informan melakukan inovasi, temuan dan pembahasannya sebagai berikut:

a. Pembahasan alasan informan melakukan inovasi

1) Tema Usaha Warisan

Hasil temuan ini belum pernah dikemukakan oleh teori-teori yang telah ada, di mana informan melakukan inovasi disebabkan ingin mengembangkan usaha

yang diwariskan oleh orang tua, supaya terus berlanjut, usaha yang awalnya dikelola secara tradisional. Berdasarkan teori yang dikemukakan Stanton (1996) bahwa inovasi dilakukan karena produk mempunyai daur hidup, produk akan menentukan laba, produk baru sangat penting, dan konsumen makin selektif, namun temuan penelitian ini adalah **inovasi dilakukan agar usaha warisan tetap ada**. Jika dikaitkan dengan teori dari Stanton, bahwa usaha warisan akan bertahan jika disesuaikan dengan kondisi lingkungan, dan permintaan konsumen saat ini. Hal ini memperlihatkan bahwa temuan penelitian ini lebih menjelaskan bahwa usaha yang dikembangkan bukan hanya usaha yang baru, tetapi usaha yang sudah turun temurun juga menjadi alasan dilakukannya inovasi.

2) Tema Konsumen dan Pesaing

Tema konsumen dan pesaing merupakan pengelompokan dari makna variasi produk, kejenuhan konsumen, dan persaingan. Pengelompokan ke dalam tema konsumen dan pesaing dengan alasan bahwa para informan melakukan pengembangan produk dengan menciptakan variasi rasa yang baru, disebabkan konsumen akan jenuh jika hanya mengonsumsi produk dengan rasa original saja. Adanya variasi rasa, maka konsumen mencari apa yang diinginkan tetap ada dan tidak akan mencari ke usaha milik pesaing. Alasan menciptakan variasi yang berbeda dengan apa yang telah ada, juga menghasilkan keuntungan bagi pemilik usaha disebabkan penjualan yang makin meningkat yang berdampak terhadap pendapatan usaha.

Temuan penelitian ini memiliki kemiripan dengan teori Stanton (1996) bahwa inovasi dilakukan karena konsumen makin selektif. Selektifnya konsumen dalam memilih produk disebabkan konsumen telah memiliki pendapatan yang makin meningkat. Menurut informan bahwa penciptaan aneka rasa untuk keripik selain untuk mengantisipasi kejenuhan konsumen, juga berdasarkan saran dan keluhan yang dirai-

sakan oleh konsumen yang telah mencoba produk. Hal yang berbeda adalah pada teori-teori yang telah ada belum mencantumkan secara jelas bahwa alasan seseorang melakukan inovasi karena adanya pesaing yang memproduksi produk yang sejenis dengan produk usaha sendiri.

3) Tema Pendapatan

Temuan tema ini memiliki kesamaan dengan alasan seseorang melakukan inovasi berdasarkan teori Stanton (1996) bahwa perlu ada inovasi karena produk menentukan laba. Informan yang berasal dari gabungan petani bunga potong mawar, menyatakan bahwa mereka melakukan penanaman mawar yang awalnya menanam sayuran, disebabkan keuntungan yang mereka dapatkan dari hasil penjualan mawar potong lebih besar daripada penjualan sayuran. Keadaan ini disebabkan harga sayuran yang tidak stabil sedangkan harga mawar potong lebih menguntungkan, apalagi adanya dukungan pembentukan kelompok tani dan dukungan pemerintah.

Gubugklakah secara nyata memperlihatkan bahwa dengan melakukan inovasi untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat yang dilalui perjalanan wisata menuju ke Gunung Bromo. Dengan diberdayakannya masyarakat desa, maka penduduk desa tidak perlu mencari pekerjaan keluar dari desa mereka, karena banyak potensi yang bisa dijual kepada pengunjung. Dengan menyewakan rumah kepada pengunjung membuat mereka tetap bisa tinggal bersama pengunjung, pendirian warung-warung, penyewaan kuda, penyewaan tenda-tenda di sekitar air terjun, dan lain-lain.

Dapat disimpulkan bahwa alasan seseorang melakukan inovasi disebabkan adanya kepastian keuntungan dari keunggulan produk yang berbeda dengan produk-produk yang sudah ada sebelumnya.

b. Pembahasan Strategi Inovasi Informan

Pada bagian ini, membahas pertanyaan penelitian yang kedua yakni bagai-

mana strategi inovasi yang dilakukan oleh UKM yang menjadi objek penelitian.

1) Tema Melihat Lingkungan Eksternal

Tema ini merupakan temuan baru yang belum ditemukan pada teori sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian, terutama dari usaha batik menyatakan bahwa pengembangan atau inovasi produk dilakukan melalui strategi melihat alam sekitar. Informan mendapatkan ide melalui pengamatan pada alam sekitar, di mana motif yang dituangkan ke lukisan batik bermotif burung dan binatang dengan warna-warna alam. Hal inilah yang mem-bedakan produknya dengan produk awal atau produk yang sudah ada selama ini.

Demikian juga dengan usaha keripik tempe Ibu Nur, yang dalam pengembangan produknya menciptakan “cake bekatul”, di mana melakukan inovasi setelah melihat bahwa di sekitarnya terdapat banyak “bekatul”. Pemilik memproduksi cake bekatul ini didasarkan pada banyaknya terdapat penggilingan padi di daerah sekitarnya, dan dari penggilingan tersebut menghasilkan sekam padi yang nantinya digunakan sebagai bahan baku bekatul, yang umumnya digunakan sebagai makanan ternak. Pemilik mempunyai inisiatif untuk mengolah bekatul menjadi tepung dan dijadikan sebagai bahan makanan, mengingat bekatul mempunyai kandungan gizi yang sangat banyak dan berguna bagi kesehatan.

Strategi melihat lingkungan eksternal, terbukti dapat mengangkat kehidupan pemilik usaha sekaligus taraf kehidupan masyarakat di sekitar usaha tersebut. Lingkungan eksternal misalnya lingkungan alam, memberikan ide baru untuk memunculkan peluang usaha. Hal ini terbukti oleh penciptaan sebuah Desa Wisata Gubugklakah. Desa yang pada awalnya hanya dilalui lalu lalang kendaraan dari dan menuju ke gunung Bromo, akhirnya menjadi desa penunjang wisata ke gunung Bromo, dengan menyediakan penginapan, transport dan warung-warung makan, sehingga

pengunjung tidak lagi mengalami kesulitan dalam perjalanan wisata ke gunung Bromo.

2) Tema Perbaikan Struktur Organisasi dan Bentuk Usaha

Temuan untuk tema ini belum ditemukan pada penelitian sebelumnya. Perbaikan struktur organisasi perlu dilakukan agar terjadi fleksibilitas dalam menjalankan usaha, dan mengikuti perubahan lingkungan. Pemilik CV Firdaus melakukan perombakan usaha, yang pada awalnya hanya mempekerjakan keluarga, kemudian merekrut karyawan. Alasan perekrutan karyawan sendiri tidak terlepas dari keinginan untuk memperbesar usaha dan mendapatkan tenaga yang lebih trampil. Perubahan dalam struktur pekerja juga diikuti oleh perubahan bentuk usaha dari UD menjadi CV

Strategi perubahan bentuk usaha, juga dilakukan dengan cara melakukan kerja sama antar usaha sejenis. Hal ini diperlihatkan oleh petani bunga mawar, di mana mereka bergabung membentuk kelompok tani bunga potong. Dengan adanya sistem organisasi ini, maka pembagian tugas antar anggota kelompok menjadi jelas. Hal ini diperkuat oleh dukungan pemerintah, sehingga apa yang harus dilakukan mulai dari penanaman hingga pemasaran menjadi jelas. Keuntungan dari kondisi ini adalah, para petani dapat berkonsentrasi pada usaha penanaman mawar. Dengan adanya bantuan pemerintah petani mawar makin ahli karena adanya fasilitas sekolah untuk petani dalam melakukan penanam hingga pemetikan mawar.

Pengembangan usaha juga diperlihatkan oleh keripik tempe Rohani dengan melakukan pelatihan pada karyawan dan membuat mereka bekerja sesuai dengan keahlian. Selain itu juga dilakukan penilaian atas hasil kerja karyawan, sehingga kualitas produk dapat terjaga dan konsumen puas dengan produk yang dihasilkan.

Temuan penelitian ini memiliki kesamaan dengan strategi inovasi dari Griffin

(2004) dalam Rofiaty (2012) yang membagi bentuk inovasi yang dapat diterapkan pada UMKM antara lain inovasi manajerial (*managerial innovation*) yaitu perubahan dalam proses manajemen di mana produk dan jasa disusun, dibangun, dan diberikan kepada konsumen.

3) Tema Strategi Model Bisnis Berdasarkan Relasi

Pesatnya permintaan pasar menyebabkan perusahaan harus mampu memenuhi semua permintaan. Banyaknya permintaan terutama permintaan musiman, sering kali tidak mampu dipenuhi seluruhnya, untuk itu perusahaan perlu melakukan strategi dengan cara membina hubungan dengan masyarakat sekitar untuk dididik, dan selanjutnya dijadikan mitra untuk menjadi usaha sub kontrak. Pembinaan warga sekitar menjadi mitra tidak terlepas dari pantauan pemilik usaha, misalnya usaha keripik tempe Rohani memberi keterampilan agar mampu menciptakan rasa yang sama dengan keripik tempe Rohani, sehingga konsumen tidak merasa adanya perbedaan antara keripik tempe Rohani dengan keripik tempe mitra.

Berdasarkan hasil analisis, peneliti belum menemukan tema strategi ini pada teori inovasi lainnya sehingga temuan tema ini merupakan kebaruan dari penelitian ini, sehingga dapat menjadi pelengkap teori inovasi yang sudah ada.

4) Tema Strategi Diferensiasi Produk

Tema ini memiliki kesamaan dengan teori inovasi Griffin (2004) dalam Rofiaty (2012), dan analisis dari Strategic Innovation Group (2002), terkait Inovasi radikal yaitu strategi yang menghasilkan produk, jasa atau teknologi baru yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang sepenuhnya menggantikan produk, jasa, atau teknologi yang ada dalam suatu industri.

Banyaknya produk yang ada di pasar, membuat konsumen memiliki kemampuan untuk memilih produk yang paling

disukai. Perusahaan harus mampu menciptakan produk yang baru, tetapi tidak berbeda dengan usaha inti. Dengan adanya penciptaan produk baru ini, akan menjadikan perusahaan memiliki usaha dengan produk yang memiliki keunggulan bersaing.

Strategi diferensiasi produk, memiliki kesamaan dengan teori-teori yang sudah ada, tetapi terdapat kebaruan penelitian karena dilakukan pada objek wisata. Diferensiasi produk pada objek wisata diperlihatkan oleh desa wisata Gubugklakah, yang pada awalnya wisatawan hanya mengunjungi wisata ke gunung Bromo, tetapi dengan adanya desa wisata Gubugklakah paket wisata bisa dinikmati ke objek wisata alam lainnya.

5) Tema Strategi Penciptaan Produk dan Wirausaha Baru

Menurut Booz, Allen, dan Hamilton (dalam Hiam dan Schewe, 1994; Kotler, *et al.*, 1996), Stanton, *et al.*, 1994 (dalam Purba, 2009), produk baru didefinisikan sebagai berikut: (1) produk-produk yang benar-benar baru (baru bagi dunia), (2) lini produk baru, (3) tambahan pada lini produk yang sudah ada, (4) penyempurnaan sebagai revisi terhadap produk yang sudah ada, (5) repositioning, (6) pengurangan biaya.

Berdasarkan teori tersebut, usaha keripik Vigor melakukan strategi penciptaan produk baru, yaitu menciptakan mesin pengolah keripik yang berbeda sama sekali dengan produk intinya. Sehingga penciptaan mesin ini merupakan produk baru bagi usaha keripik Vigor. Penciptaan produk baru dilakukan dengan tujuan: (1) untuk memenuhi kebutuhan baru dan memperkuat reputasi perusahaan sebagai inovator (strategi ofensif); (2) untuk mempertahankan daya saing terhadap produk yang ada (strategi defensif) (Purba, 2009).

Pengembangan usaha untuk menciptakan produk baru atau melakukan diferensiasi produk, secara tidak langsung ikut menciptakan wirausaha baru. Usaha Gubugklakah tidak menciptakan produk

yang baru, namun melakukan strategi penciptaan wirausaha baru. Hal ini terlihat dengan membuat warga sekitar menjadi wirausaha dengan menyewakan rumah. Selain rumah, masyarakat juga mengelola warung-warung yang menjual kebutuhan pengunjung serta menyewakan kuda. Dengan demikian strategi penciptaan wirausaha baru ini, terbukti membuka lapangan kerja dan memberdayakan sumber daya yang dimiliki masyarakat.

6) Tema Strategi Penciptaan Variasi Produk

Menurut Hariadi (2003), ada beberapa sumber keunggulan yang dapat dilakukan perusahaan agar dapat bertahan, salah satunya adalah variasi produk. Strategi mengembangkan produk yang telah ada dengan memberikan variasi yang berbeda merupakan salah satu cara mengantisipasi kejenuhan konsumen. Dengan demikian akan menjadikan produk tetap diminati oleh pasar, dan apabila dapat dipertahankan dalam jangka waktu lama akan memberikan laba atau keuntungan optimal bagi perusahaan.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa informan melakukan strategi ini melalui penciptaan variasi rasa yang berbeda dari produk awal (menggunakan istilah rasa original). CV Firdaus mengembangkan produk berdasarkan masukan dari konsumen. Selain rasa, konsumen meminta agar kualitas produk dijaga supaya rasa dapat dipertahankan. CV Firdaus melakukan inovasi melalui variasi rasa, terlebih dahulu melakukan riset pasar, untuk mengetahui apakah produknya dapat diterima masyarakat.

7) Temuan Strategi Perluasan Pasar

Temuan strategi perluasan ini mempunyai kemiripan dengan teori Pearce dan Robinson (1997), yang mengemukakan bahwa strategi pengembangan pasar adalah memasarkan produk lama, dengan sedikit modifikasi kepada pelanggan di wilayah pasar dengan menambah saluran distribusi atau iklan atau promosi.

Pada temuan ini, informan melakukan strategi perluasan pasar dengan cara mendekatkan produk ke konsumen yang dilakukan dengan kemampuan menganalisis lokasi, promosi, dan distribusi supaya produk lebih cepat sampai ke konsumen. CV Firdaus melakukan strategi mendekatkan produk ke konsumen dengan menjual produk di sekolah-sekolah, sehingga orang tua murid dapat langsung mengenal, membeli dan promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*). Selain itu juga membuat perencanaan untuk lebih mengembangkan distribusi dan promosi, dengan cara membuka cabang di tempat yang mudah dijangkau dan iklan melalui internet.

Cara lain yang dilakukan dengan menargetkan rumah makan besar yang ramai di daerah sekitar Malang dan Batu. Sasaran ke rumah makan besar tersebut ditujukan kepada segmen atau kelas menengah ke atas, dan meluncurkan armada "MOLEH" (Mobil Oleh-Oleh) dengan menggunakan sepeda motor roda tiga yang unik. Hal ini ditujukan untuk melayani konsumen dengan sistem *delivery*.

Dalam hal promosi dilakukan dengan menggunakan kartu nama, *yellow pages*, papan nama, dari mulut ke mulut, serta kerjasama dengan pihak hotel dengan sistem kepercayaan. Begitu juga untuk pendistribusian produk, distribusi produk dilakukan langsung dari produsen ke konsumen. Informan menyatakan bahwa kekuatan yang harus dimiliki adalah memiliki jaringan distribusi yang luas dan tersebar di berbagai kota. Dengan demikian strategi perluasan pasar melalui distribusi dan promosi masih tetap merupakan cara jitu dalam mendekatkan produk ke pasar.

Temuan tema-tema penelitian memperlihatkan bahwa informan penelitian memiliki konsep diri untuk mengembangkan kemampuan dalam berwirausaha. Dari pengamatan menunjukkan bahwa mereka memiliki langkah dalam mengembangkan kewirausahaannya. Langkah-langkah yang identik dengan tahap-tahap dalam proses inovasi, sebagai berikut:

- a) Langkah pertama, berfokus melihat kemampuan dirinya dan menyesuaikan dengan peluang yang ada.
- b) Langkah kedua, merespon keinginan pasar.
- c) Langkah ketiga, berusaha mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- d) Langkah keempat, melihat peluang jangka panjang dengan tetap memenuhi target jangka pendeknya.
- e) Langkah kelima, fokus pada peluang yang menjadi prioritas saat ini.
- f) Langkah keenam, membuat perencanaan yang dapat diikuti oleh karyawan, sebelum melakukan implementasi inovasi.
- g) Langkah ketujuh, mengukur keberhasilan dengan melihat nilai tambah atau keuntungan dari hasil penjualan setelah dilakukan inovasi.

Temuan dan hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pelaku kewirausahaan (informan yang masuk dalam kelompok UMKM) telah memperlihatkan konsep yang jelas untuk melakukan inovasi.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan, dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut: (1) alasan yang mendorong UMKM melakukan inovasi adalah adanya usaha warisan, untuk mengantisipasi kejenuhan konsumen dan persaingan, dan untuk peningkatan pendapatan; (2) strategi inovasi yang dilakukan oleh informan UMKM adalah: (a) strategi inovasi dengan melihat lingkungan eksternal yaitu penciptaan produk dan pengembangan produk

melalui ide-ide yang didapatkan dari lingkungan sekitar usaha, (b) strategi perubahan struktur organisasi dan bentuk usaha yaitu melakukan perbaikan terhadap struktur-struktur organisasi dan cara kerja, (c) strategi model bisnis berdasarkan relasi yaitu informan melakukan inovasi dengan cara bermitra dan membina hubungan dengan masyarakat sekitar, (d) strategi diferensiasi produk, yaitu strategi penciptaan produk baru namun masih menggunakan bahan baku yang sama, (e) strategi penciptaan produk baru dan penciptaan wirausahawan baru, yaitu strategi dengan membuat produk yang berbeda dari produk sebelumnya tetapi tetap menggunakan bahan baku yang sama, (f) strategi pengembangan variasi produk yaitu memberikan rasa yang berbeda pada produk yang sudah ada, (g) strategi perluasan pasar yaitu memperkenalkan dan mendekati produk-produk ke pasar melalui cara-cara yang baru misalnya mengikuti pameran dan menggunakan sistem distribusi yang baru

Adapun saran yang dapat diberikan adalah UMKM masih banyak menggunakan sarana promosi *word of mouth marketing*, sehingga ke depan hal ini harus dapat dibenahi dan diperbaiki untuk dapat mencapai pasar yang lebih luas, dan sebagian besar UMKM masih terlalu mengandalkan modal pribadi, sehingga ke depan harus memperbaiki tata kelola sehingga dapat mengakses sumber permodalan dari pihak ketiga (perbankan).

DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R., and Zott, C., 2001, Value Creation in E-Business, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 493-520.
- Bateman, Thomas S dan Snell, A. Scott, 2008, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, Edisi Ketujuh, Salemba Empat, Jakarta.
- Ciptono, W. S, 2006, A Sequential Model of Innovation Strategy-Company Non-Financial Performance Links, *Gajah Mada International Journal of Bussiness*, 8 (2), pp.137-178.
- Damanpour, F., 1991, Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effect of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 555-590.

- Ellitan, Lena dan Lina Anatan, 2009, *Manajemen Inovasi, Transformasi menuju Organisasi Kelas Dunia*, Alfabeta, Bandung.
- Fatchan, H.A., 2011, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jengjala Pustaka Utama, Surabaya.
- Feist, J. and Feist, G.J., 2006, *Theories of Personality*, Sixth Edition, McGraw-Hill Inc., New York.
- Flick, Uwe, Ernst von Kardorff and Ines Steinke, 2004, *A Companion to Qualitative Research*, Sage Publication, London.
- Foord, Jo, 2009, Strategies for Creative Industries: An International Review, *Creative Industries Journal*, Vol. 1, No. 2, 1 February 2009, pp. 91-113(23).
- Hadjimonalis, Anthanasios, and Keith Dickson, 2000, Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, A Small Developing Country, *International Small Business Journal*, 18 (4), pp. 62-79.
- Ireland, Michael, A Hitt, dan Robert, E. Hokisson, 2002, *Manajemen Strategi*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Keegan, Warren, J., 1996, *Manajemen Pemasaran Global*, Prenhallindo, Jakarta.
- Kotler, Philip, 1987, *Teknik dan Strategi Memasarkan Jasa Profesional*, Intermedia, Jakarta.
- McCrae, R.R dan Allik, J., 2002, *The Five Factor Model of Personality Across Cultures*, Kluwer Academi/Plenum Publishers, New York.
- Moleong, Lexy, 2000, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Porter, Michael E., 1998, *On Competition*, The Free Press, New York.
- Purba, Frans Hero Kamsia, 2009, *Strategi Produk dalam Pengaruh Persaingan Pemasaran*, Heropurba.blogspot.com (diunduh tanggal 22 Desember 2013).
- Rizzoni, A., 1991, Technological Innovation and Small Firms Taxonomy, *International Small Business Journal*, 9 (3), pp. 31-42.
- Rofiaty, 2012, *Inovasi dan Kinerja: Knowledge Sharing Behavior pada UKM*, UB Press, Malang.
- Soekartawi, 1993, *Manajemen Pemasaran dalam Bisnis Modern*, Edisi Ketiga, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Stanton, William, 1996, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Jilid Kedua, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- Strategic Innovation Group, 2002, *A Framework for Strategic Innovation: From Breakthrough Inspiration to Business Impact*.
- Tambunan, T. H. Tulus, 2002, *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting*, Salemba Empat, Jakarta.
- Vosen, Robert W., 1998, Relative Strength and Weaknesses of Small Firm in Innovation, *International Small Business Journal*, Vol. 11, pp. 1-24.
- Zulkieflimansyah dan B. Muhammad H., 2003, Refleksi Dinamika Inovasi Teknologi UKM di Indonesia: Studi Kasus Industri Logam dan Permesinan, *Usahawan*, No. 07/XXXIII, Agustus, hal. 11- 18.