

Implementation of Process Innovation and Product Innovation to Improve Operational Performance at the Batik Production House "Uni Batik" in Surakarta City, Central Java

Wina Dahlia Putri dan Willy Abdillah

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bengkulu

Penulis Korespondensi: willya@unib.ac.id

***Abstract:** The purpose of this study was to analyze whether process innovation and product innovation can improve operational performance at the Batik Production House "Uni Batik" in Surakarta, Center of Java. The type of research used is qualitative research, with a research design that is semi-structured interview design and direct observation. The data used is in the form of primary data and secondary data. The informants consisted of one key informant and one key informant. The analytical method used is content analysis method which is qualitative in nature. The resulting data is a 'thick description' or an in-depth interpretation that is based on a real context. The interview results were transcribed using true verbatim transcripts. The results of this study explain that the process innovation carried out at Uni Batik uses a measurement method based on the OECD, by assessing the level of efficiency of the production process, the quantity and quality of the products produced, the accuracy of the delivery process, and the level of production costs. Product innovation carried out at Uni Batik uses 6 stages of the product innovation process. Therefore, with the implementation of process innovation and product innovation, direct benefits can be felt in the form of increased productivity and operational performance of the company as a whole.*

***Key Words:** Product Innovation, Process Innovation, Operational Performance*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah inovasi proses dan inovasi produk dapat meningkatkan kinerja operasional pada Rumah Produksi Batik "Uni Batik" di Surakarta, Jawa Tengah. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dengan desain penelitian yaitu desain wawancara semi terstruktur dan observasi langsung. Data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder. Informan terdiri dari satu orang informan kunci dan satu orang informan pendukung. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis isi yang bersifat kualitatif. Data yang dihasilkan berupa 'thick description' atau interpretasi mendalam yang didasarkan pada konteks yang nyata. Hasil wawancara ditranskrip dengan menggunakan transkrip kata demi kata. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa inovasi proses yang dilakukan di Uni Batik menggunakan metode pengukuran berdasarkan OECD, dengan menilai tingkat efisiensi proses produksi, kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, ketepatan proses pengiriman, dan tingkat biaya produksi. Inovasi produk yang dilakukan di Uni Batik menggunakan 6 tahapan proses inovasi produk. Oleh karena itu, dengan diterapkannya inovasi proses dan inovasi produk dapat dirasakan manfaat langsung berupa peningkatan produktivitas dan kinerja operasional perusahaan secara keseluruhan.

Kata Kunci: Inovasi Produk, Inovasi Proses, Kinerja Operasional

PENDAHULUAN

Memasuki *era society* 5.0 ditandai dengan tingginya persaingan di berbagai sektor yang bersentuhan langsung dengan kebutuhan masyarakat karena pada masa ini masyarakat dituntut untuk hidup berdampingan dengan teknologi, serta mampu menguasai dan memanfaatkan teknologi. Bentuk ideal dari kesinambungan tradisi menjadi salah satu masalah yang cukup signifikan di sepanjang arus penyesuaian ini. Tradisi membatik di Indonesia yang telah dicanangkan sebagai identitas budaya tentunya akan menghadapi tuntutan masyarakat 5.0.

Inovasi dibuat agar sebuah perusahaan dapat *sustain* atau berkelanjutan. Selain itu, dengan perubahan teknologi yang terjadi juga menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Persaingan bisnis harus dihadapi perusahaan untuk tetap berkelanjutan. Di situasi ini, hanya perusahaan yang mampu menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas yang dapat bersaing dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Perusahaan berinovasi dalam menanggapi tuntutan lingkungan atau oportunistik untuk membentuk lingkungan. Inovasi dapat dianggap sebagai solusi pemecahan masalah, dilihat dari kemungkinan teknis atau kebutuhan pasar. Pemecahan masalah dapat ditimbulkan dari beberapa faktor lingkungan makro seperti ekonomi, sosial, politik, dan peraturan.

Salah satu pengusaha kerajinan batik yang sudah memproduksi batik mulai dari tahun 2011 yaitu Uni Batik yang berlokasi di Jl. Kabangan 1 No.1, Bumi, Kec. Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah. Hingga kini sudah banyak orang-orang yang diperkerjakan dan diajarkan membatik khususnya di daerah-daerah. Adapun produk yang diproduksi sendiri di toko Uni Batik ini seperti kain batik, batik cap, batik tulis, tulis halus, sutera, warna alam, blouse-bouse, dan kemeja. Fokus motifnya yaitu terutama motif daerah-daerah karena menyesuaikan dengan permintaan pelanggan yang datang dari berbagai daerah.

Inovasi menjadi budaya organisasi yang mampu mengimplementasikan gagasan baru, proses, dan produk baru (Hurley, 1998). Inovasi proses mengacu pada setiap perubahan dalam prosedur produksi yang mengarah pada manufaktur atau metode penyampaian layanan yang lebih efektif (Damanpour, 1996). Sedangkan inovasi produk menurut Liao *et al.* (2007), mengacu pada penciptaan dan pemasaran item yang sama sekali baru serta penambahan fitur terobosan, kualitas, konsistensi, atau estetika untuk produk yang sudah ada. Hal ini terkait dengan kapasitas organisasi untuk meningkatkan internal operasi dan biaya produksi yang lebih rendah, keduanya meningkatkan kinerja yang unggul (Damanpour *et al.*, 2009).

Inovasi di suatu perusahaan memiliki perbedaan dari waktu ke waktu. Sebagai contoh inovasi proses di suatu perusahaan terutama yang memiliki tempat produksi atau pabrik tersendiri, dapat dilihat apakah terjadi pembaruan baik dalam hal teknis seperti penggunaan mesin atau teknologi yang lebih canggih dan mampu mempermudah pekerjaan, atau dalam hal prosedur produksi dan layanan yang membuatnya berbeda dari sebelumnya. Perbedaan dalam inovasi produk dapat dilihat dari penciptaan modifikasi produk yang dilakukan, kualitas produk, estetika, atau setiap hal baru dari produk yang membuatnya menjadi lebih menarik dari sebelumnya sehingga dapat disebut perusahaan tersebut melakukan inovasi proses dan inovasi produk yang tepat.

LANDASAN TEORI INOVASI

Menurut Drucker (2007), inovasi merupakan alat spesifik bagi perusahaan dimana dengan adanya inovasi dapat mengeksplorasi atau memanfaatkan perubahan yang terjadi sebagai sebuah kesempatan untuk menjalankan suatu bisnis yang berbeda. Ini menjadi sebuah disiplin, pembelajaran, dan dipraktekkan. Inovasi adalah perubahan metode atau teknologi bersifat positif yang berguna dan berangkat dari cara-cara yang sudah ada sebelumnya dalam melakukan sesuatu. Perlu adanya studi terkait model pengelolaan inovasi untuk meningkatkan daya saing dan budaya inovasi.

Menurut Makmur dan Thahier (2015), kata inovasi berasal dari bahasa Inggris “*innovation*” yang artinya perubahan. Oleh karenanya inovasi dapat diartikan juga sebagai suatu proses kegiatan atau pemikiran manusia dalam menemukan hal baru yang berkaitan dengan input, proses, dan output, juga dapat memberi manfaat dalam kehidupan manusia. Inovasi yang berkaitan dengan input maksudnya adalah pola pemikiran atau ide manusia yang disumbangkan pada suatu temuan terbaru. Inovasi yang berkaitan dengan proses berorientasi pada metode, cara kerja, maupun teknik guna menghasilkan sesuatu yang baru. Inovasi yang berkaitan dengan output ditunjukkan pada hasil yang telah dicapai terutama penggunaan pola pemikiran, metode atau teknik kerja yang telah dilakukan. Ketiga elemen dalam inovasi tersebut pada hakikatnya membentuk suatu kesatuan yang utuh.

Definisi inovasi meliputi pengembangan dan implementasi suatu hal yang baru. Istilah 'baru' di sini bukan berarti produk orisinal, tetapi lebih mengarah pada kebaruan (*newness*), artinya inovasi adalah suatu kegiatan mengkreasikan dan mengimplementasikan sesuatu yang telah ada menjadi satu kombinasi yang baru. (Makmur & Thahier, 2015).

INOVASI PROSES

Menurut Damanpour (1991), inovasi proses merupakan suatu alat, perangkat, dan pengetahuan dalam teknologi yang memediasi antara input dan output. Inovasi ini mencakup proses penciptaan produk, proses produksi, proses teknologi pengemasan, proses riset dan pengembangan, atau proses menciptakan mesin baru. Inovasi proses merupakan pembaharuan tata cara produksi yang dapat meminimalisir biaya dan perubahan jasa akhir dalam suatu perusahaan (Utterback, 1994). Menurut Baldwin (1997), inovasi proses merupakan proses peningkatan atau sebuah pembaharuan metode produksi yang mendorong terjadinya pengurangan dalam unit biaya produksi.

Ada tiga faktor penting yang harus diperhatikan dalam mengimplementasikan inovasi proses, yaitu kualitas, waktu, dan biaya. Kualitas sebagai kesesuaian untuk digunakan (*fitness for use*) menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan. Kualitas berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan. Waktu berkaitan dengan ketepatan waktu mulai dari proses produksi sampai dengan memasarkan produk. Sedangkan biaya mencakup keseluruhan biaya produksi.

Satu definisi memperlakukan inovasi sebagai suatu proses, yaitu sebagai kasus khusus dari perubahan organisasi, perbedaannya hanya pada kebaruan hasil. Yang lain merujuk pada inovasi sebagai ide atau praktik yang tidak tergantung pada adopsi atau non adopsinya. Inovasi mengacu pada output dan proses untuk mencapai solusi yang tepat secara teknologi untuk masalah yang dipicu oleh peluang teknologi atau kebutuhan pelanggan.

INOVASI PRODUK

Inovasi produk merupakan hasil dari berbagai macam proses yang digabungkan dan saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Dengan dilakukannya inovasi produk, diharapkan dapat meningkatkan keputusan pembelian konsumen (Kotler & Armstrong, 2016). Menurut Damanpour (1991), inovasi produk adalah produk yang akan diperkenalkan ke pasar dalam memenuhi kebutuhan pasar.

Inovasi produk adalah inovasi yang memungkinkan produk yang lebih baik untuk ditawarkan daripada yang saat ini ada di pasar, dalam arti menawarkan lebih banyak fungsi atau kinerja yang lebih baik. Melalui inovasi produk, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan membedakan produksinya dan meningkatkan kualitas dan variasi barang yang memungkinkan untuk menumbuhkan permintaan dan membuka peluang pertumbuhan baru (Vadastreanu *et al.*, 2015). Menurut Polder *et al.* (2010), inovasi produk merupakan publikasi produk baru berupa produk atau jasa. Inovasi produk menciptakan produk baru dan juga meningkatkan nilai dari sebuah produk. Song & Parry (1997) menjelaskan bahwa produk baru dianggap sukses ketika memiliki keunikan dan kelebihan dari produk yang sejenis terhadap perusahaan lain, sehingga dapat menjadi sebuah keunggulan bersaing bagi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Cooper (2000) yang menyatakan keunggulan terhadap produk baru sangat penting dalam pasar global. Keunggulan yang dimaksud yaitu pengembangan produk inovasi yang mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan.

Inovasi secara konvensional dapat diartikan sebagai terobosan produk-produk baru. Namun saat ini terjadi perkembangan, pengertian inovasi juga mencakup penerapan gagasan atau proses baru. Inovasi dipandang sebagai mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis telah memotivasi perusahaan dalam menciptakan pemikiran baru, gagasan baru, dan menawarkan produk-produk inovatif. Sehingga inovasi bukan hanya sebagai suatu alat dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan melainkan juga sebagai keunggulan dalam bersaing.

Ketika produk lama telah mencapai titik jenuh di pasaran, maka diperlukan inovasi untuk menciptakan perubahan pada produk tersebut. Inovasi produk pada perusahaan merupakan salah satu dampak dari perubahan teknologi secara cepat dan dengan variasi produk yang tinggi dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Ekawati & Puspitowati, 2016).

KINERJA OPERASIONAL

Kinerja operasional adalah kumpulan dari keseluruhan kegiatan sumber daya yang

memiliki pengaruh di dalam perusahaan dalam menciptakan atau meningkatkan keunggulan kompetitif. Tujuan utama dari operasi adalah untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi dalam operasi sehari-hari.

Mengelola operasi perusahaan dan meningkatkan kinerja operasional secara efektif dan efisien merupakan tujuan utama dari semua pemilik usaha. Menurut Heizer & Render (2010), manajemen operasi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Menurut Daft (2006), manajemen operasi mengkhususkan pada produksi barang. Artinya kegiatan operasi hanya berfokus pada kegiatan memproduksi barang dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan sektor produksi. Kegiatan tersebut dilaksanakan atas dasar perencanaan, pengoperasian serta pengawasan selama proses produksi.

Samson & Terziovski (1999) mengemukakan dalam penelitiannya untuk mengukur indikator kinerja operasional secara tepat dapat diukur melalui tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produk, biaya jaminan atau garansi, biaya kualitas, dan ketepatan waktu produk sampai ketangan konsumen. Menurut Schroeder *et al.* (1986), pengukuran kinerja yang tepat sebaiknya diperoleh dari hasil penerapan operasi dan bisnis, yang ditunjukkan dengan kualitas, biaya, *delivery*, fleksibilitas, dan inovasi.

Menurut Koh *et al.* (2007), ada berbagai dimensi kinerja operasional yang juga mungkin berlaku dalam konteks UKM, yaitu:

- 1) Fleksibilitas
- 2) Pengurangan Lead Time Produksi
- 3) Peramalan (*Forecasting*)
- 4) Perencanaan Sumber Daya dan Penghematan Biaya
- 5) Mengurangi Tingkat Persediaan

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data melalui observasi dan wawancara menjadi salah satu instrumen yang paling banyak digunakan. Penelitian ini akan melalui beberapa tahapan atau prosedur terkait inovasi produk dengan metode *new product development* serta inovasi proses dengan metode *lean production*. Desain penelitian pada penelitian ini dilakukan dengan proses wawancara semiterstruktur dan observasi secara langsung ke Rumah produksi Batik “Uni Batik”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis konten yang bersifat kualitatif (Henning *et al.*, 2004). Data yang dihasilkan bersifat ‘*thick description*’ atau tafsir mendalam yang berpijak pada konteks nyata dan mempunyai jalinan kebenaran dan berdampak pada pembaca.

KARAKTERISTIK INFORMAN

Dalam sebuah penelitian perlu dilakukan penentuan subjek penelitian. Penentuan subjek yang tidak proposional dapat menyebabkan hasil penelitian menjadi tidak berkualitas. Peneliti

kualitatif harus teliti dan jeli dalam memilih dan menentikan jumlah subjek yang mampu mewakili keseluruhan (populasi) atau yang dalam penelitian kuantitatif disebut sebagai sampel penelitian. Penggunaan informan bertujuan untuk validitas data menggunakan metode triangulasi. Informasi dalam penelitian ini didapatkan dari beberapa orang informan. Berikut ini dilampirkan beberapa informasi mengenai informan. Adapun informan dalam penelitian ini yaitu kepala pabrik dan manajer perusahaan “Uni Batik”.

KEABSAHAN DATA

Dalam sebuah penelitian kualitatif, penting untuk mengumpulkan dan mengolah serta memvalidasi seluruh data temuan dari sumber yang berbeda dengan cara mencocokkan antara yang dibicarakan informan melalui wawancara, dokumen atau arsip data yang didapat dari perusahaan, dengan hasil observasi langsung oleh peneliti yang umumnya dikenal dengan triangulasi.

Menurut Rahardjo (2010), triangulasi adalah pendekatan multi metode yang dilakukan peneliti saat mengumpulkan dan menganalisis data karna pada dasarnya fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi dilihat dari berbagai sudut pandang dan melalui berbagai metode dan sumber perolehan data yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin bias yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data.

HASIL PENELITIAN

Inovasi Proses Yang Dilakukan Uni Batik

Proses bisnis yang dilakukan Uni Batik yaitu *core business* atau proses bisnis inti, Bu Hartini menjadi ujung tombak untuk setiap kegiatan produksi batik, mulai dari proses awal membuat desain dan pola hingga mengecek hasil akhir apakah sudah sesuai dengan yang dipesan pelanggan, karena kebanyakan pesanan berasal dari Bengkulu, jadi Bu Hartini yang paling mengetahui motif dan warna yang kebanyakan disukai dan laku di pasaran Bengkulu. Namun, untuk mengembangkan motif dan melanjutkan untuk membuat keseluruhan pola pada kertas pola atau cetakan stemp itu biasanya Ibu Hartini serahkan pada beberapa ahli yang memang sudah bekerjasama dengan Uni Batik. Jadi, beberapa aktivitas di dalam perusahaan dilakukan dengan mengkombinasikan orang, metode, dan tools atau alat yang digunakan. Dengan begitu, terdapat keunikan tersendiri yang tidak mudah ditiru dan menjadi ciri khas yang tidak dimiliki perusahaan dengan usaha sejenis.

Uni Batik memproduksi tiga jenis olahan batik, yaitu batik tulis, batik cap, dan batik printing. Pada awalnya, penulis mengira bahwa produksi kain batik di Uni Batik untuk pabrik Solo sudah menggunakan mesin atau teknologi yang lebih canggih. Namun, di lapangan ditemukan bahwa pembuatan batik di Uni Batik masih menggunakan dan mempertahankan cara tradisional dalam membatik karena ciri khas dan nilai seni dari batik itu terletak di tradisional dan orisinalitasnya. Menurut kepala produksi di Uni Batik, sebelumnya pernah dilakukan uji coba atau training kepada karyawan menggunakan mesin cap, namun karena lilin pada kain yang

dihasilkan itu terlalu tipis, maka proses pewarnaannya menjadi kurang maksimal.

Berikut inovasi proses yang berhasil diukur dari Rumah Produksi Batik “Uni Batik” dengan menggunakan metode pengukuran berdasarkan OECD Oslo Manual (2005):

1. Tingkat efisiensi proses produksi

Berdasarkan dua informan dan dari observasi langsung yang dilakukan peneliti, didapatkan bahwa proses produksi yang dilakukan sudah sangat efisien. Dimulai dari mempersiapkan sumber daya (tenaga kerja, modal usaha, peralatan, dan perlengkapan kerja). Jam operasional kerja juga berjalan semestinya dan tepat waktu, dimulai dari pukul 08.00 pagi hingga pukul 16.00 sore setiap hari.

Untuk efisiensi proses produksi, setelah dilakukan observasi secara langsung, memang dari awal berdiri hingga saat ini, di pabrik melakukan produksi secara manual dan tradisional untuk batik tulis dan batik cap. Namun untuk pembuatan batik printing lebih dipermudah lagi karena pembuatannya di print dan dilakukan pewarnaan kain dalam bentuk gulungan, tidak seperti batik tulis dan batik cap yang per potong, sehingga hasil yang didapat perharinya untuk batik printing jauh lebih banyak. Biasanya untuk seragam kantor atau sekolah menggunakan batik printing karena harganya yang jauh lebih murah, pembuatan yang bisa *custom* dan lebih cepat selesai. Selain itu, pewarnaan dilakukan per komponen sehingga cukup beberapa kali pewarnaan dan pengomporan lebih memudahkan proses produksi perharinya.

Uni batik membuat lilin / malam sebagai bahan utama dalam membatik sendiri. Setiap hari dihasilkan 50 kg lilin siap pakai yang membuat proses membatik menjadi lebih hemat karena tidak harus membeli lilin dari luar. Lalu, untuk tenaga kerja sendiri dimanfaatkan seefisien mungkin, dari 52 karyawan yang dimiliki itu sudah memiliki job desc masing-masing. Untuk pekerja sendiri sudah ahli di bidangnya masing-masing, bahkan ada salah satu pekerja yang sudah mencanting dari saat SD, jadi kemampuan membatik karyawan itu sudah sangat mumpuni. Bahkan beberapa karyawan diajak oleh Bu Hartini melakukan pelatihan membatik ke daerah- daerah karena keahliannya tersebut.

Dalam satu hari ada beberapa pekerja yang tidak cukup hanya dengan menyelesaikan pekerjaan di pabrik, maka ada beberapa pekerja seperti bagian mencanting, melukis, dan mengecap yang pekerjaannya dibawa ke rumah. Sebelumnya, pekerja tersebut sudah difasilitasi alat dan perlengkapan di rumah masing-masing sehingga pekerjaan bisa dilanjutkan di rumah. Tujuannya agar proses produksi batik menjadi lebih efisien.

2. Peningkatan kuantitas dan kualitas produk melalui proses produksi

Uni Batik sudah memiliki nama atau brand yang kuat di dunia perbatikan, terutama di Bengkulu. Apalagi didukung dengan ketiga anak beliau yang juga memiliki toko batik di Bengkulu. Relasi yang dibangun yaitu bekerjasama dengan semua instansi ataupun dinas-dinas dari provinsi, kabupaten, ataupun pemerintahan daerah terkecil dengan mengadakan pelatihan ataupun kerjasama MoU yang dibina oleh Uni Batik.

Sebelum bekerja sama dengan dinas dan instansi, Uni Batik bergerak di ruang lingkup yang lebih kecil, belum memiliki pabrik batik khusus seperti saat ini. Sehingga untuk jumlah atau produk yang dihasilkan sangat terbatas dan pasar yang dijangkau tidak seluas seperti saat ini. Uni Batik menjual harga yang sangat murah atau grosir untuk jenis pakaian seragam, baik sekolah atau kantor yang membuat lebih banyak pesanan masuk hingga terjadi *overload* pekerjaan.

Setelah uni batik bekerjasama dengan dinas dan beberapa instansi, juga terpilih melakukan pameran-pameran skala nasional yang mewakili daerah dan menghadiri acara di provinsi maupun kabupaten sehingga mampu mencapai konsumen secara lebih luas lagi. Uni Batik juga sudah mendapatkan sertifikat ISO 2009 sebagai manufaktur batik sehingga untuk proses kualitas pabrik Uni batik sudah sesuai standar yang seharusnya.

Ada beberapa prestasi terbaik yang juga diraih Uni Batik, diantaranya yaitu mendapat penghargaan produktivitas Siddhakarya di tahun 2018 se-Jawa Tengah, penghargaan Pramakarya dari Bapak Presiden Jokowi Tahun 2019, dan pada bulan Februari lalu, Uni Batik diminta langsung oleh Pak Gibran Rakabuming selaku Gubernur Solo untuk menyiapkan 1000 kain batik tulis untuk dikenakan oleh para peserta 10th World Water Forum di Jakarta Convention Center yang membuat Uni Batik dapat dikenal lebih luas lagi. Oleh karena itu, kualitas produk batik di Uni Batik memang sudah terjamin dan diikuti dengan meningkatnya kuantitas produk yang dihasilkan setiap tahunnya.

3. Ketepatan proses pengiriman

Untuk proses pengiriman produk dari Uni Batik menggunakan jalur darat dan jalur udara tergantung deadline pemesanan pelanggan. Untuk pemenuhan borongan batik daerah atau sekolah di Bengkulu dan di toko Bengkulu, Uni Batik menggunakan Bus SAN setiap minggunya untuk mengirimkan paket batik. Untuk pesanan yang urgent dan waktu yang tidak cukup jika menggunakan jalur darat, dikirim melalui jalur udara. Untuk ketepatan waktu, Uni Batik mengirim pesanan seminggu sebelum deadline.

4. Tingkat biaya

Dilihat dari bahan dan kain yang digunakan serta prosesnya yang memakan waktu cukup lama membuat batik tulis dan batik cap dihargai lebih tinggi dibandingkan batik printing. Namun, untuk hasil sendiri, batik printing menghasilkan jauh lebih banyak dibandingkan batik cap dan batik tulis.

Rincian biaya yang dikeluarkan tiap minggunya digunakan untuk membeli kain dan obat, membayar gaji karyawan, membuat tambahan stemp cap, dan biaya-biaya operasional lainnya. Untuk produk belang atau cacat dalam pewarnaan, disediakan jaminan ganti baru. Namun, untuk proses pewarnaan selanjutnya dengan warna yang sama pasti terdapat perbedaan sedikit sekitar 1% dikarenakan masih menggunakan tenaga manual untuk meracik obat.

Tingkat biaya mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Meskipun pabrik hanya

memproduksi batik dalam bentuk kain potongan, tetapi seiring waktu uni batik memproduksi dan menerima pesanan kain batik dalam bentuk pakaian, ham, daster, gamis, kemeja, dan lainnya. Juga memodifikasi dengan menggabungkan beberapa motif menjadi satu produk baru yang menarik bagi pasar. Sehingga tingkat biaya yang ditawarkan juga berbeda-beda. Untuk harga atau biaya ditentukan langsung oleh Bu Hartini.

Inovasi Produk yang Dilakukan Uni Batik

Uni Batik melakukan inovasi terhadap produk batiknya dengan terus meningkatkan pada mutu dan nilai dari batik itu sendiri. Hal ini sejalan dengan Polder *et al.* (2010) bahwa inovasi produk merupakan publikasi produk baru. Namun lebih daripada itu, menurut Topleva & Prokopov (2015), inovasi produk juga meningkatkan nilai dari sebuah produk yang diciptakan. Adapun bentuk inovasi produk yang dilakukan di Uni Batik yaitu membuat motif batik warna alam dengan ciri khas tiap daerah yang berbeda-beda, selain itu juga memproduksi dalam bentuk pakaian jadi seperti ham, kemeja, tas, *clutch*, dll yang membuatnya semakin menarik dan dapat dijangkau banyak kalangan.

Dari semua tahapan inovasi produk yang dilakukan di Uni Batik, semuanya sudah mencakupi 10 tahapan proses inovasi produk berdasarkan Kuczmariski (1992), yang dirincikan menjadi enam tahapan sebagai berikut:

1. Riset pasar

Karena pasar utama dari penjualan Uni batik ada di Bengkulu dan hanya Bu Hartini yang mengetahui motif, corak, dan warna apa yang disukai di pasaran Bengkulu membuat semua kegiatan produksi batik ujung tombak setiap pengambilan keputusannya tentu harus didiskusikan kembali bersama Bu Hartini untuk menghindari terjadinya kesalahan produksi. Selain itu, karena Uni Batik bekerjasama dengan dinas-dinas tertentu dan diikutsertakan di berbagai pameran- pameran, Uni Batik mampu meriset atau mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, bagaimana update gaya fashion saat ini, juga keluhan dan permasalahan di lapangan terkait fungsi atau performa dari produk batik tersebut.

2. Membangun ide dan mengembangkan konsep

Setelah mengetahui kondisi pasar, Bu Hartini yang membuat desain atau pola awal menggunakan kertas pola untuk menuangkan dan mengotak-atik untuk menemukan pola dengan makna yang mampu menggambarkan daerah tersebut dan mengubah ide menjadi konsep yang lebih matang. Untuk motif batik yang dihasilkan termasuk produk yang benar-benar baru. Lalu untuk desain, Bu Hartini dibantu dengan rekan-rekan seperti Mbak Ika dan Pak Ari menggali ciri khas dari tiap daerah yang akan dikerjakan batiknya. Untuk batik daerah, selain melalui browsing, Bu Hartini memesan langsung atau jika memungkinkan langsung datang ke daerah yang dituju untuk membeli dan observasi motif

dan warna batik yang digemari dan mewakili daerah tersebut. Dengan begitu dapat memudahkan dalam pembuatan pola yang tepat.

Setelah membuat pola utuh, selanjutnya pola atau desain diserahkan kepada tim yang mengolah batik agar terlihat lebih simetris. Lalu untuk penambahan stemp untuk batik cap juga dipilih langsung desainnya seperti apa oleh Bu Hartini.

3. Membuat sampel produk

Sampel dibuat untuk contoh dari setiap motif batik yang sudah pernah dibuat di Uni Batik atau yang dibeli dari brand lain juga dijadikan sampel untuk dimodifikasi di beberapa bagian dan dijadikan ide untuk membuat desain motif batik yang baru. Selain itu, ada beberapa pesanan dalam jumlah banyak, pasti selalu dilebihkan 3-5 kain untuk dijadikan sampel atau contoh motif dengan beberapa warna yang dibuat berbeda sehingga konsumen punya pilihan saat ingin memesan batik.

4. Analisis bisnis

Dilakukan pemeriksaan secara keseluruhan terkait potensi produk di pasaran, pola beli konsumen, terkait biaya, dan kompetitif yang bertujuan menghasilkan proyeksi keuangan. Dalam menentukan harga dilakukan langsung oleh Bu Hartini dengan mempertimbangkan pembelian bahan baku, biaya produksi, gaji karyawan, dan tenggang waktu yang dibutuhkan.

Khusus batik sendiri lebih mempunyai nilai (value) yang terletak di cara tradisionalnya dan untuk pecinta batik pasti lebih suka batik yang dibuat secara tradisional daripada menggunakan mesin karena hasilnya akan berbeda. Ini akan memengaruhi potensi produk dan pola beli konsumen di pasaran. Meskipun harga batiknya lebih mahal seperti batik tulis, konsumen akan tetap membeli karena memang batik tulis memiliki kualitas dan corak yang khas.

5. Komersialisasi

Motif dan desain yang terpilih diputuskan untuk diluncurkan dan dilakukan komersialisasi sebagai produk baru. Untuk semua toko baik Uni batik dan ketiga anak Bu Hartini di Bengkulu, semuanya mengambil kain batik dari pabrik Bu Hartini di Solo. Sehingga ini juga menjadi strategi untuk memperluas penjualan di Bengkulu dan bentuk branding dari Uni Batik di Bengkulu. Karena Uni Batik sudah bekerjasama dengan hampir 70% pangsa pasarnya yaitu orang dari dinas dan instansi, maka untuk promosi juga masih dilakukan secara manual yaitu melalui informasi dari mulut ke mulut sehingga Uni Batik mendapat kepercayaan dari konsumennya.

6. Pemeriksaan pasca penjualan

Bu Hartini langsung yang memonitor kinerja karyawan pabrik secara teratur dan yang membuat kondisi tempat kerja yang efisien bagi pekerja. Bu Hartini juga yang langsung melakukan pengawasan terhadap produk yang sudah diterima konsumen apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan di awal atau tidak dengan menghubungi kembali konsumen

untuk menanyakan kepuasan konsumen setelah berbelanja di Uni Batik, apakah ada perbaikan atau masukan untuk diperbaiki. Jika ada komplain atau kekurangan langsung dari Uni Batik, akan langsung diganti dengan yang baru.

Manfaat Inovasi Proses Dan Inovasi Produk Bagi Perusahaan Uni Batik

Berdasarkan kedua narasumber, manfaat yang dirasakan dari dilakukannya inovasi proses dan inovasi produk ini diantaranya:

1. Tidak terjadi penumpukan barang di pabrik ataupun showroom karena selalu dilakukan pembaruan motif yang memang benar-benar laku di pasaran. Kalaupun ada hanya banyak sampel yang disediakan di pabrik, jadi jika ada konsumen yang ingin memesan dalam jumlah banyak biasanya langsung ke pabrik.
2. Terjadi peningkatan produktivitas baik segi kualitas dan kuantitas produk. Bahkan saat covid-19 masih eksis berjalan karena produksi pabrik sudah banyak diminati karena kualitasnya.
3. Menjalin komunikasi kepada konsumen setelah pengiriman produk untuk memastikan konsumen puas dengan pelayanan dan produk yang diterima
4. Dapat bekerjasama dan belajar serta memperluas jaringan di kalangan dinas dan instansi dengan mengikuti pameran-pameran skala nasional dan internasional dan mencapai konsumen yang lebih luas
5. Motif yang selalu baru dan warna yang stabil dan tidak luntur karena sudah ada sistem quality control yang baik dan diawasi langsung oleh Bu Hartini.
6. Menjadi seefisien mungkin untuk mendapatkan biaya atau modal usaha untuk keberlangsungan produksi batik, gaji karyawan, bahkan dapat melakukan ekspansi perusahaan karena setiap tahun Uni Batik melakukan ekspansi dalam bentuk membeli pabrik baru atau tanah karena pasar batik yang menjanjikan ini.

Hubungan Inovasi Proses Dan Inovasi Produk Dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Perusahaan Uni Batik

Dari keseluruhan kegiatan sumber daya yang dimiliki berpengaruh secara langsung dalam menciptakan atau meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Tujuan utama dari operasi juga tercapai, yaitu untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi dalam proses produksi sehari-hari dan juga menunjukkan seberapa efisien sejumlah besar bahan baku yang dimiliki dan diubah menjadi produk batik yang berkualitas dan inovatif dengan pemborosan yang minimum. Menurut Koh *et al.* (2007), berikut langkah-langkah yang dapat dilihat untuk meningkatkan kinerja operasional di Uni Batik:

1. Fleksibilitas

Uni Batik beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dengan tetap update pada gaya fashion saat ini, mengikuti berbagai pameran dan menganalisis pasar, apa yang menjadi trend baik motif ataupun warnanya. Apalagi motif-motif yang selalui diperbarui dan

pengolahannya menjadi berbagai produk seperti pakaian jadi seperti ham, kemeja, tas, *clutch*, dll yang membuatnya semakin menarik dan dapat dijangkau banyak kalangan. Selain itu, Uni Batik juga menjalin kemitraan jangka panjang baik dengan pemasok, rekanan dan pelanggan.

2. Pengurangan lead time produksi

Uni Batik bekerjasama dengan dinas dan instansi yang setiap tahunnya pasti ada pengadaan barang secara elektronik (LPSE), namun selama ini diberikan kemudahan dari dinasnyanya. Jadi orang dinasnyanya yang langsung membuat proposal dan lainnya dan pihak Uni Batik hanya tinggal tanda tangan. Hal ini diketahui karena memang untuk menggunakan aplikasi seperti online masih belum digunakan maksimal di Uni Batik. Penerapan *just in time* juga dilakukan dalam upaya mengurangi pemborosan dan efektivitas produksi dengan memaksimalkan menggunakan sumber daya baik bahan baku ataupun pekerja.

3. Peramalan

Setiap kali Uni Batik mengikuti acara, pelatihan, ataupun pameran-pameran, dapat menambah wawasan dan mempelajari perkembangan pasar. Melakukan peramalan dengan menggabungkan trend pasar dan potensi pertumbuhan, persaingan dan hambatan, keberhasilan dan risiko, biaya unit produk, dan lainnya.

4. Perencanaan sumber daya dan penghematan biaya

Dengan mempersiapkan planning per harinya, sudah disiapkan sumber daya seperti bahan baku, tenaga kerja, rencana produksi per hari, perlengkapan dan peralatannya sehingga produksi perhari tidak berlebih dan penggunaan bahan dan obat menjadi maksimal.

PEMBAHASAN

Inovasi diartikan sebagai suatu proses kegiatan atau pemikiran manusia dalam menemukan hal baru yang berkaitan dengan input, proses, dan output. Inovasi yang berkaitan dengan input maksudnya adalah pola pemikiran atau ide manusia yang disumbangkan pada suatu temuan terbaru. Inovasi yang berkaitan dengan proses berorientasi pada metode, cara kerja, maupun teknik guna menghasilkan sesuatu yang baru. Inovasi yang berkaitan dengan output ditunjukkan pada hasil yang telah dicapai terutama penggunaan pola pemikiran, metode atau teknik kerja yang telah dilakukan. Ketiga elemen dalam inovasi tersebut pada hakikatnya membentuk suatu kesatuan yang utuh.

Dalam mengadopsi sebuah inovasi, ketidakpastian menjadi tantangan bagi perusahaan. Sama halnya dengan Uni Batik yang selama menjalankan usahanya menghadapi banyak ketidakpastian. Sehingga perlu mengadopsi beberapa atribut inovasi seperti yang diterangkan oleh Rogers (1983) yang menawarkan karakteristik inovasi yang dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan menentukan cepat lambatnya seseorang dalam mengadopsi sebuah inovasi, yaitu:

1. Keunggulan relatif. Dalam usaha batik, keunggulan relatif yang dirasakan seperti prestasi yang diraih Uni Batik di tingkat daerah bahkan nasional dengan mengikuti banyak

pameran-pameran dan bekerjasama dengan berbagai instansi pemerintahan. Mendapatkan loyalitas dari pelanggan karena pelayanan dan produk yang dihasilkan sesuai keinginan pelanggan.

2. Kesesuaian. Uni Batik sudah berdiri lebih dari 10 tahun dan memiliki standar operasional prosedur atau SOP yang dipakai oleh setiap rekan yang bekerjasama dengan Uni Batik seperti pada bagian desain komputerisasi, bagian konveksi, pembuatan stemp cap, dsb. untuk mencapai konsistensi terhadap standar yang sudah ditetapkan tersebut.
3. Kerumitan. Target pasar utama dari Uni Batik yaitu Bengkulu dan yang memahami pasar hanya Bu Hartini selaku pemilik perusahaan dan berasal dari Bengkulu yang mengetahui dominan warna yang disukai masyarakat Bengkulu dengan pola atau motif desain yang menjadi ciri khas Bengkulu, jadi beliau selalu melakukan pengecekan dan mendapat laporan rutin tentang semua yang dikerjakan di pabrik meskipun sudah ada kepala pabrik yang mengatur, seperti mengecek jumlah produk yang dikerjakan seminggu apakah sesuai semua baik dari pewarnaan dan detail pola atau lilin yang terlewat.
4. Kemampuan uji coba. Keunggulan produk batik yang dihasilkan Uni Batik yaitu menggunakan kain-kain premium yang berbeda di pasaran, selain itu warna yang digunakan juga abadi atau tidak luntur karena melalui tahapan yang detail. Berbagai sampel dibuat untuk mempermudah kerja pabrik apabila ada pesanan dengan motif atau warna yang sama. Selalu bereksperimen dengan warna karena setiap gram campuran obat yang diberikan akan mempengaruhi hasil akhir warna yang akan digunakan, maka dari itu dibuat buku khusus untuk mencatat komposisi obat yang digunakan yang menjadi rahasia perusahaan dan tidak untuk umum.
5. Kemampuan untuk diamati. Untuk pelanggan lama yang memang sangat mengetahui tentang batik, lebih memilih batik buatan tangan langsung atau dibuat secara tradisional dibanding dengan buatan mesin atau printing karena nilainya berbeda meskipun harganya lebih mahal karena memang pengerjaannya yang lama. Batik yang berkualitas yaitu yang memiliki makna dan ciri khas tersendiri yang membedakannya dan dapat dinikmati oleh yang melihatnya.

Tujuan penerapan inovasi oleh Uni batik dilihat dari empat sudut pandang (Makmur dan Thahier, 2015), yaitu:

1. Berdasarkan perspektif anggaran, dengan terus mencari inovasi dan menemukan cara baru agar meminimumkan anggaran, tetapi mendapatkan hasil yang banyak. Dilakukan dengan memanfaatkan semua bahan (kain dan obat) yang kualitasnya lebih bagus daripada di pasaran dengan cara memaksimalkan pada pesanan yang sesuai keinginan konsumen, mengolah kembali dan memproduksi lilin sisa yang masih bisa didaur ulang untuk menghemat anggaran biaya, membuat sampel produk berbeda warna dan motif untuk memudahkan pelanggan untuk memilih.
2. Perspektif pelanggan, cara perusahaan mencari pelanggan yang lebih banyak dan

memberikan pelayanan terbaik. Dilakukan dengan menjaga komunikasi dan mendengar keluhan dari pelanggan, apalagi pelanggan Uni Batik kebanyakan berasal dari dinas- dinas, untuk penyebarluasan melalui perbincangan dari mulut ke mulut, karena tidak menggunakan media online untuk memasarkan produknya. Selain itu, karena bekerjasama dengan dinas, seringkali Uni Batik diikutsertakan di berbagai pameran- pameran nasional maupun internasional. Dengan begitu dapat memperluas dalam menggapai lebih banyak pelanggan.

3. Perspektif pengelolaan bisnis internal, kepala pabrik bertanggung jawab terhadap semua urusan produktivitas dalam pabrik dan pembukuan pabrik. Sedangkan manajer bertanggung jawab langsung ke owner, merekrut dan menyeleksi karyawan, membuat SOP perusahaan, yang membuat proposal dan berurusan ke semua dinas. Terdapat dua pabrik, yaitu di Laweyan dan Sragen. Masing-masing pabrik memiliki kepala pabrik yang bertanggung jawab terhadap tugasnya dan memiliki divisi-divisinya.
4. Perspektif pertumbuhan atau perluasan bidang usaha, berkaitan dengan ekspansi perusahaan yang dilakukan Uni Batik yaitu dengan memperluas pabrik, membeli lahan untuk membuat toko, dsb.

Inovasi proses berkaitan dengan 3 faktor penting yang harus diperhatikan dalam mengimplementasikannya, yaitu kualitas, waktu, dan biaya.

1. Kualitas, Uni Batik sudah mendapatkan sertifikat ISO 2009 : 2015 sebagai bukti bahwa Uni Batik sudah menggunakan standar-standar mutu dan *quality control* yang baik dalam memenuhi harapan pelanggan.
2. Waktu, pengiriman produk biasanya dilakukan dua minggu sebelum deadline untuk pengiriman keluar daerah dengan jalur darat. Sedangkan untuk produk yang sudah mendekati deadline dan penting, dikirim melalui udara sehingga memang pesanan sampai ke pelanggan tepat waktu.
3. Biaya, setiap batik berbeda tergantung proses dan lamanya pengerjaan. Untuk batik cap dan cap tulis, kainnya agak mahal dan prosesnya lebih lama terutama batik tulis dengan pengerjaan 1-3 bulan, dalam satu hari bisa menghasilkan kurang lebih 50 potong kain dengan kisaran biaya yang dikeluarkan sebanyak 50 juta rupiah per bulan, sedangkan untuk batik printing dalam satu hari itu bisa menghasilkan 150 potong kain dengan biaya kurang lebih 65 juta per bulan, hasilnya jauh lebih banyak daripada batik cap dan cap tulis. Inovasi produk adalah sebuah proses penciptaan produk baru dan meningkatkan nilai dari sebuah produk. Song & Parry (1997) menjelaskan bahwa produk baru dianggap sukses ketika memiliki keunikan dan kelebihan dari produk yang sejenis terhadap perusahaan lain, sehingga dapat menjadi sebuah keunggulan bersaing bagi perusahaan. Ketika produk lama telah mencapai titik jenuh di pasaran, maka diperlukan inovasi untuk menciptakan perubahan pada produk tersebut.

Beberapa indikator inovasi produk (Kotler & Armstrong, 2016):

1. Keunggulan relatif, selain memproduksi kain dalam bentuk potongan, juga menciptakan produk-produk modifikasi seperti kemeja, gamis, tunik, blouse, mukenah, dll. dengan menggabungkan beberapa motif dan warna serta menyesuaikan dengan trend pasaran saat ini. Keunggulan dari produk Uni Batik yaitu menggunakan kain yang premium dan berbeda di pasaran, juga menggunakan warna yang tidak luntur dan abadi yang membuatnya berbeda daripada produk batik lainnya.
2. Kompatibilitas, inovasi dilakukan berdasarkan nilai dan pengalaman perorangan, bagaimana mengenal dan mengetahui keinginan konsumen Bengkulu yang cenderung menyukai batik dengan warna-warna lebih cerah dengan motif yang beragam, sedangkan untuk batik jawa cenderung dengan warna sogan atau coklat. Mencari keserasian suatu inovasi berdasarkan nilai, pengalaman, dan kebutuhan sesuai ciri khas daerah masing-masing.
3. Divisibilitas, mengoleksi banyak sampel dengan berbagai motif dan warna berbeda di pabrik untuk memberi pilihan lebih banyak pada pelanggan dan dibuat dalam jumlah yang sedikit dan skala yang lebih kecil agar lebih efisien.
4. Komunikabilitas, makna yang terdapat dalam pola dan motif setiap batik berbeda-beda tergantung daerah masing-masing. Batik Bengkulu dengan ciri khas bunga rafflesia dan tulisan arab kaligrafi serta ciri khas warna yang cenderung lebih terang atau kontras. Batik Jawa dengan ciri khas warna cenderung kalem dan mengarah ke sogan.
- 5.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan mengenai penerapan implementasi inovasi proses dan inovasi produk terhadap peningkatan kinerja operasional pada Rumah produksi batik “Uni Batik” di Kota Surakarta, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Inovasi proses yang dilakukan di Uni Batik menggunakan metode pengukuran berdasarkan OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development) Oslo Manual (2005), dengan menilai tingkat efisiensi proses produksi, kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, ketepatan proses pengiriman, dan tingkat biaya produksi
2. Batik dikenal dengan ciri khas tradisionalnya, maka dari itu Uni Batik mempertahankan tradisional dari batik tersebut. Batik yang dibuat dengan mesin dan tenaga manusia berbeda hasilnya dan dapat mempengaruhi kualitas batik yang dihasilkan.
3. Inovasi produk yang dilakukan di Uni Batik menggunakan 6 tahapan proses inovasi produk, yaitu:
 - a. Riset pasar
 - b. Membangun ide dan mengembangkan konsep
 - c. Membuat sampel produk
 - d. Analisis bisnis
 - e. Komersialisasi

- f. Pemeriksaan pasca penjualan
4. Bu Hartini selaku pemilik perusahaan menjadi ujung tombak yang mengecek tahapan-tahapan inovasi produk dan memilih motif desain serta warna yang sesuai keinginan pasar. Membuat inovasi produk yang benar-benar baru dan mampu menyesuaikan dengan keinginan pelanggan dan pasar secara umum dengan menciptakan pola atau desain berbeda setiap bulannya.
 5. Berbagai manfaat yang dirasakan yaitu terjadi peningkatan produktivitas secara kuantitas dan kualitas batik yang dihasilkan sehingga penjualan terus meningkat dan pada akhirnya mampu mengembangkan bisnis dengan melakukan ekspansi perusahaan.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari diterapkannya inovasi proses dan inovasi produk terhadap meningkatnya kinerja operasional, diharapkan dapat menjadi rujukan dan bahan pertimbangan peneliti selanjutnya dan sebagai bahan masukan untuk rumah produksi batik “Uni Batik” di Kota Surakarta. Berikut beberapa saran penulis berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan:

1. Bagi rumah produksi batik “Uni Batik” di Kota Surakarta

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi produk dan inovasi proses yang dilakukan dalam kategori baik, namun agar dapat lebih memaksimalkan kinerja operasional perusahaan peneliti menyarankan perlu adanya peningkatan dalam hal mengenali kondisi pasar karena dari yang peneliti lihat di lapangan, hanya Bu Hartini yang memahami keinginan pelanggan dilihat dari desain yang paling banyak dipesan dan mengetahui pemilihan warna yang tepat. Untuk itu, agar kepala produksi dan beberapa karyawan dapat meningkatkan kemampuan pada beberapa dimensi agar produk yang dihasilkan menjadi semakin baik hingga kemudian terjadi peningkatan kinerja operasional secara menyeluruh.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya dan dapat melakukan pengembangan objek atau masalah yang diteliti dan diselidiki dalam penelitian ini karena dalam penelitian kualitatif, banyak kemungkinan yang dapat terjadi di lapangan dan dapat dikaitkan dalam penelitian ini sehingga menjadikan cakupan dapat menjadi semakin luas dan besar.

Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang masih terdapat keterbatasan mengenai ruang lingkup penelitian, diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian sejenis. Dengan menggunakan lebih banyak objek dan informan yang berbeda untuk memperkuat validitas penelitian dan dapat mengkaji lebih mendalam mengenai inovasi proses, inovasi produk, dan kinerja operasional.

Peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk menambahkan lebih banyak literatur yang relevan, memperkuat teori, dan dapat menggunakan metode lain yang lebih upgrade dan sesuai. Sehingga diharapkan mampu menciptakan penelitian yang lebih lagi di masa yang akan datang

DAFTAR PUSTAKA

- Baldwin, J. R. (1997). *The importance of research and development for innovation in small and large canadian manufacturing firms*. Analytical Studies Branch.
- Cooper, R. G. (2000). *Product innovation and technology strategy*. Research-Technology Management.
- Daft, R. L. (2006). *Manajemen* (Edisi 6). Salemba Empat.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta analysis of effect of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(2), 693-716.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Drucker, P. F. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Practice and Principles.
- Ekawati, S., & Puspitowati, I. (2016). Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan UKM Di Jakarta. In *Conference on Management and Behavioral Studies* (pp. 670-678).
- Heizer, J., & Render, B. (2010). *Operations management* (9th ed.). Pearson International.
- Henning et al. (2004). *Finding your way in qualitative research*. Van Schaik
- Hurley, R., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Koh, S. C. L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E. and Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (1), 103-124.
- Koh, S. L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. *Journal Industrial Management and Data System*, 107(1), 103-124.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principle of marketing* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- Kuczmarski, T. D. (1992). *Managing new products : the power of innovation*. Prentice Hall Direct.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and

- innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359.
- Makmur., & Thahier, R. (2015). *Inovasi kreativitas manusia dalam administrasi dan manajemen*. Refika Aditama.
- OECD. (2005). *Oslo Manual*. Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd ed.). A Joint Publication of OECD and Eurostat
- Polder, M., Leeuwen, G. V., Mohnen, P., & Raymond, W. (2010). Product, process and organizational innovation: drivers, complementarity and productivity effects. *CIRANO-scientific publications 2010s-28*.
- Rahardjo, M. (2010). *Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif*.
- Rogers, E. M., & W. D. (1983). *Difussion on Innovation*. The Free Press
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409.
- Schroeder, R. G., Anderson, J. C., & Cleveland, G. (1986). The content of manufacturing strategy: An empirical study. *Journal of Operations Management*, 6(3–4), 405–415.
- Song, X. M., & Parry, M. E. (1997). The determinants of japanese new product successes. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 64-76.
- Topleva, S. A., & Prokopov, T. V. (2020). Integrated business model for sustainability of small and medium-sized enterprises in the food industry: Creating value added through ecodesign. *British Food Journal*, 122 (5), 1463-1483.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the dynamics of innovation*. Harvard Business School Press.
- Vadastreanu, A., Bot, A., Dorin, M., & Maier, A. (2015). Innovation, the new challenge of today's entrepreneurship. *Journal of Investment and Management*, 4(6), 357–362.