

PENINGKATAN KINERJA PRODUK MELALUI PEMBERDAYAAN DAYA INOVASI (Studi Kasus Pada UKM Batik Tulis Ekspor Surakarta)

Utami Tri Sulistyorini
Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Semarang
Jl. Prof.H.Sudarto, SH, Tembalang. Kotak Pos 6199/SMS Semarang 50061

ABSTRACT

This research is based on the questions that can not be answered in the first research, those are : (1) How the SME's Surakarta batik export empower process innovativeness to increase product's performance; (2) How the SME's Surakarta batik export empower behavior innovativeness to increase product's performance; and (3) How the SME's Surakarta batik export empower behavior innovativeness to increase product's performance. To answer these questions, this research used qualitative research design with case study approach. This approach is chosen because, this research is aimed to answer the question, how innovativeness is empowered by SME's Surakarta batik export to increase the product performance.

The result of this research show as follow :

Behavior innovativeness is empowered by SME's Surakarta batik export through, benevolence based trust and competence based trust. These trust is really effective to increase the product's performance.

Product innovativeness is empowered effectively by SME's Surakarta batik export, through the development of ; the leader's trust toward the supordinates'expertise; the leader's trust toward the subordinate's vision forward; and the leader's trust toward the subordinates' technology competencies.

Process innovativeness is empowered effectively by SME's Surakarta batik export , through the development of ; the leader's trust toward the subordinates' technology competencies; the leader's trust toward the subordinates' capabilities to learn and develop continuesly; the leader's trust toward the subordinate's kindness; the leader's trust

toward the subordinates's fulfillment of their promes; the leader's trust toward the supordinates'expertise; the leader's trust toward ; and the leader's trust toward the subordinate's vision forward.

Keywords : *trust, process innovativeness, behavior innovativeness, product innovativeness, product performance.*

PENDAHULUAN

Seperti halnya penelitian tahun pertama, penelitian tahun ke dua ini juga didasarkan pada akar permasalahan UKM batik ekspor Surakarta turunya nilai ekspor UKM batik ekspor Surakarta yang disebabkan rendahnya daya inovasi yang mereka miliki. Hal ini bisa dilihat dari hasil pra *survey* terhadap 10 UKM batik ekspor Surakarta, Disperindag dan data BPS.

Hasil pra *survey* di lapangan terhadap 10 orang pengusaha batik ekspor di Kampung Laweyan Surakarta, pada saat diajukan pertanyaan kepada mereka, apa yang menyebabkan penurunan volume ekspor mereka, jawabannya adalah penurunan pesanan dari luar negeri. Kesimpulan sementara hasil pra *survey* ini adalah bahwa volume ekspor UKM batik ekspor Surakarta tergantung pada pesanan, bukan tergantung pada daya inovasi mereka untuk menciptakan produk baru yang unik yang akan diminati oleh pasar. Hasil ini diperkuat oleh Disperindag Surakarta yang menyatakan bahwa volume ekspor pada UKM batik ekspor Surakarta disebabkan oleh permasalahan internal yang merupakan permasalahan yang timbul akibat kurang

berkembangnya daya inovasi UKM batik ekspor Surakarta. Hal ini tampak pada identifikasi permasalahan yang terdapat pada UKM batik ekspor Surakarta yaitu produk kurang memiliki daya – tembus ke pasar ekspor dan rendahnya obsesi untuk melakukan inovasi teknologi.

Daya inovasi dapat digerakkan secara efektif melalui pembangunan modal sosial. Hasil penelitian Nahapiet & Ghosal (1998); Tsai & Ghosal (1998); Melander & Nordqvist (2002); Adler & Kwon (2002); Clegg (2002); McEvily, Perrone, dan Zaheer (2003); Carolis & Saporito (2006); Liao & Welsch (2005); Gima dan Murray (2007).; Tanas & Sae (2007) ; serta Ellonen dkk (2008), menunjukkan bahwa dimensi modal sosial yang terdiri dari modal sosial struktural, solidaritas dan trust yang tinggi memiliki dampak positif terhadap efektivitas daya inovasi (*innovativeness*). Lebih jauh mereka menyatakan bahwa modal social mampu menggerakkan daya inovasi melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas komunikasi, kerjasama dan kolaborasi, dan komitmen.

Oleh sebab itu membangun modal sosial bagi UKM batik ekspor Surakarta sama artinya dengan membangun penggerak daya inovasi mereka, yang mengarah pada satu titik yaitu kinerja produk ekspor. Hal ini disebabkan bahwa daya inovasi akan mampu menghasilkan produk yang unik dan memiliki nilai superior bagi pelanggan yang telah tercatat sebagai faktor strategis yang mendorong kinerja produk ekspor. Hasil penelitian Lumpkin & Des (1996); Yamada (2003); Verhees dan Muelenberg (2004); Boettke dan Coyne (2006), Carolis & Saporito (2006); Tanas dan Sae (2007); Tien dan Lee (2007); Luk dkk (2008); Man (2010) menunjukkan bahwa daya inovasi yang mampu menghasilkan produk inovatif merupakan penentu utama kinerja produk ekspor baru. Lebih jauh hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa daya inovasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja produk ekspor.

Hasil penelitian tahun pertama menunjukkan bahwa daya inovasi UKM Batik Surakarta dapat dipergunakan sebagai dasar peningkatan kinerja produk mereka. Daya inovasi ini digerakkan oleh *trust* yang dibangun berdasarkan hubungan dengan perusahaan lain yang sejenis serta solidaritas yang dimiliki oleh UKM Batik Surakarta terhadap perusahaan partner mereka. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model yang diajukan penelitian ini telah berhasil dibangun berdasarkan hasil analisis data yang dikumpulkan di lapangan. Dengan kata lain model yang dibangun dalam penelitian ini dapat menjadi alat pemecah masalah kinerja produk UKM Batik Ekspor Surakarta.

Meskipun hasil uji model menunjukkan bahwa model penelitian ini *fit* untuk UKM Batik Ekspor Surakarta, namun bukan berarti model penelitian ini langsung bisa dikembangkan pada UKM Batik Ekspor Surakarta. Hal ini disebabkan dari hasil interpretasi model tidak semua indikator variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki pengaruh signifikan terhadap indikator variabel dependen. Hal ini ditunjukkan bahwa hanya terdapat tiga dari empat dimensi daya inovasi yang dikembangkan dalam penelitian ini yang dapat diberdayakan untuk meningkatkan kinerja produk UKM batik ekspor Surakarta. Daya inovasi tersebut adalah daya inovasi proses (*process innovativeness*), strategik (*behavior innovativeness*) dan produk (*product innovativeness*). Selain itu daya inovasi itu sendiri merupakan perilaku atau budaya perusahaan yang selalu terbuka untuk ide baru, karena bersifat perilaku maka daya inovasi *bersifat alamiah*, yang tidak bisa dijelaskan dengan angka – angka. Oleh sebab itu hasil penelitian tahun pertama ini masih menyisakan pertanyaan – pertanyaan yang harus dijawab ketika model penelitian tahun pertama ini ingin diterapkan pada UKM Batik Ekspor Surakarta. Pertanyaan – pertanyaan tersebut antara lain :

- 1) Bagaimana UKM Batik Ekspor Surakarta memberdayakan *process innovativeness*

- untuk meningkatkan kinerja produk mereka ?
- 2) Bagaimana UKM Batik Ekspor Surakarta memberdayakan *behavior innovativeness* untuk meningkatkan kinerja produk mereka ?
 - 3) Bagaimana UKM Batik Ekspor Surakarta memberdayakan *product innovativeness* untuk meningkatkan kinerja produk mereka ?

KAJIAN PUSTAKA

Daya Inovasi

Perusahaan yang memiliki daya inovasi cenderung proaktif yang berisiko dalam melakukan inovasi. Aktivitas perusahaan yang rutin diubah melalui daya inovasi untuk menciptakan lingkungan baru. Menurut Yamada (2003) *innovativeness* terkait dengan kemampuan melakukan aktivitas perubahan paradigma bisnis yang telah ada, dan memperbaiki mekanisme strukturisasi pengetahuan untuk menciptakan bisnis baru. Dalam kaitan ini peran utama perusahaan tidak hanya memanfaatkan peluang bisnis, yang telah ada, tapi secara aktif menghubungkan perusahaannya dengan peluang yang belum diketahui.

Baik dalam industri baru maupun industri yang telah ada, *innovativeness* memunculkan peluang untuk pengembangan bisnis, kemajuan teknologi, dan penciptaan kekayaan bagi industri. Hal ini disebabkan karena kegiatan utama perusahaan adalah meningkatkan kinerja produk ekspor dalam upaya menetrasi pasar.

Menurut Boettke dan Coyne (2006) *innovativeness* membawa kearah peningkatan kinerja produk ekspor, yang merupakan hasil ekspresi keterampilan dan keinginan perusahaan untuk berinovasi atau melakukan inovasi produk.

Innovativeness seringkali diartikan sebagai budaya perusahaan yang selalu terbuka untuk ide baru. Budaya ini menumbuhkan kemauan pimpinan perusahaan untuk mempelajari dan menerima inovasi atau terlibat dan mendukung proses kreatif yang dapat

menghasilkan produk baru. Kemauan pimpinan ini akan berdampak pada kemampuan perusahaan untuk selalu mencari sesuatu yang baru dan kemampuan untuk menjalankan operasional perusahaan dengan lebih kreatif.

Perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing berkesinambungan melalui pemberdayaan daya inovasi. Perusahaan tidak akan mampu bertahan hidup tanpa adanya daya inovasi yang mendorong kearah penemuan produk baru, pasar baru dan sumberdaya baru. Dengan kata lain tanpa adanya daya inovasi maka perusahaan tidak akan mampu melakukan inovasi produk, pasar dan sumberdaya yang dapat berdampak pada keberhasilan mereka.

Menurut Ellonen, dkk (2008) *innovativeness* merupakan kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan, yang dapat berupa *product, process, administrative, dan technological innovativeness*. Lebih jauh Ellonen, dkk menyatakan bahwa *trust* sangat berperan dalam pemberdayaan *innovativeness*. Pendapat Ellonen, dkk ini mendukung pendapat Clegg, dkk (2002) yang menyatakan bahwa *trust* mendorong proses inovasi, dimana karyawan percaya perusahaan akan menanggapi dan menerapkan ide tersebut secara serius, sehingga karyawan tumbuh kemampuannya untuk selalu menemukan ide – ide baru.

Pemberdayaan Daya Inovasi

Perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing berkesinambungan melalui pemberdayaan daya inovasi. Perusahaan tidak akan mampu bertahan hidup tanpa adanya daya inovasi yang mendorong kearah penemuan produk baru, pasar baru dan sumberdaya baru. Dengan kata lain tanpa adanya daya inovasi maka perusahaan tidak akan mampu melakukan inovasi produk, pasar dan sumberdaya yang dapat berdampak pada keberhasilan mereka.

Menurut Ellonen, dkk (2008) *innovativeness* merupakan kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan, yang dapat berupa

product, process, administrative, dan technological innovativeness. Lebih jauh Ellonen, dkk menyatakan bahwa *trust* sangat berperan dalam pemberdayaan *innovativeness*. Pendapat Ellonen, dkk ini mendukung pendapat Clegg, dkk (2002) yang menyatakan bahwa *trust* mendorong proses inovasi, dimana karyawan percaya perusahaan akan menanggapi dan menerapkan ide tersebut secara serius, sehingga karyawan tumbuh kemampuannya untuk selalu menemukan ide – ide baru.

Menurut Carolis dan Saporito (2006) *trust* dapat menjadi aset khusus yang mampu menciptakan keyakinan akan masa depan. *Trust* dalam jejaring dapat menyebabkan hubungan menjadi lebih erat. Sehingga dapat dikatakan bahwa *trust* yang dibangun di dalam jejaring hubungan dapat menyumbang pada *innovativeness*.

Kepercayaan pada teman sejawat dapat menumbuhkan daya inovasi. Karyawan akan cenderung berkembang daya inovasinya ketika mereka mendapatkan tanggapan positif dari teman sejawatnya. Selain itu kepercayaan terhadap pimpinan juga akan meningkatkan daya inovasi. Kepercayaan terhadap pimpinan dalam suatu perusahaan menjadi dasar tumbuhnya iklim yang kondusif bagi budaya inovasi sebab *trust* membuat karyawan berani mengambil risiko tanpa takut gagal ataupun dihukum.

Sama dengan Ellonen, dkk, Tanas dan Sae (2007) menyatakan *trust* memiliki peran positif terhadap daya inovasi, dimana *trust* mendorong pertukaran secara efisien, di bawah ketidakpastian dan keterbatasan peluang. *Trust* juga mengurangi biaya melalui kegiatan kolektif selain itu *trust* mengurangi tekanan pesaing terhadap perusahaan dalam penciptaan daya inovasi.

McEvily, Perrone, dan Zaheer (2003) lebih menekankan pada sisi negatif dari *trust* terhadap *innovativeness*. Mereka menyatakan bahwa informasi yang diterima dari orang yang dipercaya dipandang lebih akurat dan relevan. Hal ini membawa dampak pada keterbatasan informasi yang diterima oleh

perusahaan. Ketika informasi diterima dari orang yang dipercaya, maka seorang perusahaan tidak akan mengecek secara detail akurasi dari informasi tersebut, dan bahkan menganggap bahwa informasi tersebut pasti benar, dengan tidak mengecek kebenaran informasi yang diterima, akibatnya perusahaan akan mengandalkan sumber informasi yang terbatas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *trust* akan menghambat tumbuhnya daya inovasi.

Daya Inovasi dan Kinerja Produk Ekspor

Menurut Boettke dan Coyne (2006) yang mengacu pendapat Urabe (1988) mengartikan *innovativeness* sebagai pengembangan ide baru dan implementasinya ke dalam produk baru, atau jasa, mengarahkan pada menciptakan keuntungan untuk perusahaan. Keuntungan perusahaan dapat diciptakan melalui peningkatan kinerja produk ekspor, oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa *innovativeness* mampu meningkatkan kinerja produk ekspor perusahaan.

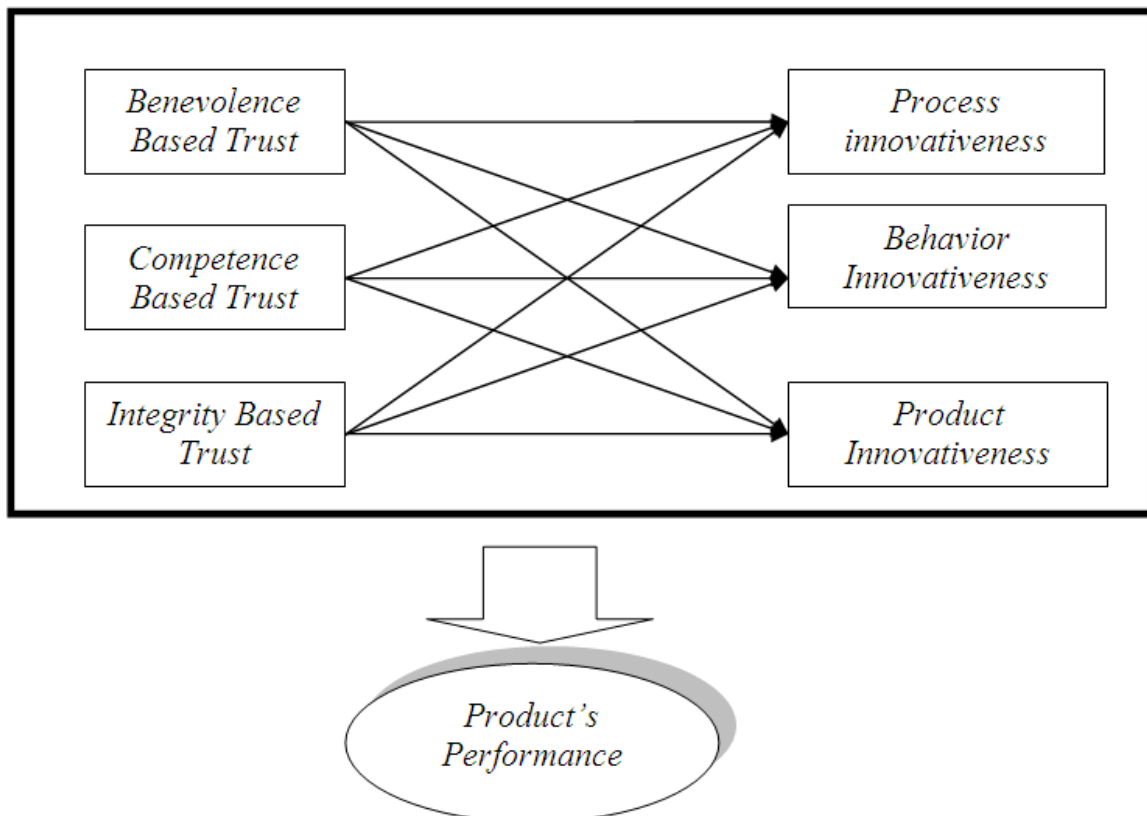
Man (2010) mengacu pendapat Albach (1988), Sankar (1991), Edosomwan (1989) tentang pengaruh *innovativeness* terhadap kinerja produk ekspor, menyatakan bahwa: Pengembangan ide baru ke dalam suatu produk, proses, atau jasa dapat meningkatkan pangsa pasar perusahaan dan mengarahkan pada peningkatan kinerja produk ekspor; Perusahaan yang secara efektif menerapkan *innovativeness* dapat menUKMati keuntungan, dimana perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari peningkatan produktivitas dan adaptabilitas dari perbaikan proses yang dilakukan perusahaan; Penerapan ide baru dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan yang membawa pada peningkatan kinerja produk ekspor perusahaan.

Menurut Verhees dan Muelenberg (2004) *innovativeness* diartikan sebagai kemauan pemilik perusahaan untuk mempelajari dan mengambil inovasi produk tertentu yang dibutuhkan oleh pelanggan. Daya inovasi ini akan mampu menghasilkan produk yang

dikehendaki oleh pelanggan dengan melakukan modifikasi produk yang telah ada. Tien dan Lee (2007) mendukung pendapat Verhees dan Muelenberg dengan sisi pandang yang berbeda. Menurut Tien dan Lee *innovativeness* merupakan dasar keunggulan produk, yang dihubungkan dengan persepsi pelanggan tentang kualitas, manfaat dan fungsi produk, yang dipandang sebagai faktor strategis untuk meningkatkan kinerja produk ekspor. Dapat dikatakan bahwa *innovativeness* merupakan faktor utama untuk meningkatkan kinerja produk ekspor, karena *innovativeness* akan membawa ke arah produk yang lebih baik. Luk, dkk (2008) menyatakan bahwa *innovativeness* adalah salah satu budaya

perusahaan yang menggambarkan bagaimana perusahaan bersaing. Perusahaan yang memiliki daya inovasi akan memiliki tendensi untuk menguasai, menerapkan dan mengembangkan proses atau produk yang baru bagi perusahaan, meskipun proses atau produk tersebut mungkin saja tidak baru bagi pesaingnya, namun akan mampu meningkatkan kinerja produk ekspor perusahaan. Daya inovasi yang dimiliki oleh perusahaan ini bukan dengan sendirinya ada melainkan digerakkan oleh *trust*. *Trust* mendorong munculnya daya inovasi perusahaan melalui kemampuan perusahaan untuk mengubah sumberdaya produktif menjadi keuntungan.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis Penelitian



Model Penelitian

Model penelitian tahun ke 2 ini diharapkan mampu melengkapi model penelitian tahun

pertama yaitu “model peningkatan kinerja produk ekspor UKM batik ekspor Surakarta melalui pembangunan modal sosial dan daya

inovasi dan modal sosial. Peningkatan produk ekspor adalah muara akhir dari kerangka pemikiran teoritis penelitian tahun ke dua ini yang ditingkatkan melalui pemberdayaan daya inovasi UKM batik ekspor Surakarta. Hasil penelitian tahun pertama menunjukkan bahwa daya inovasi sudah berhasil diberdayakan dari hasil pembangunan modal sosial UKM batik ekspor Surakarta yang terdiri dari hubungan antar UKM batik ekspor, solidaritas dan *trust*. Pertanyaan tahun pertama yang masih tersisa untuk dijawab adalah bagaimana daya inovasi yang merupakan budaya perusahaan ini dapat dijelaskan pemberdayaannya dalam meningkatkan kinerja produk UKM batik ekspor Surakarta. Untuk lebih jelasnya model penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian tahun ke 2 ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif meliputi studi pada sifat natural subyek, dimana peneliti berupaya menterjemahkan dan memberi makna suatu fenomena dan arti yang ditujukan orang terhadap fenomena tersebut (Shank, 2002) Dalam penelitian yang akan dilakukan itu fenomena yang muncul adalah penurunan kinerja produk UKM batik ekspor Surakarta akibat rendahnya kemampuan mereka memberdayakan daya inovasinya, dimana daya inovasi merupakan budaya inovasi atau perilaku inovasi UKM batik ekspor Surakarta. Oleh sebab itu studi ini lebih sesuai menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan kata lain pendekatan kualitatif ini dipilih karena studi yang akan dilaksanakan merupakan penelitian tentang pola berfikir dan perilaku, yang meskipun tidak muskil namun sangat sulit untuk diangkakan, oleh sebab itu pendekatan kualitatif lebih tepat.

Penelitian tahun ke 2 ini direncanakan menggunakan studi kasus. Metode studi kasus ini dipilih karena studi yang akan dilaksanakan ingin mendapatkan jawaban atas pertanyaan bagaimana daya inovasi

diberdayakan oleh UKM batik ekspor Surakarta untuk meningkatkan kinerja produknya, dimana jawaban tersebut tidak menghasilkan hasil yang pasti dan tidak dapat digeneralisasi. Sesuai pendapat Yin (2002, hal.1) yang menyatakan bahwa studi kasus lebih dipilih ketika pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” diajukan.

Menurut Yin (2002, hal.13) studi kasus merupakan metode yang digunakan untuk menjelaskan kondisi kontekstual yang diyakini sangat berarti bagi fenomena penelitian yang ada. Kondisi kontekstual dalam studi ini adalah kondisi bagaimana daya inovasi diberdayakan, yang diyakini mampu meningkatkan kinerja produk UKM batik ekspor Surakarta. Dalam penelitian ini studi kasus akan digunakan untuk menjelaskan asumsi hubungan yang kompleks antara daya inovasi dan kinerja produk UKM batik ekspor Surakarta.

Terdapat beberapa kelemahan studi kasus, yang antara lain ; pandangan peneliti kemungkinan mempengaruhi hasil penelitian, kurang menyediakan dasar untuk generalisasi, dan hasil penelitian merupakan dokumen yang tidak dapat dibaca. Untuk mengatasi kelemahan dari studi kasus ini, penelitian ini akan menggunakan acuan referensi sehingga paling tidak prosedur sistematis dapat dikembangkan dalam penelitian ini.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah UKM batik ekspor Surakarta. Alasan pemilihan UKM batik ekspor Surakarta sebagai unit analisis penelitian ini disebabkan oleh :

- 1) Data BPS Jawa Tengah dalam angka tahun 2010 menunjukkan bahwa kontribusi batik ekspor terbesar untuk Jateng adalah Surakarta.
- 2) Baik UKM batik ekspor Surakarta memiliki kecenderungan pada struktur organik.

Lumpkin dan Des (1996) mengacu pendapat Burns & Stalker (1961) mengenalkan dua jenis struktur organisasi yaitu organik dan mekanistik. Dari hasil penelitian mereka terhadap 20 perusahaan di Scotland dan

Inggris, mereka menyimpulkan bahwa perusahaan terbagi ke dalam dua struktur formal yang kontras. Perusahaan organik cenderung pada desentralisasi, informal, menekankan pada hubungan lateral, dan pengetahuan didistribusikan secara adil melalui jejaring organisasi. Sedangkan perusahaan mekanik cenderung pada sentralisasi, formal, memiliki karakteristik tingkat interaksi vertikal, dan memiliki perbedaan khusus antar fungsi.

Hasil penelitian Lumpkin dan Dess (1996) yang berdasarkan hasil penelitian Khandwalla (1977) serta Covin dan Slevin (1991) menyatakan bahwa struktur organik sangat sesuai untuk penelitian yang terkait dengan inovasi. Khanwalla menyatakan bahwa penelitian yang terkait dengan inovasi membutuhkan perusahaan dengan fleksibilitas dalam organisasi, atau perusahaan yang memiliki struktur organisasi organik. Hampir sama dengan Khandwalla, Covin dan Slevin (1991) menyarankan bahwa penelitian yang terkait dengan inovasi harus dihubungkan dengan struktur formalisasi yang rendah, dan desentralisasi, dimana struktur tersebut terdapat pada struktur organisasi organik.

Sama dengan penelitian Lumpkin dan Dess diatas penelitian ini menggunakan hasil penelitian Khandwalla serta Covin dan Slevin, penelitian ini akan menggunakan struktur organik.

Uji kelayakan instrument ini akan dilakukan melalui (Yin, 20002 hal.34)

- 1) *Internal validity*. Karena penelitian ini merupakan studi kasus eksplanatori maka validitas internal dibutuhkan. Dalam kaitan uji validitas internal penelitian akan dilakukan dengan cara membandingkan data di lapangan dengan model yang menjelaskan hubungan antara daya inovasi dengan kinerja produk.
- 2) *Reliability*. Dalam studi ini akan dilakukan uji ulang hanya untuk beberapa subyek yang diteliti yang merespon baik. Uji ulang ini dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa instrument penelitian yang digunakan adalah dapat dipercaya.

Pengumpulan data dalam studi ini akan dilakukan dengan dua cara yaitu (Yin 2002, hal. 89 – 92)

- 1) *Indepth interview*. Dalam penelitian ini peneliti akan bertanya secara mendalam kepada subyek yang diteliti kenyataan yang terjadi dan pendapat mereka bagaimana daya inovasi diberdayakan untuk dapat meningkatkan kinerja produk mereka.
- 2) *Observation*. Dalam pengumpulan data peneliti akan melakukan interaksi secara pasif dengan UKM batik ekspor Surakarta sebagai subyek yang diteliti untuk melihat bagaimana daya inovasi diberdayakan untuk dapat meningkatkan kinerja produk mereka.

Analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah (Yin, 2002 hal. 110-138)

- 1) *Pattern – matching*. Dalam penelitian ini pola – pola empiris yang telah dibangun dibandingkan dengan prediksi di lapangan. Yang dimaksud dengan pola – pola empiris disini adalah kerangka pemikiran teoritis yang telah dibangun di bab II.
- 2) *Explanation building*. Penelitian ini akan melakukan analisis data melalui pembangunan penjelasan tentang kasus yang diteliti. Yang dimaksudkan disini adalah penjelasan tentang bagaimana daya inovasi diberdayakan untuk dapat meningkatkan kinerja produk. Meskipun membutuhkan waktu yang cukup lama namun karena jenis penelitian ini adalah studi kasus maka analisis data ini sebaiknya dilakukan.
- 3) *Logic model*. Penelitian ini akan menguji data di lapangan atau jawaban subyek yang diteliti berulang kali untuk melihat perubahan proses bagaimana daya inovasi diberdayakan untuk dapat meningkatkan kinerja produk. Pelaksanaan pengujian dilakukan dengan penyesuaian data empiris hasil observasi dengan teori yang dijadikan referensi.

PEMBAHASAN

Pemberdayaan Daya Inovasi dalam Meningkatkan Kinerja Produk.

Daya inovasi dimaknai oleh UKM batik tulis Surakarta (yang menjadi responden) sebagai keterampilan dan imajinasi untuk menciptakan sesuatu yang baru. Daya inovasi ini diyakini sebagai kunci untuk bertahan dalam kondisi persaingan yang ketat, bahkan dapat menjadi kunci keunggulan bersaing dan menciptakan kualitas produk yang unik dan tidak mudah ditiru oleh pesaing. Dapat dikatakan daya inovasi dianggap memainkan peran yang penting dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan, yang merupakan landasan kelangsungan hidup mereka.

Bagi mereka daya inovasi dan kualitas produk tidak dapat dipisahkan, seorang pimpinan akan gagal menghasilkan kualitas produk batik tulis yang unik jika tidak mampu memberdayakan daya inovasi yang dimilikinya. UKM batik tulis Surakarta menyatakan bahwa sebenarnya mereka adalah para wirausahawan yang berjuang untuk hidup dan berhasil, dalam hal ini daya inovasi merupakan orientasi ataupun jiwa yang ada dan harus diadakan keberadaannya oleh seorang wirausaha. Jiwa yang digambarkan sebagai semangat dan kemampuan untuk terus menghasilkan sesuatu yang baru yang belum dimiliki oleh pesaing, yang bersifat unik sehingga tidak mudah ditiru oleh pesaing, mengingat gerak cepat pesaing untuk melakukan imitasi produk, merupakan modal dasar untuk mencapai keberhasilan mereka.

Lebih jauh mereka menyatakan bahwa daya inovasi merupakan kemampuan yang dapat mereka berdayakan untuk dapat meraih peluang pasar lebih cepat dibanding pesaing, sehingga keuntungan pasarpun dapat mereka nikmati lebih lama dibanding pesaing. Kepemilikan daya inovasi ini tidak akan berarti jika mereka tidak dapat mewujudkannya secara nyata ke dalam kualitas produk yang bukan saja lebih baik dibanding pesaing, melainkan memiliki perbedaan yang diakui konsumen dibanding

produk pesaing. Akibatnya daya inovasi dapat membawa perusahaan mereka untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan dan bertahan hidup.

Daya inovasi dipandang juga oleh mereka sebagai kemampuan yang membawa ke arah penghasilan bukan saja produk baru, namun juga proses dan perilaku baru. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan perusahaan mereka untuk menghasilkan ide motif batik tulis baru, dan melakukan eksperimen dengan motif tersebut dengan mencoba memproduksinya, dimana proses produksi ini mengarahkan mereka pada proses ataupun produk baru. Daya inovasi yang mereka miliki tidak saja mampu untuk mencapai atau menjaga keunggulan bersaing pada pasar yang telah mereka kuasai seperti pasar lokal, melainkan juga mampu untuk memasuki peluang baru yaitu pasar baru manca negara.

Pertanyaannya adalah mengapa daya inovasi diyakini mampu membawa mereka pada keunggulan bersaing berkesinambungan melalui penciptaan motif batik tulis yang unik yang diminati oleh pasar ? Mereka menyatakan bahwa daya inovasi yang mereka memiliki akan membawa mereka pada keinginan dan kemauan untuk belajar dan menyerap pengetahuan baru baik mengenai pasar maupun produk. Dapat dikatakan perusahaan menjadi "*learning organization*" akibat daya inovasi yang mereka miliki. Sungguh keiklasan untuk menerima dan mencoba sesuatu yang baru dalam proses belajar mereka merupakan suatu kunci pembuka ke arah kesuksesan bagi mereka yang tadinya tidak mereka sadari. Sebagai contoh ketika motif batu muncul di batik pesisiran, mereka berusaha mengadaptasi, dan menggabungkannya dengan motif batik tulis truntum dan ternyata menghasilkan batik tulis unik yang sangat disukai oleh konsumen manca negara. Belajar dari keberhasilan ini, daya inovasi yang mereka miliki dicoba berdayakan secara dinamis, dalam arti penyerapan pengetahuan yang dilakukan secara dinamis dan berkesinambungan tidak hanya terfokus pada tahun – tahun ataupun

peristiwa tertentu. Saat ini yang mereka rasakan adalah tumbuhnya keberanian mereka untuk mengambil risiko dalam menghasilkan motif – motif baru yang seringkali bukan motif pakem batik tulis seperti motif sida ataupun yang lain, melainkan motif – motif peristiwa – peristiwa yang terjadi di sekitar mereka. Keberanian inilah yang menjaga mereka dari keterpurukan serangan pesaing karena mereka memiliki suatu kemampuan berinovasi yang telah diwariskan dari generasi – ke generasi dalam ranah batik tulis.

Yang sangat mereka sadari adalah bahwa daya inovasi yang mereka miliki adalah “*internal goodwill*”, yang harus “diejawantahkan” dalam wujud nyata. Untuk itu diperlukan penyebaran daya inovasi ini ke seluruh anggota perusahaan. Kemampuan mereka untuk mendengarkan para karyawan sangat dibutuhkan, khususnya ketika mereka berusaha untuk menciptakan motif baru yang belum pernah dikenal oleh karyawannya, khususnya para pembatik. Selain itu mereka juga menyatakan kemauan dan kemampuan mendengarkan konsumen ataupun pesaingpun sangat dibutuhkan. Kemampuan mereka mendengarkan ini akan menyuburkan tumbuhnya ide – ide baru baik terkait dengan produk atau motif baru, proses ataupun kemampuan strategik yang mereka miliki. Kesuburan tumbuhnya ide – ide baru ini disebabkan karena meningkatnya kemampuan mereka untuk menyerap informasi – informasi yang berharga dan relevan baik dari konsumen maupun pesaing, yang kemudian mereka kombinasikan menjadi informasi baru yang tidak dimiliki oleh pesaing, ataupun memperbarui informasi yang telah mereka miliki.

Lebih jauh mereka menambahkan perusahaan dengan daya inovasi di dalamnya telah mengubah dirinya ke dalam model “inovasi terbuka”, dimana perusahaan tersebut menggunakan sumber baik internal maupun eksternal yang dapat menolong mereka dalam melestarikan inovasi. Daya inovasi harus dijadikan sebagai budaya inovasi perusahaan karena tanpa daya inovasi perusahaan tidak

memiliki kemampuan untuk mendukung ide baru, terkini, proses eksperimen dan kreatif yang diambil sebagai langkah awal meraih keberhasilan. Hal ini disebabkan karena inovasi modern membutuhkan perusahaan untuk meraih dan mengelola berbagai pengetahuan tentang konsumen, teknologi dan pasar. Dapat dikatakan bahwa daya inovasi memiliki perang penting bagi mereka karena keterbatasan sumberdaya yang mereka miliki dan yang harus dilindungi dari eksploitasi perusahaan besar.

Aktivitas global yang telah dilakukan mereka telah mengubah batasan bisnis mereka, dimana bisnis berjalan lebih cepat dengan tantangan yang lebih besar. Seiring dengan masuknya mereka ke pasar global cara pandang mereka juga mulai berubah, khususnya strategi pemasaran yang mereka lakukan, *e marketing* bukan lagi hal yang tak terjamah, dan persainganpun disikapi dengan cara yang berbeda. Persaingan merupakan ajang beradu keunggulan, bahkan persaingan mampu mendorong mereka ke arah penciptaan produk yang bukan saja lebih baik namun produk yang dapat dibedakan. Persaingan bahkan dianggap sebagai pembuka pasar baru. Tidak penting kalah ataupun menang dalam persaingan, yang ada adalah bagaimana tetap bertahan dalam kondisi persaingan yang bagaimanapun, dan salah satu cara bertahan adalah dengan memperdayakan daya inovasi yang mereka miliki.

Beberapa hal yang menjadi pertimbangan mereka dalam memberdayakan daya inovasinya, adalah memahami dasar – dasar strategi global yang mungkin diterapkan, yang antara lain :

- 1) Strategi Global berdasar sumberdaya. Pada saat bersaing secara global mereka harus mulai memandang semua produk dan sumberdaya yang mereka miliki sebagai bauran portofolio, dimana keuntungan yang mereka rencanakan berdasarkan pada bauran portofolio tersebut, khususnya sumberdaya yang sulit untuk diimitasi.

2) Strategi Global berdasar inovasi. Mereka tampaknya sudah memahami bahwa melakukan inovasi berarti melakukan sesuatu yang tidak pasti keberhasilannya, karena inovasi identik dengan ketidakpastian. Oleh sebab itu untuk menghindari ketidakpastian ini mereka berupaya diri menggali berbagai pengetahuan dan informasi baik dari konsumen, dan pesaing, kemudian mengkombinasikannya secara kreatif untuk menghasilkan produk yang inovatif.

Dalam persaingan pasar global daya inovasi dimaknai oleh mereka sebagai kecenderungan mereka untuk terlibat dan mendukung hal baru, ide, penemuan, percobaan dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk, atau proses teknologi baru. Daya inovasi ini bagi mereka merupakan *entrepreneurial capital* (modal kewirausahaan) yang dimiliki untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Daya inovasi yang mereka miliki, selain membuat mendorong ke arah kreatifitas, juga membuat peka terhadap peluang pasar, akibatnya eksploitasi peluang keuntungan menjadi hal yang nyata. Daya inovasi, juga meningkatkan kemampuan mereka untuk memerangi ketidakpastian atau keberanian untuk mengambil risiko dalam ketidakpastian di pasar Internasional, akibatnya daya inovasi ini akan mendorong pada peningkatan kinerja produk ekspor mereka.

Perubahan pasar Internasional yang sangat cepat dan tingkat persaingan yang sangat ketat, menyadarkan mereka untuk menjadikan daya inovasi sebagai budaya perusahaan, yaitu budaya yang selalu terbuka untuk ide baru. Budaya ini menumbuhkan kemauan untuk mempelajari dan menerima inovasi atau terlibat dan mendukung proses kreatif yang dapat menghasilkan produk baru. Kemauan mereka ini akan berdampak pada kemampuan untuk selalu mencari sesuatu yang baru dan kemampuan untuk menjalankan operasional perusahaan dengan lebih kreatif.

Mereka sangat menyadari bahwa dengan pemberdayaan daya inovasi dapat dicapai

keunggulan bersaing berkesinambungan. Mereka tidak akan mampu bertahan hidup tanpa adanya daya inovasi yang mendorong kearah penemuan produk baru, pasar baru dan sumberdaya baru. Dengan kata lain tanpa adanya daya inovasi maka mereka tidak akan mampu melakukan inovasi produk, pasar dan sumberdaya yang dapat berdampak pada keberhasilan. Daya inovasi diyakini oleh mereka mampu memunculkan peluang untuk pengembangan bisnis, kemajuan teknologi, dan penciptaan kekayaan bagi. Hal ini disebabkan karena kegiatan utama mereka adalah meningkatkan kinerja produk dalam upaya menetrasi pasar

Kondisi UKM batik tulis Surakarta ini sesuai dengan hasil penelitian Yamada (2003), Boettke dan Coyne (2006). Yamada (2003) menyatakan bahwa daya inovasi terkait dengan kemampuan melakukan aktivitas perubahan paradigma bisnis yang telah ada, dan memperbaiki mekanisme strukturisasi pengetahuan untuk menciptakan bisnis baru. Dalam kaitan ini peran utama perusahaan tidak hanya memanfaatkan peluang bisnis, yang telah ada, tapi secara aktif menghubungkan perusahaannya dengan peluang yang belum diketahui. Sedangkan hasil penelitian Boettke dan Coyne (2006) menyatakan bahwa daya membawa kearah peningkatan kinerja produk, yang merupakan hasil ekspresi keterampilan dan keinginan perusahaan untuk berinovasi atau melakukan inovasi produk.

Dalam upaya meningkatkan kinerja produk ekspor mereka, daya inovasi diartikan oleh para responden sebagai pengembangan ide baru dan implementasinya ke dalam produk baru, yang mengarahkan pada menciptakan keuntungan, melalui peningkatan kinerja produk mereka. Mereka sangat mengharapkan daya inovasi yang digerakkan akan mampu meningkatkan kinerja produk mereka. Hal ini disebabkan daya inovasi bagi mereka merupakan daya untuk mengembangkan produk baru yang dapat diimplementasikan ke dalam produksi produk baru, yang sesuai dengan permintaan

pelanggan, Harapan UKM batik tulis Surakarta ini dapat dijelaskan lebih detail berdasarkan hasil penelitian Verhees dan Muelenberg (2004); Tien dan Lee (2007); Luk, dkk (2008); dan Kim Man (2010).

Dalam penelitian Verhees dan Muelenberg (2004) daya inovasi diartikan sebagai kemauan pemilik perusahaan untuk mempelajari dan mengambil inovasi produk tertentu yang dibutuhkan oleh pelanggan. Dimana, daya inovasi ini akan mampu menghasilkan produk yang dikehendaki oleh pelanggan dengan melakukan modifikasi produk yang telah ada. Tien dan Lee (2007) mendukung pendapat Verhees dan Muelenberg dengan sisi pandang yang berbeda. Menurut Tien dan Lee daya inovasi merupakan dasar keunggulan produk, yang dihubungkan dengan persepsi pelanggan tentang kualitas, manfaat dan fungsi produk, yang dipandang sebagai faktor strategis untuk meningkatkan kinerja produk. Dapat dikatakan bahwa daya inovasi merupakan faktor utama untuk meningkatkan kinerja produk, karena daya akan membawa ke arah produk yang lebih baik.

Hasil penelitian Luk, dkk (2008) menyatakan bahwa daya inovasi adalah salah satu budaya perusahaan yang menggambarkan bagaimana perusahaan bersaing. Perusahaan yang memiliki daya inovasi akan memiliki tendensi untuk menguasai, menerapkan dan mengembangkan proses atau produk yang baru bagi perusahaan, meskipun proses atau produk tersebut mungkin saja tidak baru bagi pesaingnya, namun akan mampu meningkatkan kinerja produk perusahaan. Daya inovasi yang dimiliki oleh perusahaan ini bukan dengan sendirinya ada melainkan digerakkan oleh *trust*. *Trust* mendorong munculnya daya inovasi perusahaan melalui kemampuan perusahaan untuk mengubah sumberdaya produktif menjadi keuntungan.

Hasil penelitian Kim Man (2010) mengacu pendapat Albach (1988), Sankar (1991), Edosomwan (1989) tentang pengaruh daya inovasi terhadap kinerja produk, menyatakan bahwa: pengembangan ide baru ke dalam

suatu produk, proses, atau jasa dapat meningkatkan pangsa pasar perusahaan dan mengarahkan pada peningkatan kinerja produk; perusahaan yang secara efektif menerapkan daya inovasi dapat menUKMati keuntungan, dimana perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari peningkatan produktivitas dan adaptabilitas dari perbaikan proses yang dilakukan perusahaan; Penerapan ide baru dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan yang membawa pada peningkatan kinerja produk perusahaan.

Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana daya inovasi yang mereka yakini mampu membawa mereka pada keunggulan bersaing berkesinambungan melalui penciptaan motif batik tulis yang unik yang diminati oleh pasar? *Trust* adalah kunci jawaban pertanyaan ini. Pada UKM batik tulis Surakarta (yang menjadi responden) daya inovasi tidak akan dapat diberdayakan apabila *trust* tidak terdapat yang berfungsi sebagai penggerak pemberdayaan daya inovasi tersebut. Hal ini disebabkan, keberadaan *trust*, membuat karyawan merasa aman untuk mengutarakan dan menerapkan idenya untuk menghasilkan produk yang inovatif. Selain itu pimpinanpun merasa aman untuk menjelaskan idenya kepada karyawan. Kondisi ini membuat daya inovasi selalu digali, dikembangkan dan dipertahankan. Kepercayaan yang dibangun antara pimpinan dan karyawan akan mampu menumbuhkan daya inovasi. Karyawan akan cenderung berkembang daya inovasinya ketika mereka mendapatkan tanggapan positif dari pimpinannya. Kepercayaan yang dibangun oleh UKM batik tulis Surakarta (yang menjadi responden) ini menjadi dasar tumbuhnya iklim yang kondusif bagi budaya inovasi sebab *trust* membuat karyawan berani mengambil risiko tanpa takut gagal ataupun dihukum, ataupun sebaliknya pimpinan berani mengambil risiko tanpa takut disalahgunakan oleh karyawannya.

Kondisi UKM batik tulis Surakarta (yang menjadi responden) ini sesuai dengan hasil penelitian Clegg, dkk (2002), Carolis dan Saparito (2006), Tanas dan Sae (2007), serta

Ellonen, dkk (2008). Hasil penelitian Clegg, dkk (2002) menyatakan bahwa *trust* mendorong proses inovasi, dimana karyawan percaya perusahaan akan menanggapi dan menerapkan ide tersebut secara serius, sehingga karyawan tumbuh kemampuannya untuk selalu menemukan ide – ide baru.serta. Hasil penelitian Carolis dan Saporito (2006) menunjukkan bahwa *trust* dapat menjadi aset khusus yang mampu menciptakan keyakinan akan masa depan, disamping itu *trust* yang dibangun di dalam perusahaan dapat merupakan pijakan dasar tumbuhnya daya inovasi. Hasil penelitian Tanas dan Sae (2007) menunjukkan peran positif *trust* terhadap pemberdayaan daya inovasi, terletak pada kemampuan *trust* untuk mendorong pertukaran secara efisien, di bawah ketidakpastian dan keterbatasan peluang, yang berdampak pada pengurangan biaya dan tekanan pesaing terhadap perusahaan. Terakhir hasil penelitian Ellonen, dkk (2008) menjelaskan bahwa daya inovasi merupakan kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan, yang dapat berupa *product, process, administrative, dan technological innovativeness*, yang dapat diberdayakan melalui *trust* .

Satu hal yang tampaknya sudah diperhatikan oleh pimpinan UKM batik tulis Surakarta (yang menjadi responden) dalam menggerakkan daya inovasi melalui *trust* adalah selalu melakukan cek ulang terhadap informasi yang diterimanya meskipun informasi tersebut berasal dari karyawan yang sangat dipercayainya. Biasanya cek ulang yang dilakukan oleh para pimpinan adalah dengan menanyakan kebenaran informasi ini kepada karyawan lain tanpa menyinggung perasaan si pemberi informasi. Kondisi ini menyebabkan sisi negatif *trust* pada daya inovasi yang ditemukan dari hasil penelitian McEvily, Perrone, dan Zaheer (2003), tidak akan ditemukan pada UKM batik tulis Surakarta. Hasil penelitian McEvily, Perrone, dan Zaheer (2003), lebih menekankan pada sisi negatif dari *trust* terhadap *innovativeness*. Mereka menyatakan bahwa informasi yang

diterima dari orang yang dipercaya dipandang lebih akurat dan relevan. Hal ini membawa dampak pada keterbatasan informasi yang diterima oleh perusahaan. Ketika informasi diterima dari orang yang dipercaya, maka seorang perusahaan tidak akan mengecek secara detail akurasi dari informasi tersebut, dan bahkan menganggap bahwa informasi tersebut pasti benar, dengan tidak mengecek kebenaran informasi yang diterima, akibatnya perusahaan akan mengandalkan sumber informasi yang terbatas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *trust* akan menghambat tumbuhnya daya inovasi.

Hasil penelitian tahun pertama menunjukkan bahwa terdapat tiga daya inovasi yang dapat digerakkan oleh *trust* untuk meningkatkan kinerja produk ekspor batik tulis Surakarta yaitu daya inovasi perilaku, daya inovasi proses dan daya inovasi produk. Daya inovasi perilaku diukur melalui ketersediaan UKM Batik tulis Surakarta untuk mengambil risiko dalam mendapatkan peluang baru. Sedangkan daya inovasi proses diukur melalui kemampuan UKM batik tulis Surakarta untuk mencoba metode yang baru dalam mendapatkan peluang, sementara daya inovasi produk diukur melalui kemampuan UKM batik tulis Surakarta menghasilkan produk yang dianggap baru dan inovatif oleh pelanggan.

Pemberdayaan Daya Inovasi Perilaku

Bagi UKM batik tulis Surakarta (yang menjadi responden) daya inovasi perilaku merupakan konseptualisasi tentang sebenarnya bisnis apa yang sedang dilaksanakan. Daya inovasi perilaku ini tumbuh ketika UKM batik tulis Surakarta berupaya mengidentifikasi adanya celah – celah posisi di pasar, berusaha mengisinya, dan celah tersebut menjadi segmen pasar baru yang menguntungkan. Daya inovasi perilaku diartikan oleh UKM batik tulis Surakarta (yang menjadi responden) sebagai pengembangan strategi bersaing yang menciptakan nilai bagi perusahaan. Penekanan utama dari *behavior*

innovativeness merupakan ukuran kemampuan UKM batik tulis Surakarta (responden) untuk mencapai tujuannya yang ambisius dengan mempergunakan sumberdaya yang ada secara kreatif.

Daya inovasi perilaku dipahami oleh UKM batik tulis Surakarta sebagai kecenderungan perusahaan mereka untuk mendukung ide baru, eksperimen proses baru yang mengarahkan pada penciptaan produk baru atau produk yang berbeda dengan yang ada di pasar. Pengertian ini mengarahkan pada kemampuan UKM batik tulis Surakarta untuk mengembangkan dan memasarkan produk baru di atas rata – rata. Dalam hal ini daya inovasi perilaku dianggap oleh UKM batik tulis Surakarta sebagai cara untuk mengantisipasi ancaman dan mengeksplorasi peluang, dengan cara mengkombinasikan kemampuan dan sumberdaya internal perusahaan yang merupakan fasilitator inovasi. Melalui pemberdayaan daya inovasi perilaku ini perusahaan dapat menciptakan nilai yang mempengaruhi posisi perusahaan di pasar dan dan keuangan.

Daya inovasi ini menjadi saat penting bagi UKM batik tulis karena kondisi mereka yang dapat jelaskan berikut ini :

- 1) Saat ini UKM batik tulis Surakarta menghadapi iklim bisnis yang bergerak cepat, karena persaingan global.
- 2) karena krisis ekonomi telah melemahkan kesehatan keuangan UKM batik tulis Surakarta, khususnya UKM batik tulis Surakarta yang rendah efisiensi baik dalam waktu maupun biaya.
- 3) Aturan pemerintah yang cenderung memudahkan impor batik dari manca negara. Aturan ini mengubah kemampuan UKM batik tulis Surakarta.
- 4) Terkendalanya UKM batik tulis Surakarta untuk mengadaptasi perubahan teknologi dengan cepat. Akibat keterbatasan sumberdaya manusia dan sumberdaya keuangan yang dimilikinya untuk mencapai posisi yang lebih menguntungkan dalam persaingan.

Kemampuan UKM batik tulis Surakarta untuk memberdayakan daya inovasi perilaku ini akan mengarahkan UKM batik tulis Surakarta pada perubahan pola inovasi yang mereka lakukan, agar mereka mampu menghasilkan uang dan lebih mampu bersaing. Daya inovasi perilaku ini membawa UKM batik tulis Surakarta pada :

- 1) Kemampuan mereka untuk lebih kompetitif. Hal ini disebabkan karena daya inovasi perilaku membawa nilai baru bagi perusahaan, dan tujuan yang jelas apa yang akan dicapai ketika mereka melakukan inovasi produk.
- 2) Kemampuan untuk mengembangkan produk baru yang berbeda dengan yang sebelumnya mereka tawarkan di pasar, karena terjadinya perubahan yang baru pada sisi pandang perilaku perusahaan.
- 3) Mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar, karena melalui daya inovasi perilaku perusahaan selalu melakukan perubahan yang terus menerus yang dibutuhkan dalam persaingan yang dinamis di pasar Internasional.
- 4) Kemampuan untuk menggunakan sumberdaya internal secara optimal untuk meningkatkan nilai tambah produk yang dihasilkan.
- 5) Menurunkan *turn over* karyawan, dengan digerakkannya daya inovasi perilaku, karyawan memiliki komitmen untuk melakukan inovasi, karena perusahaan mampu menyediakan lingkungan yang menantang kreatifitas mereka.
- 6) Meningkatkan efisiensi. Melalui daya inovasi perilaku apa yang harus dilakukan oleh karyawan memiliki benang merah yang jelas, sehingga mampu menurunkan biaya.
- 7) Meningkatkan pengenalan pasar. Pemberdayaan daya inovasi perilaku membuat profil produk maupun perusahaan menjadi lebih jelas dilihat oleh konsumen, sehingga produk perusahaan mudah dikenali oleh konsumen.

Pemberdayaan daya inovasi perilaku ini dilakukan oleh UKM batik tulis Surakarta

melalui dua jenis *trust* yaitu kepercayaan terhadap kebaikan hati dan kepercayaan terhadap kompetensi teman sejawat dan pimpinan. Ke dua jenis *trust* ini secara efektif digunakan oleh UKM batik tulis Surakarta untuk memberdayakan daya inovasi perilaku. Sebenarnya UKM batik tulis Surakarta telah memiliki daya inovasi perilaku, hanya saja belum diberdayakan secara optimal. Hal ini disebabkan karena daya inovasi ini yang dicoba ditekan oleh para karyawan pada saat mereka bekerja di bawah ketidakpercayaan. Akibatnya daya inovasi ini yang sering menjadi permasalahan utama UKM batik tulis Surakarta.

Permasalahan pertama yang muncul terkait dengan daya inovasi perilaku adalah terdapatnya persepsi karyawan bahwa semua pekerjaan harus diselesaikan dengan cara yang sama. Apabila terdapat salah satu karyawan yang bekerja secara berbeda, maka kecurigaanpun akan muncul terhadap karyawan tersebut. Pimpinan telah berupaya untuk menekankan bahwa setiap pekerjaan meskipun pada bagian yang sama dapat dikerjakan secara berbeda, asalkan sesuai dengan skedul yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, salah seorang karyawan di bagian pewarnaan memiliki pola kerja yang sangat berbeda dengan teman – temannya, dia membiasakan dirinya bekerja dengan memahami dulu desain motif batik tulis, dengan bekerjasama dengan bagian desain. Sehingga pada saat temannya sudah mulai bekerja, dia masih mendiskusikan pekerjaannya dengan bagian desain. Anehnya pekerjaan dia lebih dahulu selesai dibanding teman – temannya, hal ini menimbulkan kecurigaan teman – temannya bahwa bagian desain memberikan informasi lebih kepada karyawan tersebut.

Permasalahan yang ke dua adalah bahwa para karyawan seringkali menolak pekerjaan yang tidak biasanya mereka kerjakan dengan alasan mereka tidak tahu bagaimana cara mengerjakannya, dan mereka tidak percaya bahwa seseorang akan mau mengajarkan dengan benar bagaimana cara

mengerjakannya. Biasanya pimpinan akan menawarkan imbalan yang lebih besar bagi karyawan yang mau mengerjakan pekerjaan tersebut atau menghukum karyawan yang tidak mau mengerjakan pekerjaan tersebut. Permainan untung – rugi ini akan disambut karyawan dengan baik, namun biasanya karyawan bekerja karena uang bukan untuk menghasilkan produk yang lebih baik. Permainan akan menjebak perusahaan ke dalam perangkap yang dibuatnya sendiri. Karyawan hanya mau mengerjakan sesuatu yang baru apabila diberi kompensasi yang dianggap menguntungkan.

Ke dua permasalahan di atas yang merupakan permasalahan daya inovasi perilaku yang mendasar, karena terkait dengan perilaku yang menumbuhkan daya inovasi. Ke dua permasalahan daya inovasi perilaku ini dapat dipecahkan dengan memberdayakan daya inovasi perilaku ini, sehingga menjadi daya inovasi yang melekat pada setiap karyawan dalam penyelesaian tugasnya. Upaya memberdayakan daya inovasi perilaku ini dapat dilakukan dengan membangun kepercayaan terhadap dengan kebaikan hati teman sejawat dan pimpinan.

Kepercayaan terhadap kebaikan hati dan kompetensi yang dimiliki teman sejawat dan pimpinan, yang dibangun melalui permainan untung – rugi dapat menggerakkan kemampuan karyawan UKM batik tulis Surakarta untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Dengan kepercayaan tersebut karyawan akan berusaha mencari solusi yang terbaik untuk menghasilkan produk yang lebih baik, akibatnya mereka menganggap bahwa perbedaan dalam penyelesaian pekerjaan adalah sesuatu yang biasa dan pantas untuk dihargai.

Gambaran bagaimana daya inovasi perilaku diberdayakan oleh UKM batik tulis Surakarta ini sesuai dengan hasil penelitian Ellonen dkk (2008), yang menunjukkan *trust* sangat berperan dalam pemberdayaan daya inovasi perilaku. Dimana kepercayaan pada teman sejawat dan pimpinan menjadi dasar tumbuhnya iklim yang kondusif bagi daya

inovasi perilaku sebab *trust* membuat karyawan berani mengambil risiko tanpa takut gagal ataupun dihukum, atas ide – ide baru yang mereka kemukakan.

Pemberdayaan Daya Inovasi Proses

Para responden - UKM batik tulis Surakarta memandang daya inovasi proses sebagai merupakan semua kemampuan yang mereka miliki untuk mengeksplorasi sumberdaya dan kapabilitas, serta kemampuan untuk mengkombinasikan kembali sumberdaya dan kapabilitas untuk memenuhi kebutuhan produksi dalam upaya mencapai keberhasilan perusahaan. Daya inovasi proses terkait dengan kemampuan perusahaan mereka untuk mengenalkan metode produksi baru, pendekatan manajemen baru, dan teknologi baru yang dapat digunakan untuk memperbaiki proses produksi dan manajemen. Seringkali UKM batik tulis Surakarta merasakan bahwa daya inovasi proses yang mereka miliki adalah unik, kompleks dan sulit untuk dideteksi, karena daya inovasi proses ini melekat pada setiap tahapan aktivitas pengembangan inovasi. Daya inovasi proses ini mereka pahami sebagai kemampuan dalam merencanakan ide, menelorkan ide, memilih ide, mengembangkan kegiatan operasional untuk mewujudkan ide tersebut, melakukan uji pasar, produksi dan melakukan pengawasan atas proses yang berlangsung. Pemberdayaan daya inovasi proses ini tergantung pada faktor ketidakpastian seperti koordinasi, pengambilan keputusan, penolakan, risiko pasar dsb. Oleh sebab itu pemberdayaan daya inovasi proses ini mereka lakukan dengan mempertimbangkan strategi, pasar, produk, ataupun perilaku yang terkait di dalamnya. In considering innovation as a process,

Pemberdayaan daya inovasi proses ini dipengaruhi oleh tujuan para responden - UKM batik tulis Surakarta. Ketika UKM batik tulis Surakarta memberdayakan daya inovasi proses dengan tujuan untuk mengatasi permasalahan maka mereka mengikuti lima tahapan langkah proses yaitu :

- a. Proses peneloran ide. Keberhasilan proses ini tergantung pada kemampuan yang dimiliki oleh UKM batik tulis Surakarta, untuk mengeksplorasi ide – ide inovatif. Oleh sebab itu proses perubahan paradigma bisnis yang mereka miliki harus dijalani.
- b. Proses definisi proyek yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan ide,
- c. Proses pemecahan masalah.
- d. Proses desain dan pengembangan produk hasil ide.
- e. Proses komersialisasi ide yang sudah berujud produk nyata.

Proses ini sebenarnya dapat diklasifikasikan ke dalam dua tahapan yaitu :

- 1) Tahap inisiasi ide, yang ditandai dengan kesadaran berinovasi, pembangunan sikap berinovasi, evaluasi inovasi dari sisi pandang mereka.
- 2) Tahap implementasi ide, yang ditandai melakukan percobaan adopsi ide dalam wujud nyata, yang dilihat keberhasilannya dari sumbangan finansial terhadap perusahaan.

UKM batik tulis Surakarta harus mempertimbangkan beberapa faktor dalam pemberdayaan daya inovasi proses yaitu :

- 1) Tingkat pemberdayaan daya inovasi proses yang dilakukan apakah individual, kelompok ataukah perusahaan secara keseluruhan.
- 2) Penggerak yang terkait baik internal maupun eksternal. Penggerak internal terkait ketersediaan pengetahuan dan sumberdaya, sedangkan penggerak eksternal terkait peluang pasar dan aturan main yang telah ada di pasar.
- 3) Arah seperti dari mana proses inovasi dimulai, apakah dengan pendekatan dari atas (*top - down*) ataukah dari bawah (*bottom - up*).
- 4) Sumberdaya yang terkait dengan sumberdaya internal dan eksternal.
- 5) Locus yaitu bagaimana proses inovasi dilakukan apakah dengan proses tertutup yaitu didalam perusahaan ataukah dengan

proses terbuka dengan melibatkan rantai nilai yang lain.

Pertimbangan atas faktor – faktor ini menjadikan UKM batik tulis Surakarta memiliki kerangka kerja untuk memahami bagaimana proses inovasi teknologi berjalan dan memahami hubungan antara modal intelektual dan inovasi. Selain itu para responden - UKM batik tulis Surakarta juga memahami bagaimana hubungan tersebut mampu menghasilkan nilai dan kekayaan bagi mereka. Dalam hal ini proses inovasi teknologi digunakan untuk menggambarkan proses belajar dimana mereka menerima dan menggunakan aliran pengetahuan, kompetensi dan kemampuan yang dapat dijelaskan melalui proses inovasi teknologi tersebut. Ketika proses inovasi teknologi berjalan, UKM batik tulis Surakarta menerima input dari proses inovasi yang berupa informasi terkodifikasi ataupun yang tidak terkodifikasi (*tacit*), melakukan transmisi teknologi, menyerap kapasitas dan mengefektifkan mekanisme yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pemberdayaan daya inovasi proses yang berupa kemampuan UKM batik tulis Surakarta untuk mencoba metode baru dalam mendapatkan peluang, ini diberdayakan oleh para responden – UKM batik tulis Surakarta melalui pembangunan :

- 1) Kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa karyawan memiliki kompetensi teknologi.
- 2) Kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa karyawan selalu memenuhi janjinya.
- 3) Kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa karyawan selalu memikirkan apa yang bermanfaat secara keseluruhan.
- 4) Kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa memiliki kapabilitas untuk berkembang dan belajar secara kontinyu.
- 5) Kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa memiliki kepakaran sesuai bidangnya.
- 6) Kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa karyawan memiliki visi ke depan.

Kepercayaan terhadap kebaikan hati dan kompetensi yang dimiliki oleh teman sejawat dan pimpinan akan menggerakkan kemampuan para karyawan untuk mendapatkan peluang baru karena mereka mulai berani mengambil risiko. kemampuan perusahaan untuk mengenalkan metode produksi baru, pendekatan manajemen baru, dan teknologi baru yang dapat digunakan untuk memperbaiki proses produksi dan manajemen. Keberanian ini didorong oleh adanya kepercayaan bahwa apapun risiko yang mereka ambil akan direspon positif oleh teman sejawat dan pimpinannya. Sebagai contoh salah satu karyawan mempunyai ide tentang pembuatan motif baru yang identik dengan kejadian alam tertentu seperti perkelahian burung rajawali. Ide ini direspon positif oleh atasannya dan kemudian produkpun dibuat, hasilnya produk tersebut laku di pasar ekspor.

Pemberdayaan daya inovasi proses ini dapat meningkatkan kualitas produk ekspor para responden - UKM batik tulis Surakarta yang berupa peningkatan:

- 1) Kemampuan produk dalam peningkatan penjualan karena lebih unggul dibanding pesaing.
- 2) Kemampuan produk dalam peningkatan penjualan karena lebih unggul dibanding pesaing.
- 3) Kemampuan produk dalam peningkatan jumlah konsumen karena keunikannya.
- 4) Kemampuan produk dalam peningkatan keuntungan karena klasik.

Process innovativeness sangat efektif digerakkan oleh *capability trust* dan *benevolence trust*. Kepercayaan pada kompetensi teknologi tepat guna yang dimiliki oleh karyawan mampu meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencoba metode baru. Kepercayaan pada pemenuhan janji karyawan dan bahwa karyawan akan selalu memikirkan kemanfaatan bersama, mampu meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencoba metode baru.

Pemberdayaan Daya Inovasi Produk

Daya inovasi produk diyakini oleh para responden – UKM batik tulis Surakarta sebagai kunci utama keberhasilan produk secara terus menerus. Daya inovasi produk membuka peluang perusahaan mereka untuk mendapatkan peluang memasuki pasar baru. Daya inovasi produk, juga memberikan kemampuan perusahaan mereka untuk menguasai pasar, dan menghalangi pesaing untuk memasuki pasar, sehingga memberikan rongga untuk bernafas lega dari ketatnya tingkat persaingan. Daya inovasi produk seringkali mereka kaitkan dengan persepsi kebaruan, keaslian, atau keunikan produk. Persepsi kebaruan ini dapat berasal dari konsumen dan pesaing. Suatu produk bisa jadi dianggap baru oleh konsumen ketika konsumen menemukan manfaat baru dari produk tersebut. Persepsi konsumen tentang kebaruan produk meliputi atribut, manfaat, dsb.

UKM batik tulis Surakarta memberdayakan daya inovasi produk melalui pembangunan *trust* yaitu pembangunan :

- 1) Kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa memiliki kepakaran sesuai bidangnya.
- 2) Kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa karyawan memiliki visi ke depan.
- 3) Kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa karyawan memiliki kompetensi teknologi.

Mereka memberdayakan daya inovasi produk secara efektif melalui *capability trust* dan *integrity trust*. Kepercayaan pada kepakaran karyawan, mampu meningkatkan kemampuan menghasilkan produk yang dianggap baru dan inovatif oleh pelanggan. Kepercayaan bahwa karyawan memiliki visi ke depan, mampu meningkatkan kemampuan menghasilkan produk yang dianggap baru dan inovatif oleh pelanggan

Pemberdayaan daya inovasi produk yang dilakukan oleh para responden – pimpinan UKM batik Surakarta ini mampu meningkatkan kinerja produk ekspor mereka. Ketika perusahaan mereka menghasilkan

produk baru untuk pasar, dapat dikatakan mereka melakukan komersialisasi ide baru yang merupakan hasil dari pemberdayaan daya inovasi produk yang mereka lakukan. Produk baru yang mereka hasilkan dapat berbentuk produk yang berbeda dengan yang sebelumnya, hasil upgrade, hasil modifikasi, dan ekstensi produk yang ada, yang bisa jadi baru bagi perusahaan, pasar, atau dunia.

Pemberdayaan daya inovasi produk merupakan refleksi komitmen dari para responden – UKM batik tulis Surakarta untuk mengembangkan dan memasarkan produk-produk yang baru bagi mereka atau pasar. Dalam hal ini para pimpinan mencoba mengelola ketidakpastian dan mengurangi pengaruh kekuatan eksternal untuk meningkatkan kinerja produk ekspor mereka. Selain itu sumberdaya yang mereka miliki, yang dibatasi oleh dan tergantung pada perusahaan – perusahaan pesaing yang mengontrol sumber daya penting bagi mereka. Dapat dikatakan bahwa pemberdayaan daya inovaasi produk tergantung pada kondisi lingkungan pasar dimana mereka berada.

Sudah selayaknya bagi para responden - UKM batik tulis Surakarta mempertimbangkan pengaruh lingkungan sebelum mereka melakukan pemberdayaan daya inovasi produknya, seperti tingkat dukungan pemerintah, turbulensi pasar, tingkat persaingan dan sumberdaya yang telah mereka miliki. Mereka juga harus melihat dengan teliti terhadap perilaku kompetitif mereka di pasar apakah mereka melakukan tindakan oportunistik, ketidakadilan, pelanggaran etika, atau bahkan melanggar hukum. Seringkali para responden terjebak pada perilaku oportunistik dan melanggar hukum, dengan dukungan diam-diam dari pemerintah daerah tanpa mereka sadari. Sebagai contoh, mereka mengambil motif batik tulis terbaru mumpung belum dipatenkan, bahkan setelah dipatenkan.

Hak paten motif menjadi sia – sia dan pemberdayaan daya inovasi produkpun menjadi terkendala karena inovasi produk

sangat berisiko diimitasi dengan segera dan secara luas.

Saat ini dapat dikatakan UKM batik tulis Surakarta menghadapi turbulensi pasar, akibat perubahan dan ketidakpastian yang dihadapi dalam lingkungan pasar. Dalam hal ini UKM batik tulis Surakarta cenderung mengadopsi strategi inovasi produk dalam posisi "unlearning" dari rutinitas saat ini dan menawarkan kesempatan baru untuk memanfaatkan kebutuhan pasar muncul. Tampaknya aliansi strategis dengan perusahaan lain dan hubungan dengan pemerintah dan pejabat administrasi dalam rangka mengurangi kekurangan sumber daya mereka, menjadi sangat penting ketika para responden - UKM batik tulis Surakarta ingin meningkatkan kinerja produknya, melalui pemberdayaan daya inovasi produk.

Aliansi strategis yang sering dilakukan oleh para responden - UKM batik tulis Surakarta adalah perjanjian pengembangan produk bersama, ataupun memasarkan produk-produk baru bersama. Perjanjian ini, bagi para pimpinan berguna untuk melengkapi upaya inovasi produk yang mereka lakukan, namun di sisi lain perjanjian ini seringkali digunakan oleh perusahaan yang lebih kuat posisinya untuk mengeksploitasi mereka. Apalagi kalau aliansi ini dibuat dengan perusahaan asing, UKM batik tulis Surakarta seringkali mengalami permasalahan, karena adanya perbedaan bahasa dan budaya. Meskipun demikian aliansi strategis menjadi salah satu alternatif mereka untuk mendapatkan sumber daya, meningkatkan kemampuan teknis, meningkatkan efektifitas pemasaran, dan meningkatkan reputasi produk baru mereka. Dalam persaingan pasar global daya inovasi dimaknai oleh mereka sebagai kecenderungan mereka untuk terlibat dan mendukung hal baru, ide, penemuan, percobaan dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk, atau proses teknologi baru. Daya inovasi ini bagi mereka merupakan *entrepreneurial capital* (modal kewirausahaan) yang dimiliki untuk menghasilkan keunggulan bersaing.

PENUTUP

Penutup pada hasil penelitian ini berisi kesimpulan tentang bagaimana para responden - UKM batik tulis Surakarta memberdayakan daya inovasi mereka. Kesimpulan yang dapat diambil dari pembahasan di atas adalah sebagai berikut:

Para responden - UKM batik tulis Surakarta memaknai daya inovasi sebagai keterampilan dan imajinasi untuk menciptakan sesuatu yang baru, oleh sebab itu daya inovasi akan membawa mereka pada keinginan dan kemauan untuk belajar dan menyerap pengetahuan baru baik mengenai pasar maupun produk. Dapat dikatakan perusahaan menjadi "learning organization" akibat daya inovasi yang mereka miliki. Pemaknaan ini sesuai dengan hasil penelitian Yamada (2003) daya inovasi terkait dengan kemampuan melakukan aktivitas perubahan paradigma bisnis yang telah ada, dan memperbaiki mekanisme strukturisasi pengetahuan untuk menciptakan bisnis baru, Boettke dan Coyne (2006). Yamada (2003). Boettke dan Coyne (2006) daya inovasi membawa kearah peningkatan kinerja produk, yang merupakan hasil ekspresi keterampilan dan keinginan perusahaan untuk berinovasi.

Para responden meyakini bahwa kepercayaan yang dibangun antara pimpinan dan karyawan akan mampu menumbuhkan daya inovasi. Karyawan akan cenderung berkembang daya inovasinya ketika mereka mendapatkan tanggapan positif dari pimpinannya. Karyawan menjadi berani mengambil risiko tanpa takut gagal ataupun dihukum, ataupun sebaliknya pimpinan berani mengambil risiko tanpa takut disalahgunakan oleh karyawannya. Keyakinan ini sesuai dengan hasil penelitian Clegg, dkk (2002) *trust* mendorong proses inovasi, Carolis dan Saporito (2006) *trust* dapat menjadi aset khusus yang mampu menciptakan keyakinan akan masa depan, Tanas dan Saee (2007) *trust* mendorong pertukaran secara efisien, di bawah ketidakpastian dan keterbatasan peluang, serta Ellonen, dkk (2008) *trust*

memberdayakan *product, process, administrative,* dan *technological innovativeness.*

UKM batik tulis Surakarta memahami daya inovasi perilaku sebagai kecenderungan perusahaan mereka untuk mendukung ide baru, eksperimen proses baru yang mengarahkan pada penciptaan produk baru atau produk yang berbeda dengan yang ada di pasar. Berdasarkan pemahaman ini mereka memberdayakan daya inovasi perilaku melalui pembangunan : kepercayaan terhadap kebaikan hati dan kompetensi yang dimiliki teman sejawat dan pimpinan, yang dibangun melalui permainan untung – rugi dapat menggerakkan kemampuan mencari solusi yang terbaik untuk menghasilkan produk yang lebih baik, akibatnya mereka menganggap bahwa perbedaan dalam penyelesaian pekerjaan adalah sesuatu yang biasa dan pantas untuk dihargai.

Para responden - UKM batik tulis Surakarta memandang daya inovasi proses sebagai semua kemampuan yang mereka miliki untuk mengeksplorasi sumberdaya dan kapabilitas, serta mengkombinasikan kembali sumberdaya dan kapabilitas dalam wujud metode produksi baru, pendekatan manajemen baru, dan teknologi baru yang dapat digunakan untuk memperbaiki proses produksi dan manajemen. Pemberdayaan daya inovasi proses ini diberdayakan oleh para responden – KM batik tulis Surakarta melalui pembangunan : (1) kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa karyawan memiliki kompetensi teknologi, (2) kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa karyawan selalu memenuhi janjinya, (3) kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa karyawan selalu memikirkan apa yang bermanfaat secara keseluruhan, (4) kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa memiliki kapabilitas untuk berkembang dan belajar secara kontinyu, (5) kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa memiliki kepakaran sesuai bidangnya, (6) kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa karyawan memiliki visi ke depan.

Daya inovasi produk diyakini oleh UKM batik tulis Surakarta sebagai kunci utama keberhasilan produk secara terus menerus, karena merupakan kemampuan yang mereka miliki untuk membuka peluang memasuki pasar baru, menguasai pasar, dan menghalangi pesaing untuk memasuki pasar. Daya inovasi ini diberdayakan oleh mereka melalui pembangunan : (1) kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa memiliki kepakaran sesuai bidangnya, (2) kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa karyawan memiliki visi ke depan, (3) kepercayaan pimpinan pada karyawan bahwa karyawan memiliki kompetensi teknologi.

Ke tiga daya inovasi ini, ketika dihubungkan dengan peningkatan kinerja produk ekspor, dipahami oleh para responden pengembangan ide baru dan implementasinya ke dalam produk baru, yang mengarahkan pada menciptakan keuntungan, melalui peningkatan kinerja produk mereka. Pemahaman ini sesuai dengan hasil Verhees dan Muelenberg (2004) daya inovasi merupakan kemauan perusahaan untuk mempelajari dan mengambil inovasi produk tertentu yang dibutuhkan oleh pelanggan; Tien dan Lee (2007) daya inovasi merupakan dasar keunggulan produk, faktor utama untuk meningkatkan kinerja produk dan faktor strategis untuk meningkatkan kinerja produk; Luk, dkk (2008) daya inovasi adalah salah satu budaya perusahaan yang menggambarkan bagaimana tendensi perusahaan untuk menguasai, menerapkan dan mengembangkan proses atau produk yang baru bagi perusahaan; Kim Man (2010) daya inovasi merupakan kemampuan pengembangan ide baru ke dalam suatu produk, proses, atau jasa yang dapat mengarahkan pada peningkatan kinerja produk.

DAFTAR PUSTAKA

Adler, P.S & S.W Kwon. 2002. Sosial Capital Prospect for a New Concept. **Academy of Management Review**. 27 (1), 17 -40.

- Atkinson, S dan D. Butcher. 2003. Trust in Managerial Relationship. **Journal of Managerial Psychology**. 18 (4), 282 – 304.
- Boettke, P.J, and C.J, Coyne. 2006. **Entrepreneurship and Development: Cause or Consequence ?**. Working Paper 6. Mercatus Center : George Mason University.
- Bilson, Simamora. 2004. **Riset Pemasaran: Falsafah, Teori dan Aplikasi**. PT Gramedia Pustak Utama. Jakarta.
- Brannen, Julia. 2005. **Memadu Metode Penelitian: Kualitatif dan Kuantitatif**. Pustaka Pelajar Offset. Samarinda
- Carolis, D.M.D, & Patrick Saporito. 2006. Sosial Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities : A Theoretical Framework. **ET & P**. 41 – 55
- Clegg Chris, Kerrie Unsworth, Olga Epitropaki dan Giselle Parker. 2002. Implicating Trust in Innovation Process. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 75: 409 – 422.
- Coleman, J.C .1988. Sosial Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**. 94: S95 – S120.
- Dasgupta, P. & Serageldin, I **Sosial Capital : A Multi – faceted Perspective**, The World Bank, Washington. D.C.
- Ellonen Riikka, Kirsimarja Blomqvist, dan Kaisu Puumalainen. 2008. The Role of Trust in Organizational Innovativeness. **European Journal of Innovation Management**. 11(2): 160 – 181.
- Ferdinand, Augusty. 2006. **Metode Penelitian Manajemen**. BP UNDIP. Semarang.
- Fukuyama, F.1995. **Trust: The Social Virtues and Creation of Prosperity**. New York: Free Press
- Gima, K.A. & J. Y. Murray. 2007. Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development : A Sosial Capital Perspective on New Technology Venture in China. **Journal of International Marketing**. 15 (2) : 1 – 29.
- Ibarra, H.1992. Structural Alignment, Individual Strategies and Managerial Action: Elements toward A Network Theory of Getting Things Done. **Network and Organization Form and Action**, 165-168.
- Krackhard, D. & Hanson, J.R.1993. Informal Network: The Company Behind The Chart. **Harvard Business Review**, 71(4): 104-111
- Levin, D.Z & Rob Cross. 2004. The Strength of Weak Ties You Can Trust : The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. **Management Science**. 50 (11). 1477 – 1490.
- Liao, J. & Harold Welsch. 2005. Roles of Sosial Capital in Venture Creation : Key Dimensions and Research Implications. **Journal of Small Business Management**. 43 (4), 345 – 362.
- Li Yuan, Yongbin Zhao, Justin Tan dan Yi Liu. 2008. Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation – Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. **Journal of Small Business Management**. 46(1): 113 – 133.
- Luk Chung-Leung, Oliver HM Yau, Leo YM Sin, Alan CB Tse, Raymond PM Chow, dan Jenny SY Lee. 2008. The Effect of Sosial capital and Organizational Innovativeness in Different Institutional Contexts. **Journal of International Business Studies**. 39: 589 – 612.
- Lumpkin, G.T., & Des, G.G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. **Academy of Management Review**, 21(1): 135-172.
- Man, Mandy Mok Kim. 2010. The Relationship between Distinctive Capabilities, Innovativeness Strategy Types and the Export Performance of Small and Medium – Size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector. **International Journal of Management and Innovation**. 2(1): 15 – 30.

- Mayer, R., David, J., and Schoorman, F. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**. 20(3): 709 – 834.
- McEvily, B., Zaheer. A., and V. Perrone. 2003. Does Trust Matter ? Exploring the Effect of Interorganization and Interpersonal Trust on Performance. **Organization Science** 9(2): 141 – 159.
- Melander, A & Mattias Nordqvist (2002). Investing in Social Capital : Network, Trust, and Beliefs in Swedish Furniture Industry. **International Studies of Management and Organization**, 31 (4), 89 – 108.
- Narayan, D dan M. F. Cassidy. 2001. A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory. **Current Sociology**. 49 (2), 59 – 102.
- Nooteboom. Bart. 2007. Social Capital, Institution and Trust. *Review of Social Economy*. LXV (1). 29 – 53.
- Patton, Michel Quinn. 2006. **Metode Evaluasi Kualitatif**. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Politis, John D. 2003. The Connection Between Trust and Knowledge Management: What are its implication for team performance. **Journal of Knowledge Management**. 7 (5): 55 – 66.
- Putnam, R.D.2000. **Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community**. Simon and Schuster Paperbacks : New York.
- Song Michael, and Jinhong Xie. 2000. Does Innovativeness Moderate the Relationship Between Cross – Functional Integration and Product Performance ?. **Journal of International Marketing**. 8(4): 61 – 89.
- Tanas, J.K. & John Sae. 2007. Entrepreneurial Cognition and its Linkage to Social Capital. **The Journal of American Academy of Business**. 11 (1) : 179 – 190.
- Tien Les, dan Shang Lee. 2007. The Effect of Team Reflexivity and Innovativeness on New Product Development Performance. **IMDS**. 108 (4): 549 – 569.
- Tsai,W. & Sumantra Goshal (1998). Social Capital dan Value Creation: The Role of Inter firm Network. **Academy of Management Journal**. 41 (4) : 464 – 476.
- Tyler, T.R. 2003. Trust within Organization. **Personnel Review**. 32 (5): 556 – 568.
- Verhees, Frans J. H, and Mathew T. G. Meulenber. 2004. **Journal of Small Management**. 42(2): 134 – 154.
- Wang, C.L., & Ahmed, P.K. 2004. The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factors Analysis. **European Journal of Innovation Management**. 7 (4): 303 – 313.
- Weven, S.D, R. Martens, dan K. Vandenbempt. 2005. The Impact of Trust on Strategic Resource Acquisition Through Interorganizational Networks: Towards a Conceptual Model. **Human Relation**, 58 (12): 1523 – 1543.
- Yamada, Jin-ichiro. 2003. A Multi – Dimensional View of Entrepreneurship: Toward a Research Agenda on Organization Emergence. **Journal of Management Development**. 23 (4): 289 – 320.
- Yin, R.K.2003. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications: USA.

