

Analisis Strategi Inovasi Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Perusahaan Manufaktur X Di Indramayu)

A.Z. Adnan¹, E. Ahman, D. Disman, T. Yuniarsih, N. Fattah, R. Yusuf, D. Kartikaningsih

Universitas Pendidikan Indonesia

ahmadzaelaniadnan @upi.edu

Abstract/Abstrak: The purpose of this study is to determine the innovation strategy on the performance of manufacturing company X in Indramayu. With a qualitative research method that uses interviews and triangulation of data as a research instrument to four resource persons from the top management, middle and lower management of the company. The results of this study indicate that there is innovation in the company in order to improve the company's performance and income. The strategy used is in several stages including the generation of ideas, selection of ideas to the stage of monitoring and evaluation

Keywords: performance innovation ;research; strategy.

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui strategi inovasi pada kinerja perusahaan manufaktur X di Indramayu. Dengan metode penelitian kualitatif yang menggunakan wawancara dan triangulasi data sebagai instrument penelitian terhadap empat orang narasumber baik dari kalangan top management, midle maupun lower management perusahaan tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya inovasi dalam perusahaan guna meningkatkan kinerja dan income perusahaan. Strategi yang digunakan adalah dengan beberapa tahap diantaranya pemunculan ide, sleksi ide hingga ketahap pengawasan dan evaluasi.

Kata kunci: inovasi kinerja; penelitian; strategi

PENDAHULUAN

Persaingan dunia perusahaan dewasa ini sangat ketat. Sehingga strategi yang dilakukan sangat beragam. Hal tersebut mengakibatkan persaingan yang kompetitif antar perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi hal tersebut adalah adanya globalisasi saat ini. Persaingan global yang terjadi membuat hubungan antar negara sangat dekat sehingga kemudahan yang tercipta dari adanya hal tersebut bahkan seolah berbeda Negara tetapi merasa satu atap (global village). Persaingan yang ada berkompetisi menguasai pangsa pasar (market share) ataupun berkompetisi dalam mempertahankan posisi bahkan berusaha menjadi pemimpin pasar (market leader).

Dimanakah posisi Negara Indonesia saat ini? Negara Indonesia saat ini berada pada posisi ketertinggalan dalam perekonomian dunia yang sudah mengarah ke era globalisasi. Hal ini tentunya menjadi tantangan yang sangat besar bagi masa

depan Indonesia, terutama jika dikaitkan dengan strategi, di tingkat makro maupun mikro demi meningkatnya daya saing di masa depan.

Persaingan yang ada adalah sebagai pemicu berkembangnya suatu perusahaan. agar perusahaan dapat survive dalam persaingan, maka setiap pimpinan perusahaan dituntut melakukan berbagai inovasi yang mebangun dengan di dukung oleh setiap stakeholder serta kondisi internal maupun eksternal pada perusahaan tersebut. Salah satu perubahan yang dihadapi perusahaan adalah perubahan teknologi (Rahmany, 2006). Hal ini disebabkan perkembangan teknologi adalah faktor pendukung yang sangat penting dalam persaingan. Dengan adanya perkembangan teknologi tercipta perubahan industri bahkan tercipta industri-industri baru.

Pentingnya inovasi dalam peningkatan kinerja perusahaan, dalam hal ini kinerja karyawan merupakan hal penting yang akan dibahas dalam penelitian ini. Strategi inovasi adalah sebagai suatu

cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi perusahaan (Wahyuningsih dan Prasetyo, 2008).

Menurut mulyono 2008 2.468 eksekutif dari 58 negara yang mewakili industri-industri utama yang menyatakan 66% dari para responden menganggap bahwa inovasi merupakan fokus salah satu dari tiga strategi utama mereka.

Sangat pentingnya inovasi bagi suatu perusahaan merupakan proses berkesinambungan satu sama lain tanpa henti pada satu titik. Tidak hanya itu, inovasi juga dianggap sebagai faktor pendorong tumbuh dan berkembangnya suatu perusahaan. Sehingga bagi perusahaan yang selalu berinovasi di harapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, inovasi harus selalu tercipta dan tumbuh pada perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2011), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah. Subjek penelitain adalah salah satu perusahaan manufaktur di Indramayu. Instrument penelitian menggunakan triangulasi data dan wawancara kepada 4 narasumber, mulai dengan top manajemen, middle manajemen dan lower manajemen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Wawancara dengan Top Manajemen, Direktur pada perusahaan manufaktur X pada tanggal 12 Maret 2020.

“Dalam menciptakan inovasi persahaan kami memberikan open main kepada seluruh jajaran manager dan pihak eksternal untuk berargumen dan memberikan ide pada setiap rapat bulanan maupun tahunan. Langkah ini bertujuan agar inovasi tetap tumbuh dan berefek terhadap kemajuan perusahaan dan income perusahaan. Saya rasa manager kami aktif menanggapi dan memberikan ide-idea yang sangat membangun

perusahaan. Dan tidak lepas dengan adanya evaluasi setiap pekerjaan selesai maupun setiap tahunnya”

“Kendala yang timbul pasti selalu ada tapi itu tadi kami mengantisipasi dengan adanya evaluasi. Dan bahkan bias jadi dengan perubahan struktur organisasi jika memang dianggap perlu” paparan lanjut oleh Direktur perusahaan.

2. Wawancara dengan manajemen SDM pada perusahaan manufaktur X pada tanggal 12 Maret 2020.

“Inovasi selalu kami galakan dalam menumbuhkan kualitas SDM terutama karyawan-karyawan kami yang menjadi pelaku langsung dalam proses produksi dan distribusi produk. Bentuk inovasi yang diberikan berupa berbagai pelatihan tentang misalnya fire and safety, penguatan teknologi dan informasi maupun berbagai knowledge tentang produk-produk yang akan kami buat. Pastinya kendala selalu timbul, mengingat latar belakang yang berbeda dari setiap karyawan.”

“solusinya dengan adanya inovasi terus yang disampaikan kepada karyawan melalui pelatihan dan berbagai workshop tadi”. Paparan lanjut menurut manager SDM.

3. Wawancara dengan manager produksi pada perusahaan manufaktur X pada tanggal 13 Maret 2020

“Inovasi itu sebuah perubahan, untuk produksi sendiri kami jelas memproduksi barang X sesuai permintaan clinet. Tetapi inovasi dalam proses baik itu perencanaan, proses produksi, pengemasan sampai ke tahap penjualan selalu dilakukan. Seringkali kita berfikir keras bagaimana produksi efektif efisien dan ekonomis. Sehingga tidak terlalu bengkak pengeluaran, tenaga karyawan stabil dan income selalu ada kenaikan. Dari kabag penelitian seringkali menawarkan ide-ide baru terkait produksi barang baru maupun barang lama, dan ini menjadi faktor pendukung kami di bagian produksi untuk mencoba melakukan inovasi”.

“Kendala pasti ada baik dari segi alat, mesin, barang pokok, maupun karyawan sendiri. Karena pastinya pula alat yang kami miliki harus dalam pengawasan selalu, terkait barang baku juga sama, seringkali kami mengalami kesulitan untuk ketahap produksi, sehingga hal ini sangat menjadi

pemicu kami untuk berinovasi mencari dan memilih barang-barang yang mempunyai kualitas sama tetapi harga tidak terlalu tinggi”. Paparan lanjut manajer produksi perusahaan.

“langkah yang kami ambil dalam menghadapi kendala adalah dengan adanya rapat bulanan atau rapat incidental setiap kami mengalami masalah atau kendala. Tidak hanya itu kami pun sebagai manajer dituntut untuk mengkoordinasikan terkait hasil rapat bersama pimpinan kepada karyawan yang kami anggap tim dalam memproduksi barang yang akan di jual ini”. Lanjut menurut manajer produksi.

4. Wawancara dengan staf produksi pada perusahaan manufaktur X pada tanggal 13 Maret 2020

“Perubahan-perubahan selalu dilakukan oleh perusahaan, kadang kami diminta untuk memproduksi barang yang sama dengan bahan baku yang berbeda. Tetapi kami di berikan pengetahuan dulu, biasanya terkait fungsi dan kualitas bahan yang dipakai sama atau tidak, juga seringkali perusahaan mengganti alat-alat produksi yang membuat kami harus belajar lagi mengoperasikannya. Jika barang yang dihasilkan kurang maksimal. Kamipun sering kali yang dimarahi oleh atasan bukan hanya manajer atau mandor saja yang di marahin”.

“Kendala atau hambatannya ya itu jika ada bahan baku baru yang berbeda sehingga kami kesulitan dalam memproduksi atau mengolah barang tersebut menjadi barang jadi. Juga jika ada alat baru yang lebih canggih, terkadang kami ada yang dipindah fungsikan ke bagian lain, walau tidak secara langsung kami di pecat dan digantikan karena adanya alat canggih tersebut tetapi ini menjadi kendala kami dalam bekerja. Ada lebih banyak lagi selain perubahan cuaca dan kondisi seperti sekarang ini”.

“Kami tidak punya solusi selain menuruti perintah manajemen, atau kalau tidak mau ikut aturan kami bias mengajukan dipindahkan ke bagian lain atau resign”. Paparan lanjut menurut karyawan perusahaan.

B. Pembahasan

1. Strategi Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

Pembahasan ini mengenai hasil wawancara dengan narasumber yang peneliti pilih terkait dengan penelitian ini di mana wawancara tersebut meliputi beberapa pertanyaan mengenai strategi inovasi yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri. Berikut merupakan deskripsi dari 3 tahap dalam strategi inovasi.

a. Pemunculan Ide

Pada tahap ini perusahaan manufaktur X mengumpulkan ide untuk menciptakan inovasi dari dalam perusahaan dan luar perusahaan. Ide ini biasa muncul dari para manajer dan pemegang saham yang biasa dilibatkan dalam rapat tahunan maupun bulanan. Tidak semua ide diterima oleh perusahaan. Kebijakan ide yang diterima tergantung perusahaan. Setelah ide terkumpulkan perusahaan akan memilih ide yang cocok terkait perubahan yang akan dilakukan. Apabila perusahaan tidak yakin maka perusahaan akan menolak ide tersebut. Ide-ide inovasi ini muncul karena adanya globalisasi dan perubahan baik makro maupun mikro. Perusahaan melihat apa yang konsumen minta bagaimana produksinya dan darimana bahan baku itu di dapat.

b. Penyaringan ide

Pihak yang terlibat dalam penyaringan ide ini tentunya pimpinan tertinggi perusahaan dan pemegang saham. Penyaringan ide bertujuan untuk memilih ide yang terbaik untuk dikembangkan ke tahap berikutnya dan mengantisipasi ide yang tidak baik. Ide yang diterima disaring dengan selektif agar tidak terjadi kesalahan. Perusahaan memiliki dasar-dasar pertimbangan dalam tahap penyaringan ide. Dasar pertimbangan perusahaan yaitu perusahaan melakukan proyeksi mengenai tingkat permintaan potensial dengan melakukan survey potensi pasar. Waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk penyaringan ide tidak menentu, sekitar 1 sampai 2 minggu.

c. Pengawasan dan evaluasi

Setelah ide yang berkaitan dengan inovasi yang akan di lakukan di tentukan dan disepakati oleh pimpinan tahap selanjutnya adalah pengawasan dan evaluasi. Tahap ini dilakukan oleh direktur perusahaan. Ada tidaknya perubahan setelah inovasi menjadi tujuan utama dalam pengawasan,

sehingga evaluasi yang sudah dirancang akan dilakuakn jika tidak atau adanya perubahan.

2. Kendala yang Dihadapi dalam Strategi Inovasi

Kendala yang dihadapi perusahaan paling sedikitnya ada 4 yang sering dihadapi oleh setiap perusahaan manufaktur yaitu:

1. Masalah Keamanan

Secara tidak langsung dari paparan yang dilakukan oleh karyawan dalam wawancara eksklusif ini menjelaskan masalah keaman yang dihadapi. Masalah ini bias saja muncul ketika perusahaan memakai atau mengganti peralatan dengan yang lebih canggih. Sehingga ancaman bagi para karyawan dalam bekerja. Tidak hanya itu, dengan alat baru inilah kesempatan kecelakaan dalam proses produksi lebih tinggi karena harus adanya interaksi baru antara karyawan dengan barang tersebut.

2. Waktu dan Sumber Daya Terbatas

Kerap kali menjadi masalah bagi perusahaan manufaktur terkait waktu dan sumber daya produksi. Keteringgalannya perusahaan-perusahaan Indonesia dalam menguasai teknologi membuat waktu yang dibutuhkan dalam proses produksi menjadi sangat lama dan menghambat produksi. Begitupun dengan ketersediaannya bahan baku, bukan hal yang mudah dalam menemukan bahan baku yang sesuai dengan barang yang akan kita buat. Seringkali bahan baku yang dibutuhkan mengalami terbatasan. Ini merupakan faktor alam yang sudah pasti terjadi dan tidak bisa dipungkiri lagi.

3. Anggaran Terbatas

Tujuan perusahaan tentunya meningkatkan income. Maka tidak jarang manajemen perusahaan menekan biaya pengeluaran agar biaya pemasukan lebih besar. Tidak lain keterbatasan biaya bukan masalah baru dalam setiap perusahaan, khususnya perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur yang di teliti ini kerap kali melakukan inovasi terkait bahan baku dan alat produksi itu sendiri, ini merupakan penjelasan dari amajer produksi dan karyawan. Dengan demikian bisa diketahui bahwa inovasi tersebut membutuhkan biaya yang besar.

4. Kurangnya Keahlian

Ini tergambar dari jawaban direktur yang singkat terkait dari pertanyaan seputar kendala yang dihadapi. Begitupun dengan jawab manager SDM yang menyatakan adanya workshop atau beberapa pelatihan terhadap karyawan guna meningkatkan mutu SDM. Keahlian SDM atau pakar sangat dibutuhkan bagi setiap perusahaan tergantung dengan jenis usahanya. Sedangkan yang digambarkan dari jawaban tadi adalah SDM yang ada belum memiliki keahlian secara totalitas.

3. Langkah yang Dijadikan Solusi dalam Inovasi

Adanya inovasi tentu timbul masalah yang menjadi kendala dalam perusahaan. tidak ada perusahaan yang diam saja jika memang sudah berkomitmen dan melakukan rencana yang sangat matang, oleh karena itu jika terdapat masalah pasti telah maupun akan dicari solusinya, bisa dengan backup plan maupun dengan solusi-solusi baru. Dari ke 4 narasumber didapat kesimpulan jawaban mengenai solusi dari masalah yang dihadapi ialah dengan adanya pengawasan dan evaluasi. Jika ditemukan kendala dengan SDM maka perusahaan akan mengevaluasi SDM begitupun dengan komponen lainnya. Information processing menjadi kunci dalam menghadapi kendala yang timbul. Dengan adanya keterbukaan dari perusahaan membuat mindset karyawan menjadi terbuka dan menambah rasa memiliki dalam suatu perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian startegi inovasi yang dilakukan terhadap kinerja perusahaan manufaktur X maka dapat ditarik kesimpulan bahwa inovasi sangat penting bagi perusahaan. Mengingat langkah jitu yang harus dilakukan adalah pertama dengan persamaan misi dari setiap steakholder yang ada, baik itu dari top manajemen, midel, maupun lower manajemen tentang pentingnya inovasi. Selanjutnya inovasi ini muncul dari berbagai ide dari setiap manajer dan mimpinan diatasnya sesuai dengan peluang atau masalah yang dihadapi. Prinsip adanya inovasi maka tentunya adanya planning yang sangat matang. Adapun ketika penemuan masalah pasti sudah ada

solusinya. Baik itu solusi baru maupun planning lain yang sudah direncanakan.

Performance Relationships: A Path Analysis Approach. *Production and Operations Management*, 5, 204-233.

DAFTAR PUSTAKA

Alstermark, L., & Hegefjård, S. (2006). *Espoused Corporate and Business Level Strategies An Analysis of Annual Reports in the Heavy Electrical Engineering* Linköping university.

Hadjimanolis, A., & Dickson, K. (2000). *Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, A Small Developing Country*. *International Small Business Journal*, 18(2), 62-79.

Anatan, L., & Ellitan, L. (2009). *Manajemen Inovasi (Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia)*. Bandung: CV. Alfabeta.

Awwad, A. S., & Adel A. Al Khattab, J. R. (2013). *Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing*. *Journal of Service Science and Management*, 69-79.

Bakri, T. (2005). *The Marketing of Health Services*. Amman -Jordan: Alyazoori for Puplishers.

Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Cooper, R. G. (2000). *Product Inovation and Technology Strategy*. *Journal Research Technology Management*, 38 -41.

Costa, M. d. P. B., & Cabral, J. E. d. O. (2010). *The Relationship Knowledge, Learning, Innovation and Competitive Advantages: A Conceptual Model By and (Embrapa)*. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society*.

Dhewanto, W., Indradewa, R., Ulfa, W. N., Rahmawati, S., Yoshanti, G., & Lumanga, C. Z. (2015). *Manajemen Inovasi untuk Usaha Kecil dan Mikro*. Bandung: ALFABETA.

Diab, S. M. (2014). *Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage: A Study on Jordanian Private Hospitals*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4.

Gana, F. (2003). *Inovasi Organisasi Sebagai Basis Daya Saing Bisnis*. *Usahawan*, 10,9-20.

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Dipenogoro.

Gupta, Y., & Somers, T. (1996). *Business Strategy, Manufacturing Flexibility, and Organisational*