

# IDENTIFIKASI KAPABILITAS INOVASI DAN STRATEGI BERSAING SENTRA USAHA KECIL LOGAM WINONGAN DI KABUPATEN PASURUAN (*Identification of Innovation Capability and Competitive Strategy Metal Small Business Centers at Winongan, Pasuruan Region*)

Rizky Adhitya Nugroho, Edy Wahyudi, Sri Wahyuni  
Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik, Universitas Jember (UNEJ)  
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121  
E-mail: nugrindonesia@gmail.com

## Abstract

*This research was aimed to identify innovation capability and competitive strategy of small metal businesses in the District of Winongan, Pasuruan Regency. The type of research used was descriptive with qualitative paradigm. Based on the analysis using the indicators of innovation capability and generic competitive strategy, it was found that every SME had its own ways and generic competitive strategy in positioning the products in market competition, minimizing the costs of labor and raw materials, optimizing the product quality, as well as maintaining relations with consumers. Other findings showed that they had a product focus which was also supported by tacit knowledge and explicit knowledge to face various forms of competition and uncertainty in the market, so they could compete with similar businesses in different regions in and out of Pasuruan.*

**Keywords:** *competitive strategy, innovation capability, metal small business.*

## Pendahuluan

Masalah kelangkaan, kebutuhan, dan permintaan masyarakat yang tidak terbatas, keterbatasan faktor-faktor produksi dan kemampuan memproduksi seakan menjadi *trending topic* di beberapa negara dunia ketiga. Ketidakmerataan alokasi pemerintah sebagai sentral sekaligus subjek atas pemerataan faktor produksi menjadi kendala yang memberatkan bagi para pelaku di sektor ekonomi menengah kebawah. Berbeda dengan perusahaan atau industri menengah keatas, mereka mampu memenuhi kebutuhan operasionalnya dengan menggunakan modal internal, maupun bekerja sama dengan pihak-pihak di luar perusahaan.

Perkembangan sektor usaha kecil dan menengah hingga saat ini jumlahnya telah menggelembung sedemikian besar bahkan hampir menyamai jumlah mereka yang bekerja

di sektor formal lainnya, namun angka pertumbuhan jumlah UKM yang ada seakan berbanding lurus dengan jumlah UKM yang gulung tikar karena keterbatasan sumber daya atau bahkan minimnya kemampuan manajerial dan operasional. Masalah utama yang kerap kali dihadapi oleh pengusaha adalah ketidakmampuan memenuhi kewajiban finansial terhadap pihak lain dan keterbatasan untuk menambah modal. Masalah lain yang dihadapi adalah menurunnya hasil produksi dan pemasaran hasil produksi. Untuk itu setiap UKM harus mempunyai kemampuan desain terkait seluruh aspek perusahaan. Desain dapat dianggap sebagai pola utama kinerja perusahaan (Hertenstein et al., 2005). Selain itu, desain menjadi sangat penting bagi usaha kecil dan menengah karena dapat meningkatkan komunikasi dan pengembangan produk, serta dapat menjadi sumber dukungan untuk inovasi (Brazier, 2004 dan Acklin, 2010). Bruce dan Bessant (2002) menyatakan, desain adalah hasil

*Logam Winongan di Kabupaten Pasuruan...*

dari sebuah proses yang menerjemahkan ide-ide dan peluang menjadi kenyataan.

Kemampuan untuk berinovasi semakin dipandang sebagai faktor paling penting dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Tidd et al., 2001). Hal tersebut tidak lagi sesuai dari sekedar melakukan hal-hal yang lebih baik saja, melainkan lebih kearah melakukan hal-hal baru dan lebih baik (Slater dan Narver, 1995). Davenport dan Bibby (1999) menyatakan bahwa usaha kecil dan menengah semakin perlu untuk mengembangkan kemampuan inovasi mereka diluar inovasi teknis. Kebutuhan ini berasal dari peningkatan ketangkasan dalam organisasi yang lebih besar, yang memungkinkan mereka untuk mengikis ceruk pasar.

Ada sebuah studi lebih lanjut mengenai penerapan teori inovasi pada UKM, Teece (1996) menemukan bahwa teori-teori tersebut tidak dapat serta merta diimplementasikan pada lingkup UKM. Prinsip-prinsip implementasi inovasi dalam organisasi-organisasi jelas berbeda dibanding pada lingkup UKM, dimana UKM diperlakukan sebagai versi *scaler* dari organisasi besar. Dengan demikian ada kebutuhan tentang bagaimana inovasi diimplementasikan dalam batasan dan karakteristik UKM. Teece (1996) menyimpulkan bahwa ada kekurangan dari studi tentang pelaksanaan inovasi dalam organisasi, terutama yang terlihat pada sektor UKM. Mereka menekankan perlunya inovasi penelitian lebih lanjut di daerah-daerah, yang meliputi pendekatan yang lebih luas untuk inovasi.

Berbagai dinamika kapabilitas inovasi dan strategi untuk bertahan dan berkembang UKM nampaknya menjadi hal yang sangat menarik untuk diamati, terutama di negara-negara berkembang seperti Indonesia. Berbagai sektor komoditas terdapat di setiap sudut perkotaan yang tersebar diseluruh pulau di Indonesia. Diantaranya adalah logam. Logam merupakan senyawa yang saat ini melekat di kehidupan manusia. Berbagai kebutuhan dan barang yang masyarakat gunakan sehari-hari banyak yang terbuat dari logam. Betapa tidak, dari hal terkecil seperti baut, hingga perabot rumah tangga atau alat transportasi menggunakan logam sebagai bahan dasar atau bahan pembantunya. Bahkan mesin-mesin produksi non logam-pun juga terbuat dari logam dibagian tambahannya. Saat ini banyak perusahaan besar maupun kecil, sampai dengan UKM mengolah bahan-bahan logam untuk kepentingan ekonomi. Banyak industri sampai dengan pengrajin logam yang tersebar di Indonesia. Berbagai fenomena persaingan antar pelaku sektor logam dan bagaimana mereka bertahan menjadi hal yang menarik untuk di teliti.

Terdapat beberapa pengrajin logam yang bersifat industri kecil rumahan di Kecamatan Winongan. Permasalahan yang dihadapi pada dasarnya sama seperti beberapa permasalahan ekonomi mikro lainnya, yaitu mengenai barang apa yang akan diproduksi, bagaimana cara memproduksi barang tersebut, dan untuk siapa barang tersebut diproduksi. Keadaan ini seakan mengurung daya inovasi produk para pengrajin dalam memproduksi

barangnya. Peneliti melihat adanya ketidak berdayaan pengrajin dalam upaya menginovasi produknya. Ketidakmampuan pengrajin dalam memperluas akses pasar seakan menjadi penjara tersendiri dalam menghasilkan produknya. Para pengrajin ini hanya berproduksi sesuai dengan permintaan dari agen-agen yang memang sudah biasa bertransaksi dengan mereka. Sehingga para pengrajin tidak memproduksi bentuk atau varian produk lain selain yang diminta oleh pasar. Namun walaupun demikian, peneliti juga melihat adanya sebuah kemampuan tersendiri yang menarik untuk disoroti, yaitu terkait dengan persaingan di objek yang peneliti teliti ini. Pelaku usaha kecil mengaku mempunyai pesaing-pesaing dari produk luar negeri.

Penelitian pada objek yang peneliti soroti ini menjadi menarik untuk diteliti, selain untuk mengetahui bagaimana UKM menjalankan fungsi operasionalnya yang berdasar pada permintaan pasar, namun juga mampu digunakan untuk memahami dan mengetahui bagaimana para pelaku usaha kecil ini mampu bertahan dan berinovasi ditengah keterbatasan sumber dayanya untuk menentukan akses pasarnya.

### Tinjauan Pustaka

#### *Kapabilitas Inovasi*

Menurut Saparudin (2010) kapabilitas dapat diartikan sebagai kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kapabilitas memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan mengeksploitasi peluang-peluang eksternal serta mengembangkan keunggulan yang berdaya tahan. Kapabilitas ini dapat didefinisikan juga sebagai faktor penentu keberhasilan jangka panjang, atau sebagai rantai nilai, termasuk primer dan mendukung kegiatan yang menciptakan nilai pelanggan.

Menurut Lawson dan Ben (2001) kapabilitas inovasi (*innovation capability*) merupakan konsep mengenai kemampuan yang dimiliki suatu perusahaan untuk mengembangkan ide-ide baru menjadi sebuah inovasi. Kemampuan inovasi diusulkan sebagai kemampuan integrasi tingkat tinggi, yaitu kemampuan untuk mencetak dan mengelola kemampuan yang beragam. Organisasi yang memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan kemampuan kunci dan sumber daya perusahaan mereka untuk berhasil menstimulasi inovasi.

Pendapat lain mengenai kapabilitas inovasi dikemukakan oleh Terziowski (2010), yang berpendapat bahwa kapabilitas inovasi tersebut menyediakan potensi bagi munculnya suatu inovasi yang efektif. Namun, konsep ini bukan merupakan konsep yang sederhana atau konsep yang memiliki faktor tunggal, karena konsep ini juga melibatkan banyak aspek manajemen seperti kepemimpinan dan aspek teknis serta alokasi sumber daya strategis, pengetahuan pasar, dan lain-lain.

Logam Winongan di Kabupaten Pasuruan....

### **Strategi Bersaing**

Ada beberapa pendapat para ahli strategi bersaing dalam dunia pemasaran, diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Kotler (2001:312), "Strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin".

Sedangkan menurut Porter (1985), inti dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun yang relevan sangat luas, mencakup kekuatan-kekuatan sosial dan juga ekonomi, aspek kunci dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Kekuatan diluar industri cukup signifikan karena kekuatan-kekuatan luar pada umumnya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri.

### **Metode Penelitian**

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian maka jenis metode yang peneliti gunakan adalah penelitian deskriptif dengan paradigma kualitatif. Hal ini bertujuan untuk mengetahui fenomena senyatanya yang terjadi di objek yang diteliti. Tahap penelitian ini terdiri dari tahap persiapan, tahap pengumpulan data, tahap pemeriksaan data, tahap analisis data, dan tahap penarikan kesimpulan. Informan dalam penelitian ini ditentukan berdasar kriteria-kriteria tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian (Spradley). Tahap analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode analisis domain dan taksonomi.

### **Hasil**

Awal tahap observasi yang telah peneliti lakukan, peneliti melihat adanya hal yang unik di objek yang peneliti teliti. Fenomena bisnis mikro di daerah Winongan, Kabupaten Pasuruan. Peneliti berusaha menyoroti fenomena UKM yang bergerak di pengolahan berbahan logam, yang terus beroperasi memenuhi kebutuhan pasar di tengah keterbatasannya. Alat seadanya, tenaga secukupnya, bahan seadanya, dan lahan usaha yang sederhana. Peneliti melihat adanya sebuah kemampuan yang mungkin tidak atau jarang dipahami oleh beberapa orang. Kemampuan bersaing dengan usaha serupa di tengah keterbatasan berinovasi atas produk dan elemen-elemen usahanya. Bila dilihat sekilas memang tidak menarik untuk dikaji, dikecamatan yang cukup luas, hanya terdapat 3 lokasi usaha yang beroperasi dibidang logam, Yan Logam, Logam Pak Salim, dan UD. Wahyu Citra Anugerah. Kecamatan Winongan sebenarnya lebih dominan pengrajin atau usaha kecil yang bergerak dalam pengolahan kayu, yaitu meubel. Justru itulah yang membuat peneliti tertarik meneliti 3 lokasi usaha logam di Kecamatan Winongan tersebut, mengapa mereka bisa bertahan dengan lokasi yang notabene didominasi oleh pengrajin meubel, apa yang membuat mereka bertahan dengan usaha logam, dan

bagaimana strategi mereka dalam mempertahankan dan mengembangkan usahanya.

Peneliti menyoroti objek dengan menggunakan kacamata kapabilitas inovasi dan strategi bersaing generik. Dimana kapabilitas inovasi ini merupakan akar dari strategi bersaing. Konsep-konsep sumber daya manusia, teknologi, relasional, pemasaran, dan produksi di tarik menjadi kemampuan bersaing. Dari efisiensi dan efektifitas kapabilitas inovasi yang peneliti soroti pada objek akan di *break down* menjadi strategi bersaing, yaitu keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi, dan fokus.

### **Kapabilitas Sumber Daya Manusia**

Pada aspek Kapabilitas Sumber Daya Manusia, pada umumnya UKM tidak begitu memperhatikan hal-hal yang bersifat pendidikan ataupun latar belakang dari pegawainya. Pegawai atau SDM yang dibutuhkan adalah pegawai yang menguasai bidang yang akan mereka hadapi dalam operasional UKM logam tersebut. Bahkan SDM yang tidak mempunyai keahlian sekalipun juga tidak masalah untuk dijadikan pegawai. Menurut pemilik usaha pada dasarnya SDM yang tidak mempunyai kemampuan secara perlahan akan mampu menguasai alat / mesin, karena memang alat yang hanya bersifat sederhana, jadi tidak memakan waktu lama untuk menguasai bidangnya. Namun menurut pemilik Logam Pak Salim, urgensi SDM harus diperhatikan. Melihat adanya keterbatasan faktor-faktor diluar SDM, Pak Salim memandang kebutuhan akan kualitas SDM sangat diperlukan untuk menutup keterbatasan dari faktor lain. Peneliti mendapati bahwa di UKM Logam Winongan ini sebagian besar jangkauan aspek SDM yang ada hanya sebatas kualitas kemampuan teknis, kuantitas, dan efisiensi SDM.

Peneliti juga menemukan kemampuan tingkat lanjut dari SDM itu sendiri di objek yang peneliti teliti, yaitu tentang penerapan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* di UKM tersebut. Mungkin menurut para pelakunya tidak melakukan hal tersebut atau tidak mengetahui kalau telah menerapkan praktek kedua konsep tersebut. Namun dalam temuan ini, peneliti melihat Logam Pak Salim dan UD. Wahyu Citra Anugerah-lah yang telah menerapkan konsep ini dalam usahanya dengan baik. Namun memang yang menjadi fokus bagi mereka adalah inovasi produk. Kapan mereka melakukan inovasi atas produk dan bagaimana kebutuhan pasar atas inovasi produknya.

### **Kapabilitas Relasional**

Kapabilitas relasional pada objek yang peneliti teliti cukup terbangun dengan baik. Ketersediaan teknologi produksi, hubungan dengan konsumen, pemasok, pengepul, dan pihak lain yang bersifat aliansi juga terjalin dengan baik. Namun capaian hingga pengembangan dan penggunaan teknologi non-produksi, proses operasional berbasis pengembangan manajerial masih belum bisa terlaksana. Berdasar hasil wawancara dengan berbagai pihak, peneliti berasumsi bahwa para pelaku usaha masih belum mampu

### *Logam Winongan di Kabupaten Pasuruan...*

dalam segi kesiapan usaha maupun finansial. Kebutuhan pengembangan usaha lebih lanjut masih dianggap sebagai kebutuhan tersier UKM.

Peneliti menemukan adanya strategi aliansi yang terdapat di masing-masing objek. Namun memang belum sampai berkembang menjadi sebuah rantai atau jaringan. Untuk meningkatkan permintaan, atau untuk memenuhi permintaan yang tinggi, pada dasarnya masing-masing objek mempunyai partner kerja dari UKM lainnya. Yan Logam mempunyai sub-produksi di daerah Ngemplak. Menurut Mas Imran, sub ini digunakan untuk memindah alihkan pesanan, atau membantu dalam pemenuhan kuantitas produksi yang tinggi. Begitu juga dengan UD. Wahyu Citra Anugerah. Pak Huda juga mempunyai rekanan usaha di daerah Ngemplak untuk membantu produksi apabila ada pesanan besar atau ada pesanan yang mungkin pihak UD. Wahyu Citra Anugerah belum mampu untuk memnuhi pesanan tersebut. Sistim pendapatannya bersifat bagi hasil. Berbeda halnya dengan Yan Logam dan UD. Wahyu Citra Anugerah, di Logam Pak Salim tidak mempunyai sub produksi di luar usaha Pak Salim. Pak Salim hanya beraliansi dengan UPT Disperindag di Kecamatan Winongan. Aliansi ini bersifat pengerjaan pesanan. Apabila ada pesanan dari konsumen dengan kapasitas alat yang tidak memadai, Pak Salim melempar proses produksinya ke UPT. Begitu juga sebaliknya, apabila ada pesanan dari UPT, biasanya juga diserahkan e Logam Pak Salim.

### **Kapabilitas Pemasaran**

Kapabilitas pemasaran pada UKM Logam di Winongan pada dasarnya terbilang sederhana. Seperti yang peneliti bahas pada pembahasan sebelumnya, kegiatan pemasaran yang dilakukan pelaku UKM Logam ini hanya dilakukan saat-saat tertentu. Seperti Yan Logam yang hanya melakukan pemasaran atau penawaran produknya kepada pasar baru jika hanya sedang melakukan pengiriman pesanan, Logam Pak Salim hanya melakukan penawaran pada sales-sales yang datang ke tempat usahanya, itupun jika ada model-model baru yang dibuat Pak Salim. Jika tidak ada model baru baru, Pak Salim tidak melakukan pemasaran. Sedangkan UD. Wahyu Citra Anugerah kini hampir tidak melakukan kegiatan pemasaran. Menurut Pak Huda, ditengah kondisi usahanya yang masih dalam perbaikan, Pak Huda hanya fokus pada pesanan. Jika kondisi memungkinkan untuk melakukan inovasi, baru Pak Huda mencoba memasuki pasar baru. Memang pada dasarnya ketiga pelaku sektor logam ini hanya beroperasi berdasarkan pesanan, dari ketiga UKM yang peneliti teliti tidak ada yang melakukan penjualan atau penawaran diluar pesanan, namun yang membedakan disini adalah cara menghadapi gejolak pasar, dan pilihan keputusan dari adanya gejolak tersebut. Penerapan konsep pemasaran pun diterapkan dengan sederhana. Kegiatan-kegiatan seperti penelitian pasar, *relationship*, penetapan harga, pengembangan produk, promosi, dan manajemen pemasaran secara terpadu masih dianggap sebagai kegiatan bisnis tingkat tinggi, yang

dimaksud dalam hal ini adalah serangkaian kegiatan tersebut masih dianggap oleh pelaku UKM ini sebagai kegiatan yang diterapkan organisasi-organisasi bisnis besar.

### **Kapabilitas Produksi dan Operasi**

Aspek produksi dan operasi para pelaku usaha ini pada dasarnya telah mampu untuk mengatasi berbagai kendalanya terutama perihal mesin produksi. Berdasar hasil wawancara kepada Mas Imran, Pak Salim, dan Pak Huda, perihal alat produksi bukanlah hal yang merepotkan, karena memang produk yang dihasilkan tergolong sederhana dan bisa diatasi dengan alat rekayasa. Seperti Pak Huda yang membuat alat cetaknya dari tanah, Pak Salim yang membuat alat cetaknya sendiri dengan alat yang dia miliki, begitu juga Mas Imran.

Secara umum, kapabilitas produksi dan operasi ketiga objek yang peneliti teliti sudah cukup mempunyai kapabilitas sesuai kadar UKM. Proses efisiensi bahan dan kontrol kualitas sudah dilaksanakan, hanya saja penjadwalan dan perencanaan proses produksi belum diterapkan secara optimal. Para pelaku usaha masih berasumsi dengan target produksi harian saja sudah cukup untuk memenuhi pesanan.

### **Keunggulan Biaya Menyeluruh**

Secara keseluruhan masing-masing UKM mempunyai cara dan pertimbangan tersendiri untuk menentukan strateginya. Pada level keunggulan biaya menyeluruh pada dasarnya sama-sama bertitik pada SDM dan bahan baku. Namun yang mampu memperoleh akses lebih berkembang yaitu Yan Logam, bahan bakunya diambil dari pengepul kuningan di Surabaya. Sedangkan Pak Salim dan UD. Wahyu Citra Anugerah hanya sampai pada pengepul lokal, namun menurut para pelaku sektor logam, itu yang paling murah. Untuk urusan SDM, Yan logam memegang biaya paling rendah diantara lainnya. Karena Yan Logam selalu menggunakan tenaga baru, atau memakai sistem borongan. Tenaga-tenaga baru tersebut biasanya ada dari siswa-siswa SMK yang magang, atau tetangganya.

### **Diferensiasi**

Penerapan diferensiasi di objek ini, peneliti tidak begitu menemukan penerapan diferensiasi yang signifikan dalam proses operasional UKM. Diferensiasi yang paling menonjol ada di UD. Wahyu Citra Anugerah. Pak Huda mampu mendiferensiasikan alat cetak dan produknya secara dinamis. Begitu juga dengan Pak Salim, walaupun tidak begitu aktif dalam upaya diferensiasi, Pak Salim cukup unggul di bidang pembuatan alat cetak yang jarang bisa dibuat oleh beberapa UKM, sedangkan Yan Logam dalam hal ini sama sekali tidak melakukan diferensiasi selain SDM-nya.

### **Fokus**

Seluruh UKM yang peneliti teliti pada umumnya memproduksi barang-barang yang sama, seperti mur ataupun baut, sparepart mesin, dan lain-lain. Namun mempunyai produk yang mereka fokuskan. Yan Logam fokus pada alat semprot cat dari bahan kuningan. Menurut mas Imran pada

*Logam Winongan di Kabupaten Pasuruan....*

sektor ini pesaing terbesar adalah produk dari Taiwan. Dibanding produk hasil produksinya, Produk Taiwan lebih murah, produk olahan mesin, hasil lebih presisi dan lebih ringan. Selain itu juga terdapat pesaing-pesaing di area Pasuruan. Logam Pak Salim fokus pada produksi *spare part* kompor. Menurut Pak Salim pesaing terbesar adalah sentra usaha logam Kota Pasuruan. walaupun demikian, produknya tetap unggul dibanding pesaingnya. Menurut asumsi Pak Salim, saat ini permintaan akan produknya selalu diatas rata-rata, sehingga Pak Salim terkadang harus menunda atau bahkan menolak order dari pelanggannya. UD. Wahyu Citra Anugerah fokus pada produksi asesoris motor. Menurut Pak Huda, pesaing terbesar adalah Produk Dari Thailan. Produk dari Thailan lebih murah, lebih ringan, lebih menarik dari segi pewarnaan.

Berdasarkan dari deskripsi diatas terlihat adanya sebuah temuan mengenai keterbatasan pelaku UKM logam di Kecamatan Winongan pada aspek inovasi dan alternatif strategi bersaing yang digunakan untuk meningkatkan daya saing usaha di pasar. Aspek inovasi dan strategi bersaing memang hanya berfokus pada produk. Pemahaman pelaku logam ini bahwa inovasi hanya bertumpu pada produk. Padahal banyak hal-hal lain seperti teknologi, sistem manajerial, aliansi, dan bahkan pengembangan dari produk itu sendiri. Peneliti memahami adanya kendala modal yang menjadi penghambat, dimana proses inovasi masih belum mampu dioptimalkan diberbagai lini usaha. Selain itu, kekurangan informasi pengusaha mengenai perkembangan teknologi, pesaing, tehnik manajerial juga menjadi faktor yang menghambat proses inovasi dan kemampuan bersaing. Walaupun demikian peneliti melihat adanya sebuah usaha dalam mengatasi keterbatasan tersebut oleh UKM. Para pelaku di sektor logam ini memilih untuk beroperasi sesuai pesanan pasar. Sebagai senjata mereka dalam bersaing adalah pengoptimalan inovasi produk dan memperhatikan kualitas produk untuk bertahan ditengah persaingan. Seperti Logam Pak Salim dan UD. Wahyu Citra Anugerah yang mampu mengkombinasikan kualitas produk dengan explicit knowledge menjadi sebuah daya saing di level sejenis.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan judul identifikasi kapabilitas inovasi dan strategi bersaing sentra usaha kecil logam Winongan di Kabupaten Pasuruan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa secara makro sentra usaha logam di Kecamatan Winongan ini mampu bersaing dengan pesaingnya. Masing-masing pelaku usaha mampu mengidentifikasi kapabilitas dan pasarnya. Penerapan konsep-konsep inovasi mampu membuat UKM bertahan dan berkembang di tengah persaingan. Namun memang benar, bahwa tidak semua konsep inovasi dapat diterapkan di level UKM. Peneliti menemukan beberapa faktor kendala yang muncul dilapangan dalam penerapan konsep inovasi tersebut, diantaranya keterbatasan modal usaha sebagai daya tahan usaha dalam melakukan perputaran operasionalnya,

sehingga proses pengembangan tingkat lanjut terkait proses inovasi tidak dapat berjalan baik. Keterbatasan sumber daya, baik kemampuan relasional manusia dalam *scope* intern UKM terkait *knowledge management* maupun ketersediaan referensi dan teknologi modern sebagai penunjang proses inovasi masih menjadi permasalahan pokok seperti halnya masalah manajerial dan pembukuan. Pengoptimalan upaya-upaya diferensiasi dan keunggulan biaya menyeluruh masih terbilang kurang. Pelaku UKM hanya fokus kepada bahan baku dan SDM saja. Pengoptimalan kedua hal tersebut didorong dengan fokus usaha yang kuat akan mampu menempatkan UKM pada posisi yang strategis di pasar dan mampu meningkatkan margin pendapatan.

### Daftar Pustaka

- [1] Acklin, C. 2010. *Design-driven innovation process mode*. Design management Journal, Vol. 5 No. 1, pp. 50-60.
- [2] Brazier, S. 2004. *Walking backward into design: support for the SME*, Design Management Review, Vol. 15 No. 4, p. 61.
- [3] Bruce, M. and Bessant, J. 2002, *Managing design as a process*, in Bruce, M. and Bessant, J.(Eds), *Design in Business: Strategic Innovation Through Design*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, pp. 36-58.
- [4] Davenport, S. and Bibby, D. 1999, *Rethinking a national innovation system: the small countryas SME*, Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 32 No. 3, pp. 241-55.
- [5] Hertenstein, J.H., Blatt, M.B. and Veryzer, R.W. 2005. *The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance*, Journal of Product Innovation Management, Vol. 22 No. 1, pp. 3-21.
- [6] Kotler, P. 2001, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 11th ed. New York: Prentice Hall.
- [7] Lawson, Benn. 2001. *Developing Innovation Capability in Organisation: A Dinamic Capabilities Approach*. International Journal of Innovation Management, vol.5, pp 377-400.
- [8] Porter, M.E. 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
- [9] Saparudin. 2010, *Perancangan Strategi*, FT-UI. ([lontar.ui.ac.id/file?file=digital/133546-T%2027891](http://lontar.ui.ac.id/file?file=digital/133546-T%2027891)). diakses pada 28 April, 2013.
- [10] Slater, F.S. and Narver, J.C. 1995. *Market orientation and the learning organization*, Journal of Marketing, Vol. 59, pp. 63-74.
- [11] Teece, D.J. 1996. *Firm organisation, industrial structure, and technological innovation*, Journal of Economic Behaviour and Organisation, Vol. 31, pp. 193-224.
- [12] Terziowski, M. 2010. *Innovation practice and its performance implications in small and*

*Logam Winongan di Kabupaten Pasuruan....*

*mediumenterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view.* Strategic Management Journal, Vol. 31 No. 8, pp. 892-900, ISSN 0143-2095.

- [13] Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. 2001, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*, 2nd ed., Wiley, Chichester.

