

# INOVASI BISNIS DI BENGKEL DAN MODIFIKASI ICON AUTOWORKS

Erman Winata

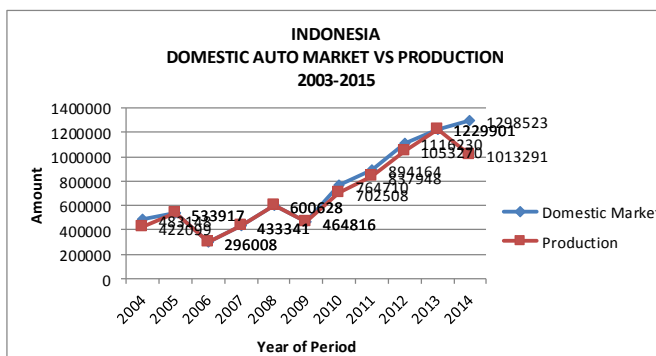
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
 Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
 E-mail: ermanwin@gmail.com

**Abstrak** - Inovasi bisnis merupakan suatu keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh suatu perusahaan jika dibandingkan dengan yang lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan, peran, dan manfaat inovasi bisnis di Bengkel dan Modifikasi Icon Autoworks. Data dikumpulkan menggunakan metode wawancara terhadap *owner*, operasional, dan pelanggan serta metode pengamatan. Data dianalisis secara kualitatif deskriptif. Hasil menunjukkan bahwa inovasi bisnis sudah diterapkan di Bengkel dan Modifikasi Icon Autoworks, yang terbagi menjadi inovasi produk, proses, kepemimpinan, dan organisasional. Inovasi bisnis terbukti mempunyai peranan yang besar di Bengkel dan Modifikasi Icon Autoworks.

**Kata Kunci** - Inovasi Produk, Inovasi Proses, Inovasi Kepemimpinan, Inovasi Organisasional.

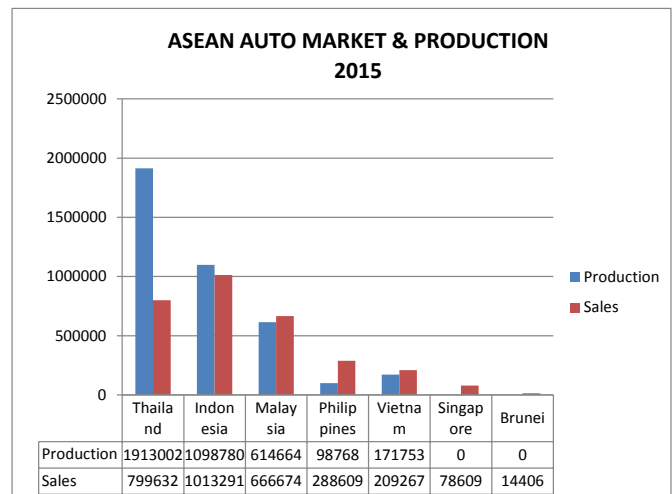
## I. PENDAHULUAN

Industri automotif adalah industri yang cukup berkembang dan industri yang cukup penting di Indonesia. Kebutuhan masyarakat akan kendaraan bermotor akan terus meningkat seiring dengan bertambahnya populasi penduduk di Indonesia. Gambar 1 menunjukkan perkembangan penjualan dan produksi kendaraan bermotor di Indonesia (Gaikindo, 2016). Permintaan dan produksi kendaraan bermotor di Indonesia mempunyai kecenderungan untuk meningkat, meskipun pada tahun 2015 mengalami penurunan yang cukup signifikan, yaitu sebesar 200.000 unit. Akan tetapi, permintaan kendaraan bermotor di Indonesia masih yang tertinggi diantara negara ASEAN yang lainnya. Gambar 2 menunjukkan jumlah permintaan kendaraan bermotor di Indonesia sebesar 1.013.291 unit pada tahun 2015. Jumlah yang banyak dibandingkan dengan Thailand yang berada di angka 800.000 dan Malaysia yang berada di angka 700.000. Hal ini berarti pasar Indonesia sangat terbuka lebar bagi pelaku usaha automotif dari hulu ke hilir.



**Gambar 1. Perkembangan Penjualan Produksi Kendaraan Bermotor**

Beberapa penelitian menyatakan bahwa inovasi perlu dilakukan dalam industri automotif, karena inovasi adalah salah satu kunci sukses dari perusahaan automotif. Farhana dan Bimenyimana (2015) mengungkapkan bahwa dalam industri automotif, inovasi yang perlu dilakukan adalah inovasi teknologi dan inovasi desain. Inovasi desain membuat konsumen semakin tertarik terhadap produk automotif. Selain itu, Habidin *et al.* (2015) menyatakan bahwa 57,25% perusahaan industri automotif di Malaysia yang menerapkan inovasi, baik inovasi lingkungan, tenaga kerja, dan teknologi mempunyai keunggulan bersaing ketimbang yang tidak melakukannya. Teece (2010) menjelaskan bahwa inovasi bisnis dapat diterapkan dan diimplementasikan dalam strategi bisnis perusahaan dan model bisnis perusahaan.



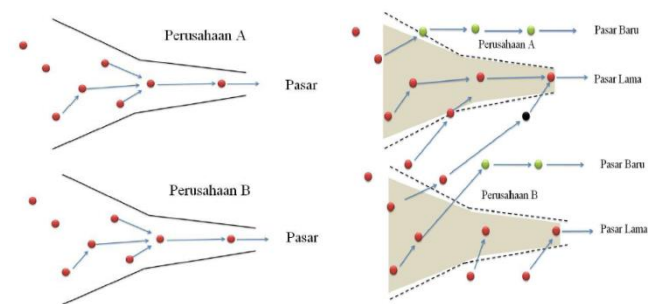
**Gambar 2. Jumlah Permintaan Kendaraan Bermotor di ASEAN**

Lebih lagi, menurut penelitian dari Cefis dan Marsili (2003), inovasi memberikan dampak positif bagi kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan dan tekanan dari eksternal perusahaan. Ismail *et al.* (2014) mempertegas hasil penelitian Cefis dan Marsili (2003) dengan menemukan hasil yaitu inovasi memberikan dampak positif bagi perkembangan perusahaan, baik perkembangan finansial maupun non-finansial. Inovasi tidak hanya membuat perusahaan mampu bersaing di dalam industri, namun juga memberikan keunggulan yang berkesinambungan. Pentingnya inovasi juga diungkapkan oleh Mbizi *et al.* (2013) yang mengatakan bahwa inovasi sangatlah penting bagi perusahaan kecil dan menengah, terutama saat berada pada tahap pendirian dan perkembangan usaha. Hal tersebut juga didukung oleh Coutler (2015) yang mengungkapkan bahwa menerapkan inovasi

dalam segala aspek perusahaan adalah satu-satunya strategi yang tepat bagi perusahaan, terutama perusahaan kecil dan menengah yang sedang dalam proses berkembang.

Pada praktiknya, bengkel yang menerapkan inovasi, baik inovasi produk, proses, kepemimpinan, atau jenis inovasi lainnya mempunyai daya saing dan kesinambungan yang lebih baik. Bengkel ZOOM di Surabaya menerapkan inovasi produk berupa produk-produk modifikasi mobil yang unik dan jarang ditemui. Bengkel Auto Concept di Surabaya menerapkan inovasi proses dengan pengerjaan reparasi dan modifikasi yang cepat dan tepat diiringi fasilitas tunggu dan pasca-reparasi yang baik. Dari kedua contoh bengkel tersebut, daya saing yang dimiliki lebih kuat dibandingkan dengan bengkel-bengkel lain yang tidak menerapkan inovasi. Bengkel dan modifikasi Icon Autoworks adalah salah satu perusahaan berkembang yang bergerak di bidang reparasi dan modifikasi kendaraan bermotor. Perusahaan tersebut termasuk dalam industri otomotif yang mana membutuhkan inovasi sebagai strategi bersaing dengan perusahaan lain.

Inovasi adalah salah satu pilihan perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar dan pengelolaan yang berkelanjutan. Freeman (2004) menganggap inovasi sebagai upaya dari perusahaan melalui penggunaan teknologi dan informasi untuk mengembangkan, memproduksi dan memasarkan produk yang baru untuk industri. Dengan kata lain inovasi adalah modifikasi atau penemuan ide untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Ahmed dan Shepherd (2010) menyatakan bahwa inovasi perusahaan dapat menghasilkan R&D (*Research and Development*), produksi serta pendekatan pemasaran dan akhirnya mengarah kepada komersialisasi inovasi tersebut. Dengan kata lain inovasi adalah proses mewujudkan ide baru, yang berbeda dengan yang dulu, dengan cara produksi atau dengan membuatnya menjadi nyata, dimana inovasi termasuk generasi evaluasi, konsep baru dan implementasi. Penggunaan metode baru dan berbeda serta teknologi dapat meningkatkan kualitas biaya atau lebih rendah dan untuk memenuhi atau melampaui target perusahaan.



**Gambar 3. Perbandingan Konsep Closed Innovation dan Open Innovation**

Salah satu konsep inovasi adalah open innovation. *Open innovation* merupakan sebuah fenomena yang telah memiliki peran semakin penting baik teori maupun praktek (Enkel, 2009). Pusat model *open innovation* adalah bagaimana menggunakan ide dan pengetahuan dari faktor luar dan dalam proses inovasi (Lauren & Salter, 2006). Dengan kata lain, maksud dari *open innovation*, bahwa perusahaan perlu membuka batas perusahaan untuk menghadirkan arus

pengetahuan bernilai dari luar dalam rangka menciptakan peluang untuk kerjasama proses inovasi dengan rekanan, konsumen dan/atau pemasok (Enkel, 2009).

Meeus & Edquist (2001) membagi inovasi menjadi inovasi produk dan inovasi proses. Inovasi produk dibagi menjadi dua kategori: (1) barang baru yaitu barang baru adalah inovasi produk material di sektor manufaktur, dan (2) jasa baru : jasa adalah tidak berwujud, sering dikonsumsi secara bersamaan untuk produksi mereka dan memuaskan kebutuhan non-fisik dari pengguna. Sedangkan inovasi proses dibagi menjadi dua, yaitu inovasi teknologi dan organisasi. Inovasi teknologi adalah inovasi dengan mengubah cara produk yang diproduksi melalui memperkenalkan perubahan teknologi (fisik peralatan, teknik, sistem). Inovasi organisasi adalah inovasi dalam struktur organisasi, strategi, dan proses administrasi. Inovasi organisasi berkaitan dengan desain format organisasi baru dan filosofi manajemen baru.

Selain itu, inovasi juga dapat dilakukan dari sisi organisasi dan kepemimpinan. Berdasarkan pendekatan Coriat (2001) dan Wengel et al. (2000), inovasi organisasi dapat dibedakan menjadi inovasi organisasi struktural dan prosedural organisasi inovasi. Inovasi organisasi struktural berpengaruh, mengubah dan meningkatkan tanggung jawab, akuntabilitas, dan arus informasi serta jumlah tingkat hierarki, struktur divisi (penelitian dan pengembangan, produksi, sumber daya manusia, dan pembiayaan). Inovasi organisasi prosedural mempengaruhi rutinitas, proses dan operasi perusahaan. Dengan demikian, inovasi ini mengubah atau menerapkan prosedur baru dan proses dalam perusahaan. Hal ini dapat mempengaruhi kecepatan dan fleksibilitas produksi (kerja sama tim dan *just-in-time*) atau kualitas produksi (proses perbaikan terus-menerus dan kontrol kualitas).

Senior dan Fleming (2006) mengusulkan bahwa kepemimpinan yang inovatif harus memasukkan perilaku berikut : 1) Menyukai tantangan; 2) Perubahan melalui kreativitas kolektif dan pengetahuan; 3) Bentuk budaya organisasi; 4) Membangun sistem pembelajaran profesional; 5) Terencana dan sistematis; 6) Memastikan akses digital dan infrastruktur; dan 7) Permintaan akuntabilitas.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu “penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi” (Sugiyono, 2008). Alasan menggunakan jenis penelitian ini adalah karena penulis ingin membahas tentang penerapan inovasi bisnis di Icon Autoworks, Surabaya.

Teknik penentuan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Noor (2011), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang menggunakan kriteria-kriteria sebagai syarat sampel cocok dengan informasi yang dibutuhkan. Teknik sampel ini digunakan karena informasi-informasi mengenai perusahaan hanya diketahui oleh beberapa orang tertentu di perusahaan. Sumber informan untuk mengetahui bagaimana penerapan inovasi di bengkel Icon Autoworks adalah unsur internal perusahaan. Unsur internal perusahaan yang dimaksud adalah

unsur perusahaan yang memiliki peran dalam operasional perusahaan langsung maupun hanya sebagai pengawas jalannya perusahaan. Berikut ini adalah data dan alasan mengapa penulis memilih informan tersebut :

1. Andre merupakan pemilik dari perusahaan Icon Autoworks. Penulis memilih Andre sebagai informan pertama karena pengetahuan beliau atas perusahaan yang dimilikinya baik dari tujuan pembentukan perusahaan sampai gambaran umum tentang operasional perusahaan.
2. Sam merupakan pemilik kedua dari perusahaan Icon Autoworks. Penulis memilih Sam sebagai informan kedua karena pengetahuan beliau atas operasional perusahaan.
3. Samsul merupakan bagian operasional dan mekanik dari perusahaan Icon Autoworks. Alasan memilih beliau dikarenakan beliau menjabat sebagai kepala bagian operasional dan mekanik yang memiliki pengetahuan luas tentang perusahaan.

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini maka digunakan beberapa teknik yaitu :

1. Teknik Wawancara

Menurut Noor (2011), wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berhadapan secara langsung dengan yang diwawancarai tetapi dapat juga diberikan daftar pertanyaan dahulu untuk dijawab pada kesempatan lain. Wawancara merupakan alat *re-checking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) menurut Noor (2011) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

Penulis melakukan teknik wawancara dengan pihak terkait dengan sesuai pembahasan penelitian. Wawancara akan dilakukan secara *face to face* dan juga wawancara via telepon jika dirasa perlu ketika terdapat data-data yang masih belum lengkap.

2. Teknik Pengamatan

Menurut Noor (2011), teknik pengamatan menuntut adanya pengamatan dari peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek penelitian. Instrumen yang dapat digunakan yaitu lembar pengamatan dan panduan pengamatan. Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil pengamatan antara lain: tempat, pelaku, kegiatan, obyek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, dan perasaan. Alasan peneliti melakukan pengamatan yaitu untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, menjawab pertanyaan, membantu mengerti perilaku pekerja, dan evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek

tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut.

Data dianalisis dengan menggunakan konsep yang disajikan oleh Moleong (2006). Menurut Moleong (2006), proses analisa data dimulai dengan :

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber, pada tahap ini seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dari pencatatan yang ada di lapangan, dokumen-dokumen perusahaan atau data perusahaan dibaca, dipelajari dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain. Penulis melakukan wawancara dan mencatat hasil wawancara dan hasil observasi di lokasi penelitian.
2. Reduksi data adalah satu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan penyertaan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*). Penulis membuat abstraksi yang disesuaikan dengan tujuan penelitian agar mempermudah bagi pembaca membaca karya penulis.
3. Kategorisasi adalah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala / hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu. Setelah melakukan wawancara dan observasi, penulis mulai memberi kategori pada data-data yang sudah didapat kemudian disesuaikan dengan konsep inovasi bisnis.
4. Pemeriksaan keabsahan data dalam sebuah penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa penelitiannya benar-benar alamiah perlu diupayakan untuk meningkatkan derajat kepercayaan data / keabsahan data. Keabsahan data merupakan konsep seperti halnya validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan tersebut adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan / sebagai pembanding terhadap data itu.
5. Penafsiran data untuk menjawab rumusan masalah pertama dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data. Kemudian data-data yang ada dianalisis dan ditafsirkan sesuai dengan konsep dan teori mengenai inovasi bisnis.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Open Innovation

Icon Autoworks melakukan inovasi sesuai dengan konsep *open innovation*. Inovasi dilakukan diawali dengan diskusi oleh para pemilik yang merupakan keluarga. Hal ini merupakan bentuk pengelolaan Icon Autoworks sebagai perusahaan keluarga. Setelah diputuskan, maka diimplementasikan ke bagian operasional. Hal yang dipertimbangkan untuk mengambil keputusan inovasi adalah kebutuhan dan selera pelanggan, karena Icon Autoworks ada

untuk menjawab kebutuhan pelanggan. Inovasi yang diimplementasikan harus sesuai dengan hal tersebut, supaya tepat guna dan tepat sasaran. Hal ini dikarenakan modifikasi mobil tergantung pada selera masing-masing konsumen.

Ada keterlibatan pihak luar perusahaan secara tidak langsung dalam melakukan keputusan inovasi. Pihak-pihak tersebut adalah konsumen dan grup yang dapat memberikan informasi-informasi baru mengenai automotif termasuk pameran dan kompetisi. Informasi terkait dengan pertimbangan inovasi didapatkan melalui pelanggan dan rekan di grup. Pelanggan memberikan informasi penting, karena tujuan utama perusahaan adalah kepuasan pelanggan. Selain itu, dalam industri jasa seperti modifikasi dan bengkel, maka preferensi konsumen sangat perlu diperhatikan. Lebih lagi, informasi grup juga memperlebar pasar melalui pameran, kompetisi, dan juga informasi yang *up to date*. Di dalam perusahaan, tidak ada bagian R&D secara terpisah. Masing-masing individu bisa melakukan R&D sendiri dan nantinya memberikan masukan-masukan ke pemilik yang lain untuk dipertimbangkan bersama-sama.

Ketika Icon Autowork memutuskan untuk melakukan inovasi, karena pertimbangan internal maupun feedback eksternal, keputusan inovasi tersebut dievaluasi dengan menggunakan 5 kriteria penerimaan inovasi menurut Rogers (2003). Contoh evaluasi yang pernah dilakukan Icon Autoworks adalah ketika akan mengaplikasikan teknologi baru (English Wheels , Power Hammer , Metal Strecher , Join Welding , dan Multi Spot Welding ).

1. Keunggulan relative : dengan adanya teknologi baru tersebut, Icon Autoworks akan lebih unggul dibandingkan dengan bengkel yang lainnya. Sehingga dengan adanya inovasi teknologi tersebut maka Icon Autoworks mempunyai keunggulan relative terhadap bengkel yang lain.
2. Kompatibilitas : teknologi baru tersebut sesuai dengan jasa yang ditawarkan oleh Icon Autoworks, yaitu body painting dan modifikasi. Sehingga inovasi teknologi yang dilakukan tersebut kompatibel dengan bidang kerja Icon Autoworks dan kebutuhan pelanggan.
3. Kerumitan : aplikasi teknologi baru akan memerlukan waktu untuk pembelajaran bagi para pekerja, namun demikian inovasi teknologi yang dilakukan tersebut masih dapat dipelajari oleh pekerja di bagian operasional. Sehingga inovasi teknologi tersebut dapat dikatakan tidak terlalu rumit.
4. Trialability : teknologi baru tersebut merupakan hasil pertimbangan internal maupun feedback eksternal. Jadi, sudah pasti inovasi teknologi tersebut dapat diterima oleh pelanggan.
5. Observability : adanya teknologi baru tersebut jika dibandingkan dengan sebelumnya pasti akan memberikan dampak yang dapat terlihat. Pengerjaan body painting dan modifikasi akan terlihat lebih bagus dan rapi. Sehingga inovasi teknologi tersebut dapat dilihat oleh pelanggan.

#### Inovasi Organisasional

Dari sisi inovasi organisasi struktural, Icon Autoworks tidak melakukan banyak hal baru. Struktur organisasi yang digunakan adalah struktur organisasi fungsional yang mana bagian dikelompokkan berdasarkan fungsi dan keahliannya.

Akan tetapi, struktur organisasi ini dinilai paling efektif, karena akan memberikan spesialisasi yang lebih bagi para pekerja, terutama di bidang operasional dan teknis. Selain itu, perusahaan Icon Autoworks yang merupakan perusahaan keluarga yang hanya berada di satu kota yaitu Surabaya, tidak memerlukan struktur organisasi yang rumit.

Hierarki dari struktur perusahaan Icon Autoworks hanya 1 tingkat, yang mana *owner* atau pemilik membawahi semua bagian. Semua bagian mempertanggungjawabkan pekerjaan, tugas, dan kewajibannya pada pemilik. Kontrol yang ketat dijalankan oleh *owner* Icon Autoworks. Kontrol dilakukan oleh pemilik secara langsung untuk menjamin bahwa apa yang diinginkan oleh konsumen sudah terpenuhi. Hasil harus sesuai dengan *order* yang masuk. Apabila tidak sesuai harus disesuaikan dan dicari penyebab ketidaksesuaian tersebut. Kalau tidak dilakukan kontrol, maka lama kelamaan hasil atau kualitas dari Icon Autoworks akan menurun dan tidak disukai konsumen. Hal ini sesuai yang dikatakan Andre, pemilik Icon Autoworks :

*“Masing-masing mekanik dan bagian operasional sudah tahu tugas dan kewajibannya masing-masing, kita hanya mengontrol saja, tetapi seringkali kita juga perlu terjun langsung. Secara formal mereka bertanggung jawab kepada pemilik.”*

Dari sisi inovasi organisasi prosedural, Icon Autoworks melakukan prosedur sesuai dengan yang dilakukan bengkel. Prosedur ini dinilai efektif dan efisien dalam melakukan kegiatan operasional sehari-hari. Selain efektif, prosedur ini juga dapat berguna untuk melakukan kontrol bagi operasional perusahaan. Prosedur kerja dari Icon Autoworks dapat dilihat pada Gambar 4.



**Gambar 4. Prosedur Kerja Icon Autoworks**

Sesuai dengan teori Coriat (2001) dan Wengel et al. (2000), Icon Autoworks sudah melakukan inovasi organisasional, baik inovasi struktural maupun prosedural. Inovasi struktural nampak dari (1) hierarki perusahaan dan struktur divisi : satu tingkat dan tidak tinggi, (2) pertanggung jawaban : melalui sistem kontrol dari *owner* pada bagian operasional, dan (3) arus informasi : dua arah yaitu dari atas (*owner*) maupun dari bawah (*feedback* dari konsumen).

#### Inovasi Kepemimpinan

Icon Autoworks melakukan inovasi dalam hal kepemimpinan, terbukti melalui hubungan atasan (pemilik) dan bawahan (pekerja). Hubungan antara *owner* dan pekerja sangat baik dan harmonis. Pemimpin terlihat akrab dan baik dengan pekerjanya. Seperti yang dikatakan Samsul, bagian operasional, saat ditanya mengenai hubungannya dengan Andre dan Sam. Samsul, “Hubungan baik, harmonis.” Hal ini juga dipertegas dengan konfirmasi Sam saat wawancara, “Hubungan baik, hangat.” Dalam teori kepemimpinan, perilaku pemimpin yang seperti ini disebut dengan perilaku

konsiderasi yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan (Hersey & Blanchard, 1992).

Dapat diketahui pula, bahwa model kepemimpinan Icon Autoworks cocok dengan model kepemimpinan yang visioner dan situasional. Pemimpin Icon Autoworks mempunyai arah dan tujuan yang jelas mengenai perusahaannya, yaitu ingin perusahaannya maju dan berkembang. Hal tersebut diimplementasikan dengan strategi dan pelaksanaan sehari-hari. Model kepemimpinan situasional menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah (1) Memberitahukan, (2) Menjual, (3) Mengajak bawahan berperan serta, dan (4) Melakukan pendelegasian. Hal ini terlihat dari jawaban Sam ketika ditanya mengenai instruksi kepada pekerja.

*“Iya sering, kadang pekerja perlu instruksi lebih lanjut atau perlu kontrol di sana sini. Tapi secara umum pekerja sudah terampil dalam menjalankan tugasnya.”*

Terkadang pemilik Icon Autoworks perlu terjun ke lapangan untuk menangani hal-hal yang sekiranya perlu ditangani (memberitahukan), akan tetapi bagian operasional juga telah dirasakan mampu untuk melakukan tugas dan kewajiban sesuai dengan harapan pemilik (pendelegasian).

#### **Inovasi Produk**

Meeus dan Edquist (2001) membagi inovasi produk menjadi dua kategori : (1) barang baru yaitu barang baru adalah inovasi produk material di sektor manufaktur, dan (2) jasa baru : jasa adalah tidak berwujud, sering dikonsumsi secara bersamaan untuk produksi mereka dan memuaskan kebutuhan non-fisik dari pengguna. Inovasi produk di bengkel dan modifikasi Icon Autoworks dilakukan dengan menawarkan barang-barang modifikasi yang tergolong baru pada waktunya dan jarang beredar di pasaran. Barang tersebut adalah :

1. Big Brake Kit (Brembo , Ap Racing)
2. TPMS sensor (Tyre Pressure Monitoring System)
3. Linear Actuator
4. Exhaust Performance (Rspeed)
5. Tein Suspension
6. HKS Engine performance

Sedangkan jasa baru yang ditawarkan oleh Icon Autoworks adalah :

1. Pembentukan dan pembuatan Body dari Metal
2. Pembentukan dan pembuatan Benda dari Carbon Fiber
3. Pembentukan Interior Dalam Mobil beserta Audio

Inovasi produk tersebut membawa dampak yang baik bagi Icon Autoworks. Terlihat dari respon pelanggan yang baik terhadap barang-barang yang ditawarkan Icon Autoworks tersebut di atas.

Pentingnya inovasi dan dampak dari inovasi produk yang dilakukan oleh Icon Autoworks yang senada juga disampaikan oleh pemilik Icon Autoworks, Sam :

*“Automotif selain teknis, tetapi juga memiliki seni, seperti modifikasi. Oleh karena itu, seni tersebut berkembang*

*dan selera masing-masing. Ada yang suka lukisan abstrak, hewan, orang. Ada yang suka music barat, rock, klasik, dan sebagainya. Kalau perusahaan tidak menawarkan sesuatu yang baru, maka hanya sebagian saja konsumen yang terakomodasi kebutuhannya dan hal itu jangan sampai terjadi.”*

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa selama ini, Icon Autoworks telah melakukan inovasi produk dan memberikan dampak yang positif bagi perkembangan perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan melalui respon positif pelanggan terhadap produk-produk tersebut.

#### **Inovasi Proses**

Meeus dan Edquist (2001) membagi inovasi proses menjadi dua, yaitu inovasi teknologi dan organisasi. Inovasi teknologi adalah inovasi dengan mengubah cara produk yang diproduksi melalui memperkenalkan perubahan teknologi (fisik peralatan, teknik, sistem). Inovasi organisasi adalah inovasi dalam struktur organisasi, strategi, dan proses administrasi. Inovasi organisasi berkaitan dengan desain format organisasi baru dan filosofi manajemen baru.

Icon Autoworks melakukan inovasi proses melalui implementasi inovasi teknologi. Perusahaan selalu menggunakan mesin dan teknologi yang terbaik untuk memastikan bahwa hasil kerja yang dihasilkan maksimal. Hal ini dijelaskan oleh Sam sebagai pemilik dan Samsul sebagai bagian operasional perusahaan.

*Sam : “Icon Autoworks selalu menggunakan teknologi terkini dan yang terbaik.”*

*Samsul : “Teknologi yang digunakan paling bagus kelihatannya dibandingkan di tempat yang lain.”*

Teknologi yang digunakan oleh Icon Autoworks antara lain adalah :

1. Spray Booth
2. Multi Spot Welding
3. Car Rotary Lift
4. Power Hammer
5. English Wheels
6. MIG Welding

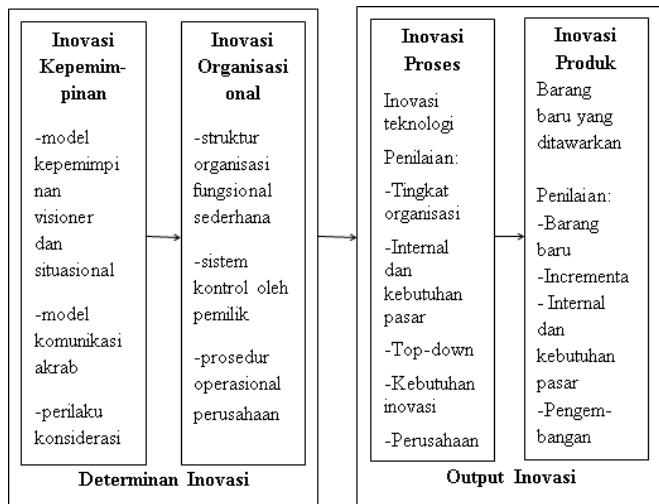
Inovasi proses yang dilakukan oleh Icon Autoworks lebih fokus kepada inovasi proses dalam bidang teknologi, sesuai dengan teori Meeus dan Edquist (2001). Teknologi merupakan bagian penting dan tidak terpisahkan dari berkembangnya suatu perusahaan automotif, karena tanpa adanya teknologi yang mutakhir, banyak pekerjaan yang tidak dapat dilakukan. Adanya teknologi seperti Spray Booth Multi Spot Welding, Car Rotary Lift, Power Hammer, English Wheels, dan MIG Welding membuktikan bahwa Icon Autoworks telah melakukan inovasi proses terutama dalam bidang teknologi.

#### **Pembahasan**

Penelitian Crossan dan Apaydin (2010) merupakan kajian konsep mengenai kerangka inovasi bisnis. Crossan dan Apaydin (2010) menghasilkan sebuah kerangka konsep yaitu inovasi bisnis dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu determinan inovasi dan hasil inovasi. Determinan inovasi merupakan faktor yang menggerakkan dan membuat inovasi menjadi ada dalam perusahaan. Ada 2 hal penting dalam determinan inovasi, yaitu inovasi kepemimpinan dan inovasi organisasi. Di sisi lain, hasil inovasi merupakan output yang dapat dilihat dari inovasi bisnis dalam perusahaan. Hasil inovasi diukur dengan 2 cara yaitu inovasi proses dan inovasi

produk. Kerangka konsep inovasi bisnis dapat digunakan untuk meninjau proses inovasi secara internal, dapat dilihat pada Gambar 5.

Icon Autoworks melakukan baik determinan inovasi maupun output inovasi. Determinan inovasi dilakukan melalui inovasi kepemimpinan dan inovasi organisasional, sedangkan output inovasi dilakukan melalui inovasi produk dan inovasi proses. Tanpa adanya determinan inovasi di dalam perusahaan, tidak mungkin terjadi output inovasi, karena determinan inovasi adalah faktor penggerak dari dalam perusahaan untuk melakukan inovasi pada perusahaan. Inovasi di Icon Autoworks diawali dengan inovasi kepemimpinan, yaitu penerapan model kepemimpinan situasional dan visioner, gaya komunikasi yang akrab dan model perilaku konsiderasi. Hal ini mendukung dan membuka pintu bagi perusahaan untuk melakukan inovasi. Selanjutnya, inovasi organisasional, yang merupakan kelanjutan dari inovasi kepemimpinan dilakukan melalui penerapan struktur organisasi yang sederhana, pertanggungjawaban dan prosedur yang tidak berbelit-belit, dan penerapan sistem kontrol oleh pemilik. Berdasarkan konsep Crossan dan Apaydin (2010), maka Icon Autoworks sudah memenuhi determinan inovasi.



**Gambar 5. Konsep Inovasi menurut Crossan dan Apaydin (2010) di Icon Autoworks Surabaya.**

Inovasi proses di Icon Autoworks dilakukan melalui aplikasi teknologi baru. Jika dinilai dengan menggunakan konsep yang terpapar pada Gambar 5., maka inovas proses di Icon Autoworks adalah : (1) Diaplikasikan pada tingkat organisasi atau perusahaan, (2) Didorong baik oleh faktor internal perusahaan maupun kebutuhan pasar, (3) Arahan berasal dari *top-down*, karena pengadaan teknologi diawali oleh pengetahuan dari *owner*, (4) Bersumber dari kebutuhan akan inovasi, dan (5) Mencakup seluruh perusahaan. Inovasi proses di Icon Autoworks dapat dikategorikan sedang. Di sisi lain, inovasi produk diterapkan di Icon Autoworks melalui adanya barang baru. Jika dinilai dengan menggunakan konsep yang terpapar pada Gambar 5., maka inovasi produk di Icon Autoworks adalah : (1) Merupakan barang baru, (2) Tingkat kebaruan incremental, yaitu tidak benar-benar baru, akan tetapi pengembangan dari produk yang sudah ada sebelumnya, (3) Didorong baik oleh faktor internal perusahaan maupun

kebutuhan pasar, akan tetapi kemendesakan di pasar lebih menjadi pertimbangan dalam melakukan inovasi produk, dan (4) Tipe pengembangan, bukan penemuan. Dari hal tersebut, maka inovasi produk di Icon Autoworks dapat dikategorikan cukup tinggi.

**Implikasi Manajerial**

Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa inovasi dapat memberikan beberapa manfaat, baik inovasi organisasional, inovasi kepemimpinan, inovasi produk, maupun inovasi proses. Manfaat tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan kualitas hidup manusia melalui penemuan-penemuan baru yang membantu dalam proses pemenuhan kebutuhan hidup manusia.
2. Memungkinkan suatu perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan yang dapat diperolehnya.
3. Adanya peningkatan dalam kemampuan mendistribusikan kreativitas kedalam wadah penciptaan sesuatu hal yang baru.
4. Adanya keanekaragaman produk dan jenisnya didalam pasar.

**IV.KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Hasil penelitian mengenai inovasi bisnis di Icon Autoworks dapat disimpulkan bahwa dalam operasionalnya, Icon Autoworks melakukan inovasi bisnis. Inovasi bisnis dilakukan dalam 4 aspek, yaitu inovasi organisasional, kepemimpinan, produk, dan proses. Dalam prakteknya, inovasi bisnis yang dilakukan oleh Icon Autoworks sesuai dengan konsep *open innovation*, yang mana inovasi berasal dari interaksi faktor *internal* perusahaan dan faktor *eksternal*, selera pelanggan, perkembangan zaman, dan pesaing. Inovasi organisasional tidak secara langsung terlihat di Icon Autoworks, karena menggunakan struktur dan prosedur yang sederhana, namun secara operasional dapat dirasakan melalui adanya prosedur kerja yang jelas dan tingkat pertanggungjawaban yang lebih sederhana.

Inovasi kepemimpinan dilakukan dengan membangun hubungan baik dengan pekerja dan model kepemimpinan situasional. Inovasi produk dilakukan dengan mengadakan barang-barang baru sesuai dengan perkembangan dan selera konsumen. Inovasi proses dilakukan dengan mengaplikasikan teknologi baru. Secara keseluruhan, inovasi bisnis di Icon Autoworks membawa dampak yang positif bagi perkembangan perusahaan dan dapat diterima dengan baik oleh pelanggan, terbukti dari feedback positif yang diberikan pelanggan.

**5.2. Saran**

Setelah melakukan penelitian berjudul “Inovasi Bisnis di Bengkel dan Modifikasi Icon Autoworks”, penulis memberikan saran untuk dapat mempertahankan inovasi bisnis yang berkesinambungan demi perkembangan perusahaan di Icon Autoworks. Aplikasi produk dan jasa baru juga dapat dilakukan untuk memperluas cakupan pasar seperti :

1. Air Suspension System (suspensi dengan menggunakan karet berisi udara sebagai pengganti per),menurut saya ini sesuatu suku cadang / produk penunjang yang lagi tren.

2. Meriset perkembangan pada pengerjaan metal seperti pembentukan suku cadang body mobil dari metal yang halus tanpa dempul dan presisi, karena di Indonesia jarang ada yang bisa untuk pengerjaan semacam ini.

Tidak hanya itu saja, struktur organisasi yang sudah ada sekarang bisa dioptimalisasi ketika perusahaan akan membuka cabang di tempat lain, karena Icon Autoworks sudah menerapkan struktur yang horizontal dan desentralisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abulrub, A. H. G., & Lee, J. (2012). Open innovation management: challenges and prospects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 130-138.
- Cefis, E. & Marsili, O. (2003). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Master Thesis*. Utrecht School of Economics.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Coriat, B., (2001). Organizational innovation in European firms: a critical overview of the survey evidence. In: Archibugi, D., Lundvall, B. (Eds.), *The Globalizing Learning Economy*. Oxford University Press, Oxford, New York, pp. 195–219.
- Coutler, M. (2015). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Prentice Hall.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311-316.
- Farhana, M. & Bimenyimana, E. (2015). Design driven innovation as a differentiation strategy. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(2), 33-48.
- Freeman, C. (2004). Continental, national and sub-national innovation systems: complementarity and economic growth. *Research policy*, 31(2), 191-211.
- Griffin, R. W. & Ebert, R. J. (2014). *Business essentials*. Pearson Education Canada.
- Habidin, N. F., Hashim, S., Zainol, Z., Mustaffa, W. S. W., Ong, S. Y. Y., & Hudin, N. S. (2015). Measuring the innovation performance of Malaysian automotive industry. *Geografia*, 11(11), 14-23.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Ismail, K., Omar, W. Z. W., Soehod, K., Senin, A. A., & Akhtar, S. (2015). Role of innovation in SMEs performance. *Mathematical Methods in Engineering and Economics*, 18(2), 145-149.
- Kashmir & Jakfar. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis*. Kencana Prenada Media Grup. Jakarta.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Madura, J. (2007). *Introduction to business*. Thomson South-Western.
- Mbizi, R., Hove, L., Thondhlana, A., & Kakava, N. (2013). Innovation in SME. *Interdisciplinary Journal of Contemporaru Research in Business*, 4(11), 370-389.
- Meeus, M. T., & Edgust, W. (2001). Firm clustering and innovation: Determinants and effects. *Papers in regional science*, 80(3), 337-356.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet.22. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51-86.
- Risbiani. (2014). *Kiat Sukses Toyota Indonesia bangun SDM dan Inovasi*. Diunduh dari <http://otomotif.antaranews.com/berita/465841/kiat-sukses-toyota-indonesia-bangun-sdm-berkualitas> tanggal 6 Juni 2016.
- Robbins, P. (2010). Below the radar: what does innovation in emerging economies have to offer other low-income economies?. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 8(3), 177-197.
- Rogers, M. (2003). Networks, firm size and innovation. *Small business economics*, 22(2), 141-153.
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process, *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational Change*. London: Prentice Hall.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Teece, D. J. (2010). Business model, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(3), 172-194.
- Terry, G. & Rue, L. W. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Umar, A. (2005). Enterprise ontologies for planning and integration of business: a pragmatic approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(2), 352-371.
- Umar, H. (2005). *Studi Kelayakan Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Vlok, A. (2012). A Leadership Competency Profile for Innovation Leaders in a Science-Based Research and Innovation Organization in South Africa. *Procedia—Social and Behavioural Sciences*, 41, 209-226.
- Wijayanti, I. D. S. (2008). *Manajemen*. Yogyakarta: Mitra Cendikia Press.