

ANALISIS INOVASI DISRUPTIF PADA IKM MAKANAN DI KOTA MALANG

Devan Christian Sugiarto
Universitas Ma Chung Malang
111310035@student.machung.ac.id

Abstrak

Adanya Masyarakat Ekonomi ASEAN menghadapkan Indonesia pada persaingan global. IKM sebagai kekuatan ekonomi perlu untuk memiliki daya saing jangka panjang agar dapat bertahan dalam persaingan. Saat ini sedang berkembang salah satu jenis inovasi yang cocok dengan IKM yaitu inovasi disruptif. Inovasi disruptif secara konsep seringkali dimulai oleh industri kecil dengan cara mengambil pasar yang kurang menguntungkan ataupun menciptakan pasar yang benar-benar baru. Penelitian ini bertujuan menggali informasi mengenai proses munculnya inovasi disruptif dan faktor pendorong serta penghambat munculnya inovasi disruptif. Pendekatan yang digunakan adalah melalui penelitian kualitatif sehingga peneliti dapat mengetahui secara jelas proses dan faktor yang mempengaruhi munculnya inovasi disruptif. Penelitian ini menemukan bahwa kemunculan inovasi disruptif pada IKM makanan di Kota Malang tidak terlalu rumit. Berikut proses yang dialami ketiga IKM makanan yang diteliti: (1) Identifikasi Peluang, (2) Penemuan Fakta, (3) Pembentukan Ide, (4) Perencanaan Anggaran, (5) Pelaksanaan. Sementara faktor pendorong yang ditemukan peneliti adalah sebagai berikut: (1) Peluang Pasar, (2) Konsumen, (3) Kompetisi, (4) Informasi, (5) Motivasi Pribadi, dan (6) Tenaga Kerja. Untuk faktor penghambatnya antara lain: (1) Modal, (2) Pengetahuan, (3) Pola Pikir, (4) Legalitas dan (5) Supplier.

Kata-kata Kunci: MEA, Industri Kecil Menengah, Daya Saing, Inovasi Disruptif

Abstract

The existence of ASEAN Economic Community exposes Indonesia to global competition. SMI as an economic power needs to have long-term competitiveness in order to survive in the competition. Currently there is one kind of innovation that matches with SMI, that is disruptive innovation. Disruptive innovations in concept are often initiated by small industries, by taking a less profitable market or creating a new market. This study aims to explore information about the process of emergence disruptive innovation and driving factors as well as inhibiting factor to emergence disruptive innovation. The approach used is through qualitative research so that researchers can know clearly the processes and factors that influence the emergence of disruptive innovation. This study found that the emergence of disruptive innovation in SMI food in Malang is not too complicated. This is the processes experienced by the three SMI foods that studied by researcher: (1) Identification of Opportunities, (2) Fact Finding, (3) Idea Development, (4) Budget Planning, (5) Implementation. While the driving factors found by the researcher are as follows: (1) Market Opportunity, (2) Consumer, (3) Competition, (4) Information, (5) Personal Motivation, and (6) Labor. For the inhibiting factors are: (1) Capital, (2) Knowledge, (3) Mindset, (4) Legality and (5) Supplier.

Keywords: AEC, Small and Medium Industry, Competitiveness, Disruptive Innovation

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pada tahun 2015 Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) secara resmi telah diselenggarakan. MEA sendiri bertujuan untuk menjadikan ASEAN sebagai pasar tunggal dan basis produksi. Indonesia dengan jumlah populasi, luas, sumber daya dan letak geografis serta nilai PDB terbesar di ASEAN seharusnya dapat menjadi pemain besar dalam kesepakatan ini (Kementerian Perdagangan Indonesia, 2015). Fakta tersebut menjadi peluang sekaligus tantangan bagi Indonesia untuk dapat menunjukkan daya saing Indonesia di antara negara ASEAN.

Adanya peluang besar juga disertai dengan ancaman yang besar. Beberapa negara maju di ASEAN seperti Singapura dan Malaysia tentu juga akan memanfaatkan kesepakatan ini untuk pengembangan negara mereka. Menurut *Global Competitive Index* Indonesia masih berada pada posisi 38 dari 148 negara, sedangkan Singapura menempati posisi ke 2 dan Malaysia posisi ke 24. Data tersebut menunjukkan bahwa Indonesia masih perlu untuk meningkatkan daya saing ekonomi agar dapat menjadi pemain besar dalam MEA (Humphrey, 2014).

Salah satu sektor yang sangat berperan dalam ekonomi Indonesia adalah sektor UMKM. Sektor ini juga menjadi perhatian khusus pemerintah dalam enam strategi yang telah disusun untuk menghadapi MEA (Kementerian Perdagangan Indonesia, 2015). Kegiatan UMKM juga merupakan salah satu bidang usaha yang dapat berkembang dan konsisten dalam perekonomian nasional (Tri, 2013).

Penelitian ini akan difokuskan pada Industri Kecil Menengah (IKM) makanan, dimana industri makanan masih termasuk dalam industri pengolahan dan merupakan bagian dari UMKM. Industri pengolahan sendiri memiliki definisi yaitu kegiatan ekonomi yang mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia, atau dengan tangan menjadi barang jadi/setengah jadi, atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya (BPS, 2016). Sementara kegiatan UKM lebih luas meliputi produksi, pemasaran, distribusi, dan kegiatan lainnya termasuk jasa seperti transportasi, pengepakan, dan penggilingan.

Dalam penelitian ini IKM makanan dipilih karena industri tersebut adalah industri basis Kota Malang. Hal tersebut dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan Amalin, dkk (2015) melalui metode penelitian *Location Quotient* menunjukkan bahwa industri makanan, minuman dan tembakau merupakan industri basis Kota Malang. Karena industri ini adalah industri basis maka dampaknya pada pendapatan daerah dan penyerapan tenaga kerja juga sangat tinggi.

IKM memerlukan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan agar dapat memperkuat daya saingnya. Black & Porter (2000) mengemukakan daya saing bagi perusahaan adalah “kemampuan sebuah perusahaan untuk menang secara konsisten dalam jangka panjang pada situasi persaingan. Matthews & Shulman (2005) menyajikan gagasan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam organisasi diperoleh melalui arsitektur relasional, reputasi, inovasi dan aset strategis. Salah satu yang sangat berpengaruh adalah kemampuan untuk inovasi.

Saat ini penelitian-penelitian mengenai inovasi pada UMKM di Indonesia lebih banyak difokuskan pada inovasi secara radikal dan inkremental, inovasi produk dan

proses, inovasi organisasi dan bisnis. Sedangkan ada jenis inovasi dimana sesuatu yang awalnya dianggap inferior ternyata bisa bersaing bahkan menguasai pasar, konsep ini disebut inovasi disruptif. Selain itu inovasi disruptif juga dapat diartikan inovasi tersebut dapat menciptakan pasar yang baru. Konsep inovasi disruptif pertama dipopulerkan oleh Christensen (1997).

Adanya *market niche* menjadi salah satu yang dapat membuat inovasi yang disruptif muncul. Seiring dengan berjalannya waktu inovasi disruptif dapat menggantikan pasar utama melalui kinerja yang berbeda secara mendasar (Christensen & Raynor, 2003). Pada awalnya konsep inovasi disruptif hanya membahas tentang teknologi, namun saat ini sudah berkembang menjadi inovasi disruptif dalam produk, proses dan model bisnis.

Inovasi disruptif secara konseptual sangat cocok diterapkan pada IKM. Inovasi ini cenderung muncul pada industri yang masih baru saja masuk dan berskala kecil. Kondisi industri tersebut justru menjadi pendorong munculnya inovasi disruptif yang dapat membuat IKM dapat bersaing dengan industri besar. Kecenderungan industri besar akan melakukan inovasi yang bersifat berkelanjutan daripada inovasi yang disruptif. Peluang tersebut yang akan membuat IKM dapat masuk dalam persaingan dengan industri-industri besar.

Sejauh ini penelitian tentang IKM di Kota Malang masih jarang sekali dilakukan terutama yang berhubungan dengan inovasi disruptif. Penelitian tentang inovasi disruptif lebih banyak dilakukan di bidang industri non-makanan seperti teknologi, otomotif, telekomunikasi dan *e-commerce*. Selain itu penelitian mengenai inovasi disruptif juga belum pernah dilakukan pada IKM di Indonesia. Sebagai contoh Bergek *et al.* (2013) melakukan penelitian mengenai inovasi disruptif di bidang otomotif dengan studi kasus di Swedia, Wan *et al.* (2015) melakukan penelitian inovasi disruptif di bidang telekomunikasi, farmasi, komputer dan *e-commerce* dengan studi kasus di China dan Zainuddin *et al.* (2012) Zainuddin *et al.* yang meneliti inovasi disruptif di bidang multimedia dengan obyek empat Universitas di Malaysia.

Penelitian ini akan mencoba menggali dan menganalisa proses munculnya inovasi disruptif pada IKM makanan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi para pelaku IKM makanan khususnya di Kota Malang untuk menerapkan inovasi disruptif. Dengan memahami proses munculnya inovasi disruptif maka IKM dapat memperkuat daya saing jangka panjang.

Tujuan Penelitian

Terdapat dua tujuan dalam penelitian ini, yang pertama adalah menggali dan menganalisis proses munculnya inovasi disruptif pada IKM makanan di Kota Malang. Yang kedua adalah mengetahui faktor yang dapat mendorong dan menghambat munculnya inovasi disruptif pada IKM makanan di Kota Malang.

Industri Kecil Menengah

Di Indonesia, beberapa ilmuwan, praktisi, pelaku bisnis dan pemerintah mengenal dua istilah berbeda tentang unit kegiatan ekonomi kecil. Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah cenderung menggunakan istilah Usaha Kecil Menengah (UKM), sementara Kementerian Perindustrian cenderung menggunakan istilah Industri Kecil Menengah (IKM). Menurut BPS kriteria IKM didasarkan pada jumlah tenaga kerja yaitu

sebagai berikut: a. Industri Besar (banyaknya tenaga kerja 100 orang atau lebih), b. Industri Menengah (banyaknya tenaga kerja 20-99 orang), c. Industri Kecil (banyaknya tenaga kerja 5-19 orang), d. Industri Rumah Tangga (banyaknya tenaga kerja 1-4 orang).

Daya Saing Berkelanjutan

Daya saing berkelanjutan menurut Schwab (2013) adalah suatu set institusi, kebijakan dan faktor yang membuat sebuah bangsa tetap produktif dalam jangka panjang sambil menjamin kesinambungan sosial dan kelestarian lingkungan. Sedangkan Barney & Clark (2007) berpendapat bahwa “Sebuah perusahaan dikatakan memiliki daya saing berkelanjutan apabila perusahaan menciptakan nilai ekonomi lebih baik dari industrinya dan bilamana perusahaan lain tidak mampu meniru manfaat dari strategi perusahaan dimaksud”.

Daya saing dari perusahaan juga dapat ditentukan oleh banyak faktor, tujuh diantaranya yang sangat penting adalah: keahlian atau tingkat pendidikan pekerja, keahlian pengusaha, ketersediaan modal, sistem organisasi dan manajemen yang baik (sesuai kebutuhan bisnis), ketersediaan teknologi, ketersediaan informasi, dan ketersediaan input-input lainnya seperti energi, dan bahan baku (Tambunan, 2008).

Keunggulan daya saing yang berkelanjutan juga dapat dihubungkan dengan salah satu konsep yang dikembangkan oleh Barney (1991) yaitu *Resource-Based View* (RBV). Terdapat empat indikator sumber daya yang dapat menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah penciptaan nilai (*value-creating*), jarang (*rare*), tidak dapat ditiru (*in-imitable*), dan tidak dapat digantikan (*non-substitutable*), yang disingkat VRIN.

Inovasi Disruptif

Dalam dunia yang cepat berubah dan tidak pasti, inovasi adalah kunci untuk keunggulan kompetitif. Banyak perusahaan saat ini tidak terorganisir untuk memberikan kesempatan pada ide-ide baru, untuk mengenali tren yang melanggar poin di pasar, untuk beradaptasi dengan cepat terhadap situasi pasar yang berubah, atau untuk menyebabkan perubahan pasar di tempat pertama (Markides, 1999). Lettice & Thomond (2002) mendefinisikan inovasi disruptif sebagai sebuah produk, layanan atau bisnis model yang secara signifikan berhasil dimanfaatkan untuk mengubah permintaan dan kebutuhan pasar yang ada dan mengganggu mantan pemain kunci. Contoh dari fenomena ini adalah Amazon.com. Amazon mengubah cara orang berbelanja kebutuhan seperti buku, elektronik dan peralatan-peralatan rumah lainnya. Dalam hal ini Amazon sebagai pendatang menciptakan cara baru dalam berbelanja, dimana perusahaan ritel yang sudah mapan lengah terhadap kemajuan teknologi.

Inovasi disruptif seringkali adalah hasil dari kombinasi dari beberapa ide yang lebih kecil berdasarkan mengamati dunia secara berbeda, menantang prasangka, memperluas batas-batas, menemukan kebutuhan yang belum direalisasi dari pelanggan, menetapkan target yang menantang, berpikir hal yang tidak terpikirkan dan menantang model mental yang lama (Coulson-Thomas, 2001; Wind & Crook, 2005).

Konsep inovasi disruptif dipopulerkan oleh Christensen (1997) melalui bukunya: *The Innovator's Dilemma*. Pada awalnya *disruptive technology* hanya meliputi inovasi teknologi, tetapi kemudian meluas menjadi *disruptive innovation* (Christensen & Raynor, 2003) sehingga meliputi inovasi produk dan model bisnis (Christensen, 2006; Markides, 2012). Inovasi disruptif juga meliputi diskon di *department stores*, tiket pesawat yang

murah, produk pasar massal seperti mesin fotokopi, sepeda motor, dan bisnis online seperti penjualan buku, biro perjalanan, dan lain-lain (Christensen & Raynor, 2003).

Menurut Christensen (2016) *Sustaining Innovation* dilakukan dengan memelihara “a steady rate” (pertumbuhan performa yang wajar dan tenang) dengan menjalankan strategi *product development*. Sedangkan *Disruptive Innovation* cenderung mengorbankan performa dalam dimensi-dimensi yang dianggap penting oleh pelanggan yang sudah ada, tetapi menawarkan atau menyediakan paket-paket yang berbeda yang tak diminati oleh pelanggan-pelanggan lama (*existing market*) tersebut. Sehingga pada saat bersamaan, paket tersebut justru diminati pasar yang baru (*new market*) yang benar-benar berbeda.

Gambar 1

Disruptive Innovation Model



Sumber : Christensen, Raynor, & McDonald (2015)

Dalam model inovasi disruptif pada Gambar 1, perusahaan besar yang sudah ada cenderung melakukan inovasi yang berkelanjutan dan bersifat incremental. Fokus inovasinya lebih pada penyempurnaan apa yang sudah ada agar konsumen dipuaskan. Perusahaan biasanya memperkenalkan produk-produk berkualitas tinggi atau jasa untuk memenuhi *high end market* dimana profitabilitas di pasar tersebut sangat tinggi. Mereka melampaui kebutuhan pelanggan *low-end* dan *mainstream*. Hal tersebutlah yang dapat menciptakan peluang bagi pendatang baru untuk menemukan pijakan di segmen kurang menguntungkan yang diabaikan oleh perusahaan besar yang sudah ada. Proses tersebut yang dapat menjadi peluang sekaligus mendorong munculnya inovasi disruptif.

Seiring berjalannya waktu perusahaan yang masuk akan memperbaiki kinerja mereka dan mulai masuk dalam pasar perusahaan besar. Ketika fenomena tersebut terjadi, maka perusahaan yang sudah merasa mapan akan terancam posisinya dan dapat membuat mereka kalah bersaing dengan para inovator disruptif yang masuk ke pasar. Lemari es adalah salah satu contoh inovasi disruptif terhadap pabrik es konvensional. Adanya lemari es membuat usaha pabrik es kehilangan pasarnya. Kasali (2017) mengatakan bahwa perusahaan *incumbent* dalam hal ini adalah pabrik es selalu hanya tertarik pada inovasi yang berkelanjutan, yaitu inovasi-inovasi yang ditujukan untuk mempertahankan pasar yang sudah mereka miliki. Fokus inovasi berkelanjutan terbatas hanya pada *branding* perusahaan, strategi pelayanan, menurunkan biaya, memperbaiki kinerja mesin atau orang dan melakukan perubahan-perubahan kecil.

Untuk membedakan inovasi disruptif dengan tipe inovasi lainnya maka Markides (2012) mengajukan dua kriteria yang menunjukkan inovasi disruptif.

- a. Inovasi disruptif harus memulai sebagai inferior dalam hal kinerja menurut konsumen, tetapi superior dalam harga.
- b. Inovasi disruptif harus berkembang menjadi cukup baik dalam kinerja dan pada saat yang sama tetap superior dalam harga.

Dengan kriteria tersebut menunjukkan bahwa inovasi disruptif dimulai dengan performa produk yang tidak cukup baik namun dengan harga yang murah. Seiring berjalannya waktu usaha tersebut memperbaiki performa produk mereka dan masuk ke persaingan dengan usaha besar di bidang tersebut. Dari karakteristik tersebut menunjukkan bahwa *low cost strategy* juga termasuk dalam inovasi disruptif. Sebagai contoh, Air Asia dengan mottonya “*Everyone can fly*” juga merupakan inovasi disruptif. Pasar yang dulu tidak diperhatikan oleh maskapai lain yaitu pasar *low end*, dimanfaatkan oleh Air Asia untuk mendisrupsi industri penerbangan. Orang yang dulunya tidak sanggup membeli tiket pesawat, saat ini mereka dapat mendapatkannya dengan harga terjangkau.

Sedangkan Yu dan Hang (2009) mengemukakan bahwa ada tiga hal yang perlu ditekankan untuk memperjelas definisi dan mencegah potensi kesalahpahaman tentang inovasi disruptif. Pertama, inovasi disruptif adalah fenomena yang relatif. Kedua, inovasi disruptif tidak selalu berarti bahwa bisnis yang masuk ke pasar atau muncul akan menggantikan bisnis tradisional atau yang sedang berjalan. Ketiga, inovasi disruptif tidak sama dengan inovasi yang merusak. Contohnya uber sebagai inovasi disruptif di bidang transportasi. Uber tidak secara langsung menggantikan dan merusak industri transportasi yang sudah ada. Namun adanya inovasi disruptif dari Uber membuat *market share* industri transportasi terganggu.

Klasifikasi Inovasi Disruptif

Inovasi disruptif sendiri menurut Christensen & Raynor (2003) juga memiliki dua jenis yaitu new market disruption dan low end disruption. Dalam konsep low end disruption biasanya perusahaan yang sudah mapan akan terus mencoba mencapai profit dan permintaan yang paling tinggi dengan cara meningkatkan kualitas produk dan layanan, sehingga mereka kurang memperhatikan pelanggan yang permintaannya rendah. Hal tersebut yang dapat membuka peluang bagi inovasi disruptif untuk menjadi cukup baik di pasar low end dan secara perlahan menjadi superior di masa depan.

Sedangkan dalam konsep new market disruption, perusahaan cenderung menciptakan pasar yang belum ada. Mereka mencari cara bagaimana agar yang awalnya bukan konsumen menjadi konsumen. Contoh dari konsep ini adalah mesin penyedia fotokopi Xerox. Pada awalnya Xerox hanya menyediakan mesin fotokopi untuk perusahaan besar, namun seiring berjalannya waktu terdapat pasar berukuran kecil yang membutuhkan mesin fotokopi. Peluang tersebutlah yang akan menciptakan pasar baru dalam industri tersebut.

Faktor yang mempengaruhi Inovasi Disruptif

Banyak faktor dalam perusahaan yang dapat memunculkan inovasi disruptif. Assink (2006) mengemukakan bahwa inovasi disruptif dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang dapat berpengaruh antara lain sumber daya, kompetensi, dan budaya perusahaan. Sedangkan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi adalah ekonomi, sosial, politik, infrastruktur, pelanggan dan persaingan.

Sedangkan Frohman (2015) berdasarkan pada teori yang dikembangkan Christensen (1997) menyatakan bahwa ada 3 hal yang dapat mempengaruhi munculnya inovasi disruptif. Teori itu biasa disebut teori RPV (Resource, Process, Value). Resource dalam hal ini mencakup modal, tenaga kerja, teknologi, merek, informasi, dan hubungan dengan suplier, distributor serta pelanggan. Process menjelaskan bagaimana perusahaan belajar untuk menjalankan bisnisnya. Sedangkan Value menjelaskan apa yang penting bagi perusahaan dan dimana perusahaan akan memusatkan perhatiannya.

Proses Inovasi Disruptif

Dalam memunculkan inovasi disruptif, ada beberapa proses yang harus dilalui oleh perusahaan. Assink (2006) mengemukakan 4 proses dasar dalam munculnya inovasi disruptif:

a. Identifikasi

Identifikasi adalah proses awal yang dialami sebelum memunculkan inovasi disruptif. Dalam proses ini terdapat tiga tahapan penting yaitu identifikasi masalah, menemukan fakta dan mendefinisikan permasalahan. Tahap identifikasi masalah menjadi tahap pertama sebelum inovasi disruptif muncul. Dalam tahap ini perusahaan mencari masalah-masalah yang memungkinkan untuk dicari solusinya. Setelah identifikasi masalah maka perusahaan akan menemukan fakta-fakta seputar masalah yang ditemukan. Setelah melihat fakta yang ada maka akan masuk ke tahap ketiga yaitu mendefinisikan masalah yang ada berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan.

b. Pembentukan

Dalam masa pembentukan ada tiga tahapan yang juga akan dilewati yaitu pembentukan ide, uji coba ide dan mendefinisikan konsep. Ketika masalah sudah didefinisikan secara jelas maka akan masuk ke tahap pembentukan ide. Dalam tahap ini perusahaan mencari sebanyak mungkin ide yang dapat menyelesaikan masalah yang telah didefinisikan tadi. Apabila ide sudah ditemukan maka selanjutnya adalah menguji coba ide tersebut apakah memungkinkan untuk dilakukan. Apabila uji coba sudah dilakukan maka selanjutnya perusahaan dapat mendefinisikan konsep ide tersebut dengan lebih jelas.

c. Perencanaan

Dalam proses ini ada dua tahapan yang akan dilewati yaitu pembentukan rencana inovasi dan penerimaan rencana yang akan dibentuk. Ketika konsep tentang ide sudah jelas maka selanjutnya adalah pembuatan rencana teknis untuk mewujudkan konsep tersebut. Apabila perencanaan sudah dapat diterima maka akan masuk dalam tahap implementasi.

d. Implementasi

Setelah ketiga proses dilewati maka dalam proses implementasi ada dua tahapan yang akan dilalui yaitu pembuatan prototipe dan implementasi inovasi. Setelah perencanaan disetujui maka selanjutnya akan masuk pada tahap pembuatan prototipe. Dalam tahap ini ide yang ada dicoba untuk direalisasikan sekaligus melihat kekurangannya. Apabila sudah cukup bagus maka ide tersebut dapat langsung diimplementasikan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan studi kasus (case study) sebagai dasarnya, karena penelitian ini mengamati penerapan yang terjadi di dalam masyarakat, yaitu adanya Industri Kecil Menengah yang dapat memunculkan inovasi disruptif sebagai daya saing. Penelitian kualitatif menggali informasi yang dimiliki oleh para narasumber secara alami

pada saat itu juga tanpa dirancang atau dibuat-buat agar hasil yang didapat tidak menjadi bias. Pewawancara dan informan harus terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama sehingga pewawancara dapat menggali keterangan secara lebih mendalam (Susilana, 2012).

Wawancara dilakukan secara langsung kepada para pemilik bidang usaha dengan tujuan agar data serta informasi yang diperoleh peneliti cukup akurat. Lokasi pengambilan data wawancara akan disesuaikan dengan informan, hal tersebut agar informan merasa nyaman dan komunikasi dapat berjalan lancar. Lokasi pengambilan data tersebut dapat dilakukan di tempat usaha jika memungkinkan.

Penelitian ini akan berfokus pemilik IKM makanan di Kota Malang sebagai informan penelitian. Pemilik IKM yang dipilih pada penelitian ini merupakan IKM yang telah menerapkan konsep inovasi disruptif dalam industri makanan. Penentuan informan didasarkan pada klasifikasi inovasi disruptif menurut Christensen & Raynor (2003), dimana ada dua macam inovasi disruptif yaitu *new market disruption* dan *low end disruption*. IKM makanan yang dipilih harus sesuai dengan salah satu konsep tersebut. *New market disruption* berarti IKM harus masuk ke dalam pasar yang benar-benar baru, dengan istilah lain IKM tersebut menciptakan pasar yang baru. *Low end disruption* berarti IKM yang dipilih adalah yang masuk ke pasar yang sudah ada namun belum terjangkau oleh industri besar.

Penentuan subyek penelitian dilakukan dengan cara menggunakan teknik *purposive*, yaitu teknik penentuan subyek berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti. Kriteria utama yang digunakan untuk menentukan informan yang akan digunakan antara lain: (a) Industri makanan, (b) Tempat produksi di Kota Malang, (c) Memiliki tenaga kerja lebih dari 5 orang dan kurang dari 100 orang, (d) Telah menerapkan salah satu klasifikasi inovasi disruptif, (e) Bersedia menjadi subyek penelitian. Berdasarkan lima kriteria yang ada maka peneliti menentukan informan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Pia Cap Mangkok, Bvgil Gelato dan Tahu Sukun.

Uji keabsahan data pada penelitian ini menggunakan dua konsep keabsahan data yaitu dengan pengujian validitas dan reliabilitas. Pengujian reliabilitas pada penelitian dilakukan dengan pencatatan hasil wawancara yang terperinci atau disebut juga *decision trail* (Daymon & Holloway, 2008). Sedangkan untuk pengujian validitas menggunakan *member checking* dan *rich and thick description* atau deskripsi yang kaya dan padat.

HASIL

Setelah melakukan wawancara secara mendalam, peneliti menemukan jawaban dari tujuan penelitian ini secara langsung. Jawaban-jawaban yang didapat direduksi sesuai dengan tema dan tujuan penelitian. Hasil yang didapat menjawab dua permasalahan yaitu proses munculnya inovasi disruptif dan faktor pendorong serta penghambat munculnya inovasi disruptif. Berikut hasil temuan yang dilakukan pada tiga IKM makanan di Kota Malang.

Bvgil Gelato

Pada Bvgil Gelato proses yang dilewati untuk memunculkan inovasi disruptif adalah sebagai berikut: (1) Identifikasi Peluang, (2) Penemuan Fakta, (3) Pembentukan Ide, (4) Eksperimen Produk, (5) Riset Pasar, (6) Perencanaan Anggaran, (7) Pelaksanaan. Sementara faktor yang mendorong munculnya inovasi disruptif pada Bvgil Gelato antara

lain Peluang, Konsumen, Kemudahan Informasi dan Motivasi Pribadi. Untuk penghambatnya antara lain Modal, Pengetahuan dan Pola Pikir.

Saat melakukan wawancara dengan pemilik Bvgil Gelato, pemilik mengemukakan bahwa inovasinya muncul ketika pemilik melihat peluang yang cukup banyak. Ada beberapa fakta yang memang mendukung peluang tersebut. Yang pertama adalah saat itu di Kota Malang konsumen sedang menggemari *dessert*/makanan penutup seperti es krim, puding dan lain-lain. Kedua saat itu juga pariwisata di Kota Malang sedang meningkat, sehingga mengundang banyak turis untuk berlibur ke Kota Malang, yang tentunya akan berkunjung ke kuliner-kuliner yang ada di Kota Malang. Selain itu Kota Malang juga merupakan kota pendidikan yang cukup besar, sehingga jumlah konsumen usia pelajarpun juga sangat tinggi. Peluang-peluang tersebut yang membuat pemilik memiliki ide untuk mendirikan usaha Bvgil Gelato yang juga menjadi inovasi disruptif di bidang es krim.

Selanjutnya adalah tahap pembentukan ide, yang dilakukan pemilik pada tahap ini lebih kepada mencari ide dan menguji cobanya. Dalam hal mencari ide juga tidak terlalu baku, pemilik seringkali terpikirkan tentang rasa es yang kira-kira unik. Setelah mendapat ide tentang rasa yang unik maka pemilik langsung mencoba membuat es krim dengan rasa tersebut. Setelah ide terbentuk dan sudah diuji maka masuk dalam tahap perencanaan. Pemilik menyatakan sebelum mendirikan Bvgil Gelato, tidak ada perencanaan detail yang dilakukan. pemilik hanya melakukan penghitungan kasar mengenai jumlah yang dibutuhkan untuk pelaksanaan. Tahap selanjutnya adalah tahap pelaksanaan, tahap dimana Bvgil Gelato menguji varian produknya di pasar. Caranya adalah dengan melakukan pengetestan langsung pada orang-orang di sekitar rumah dan tempat usaha. Pemilik mengatakan bahwa cara ini juga dapat dijadikan dasar apakah pasar akan menerima varian produk yang akan dijual.

Dorongan utama yang membuat pemilik memiliki ide untuk membuka Bvgil Gelato adalah besarnya peluang yang ada. Pemilik menyatakan bahwa saat itu Kota Malang adalah kota yang mempunyai pasar cukup besar. Di satu sisi banyak sekali destinasi wisata yang dapat dikunjungi di Kota Malang, di sisi lain pelajar yang masuk Kota Malang juga sangat banyak jumlahnya. Kedua hal tersebut mendorong pemilik untuk mengidentifikasi inovasi yang akan dibuatnya. Kedua adalah dorongan dari konsumen. Dorongan dari konsumen ini berdasarkan identifikasi peluang pasar yang ada. Saat mendirikan Kotak Ikan pemilik menjual pempek dengan makanan penutup berupa es krim. Saat itu sangat banyak konsumen yang menyukai es krim untuk dimakan di tempat. Dari hal tersebut pemilik termotivasi untuk mencoba memproduksi sendiri es krim agar bisa memiliki beraneka ragam varian rasa dan tidak bergantung pada supplier. Besarnya permintaan konsumen ini membuat pemilik memiliki ide untuk membuka gerai es krim gelato pertama di Kota Malang.

Dorongan ketiga adalah informasi. Dalam hal ini informasi yang dimaksudkan adalah kemudahan mendapat informasi mengenai produksi es krim gelato itu sendiri. pemilik pertama kali memproduksi es krim gelato belajar langsung melalui Youtube. Mudah-mudahan mendapat informasi mengenai es krim ini membuat pemilik semakin termotivasi untuk mencoba mendirikan gerai es krim gelato di Kota Malang. Motivasi pribadi menjadi satu-satunya dorongan internal yang pemilik kemukakan. Pemilik termotivasi untuk bagaimana caranya agar kehidupannya semakin sukses bersama istrinya. Dorongan ini membuat pemilik terus mencari peluang dan akhirnya menerapkan idenya.

Hambatan yang dihadapi pemilik Bvgil Gelato yang pertama adalah modal. Saat akan mewujudkan inovasi untuk membuka gerai es krim pemilik menyatakan bahwa modal memang sulit untuk didapatkan dengan cepat. Saat itu pemilik juga memang tidak ingin berhutang pada bank sehingga harus mencari solusi lain. Pemilik mengatasi kurangnya modal ini dengan secara perlahan mengumpulkan secara perlahan hasil keuntungan yang didapatkan dari bisnis pemilik yang lain. Secara perlahan pemilik dapat mulai menyewa tempat usaha dan berinvestasi pada mesin produksi.

Hambatan kedua adalah pengetahuan mengenai es krim. Pemilik mengaku awalnya pengetahuan tentang es krim sangat menghambat untuk mewujudkan idenya. Kurangnya pengetahuan ini membuat pemilik butuh waktu cukup lama untuk belajar mengenai es krim. Di satu sisi kemudahan mendapat informasi mendukung pemilik untuk mengatasi kurangnya pengetahuan tentang es krim ini. Hambatan ketiga muncul dari pola pikir keluarga. Pemilik mengatakan awalnya keluarga tidak setuju pemilik terus berbisnis bahkan akan membuka gerai es krim. Keluarga menginginkan pemilik untuk terus bekerja sebagai pegawai negeri sipil. Hal ini dirasa pemilik cukup menghambat untuk kemajuan bisnisnya. Namun pemilik mengatakan juga bahwa sebagai pengusaha harus memiliki tekad dan berani mengambil resiko yang akan dihadapi.

Pia Cap Mangkok

Pada Pia Cap Mangkok proses yang dialami dalam memunculkan inovasi disruptif pada model bisnisnya adalah sebagai berikut: (1) Identifikasi Peluang, (2) Penemuan Fakta, (3) Pembentukan Ide, (4) Perencanaan Anggaran, (5) Pelaksanaan. Sementara faktor pendorong munculnya inovasi disruptif pada Pia Cap Mangkok antara lain Peluang, Konsumen, Kompetisi, Motivasi Pribadi dan Tenaga Kerja. Untuk penghambatnya adalah Pengetahuan.

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik Pia Cap Mangkok, Pia Cap Mangkok juga berorientasi pada peluang yang ada. Peluang tersebut antara lain adalah belum ada pia yang terkenal di Kota Malang, kebetulan juga keluarga pemilik sangat menyukai kuliner dan memiliki resep pembuatan pia yang khas. Sementara untuk proses pembentukan inovasi model bisnisnya, pemilik membuat konsep toko berdasarkan tujuan besar yang ingin dicapai. Tujuan itu sendiri menjadikan Pia Cap Mangkok ini oleh-oleh khas Malang, selain itu toko tersebut juga dikonsep agar benar-benar menjual makanan khas Kota Malang. Sebelum membuka toko pemilik tidak terlalu merencanakan rencana kedepannya, yang dilakukan hanya hitungan kasar tentang berapa banyak kebutuhan biaya yang diperlukan untuk buka toko. Perencanaan hanya sebatas pada modal yang diperlukan, tidak menyangkut rencana lainnya. Pemilik juga beranggapan bahwa kalau ingin menjalankan suatu usaha yang penting harus jalan terlebih dahulu, jika menemukan masalah dapat diselesaikan sambil jalan. Tahap selanjutnya yang dilalui adalah pelaksanaan ide yang sudah dibentuk dan direncanakan. Pia Cap Mangkok secara langsung mewujudkan ide untuk membuka toko. Beberapa kekurangan yang ditemukan ketika toko itu buka diperbaiki dengan perlahan. Prinsip pemilik adalah yang paling penting semua itu harus dicoba terlebih dahulu, apabila ada kekurangan maka bisa diperbaiki secara bertahap.

Pemilik Pia Cap Mangkok dan keluarga terdorong untuk mengganti model bisnisnya dari hanya produksi menjadi sebuah toko oleh-oleh khas Malang disebabkan oleh peluang pasar, saran konsumen, kompetisi, motivasi pribadi dan tenaga kerja yang mendukung. Peluang besar pada pasar oleh-oleh di Malang menjadi alasan pertama pemilik

memberanikan diri membuka toko oleh-oleh dengan produknya sendiri. Banyaknya wisatawan menurut pemilik adalah sebuah peluang besar yang dapat dimanfaatkan. Faktor kedua adalah konsumen. Saat itu pemilik juga menerima saran dari konsumennya untuk mencoba membuka toko. Dalam hal ini saran dari konsumen menjadi dasar pertimbangan pemilik dalam membuka toko. Pemilik juga merasa bahwa memang beberapa konsumen mulai banyak dari luar kota sehingga mungkin akan menguntungkan ketika membuka toko yang khusus menjual pia produksinya. Faktor ketiga adalah kompetisi yang ada. Saat itu pemilik melihat oleh-oleh khas Malang hanya kripik tempe yang terkenal. Sedangkan di saat yang sama, pesanan konsumen luar kota untuk pia mangkok cukup tinggi. Hal tersebut mendorong pemilik untuk menjadikan Pia Cap Mangkok menjadi oleh-oleh khas Malang sehingga perlu toko untuk memperkenalkannya pada pasar luar kota.

Faktor keempat yaitu motivasi pribadi yang juga muncul dari faktor-faktor sebelumnya yaitu untuk menjadikan Pia Cap Mangkok menjadi oleh-oleh khas Malang. Selain itu pemilik juga berfokus pada pengembangan bisnis. Pemilik berpikir bahwa dengan membuka toko, permintaan pasti naik dan nama Pia Cap Mangkok juga semakin dikenal di masyarakat. Faktor kelima adalah tenaga kerja yang aktif. Saat itu pemilik mempekerjakan salah satu anggota keluarga. Tenaga kerja tersebut secara aktif memberi saran dan masukan untuk kemajuan Pia Cap Mangkok sehingga pemilik dapat berpikir lebih jauh untuk pengembangan yang dilakukan. Dari tenaga kerja yang aktif ini berdampak pada cepatnya pengembangan yang dilakukan.

Hambatan yang dialami pemilik saat akan mewujudkan ide berfokus pada pengetahuan yang dimiliki. Saat itu pemilik mengatakan bahwa memang toko pertama masih asal buka saja tanpa perencanaan yang jelas. Itu membuat toko memang sepi di awal dengan biaya operasi yang bertambah. Selain itu pengetahuan tentang lokasi usaha juga berpengaruh. Karena lokasi usaha adalah jalur antarkota dan nama Pia Cap Mangkok belum dikenal maka dampaknya juga pada sedikitnya kunjungan dari konsumen. Namun hal tersebut dapat dihadapi seiring berjalannya waktu. Pada tahun kedua toko yang diberi nama Sensa itu semakin ramai saat liburan natal dan idul fitri hingga akhirnya konsumen luar kota semakin banyak.

Tahu Sukun 73

Pada Tahu Sukun 73 proses yang dialami dalam memunculkan inovasi disruptif pada model bisnisnya adalah sebagai berikut: (1) Identifikasi Kekuatan Internal, (2) Identifikasi Peluang, (3) Pembentukan Ide, (4) Penemuan Fakta, (5) Perencanaan Anggaran, (6) Perencanaan Konsep, (7) Pelaksanaan. Sementara faktor pendorong munculnya inovasi disruptif pada Tahu Sukun 73 antara lain Peluang, Konsumen, Kompetisi, dan Motivasi Pribadi. Untuk hambatannya antara lain Legalitas, Pengetahuan, Modal dan Supplier.

Pada tahap awal pemilik mengidentifikasi adanya persaingan dalam industri tahu yang semakin ketat. Selain itu muncul juga saran-saran dari keluarga dan konsumen agar Tahu Sukun 73 memperluas pasarnya. Pemilik juga menyadari bahwa banyak sekali konsumen luar kota yang juga menikmati tahu di tempatnya. Setelah fakta-fakta terkumpul dan diputuskan untuk membuka toko, maka pemilik melakukan beberapa kegiatan untuk melihat pasar yang sudah ada. Dalam hal ini pemilik pergi ke Kediri dimana industri tahu sangat berkembang tidak hanya sekedar menjual tahu, namun ada pengalaman dan beragam produk yang ditawarkan di toko-toko mereka. Setelah itu pemilik menyusun konsep kasar tentang apa yang akan dilakukan. Hasilnya adalah pemilik ingin membuat Toko Tahu

Sukun 73 sebagai tempat bagi konsumen tahu yang ingin makan tahu beserta olahannya langsung di tempatnya, selain itu juga sekaligus sebagai tempat peristirahatan bagi turis-turis dari luar kota. Tahap selanjutnya pemilik melakukan beberapa perencanaan antara lain keuangan, pemasaran dan tata letak pada tokonya.

Pemilik juga mengatakan bahwa kurangnya pengetahuan tentang bisnis membuatnya tidak merencanakan terlalu detail. Sehingga perencanaan juga masih apa adanya. Sebagai contoh, perencanaan keuangan hanya sebatas pada perkiraan kebutuhan yang diperlukan untuk membuka toko. Perencanaan untuk pemasaran juga hanya sebatas pasang spanduk dan menyebar brosur di jalan. Setelah tahap perencanaan, pemilik secara langsung menerapkan ide yang telah dibentuk dan direncanakan itu. Pemilik juga mengatakan bahwa mereka memperbaiki beberapa hal yang harus diperbaiki sambil bisnis itu berjalan. Bagi pemilik untuk menjalankan bisnis harus berani mengambil resiko sehingga ide itu secara yakin dapat diwujudkan.

Faktor pertama yang mendorong pemilik Tahu Sukun 73 untuk mengubah model bisnis juga sama dengan subyek lainnya yaitu peluang yang ada di pasar. Ketiga subyek menyatakan bahwa potensi Kota Malang sebagai kota wisata membuat konsumen juga semakin banyak. Tahu Sukun 73 yang telah berdiri tahun 1950 menjadi satu pilihan oleh-oleh khas Malang yang juga sudah cukup terkenal. Sehingga dengan adanya toko dapat memperbesar pasar yang telah dimiliki. Faktor kedua adalah konsumen. Beberapa kali pemilik juga menerima saran dari konsumen untuk menjual tahunya yang legendaris dengan model toko sehingga lebih menarik. Selain itu pemilik juga mendapat dorongan dari keluarga untuk mengembangkan pasar yang telah dimiliki dengan membuka toko khusus. Saran-saran dari konsumen ini tentu menjadi pertimbangan bagi pemilik sebelum akhirnya memiliki ide mengubah model bisnis Tahu Sukun 73.

Faktor ketiga adalah kompetisi. Kompetisi yang masih sangat minim menurut pemilik juga menjadi sebuah keuntungan meskipun memang beresiko. Saat itu tahu memang hanya dijual di pasar-pasar saja ataupun dengan cara keliling. Pada industri oleh-oleh sendiri belum ada yang menjual produk tahu. Dua pertimbangan itu membuat pemilik berani untuk mengubah model bisnis yang lama. Bagi pemilik sebagai pengusaha harus berani mengambil resiko agar dapat berkembang. Faktor keempat yang mempengaruhi adalah motivasi pribadi pemilik. Pemilik menganggap bahwa Tahu Sukun 73 tidak bisa hanya mempertahankan model bisnis yang lama. Saat ini dunia maju dengan pesat, sehingga pemilik beranggapan bahwa Tahu Sukun 73 juga harus terus berkembang. Selama ini juga orang yang beli tahu hanya bisa dibawa pulang, sehingga pemilik ingin orang-orang dapat menikmati tahu beserta olahannya di tempat yang nyaman.

Hambatan yang dialami pemilik juga cukup banyak. Hambatan pertama adalah mengenai legalitas. Pemilik yang baru di dunia wirausaha khususnya oleh-oleh belum memahami legalitas yang diperlukan untuk membuka sebuah toko. Minimnya pengetahuan ini membuat pemilik harus mempelajari legalitas terlebih dahulu. Hambatan kedua adalah pengetahuan mengenai dunia usaha maupun sistem toko oleh-oleh. Pemilik mengatakan bahwa memang saat itu masih minim pengetahuan mengenai apa yang harus dilakukan untuk memulai usaha, sehingga perencanaan yang dilakukan masih apa adanya. Selain itu pengetahuan mengenai usaha di bidang oleh-oleh juga menghambat karena pemilik benar-benar baru masuk dalam dunia peroleh-olehan. Pemilik sempat melihat toko-toko yang sudah ada sebelumnya untuk dijadikan *role model*.

Hambatan ketiga adalah modal, modal yang dimiliki pemilik untuk mengubah model bisnisnya dirasakan sangat terbatas. Pemilik mengatakan bahwa memang pada awal perencanaan itu modal benar-benar harus disesuaikan, sehingga tidak bisa terlalu idealis sesuai keinginan. Hal tersebut membuat pemilik harus benar-benar memaksimalkan dana yang dimiliki. Hambatan keempat adalah supplier. Karena konsep yang diinginkan adalah toko oleh-oleh maka pemilik sempat kesulitan ketika harus mengisi tokonya dengan produk selain tahu. Pemilik harus mencari sendiri supplier makanan-makanan ringan yang diminati dan mendatangi secara personal. Pemilik merasa hal tersebut cukup memakan waktu sehingga cukup menghambat.

PEMBAHASAN

Proses Munculnya Inovasi Disruptif pada IKM Makanan di Kota Malang

Pada IKM makanan di Kota Malang munculnya inovasi disruptif cenderung tidak membutuhkan proses yang panjang. Prosesnya dimulai dengan melihat peluang yang ada di pasar. Dalam proses ini ketiga IKM melihat potensi dari peluang-peluang yang muncul seperti tingginya permintaan dan saran langsung dari konsumen maupun keluarga. Selain itu ketiga IKM juga mengemukakan bahwa mereka bergerak juga berdasarkan fakta yang ada. Fakta itu antara lain potensi wisata yang baik di Kota Malang sehingga akan berdampak pada tingginya jumlah turis yang berkunjung ke Kota Malang. Bagi ketiga IKM hal tersebut dianggap akan sangat menguntungkan bagi usaha mereka. Fakta-fakta tersebut yang akan menjadi dasar dalam terbentuknya ide inovasi disruptif.

Pada tahap setelah pembentukan ide terdapat perbedaan sedikit pada yang dilakukan Bvgil Gelato. Hal ini disebabkan karena inovasi disruptif Bvgil Gelato lebih berfokus pada produk, sedangkan Pia Cap Mangkok dan Tahu Sukun 73 lebih kepada model bisnisnya. Fenomena ini menunjukkan bahwa proses kemunculan inovasi disruptif dapat berbeda-beda bergantung pada jenis inovasi yang dilakukan. Apabila inovasi disruptifnya di bidang produk seperti Bvgil Gelato maka tahap setelah pembentukan ide yang dilalui adalah melakukan eksperimen produk dan riset pasar. Kedua langkah yang dilakukan Bvgil Gelato tersebut adalah untuk memastikan apakah produk yang mereka jual di pasar akan diterima dengan positif atau negatif. Apabila respon yang didapat positif maka akan membuat inovasi yang dibuat lebih yakin untuk dilaksanakan.

Setelah itu proses akan dilanjutkan dengan pembuatan anggaran secara mendasar. Ketiga informan mengemukakan bahwa mereka cenderung hanya merencanakan anggaran berdasarkan kebutuhan awal yang diperlukan. Perencanaan tersebut tidak sampai pada perhitungan rasio-rasio seperti BEP, ROI, ROE dan sebagainya. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tidak terlalu menjadi hal yang diperhatikan bagi IKM untuk berinovasi. Tahap selanjutnya juga ada sedikit perbedaan dimana Tahu Sukun 73 terlebih dahulu melakukan perencanaan pada konsep ide yang akan dilaksanakan. Setelah melalui tahap perencanaan maka ide akan langsung dilaksanakan.

Pada penelitian ini, peneliti mengacu pada hasil penelitian Assink (2006) yang memiliki model pada gambar 4. Penelitian tersebut menunjukkan ada 10 tahap yang dilakukan industri agar dapat memunculkan inovasi disruptif. Hasil pada penelitian ini berbeda dengan yang ditemukan oleh peneliti. Hal itu terjadi karena penelitian Assink (2006) dilakukan pada industri besar yang bertujuan untuk menghindari disrupsi. Sementara pada penelitian ini lebih berfokus pada industri kecil menengah yang dapat menggunakan inovasi disruptif sebagai daya saing dalam industri yang sudah ada.

Berdasarkan teori yang sudah ada dan hasil dari penelitian ini maka dapat dikatakan ada perbedaan yang cukup signifikan. Proses inovasi disruptif yang dialami IKM makanan cenderung jauh lebih singkat dibanding yang dilakukan oleh industri besar. Terdapat 5 proses dasar yang dialami oleh ketiga IKM dalam penelitian ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa IKM cenderung lebih cepat memunculkan inovasi disruptif dibanding industri besar.

Proses pertama untuk memunculkan inovasi disruptif adalah identifikasi peluang yang ada. IKM dapat secara aktif untuk mengidentifikasi peluang pasar yang ada. Apabila peluang tersebut dapat ditemukan, selanjutnya IKM dapat mencari fakta-fakta pendukung. Dengan fakta-fakta tersebut maka akan dapat dibentuk ide-ide yang mungkin untuk dilakukan dan memiliki potensi yang baik. Setelah ide dipilih maka perlu ada perencanaan kebutuhan untuk mewujudkan ide tersebut. Apabila semua langkah sudah dihadapi dengan baik maka ide itu dapat langsung dilaksanakan.

Faktor Pendorong dan Penghambat Munculnya Inovasi Disruptif pada IKM Makanan di Kota Malang

Berdasarkan hasil yang didapat dari ketiga IKM makanan di Kota Malang, ditemukan 6 faktor pendorong dan 5 faktor penghambat munculnya inovasi disruptif. Pembahasan mengenai faktor pendorong dan penghambat dapat dikatakan juga masih jarang diteliti. Peneliti hanya menemukan faktor-faktor pendorong dan penghambat pada jurnal Assink (2006).

Hal ini juga berbeda dengan faktor-faktor yang dikemukakan oleh Assink (2006) yang berorientasi pada industri besar. Namun juga ada beberapa persamaan yang berpengaruh. Menurut Assink (2006) faktor pendorong munculnya inovasi disruptif antara lain *resources, competencies, strategy, structure, team, culture, competition* dan *customers*. Perbedaan faktor pendorong terletak pada faktor peluang pasar dan motivasi pribadi. Untuk faktor konsumen sesuai dengan faktor *customers*, faktor informasi sesuai dengan faktor *resources*, dan faktor tenaga kerja sesuai dengan faktor *team*.

Berdasarkan hasil yang wawancara ketiga subyek memiliki faktor pendorong yang hampir sama. Faktor-faktor tersebut antara lain peluang pasar, konsumen, informasi, kompetisi, motivasi pribadi dan tenaga kerja. Peluang pasar dalam hal ini adalah potensi yang ada saat ini. Bagi ketiga subyek penelitian Kota Malang memiliki potensi pariwisata yang tinggi sehingga pasti jumlah wisatawan juga meningkat. Selain itu permintaan yang tinggi juga menjadi alasan ketiga subyek dalam memunculkan inovasi disruptif. Adanya saran dari konsumen juga menjadi bahan pertimbangan untuk munculnya inovasi disruptif pada ketiga subyek.

Untuk informasi memang hanya Bvgil Gelato yang merasa faktor tersebut menjadi pendorong. Bvgil Gelato merasa dimudahkan dengan adanya banyak informasi untuk mendukung bisnis mereka. Sedangkan kedua subyek lainnya tidak terlalu berfokus pada kemudahan informasi yang ada. Kedua subyek lainnya lebih berfokus pada kompetisi yang minim. Minimnya kompetisi semakin membuat mereka yakin untuk menciptakan inovasi disruptif.

Pendorong selanjutnya adalah motivasi pribadi setiap pemilik. Ada kesamaan yang ditemukan peneliti dalam hal ini. Ketiga subyek memiliki motivasi tinggi untuk membuat bisnisnya menjadi sesuatu yang orisinal dan khas bagi Kota Malang. Untuk faktor terakhir yaitu tenaga kerja, hanya Pia Cap Mangkok yang menyatakan bahwa adanya tenaga kerja

yang aktif membantu mereka untuk berinovasi lebih cepat, sedangkan kedua subyek lainnya tidak beranggapan seperti itu.

Hambatan yang dialami ketiga IKM juga hampir serupa, hanya saja memang Pia Cap Mangkok merasa tidak terlalu banyak halangan bagi mereka untuk memunculkan inovasi disruptif. Pia Cap Mangkok hanya terhambat oleh pengetahuan tentang model bisnis baru yang diciptakan. Kurangnya pengetahuan mengenai perencanaan teknis membuat toko sepi saat awal buka. Berbeda dengan Bvgil Gelato dan Tahu Sukun 73 yang cukup memiliki banyak hambatan.

Menurut Assink (2006) ada beberapa hal yang dapat menghambat munculnya inovasi disruptif antara lain ketidakmampuan untuk melupakan model mental yang sudah ketinggalan zaman, desain yang dominan atau konsep bisnis yang sudah sukses, iklim korporasi yang cenderung menghindari risiko, proses inovasi yang salah urus, kurangnya kompetensi tindak lanjut yang memadai dan ketidakmampuan untuk mengembangkan infrastruktur internal atau eksternal. Namun memang hal yang ditemukan tersebut mengacu pada industri besar sehingga kurang relevan dengan IKM.

Bvgil Gelato dan Tahu Sukun 73 memiliki beberapa hal yang menghambat mereka untuk memunculkan inovasi disruptif. Modal dan pengetahuan menjadi penghalang utama kedua IKM tersebut untuk memunculkan inovasi disruptif. Selain itu Bvgil juga terhambat pada pola pikir keluarga yang lebih menyarankan agar tidak berbisnis. Sementara pada Tahu Sukun 73 hambatan lain disebabkan oleh kurangnya pemahaman tentang legalitas dan minimnya supplier.

Faktor-faktor pendorong yang telah ditemukan dalam penelitian ini dapat secara aktif dicari oleh IKM yang ada. IKM harus terus mencari peluang yang ada di pasar namun tetap berfokus pada konsumen. Dengan begitu ide yang muncul dapat diterima oleh konsumen ketika dilaksanakan. Kemudahan informasi juga patut dipertimbangkan agar mempermudah IKM melaksanakan idenya.

Suasana kompetisi yang ada juga perlu dipertimbangkan, apabila masih sedikit kompetisi maka hal itu dapat menjadi peluang yang baik untuk memunculkan *new market disruption*. Apabila kompetisi sudah ketat, maka IKM harus aktif mencari cela dan keunggulan dibanding kompetitor yang ada sehingga memunculkan *low end disruption*. IKM juga harus memiliki tujuan khusus akan menjadi IKM yang seperti apa, motivasi dari dalam akan terus memacu munculnya inovasi-inovasi baru. IKM juga sebisa mungkin mencari tenaga kerja yang terampil sehingga dapat memberi masukan positif yang membangun munculnya inovasi.

IKM juga dapat secara aktif menghindari hambatan-hambatan yang ditemukan dalam penelitian ini. Saat ini banyak sekali kompetisi-kompetisi yang berhadiah modal usaha, sehingga kurangnya modal dapat dihindari. Semakin berkembangnya dunia internet juga dapat membantu IKM untuk mencari edukasi-edukasi pada bidang yang ditekuni. IKM juga tidak boleh terpaku pada pola pikir yang lama, karena inovasi disruptif cenderung muncul dengan cara berpikir yang dinamis. IKM dapat secara aktif mengikuti pelatihan yang diadakan komunitas bisnis ataupun pemerintah agar dapat memahami alur legalitas yang ada sekaligus mendapat jaringan-jaringan supplier yang mungkin dibutuhkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan proses-proses yang dilewati IKM makanan di Kota Malang dalam memunculkan inovasi disruptif. Berikut proses-proses yang dilewati IKM makanan di Kota Malang:

- a. Identifikasi peluang yang ada di pasar
- b. Penemuan fakta pendukung
- c. Pembentukan ide
- d. Perencanaan anggaran kasar
- e. Pelaksanaan

Untuk faktor yang dapat mendorong IKM makanan dalam memunculkan inovasi disruptif antara lain peluang pasar, konsumen, kompetisi, informasi, motivasi pribadi dan tenaga kerja. Faktor penghambatnya sendiri antara lain modal, pengetahuan, pola pikir, legalitas dan supplier.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, peneliti memberikan saran kepada pemilik IKM maupun calon pemilik IKM untuk memahami kelima tahap proses munculnya inovasi disruptif. Faktor pendorong serta penghambat munculnya inovasi disruptif juga perlu diperhatikan. Pemilik maupun calon pemilik IKM disarankan untuk secara aktif mendorong munculnya inovasi disruptif sekaligus mengantisipasi penghambat-penghambat yang telah ditemukan dalam penelitian ini, sehingga usaha mereka dapat bersaing dalam jangka panjang. Selain itu IKM juga tidak perlu takut akan bersaing dengan industri besar karena inovasi disruptif justru akan membantu IKM untuk memiliki daya saing dengan *market leader* yang ada.

Saran bagi pemerintah agar benar-benar memperhatikan edukasi dan mengembangkan inovasi disruptif pada IKM. Hal tersebut dapat membantu pemerintah untuk pemerataan kesejahteraan karena mengurangi dominasi usaha besar. Pemerintah dapat secara aktif melakukan pelatihan yang membuat IKM semakin mudah untuk memunculkan inovasi disruptif. Pemerintah juga diharapkan dapat memberi kemudahan bagi IKM dalam hal pengetahuan usaha dan legalitas, karena dua faktor tersebut ditemukan sebagai faktor penghambat IKM untuk berinovasi.

Saran bagi penelitian selanjutnya dapat menguji masalah yang sama namun pada beberapa tahun kedepan. Selain itu penelitian selanjutnya diharapkan juga meneliti pada bidang yang berbeda agar dapat dibandingkan dengan penelitian ini dan terbentuk teori yang lebih universal. Misalnya penelitian dilakukan pada IKM di kota lain atau juga dapat dilakukan pada bidang industri lain. Dengan begitu akan ada perbandingan yang semakin memperkaya teori inovasi disruptif pada IKM di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalin, R. E., Mintarsih, R., Fitriyani, D., & Azzizi, V. T. 2015, 'Analisis Pengembangan Ekonomi Wilayah Kota Malang dengan Pendekatan Pengembangan Ekonomi Lokal', Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Assink, M. 2006, 'Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model', *European Journal of Innovation Management*, vol. 9, no. 2, pp. 215-233.
- Badan Pusat Statistik Indonesia 2013, *Data Perkembangan UMKM*, viewed 20 Februari 2017, www.bps.go.id.

- Barney, J. B. 1991, 'Firms Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
- Barney, J., & Clark, D. 2007, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- Bergek, A., Berggren, C., Magnuhsson, T., & Hobday, M. 2013, 'Technological Discontinuities and the Challenge for Incumbant Firms: Destruction, Disruption or Creative Accumulation?', *Research Policy*, vol. 42, no. 6, pp. 1210 – 1224.
- Black, J. S., & Porter, L. W. 2000, *Management: Meeting New Challenges*, Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Chao, R. O., & Kavadias, S. 2007, 'A Theoretical Framework for Managing The NPD Portofolio: When and How to Use Strategic Buckets', *Management Science*, vol. 54, no. 5, pp. 907-921.
- Cho, D.-S., & Moon, H.-C. 2003, *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution to Competitiveness Theory*, World Scientific, New Jersey.
- Christensen, C. 1997, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston.
- Christensen, C. M. 2006, 'The Ongoing Process of Building Theory of Disruption', *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, pp. 39-55.
- Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. 2015, '*The Big Idea: What Is Disruptive Innovation*?', Harvard Business Review.
- Christensen, C., & Raynor, M. 2003, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Boston.
- Christensen, C. M. 2016, *Selected Article From The World's Foremost Authority On Disruptive Innovation*,. Harvard Business Review Press, Boston.
- Cohen, W., & Klepper, S. 1996, 'Firm Size and The Nature of Innovation Within Industries: The Case of Process and Product R&D', *Review of Economic Stat*, vol. 78, no. 2, pp. 232-243.
- Coulson-Thomas, C. 2001, 'Unriddling the innovator's dilemma', *Strategic Direction*.
- Henderson, R. 2006, 'The innovator's dilemma as a problem of organizational competence', *Journal Product Innovation Management*, vol. 23, pp. 5-11.
- Humphrey, W. 2014, 'Peluang Indonesia dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015', *Info Singkat Hubungan Internasional*, vol. 6.
- Kasali, R. 2017, *Disruption*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kementerian Perdagangan Indonesia 2015, 'Peluang dan Tantangan Indonesia dalam Pasar Bebas Asean', *Masyarakat Ekonomi ASEAN*.
- Lee, R., & Chen, Q. 2009, 'The immediate impact of new product introductions on stock price: the role of firm resources and size', *Journal Product Innovation Management*, vol. 26, no. 1, pp. 97–107.
- Lettice, F., & Thomond, P. 2002, 'Disruptive innovation explored', *Concurrent Engineering: Research and Applications*.
- Mandala, A. 2012, 'Peran Pendidikan, Pengalaman, dan Inovasi Terhadap Produktifitas Usaha Kecil Menengah (Studi Kasus pada Usaha Kecil Menengah Bidang Fashion dan Kerajinan Tangan Batik di Kota Semarang)', Universitas Diponegoro, Semarang.

- Markides, C. 1999, 'A dynamic view of strategy', *Sloan Management Review*, vol. 40, no. 3, pp. 55-63.
- Markides, C. 2006, 'Disruptive innovation: in need of better theory', *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, no. 1, pp. 19-25.
- Markides, C. 2012, 'How disruptive will innovation from emerging markets be?', *Sloan Management*, vol. 54, no. 1, pp. 22-25.
- Matthews, J., & Shulman, A. 2005, 'Competitive Advantage in Public Sector Organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox', *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 2, pp. 232-240.
- Moleong, L. 2012, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, H. 2003, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, UGM Press, Yogyakarta.
- Porter, M. 1985, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Primiana, I. 2015, 'Peningkatan Daya Saing UMKM Jawa Barat dalam Menopang Perekonomian Nasional Menghadapi Persaingan Global', Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Riduwan 2004, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta, Bandung.
- Simanora, H. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono 2010, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RN*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono 2012, *Metode Penelitian Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Susilana, R. 2012, *Lecture 6: Penelitian Kualitatif*, viewed 20 March 2017, <://file.upi.edu/RUDI_SUSILANA/PM3-Modul-Penelitian_5.pdf>.
- Tambunan, T. 2008, 'SMEs Development in Indonesia: Do Economic Growth and Government Support Matter?', *International Journal of Asia Pacific Studies*, vol. 4, no. 2, pp. 111-133.
- Tri, D. D. 2013, 'Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Berbasis Ekonomi Kreatif di Kota Semarang', Universitas Diponegoro, Semarang.
- Tsai, K., & Wang, J. 2005, 'Does R&D performance decline with firm size? – A re-examination in terms of elasticity', *Research Policy*, vol. 34, no. 2, pp. 966-976.
- Tubbs, S. L., & Moss, S. 2010, *Human Communication*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. 2002, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ulfain, N. 2013, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bayumedia Publishing, Malang.
- Wan, F., Williamson, P., & Yin, E. 2015, 'Antecedents and Implication of Disruptive innovation: Evidence from China', *Technovision 39-40*, pp. 94-104.
- Wind, Y., & Crook, C. 2005, *The Power of Impossible Thinking*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ.
- Yu, D., & Hang, C. 2009, 'A Reflective Review of Disruptive innovation Theory', *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, no. 4, pp. 435-45.
- Zainuddin, M., Rahim, M., & Rejab, M. 2012, 'Reconstruct Creative Destruction Knowledge Through Creative Disruption', *On the Horizon*, vol. 20, no. 1, pp. 34-48.