

Dr. Reni Shinta Dewi, S.Sos., M.Si



Keunggulan Bersaing
UKM BATIK
Menuju Era Industri 4.0



Keunggulan Bersaing

UKM BATIK

Menuju Era Industri 4.0

ORGANIZATIONAL LEARNING & INOVASI

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang
Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (Pasal 1 ayat [1]).
2. Pencipta atau Pemegang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan: a. Penerbitan ciptaan; b. Penggandaan ciptaan dalam segala bentuknya; c. Penerjemahan ciptaan; d. Pengadaptasian, pengaransemenan, atau pentransformasian ciptaan; e. pendistribusian ciptaan atau salinannya; f. Pertunjukan Ciptaan; g. Pengumuman ciptaan; h. Komunikasi ciptaan; dan i. Penyewaan ciptaan. (Pasal 9 ayat [1]).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah). (Pasal 113 ayat [3]).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah). (Pasal 113 ayat [4]).

Dr. Reni Shinta Dewi, S.Sos, M.Si

Keunggulan Bersaing
UKM BATIK
Menuju Era Industri 4.0

ORGANIZATIONAL LEARNING & INOVASI

ISTANA PUBLISHING

KEUNGGULAN BERSAING UKM BATIK MENUJU ERA INDUSTRI

4.0: *Organizational Learning & Inovasi*

©Dr. Reni Shinta Dewi, S.Sos, M.Si

xiv + 70 hlm ; 15,5 x 23 cm.

ISBN : 978-623-6226-17-9

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun juga tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, September 2021

Penulis : Dr. Reni Shinta Dewi, S.Sos, M.Si
Editor : Maulana Aenul Yaqin
Desain Sampul : Ameer.yk
Layout : M. Hakim

Diterbitkan oleh:

CV. ISTANA AGENCY

Istana Publishing (anggota IKAPI — No: 138/DIY/2021)

Jl. Nyi Adi Sari Gg. Dahlia I, Pilahan KG.I/722 RT39/12

Rejowinangin-Kotagede-Yogyakarta

 0851-0052-3476  istanaagency09@gmail.com

 0857-2902-2165  [istanaagency](https://www.facebook.com/istanaagency)

 [istanaagency](https://www.instagram.com/istanaagency)  www.istanaagency.com

“
The Beautiful About **Learning**
Is
Nobody Can Take It Away From You
”

— BB King —

Kata Pengantar

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat, rahmat dan karunianya maka penulisan buku yang berjudul “*Keunggulan Bersaing Ukm Batik Menuju Era Industri 4.0: Organizational Learning & Inovasi*”, ini dapat diselesaikan penyusunannya. Penulis berharap mudah-mudahan buku ini dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan terutama dalam pengelolaan *intangible asset* pada UKM. Selain itu buku ini dapat digunakan sebagai dasar atau pertimbangan dalam pengambilan kebijakan bagi instansi atau pihak-pihak yang terkait dalam usaha meningkatkan keunggulan bersaing bagi UKM.

Atas tersusunnya buku ini, penulis tidak lupa mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian ini, terutama kepada Para Pemilik Batik di Wilayah Laweyan Surakarta dan Pekalongan serta pihak yang telah membantu sehingga buku ini bisa tersusun, mudah-mudahan kebaikan dan bantuan tersebut mendapatkan imbalan yang sesuai.

Akhirnya penulis menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangannya dan masih jauh dari sempurna, oleh karena itu

penulis dengan senang hati untuk menerima saran-saran demi perbaikan buku ini.

Semarang, Agustus ceria 2021

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar	xiii
BAB I	
PENDAHULUAN	15
BAB II	
TAHAPAN PENELITIAN	19
A. Lokasi Penelitian.....	19
B. Jenis Penelitian	19
C. Variabel Penelitian	19
BAB III	
ORGANIZATIONAL LEARNING, INOVASI DAN KEUNGGULAN BERSAING	25
A. Organizational Learning.....	25
B. Inovasi	29
C. Keunggulan Bersaing	32

D. Pengaruh <i>Organizational Learning</i> Terhadap Keunggulan Bersaing Yang Dimediasi Oleh Inovasi .	34
E. Hipotesis	36
BAB IV	
DESKRIPSI VARIABEL, ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	37
A. Deskripsi Variabel Penelitian	37
B. Analisis Data.....	46
C. Pembahasan.....	53
BAB V	
PENUTUP.....	59
A. Kesimpulan.....	59
B. Saran.....	60
Daftar Pustaka	61
Indeks	67

Daftar Tabel

Tabel 3 1 Definisi Organizational Learning.....	27
Tabel 3 2 Definisi Inovasi.....	30
Tabel 4 1 Deskripsi Variabel <i>Organizational Learning</i>	39
Tabel 4 2 Deskripsi Variabel Inovasi.....	42
Tabel 4 3 Deskripsi Variabel Keunggulan Bersaing.....	44
Tabel 4 4 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Konstruk Penelitian	47
Tabel 4 5 Analisis Korelasi Antar Variabel.....	48
Tabel 4 6 Analisis Regresi Organizational Learning terhadap Inovasi.....	49
Tabel 4 7 Analisis Regresi Organizational Learning terhadap Keunggulan Bersaing.....	50
Tabel 4 8 Analisis Regresi Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing.....	51
Tabel 4 9 Uji Sobel Test.....	52
Tabel 4 10 Rekapitulasi Pengujian Hipotesis	52

Daftar Gambar

Gambar 3 1 Konstruk dan Proses Organizational Learning.	28
Gambar 3 2 VRIO Framework.....	33
Gambar 3 3 Model Hipotesis.....	36
Gambar 4 1 Hasil Pengujian Hipotesis.....	53

BAB I

PENDAHULUAN

Munculnya Revolusi Industri 4.0 memaksa organisasi untuk berubah dan beradaptasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Semua organisasi berusaha untuk tetap kompetitif menggunakan berbagai strategi dan teori sebagai alat untuk menyelesaikan masalah guna peningkatan keuntungan jangka panjang dan daya saing berkelanjutan.

Pandangan berbasis pengetahuan (*Knowledge Based View*) memberikan pandangan tegas tentang relevansi pengetahuan sebagai faktor organisasi kunci (Zack, 1999; Darroch, 2005), dan merupakan salah satu penentu utama bagi keberadaan perusahaan. Kemampuan untuk belajar adalah keunggulan berkelanjutan organisasi. Guna mempertahankan pengetahuan, *organizational learning* menjadi kunci penting untuk kelangsungan hidup jangka panjang dan peningkatan kinerja berkelanjutan (Yukl, 2009). Hal ini dapat diidentifikasi sebagai proses pengetahuan, di mana pengetahuan diperoleh, dibagikan, dipahami dan disimpan (Huber, 1991). Selain itu, satu tujuan utama *organizational learning* adalah untuk berbagi pengetahuan di dalam organisasi dan mitra yang berbeda untuk tujuan mempertahankan pengetahuan tersebut.

Organizational learning dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing. Ini membantu organisasi menanggapi perubahan dalam lingkungan kelembagaan mereka dan mengadopsi inovasi yang akan meningkatkan kinerja mereka. *Organizational learning* adalah "wawasan baru dan perilaku yang dimodifikasi. [Itu] terjadi melalui wawasan bersama, pengetahuan, dan model mental" (Stata, 1989). Para peneliti dari berbagai disiplin ilmu berpendapat bahwa pemanfaatan inovasi dimungkinkan terutama oleh strategi pembelajaran yang tepat (Lant dan Mezias, 1992; Attewell, 1992; Mezias dan Glynn, 1993; Fichman dan Kemerer, 1997; Schulz, 2001). Belajar meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan kompetitif yang berubah dan berhasil menerapkan perubahan strategis yang sesuai guna peningkatan kinerja (Windrum, 2001; Lopez et al., 2005), dengan demikian inovasi (adopsi & difusi) dan *organizational learning* penting bagi organisasi guna meningkatkan kinerja (Sandberg, 2007).

Organizational learning memicu pada kemampuan berinovasi melalui penciptaan produk atau layanan baru, peningkatan produk atau layanan yang telah ada. Hal ini merupakan keuntungan bagi organisasi dalam menumbuhkan inovasi. Lin dan Kuo (2007) membahas bahwa perbaikan berkelanjutan dan inovasi diperlukan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu, organisasi harus inovatif guna peningkatan kinerja organisasi dan untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Li dan Calantone, 1998). Oleh karenanya ketika organisasi mentransfer pengetahuan yang baru ke dalam aktivitas yang akan dikerjakan, maka mereka telah melakukan inovasi yang dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Organizational learning sendiri telah banyak diadopsi oleh perusahaan-perusahaan berskala besar, tetapi tidak demikian dengan UKM. Baker dan Sinkula, (1999), menjelaskan bahwa kekurangan

pengetahuan dan SDM yang berkualitas menjadi faktor penting bagi UKM untuk meningkatkan daya saing. Secara eksplisit, kelemahan yang dimiliki oleh UKM menunjukkan kelemahan mereka dalam melakukan pembelajaran, khususnya dalam melakukan pembelajaran yang berkaitan dengan pengetahuan. Pada kondisi ini proses pembelajaran UKM merupakan salah satu komponen yang penting dan menjadi faktor kritis dalam menjalankan aktivitas bisnis (Fathor & Arief, 2017).

Berbagai penelitian telah dilakukan guna mengungkap keberadaan *Organizational learning* terutama bagi UKM. Penelitian yang dilakukan oleh Fathor & Arief, (2017) mencoba untuk membuat kerangka konseptual *Organizational learning* bagi UKM dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing. Pengetahuan individu dalam organisasi merupakan kunci sukses dalam *Organizational learning*. Penerapan *organizational learning* dapat digunakan untuk mengembangkan organisasi melalui penentuan desain organisasi. Organisasi dalam tahap pembelajaran sebaiknya diarahkan pada desain organisasi organik karena mendorong individu untuk menunjukkan perilaku inovatif, peningkatan efisiensi, perubahan yang efektif serta sesuai diterapkan pada lingkungan yang tidak pasti. Hal ini dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi UKM.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Santos-vijande, López-sánchez, & Trespacios, (2012), menjelaskan bahwa temuan mengkonfirmasi hubungan yang diharapkan dan mengungkapkan *organizational learning* merupakan kunci kapabilitas organisasi dalam menghadapi perubahan pasar yang semakin cepat berubah. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pastuszak & Lee, (2012), dimana pengetahuan dan kemampuan belajar adalah faktor yang sangat penting dalam keunggulan bersaing suatu organisasi. Pengetahuan dari sumber internal dan eksternal

harus ditransfer ke semua tingkatan organisasi. Alasannya adalah bahwa meningkatkan kinerja organisasi tidak hanya berfokus pada peningkatan melalui pembelajaran, tetapi juga pada inovasi.

Buku ini menguraikan hasil penelitian yang bertujuan untuk menganalisis keunggulan bersaing UKM melalui *organisational learning* yang dapat menciptakan inovasi. Pada studi ini akan dieksplorasi eksistensi *organisational learning* pada UKM, identifikasi inovasi yang dikembangkan oleh UKM serta menganalisis keunggulan bersaing UKM yang dipengaruhi oleh *organisational learning* melalui inovasi.

BAB II

TAHAPAN PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada dua industri Batik terbesar di Jawa Tengah yaitu Kota Surakarta dan Pekalongan, dengan unit analisis UKM Batik.

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif ekplanatory dengan metode survey. Metode survey dilakukan kepada pemilik/manajer UKM batik yang dianggap peneliti mengetahui strategi dan kebijakan yang terkait dengan keunggulan bersaing UKM Batik, inovasi dan *organizational learning* yang terjadi pada UKM Batik.

C. Variabel Penelitian

1. *Organizational Learning (OL)*

Organizational learning adalah proses mengumpulkan informasi baik dari eksternal maupun internal organisasi, dimana informasi ini berasimilasi dengan anggota organisasi melalui perilaku kolektif, yang menghasilkan visi bersama dan digunakan untuk membuat perubahan guna menuju kesuksesan organisasi (Chen, 2006). OL dapat dicapai ketika transfer pengetahuan individu

terjadi melalui interaksi sosial ke berbagai kelompok individu sebagai hasil interpretasi bersama. Pada gilirannya, pengetahuan yang terkumpul memungkinkan individu untuk belajar dari organisasi, sehingga menghasilkan proses transfer pengetahuan dua arah yang berkelanjutan di antara individu, kelompok, dan organisasi (Santos-Vijande et al., 2012), yaitu:

- **Akuisisi informasi** (*information acquisition*), menunjukkan suatu kumpulan dan penentuan dari kebutuhan atau preferensi pelanggan (seperti pembelian internal) dan tantangan dari organisasi, (seperti langkah yang akan diambil, serta lingkungan makro) yang dapat berpengaruh dalam pengembangan organisasi dan memperjelas dari kebutuhan tersebut,
- **Diseminasi informasi** (*information dissemination*), proses untuk menjelaskan informasi yang diterima dan pertukaran informasi yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi,
- **Pembagian interpretasi** (*shared interpretation*), proses yang dilalui untuk mencari makna dari informasi yang diterima.
- **Memori organisasi** (*organizational memory*), adalah semua pengetahuan yang dikumpulkan perusahaan selanjutnya disimpan untuk kemudian digunakan guna memfasilitasi pengambilannya sesuai kebutuhan. Dengan cara ini, rotasi staf tidak menyebabkan hilangnya pengetahuan.

2. Inovasi

Inovasi adalah adalah penerapan produk baru atau yang ditingkatkan secara signifikan (baik atau layanan), atau proses, metode pemasaran baru, atau metode organisasi baru dalam praktik bisnis, organisasi tempat kerja atau hubungan eksternal (Manual,

2005). Pengukuran pada variabel inovasi mengadopsi pada penelitian yang dilakukan oleh Kalkan *et al.* (2014), yaitu:

- ***Inovasi produk*** mencakup presentasi produk dan layanan baru ke pasar, dan perbaikan besar pada karakteristik fungsional atau pengguna barang dan jasa yang ada.
- ***Inovasi proses*** meliputi perubahan besar dalam metode, peralatan dan / atau perangkat lunak.
- ***Inovasi pemasaran***, bertujuan meningkatkan penjualan perusahaan, membuka pasar baru atau menggunakan cara-cara baru dalam memperkenalkan produk di pasar.

3. Keunggulan Bersaing

Keunggulan Bersaing adalah kondisi di mana pesaing tidak dapat mereplikasi strategi kompetitifnya yang dijalankan oleh perusahaan, juga pesaing tidak dapat memperoleh manfaat yang diperoleh perusahaan melalui strategi kompetitifnya (Barney, 2001; Porter, 1985). Pengukuran variabel keunggulan bersaing mengadopsi strategi generic yang dikemukakan oleh Porter (1998) yaitu *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*.

- ***Cost of Leadership***, dapat dilakukan dengan cara memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan para pesaingnya.
- ***Differentiation***, menciptakan sesuatu yang dianggap pasar sebagai hal yang unik.
- ***Focus***, berfokus pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu.

4. Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 2 daerah industri batik yang memiliki kriteria usaha kecil dan menengah terbesar di Jawa

Tengah. Pemilihan kriteria usaha kecil dan menengah didasarkan pada alasan bahwasanya kriteria ini merupakan usaha yang relatif berkesinambungan (*sustain*) dan memiliki karakter yang sama baik dari sumber daya, kemampuan dan pertumbuhan, sehingga bisa disebutkan bahwasanya populasi penelitian adalah homogen.

Jumlah populasi UKM Batik secara keseluruhan adalah 199 UKM Batik dengan perincian UKM Batik Laweyan Surakarta 120 dan UKM Batik di Pekalongan 79. Penentuan Sampel dengan menggunakan rumus Slovin. Didapatkan ukuran sampel sebanyak 100 UKM. Penentuan sampel dengan menggunakan metode proposional dimana Laweyan Surakarta sebanyak 60 UKM dan Pekalongan sebanyak 40. Sampel ditentukan dengan menggunakan *Judgement Sampling*, yaitu dengan kriteria: (1). *UKM Batik dengan kriteria kecil dan menengah* (2) *Memiliki Tenaga Kerja sekurang-kurangnya adalah 5 orang*.

5. Data dan Pengumpulan Data

Data pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui survey terhadap responden dari sampel penelitian. Adapun data sekunder didapat dari berbagai sumber informasi yang relevan dengan topik penelitian. Pada pengumpulan data kuantitatif, survey kepada pemilik/manajer UKM dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Skala yang digunakan adalah dengan menggunakan skala likert 5 point (Bontis, 1998), dengan bobot pemberian nilai dari yang sangat tidak mendukung hingga sangat mendukung. Pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan mendatangi para responden guna mendapatkan *respond rate* yang tinggi juga untuk menggali secara mendalam pertanyaan-pertanyaan yang dirasa membutuhkan jawaban yang lebih detail.

6. Analisis Data

Berdasarkan pada perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka analisis data pada penelitian ini menggunakan 2 (dua) analisis, yaitu:

1. **Analisis statistik deskriptif**, yaitu analisis data dengan cara menggambarkan atau mendeskripsikan data yang telah terkumpul tanpa ada tujuan untuk membuat kesimpulan secara umum. Analisis ini berguna untuk melihat adanya kecenderungan pemusatan nilai maupun penyebaran nilai variabel yang diamati.
2. **Analisis inferensial** menggunakan Statistical Package for Social Sciences (SPSS) untuk analisis statistik. Analisis *pearson correlation* digunakan untuk membangun hubungan antara variabel, analisis faktor dilakukan untuk mengetahui faktor *organizational learning* dan *regression analysis* untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sobel test digunakan untuk menguji variabel mediasi.

BAB III

ORGANIZATIONAL LEARNING, INOVASI DAN KEUNGGULAN BERSAING

A. Organizational Learning

1. Definisi Organizational Learning

Organizational learning merupakan salah satu bentuk pengembangan organisasi yang didasarkan pada pengetahuan. Secara empiris, Cook dan Yanow (1995) menyatakan bahwa organisasi dapat melakukan pembelajaran. Hal ini karena dalam organisasi terdapat sekelompok individu sehingga *Organizational learning* diarahkan pada pengetahuan yang dimiliki oleh individu. Pengetahuan individu yang menghasilkan pembelajaran merupakan proses *Organizational learning*. Proses peniruan yang dilakukan oleh organisasi terhadap pesaing juga termasuk ke dalam pembelajaran namun organisasi yang melakukan pembelajaran dengan cara seperti ini sulit untuk mendapatkan keunggulan bersaing dalam jangka waktu yang lama (DeNisi, et al, 2003).

Organizational learning juga dapat ditemukan pada tingkatan yang dimiliki oleh organisasi. Garvin (1993) berpendapat bahwa pengembangan terhadap *Organizational learning* terdiri dari 3 tingkatan. *Tahap pertama*, meningkatkan kemampuan kognitif

individu yang ada pada organisasi. Pada tahap ini, individu dalam organisasi harus mengeluarkan ide-ide baru yang mengakibatkan mereka mengembangkan pengetahuan dan mulai berpikir dengan cara yang berbeda. *Tahap kedua*, meningkatkan perilaku dari individu. Individu dalam organisasi menginterpretasikan perspektif baru yang dapat menimbulkan konsekuensi pada perubahan perilakunya. *Tahap ketiga*, peningkatan kinerja. Tahapan ini dapat dilakukan ketika individu mengalami perubahan perilaku yang mengarah pada perbaikan kualitas.

Pada paradigma tradisional, pembelajaran dianggap sebagai sebuah proses yang terpusat pada penyimpanan informasi dalam memori. Dalam perkembangannya, Antal, et al. (2003) mengemukakan bahwa pembelajaran merupakan cara yang dilakukan oleh organisasi untuk fokus pada proses membentuk dan menghasilkan pengetahuan. Pendapat ini memperkuat pernyataan Miller (1996) yang menjelaskan *Organizational learning* sebagai akuisisi pengetahuan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dan diterapkan pada proses pengambilan keputusan atau untuk mempengaruhi individu lain yang ada pada organisasi. Penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa pembelajaran dapat diciptakan melalui pengetahuan yang dimiliki oleh para pelaku, meliputi individu atau kelompok. Definisi *Organizational learning* sebagaimana diidentifikasi dalam banyak literatur akademik ditunjukkan pada tabel 3.1.

Tabel 3 1 Definisi Organizational Learning

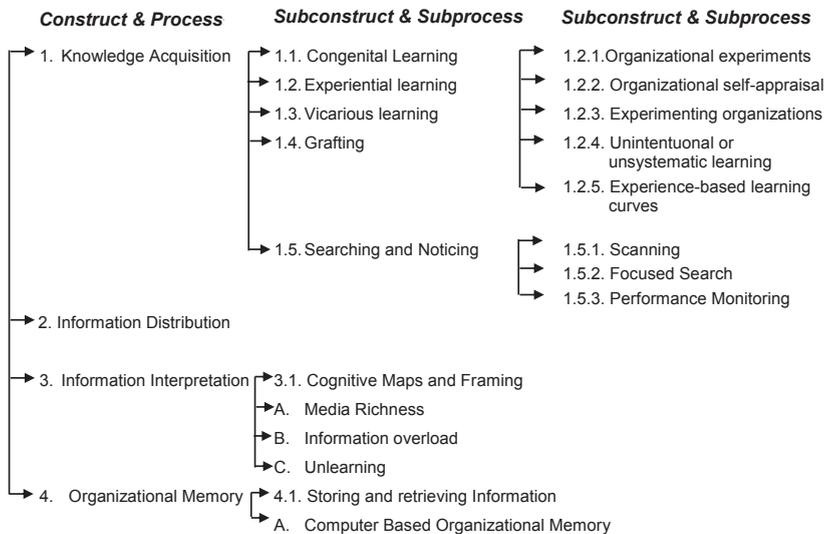
No	Penulis	Definisi <i>Organizational learning</i>
1	Lane and Lubatkin (1998)	<i>A continuous, dynamic, and interactive process between individuals, groups, and organisations</i>
2	Hodgkinson (2000)	<i>The coming together of individuals to enable them to support and encourage one another's learning, which will, in the long term, be of benefit to the organisations.</i>
3	Chen (2006)	<i>A process that gathers information from both the external and the internal environments of organisations. This information is assimilated by organisational members through collective struggle behaviour, which produces shared visions that can be used to make changes to lead to an organisation's success.</i>

Sumber : Pastuszak & Lee (2012)

2. Dimensi *Organizational Learning*

Berdasarkan hasil kajian empiris yang dilakukan Santos-Vijande et al., (2012) *organizational learning* merupakan suatu fungsi yang terdiri dari 4 tahapan proses, yaitu: (1) Akuisisi informasi (*information acquisition*), menunjukkan suatu kumpulan dan penentuan dari kebutuhan atau preferensi pelanggan (seperti pembelian internal) dan tantangan dari organisasi, (seperti langkah yang akan diambil, serta lingkungan makro) yang dapat berpengaruh dalam pengembangan organisasi dan memperjelas dari kebutuhan tersebut, (2) Diseminasi informasi (*information dissemination*), proses untuk menjelaskan informasi yang diterima dan pertukaran informasi yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi, (3) Pembagian interpretasi (*shared interpretation*), proses yang dilalui untuk mencari makna dari informasi yang diterima, (4) memori organisasi (*organizational memory*), penyimpanan dan ketersediaan informasi yang tepat guna memfasilitasi kebutuhan yang tepat (Cross & Baird, 2000). Tahapan ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Huber (1991), yang membangun konstruk dan proses yang berhubungan dengan *organizational learning*, seperti pada gambar 3.1.

Pawlowsky (2003) menjelaskan bahwa tahapan pada proses pembelajaran organisasi dilalui dalam empat tahap, yaitu: (1) Identifikasi informasi yang relevan untuk pembelajaran, untuk penciptaan pengetahuan baru, (2) Pertukaran dan difusi pengetahuan, baik dari individu ke tingkat kolektif atau pada tingkat kolektif ke individu, (3) Integrasi pengetahuan kedalam sistem pengetahuan yang ada pada tingkat kolektif, tingkat individu, atau keduanya, atau kedalam aturan prosedural organisasi, baik integrasi maupun modifikasi dari sistem yang diadopsi bisa terjadi, dan (4) Transformasi dari pengetahuan baru menjadi tindakan dan pengaplikasian ulang dari pengetahuan dalam rutinitas organisasi, sehingga mempengaruhi perilaku organisasi.



Gambar 3 1 Konstruk dan Proses Organizational Learning

Sumber : Huber (1991) information distribution, information interpretation, and organizational memory

B. Inovasi

1. Definisi Inovasi

Inovasi pertama kali dijelaskan oleh ekonom dan ilmuwan politik Jerman, Schumpeter (1934) (*the theory of economic development*) yang mendefinisikan inovasi sebagai “*the driving force for development*”. Inovasi memungkinkan organisasi untuk maju seiring dengan perubahan yang semakin berkembang pada lingkungannya. Inovasi adalah kunci strategis dalam menjawab tantangan-tantangan baru dari lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian (Montes et al., 2005). Perusahaan dengan inovasi yang buruk serta terbatasnya penelitian dan pengembangan produk, sangat bergantung pada pengetahuan pesaing dalam mempertahankan kapasitas teknologi mereka. Bagi sebuah organisasi, inovasi akan menunjukkan generasi atau adopsi ide atau perilaku baru (Liao et al., 2008).

Inovasi didefinisikan sebagai penerapan ide-ide baru yang menghasilkan nilai. Deskripsi generik ini mengacu pada berbagai jenis inovasi seperti pengembangan produk, penyebaran proses teknologi baru, dan juga praktik manajemen. Hal ini berarti adopsi produk baru dan atau proses digunakan untuk meningkatkan daya saing dan profitabilitas keseluruhan, berdasarkan kebutuhan pelanggan (Ven, 1986). Schumpeter (1939) berpendapat bahwa pembangunan ekonomi didorong oleh inovasi melalui proses dinamis di mana teknologi baru menggantikan yang lama, proses yang diberi label “creative destruction”. Dalam pandangan Schumpeter (1934), inovasi radikal membuat perubahan yang dapat mengganggu hal utama, sedangkan inovasi inkremental secara terus menerus memajukan proses perubahan.

Meskipun sejumlah definisi mengenai inovasi telah ada dalam literatur, akan tetapi belum ada konsensus global mengenai definisi

dari inovasi tersebut (Amara & Landry, 2005). Tabel 3.2 adalah definisi inovasi dari peneliti sebelumnya.

Tabel 3 2 Definisi Inovasi

No	Penulis	Definisi
1	Damanpour (1991)	<i>The adoption of an internally generated or purchased device, system, policy, program, process, product, or service that is not necessarily new to the world but specifically new for that adopting organization</i>
2	Afuah (2003)	<i>Manipulation of new knowledge in order to provide consumers with new products and services they need</i>
3	Manual Oslo Guide (2005)	<i>Is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations.</i>
4	Hall (2005)	<i>considering it as the application of inventions and discoveries by which new outcomes, whether products, systems or processes come into existence.</i>
5	Therrien, Doloreux, & Chamberlin (2011)	<i>a complex process related to changes in production functions and processes whereby firms seek to acquire and build upon their distinctive technological competence, understood as the set of resources a firm possesses and the way in which these are transformed by innovative capabilities</i>
6	Wu & Sivalogathan (2013)	<i>defined as an idea, a product or process, or a system that is perceived to be new to an individual</i>

Sumber : Dewi et al.(2019)

2. Dimensi Inovasi

Manual Oslo Guide (2005) telah memberikan definisi tentang inovasi dan jenis inovasi. Ada empat jenis inovasi yang dibahas yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi. **Inovasi produk** mencakup presentasi produk dan layanan baru ke pasar, dan peningkatan lebih dalam karakteristik

fungsional atau pengguna barang dan jasa yang ada (Manual Oslo Guide, 2005). Inovasi produk biasanya merupakan hasil utama dari kompetisi yang intensif. Menurut White et al. (1988), inovasi produk adalah pengembangan produk baru, perubahan dalam desain produk mapan, atau penggunaan bahan atau komponen baru dalam pembuatan produk mapan.

Inovasi proses adalah penerapan metode produksi atau pengiriman yang baru atau lebih baik. Ini termasuk perubahan signifikan dalam teknik, peralatan dan / atau perangkat lunak, termasuk perubahan besar dalam metode, peralatan dan / atau *software*. Type baru dari metode produksi dapat menjadi contoh untuk inovasi proses (Manual Oslo Guide, 2005).`

Inovasi pemasaran, adalah kebaruan pendekatan yang diadopsi oleh perusahaan untuk memasuki dan mengeksploitasi pasar yang ditargetkan dengan menekankan pada kebaruan pendekatan orientasi pasar (Ali et al., 1995) Inovasi pemasaran, dimaksudkan untuk meningkatkan penjualan perusahaan, yang bertujuan untuk merespon kebutuhan pelanggan dengan cara yang lebih sukses. Terbukanya pasar baru atau menemukan produk perusahaan di pasar dengan cara baru, teknik penjualan baru, metode keuangan baru dapat juga dilihat sebagai inovasi pemasaran (Manual Oslo Guide, 2005). Hilmi & Ramayah (2009) menitikbertakan bahwa inovasi pemasaran sangat terkait dengan inovasi produk.

Inovasi organisasi dapat didefinisikan sebagai penerapan metode organisasi baru dalam praktik komersial, organisasi tempat kerja atau hubungan eksternal pada sebuah perusahaan inovasi organisasi dalam praktik komersial, melibatkan realisasi metode baru pada rutinitas organisasi dan prosedur untuk melaksanakan pekerjaan (Manual Oslo Guide, 2005). Definisi ini menyiratkan

bahwa inovasi organisasi dianggap sebagai kapasitasnya untuk berinovasi atau mempertahankan kapasitas untuk inovasi organisasi.

C. Keunggulan Bersaing

1. Definisi Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing telah menjadi area utama studi pada manajemen strategik (Porter, 1990; Barney, 1991). Pandangan berbasis sumber daya (*Resources Based View*) menetapkan bahwa dalam manajemen strategik, sumber daya fundamental dan yang mendorong keunggulan bersaing serta kinerja yang unggul terutama berhubungan dengan atribut sumber daya dan kemampuan, yang berharga dan mahal untuk di tiru (Porter, 1990; Barney, 1991).

Istilah keunggulan bersaing pertama kali dikemukakan oleh Porter pada tahun 1980, ketika menerbitkan buku klasiknya berjudul "*The Competitive Advantage of Nation*", yang menjelaskan "bagaimana sebuah perusahaan benar-benar dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam industri". *Sustain* adalah kata kunci. Porter mengklaim bahwa "ada tiga strategi generik untuk mendapatkan keunggulan bersaing: *cost of leadership, differentiation, dan focus*" (Porter, 1990).

Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing, menurut Barney adalah perusahaan yang memiliki sumber daya dengan beberapa karakteristik yang lebih dikenal dengan istilah VRIO (Jugdev, 2005). *Valuable*, artinya sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan mampu mengeksploitasi peluang dan menetralkan ancaman yang ada di perusahaan. Sumber daya yang bernilai akan mendatangkan keuntungan yang lebih kepada perusahaan, akan tetapi sumber daya yang bernilai belum tentu mendatangkan keunggulan bersaing. Jika hanya bersifat *valuable* maka sumber daya hanya memunculkan *competitive parity*.

Rareness, apabila sumber daya yang didapat hanya dimiliki oleh sedikit pesaing maka bisa dikatakan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan bersifat langka. Semakin langka sumber daya yang dimiliki maka perusahaan semakin memiliki keunggulan bersaing. *Inimitability*, yaitu sumber daya yang sulit ditiru perusahaan lain dalam jangka panjang. *Organizational Focus*, aktivitas perusahaan (rutinitas, kepemimpinan, proses formal, dan fungsi-fungsi manajemen) memungkinkan perusahaan melindungi asetnya melalui praktik bisnisnya (Jugdev, 2005).

Resource characteristic				Strategic Implication		
Valuable	Rare	Costly to initiate	Organization exploits it	Competitive Implication	Impact on economic performance	SWOT Category
No	-	-	No	Competitive Disadvantage	Below Normal	Weakness
Yes	No	-	Yes	Competitive Party	Normal	Weakness or Strength
Yes	Yes	No		Temporary Keunggulan bersaing	Above Normal	Strength and Core Competence
Yes	Yes	No		Sustainable Competitive Advantage	Above Normal	Strength and Long-term Core Competence

Gambar 3 2 VRIO Framework

Sumber: Jugdev, 2005

2. Dimensi Keunggulan Bersaing

Strategi generik Porter (1998) merupakan strategi bersaing sebagai tindakan bertahan atau menyerang untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan dalam sebuah industri. Tiga

strategi tersebut dikenal dengan istilah strategi generik. Pertama ***cost leadership***, kepemimpinan biaya memerlukan konstruksi agresif untuk fasilitas berskala efisien, seperti pengendalian biaya dan overhead yang ketat, minimisasi biaya di bidang seperti litbang, layanan, tenaga penjualan, periklanan, dan sebagainya. Biaya yang relatif rendah terhadap pesaing menjadi tema melalui keseluruhan strategi, meskipun demikian kualitas, pelayanan, dan bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

Kedua ***differentiation***, merupakan strategi dalam menciptakan produk atau jasa yang berbeda dan dianggap unik. Strategi ini apabila dijalankan dengan baik akan menciptakan loyalitas merk oleh pelanggan dan menghasilkan sensitivitas yang lebih rendah terhadap harga.

Ketiga ***focus***, strategi ini digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk — barang atau jasa — tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, *excellent delivery*.

D. Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap Keunggulan Bersaing Yang Dimediasi Oleh Inovasi

Organizational learning memainkan peran penting dalam menghasilkan inovasi (Hurley & Hult, 1998a). *Organizational learning* terjadi ketika suatu perusahaan mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru dari pengalaman umum orang-orang dalam organisasi, dan memiliki potensi untuk mempengaruhi berbagai

perilaku organisasi dan meningkatkan kemampuan perusahaan (Huber, 1991). Banyak penelitian di bidang *Organizational learning* mengkonseptualisasikan pembelajaran sebagai proses yang terdiri dari perolehan pengetahuan (pengembangan atau penciptaan keterampilan, wawasan dan hubungan), berbagi pengetahuan (diseminasi kepada orang lain tentang apa yang telah diperoleh oleh beberapa) dan eksploitasi pengetahuan (integrasi pembelajaran sehingga berasimilasi, tersedia secara luas dan dapat digeneralisasi untuk situasi baru) (DiBella et al., 1996; Huber, 1991).

Perusahaan yang mampu belajar, memiliki peluang yang lebih baik untuk terus menyesuaikan diri dengan situasi baru dan memperbarui dirinya sesuai dengan tuntutan lingkungan. Akibatnya, *organizational learning* biasanya lebih fleksibel dan lebih cepat dalam menanggapi tantangan baru daripada pesaing mereka (Santos-Vijande et al., 2012; Slater & Narver, 1995). Sejumlah penelitian telah mendukung hubungan positif antara *Organizational learning* dan inovasi (Calantone et al., 2004; Hurley & Hult, 1998b; Jimenéz-jimenéz et al., 2013; Liao et al., 2008) mengumpulkan data dari organisasi pemerintah, serta perusahaan pemerintah dan swasta di Provinsi Taiwan, dan temuan mereka menunjukkan dampak positif *Organizational learning* pada inovasi. Jimenéz-jimenéz et al., (2013) secara bersamaan menyelidiki hubungan antara *Organizational learning*, inovasi dan kinerja dan mereka menemukan bahwa *Organizational learning* secara positif mempengaruhi inovasi. Selain itu, beberapa penulis menyelidiki efek dari satu fase proses *Organizational learning* pada inovasi. Temuan penelitian Dobson & Safarian, (2008) menunjukkan bahwa perusahaan China menghasilkan inovasi melalui proses berbagi pengetahuan internal. Diskusi antara pekerja dan berbagi pengetahuan informal dengan perusahaan lain adalah di antara sumber utama inovasi.

Keberadaan sebuah inovasi bagi sebuah perusahaan sangatlah penting. *Inovasi* dapat membedakan antara satu dengan perusahaan dengan perusahaan lain (Supriyadi, 2014; Kalkan *et al.*, 2014). Studi yang dilakukan oleh Hitt, Ireland, Camp, & Sexton (2001) dan Tidd (2001), menyebutkan bahwa inovasi sebagai jalan untuk membuka keunggulan bersaing baik global dan internasional melalui: menyediakan pasar dengan produk / layanan baru atau unik (Akgün *et al.*, 2009).

E. Hipotesis

Berdasarkan teori dan studi empiris sebelumnya maka hipotesis yang dibangun dari hubungan tersebut adalah:

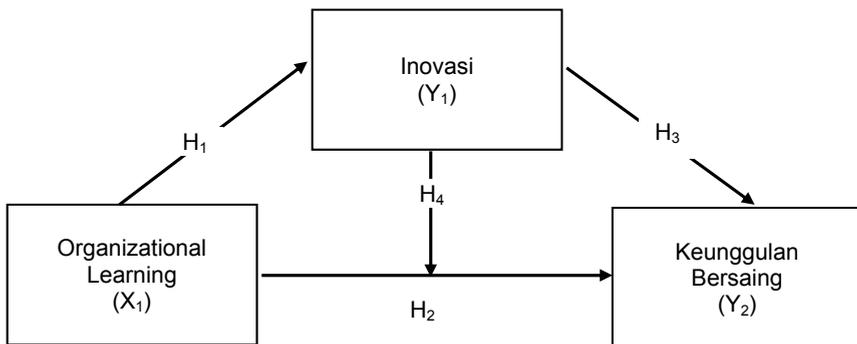
H_1 = *Organizational learning* berpengaruh terhadap Inovasi

H_2 = *Organizational learning* berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing

H_3 = Inovasi Berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing

H_4 = Pengaruh *Organizational learning* terhadap Keunggulan Bersaing yang dimediasi oleh Inovasi

Berikut adalah model hipotesis penelitian ini.



Gambar 3 3 Model Hipotesis

BAB IV

DESKRIPSI VARIABEL, ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Variabel Penelitian

1. *Organizational Learning*

Organizational Learning merupakan pengumpulan informasi internal dan eksternal perusahaan yang berasimilasi dengan anggota organisasi dan menghasilkan visi bersama untuk menuju kesuksesan. Pada penelitian ini mengadopsi penelitian dari Santos-vijande, López-sánchez, & Trespalacios, (2012) dengan tiga indikator yaitu *Acquisition* ($X_{1.1}$), *Distribution* ($X_{1.2}$), *Interpretation* ($X_{1.3}$), *Organizational Memory* ($X_{1.4}$). Pada indikator *acquisition* terdapat 6 item pertanyaan meliputi kerjasama pihak lain, kerjasama teknisi ahli, diskusi kebijakan baru, pendekatan baru, sistem dan prosedur, serta jaringan formal dan informal. Selanjutnya, indikator *distribution* mengacu pada pertukaran informasi yang di dalam organisasi. Indikator ini terdiri dari tujuan perusahaan, rapat berkala, pembagian kerja, mengakomodir saran. Pada indikator *interpretation* yang mengacu pada proses mencari makna dari informasi yang diterima (Daft & Weick, 1984) memiliki beberapa item pertanyaan yaitu tujuan yang sama, berbagi pengetahuan, kerjasama. Kemudian indikator

selanjutnya adalah *organizational memory* yang terdiri dari website perusahaan, basis data terbaru, dan basis data konsumen.

Berdasarkan tabel 4.1, menunjukkan bahwa rata-rata *organization learning* UKM adalah 4.13, hal ini menunjukkan bahwa *organizational learning* yang ada di UKM sudah berjalan dengan baik. Dimensi *interpretation* memberikan kontribusi yang cukup besar dalam pembentukan *organizational learning* UKM dengan nilai rata-rata 4.44. Berbagi pengetahuan, kerjasama dan mencapai tujuan yang bersama merupakan situasi yang terjadi di UKM Batik terutama dalam hal membagi pengetahuan.

Pada dimensi *acquisition*, diskusi perubahan memiliki kontribusi paling besar (4.49). Diskusi perubahan mendorong terjadinya pendekatan baru. Pendekatan baru dilakukan oleh UKM dengan tujuan agar tidak tertinggal oleh trend, dimana perilaku konsumen berubah dengan cepat dan dinamis. Sehingga UKM perlu beradaptasi dengan cepat melalui ide ide baru yang menarik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan baru mendapat hasil sangat setuju 51% dan setuju 41%, sehingga dapat disimpulkan bahwa ide-ide maupun perubahan perlu dilakukan UKM dalam perkembangan usahanya.

Selain disisi ide-ide baru, UKM perlu dinamis dalam menghadapi sistem baru. Pada item pertanyaan sistem dan prosedur, sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa segala sistem yang ada di dalam UKM dapat mendukung berbagai ide ide baru yang dikembangkan. Responden menyatakan sangat setuju mengacu pada sistem dan prosedur yang digunakan tersebut dapat dengan baik memproduksi produk inovasi.

Tabel 4 1 Deskripsi Variabel *Organizational Learning*

Indikator	Item Pertanyaan	Jumlah Responden										Rata-rata
		5		4		3		2		1		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<i>Acquisition</i>	Kerjasama pihak lain	48	48%	41	41%	6	6%	3	3%	2	2%	4,30
	Kerjasama teknisi ahli	7	7%	36	36%	31	31%	24	24%	2	2%	3,22
	Diskusi kebijakan perubahan	64	64%	22	22%	13	13%	1	1%	0	0%	4,49
	Pendekatan baru	51	51%	41	41%	8	8%	0	0%	0	0%	4,43
	Sistem dan prosedur	46	46%	39	39%	15	15%	0	0%	0	0%	4,31
	Jaringan formal dan informal	20	20%	26	26%	48	48%	6	6%	0	0%	3,60
Rata-rata Indikator <i>Acquisition</i>											4,05	
<i>Distribution</i>	Tujuan perusahaan	36	36%	50	50%	14	14%	0	0%	0	0%	4,22
	Rapat berkala	17	17%	42	42%	41	41%	0	0%	0	0%	3,76
	Pembagian kerja	69	69%	24	24%	7	7%	0	0%	0	0%	4,62
	Mengakomodir saran	35	35%	53	53%	12	12%	0	0%	0	0%	4,23
Rata-rata Indikator <i>Distribution</i>											4,20	
<i>Interpretation</i>	Tujuan yang sama	29	29%	65	65%	6	6%	0	0%	0	0%	4,23
	Berbagi pengetahuan	47	47%	48	48%	5	5%	0	0%	0	0%	4,43
	Kerjasama	66	66%	34	34%	0	0%	0	0%	0	0%	4,66
Rata-rata Indikator <i>Interpretation</i>											4,44	
Organizational Memory	Website perusahaan	35	35%	18	18%	27	27%	16	16%	4	4%	3,64
	Basis data terbaru	22	22%	49	49%	29	29%	0	0%	0	0%	3,93
	Basis data konsumen	22	22%	49	49%	29	29%	0	0%	0	0%	3,93
Rata-rata Indikator <i>Organizational Memory</i>											3,83	
Rata-rata Indikator Variabel <i>Organization Learning</i>											4,13	

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Jaringan formal atau informal dengan rata rata 3,60% dengan presentase terbanyak 48% pada jawaban netral. Hal ini memiliki arti bahwa terdapat dorongan UKM Batik kepada karyawannya untuk

bergabung dengan jaringan formal maupun informal, dan karyawan bersedia untuk berpartisipasi.

Selanjutnya adalah dimensi *distribution* yang memiliki rata-rata cukup baik yaitu 4.20. Pada item tujuan perusahaan, semua anggota di dalam organisasi sepenuhnya memahami tujuan UKM, sehingga dapat membantu UKM menuju kesuksesan. Pemahaman mengenai tujuan perusahaan sangat penting bagi seluruh anggota agar aktivitas yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Item selanjutnya mengenai rapat berkala yang perlu diadakan UKM, mendapat jawaban setuju 42% dan netral 41%. Dapat diartikan bahwa karyawan mendukung adanya rapat secara berkala guna menjelaskan inovasi terbaru. Kegiatan ini cukup baik didukung karyawan karena penerimaan pengetahuan ini perlu dipaparkan secara jelas sehingga karyawan dapat mengerti tentang inovasi yang akan dijalankan.

Pembagian kerja yang jelas di dalam UKM disetujui oleh mayoritas responden sebanyak 69% dengan jawaban sangat setuju dan 24% dengan jawaban setuju. Dalam aktivitasnya, UKM telah memberi pembagian yang jelas melalui spesialisasi pekerjaan dibuktikan dengan rata-rata hasil penelitian sebesar 4.63. Melalui pembagian kerja yang baik ini dapat mendukung adanya keunggulan bersaing karena dapat menciptakan aktivitas yang efektif dan efisien. Item pertanyaan selanjutnya adalah mengakomodir saran, dengan hasil penelitian sebanyak 35% sangat menyetujui dan 53% setuju. Dengan rata-rata 4.23, menunjukkan sikap bahwa UKM telah dapat mengakomodir saran karyawannya dengan baik

Dimensi ketiga di dalam *Organizational Learning* adalah *interpretation*. *Interpretation* dalam UKM bisa dikategorikan baik (4.23). Item pertama mengenai tujuan bersama antara anggota dan UKM, hasil penelitian mendapati responden dengan jawaban

sangat setuju (29%), setuju (65%) dan netral 6%, sehingga dapat dipersepsikan bahwa responden telah memiliki tujuan yang sesuai dengan UKM. Berbagi pengetahuan dan pengalaman dapat terjadi di dalam aktivitas anggota UKM. Berdasarkan hasil penelitian pertanyaan berbagai pengetahuan dan pengalaman ini didukung responden yang sangat setuju (47%), responden setuju (48%) dan netral (5%). Artinya bahwa berbagi pengetahuan dan pengalaman antar anggota berjalan dengan baik dan semestinya, serta responden juga mendukung adanya proses berbagi informasi tersebut. Pertanyaan ketiga adalah kerjasama yang mendapat rata-rata tertinggi yaitu 4,66. Dari hasil penelitian menunjukkan responden sangat setuju (66%) dan responden setuju (34%). Dapat diketahui bahwa responden sangat menyetujui kerjasama karena merupakan faktor penting di dalam UKM.

Dimensi terakhir adalah *organizational memory* yang terdiri dari tiga item pertanyaan. Pertanyaan pertama membahas apakah UKM telah memiliki website resmi dan apakah selalu terupdate. Hasil penelitian yang didapat yaitu sebanyak 35% sangat setuju, 18% setuju, 27% netral yang mana mengacu bahwa UKM telah memiliki website resmi dengan baik, dan selalu terupdate informasi di dalamnya. Item pertanyaan kedua adalah adanya basis data terbaru konsumen, dengan sebagian besar responden menyatakan setuju 49%, sangat setuju 22% dan netral 29%. Bahwasanya UKM telah memiliki basis data terbaru dari konsumen dan memiliki persepsi baik terhadap hal tersebut. Selanjutnya adalah basis data konsumen yang memiliki analisis rata-rata 3.93. Analisis ini mengacu bahwa responden mendukung dan menyetujui UKM memiliki basis data konsumen yang diperbarui setiap waktunya. Pembaharuan ini sifatnya penting karena UKM dapat terus belajar untuk melihat kebutuhan dan keinginan dari konsumennya.

2. Inovasi

Inovasi didefinisikan sebagai penerapan produk baru atau peningkatan secara signifikan baik layanan, proses, metode pemasaran atau organisasi di dalam sebuah praktik bisnis atau hubungan eksternal (Manual Oslo Guide, 2005). Indikator pada variabel ini dimodifikasi dari penelitian Manual Oslo Guide (2005) yaitu meliputi produk, layanan dan metode baru. Pada tabel 4.2, menunjukkan hasil distribusi jawaban responden terhadap inovasi.

Tabel 4 2 Deskripsi Variabel Inovasi

Indikator	Jumlah Responden										Rata-rata
	5		4		3		2		1		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Produk	14	14%	67	67%	18	18%	1	1%	0	0%	3,94
Proses	0	0%	19	19%	64	64%	17	17%	0	0%	3,01
Pemasaran	0	0%	8	8%	51	51%	41	41%	0	0%	2,67
Rata-rata Variabel Inovasi											3.20

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Dimensi pertama dalam variabel inovasi adalah inovasi produk. Rata-rata nilai dimensi inovasi produk adalah 3.94, hal ini menunjukkan bahwa inovasi produk yang ada di UKM Batik sudah berjalan baik. Pernyataan ini didukung 14% responden yang menyatakan sangat setuju, 67% memilih setuju, kemudian terdapat 18% yang memilih netral dan sisanya 1% memilih tidak setuju. Pada industri batik inovasi produk lebih ditekankan pada penggunaan pewarnaan yang menggunakan bahan yang ramah lingkungan dengan menggunakan bahan-bahan alam sehingga bisa dikatakan produk berbeda dan unik. Selain adanya perubahan pada pewarnaan perubahan desain yang secara teratur (2-3 x dalam 1 bulan) juga dilakukan oleh UKM Batik agar pasar tidak jenuh.

Meskipun demikian pada industri Batik, meniru atau *menembak* desain milik pesaing adalah hal biasa sehingga inovasi produk yang terjadi menjadi tidak baru lagi.

Inovasi proses, merupakan dimensi kedua di dalam variabel inovasi dengan nilai rata-rata 3.01. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa pemilik UKM batik netral/cukup apabila perusahaan secara teratur melakukan perubahan dalam metode dan peralatan. Pernyataan ini didukung responden dimana 19% menyatakan setuju, 64% menyatakan netral dan sisanya sebesar 17% memilih tidak setuju. Hal ini terutama karena pada batik inovasi proses tidak bisa dilakukan mengingat batik sendiri memiliki *pakem* yang harus diikuti oleh pembatik/pengrajin. Batik merupakan industri tradisional yang proses produksinya memiliki tahapan-tahapan yang tidak bisa dirubah karena sudah pakem. Tahapan-tahapan tersebut harus berurutan karena apabila tidak berurutan maka akan mengurangi kualitas batik itu sendiri. Ada enam (6) tahapan yang harus dilakukan dalam membuat kain batik, yaitu *pengkhetelan, menyorek, nyanting/ nglowong, nembok, nyelup / medel dan ngerok / nglorod*. Meskipun demikian ada teknik pewarnaan yang pada saat dilakukan survey sedang menjadi trend, yaitu teknik pewarnaan dengan menggunakan bahan alami dimana proses pada pewarnaan ini tahapannya jadi lebih panjang karena pada saat *nyelup* bisa dilakukan 2-3 kali untuk mendapatkan warna yang lebih kuat/terang.

Dimensi yang terakhir adalah pemasaran, yang mana UKM juga sejatinya perlu melakukan peningkatan terhadap metode pemasaran. Pada dimensi ini 8% responden menyatakan sangat setuju, 51% memilih setuju, dan sisanya 41% memberi jawaban netral dengan rata rata yang didapat yaitu 2,67. Pada UKM Batik salah satu inovasi pemasaran yang sedang dilakukan adalah perubahan model penjualan dari *offline* menjadi *online*. Bagi UKM Batik model

penjualan tersebut guna memasuki pasar baru dan memperluas pangsa pasar yang ada. Sebagian besar menyatakan bahwa adopsi teknik pemasaran baru melalui penggunaan media sosial dirasa cukup efektif. Perubahan sistem penjualan serta munculnya *reseller* dan *dropship* membuat industri Batik cukup diuntungkan karena memotong jalur distribusi. Selain pada perubahan sistem penjualan, munculnya produk batik dengan pewarnaan alam juga merupakan salah satu inovasi pemasaran mengingat inovasi ini dapat mengambil ceruk pasar konsumen yang memiliki alergi terhadap bahan pewarna kimia juga konsumen yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan, sehingga memiliki nilai eksklusivitas yang tinggi.

3. Keunggulan Bersaing

Keunggulan Bersaing adalah kondisi pesaing tidak dapat mereplikasi maupun memperoleh manfaat yang didapat perusahaan melalui strategi kompetitifnya (Barney 2001; Porter 1985). Pada variabel ini menggunakan indikator yang dijabarkan oleh Porter (1998) yang terdiri dari fokus, orientasi pelanggan, dan *leadership of cost*. Pada tabel 4.3 merupakan hasil distribusi jawaban responden terhadap keunggulan bersaing.

Tabel 4 3 Deskripsi Variabel Keunggulan Bersaing

Indikator	Jumlah Responden										Ra- ta-ra- ta
	5		4		3		2		1		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<i>Cost of Leadership</i>	0	0%	2	2%	42	42%	56	56%	0	0%	2,46
Differentiation	10	10%	39	39%	43	43%	8	8%	0	0%	3,51
Fokus	1	1%	42	42%	34	34%	23	23%	0	0%	3,21
Rata-rata Variabel Keunggulan Bersaing											3,06

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Pada tabel 4.3, dapat dijelaskan bahwa hasil analisis deskriptif pada variabel keunggulan bersaing adalah sebesar 3,06, hal ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing UKM Batik dalam kategori netral/cukup artinya bahwa sumber daya dan kemampuan UKM Batik berada pada tingkat yang sama dengan pesaing.

Cost of leadership menjadi dimensi pertama variabel keunggulan bersaing. *item* pertanyaan memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah sebagian besar responden menjawab netral (42%), dan 56% jawaban tidak setuju. Hasil rata-rata dimensi menunjukkan nilai sebesar 2,46 yang berada pada kategori netral/cukup, dimana nilai ini berada pada rentang tidak setuju yang berarti bahwa UKM Batik tidak memiliki keunggulan bersaing didalam hal kepemimpinan biaya karena tingginya tingkat biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi kain batik. Diakui oleh sebagian besar responden bahwa biaya untuk memproduksi batik tidaklah murah, karena lamanya dalam proses pengerjaan terutama untuk batik tulis. Waktu pengerjaan membutuhkan kurang lebih 3 – 6 bulan dengan tergantung dari desain dan banyaknya warna. Adapun sebanyak 12,1 % menyatakan setuju dan 4,5% menyatakan sangat setuju. Pada kategori ini produksi batik lebih banyak menggunakan teknik cap canting sehingga pengerjaannya lebih cepat dan tidak rumit batik tulis.

Differentiation merupakan dimensi kedua yang mendapat rata-rata 3.51 dimana rata rata ini yang paling tinggi di dalam variabel keunggulan bersaing. hal ini menunjukkan bahwa perusahaan secara teratur menciptakan produk/layanan yang dianggap unik. Hasil wawancara dengan pemilik UKM diakui bahwa dalam industri batik desain merupakan faktor yang membedakan antara satu pengusaha dengan pengusaha yang lain. Meskipun diakui bahwa “tembak-menembak” diantara pengusaha sering dilakukan, akan

tetapi masing-masing pengusaha memiliki ciri khas/keunikan yang tidak bisa ditiru. Hal ini sejalan dengan pendapat Porter (1998), yang menyatakan bahwa *differentiation* adalah menciptakan sesuatu yang dianggap pasar sebagai hal yang unik. Hal ini menunjukkan bahwa indikator *differentiation* apabila digunakan untuk mengukur variabel keunggulan bersaing bisa dipertahankan atau diprioritaskan.

Dimensi terakhir yaitu *focus*, dengan pernyataan melayani pada jenis konsumen tertentu berikut adalah persepsi responden: 1% untuk sangat setuju, 42% untuk setuju, 34% menyatakan netral dan sebesar 23% menyatakan tidak setuju. Rata-rata yang didapat yaitu 3,21, hal ini menunjukkan bahwa UKM Batik secara umum melayani semua segmen pembeli meskipun demikian ada juga UKM Batik yang secara khusus sudah terikat dengan pihak lain seperti UKM Sekar Mulyo-Lasem yang memperoleh pesanan dari Batik Keris, juga ada UKM Batik Rizky-Kab. Pekalongan yang memperoleh pesanan dari Batik Allure. Secara umum bisa digambarkan bahwa segmen pembeli Batik tulis dan cap adalah golongan menengah ke atas mengingat harga yang ditawarkan cukup mahal, dimana 1 lembar Batik dengan pola desain sederhana 2 (dua) warna ditawarkan dengan harga Rp. 200.000,- s/d Rp. 300.000,- sedangkan harga untuk 3 (tiga) warna bisa mencapai jutaan tergantung dari tingkat kerumitan dan pewarnaan apakah menggunakan alam atau sintetis.

B. Analisis Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas maupun uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan SPSS 25.00. Kuesioner yang telah melalui tahap ini maka dapat digunakan untuk menguji yang semestinya. Pada tabel 4.4 uji validitas, butir butir pertanyaan pada variabel *organizational learning*, inovasi dan *competitive advantage* dinyatakan valid karena

memiliki nilai r hitung $>$ dari r tabel yaitu 0.2565. Di sisi lain, uji reliabilitas untuk masing masing variabel juga memiliki nilai lebih dari 0.60 sehingga dapat disimpulkan kuesioner tersebut reliabel.

Tabel 4 4 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Konstruk Penelitian

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Uji Validitas	Uji Reliabilitas
<i>Organizational Learning</i>	<i>Acquisition</i>	Kerjasama perusahaan lain	0,642	0,92
		Kerjasama teknisi ahli	0,523	
		Diskusi kebijakan perubahan	0,712	
		Pendekatan baru	0,834	
		Sistem dan prosedur	0,854	
		Jaringan formal dan informal	0,552	
	<i>Distribution</i>	Tujuan perusahaan	0,756	
		Rapat berkala	0,755	
		Pembagian kerja	0,681	
		Mengakomodir saran	0,693	
	<i>Interpretation</i>	Tujuan yang sama	0,706	
		Berbagi pengetahuan	0,573	
		Kerjasama	0,764	
	<i>Organizational Memory</i>	Website perusahaan	0,653	
		Basis data terbaru	0,765	
Basis data konsumen		0,765		
Inovasi	Produk		0,661	0,789
	Proses		0,805	
	Pemasaran		0,711	
<i>Competitive Advantage</i>	Cost of leadership		0,597	0,675
	Differentiation		0,862	
	Fokus		0,848	

Sumber: data primer yang diolah, 2020

2. Analisis Inferensial

a. Analisis Korelasi

Analisis korelasi bertujuan untuk melihat keeratan hubungan dua variabel atau lebih. Apabila terdapat dua variabel yang berhubungan maka melalui analisis ini dapat melihat erat atau tidaknya hubungan yang terjalin diantara variabel tersebut.

Hasil analisis korelasi dapat ditunjukkan pada tabel 4.5. Berdasarkan tabel ini terdapat hubungan ketiga variabel yaitu *organizational learning*, inovasi dan keunggulan bersaing. Baik *organizational learning* sendiri memiliki hubungan positif dan moderat terhadap inovasi karena $r=0,451$ $\rho = 0,000$. Nilai ini masuk ke dalam hubungan moderat kerana memiliki rentang 0.41 -0,60. Antara *Organizational Learning* juga memiliki hubungan dengan keunggulan bersaing. Korelasi yang terjalin sifatnya positif yang moderat karena memiliki nilai $r= 0,469$ dan $\rho=0,000$.

Di sisi lain korelasi juga muncul antara inovasi dengan *keunggulan bersaing*. Antara kedua variabel ini memiliki nilai $r=0,537$ dan $\rho=0,000$ yang artinya memiliki hubungan positif dan masuk kategori moderat. Apabila variabel *organizational learning* dan inovasi terjadi kenaikan ataupun penurunan pada persepsi responden dapat berdampak pada hasil hubungannya dengan keunggulan bersaing itu sendiri.

Tabel 4 5 Analisis Korelasi Antar Variabel

Varibel	Organizational Learning	Inovasi	Keunggulan bersaing
Organizational Learning	1	,451**	,469**
Inovasi		1	,537**
Keunggulan bersaing			1

Sumber: data primer yang diolah, 2020

b. Uji Hipotesis

1) Pengaruh Organizational Learning terhadap Inovasi

Uji t pada penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Setelah melakukan pengujian, data akan dianalisis apakah kedua variabel tersebut memiliki pengaruh dan signifikan. Syarat bila variabel *independent* berpengaruh signifikan terhadap variabel *dependent* ditandai dengan nilai probabilitas signifikansinya < 0.05 , namun jika nilai probabilitas yang didapat > 0.05 maka dapat dikatakan variabel *independent* tidak signifikan berpengaruh dengan variabel *dependent*. Berikut tabel 4.6 yang menunjukkan hasil uji pengaruh secara parsial:

Tabel 4 6 Analisis Regresi Organizational Learning terhadap Inovasi

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	7.968	.897		8.884	.000
	Organizational Learning	.047	.014	.314	3.271	.001
	R	.314 ^a	R ²	.098		

a. Dependent Variable: Inovasi

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Hasil analisis regresi antara variabel *Organizational Learning* dan variabel inovasi memiliki nilai signifikansi 0.001. Dikarenakan nilai 0.001 masih lebih kecil daripada nilai t tabel yaitu 0.05 maka terdapat pengaruh signifikan diantara kedua variabel tersebut. Hasil pengujian ini menjawab hipotesis 1, bahwanya *organizational learning* memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi dan **terbukti**. Nilai Koefisien Determinasi (R²) sebesar 0.98, hal ini menunjukkan

bahwa kontribusi *Organizational Learning* terhadap inovasi hanya sebesar 9.8%.

2) Pengaruh *Organizational Learning* terhadap Keunggulan Bersaing

Pengujian hipotesis variabel *Organizational Learning* terhadap Keunggulan Bersaing dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4 7 Analisis Regresi Organizational Learning terhadap Keunggulan Bersaing

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
	(Constant)	11.510	1.126		10.221	.000
1	Organizational Learning	-.046	.018	-.251	-2.568	.012
	R	.251 ^a	R ²	.063		

a. Dependent Variable: Keunggulan bersaing

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.7, hasil analisis regresi antara variabel *organizational learning* dan variabel keunggulan bersaing didapat nilai signifikansi 0,012. Sehingga dapat dijelaskan bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing karena nilai $0.012 < 0.05$ (pengujian dengan menggunakan *two tail*). Hasil pengujian ini menjawab hipotesis 2, yaitu *organizational learning* memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing dan **terbukti**. Nilai Koefisien Determinasi (R²) sebesar 0.63, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi *Organizational Learning* terhadap keunggulan bersaing hanya sebesar 6.3%.

3) Pengaruh Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Pengujian hipotesis variabel Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4 8 Analisis Regresi Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	4.774	1.303		3.663	.000
	Inovasi	.355	.119	.288	2.983	.004
	R	.288 ^a	R ²	.083		

a. Dependent Variable: Keunggulan bersaing

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.9, hasil analisis regresi antara variabel inovasi dan variabel keunggulan bersaing didapat nilai signifikansi 0.004. Sehingga dapat dijelaskan bahwa inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing karena nilai $0.004 < 0.05$ (pengujian dengan menggunakan *two tail*). Hasil pengujian ini menjawab hipotesis 3, yaitu inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing dan **terbukti**. Nilai Koefisien Determinasi (R²) sebesar 0.83, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi inovasi terhadap keunggulan bersaing hanya sebesar 8.3%.

4) Sobel Test

Uji sobel digunakan untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi yang secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh (Sobel, 1982). Menurut Baron & Kenny (1986) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independent dan variabel dependen. Berikut hasil pengolahan uji sobel.

Tabel 4 9 Uji Sobel Test

Input		Std. Error	Test statistic	p-value:
<i>a</i>	0.047	2.2299744	2.2299744	0.02574914
<i>b</i>	0.355			
<i>Sa</i>	0.014			
<i>Sb</i>	0.119			

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan uji sobel, dapat diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung antara *Organizational Learning* terhadap Keunggulan Bersaing melalui Inovasi dilihat dari nilai signifikansi (*p -value*). Hasil analisis menunjukkan bahwa *p- value* sebesar $0.025 <$ dari nilai *cut of value* yaitu 0.05. Hasil pengujian ini menjawab hipotesis 4, yaitu terdapat pengaruh *Organizational Learning* terhadap Keunggulan Bersaing yang dimediasi oleh Inovasi dan hipotesis 4 **terbukti**.

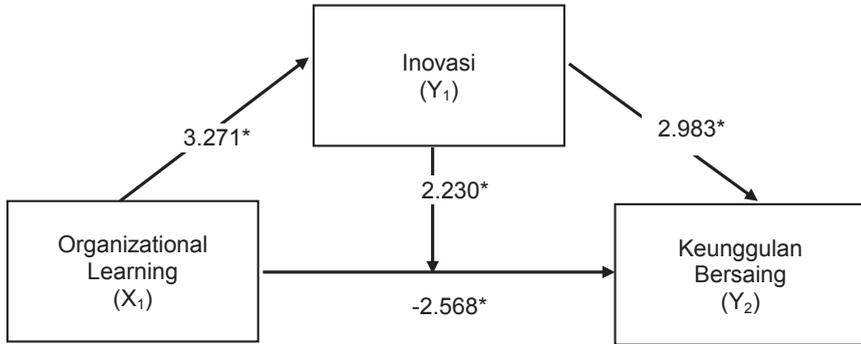
Hasil pengujian seluruh hipotesis dapat dilihat pada rekapitulasi tabel 4.10 berikut ini

Tabel 4 10 Rekapitulasi Pengujian Hipotesis

Jalur Pengaruh	t_ hitung	Sig.	t_ ta- bel	Kesimpulan
H1 : Organizaional Learning → Inovasi	3.271	.001	1.96	Terbukti
H2 : Organizaional Learning → Keunggulan Bersaing	-2.568	.012	1.96	Terbukti
H3 : Inovasi → Keunggulan Bersaing	2.983	.004	1.96	Terbukti
H4 : Organizaional Learning → Inovasi → Keunggulan Bersaing	2.230	.025	1.96	Terbukti

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berikut adalah gambar model hipotesis beserta nilai dari hasil pengujian hipotesis:



Gambar 4 1 Hasil Pengujian Hipotesis

C. Pembahasan

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *organizational learning* dan inovasi terhadap keunggulan bersaing pada UKM Batik di Jawa Tengah. Hasil analisis menunjukkan bahwa temuan pertama yaitu *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap inovasi. *Organizational learning* menjadi faktor utama yang dapat memicu tumbuhnya inovasi (Kiziloglu, 2015). Yeung et.al (2007) menyatakan bahwa pembelajaran dan inovasi organisasi adalah aset tidak berwujud paling penting yang dibutuhkan perusahaan untuk memperoleh dan mengeksploitasi serta mencapai kinerja organisasi yang superior. Che Rose et al. (2009) menambahkan bahwa pembelajaran organisasi menjadi prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasi.

Ketika UKM Batik dapat mengembangkan pengetahuan dan kemampuan individu di dalam organisasinya, maka UKM tersebut berpotensi dapat mempengaruhi perilaku invididu tersebut untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Huber, 1991; Slater dan Narver, 1995). Perubahan yang dinamis dan cepat berubah tentunya juga menuntut UKM Batik untuk terus belajar dan memahami bagaimana cara adaptasi untuk menyesuaikan diri dari waktu ke waktu. UKM

didorong untuk terus fleksibel dan cepat menanggapi tantangan yang datang (Santos-Vijande et al., 2012; Slater dan Narver, 1995). Oleh karena itu, UKM memerlukan adanya proses *organizational learning* yang berkesinambungan antar semua tingkatan agar segala informasi internal maupun eksternal dapat dipahami dengan baik oleh individu.

Sinkula et al. (1997) menyatakan pembelajaran organisasi terjadi ketika anggota perusahaan menemukan dan memperbaiki kesalahan dalam teori perilaku yang efektif dalam organisasi, menjawab perubahan lingkungan dari dalam dan dari luar organisasi. Melalui *organizational learning* UKM Batik menjawab perubahan yang terjadi melalui inovasi. Inovasi menjadi salah satu faktor penting karena melalui inovasi ini, UKM dapat menciptakan berbagai produk baru, layanan baru, maupun metode baru sebagai ciri khas masing-masing.

UKM menjalani proses *organization learning* antar individunya untuk saling melakukan proses diskusi, kolaborasi serta kerjasama guna menciptakan ide-ide baru dan pendekatan baru yang diimplementasikan sebagai inovasi. Pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki individu dimanfaatkan UKM untuk saling berkerjasama dalam membentuk sebuah ide baru sebagai langkah inovasi yang unik, terbatas, dan berciri khas. Apabila UKM dapat mengelola *organizational learning* dan inovasi ini dengan baik maka dapat mendorong UKM dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya yang tidak mudah untuk ditiru pesaing lain. Disamping itu keunggulan kompetitif ini hanya dimiliki oleh masing-masing UKM dengan ciri khas yang berbeda-beda.

Pengujian menghasilkan temuan kedua yaitu *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Salah

satu faktor keunggulan bersaing UKM Batik di Jawa Tengah ialah *organizational learning*. Dimana suatu organisasi perlu mengelola sumber daya manusia dan pengetahuan di dalamnya dengan baik yang berguna untuk membantu organisasi tersebut dalam menyelesaikan masalah. Maka dari itu suatu UKM Batik perlu menciptakan proses *organizational learning*, pemimpin perlu untuk melakukan penyebaran pengetahuan sampai kedalam individu-individu (karyawan) yang nantinya dapat menghasilkan proses pembelajaran.

UKM yang memiliki kapabilitas dan kemampuan belajar yang baik dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya karena pengetahuan tersebut dapat ditransfer ke semua tingkatan organisasi secara menyeluruh yang kemudian dapat meningkatkan kinerjanya. *Organizational learning* ini apabila diimplementasikan dapat mengembangkan pengetahuan organisasi yang mana bisa mempengaruhi perilaku individu dalam terus belajar. Selain itu, UKM menjadikan *organizational learning* sebagai instrumen untuk memberikan nilai pelanggan maupun dapat mencapai kinerja organisasi melalui adaptasi yang fleksibel terhadap perubahan pasar yang cepat (Santos-vijande, López-sánchez, & Trespalacios, 2012).

UKM yang dapat terus belajar melihat perubahan lingkungan, memahami kebutuhan konsumen, mencari tahu hal-hal yang perlu diperbaharui, dan terus mengeksplorasi kemampuannya berpeluang besar dapat menciptakan keunggulan yang kuat dan hanya dimiliki UKM tersebut. Keunggulan ini sifatnya tidak bisa ditiru oleh UKM lain, sehingga UKM Batik dapat bertahan dalam waktu lama melalui keunggulan kompetitif ini. Di sisi lain UKM Batik juga terus memanfaatkan basis data yang berisi informasi konsumen yang dapat membantunya untuk belajar memahami konsumen. Basis data ini diperbaharui terus menerus secara cepat yang dapat membantu UKM melihat peluang pada konsumennya.

Temuan ketiga yaitu inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing UKM Batik di Jawa Tengah. Inovasi menjadi faktor keberhasilan sebuah UKM karena dapat menciptakan keunggulan bersaing. Tajeddini (2010) menyebut inovasi menjadi sebuah keharusan bagi organisasi demi menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Penciptaan ide baru, pembaharuan di dalam produk, layanan dan prosedurnya menjadi salah satu yang dapat dilakukan UKM demi menciptakan inovasi. Inovasi selalu dilakukan karena menjadi kunci strategis guna menjawab tantangan-tantangan baru di lingkungan yang tidak pasti (Montes et al., 2005).

Menurut Montes *et al.* (2005), inovasi adalah pilihan stratejik yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan menjadikannya lebih kompetitif, bahkan disebutkan bahwa inovasi sebagai jalan untuk membuka keunggulan bersaing baik global dan internasional melalui produk atau layanan baru dan unik (Tidd, 2001). Menurut Supriyadi (2014) keberadaan sebuah inovasi bagi sebuah perusahaan sangatlah penting, karena dapat membedakan antara satu dengan perusahaan dengan perusahaan lain dan sebagai jalan untuk membuka keunggulan bersaing (Hitt *et al.*, 1997; Tidd, 2001, Akgun *et al.*, 2009; Supriyadi, 2014 dan Kalkan *et al.*, 2014).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nadia, Aziz, & Samad (2016), menunjukkan bahwa semakin besar inovasi, semakin besar peluang bagi UKM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Pada UKM Batik, hasil analisis menunjukkan bahwa inovasi dipersepsikan netral/cukup, hal ini menunjukkan bahwasanya inovasi yang dilakukan pada UKM Batik tidak sering dilakukan. Hal ini bisa dijelaskan karena pada saat survey lapangan, perkembangan Batik sedang tidak bagus. Turunnya daya beli masyarakat menyebabkan inovasi tidak berkembang dengan baik. Diakui oleh sebagian besar responden bahwasanya pada saat kondisi penjualan sedang kondusif

maka perubahan desain bisa terjadi sampai 3x dalam 1 bulan. Hal ini dimaksudkan agar pasar tidak jenuh dengan desain yang ada. Meskipun demikian pemilik Batik juga tetap melakukan perubahan desain walaupun tidak sering dan kontinu.

Inovasi produk pada UKM Batik selain pada perubahan desain juga adanya inovasi pada penggunaan pewarnaan yang menggunakan bahan yang ramah lingkungan dengan menggunakan bahan-bahan alam sehingga bisa dikatakan produk berbeda dan unik. Selain unik dan berbeda penggunaan bahan alam juga bisa mengambil ceruk pasar terutama konsumen yang memiliki alergi terhadap bahan pewarna kimia juga konsumen yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan, sehingga memiliki nilai eksklusivitas yang tinggi. Penggunaan bahan alami selain memberikan nilai tambah pada produk juga dapat meningkatkan keunggulan bersaing terutama dalam hal *diffentiation* dan *focus*.

Selain produk, layanan yang ramah, kekeluargaan dan kemudahan dalam pembayaran menjadikan UKM Batik memiliki nilai tambah. Apalagi dengan dikembangkannya kluster-kluster Batik menjadi daerah wisata menambah keunggulan bersaing UKM Batik, karena pada saat ini tidak hanya produk Batiknya saja yang dijual akan tetapi pengalaman membatik akan menambah keunggulan bersaing terhadap produk itu sendiri. Sementara pada inovasi proses, UKM Batik sebagai industri tradisional tidak bisa merubah proses yang digunakan. Ada enam (6) tahapan yang harus dilakukan dalam membuat kain batik, yaitu *pengkhetelan*, *menyorek*, *nyanting/nglowong*, *nembok*, *nyelup / medel* dan *ngerok / nglorod*, dan semua proses ini dilakukan secara manual artinya menggunakan tenaga manusia. Batik sendiri menurut sebagian besar responden adalah batik tulis dan cap, sementara untuk printing mereka menyebut sebagai “fashion dengan motif batik”. Pada inovasi pemasaran,

perubahan model penjualan dari *offline* menjadi *online* dilakukan oleh UKM Batik untuk memasuki pasar baru dan memperluas pangsa pasar yang ada.

Hasil analisis menunjukkan bahwa inovasi merupakan variabel mediasi antara jalur antara *organizational learning* terhadap keunggulan kompetitif. Pembentukan dan pengelolaan inovasi secara signifikan dapat terjadi karena *organizational learning* menawarkan peluang (Dishman dan Pearson, 2003; Vokaca dan Rezgui, 2000). *Organizational learning* dan inovasi yang saling berkesinambungan dapat mempengaruhi *competitive advantage*. UKM menjalani proses *organization learning* antar individunya untuk saling melakukan proses diskusi, kolaborasi serta kerjasama guna menciptakan ide-ide baru dan pendekatan baru yang akan dikembangkan kemudian di implementasikan sebagai inovasi. Pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki individu dimanfaatkan UKM untuk saling berkerjasama dalam membentuk sebuah ide baru sebagai langkah inovasi yang unik, terbatas, dan berciri khas. Apabila UKM dapat mengelola *organizational learning* dan inovasi ini dengan baik maka dapat mendorong UKM dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya yang tidak mudah untuk ditiru pesaing lain. Disamping itu keunggulan kompetitif ini hanya dimiliki oleh masing-masing UKM dengan ciri khas yang berbeda-beda. Implikasi dari penelitian ini yaitu memaksimalkan partisipasi karyawan UKM dalam proses *organizational learning* agar semua tingkatan dapat memahami segala yang perlu dilakukan. Penyebaran pengetahuan yang menyeluruh juga dapat mempercepat proses penciptaan inovasi yang dapat memperkuat keunggulan kompetitif yang dimiliki UKM.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian kesimpulannya adalah sebagai berikut:

1. *Organizational learning* yang terjadi di UKM Batik terbukti dapat meningkatkan inovasi. Hal ini terbukti dengan munculnya berbagai inovasi yang terjadi karena adanya proses pembelajaran dalam organisasi. Penyebaran informasi/pengetahuan menjadi faktor pendorong terjadinya inovasi.
2. *Organizational learning* pada UKM Batik tergolong berjalan baik, ditambah dengan adanya situasi Pandemi membuat pemilik berpikir untuk menggunakan berbagai strategi guna bertahan. Hasil analisis menunjukkan bahwa *organizational learning* secara signifikan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.
3. Inovasi yang dilakukan pada industri UKM Batik tergolong baik. Inovasi dibutuhkan guna menghadapi perubahan yang terjadi terutama pada masa Pandemi Covid saat ini. Hasil analisis menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

4. Hasil analisis menunjukkan bahwa inovasi menjadi variabel mendiasi dari jalur pengaruh anatar *organizational learning* terhadap keunggulan kompetitif. Dalam menghadapi perubahan UKM dituntut untuk selalu belajar guna menumbuhkan inovasi yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

B. Saran

Saran yang bisa diberikan pada penelitian ini adalah:

1. Pada *organizational learning*, perlu kiranya pimpinan selalu mengembangkan budaya untuk mencari pengetahuan di luar organisasi. Melalui belajar ini diharapkan organisasi bertumbuh dan bisa memiliki keunggulan kompetitif.
2. Inovasi meskipun dilakukan secara sederhana akan tetapi sangat berpengaruh terhadap kelangsungan usaha. Inovasi dalam bidang pemasaran harus menjadi alternative yang paling dimungkinkan terutama dalam menghadapi situasi Pandemi Covid.
3. Penelitian selanjutnya bisa memasukkan variable *flexibility strategy* terutama dalam menghadapi situasi yang tidak menentu.

Daftar Pustaka

- Afuah, A. (2003). Innovation management: strategies, implementation and profits. In *Oxford University Press, USA*. Oxford University Press, USA.
- Akgün, A. E., Koçoğlu, İ., Halit Keskin, H. İ., & İmamoğlu, S. Z. (2009). The Relationship between Intellectual Capital and Innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40(September 2015), 537–541.
- Ali, A., Krapfel, R., & LaBahn, D. (1995). Product Innovativeness and Entry Strategy: Impact on Cycle Time and Break-even Time. In *Journal of Product Innovation Management* (Vol. 12, Issue 1, pp. 54–69). <https://doi.org/10.1111/1540-5885.t01-1-1210030>
- Amara, N., & Landry, R. (2005). Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: Evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey. *Technovation*, 25(3), 245–259. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00113-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00113-5)
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage : A ten- year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643–650.
- Barney Jay B. (1991). Firm resources and competitive advantage. *Journal of Management*, 17(99).
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator

variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.

- Calantone, R. J., Tamer, C. S., & Yushman, Z. (2004). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515 citation_lastpage=524.
- Che Rose, R., Kumar, N. and Ong, G.P. (2009). The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Working Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25(6).
- Cross, R., & Baird, L. (2000). Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory. *IEEE Engineering Management Review*, 28(4), 8–16.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Dewi, R. S., Alhabsji, T., Arifin, Z., & Abdillah, Y. (2019). *Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Adaptif, Inovasi, Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Industri Batik di Jawa Tengah Tahun 2018)*. Universitas Brawijaya.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361–379. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00806.x>
- Dobson, W., & Safarian, A. E. (2008). The transition from imitation to innovation: An enquiry into China's evolving institutions and firm capabilities. *Journal of Asian Economics*, 19(4), 301–311. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2008.05.007>
- Fathor, A. S., & Arief, M. (2017). Pembelajaran Organisasi UKM untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Pendahuluan.

Jurnal Ekonomi Modernisasi, 13(2), 105–118.

- Hall, W. P. (2005). Biological nature of knowledge in the learning organisation. *The Learning Organization*, 12(2), 169–188.
- Hilmi, M. F., & Ramayah, T. (2009). Market Innovativeness of Malaysian SMEs: Preliminary Results from a First Wave Data Collection. *Asian Social Science*, 4(12). <https://doi.org/10.5539/ass.v4n12p42>
- Hitt, M. A., Ireland, D., Camp, M., & Sexton, D. D. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management*, 22(6/7), 479–491.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998a). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.2307/1251742>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998b). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42–54.
- Jiménez-jiménez, D., Martínez-costa, M., & Sanz-valle, R. (2013). Innovation, Organizational Learning Orientation and Reverse Knowledge Transfer in Multinational Companies. *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume*, 12(1), 47–55.
- Jugdev, K. (2005). The VRIO Framework of Competitive Advantage: Preliminary Research Implications for Organizational Innovations as Drawn from a Project Management Study. In *Athabasca University, 8311-11 Street SW, Calgary, Alberta, Canada, T2V 1N7* (pp. 1–29).
- Kalkan, A., Çetinkaya, Ö., & Arman, M. (2014). The impacts of intellectual capital , innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 700–707.
- Kiziloglu, M. (2015). The Effect of Organizational Learning on Firm

- Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 7, No. 3, 17- 33.
- Liao, S. hsien, Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183–195.
- Manual, O. (2005). Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data. In *Organisation For Economic Co-Operation And Development Statistical Office Of The European Communities: Vol. Third Edit.*
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning , innovation and performance : an empirical examination. *Technovation*, 25, 1159–1172.
- Pastuszak, Z., & Lee, T.-R. (2012). Establishing interrelationships among organisational learning, innovation and performance. *International Journal of Innovation and Learning* , January. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2012.045176>
- Porter, M. E. (1980). *C ompetitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. In *The Free Press, New York* (Vol. 15, pp. 1–30).
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. In *Harvard Business Review* (pp. 73–93).
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079–1089. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.002>
- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. *Entrepreneurship Style and Vision*, 37(4), 61–116.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking

- values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318. <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Sobel. (1982). *Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models* (San Francisco: Jossey-Bass. (ed.)). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stata, R. (1989). *Organizational learning: the key to management innovation* (Sloan Management Review (ed.)).
- Supriyadi, R. E. (2014). The Effect of Strategic Partnership On Innovation Capability and Business Performance Of Garment Industry In West Java - Indonesia. *International Journal Of Scientific & Technology Research Volume*, 3(12).
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31, 221–231.
- Therrien, P., Doloreux, D., & Chamberlin, T. (2011). Innovation novelty and (commercial) performance in the service sector: A Canadian firm-level analysis. *Technovation*, 31(12), 655–665.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169–183.
- Ven, A. H. V. de. (1986). Central Problems In The Management Of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Wu, X., & Sivalogathan, V. (2013). Innovation Capability for better Performance: Intellectual Capital and Organization Performance of the Apparel Industry in Sri Lanka. *Journal of Advanced Management Science*, 1(3), 273–277.
- Yeung, A.C.L., Lai, K.H. and Yee, R.W.Y. (2007). Organizational Learning, Innovativeness And Organizational Performance: A Qualitative Investigation. *International Journal Of Production Research*, 45(11), 2459–2477.

Indeks

A

Akuisisi informasi 20, 27
Analisis inferensial 23

C

competitive parity 32
Cost of Leadership 21, 44

D

differentiation 21, 34
Diseminasi informasi 20, 27

F

focus 21, 32, 34, 46, 57

I

Inimitability 33
Inovasi vii, 20, 21, 29, 30, 31, 34,
36, 42, 43, 47, 48, 49, 51, 52,
54, 56, 57, 59, 60, 62
Inovasi pemasaran 21, 31
Inovasi produk 21, 30, 31, 57
Inovasi proses 21, 31, 43

K

Keunggulan Bersaing vii, 21, 32,
33, 34, 36, 44, 50, 51, 52, 62

M

Memori organisasi 20

O

Organizational Learning vii, 19,
25, 27, 28, 34, 37, 39, 40, 47,
48, 49, 50, 52, 62, 63, 65

P

Pembagian interpretasi 20, 27

R

Rarenes 33
Revolusi Industri 4.0 15

U

Ukm Batik vii

V

Valuable 32, 33

KEUNGGULAN BERSAING *UKM BATIK MENUJU ERA INDUSTRI 4.0:* **ORGANIZATIONAL LEARNING & INOVASI**

Revolusi Industri 4.0 memaksa organisasi untuk berubah dan beradaptasi. Semua organisasi berusaha untuk tetap kompetitif menggunakan berbagai strategi dan teori sebagai alat untuk menyelesaikan masalah guna peningkatan keuntungan jangka panjang dan daya saing berkelanjutan.

Pandangan berbasis pengetahuan (*Knowledge Based View*) memberikan pandangan tegas tentang relevansi pengetahuan sebagai faktor organisasi kunci (Zack, 1999; Darroch, 2005), dan merupakan salah satu penentu utama bagi keberadaan perusahaan. Kemampuan untuk belajar adalah keunggulan berkelanjutan organisasi. Guna mempertahankan pengetahuan, *organizational learning* menjadi kunci penting untuk kelangsungan hidup jangka panjang dan peningkatan kinerja berkelanjutan (Yukl, 2009).

Organizational learning dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing. Ini membantu organisasi menanggapi perubahan dalam lingkungan kelembagaan mereka dan mengadopsi inovasi yang akan meningkatkan kinerja mereka. Para peneliti dari berbagai disiplin ilmu berpendapat bahwa pemanfaatan inovasi dimungkinkan terutama oleh strategi pembelajaran yang tepat. Belajar meningkatkan

kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan kompetitif yang berubah dan berhasil menerapkan perubahan strategis yang sesuai guna peningkatan kinerja, dengan demikian inovasi (adopsi & difusi) dan *organizational learning* penting bagi organisasi guna meningkatkan kinerja.

Buku ini mencoba untuk mengulas peranan *organizational learning* terutama dalam UKM. Selain itu buku ini mencoba untuk membuktikan pengaruh dalam peningkatan inovasi dalam mencapai keunggulan bersaing.