

KINERJA BISNIS UMKM BATIK INDONESIA MELALUI MODEL STRATEGI INOVASI BERBASIS NILAI KEARIFAN LOKAL



Dr. Rinawati, S.Pd., M.M.
Prof. Dr. H. Agus Rahayu M.P
Prof. Dr. H. Eeng Ahman, M.Si
Dr. Lili Adi Wibowo, S.Sos., S.Pd., M.M

**KINERJA BISNIS UMKM BATIK
INDONESIA MELALUI MODEL
STRATEGI INOVASI BERBASIS
NILAI KEARIFAN LOKAL**

KINERJA BISNIS UMKM BATIK INDONESIA MELALUI MODEL STRATEGI INOVASI BERBASIS NILAI KEARIFAN LOKAL

Dr. Rinawati, S.Pd., M.M.
Prof. Dr. H. Agus Rahayu M.P
Prof. Dr. H. Eeng Ahman, M.Si
Dr. Lili Adi Wibowo, S.Sos., S.Pd., M.M



KINERJA BISNIS UMKM BATIK INDONESIA MELALUI MODEL STRATEGI INOVASI BERBASIS NILAI KEARIFAN LOKAL

Penulis:

Dr. Rinawati, S.Pd., M.M.
Prof. Dr. H. Agus Rahayu M.P
Prof. Dr. H. Eeng Ahman, M.Si
Dr. Lili Adi Wibowo, S.Sos., S.Pd., M.M

Editor:

Erik Santoso

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : Februari 2022

Hak Cipta 2021, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

**Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT**

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2021 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2021
; 14,8 x 21 cm
ISBN : -

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan Buku dengan judul Kinerja Bisnis UMKM Batik Indonesia Melalui Model Strategi Inovasi Berbasis Nilai Kearifan Lokal

Eksistensi UMKM Batik Indonesia perlu dikembangkan lebih baik lagi karena Batik telah memberikan nilai positif, tidak hanya bagi pemiliknya tetapi bagi bangsa Indonesia menjadi satu kebanggaan yang tidak dimiliki bangsa lain. Pencapaian kinerja yang tinggi menunjukkan adanya keberhasilan dan kesuksesan dari sebuah UMKM Batik, namun hal itu tidak mudah dicapai. Permasalahan terkait dengan pencapaian kinerja yang belum maksimal, pemanfaatan generasi muda dalam kegiatan membatik belum maksimal, pemanfaatan teknologi yang belum merata, persaingan antar pelaku bisnis, keterbatasan modal yang dimiliki, serta strategi bisnis yang tidak jelas, tentunya akan menjadi hambatan bagi UMKM Batik dalam proses pengembangannya. Penggunaan strategi yang tepat tentunya akan memberikan hasil serta peluang yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja bisnis. Melakukan inovasi dengan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki akan menjadi kekuatan bagi UMKM Batik Indonesia. Strategi inovasi berdasarkan nilai kearifan lokal adalah tepat untuk diterapkan dalam pengembangan UMKM Batik saat ini, yang didukung oleh faktor-faktor lainnya seperti iklim organisasi, modal sosial eksternal, dan kepemimpinan transformasional,

dan sehingga tercapainya kinerja bisnis yang diharapkan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan struktural eksplanasi, dengan unit analisisnya adalah UMKM

Kami menyadari bahwa Buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu kami harapkan demi kesempurnaan buku ini. Akhir kata, kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyusunan Buku ini dari awal sampai akhir. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa meridhoi segala usaha kita. Amin.

Februari 2022, Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	I
DAFTAR ISI	III
BAB I KONSEP KINERJA BISNIS KAJIAN MANAJEMEN	
STRATEGI	1
A. Definisi Kinerja Bisnis	8
B. Dimensi Kinerja Bisnis	8
BAB II KONSEP STRATEGI INOVASI BERBASIS NILAI	
KEARIFAN LOKAL.....	10
BAB III IKLIM ORGANISASI, APA DAN BAGAIMANA?	17
A. Definisi Iklim Organisasi	17
B. Dimensi Iklim Organisasi	18
BAB III MODAL SOSIAL EKSTERNAL DALAM KONSEP	
UMKM	26
A. Definisi Modal Sosial Eksternal	26
B. Dimensi Modal Sosial Eksternal.....	29
BAB IV KONSEP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	31
A. Definisi Kepemimpinan Transformasional.....	31
B. Dimensi Kepemimpinan Transformasional	32
BAB V PENGANTAR PENTINGNYA KINERJA BISNIS UMKM	
BATIK INDONESIA MELALUI MODEL STRATEGI INOVASI	
BERBASIS NILAI KEARIFAN LOKAL.....	35

BAB VI DATA UMKM BATIK DI INDONESIA58

DAFTAR PUSTAKA.....61

BAB I

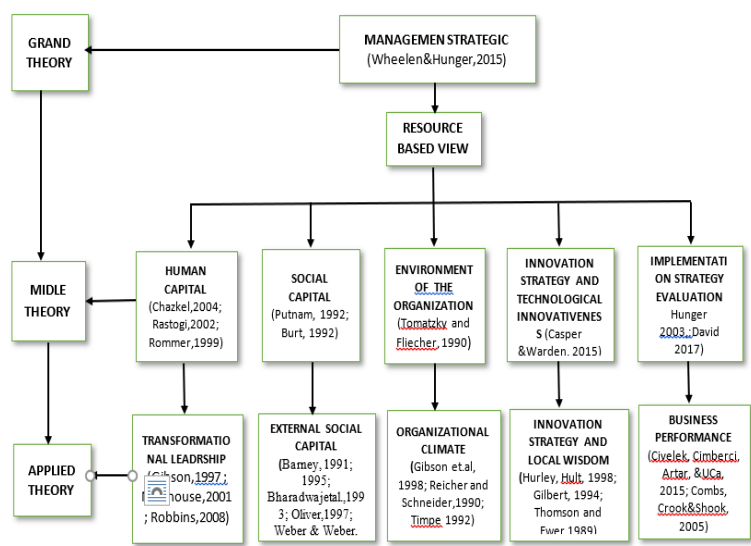
Konsep Kinerja Bisnis Kajian Manajemen Strategi

Kemajuan diberbagai bidang usaha yang terjadi merupakan dampak dari adanya perkembangan secara global, yang menuntut semua perusahaan untuk siap dan bertahan dalam situasi persaingan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Germain et al., 2014) bahwa kinerja bisnis menentukan kemampuan organisasi untuk bertahan dan komisi memenangkan persaingan.

Kinerja bisnis yang baik akan membawa perusahaan pada satu posisi yang lebih dari perusahaan lainnya. Pencapaian kinerja yang tinggi, menggambarkan pencapaian dari tujuan strategis organisasi, seperti yang dipaparkan oleh (N. Albu & Albu. C. 2005), bahwa kinerja sebagai pencapaian tujuan strategis dilihat dari dua sisi, pertama terkait dengan keseimbangan yang tidak stabil antara efisiensi sebagai indikator perusahaan yang bersifat endogen dan efektivitas yang menunjukan hubungan dengan mitra bisnis, kedua kinerja sebagai konsep ekonomi, merupakan penciptaan kekayaan dan nilai dalam organisasi.(Zefinescu et al., 2015) Hal yang sama dikemukakan oleh Porter bahwa kinerja perusahaan tergantung pada kemampuannya untuk menciptakan nilai bagi kliennya. (Stonehouse & Snowdon, 2007).

Kajian pustaka penelitian disertasi ini, mengacu pada

beberapa bagian teori yaitu *grand theory*, *middle theory*, dan *apllited theory*. *Grand theory* pada penelitian ini berupa teori-teori manajemen yang memiliki keterkaitan dengan *middle theory* mengenai dasar teori manajemen dan *apllited theory* mengenai kinerja bisnis. Penelitian ini berbeda dibandingkan dengan peneliti sebelumnya karena latar belakang penelitian yang mencakup *research gap*, dan fenomena bisnis yang berbeda. Penelitian ini mencoba membangun usulan *proposed grand teoritical*, *middle range theory*, *applied theory* mengenai startegi inovasi, iklim organisasi kepemimpinan transformasional, dan modal sosial eksternal, yang berimplikasi padakerja bisnis. Terkait dengan *grand theory*, *midlle theory*, dan *applied theory* dalam penelitian ini sebagai berikut:



Sumber : Rangkuman penulis
Gambar 1 Grand theory, middle theory, dan applied

Penelitian ini menjadi pijakan yang terintegrasi pada teori *The resources based view (RBV)* atau berbasis sumber daya, karena sumber daya dan kemampuan internal dapat mempengaruhi penetapan pilihan-pilihan strategis yang dibuat oleh perusahaan saat bersaing di lingkungan bisnis eksternalnya. *The Resource based view (RBV)* adalah teori manajemen strategis yang banyak digunakan dalam manajemen sehingga *resource-based view (RBV)* telah menjadi teori yang dijadikan sebagai sumber daya untuk mendorong keunggulan kompetitif yang telah disesuaikan dengan lingkungan organisasi tertentu dan berkembang seiring waktu (Almarri & Gardiner, 2014). Menurut (Barney, 1991) kompetensi membutuhkan sumber dana, teknologi, sumberdaya manusia serta pengembangan untuk menghasilkan keuntungan perusahaan.

(Wernerfelt, 1984) menjelaskan bahwa RBV merupakan dasar keunggulan kompetitif yang utamanya terletak pada sekumpulan aset berwujud atau tidak berwujud perusahaan. (Khotimah, 2017). Selanjutnya hal lainnya dijelaskan bahwa RBV menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika sumber daya dikelola sedemikian rupa sehingga apa yang dihasilkan sulit untuk ditiru atau dibuat oleh pesaing, yang pada akhirnya menciptakan hambatan kompetisi. (Mahoney & Pandian, 1992). Pandangan ini didukung oleh (Peteraf, 1993), yang menyatakan bahwa untuk mentransformasikan keunggulan kompetitif jangka pendek menjadi keunggulan berkelanjutan, sumberdaya perusahaan harus bersifat heterogen dan tidak mudah dipindahkan

Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

RBV difokuskan pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kombinasi sumber daya yang tidak dapat dimiliki atau dibangun dengan cara yang sama oleh pesaing. **Sumber daya yang berupa** aset berwujud atau tidak berwujud perusahaan seperti merek, pengetahuan in-house, teknologi, tenaga kerja terampil, kontrak perdagangan, mesin, prosedur efisien, modal dan lain-lain;

Menurut (Barney, 1991) dalam WillsJohnson dan (Nick, 2008), sumber daya strategis memiliki empat kualitas: Nilai – sumber daya yang dapat menghasilkan sesuatu yang dihargai oleh konsumen; Langka – sumber daya harus dibatasi pasokannya; Inimitable – sumber daya harus mempunyai keunikan sehingga sulit untuk ditiru; dan Nonsubstitutability – sumber daya harus memiliki beberapa nilai substitusi. (khotimah, 2017). Berdasarkan pendapat di atas, sangat tepat untuk UMKM Batik dalam mencapai tujuannya menerapkan strategi berbasis sumber daya (RBV).

Penelitian disertasi ini juga berpedoman pada kajian manajemen strategi. Penggunaan istilah Manajemen strategi dalam berbagai penelitian telah berkembang sebagai sebuah kebijakan bisnis (*business policy*). Keberadaan manajemen strategi sangat penting bagi suatu perusahaan. Tanpa adanya penerapan manajemen strategi maka keberlangsungan suatu organisasi tidak akan berjalan baik, sehingga akan menghambat dalam pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Organisasi menjadi tidak efektif dan efisien. Manajemen strategi merupakan suatu proses yang berorientasi pada masa depan, memungkinkan organisasi untuk membuat suatu keputusan saat ini, untuk memposisikan diri pada kesuksesan dimasa mendatang. Hal ini terkait dengan theory yang dikemukakan oleh (Wheelen, 2012) dalam (Plans &

Strategy, n.d.) bahwa manajemen strategi membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi, yang mana didalamnya termasuk pemindaian lingkungan (baik eksternal maupun internal), perumusan strategi (strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. (Plans & Strategy, n.d.)

Manajemen strategi berkaitan dengan pengetahuan lainnya, seperti ekonomi, keuangan, pemasaran, organisasi, sosiologi, budaya, sehingga memunculkan perbedaan dari beberapa ahli seperti terpapar pada Tabel 1 .berikut ini

Tabel 1 Definisi Manajemen Strategi Menurut Beberapa Ahli

Nama	Definisi Manajemen Strategi
(Michael A. Hitt, 1997)	Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana mereka harus mencapai hasil yang berharga.
(Pearch, 1997)	Dikatakan bahwa manajemen stratejik adalah pengumpulan dan tindakan yang menyebabkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.
(Robert E. Hoslisson, 1997)	Manajemen strategis adalah proses membantu organisasi dalam mengidentifikasi yang ingin mereka capai, dan bagaimana mereka harus mencapai hasil yang bernilai.

Nama	Definisi Manajemen Strategi
(Mulyadi, 2001)	Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.
(Wheelen & Hunger, 2001)	Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.
(Alex Miller, 2003)	Manajemen strategi adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas yaitu analisis strategi, perumusan strategi dan implementasi strategi.
(Bambang Haryadi, 2003)	suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.
(Pearce & Robinson, 2008)	Manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formula dan implementasi dari rencana yang telah didesain untuk mencapai tujuan perusahaan.
(Thomas Wheelen et.al., 2010)	Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi dan evaluasi.

Nama	Definisi Manajemen Strategi
(David, 2011)	Strategis sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.
(Aime Heene dan Sebastian, 2011)	Manajemen strategi, yakni merupakan kesatuan proses manajemen pada suatu organisasi yang berulang-ulang.
(Afin ,2013)	Manajemen strategis, bahwa manajemen strategis adalah cara menumbuhkan dan mengatur strategi sebuah organisasi atau perusahaan sehingga bisa mencapai tujuannya dengan baik dan tepat sesuai sasaran dan waktu yang telah ditetapkan.
Stephen P.Robbins-Mary (Coulter,2014)	Manajemen strategik adalah apa yang manajer lakukan untuk mengembangkan strategi organisasi.
Garry D. Smith, Danny R. Arnold, Bobby G . Bizzell	Proses pemeriksaan lingkungan baik sekarang dan masa depan, merumuskan tujuan organisasi, dan membuat, melaksanakan, dan mengendalikan keputusan fokus pada pencapaian tujuan tersebut di lingkungan sekarang dan masa depan

Sumber: Olahan Dari Berbagai Sumber

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa manajemen strategi adalah ilmu yang mempelajari bagaimana suatu strategi itu harus diterapkan dalam suatu organisasi sebagai suatu kebijakan atau aturan, yang mana memiliki tujuan untuk mengembangkan kegiatan usaha sesuai yang diharapkan.

A. Definisi Kinerja Bisnis

Kinerja didefinisikan oleh (Niculescu.& Lavalette, 1999) sebagai keadaan daya saing entitas ekonomi, dicapai oleh tingkat efisiensi dan produktivitas yang menjamin keberadaan yang berkelanjutan di pasar.(Octavian, Cosmin; N. Gheorghe; Andriana, Veronica; Raluca, 2012). Sedikit berbeda (Marmuse C, 2000) mendefinisikan kinerja sebagai salah satu yang dapat menjaga jarak dalam jangka panjang, dibandingkan dengan pesaing, dengan menggunakan motivasi yang kuat (berdasarkan sistem imbalan) dari semua anggota organisasi. (University of Oradea, Faculty of Economics, Oradea, Romania, 1918). Lebih lengkap definisi kinerja disampaikan oleh (Verboncu & Zalman, 2005) bahwa kinerja adalah hasil khusus dalam Manajemen, Ekonomi, domain pemasaran dan lain-lain, yang memberikan karakteristik daya saing, efisiensi dan efektivitas untuk organisasi dan komponen struktural dan prosedural.(Monica & Achim, 2008) Oleh karena itu persaingan yang ada dalam aktivitas bisnis perlu disikapi secara baik dan benar sehingga apa yang menjadi tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

B. Dimensi Kinerja Bisnis

Pengukuran kinerja bisnis adalah proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan dalam suatu periode. Pengukuran kinerja bisnis menjadi penggerak dari visi dan misi strategis suatu organisasi jika datanya tepat dan efisien (Racocevi & Martic, 2014)

Tabel 2 Dimensi Kinerja Bisnis

Jaworski & Kohli (1993)	Farley & Webster (1993)	Kaplan & Norton (2008)	Wheelen & Hunger (2012)
Kinerja bisnis diukur dengan parameter :	Kinerja bisnis diukur dengan parameter :	Kinerja bisnis diukur dengan perspektif :	Kinerja bisnis diukur dengan parameter :
1. <i>Financial Performance</i>	1. <i>Profitability</i>	1. <i>Financial</i>	1. <i>Profits</i>
2. <i>Market Performance</i>	2. <i>Company size</i>	2. <i>Customer</i>	2. <i>Return on investmen</i>
	3. <i>Market share</i>	3. <i>Internal proccess</i>	
	4. <i>Sales growth</i>	4. <i>Learning and growth</i>	

Sumber : Ringkasan Dari Berbagai Sumber

Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai dimensi dari kinerja bisnis adalah keuangan, customer, proses internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB II

Konsep Strategi Inovasi Berbasis Nilai Kearifan Lokal

Strategi inovasi (*innovation strategy*) diterapkan sebagai salah satu pilihan strategi operasi perusahaan yang diharapkan tidak hanya mampu memperbaiki kinerja perusahaan akan tetapi juga dapat meningkatkan daya saing (*competitiveness*) perusahaan. Menurut (Stankevicius & Jucevicius, 2010) bahwa strategi inovasi merupakan konsep terpadu dan menyeluruh yang harus dikembangkan sebagai sarana untuk mencapai tujuannya.

Meningkatnya jumlah pelaku usaha saat ini menyebabkan persaingan pasar menjadi semakin ketat. Bahkan sekarang ini persaingan antar pengusaha semakin kompleks, sehingga masing-masing perusahaan berlomba untuk menciptakan inovasi-inovasi baru dalam mempertahankan eksistensi bisnisnya. Menggunakan inovasi baru untuk menghadapi persaingan pasar merupakan strategi yang efektif dalam memenangkan pasar yang ada. Tanpa adanya inovasi dari pelaku usaha, biasa dipastikan konsumen akan cepat bosan dan bisnisnya pun akan tenggelam ditengah ramainya persaingan. Karena itulah, para pelaku usaha kecil maupun besar dituntut untuk selalu berinovasi baik dalam lingkungan internal perusahaan maupun untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan. Dijelaskan oleh Schumpeter (1934) dalam Daniel I. Prajogo, 2015 tentang konsep "penghancuran kreatif", inovasi telah diakui sebagai salah satu strategi kompetitif yang efektif di pasar bisnis saat ini; dan dianggap sebagai strategi viral tidak hanya untuk membangun

keunggulan kompetitif tetapi juga mempertahankannya (Tidd, 2001) dalam (Sholeh, 2008)

Strategi inovasi dapat didefinisikan sebagai keberhasilan implementasi ide-ide kreatif dalam organisasi yang memberikan nilai kepada pelanggan (Hurley & Hult, 1998). Dalam *Resource Based View* (RBV), bahwa strategi inovasi yang sukses dapat memberikan kinerja yang unggul karena inovasi memberikan nilai kepada pelanggan, berbeda dari pesaing (jarang) dan sulit untuk ditiru, dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) dalam (Hurley & Hult, 1998). Gilbert (1994) menjelaskan bahwa, strategi inovasi menentukan sampai sejauh mana dan dengan cara apa perusahaan berusaha untuk menggunakan inovasi untuk menjalankan strategi bisnisnya. (Sholeh, 2008)

Terkait dengan penjelasan di atas bahwa UMKM batik dalam mengembangkan usahanya akan sangat efektif bila diterapkan dengan strategi berbasis sumber daya, dalam hal ini lebih difokuskan pada kekuatan sumber yang dimiliki secara lokal. Lebih memunculkan nilai lokal yang dimiliki (kearifan lokal) dalam setiap produk sehingga menjadi kekuatan dalam bersaing sehingga memberikan peluang yang bagus dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kearifan lokal muncul dari istilah budaya lokal adalah suatu cara hidup yang berkembang, dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang, dan diwariskan dari generasi ke generasi. Kearifan lokal dapat dipahami sebagai nilai yang dianggap baik dan benar sehingga dapat bertahan dalam waktu yang lama dan melembaga. Menurut (Tumanggor, 2007) Kearifan lokal adalah pandangan hidup dan ilmu pengetahuan serta berbagai strategi kehidupan yang berwujud aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat lokal

dalam menjawab berbagai masalah dalam pemenuhan kebutuhan mereka (Hidayat et.al, 2018).

Kearifan lokal di dalamnya mencakup kebijakan setempat, nilai-nilai budaya yang dimiliki masyarakat lokal (indigenous community) dan tradisi yang dimiliki masyarakat setempat. Oleh karena itu dalam setiap produk batik yang dihasilkan mengandung nilai kearifan local yang menjadi ciri khas suatu daerah. Menurut (Nasiwan dkk, 2012), Kearifan lokal yaitu budi atau nilai-nilai luhur yang terkandung dalam kekayaan-kekayaan budaya lokal menyerupai tradisi, petatah-petitih dan semboyan hidup.(Noviati, n.d.)

Berdasarkan pengertian di atas dapat penulis berkesimpulan bahwa strategi inovasi yang berbasis kearifan local adalah suatu strategi inovasi yang menggunakan unsur kearifan lokal yang dimiliki dan merupakan bagian dari nilai-nilai budaya suatu bangsa yang diwujudkan pada suatu karya dan kreativitas serta inovasi yang mengandung nilai seni tradisional dan menjadi ciri khas dari suatu daerah pada khususnya dan umumnya adalah bangsa.

Penerapan strategi inovasi merupakan suatu pilihan dari strategi operasi perusahaan yang diharapkan tidak hanya mampu memperbaiki kinerja perusahaan akan tetapi dapat meningkatkan daya saing (*competitiveness*) perusahaan. Suatu strategi inovasi merupakan konsep multi dimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu orientasi kepemimpinan perusahaan terhadap inovasi (Maidique dan Patch, 1988; Zahra dan Covin, 1993; Telles dan Golder, 1996; Lucas dan Ferrel, 2000), tipe inovasi yang dilakukan (Betz, 1987; Slack, 2001), sumber inovasi (Mansfield, 1988; Hogeddoorn dan Duystreer, 2002) dan investasi yang

dibutuhkan dalam inovasi (Thomson dan Ewer, 1989; Capon *et al.*, 1992), dalam (Ellitan, 2006).

Dalam penelitian (Zahra dan Das, 1993), (Read, 2000), (Terziovski & Samson, 1999), dan (Kemp, *et al.*, 2003), tentang inovasi dan kinerja perusahaan, melakukan modifikasi penelitian dengan memasukan implementasi inovasi, sehingga dimensi dari strategi inovasi terdiri dari orientasi pemimpin, inovasi proses, inovasi produk, dan implementasi inovasi.(Ellitan, 2006). Dimensi strategi inovasi (*innovation strategy*) tersebut adalah sebagai berikut:

1. Orientasi Kepemimpinan, dimensi ini mengindikasikan apakah perusahaan sebagai yang pertama kali memasuki pasar (*first-to-the-market*), perusahaan sebagai pemain kedua yang memasuki pasar (*second-to-the-market*) atau pemain yang terakhir (*lateentrant*) sebagai ciri imitator dalam aktivitas inovasi (Zahra, *et al.*, 1993; Telles dan Golder, 1996; Lucas dan Ferrel, 2000) dalam (Ellitan, 2006). (Melum, 2002). Selanjutnya Zahra dan Das (1993) juga menyatakan bahwa orientasi kepemimpinan secara langsung akan menentukan kinerja perusahaan.(Ciptono, 2006).
3. Tipe Inovasi (*Types of Innovation*), Dimensi ini diarahkan pada suatu kombinasi inovasi manufakturing yaitu proses yang dilakukan dan produk yang dihasilkan perusahaan selama ini. Dalam penelitian ini inovasi tidak dihubungkan dengan aplikasi bisnis yanglain seperti teknologi informasi dan inovasi dalam desain organisasional. Ada dua tipe inovasi yakni inovasi proses dan produk, di mana kedua hal tersebut adalah penting dalam strategi bisnis perusahaan (Slack, 2001) dalam (Ciptono, 2006)., 1994) dalam (Christ. Abdi Saptomo, 2019). Dalam hal ini, produk

atau jasa harus diperbaharui secara lengkap agar dapat memperkuat posisinya di pasar (Johne, 1999). Inovasi produk dapat dibedakan dalam tiga kategori dasar yaitu: perluasan lini produk (*product lini extensions*), *me-too products*, dan *new-to theworldproducts*. Perluasan lini produk adalah produk-produk yang relatif baru di pasar namun tidak baru bagi perusahaan. *Metoo product* adalah produk relatif baru bagi perusahaan, namun sudah dikenal di pasar. Sedangkan *new-to-the world products* adalah produk baru baik bagi perusahaan maupun bagi pasar (Lukas dan Farrel, 2003). Inovasi produk merupakan produk yang relatif baru bagi industri yang dihasilkan melalui teknologi/informasi yang dimiliki perusahaan pada saat ini (melalui perluasan atau sintesis) atau dengan menggunakan teknologi/informasi yang baru (Parthasarthy dan Hammon, 2002). Inovasi produk menghasilkan suatu kreasi dan pengenalan produk yang betul-betul baru, atau modifikasi dari produk lainnya yang sudah ada (Krubasik, 1988). Dalam (Christ. Abdi Saptomo, 2019)

4. Sumber Inovasi (Sources), dimensi ketiga ini menjelaskan secara spesifik tempat aktivitas inovasi tersebut dilakukan perusahaan, internal, eksternal, atau keduanya (Mansfield, 1988; Hogedoor dan Duystreer, 2002) dalam (Ellitan, 2006). Inovasi dengan sumber dari dalam dimaksudkan bahwa perusahaan mempercayakan pada usahabagian riset dan pengembangan untuk melakukan inovasi baik pada proses atau produk. Sedangkan apabila perusahaan mempercayakan pada sumber eksternal, maka hal itu berarti perusahaan akan melakukan inovasi dengan cara membeli, persetujuan

- lisensi, akuisisi perusahaan lain atau kerjasama(*joint ventures*) dengan *supplier*, pelanggan atau perusahaan lain.
5. Tingkat Investasi (Investment Level), dimensi ini mencakup investasi baik keuangan, teknologi, dan investasi sumber daya manusia dalam hubungannya dengan aktivitas inovasi perusahaan (Thomson dan Ever, 1989; Capon, *et al.*, 1992) dalam (Ellitan, 2006) Investasi keuangan meliputi pengeluaran untuk proyek riset dan pengembangan serta pembelian suatu inovasi pada produk yang telah dikembangkan di tempat lain. Investasi teknologi adalah pengeluaran untuk peralatan, infrastruktur, fasilitas dasar yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi. Investasi di bidang sumber daya manusia termasuk di antaranya gaji, pelatihan dan biaya-biaya lain yang berhubungan dengan pengembangan staf.
 6. Implementasi inovasi dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai proses memperoleh karyawan yang tepat dan bertanggung jawab dalam menggunakan inovasi (Klein dan Sorra, 1996). Implementasi inovasi merupakan keputusan yang dibuat oleh manajer senior suatu organisasi yang akan menggunakan inovasi dalam pekerjaannya.
 7. Nilai kearifan lokal, dalam penelitian ini penulis melibatkan nilai kearifan lokal sebagai dimensi baru dalam strategi inovasi. Kearifan lokal menjadi hal yang sangat penting pada saat perusahaan dalam mengembangkan bisnis dengan berbasis sumber daya. Kearifan lokal dipandang sangat bernilai dan mempunyai manfaat tersendiri dalam kehidupan masyarakat. Sistem tersebut dikembangkan alasannya adanya kebutuhan untuk menghayati, mempertahankan, dan melangsungkan hidup sesuai dengan situasi, kondisi, kemampuan, dan

tata nilai yang dihayati di dalam masyarakat yang bersangkutan. Dalam kearifan lokal terdapat beberapa indikator yakni pengetahuan lokal, nilai lokal, keterampilan lokal, sumber daya lokal, mekanisme pengambilan keputusan lokal dan solidaritas kelompok lokal.(Mitchell, 2003), dalam (Suyahman, 2017)

BAB III

Iklim Organisasi, Apa dan Bagaimana?

A. Definisi Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan gambaran situasi yang tercipta dalam sebuah organisasi, sebagai akibat adanya interaksi antar individu, sistem yang berlaku dimana dikendalikan oleh seseorang dengan kepemimpinannya. Seperti halnya David dan Newstrom, 1985 menjelaskan bahwa Iklim organisasi merupakan lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. (Wartika, 2002), sedangkan James dan Jones (Davidson, 2000: 21) menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah "Set karakteristik yang menggambarkan suatu organisasi dan yang membedakan organisasi dari organisasi lain dan mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi." (Firmansah & Santy, 2011)

Iklim organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Menurut (Steers, 1985) iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang mewakili faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan sosial dimana aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan berlangsung. (Tinambunan, 2019), seperti halnya Tagiuri dan Litwin (Wirawan, 2007) menjelaskan bahwa "Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya". (Tinambunan, 2019).

Iklm organisasi (*Organizational Climate*) setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung pada bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi lingkungan tempat bekerja yang dirasakan dalam organisasi, sebagai perwujudan dan penggabungan dari berbagai perilaku individu dengan komponen serta lingkungan organisasi yang menjadi suatu bentuk kehidupan.

B. Dimensi Iklim Organisasi

Terdapat beberapa hal yang bisa menjadi tolak ukur dalam mengidentifikasi iklim organisasi: kualitas kepemimpinan, kadar kepercayaan, komunikasi keatas dan ke bawah, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan yang nalar, kesempatan, pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar dan keterlibatan pegawai. (Davis & Newstorm, 2008) Suasana organisasi dapat diukur dari dimensi kualitatif seperti tanggung jawab, keseragaman, semangat kelompok, penghargaan, standar, kejelasan organisasional.

Dimensi iklim organisasi yang dapat di ukur menurut (Jacques, 1999) dalam (Suprpto, 2012), yaitu:

1. Imbalan merupakan imbalan secara langsung dari organisasi terhadap individu atas pekerjaannya maupun harapan dari individu terhadap pekerjaannya.
2. Komitmen Kelompok adalah keadaan dimana individu bekerjasama dalam menjalankan pekerjaannya, percaya satu sama lain, dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari kelompok.
3. Fleksibel adalah keadaan dimana individu dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa merasa di batasi peraturan dan organisasi mendukung kreatifitasnya.
4. Standar merupakan ukuran-ukuran yang digunakan oleh organisasi dalam menentukan kinerja individu
5. Kejelasan merupakan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan maksdu dan tujuan, peran, serta prosedur.

Dimensi iklim organisasi menurut (Litwin and Stringer, 1986) dalam (Kiki Cayaha Setiawan, 2015) terdiri dari 9 dimensi yakni sebagai berikut,

1. Struktur. Karyawan mempersepsikan dirinya mengetahui aturan, peraturan, prosedur yang ada serta birokrasi tertentu dalam organisasi.
2. Tanggungjawab. Karyawan mempersepsikan dirinya menjadi seorang pimpinan dalam melakukan pekerjaannya sendiri, tanpa perlu meninjauulang keputusan yang diambilnya.
3. Penghargaan. Karyawan mempersepsikan sebuah penghargaan yang diterima adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan dengan baik.
4. Kehangatan. Karyawan melihat keseluruhan persahabatan yang terbentuk dari interaksi kelompok sosial secara informal di dalam organisasi

5. Dukungan. Karyawan melihat pemberian bantuan yang dilakukan berdasarkan pada hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan.
6. Standar. Karyawan melihat standar kinerja yang dinyatakan secara implisit dan eksplisit dalam organisasi.
7. Konflik. Karyawan melihat sebuah konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat dari masing-masing anggota di dalam organisasi.
8. Risiko. Karyawan melihat resiko kerja dapat terjadi di dalam organisasi. Salah satu penyebab terlihat pada jenis pekerjaannya. Jenis pekerjaan tersebut mempengaruhi besar kecilnya risiko yang di dapat.
9. Identitas. Karyawan melihat dirinya merasa memiliki perusahaan serta menjadi anggota dalam sebuah tim kerja (Steve kelneer, 2006) dalam (Utami & Riady, 2013) menyebutkan 6 (enam) dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1. *Flexibility conformity*, fleksibilitas dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide- ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.
2. *Resposibility*, hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan pelaksanaan tugas organisasi yang diemban, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.
3. *Standards*, perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada

pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan.

4. *Reward*, berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas kerja baik.
5. *Clarity*, terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.
6. *Commitment*, berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Sementara itu (Lussier, 2006) dalam (Widiarti & Dewi, 2016) menyatakan bahwa dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1. *Structure* merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur dan tersusun.
2. *Responsibility* merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai.
3. *Reward* merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha pegawai.
4. *Warnt* berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai yang berkaitan dengan kepegawaian dalam organisasi.
5. *Support* berkaitan dengan dukungan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas- tugas organisasi. Dukungan seperti dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja.
6. *Organizational indetity and loyalty* berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya.
7. *Risk* berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.