

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) sangat penting untuk menghadapi meningkatnya persaingan pasar bebas dalam dunia usaha dan bisnis UMKM di Indonesia dalam menghadapi tantangan sekaligus peluang MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) yang secara formal telah diimplementasikan pada akhir tahun 2015, meskipun prosesnya telah dimulai sejak tahun 1992. Kata berkelanjutan atau *sustainable* diartikan sebagai jangka panjang, keunggulan bersaing yang tidak hanya untuk hari ini saja namun tetap harus berjalan secara terus-menerus dengan memaksimalkan segala potensi yang dimiliki oleh internal perusahaan dan kemudian menyesuaikannya dengan kondisi eksternal perusahaan. Perusahaan memiliki beberapa jenis strategi seperti keunggulan produk, kedekatan pelanggan, dan keunggulan operasional, dapat mendorong keunggulan bersaing. Strategi tersebut harus berkelanjutan untuk dapat mengarahkan pelanggan dan setia dalam jangka panjang. Strategi jangka panjang haruslah dilandasi oleh suatu gagasan inti mengenai bagaimana perusahaan dapat bersaing sebaik-baiknya di pasar. Istilah populer untuk gagasan inti ini adalah *strategi generik (generic strategy)*. Michael Porter (1985), mengembangkan skema bahwa perencanaan strategi jangka panjang harus diturunkan dari upaya perusahaan memperoleh keunggulan bersaing berdasarkan salah satu dari tiga strategi generik berikut : Pertama, mencapai keunggulan biaya menyeluruh (overall low cost

leadership) dalam industri. Kedua, menciptakan dan memasarkan produk unik (khas) bagi berbagai kelompok pelanggan melalui *diferensiasi*. Ketiga, melayani kebutuhan khusus satu atau beberapa kelompok konsumen atau pembeli industrial, dengan fokus pada segi biaya atau diferensiasi mereka. Porter memberi peringkat setiap 3 dimensions (*level of differentiation, relative product cost, and scope of target market*) dengan peringkat: *low, medium, or high*, dan mensejajarkannya dalam matriks 3 dimensi yang kemudian skema tersebut disederhanakan kedalam 3 strategi terbaik, yaitu: *cost leadership, differentiation, and market segmentation (or focus)*. *Market segmentation or focus* adalah strategi yang *scopenya* lebih sempit, sedang *cost leadership and differentiation* relatif lebih luas scope nya. Bukti empiris menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki *market share* besar akan menikmati profit yang tinggi, akan tetapi banyak perusahaan memiliki *market share* yang kecil dengan profit yang rendah. Porter menjelaskan bahwa perusahaan dengan *market share* besar akan sukses jika mereka menggunakan strategi *cost leadership* dan perusahaan dengan *market share* rendah akan sukses jika mereka menggunakan strategi fokus pada ceruk pasar (*market niche*). Kombinasi strategi multiple akan berhasil hanya dengan 1 hal, yaitu kombinasi strategi fokus dengan strategi diferensiasi produk akan efektif jika mampu memadukan strategi produk (sisi penawaran) dengan karakteristik pasar sasaran (sisi permintaan). Tetapi kombinasi strategi *cost leadership* dengan strategi diferensiasi produk sulit bahkan hampir tidak mungkin bisa dijalankan karena ada konflik antara minimisasi biaya dan tambahan biaya diferensiasi. Karena itulah, beberapa pendapat membedakan antara *cost leadership strategy, low cost strategy, best cost strategy*. *Low cost strategy* tidak mampu menjamin keunggulan bersaing yang langgeng (*sustainable competitive advantage*), dan sering terjadi perang harga. Maka *best cost strategy* yang lebih

banyak digunakan, karena memberikan nilai terbaik pada harga yang rendah, atau disebut dengan *best value for best value for relatively low price*.

Perusahaan dapat mencapai *sustainable competitive advantage* (SCA) jika mereka memiliki sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru dan atribut yang tidak dapat disubstitusikan, dan hanya sampai pada tingkat *competitive advantage* (CA) jika mereka hanya memiliki sumber daya beratribut berharga dan langka (Barney, 1991). Sumber daya teknologi dan kapabilitas positioning (*capability position*) berhubungan positif dengan hasil SCA (Huang, Dyerson, Wu dan Harindranath, 2015), konsisten dengan proposisi *resource based view* (RBV) sebelumnya bahwa sebuah perusahaan SCA muncul dari sumber daya yang spesifik dan mempunyai kemampuan unggul (*superior capabilities*) oleh Barney. Dengan kata lain bahwa, SCA perusahaan tercapai melalui posisi sumber daya dan kapabilitasnya, sedangkan CA perusahaan dicapai melalui posisi pasar. Jika posisi pasar lemah, akan mempengaruhi hasil CA perusahaan, sehingga membuat rentan terhadap modal yang tidak mencukupi untuk mengakumulasi sumber daya dan kemampuan untuk dapat menjadi SCA. Namun penelitian Huang tersebut dilakukan kepada 165 perusahaan teknologi informasi komunikasi di Taiwan, bukan pada skala usaha UMKM yang mempunyai permasalahan yang spesifik dan mendasar yaitu pertama, kelemahan dalam memperoleh dan memperbesar pangsa pasar, kedua, kelemahan dalam struktur permodalan dan keterbatasan memperoleh sumber-sumber permodalan yang memadai, ketiga, kelemahan organisasi dan manajemen sumber daya manusia, keempat, keterbatasan jaringan usaha kerjasama antar pengusaha kecil (sistem informasi pemasaran), kelima, pembinaan yang telah dilakukan masih kurang terpadu dan kurangnya kepercayaan serta kepedulian masyarakat terhadap usaha kecil (Kuncoro, 2009).

Beberapa peneliti telah menyarankan bahwa faktor yang paling penting untuk mencapai SCA adalah dengan meningkatkan kemampuan adaptasi dan adopsi teknologi informasi. Chakrabarty dan Wang (2012) menemukan bahwa praktik keberlanjutan membantu perusahaan mengembangkan peluang dan mengelola risiko ekonomi, lingkungan, dan sosial, menciptakan nilai dalam jangka panjang. Karena itu, adaptasi perusahaan diperlukan dengan model pengembangan baru untuk menghadapi berbagai perubahan dan dimasukkan dalam strategi perusahaan bagi manajer pengambil keputusan bisnis yang dicerminkan oleh perubahan sikap, budaya dan minat (Mebratu, 1998) karena mereka terkait pada sumber daya manusia SCA dalam organisasi (Renwick et al., 2016). Perubahan lingkungan yang kompleks dan tak terduga dalam keberlanjutan harus dilewati dan beradaptasi kembali secara dinamis dari waktu ke waktu (Hahn et al., 2015). Boylan dan Turner (2017) menyatakan bahwa mengembangkan organisasi yang mampu beradaptasi dalam lingkungan operasi yang dinamis adalah kompetensi penting dari pemimpin organisasi dan fungsi penting dari organisasi yang sukses. Pemimpin harus mengembangkan kemampuan beradaptasi organisasi melalui pembinaan yang mendukung, menerima dan mengambil risiko secara bijaksana, menerima ide-ide baru, kolaborasi, menghargai kemampuan beradaptasi individu menjadi bagian dari budaya organisasi. Ukuran pasti dari suatu organisasi yang mampu beradaptasi adalah keberhasilannya dalam lingkungan yang berubah. Bueschgens et al. (2013) menemukan hubungan positif yang kuat antara inovasi dan dimensi kemampuan beradaptasi, hubungan positif signifikan yang lebih lemah antara inovasi dan dimensi misi, hubungan negatif antara inovasi dan konsistensi inovasi. Orientasi keterlibatan karyawan secara positif terkait dengan inovasi, mengandalkan sistem dan peraturan (konsistensi) terkait negatif, adalah bagian yang menjadikan budaya yang stabil di Cina (Moser et al.) Denison dan Mishra (1995) menemukan kerangka kemampuan beradaptasi yaitu

fleksibilitas dan fokus eksternal yang mengukur sejauh mana suatu organisasi memiliki kemampuan untuk memahami dan menanggapi lingkungan, pelanggan, dan struktur dan perilaku yang berubah, dalam tiga subdimensi atau indeks mampu membuat perubahan, fokus pelanggan, dan pembelajaran organisasi. Kemampuan adaptasi organisasi dalam menghadapi lingkungan eksternal dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dibentuk dalam rangka mencapai misi dan strategi, mencapai tujuan, mengembangkan konsensus, pengukuran, dan evaluasi (Schein,2010). Schindehutte dan Morris (2001) menyatakan bahwa dalam konteks bisnis berskala kecil, kemampuan adaptasi menjadi lebih penting dibanding perusahaan-perusahaan berskala menengah dan besar, perusahaan-perusahaan berskala kecil lebih rentan terhadap kekuatan-kekuatan eksternal, terutama karena cadangan kas yang terbatas, kapasitas utang, sering bergantung pada lini produk atau jasa yang terbatas, dan kecenderungan untuk mengandalkan pada suatu basis pelanggan ceruk (*a niche customer base*). Banyak perusahaan kecil juga dirugikan karena hanya dapat melayani pasar yang relatif terbatas, mudah mengalami kerugian karena adanya fluktuasi permintaan yang signifikan, kalah dengan para pesaing yang agresif, dan kurangnya dukungan dari para pemasok maupun perantara.

Penelitian yang dilakukan oleh Hamad, Elbeltagi dan El-Gohary, 2018 menyelidiki berbagai faktor yang mempengaruhi *e-commerce* B2B yang diadopsi 260 UMKM manufaktur di Mesir mengemukakan bahwa faktor kerangka kerja teknologi-organisasi-lingkungan (TOE) memiliki dampak signifikan pada berbagai tingkat adopsi *e-commerce* B2B dan memiliki dampak tidak langsung pada SCA. Adopsi *e-commerce* dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan bisnis UMKM dan perkembangan perekonomian suatu negara (Ghobakhloo et al, 2011). Hal ini karena *e-commerce* mampu memberikan manfaat termasuk mengurangi biaya, memfasilitasi tautan ke pasar global dan meningkatkan efisiensi operasional.

Keberhasilan proses adopsi teknologi informasi dalam organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi yang menekankan kepercayaan, fleksibilitas, inovasi, kebijakan, prosedur, dan manajemen informasi sebagai budaya *hierarkis* (Ruppel dan Harrington, 2001). Budaya organisasi adalah salah satu elemen kunci dalam meningkatkan dan menghambat adopsi inovasi (Valencia et al. 2010).

Perusahaan-perusahaan yang adaptif yang berusaha bertahan dalam lingkungan internasional yang kompetitif, menunjukkan bahwa budaya perusahaannya bersifat prediktif terhadap adopsi teknologi, sikap perusahaan ini selanjutnya disebut budaya inovatif (Susan Kitchell, 1995). Oleh karena itu budaya inovatif sangat penting dibangun dalam organisasi atau perusahaan. Proses membangun budaya inovatif dalam suatu organisasi dipenuhi dengan ciri-ciri bahwa budaya inovasi telah ada dalam setiap diri karyawan sebagai unit kreatif, pembelajar yang baik, selalu ingin tau, kreatif, siap untuk segala keputusan dan langkah positif, optimis, dalam rangka meningkatkan kinerja (Rao dan Weintraub, 2013).

Budaya inovasi harus dipupuk untuk menghadapi tantangan. Kondisi pasar yang dinamis, permintaan pelanggan yang berubah, teknologi progresif yang cepat dan persaingan global yang kuat memperkuat kebutuhan untuk mengelola perubahan. Lingkungan yang meningkatkan toleransi risiko, infrastruktur yang baik, sumber daya manusia berpandangan global dan ketahanan adaptif sangat dibutuhkan untuk membangun budaya perusahaan yang dinamis. Budaya sebagai salah satu faktor terpenting dalam mengelola inovasi, meskipun budaya dapat memfasilitasi inovasi, budaya juga dapat menghalangi, kecuali jika manajer peka terhadap efek kontrol sosial dan secara aktif membentuk pola interaksi informal, budaya dapat menghambat inovasi dan perubahan (Charles A. O'Reilly dan Michael L.T, 1997). Kekuatan budaya inovasi para pengusaha kecil disumbang oleh tiga hal yang menjadi kunci kekuatan UMKM dalam

menghadapi gelombang perubahan jaman yaitu memiliki cita-cita, tidak mudah putus asa, menjalin relasi dengan konsumen. Namun ada titik lemah tentang karakteristik budaya tersebut walaupun tidak terlalu menonjol, yaitu dalam hal mengontrol produk, melaksanakan koordinasi atau komunikasi dengan pengurus paguyuban usaha dan kerjasama dengan pihak lain agar pekerjaan yang dilakukan lebih efisien (Widodo, 2018).

Menembus pasar merupakan tantangan bagi semua pelaku UMKM termasuk UMKM Batik di Propinsi Jawa Tengah dan DIY, belum banyak yang dapat tembus ke pasar ekspor, ditambah dengan ketatnya persaingan sesama UMKM Batik di dalam negeri. Hal ini didorong karena hampir sebagian pelaku UMKM awalnya tidak berencana menjadi pengusaha, tetapi karena dorongan kebutuhan, usaha sampingan ataupun usaha peninggalan keluarga, sehingga sebagian besar tidak mampu melihat dan merencanakan perjalanan usahanya dengan cermat, lemahnya kemampuan manajerial dan sumber daya manusia. Akibatnya *evenue* yang sangat sedikit, produk dan layanan tidak mampu bersaing, pasar yang terbatas dan umur usaha yang tidak mampu bertahan lama. Ketika produknya dianggap sudah menjadi yang terdepan dalam persaingan bisnis, banyak pengusaha tidak mawas diri padahal dunia bisnis terus bergerak sangat cepat, kompetitor banyak bermunculan. Kemampuan pengusaha batik dalam menentukan strategi bisnisnya sangatlah penting agar menjadi pemenang, bukan sebagai follower, berhasil merebut pasar dengan produk dan layanan yang berbeda atau unik. Diferensiasi bukan sekedar tampil beda dan unik, tetapi membuat perbedaan dengan memberikan manfaat atau nilai tambah serta solusi masalah atau kebutuhan bagi konsumen. Selain itu dibutuhkan kemampuan dalam menyikapi persaingan harga dalam bisnis yang merupakan fenomena yang sangat biasa. Penurunan harga seringkali berujung pada penurunan kualitas, tidak semua konsumen menyukai

harga murah tapi kualitasnya masih dipertanyakan. Banyak konsumen yang lebih memilih harga normal dengan produk dan layanan berkualitas dan mempunyai banyak nilai tambah.

Adanya fenomena-fenomena di lapangan yang perlu diteliti lebih lanjut, serta perbedaan-perbedaan pandangan serta hasil penelitian-penelitian sebelumnya mengenai budaya inovasi, kemampuan adaptasi adopsi teknologi informasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan pada UMKM menyebabkan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dibidang tersebut. Dipilihnya UMKM batik karena UMKM batik telah memberikan sumbangan yang signifikan terhadap pembangunan ekonomi Indonesia, terutama pada pendapatan nasional dan penyerapan tenaga kerja (Widzati, 2014) Selain itu Batik Indonesia telah mendapatkan pengakuan dari UNESCO sejak tanggal 2 Oktober 2009 sebagai warisan budaya (Antara, 2009).

1.2. Rumusan Masalah

UMKM Batik di Propinsi Jawa Tengah dan DIY mempunyai tingkat profitabilitas perusahaan yang tidak merata, ada yang jauh lebih baik dibandingkan dengan perusahaan sejenis. Hal ini terjadi karena perusahaan tersebut memiliki kinerja yang superior dan kekhususan, yang sulit ditiru oleh pesaing. Mereka telah memiliki kemampuan dan sumber daya yang unik yang disebut sebagai sumber daya keunggulan bersaing. Namun akankah mampu terus mempertahankan keunggulan bersaing tersebut dari waktu ke waktu atau berlanjut menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan atau *sustainable competitive advantage* (SCA) Demikian pula sebaliknya dengan UMKM batik yang belum berkemampuan yang sama akan dapat menyusul bahkan akan menjadi lebih baik dari pesaingnya dimasa yang akan datang. Sebagian besar UMKM batik tersebut tidak atau belum sadar bahwa sumber daya yang sangat penting dan menentukan berbentuk *itangible* yaitu budaya inovasi. Proses pembentukan budaya inovasi ini

sangat tergantung pada karakteristik pemimpin perusahaan. Sangat dibutuhkan pemimpin yang berorientasi masa depan, pengambil risiko, fleksibel, terbuka dan menghargai proses perubahan serta terus melakukan proses pembelajaran. Selanjutnya, budaya tersebut mendukung perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan baru dan kritis terhadap sumber daya yang dimilikinya untuk terlibat dalam usaha inovatif dan kreatif.

Disamping *problem phenomenon* diatas, penelitian ini juga mendalami adanya *research gap* budaya inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan sebagai berikut :

1. Penelitian Huang, Dyerson, Wu dan Harindranath, (2015) yang konsisten dengan proposisi RBV oleh Barney (1991) dilakukan kepada 165 perusahaan berteknologi komunikasi tinggi di Taiwan, bukan pada skala usaha UMKM yang mempunyai permasalahan yang spesifik dan jauh berbeda seperti menurut Kuncoro (2009).
2. Penelitian Hamad, Elbeltagi dan El-Gohary, (2018) menyelidiki sampel 260 UMKM manufaktur di Mesir yang mengadopsi situs web saja karena sifat penelitiannya berfokus pada adopsi e-commerce B2B dan tidak memasukkan variabel budaya inovasi, jenis industri, internasionalisasi dan karakteristik pemilik perusahaan, sehingga ditemukan bahwa UMKM tersebut tidak memiliki tingkat adopsi yang lebih tinggi meskipun penelitian ini diselidiki dengan berbagai faktor teknologi, organisasi dan lingkungan.
3. Penelitian Ruppel dan Harrington, (2001), bahwa keberhasilan proses adopsi teknologi informasi dalam organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi yang menekankan kepercayaan, fleksibilitas, inovasi, kebijakan, prosedur, dan manajemen informasi sebagai budaya *hierarkis*. Sebaliknya penelitian Valencia et al. (2010), menyarankan budaya *adhokratis* dapat meningkatkan adopsi inovasi, bukan budaya *hierarkis* yang disisi lain dapat menghambat adopsi inovasi.

Penelitian ini berupaya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan UMKM batik melalui kemampuan adaptasi, adopsi teknologi informasi dan budaya inovasi, sehingga timbul pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah budaya inovasi mempengaruhi kemampuan adaptasi ?
2. Apakah budaya inovasi mempengaruhi adopsi teknologi informasi?
3. Apakah kemampuan adaptasi mempengaruhi keunggulan bersaing?
4. Apakah adopsi teknologi informasi mempengaruhi keunggulan bersaing?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah :

1. Mengembangkan sebuah model teoritikal dan empirik untuk mengisi kesenjangan penelitian mengenai variabel budaya inovasi, kemampuan adaptasi, adopsi teknologi informasi, dan keunggulan bersaing keunggulan bersaing UMKM Batik Propinsi Jateng dan DIY.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh budaya inovasi terhadap kemampuan adaptasi, pengaruh budaya inovasi terhadap adopsi teknologi informasi, pengaruh kemampuan adaptasi terhadap keunggulan bersaing dan pengaruh adopsi teknologi informasi terhadap keunggulan bersaing UMKM Batik Propinsi Jateng dan DIY.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis

- a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama menjelaskan mengenai pengaruh budaya inovasi terhadap keunggulan kompetitif melalui kemampuan adaptasi dan adopsi teknologi informasi.
- b. Dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian mendatang melalui pengembangan model teoritikal dan model empirik yang belum dapat diuji.

2. Manfaat praktis

Memberikan kontribusi pemikiran bagi praktek-praktek manajemen usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia, khususnya dalam mengelola industri batik yang mempunyai budaya inovasi, kemampuan adaptasi, yang telah mengadopsi dan menggunakan teknologi informasi sehingga mampu menciptakan daya tarik produk ikonik akulturasi agar mampu meningkatkan keunggulan bersaing.