

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah cabang praktis dari ilmu perilaku yang berhubungan dengan perilaku orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi mengacu pada cara orang berperilaku dalam kelompok. Ini adalah tentang bagaimana individu berinteraksi satu sama lain dan apa yang terjadi di antara mereka. Selain individu, perilaku organisasi mencakup banyak faktor seperti budaya, nilai, keyakinan, sikap, dan lain sebagainya.

Pada penelitian ini, perilaku organisasi merupakan *grand theory*. *Grand theory* adalah sebuah teori yang digunakan untuk mendeskripsikan kehidupan manusia secara sosial, sejarah ataupun pengalaman kehidupan manusia. Perilaku organisasi sebagai teori dasar dalam penelitian ini, memiliki empat turunan teori, yaitu *people*, *environment*, *structure*, dan *technology*. Dengan demikian, *middle theory* pada penelitian ini adalah teori tentang lingkungan atau *environment theory*. *Middle theory* adalah teori yang berguna untuk membuat hipotesis berdasarkan studi empiris yang dilakukan peneliti. *Middle teori* berguna membentuk kerangka berfikir ilmiah yang dapat menjadikan hasil penelitian berguna di masa depan serta kedisiplinan kegiatan perekonomian dan pembangunan. Sementara *applied teory* merupakan tataran yang lebih aplikatif untuk menjawab teori yang diajukan, dan yang termasuk *applied teory* pada penelitian ini adalah teori tentang keunggulan kompetitif berkelanjutan atau *sustainable competitive advantage*.

2.1.1 Definisi Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi atau *organizational behavior* adalah merupakan sebuah ilmu yang mempelajari pengaruh individu, kelompok, dan dan struktur organisasi di dalam organisasi yang bertujuan untuk penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2015:11). Perilaku organisasi diartikan sebagai studi tentang apa yang dilakukan oleh orang-orang dalam sebuah organisasi serta bagaimana perilaku mereka pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2015:11). Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi, yang meliputi bagaimana orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi, dan dikembangkan (Wibowo, 2014:1). Perilaku organisasi perlu dipelajari berkaitan dengan kepentingan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dalam organisasi yang berkontribusi tinggi bagi sebuah organisasi (Wibowo, 2014:1).

Menurut (Stuart-Kotze, 2006:5) perilaku organisasi penting untuk dipelajari karena berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia (Wibowo, 2014:3). Kinerja sumber daya manusia akan dapat meningkat apabila perilaku dari sumber daya manusia tersebut sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Perilaku organisasi memfokuskan diri kepada perilaku di dalam organisasi dan kepada seperangkat prestasi dan variabel mengenai sikap dari para pegawai yaitu meliputi produktivitas pegawai, absensi, perputaran pegawai, serta kepuasan kerja (Robbins, 1994:8). Pada level individu, perilaku organisasi mempelajari tentang perilaku individu secara khusus yang berkaitan dengan persepsi, nilai-nilai, pengetahuan, motivasi, serta kepribadian. Perilaku organisasi mempelajari tentang peran, status kepemimpinan, kekuasaan, komunikasi interpersonal, struktur dan proses kelompok, pembelajaran, pengembangan sikap dan persepsi, proses perubahan, konflik, desain pekerjaan, dan stres pekerjaan dalam sebuah organisasi (Robbins, 2006:10).

Dari pendapat-pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku organisasi pada hakikatnya merupakan bidang studi yang mempelajari tentang bagaimana memperbaiki sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi sehingga dapat memberikan kontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi, perilaku organisasi juga berupa tingkah laku suatu individu dalam organisasi atau kelompok tertentu yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas suatu organisasi.

2.1.2 Prinsip dalam Perilaku Organisasi

Menurut Thoha (2014:36) bahwa terdapat prinsip-prinsip perilaku organisasi antara lain:

- a) Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama.
- b) Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.
- c) Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.
- d) Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu kebutuhannya.
- e) Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang.
- f) Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

2.1.3 Kontribusi Disiplin Ilmu Perilaku Organisasi

Menurut Robbins (2015:08) perilaku organisasi merupakan bidang ilmu terapan yang dibentuk berdasarkan kontribusi dari sejumlah bidang yang berkaitan dengan perilaku. Bidang-bidang yang utama adalah psikologi dan psikologi sosial, sosiologi, dan antropologi.

1) Psikologi

Psikologi (*psychology*) adalah ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan terkadang mengubah perilaku manusia dan makhluk lain. Pada psikolog memfokuskan diri mempelajari dan berupaya memahami perilaku individual. Mereka yang telah memberikan kontribusi dan terus menambah pengetahuan PO adalah teoretikus pengetahuan, teoretikus kepribadian, psikolog konseling, dan yang terpenting, psikologi organisasi. Psikologi organisasi pada zaman dahulu memfokuskan diri mereka dengan masalah rasa lelah, bosan, dan faktor-faktor lain yang relevan dengan kondisi-kondisi kerja yang dapat menghargai kinerja yang efisien. Baru-baru ini, kontribusi-kontribusi mereka telah diperluas sehingga mencakup diantaranya pengetahuan, persepsi, kepribadian, emosi, pelatihan, keefektifan kepemimpinan, kebutuhan dan kekuatan motivasional, kepuasan kerja, proses pembuatan keputusan, penghargaan kinerja, ukuran sikap, teknik seleksi karyawan, rancangan kerja, dan stres pekerjaan. Kontribusi psikologi terhadap perilaku organisasi antara lain: pembelajaran, motivasi, kepribadian, emosi, persepsi, pelatihan, efektivitas kepemimpinan, kepuasan kerja, pengambilan keputusan individu, penilaian kinerja, pengukuran sikap, seleksi pekerja, desain kerja, stres kerja.

2) Psikologi sosial

Psikologi sosial (*social psychology*) memadukan konsep dari psikologi dan sosiologi, meskipun pada umumnya dianggap sebagai cabang dari psikologi. Psikologi sosial berfokus pada pengaruh seseorang terhadap individu lainnya. Satu bidang utama yang banyak diteliti oleh psikologi sosial adalah perubahan cara menerapkannya dan cara mengurangi hambatan terhadap penerimaannya. Selain itu, kita juga menemukan psikologi-psikologi sosial yang memberikan kontribusi signifikan dalam bidang pengukuran, pemahaman, dan perubahan sikap, pola komunikasi, dan pembangunan kepercayaan. Akhirnya, para sosial telah memberikan kontribusi yang penting terhadap studi kita tentang perilaku, kekuatan, dan konflik kelompok. Kontribusi psikologi sosial terhadap perilaku organisasi antara lain perubahan perilaku, perubahan sikap, komunikasi, proses-proses kelompok dan pembuatan keputusan kelompok.

3) Sosiologi

Sementara psikologi pada individu, sosiologi (*sociology*) mempelajari manusia dalam kaitannya dengan lingkungan sosial dan kultur mereka. Pada sosiolog telah memberikan kontribusi untuk PO melalui studi mereka mengenai perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi formal dan kompleks. Barangkali yang terpenting, sosiologi telah memberikan kontribusi untuk penelitian tentang kultur organisasi, struktur dan teori organisasi formal,

teknologi organisasi, komunikasi, kekuatan, dan konflik. Kontribusi sosiologi terhadap perilaku organisasi antara lain: komunikasi, konflik, perilaku antar kelompok, budaya organisasi dan perubahan organisasional.

4) Antropologi

Antropologi (*anthropology*) adalah studi kemasyarakatan untuk mempelajari manusia dan aktivitas-aktivitas mereka. Sebagai contoh, kerja para antropolog dalam kultur dan lingkungan telah membuat kita memahami perbedaan dalam nilai-nilai fundamental, sikap, dan perilaku di antara individu di negara dan dalam organisasi yang berbeda-beda. Banyak dari pemahaman kita saat ini mengenai budaya organisasi, lingkungan organisasi, dan perbedaan dalam budaya bangsa merupakan hasil kerja para antropolog atau mereka yang menggunakan metode antropologi. Kontribusi antropologi terhadap perilaku organisasi antara lain nilai-nilai komparatif, sikap-sikap komparatif, analisis lintas kultural dan budaya organisasi.

2.2 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha, yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai. Kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2013 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.2.500.000.000 (dua miliar lima ratus juta rupiah). (Undang-Undang, 2013)

Sedangkan dalam Undang-Undang tersebut dalam Bab IV pasal 6 menyebutkan bahwa kriteria usaha menengah sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.10.000.000.000 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.2.500.000.000 (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.50.000.000.000 (lima puluh miliar rupiah)

Pada era industri 4.0 atau perkembangan teknologi digital, UMKM belum sepenuhnya memahami manfaat strategis yang dapat dicapai jika pelaku UMKM

menerapkan transformasi digital (Masood & Sonntag, 2020). Hal ini juga dipengaruhi oleh sumber daya yang tidak tercukupi dalam model bisnis berorientasi profit dengan pendekatan inovasi yang seringkali lebih focus pada penyesuaian operasional daripada mempertimbangkan bentuk penciptaan nilai baru (Somohano-Rodríguez *et al.*, 2020). Industri UMKM terbesar di Indonesia perlu mendapatkan perhatian sangat tinggi dari pemerintah dengan menyiapkan pemimpin dengan pengetahuan mengikuti digitalisasi era yang sedang berlangsung. Dalam konteks UMKM kurang mendapatkan dukungan sumber daya keuangan, infrastruktur dan bantuan teknis yang memadai (McCamley & Gilmore, 2017), dan hal ini sangat membutuhkan intervensi dari sektor publik untuk memaksimalkan potensi bisnis dan daya saing kompetitif (Ayikoru, 2015).

Perkembangan UMKM didukung dengan asas perkumpulan seperti yang dilakukan di negara-negara benua EROPA sebagai berikut: pelaku UMKM dapat menyusun dan menerapkan kebijakan lingkungan (termasuk sistem penilaian kualitas udara, air, dll); menerapkan kebijakan infrastruktur perkotaan yang koheren, mendorong produksi dan penggunaan bahan lokal, menjadi produksi asli, mendorong kualitas keramahan dalam pelayanan, dan merangsang kesadaran kepada semua warga dalam mempromosikan penggunaan teknologi yang dapat memfasilitasi sosialisasi dan kerja sama di antara produsen UMKM lokal (Del Giudice *et al.*, 2017). Untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan pada UMKM untuk wilayah dengan pengertian “lambat” dalam perkembangan industri UMKM harus melakukan potensi pertukaran pengalaman, pengetahuan dan nilai-nilai antar wilayah dan juga integrasi UMKM dengan pendekatan informal dan lebih rasional (Usai *et al.*, 2018).

Indonesia memiliki 65,5 juta usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) pada 2019. Jumlah itu meningkat 1,98% dibandingkan pada 2018 yang sebanyak 64,2 juta unit. Jika Jumlah usaha mikro pada 2019 mencapai 64,6 juta. Sebanyak 798,7 ribu unit merupakan usaha kecil. Sementara, ada 65,5 ribu unit berbentuk usaha menengah. Adapun, jumlah UMKM tersebut setara dengan 99,99% dari total unit usaha di Indonesia. Sementara, usaha besar hanya mencapai 0,01% dari total unit usaha di dalam negeri. UMKM juga menyerap 119,6 juta orang atau 96,92% dari total tenaga kerja Indonesia. Angka ini meningkat 2,21% dari tahun sebelumnya yang sebesar 116,9 juta orang. Kemudian, UMKM menyumbangkan 60,51% terhadap produk domestik bruto (PDB) atas harga berlaku. Terhadap PDB atas harga konstan, kontribusi UMKM mencapai 57,14%. Sementara, ekspor non migas yang berasal dari UMKM mencapai 339,2 triliun pada 2019. Jumlah itu mencapai 15,65% dari total ekspor Indonesia pada dua tahun lalu.

Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Kemenkop UMKM) melansir sebanyak 3,79 juta usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sudah memanfaatkan platform online dalam memasarkan produknya. Jumlah ini berkisar 8

persen dari total pelaku UMKM yang ada di Indonesia, yakni 59,2 juta. Untuk menumbuhkan jumlah pelaku UMKM yang berselancar di dunia maya, Kemenkop UMKM dan Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemkominfo) bersama dengan para pelaku e-commerce menggagas program bertajuk 8 Juta UMKM Go Online. Beberapa e-commerce di Indonesia, seperti Lazada, Shopee, MatahariMall.com, BliBli.com, Bukalapak, Tokopedia, dan Blanja.com yang hadir dalam acara itu juga sempat mengungkapkan komitmen mereka dalam mengikuti program ini. Mereka menyatakan akan menjalankan roadshow untuk mengedukasi masyarakat agar jiwa kewirausahaan terbangun. Masing-masing e-commerce memiliki program sendiri. Misalnya, pejalan di Bukalapak yang memiliki program kopi darat di daerah masing-masing untuk pemberdayaan komunitasnya. Selain itu, Blanja.com melakukan beberapa sinergi dengan kementerian BUMN untuk mengadakan roadshow di beberapa wilayah hingga Indonesia Timur.

Dengan terus tumbuhnya perkembangan UMKM di Indonesia dengan dukungan platform digital maka sangat dibutuhkan peran kepemimpinan yang berorientasi kepada pengetahuan dan sumber daya manusia yang memiliki karakter kompetitif agar dapat menghasilkan produk dengan kualitas bersaing di pasar domestik dan luar negeri.

2.3 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan

2.3.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah karakteristik penting yang diperlukan untuk mengelola dan memimpin organisasi baik melalui individu atau tim untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan. (Handoko, 2016:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Ordway Tead dalam buku (Kartono, 2010:10), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Dubin dalam (Afandi, 2013:101) “Leadership is the exercises of authority and the making of decisions” (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan). Dari pendapat Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan.

Menurut (Terry, 2015:861) menyatakan bahwa “*Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives*” (Kepemimpinan adalah

kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok). Dari pendapat Terry dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Adapun beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan, diantaranya menurut Robbins dan Judge (dalam Teguh Sriwidadi dan Oey Charlie, 2011:45) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang direncanakan. Menurut Rivai dan Mulyadi (dalam Teguh Sriwidadi dan Oey Charlie, 2011:46) kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Menurut (Robbins *et al.*, 2011:166) terdapat empat tipe kepemimpinan yaitu kepemimpinan kharismatik, transaksional, transformasional dan visioner. Kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang menunjukkan sikap pemimpin yang percaya diri, kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang memberikan imbalan kepada karyawan yang berprestasi, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan, dan kepemimpinan visioner merupakan kepemimpinan yang berfokus pada visi dan misi organisasi. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Secara umum, menurut (Franco & Matos, 2015:73) gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga yaitu transaksional, transformasional, dan passive-avoidant. Gaya transformasional pada adanya perubahan pada suatu organisasi. Perubahan tersebut biasanya dilakukan apabila organisasi ingin memperbaiki kinerja mereka dan merasa bahwa kondisi sebelumnya kurang mendukung perubahan. Gaya transaksional pada eksistensi karyawan dan pimpinan, dimana pimpinan akan memberikan kompensasi yang sesuai untuk karyawan apabila karyawan dirasa telah maksimal dalam menjalankan tugas mereka. Kemudian, gaya kepemimpinan ketiga adalah passiveavoidant. Pemimpin yang mengadopsi gaya ini bisa dibilang sebagai pemimpin yang menghindari tanggung jawab, gagal penyelesaian masalah, dan pada dasarnya menunjukkan kurangnya sifat kepemimpinan. Gaya ketiga kepemimpinan ini tidak wajib hanya bisa digunakan satu jenis saja. Namun, bisa saja seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda disesuaikan dengan situasi yang dihadapi Pada UMKM, gaya kepemimpinan yang biasa adopsi adalah gaya transformasional dan transaksional (Franco & Matos, 2015:74).

Faktor utama penyebab kegagalan dalam UMKM adalah kepemimpinan yang tidak memadai dan lemah (Madanchian, Mitra and Taherdoost, 2017). Oleh sebab itu

dalam bisnis, baik ekonomi dalam skala besar maupun ekonomi dalam skala kecil, peran pemimpin sangat mempengaruhi keberhasilan. Para pemimpin itu sendiri mempunyai gaya kepemimpinan yang menjadi ciri khas dalam memimpin para karyawan. Para pemimpin itu sendiri mempunyai gaya kepemimpinan yang menjadi ciri khas dalam memimpin para karyawan. Dalam penelitian (Maria *et al.*, 2019) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Selain peran pemimpin, gaya kepemimpinan juga berpengaruh dalam menjalankan suatu usaha mikro, kecil dan menengah. Seiring dengan perubahan lingkungan, usaha menjadi semakin kompleks dan kompetitif. Hal ini menuntut kesiapan pemimpin agar usaha dapat bertahan. Struktur UMKM lebih sederhana sehingga hubungan pemimpin dan karyawannya sangat berdekatan. Pemimpin atau pemimpin akan menentukan tujuan dari usahanya, dan karyawan hanya mengikuti instruksi dari pemimpin tersebut. Oleh karena itu seorang pemimpin dalam usaha kecil dan menengah haruslah mempunyai gaya yang bisa mempengaruhi karyawannya agar termotivasi.

Gaya kepemimpinan dalam UMKM lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dikarenakan gaya kepemimpinan ini lebih memotivasi para karyawannya dan tidak hanya fokus akan dirinya sendiri. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif digunakan di UMKM karena pemimpin lebih mudah untuk berfokus menginspirasi dan memotivasi dengan jumlah karyawan yang sedikit (Franco & Matos, 2015). Oleh karena ukuran UMKM yang kecil, pemimpin dapat menjadi seseorang yang dapat menciptakan visi dan arah, maka pemimpin harus mampu untuk mengkomunikasikan harapannya pada masing-masing karyawannya secara personal (Matzler *et al.*, 2008).

Menurut (Rivai, 2013:34) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mengetahui bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yaitu suatu pola yang digunakan dari tindakan pemimpin baik nyata maupun tidak nyata untuk bawahannya.

Menurut (Hersey *et al.*, 1979) mengatakan bahwa “leadership style is consistent behavior patterns are applied in the work“ (Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan dalam bekerja). Dari pendapat Hersey dapat diartikan gaya kepemimpinan itu merupakan suatu pola perilaku yang konsisten/tak berubah-ubah yang diterapkan seseorang dalam suatu pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam

mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.3.2 Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut (Tampubolon, 2007:54), ada lima jenis gaya kepemimpinan, yaitu gaya autokratis, gaya birokratis, gaya diplomatis, gaya partisipatif dan gaya *free rein leader*.

1. Gaya kepemimpinan autokratis
Pemimpin yang autokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (authority) dari suatu sumber, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan authority ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. “Apa yang dilakukan pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas seseorang serta menuntut kepatuhan orang secara penuh tanpa bertanya-tanya”.
2. Gaya kepemimpinan birokratik
Gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya apa dan bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Akan tetapi, dasar-dasar dari perintah gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan yang terkandung dalam organisasi.
3. Gaya kepemimpinan diplomatis
Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi, sekalipun ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (memotivasi) kepada bawahannya dan mereka menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.
4. Gaya kepemimpinan partisipatif
Pemimpin dengan gaya partisipatif adalah pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas atau dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan dan metode-metode operasionalnya. Jenis pemimpin ini dapat berupa seorang pemimpin yang benar-benar demokratis.
5. Gaya kepemimpinan *free rein leader*
Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan-akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin dalam gaya

ini bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota atau bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota atau bawahannya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut, kecuali apabila mereka memintanya.

Menurut (Thoha, 2004:67) mengatakan bahwa jenis gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori jenis gaya yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otokratis. Gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
2. Gaya kepemimpinan demokratis. Gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut pendapat (Hasibuan, 2007:34) jenis gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. **Kepemimpinan Partisipatif**
Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
2. **Kepemimpinan Delegatif**
Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

2.3.3 Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan

Pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan akan mendorong, dan menghargai ide-ide baru karyawan serta dapat mempromosikan dengan jabatan yang lebih tinggi (Chaithanapat *et al.*, 2022). Dalam tujuan studi, teori kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan adalah Tindakan atau sikap yang dapat diamati atau diperhitungkan dapat mendorong penciptaan dan pemanfaatan baru dengan membawa perubahan pemikiran dan hasil kolektif (Mabey *et al.*, 2012). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan terjadi ketika para pemimpin terlibat aktif dan memiliki komitmen untuk mendukung aktivitas pengetahuan dan pembelajaran dalam organisasi (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Mereka berpendapat bahwa para pemimpin untuk dapat mengelola pengetahuan secara efektif tidak hanya mengadopsi gaya kepemimpinan tunggal. Beberapa peneliti menunjukkan peran jenis kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan dengan menggabungkan unsur gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Akan tetapi teori kepemimpinan transaksional yang dianggap paling cocok digunakan untuk melembagakan, memperkuat dan menyempurnakan pengetahuan yang ada, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional paling baik digunakan untuk memberikan tantangan dalam situasi saat ini (Baskarada *et al.*, 2017). Integrasi dari dua gaya kepemimpinan dengan orientasi pengetahuan yang menganggap bahwa manajemen akan terlibat secara aktif dalam mendorong lingkungan belajar perusahaan. Dengan integrasi antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat memberikan peluang lebih besar dalam keberhasilan usaha kewirausahaan (Nguyen *et al.*, 2021). Sebagai bentuk efektif dengan pengaruh tinggi terhadap kreativitas tenaga kerja atau karyawan gaya kepemimpinan transformasional telah membawa ke studi Bersama dengan kepemimpinan berorientasi pengetahuan (Flamini *et al.*, 2021).

Teori kepemimpinan modern menggambarkan prinsip-prinsip umum kontingensi dan situasi yang mengusulkan bahwa gaya kepemimpinan fleksibel, tergantung pada lingkungan, keadaan, pengikut, dan tugas dianggap sebagai bagian dari inovasi dan adaptasi perusahaan dalam situasi yang tidak menentu (Colovic, 2021). Kepemimpinan dalam bisnis khususnya UMKM mempunyai dua fungsi utama yaitu dapat mengkomunikasikan visi dan melibatkan karyawan, pelanggan serta pemangku kepentingan dalam mencapai visi tersebut (Child *et al.*, 2017).

2.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan

Enam item dari manajemen pengetahuan dan literatur kepemimpinan mengukur kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan. Elemen tersebut mencakup gaya transformasional dan transaksional, mengikuti orientasi teoretis studi

ini terhadap kepemimpinan dalam organisasi berbasis pengetahuan (Rivière & Sitar, 2003). Item mengukur kondisi untuk mempromosikan perilaku yang bertanggung jawab di antara karyawan dan tim (Rosenbloom, 2000), peran pemimpin sebagai mediator untuk berbagi dan menerapkan pengetahuan (Pan & Scarbrough, 1999), peran pemimpin dalam mengevaluasi karyawan atas dasar menoleransi kesalahan dan mempromosikan pembelajaran daripada hasil kerja (Bollinger & Smith, 2001), generasi harapan mengenai kualitas pekerjaan karyawan mencoba untuk mempromosikan kreativitas (Haas & Hansen, 2005), memimpin dengan memberi contoh dengan mengasumsikan peran manajer pengetahuan (Bryant, 2003), dan memberi penghargaan kepada karyawan yang berbagi dan menerapkan pengetahuan (Pan & Scarbrough, 1999).

Pada dasarnya menurut (Donate & Sánchez de Pablo, 2015) ada enam indicator untuk mengukur kepemimpinan berorientasi pengetahuan.

1. Kepemimpinan telah menciptakan lingkungan untuk perilaku karyawan yang bertanggung jawab dan kerja tim.
2. Manajer digunakan untuk mengambil peran pemimpin pengetahuan, yang terutama ditandai dengan keterbukaan, toleransi kesalahan, dan mediasi untuk pencapaian tujuan perusahaan.
3. Manajer mempromosikan pembelajaran dari pengalaman, menoleransi kesalahan hingga titik tertentu.
4. Manajer berperilaku sebagai penasihat, dan kontrol hanyalah penilaian pencapaian tujuan.
5. Manajer mempromosikan perolehan pengetahuan eksternal.
6. Manajer memberi penghargaan kepada karyawan yang berbagi dan menerapkan pengetahuan mereka.

2.4 Transformasi Digital

2.4.1 Definisi Transformasi Digital

Konsep digitalisasi terjadi karena dampak perkembangan internet pada industri media tradisional yang berawal dari serangkaian eksplorasi menjadi digital (Nicholas, 1995:67). Ketika penyampaian informasi semakin terdigitalisasi dan perkembangan perangkat selular semakin cepat dalam hal kekuatan dan pemrosesan, maka terbukanya inovasi untuk menggabungkan komponen fisik dan digital secara bersamaan (Nambisan, 2017:34). Teknologi digital memiliki ciri-ciri dapat melakukan pemrograman ulang, homogenitas, dan eksternalitas jaringan yang positif yang dibagi menjadi empat kategori: sosial, selular, analisis dan teknologi cloud sesuai dengan aplikasi yang dibutuhkan (Ackx, 2014). Mereka berfungsi menyediakan metode bagi perusahaan agar dapat meningkatkan integrasi produk dan proses produksi dengan

kemampuan simulasi dan optimalisasi (Yang *et al.*, 2021). Dengan adanya teknologi digital maka akan mendorong proses transformasi digital pada perusahaan (Westerman *et al.*, 2014). Banyak ahli yang memiliki pemahaman berbeda tentang konsep transformasi digital perusahaan. Akan tetapi inti dari pemahaman mereka yang utama adalah transformasi organisasi dengan mengintegrasikan teknologi digital dan proses bisnis (Nwankpa, 2016), peningkatan kinerja organisasi atau perusahaan berdasarkan teknologi digital (Matarazzo *et al.*, 2021), dan membangun nilai pelanggan (Haffke *et al.*, 2016). UMKM adalah bagian yang sangat penting bagi pembangunan ekonomi suatu negara dan memainkan peran sentral dalam perekonomian nasional, oleh karena itu transformasi digital di sektor ini telah banyak dipertimbangkan secara luas oleh kalangan akademisi (Yang *et al.*, 2021). Para akademisi perguruan tinggi telah banyak meneliti analisa jalur (Ulas, 2019), analisa faktor (Bouwman *et al.*, 2019), dan evaluasi dari implikasi transformasi digital (Thomas, 2020) di dalam UMKM yang menjadi salah satu perhatian khusus.

Beberapa penelitian akademis mengenai transformasi digital telah banyak dilakukan dengan penerapan praktis, oleh karena itu, dapat memberikan panduan penting bagi perusahaan. Tidak ada definisi pasti tentang transformasi digital, akan tetapi konsep ini telah ditetapkan di tingkat sosial (Kaplan & Haenlein, 2019), dan perusahaan (Guinan *et al.*, 2019). (Warner & Wäger, 2019) menyarankan dengan transformasi digital dapat mengacu pada proses alih teknologi baru misalnya perangkat ponsel pintar, kecerdasan buatan, cloud, blockchain dan jaringan internet untuk memperluas pasar dan peluang bisnis, meningkatkan pengalaman pelanggan, efisiensi proses operasional dan inovasi pada model bisnis dapat berkembang.

Banyak sarjana yang telah menyelidiki persiapan transformasi digital, strategi dan implementasi dari aplikasi teknologi yang berkembang. Untuk itu, persiapan transformasi harus mengacu pada kemampuan untuk mengatur dan mengintegrasikan sumber daya dan kapabilitas organisasi dengan melibatkan kapabilitas platform digital dan jaringan (Cenamor *et al.*, 2019). Pengintegrasian ini secara khusus menekankan pada sumber daya tidak berwujud, seperti dalam kerangka yang diusulkan oleh (Weber *et al.*, 2022) yang mencakup enam dimensi yaitu; visi strategis, investasi dalam transformasi, kesesuaian budaya, kekayaan intelektual, asset dan keahlian, kekuatan kemampuan digital dan penggunaan teknologi digital. Selanjutnya (Kane *et al.*, 2015) menjelaskan bahwa transformasi digital didorong oleh strategi bukan teknologi; tetapi strategi transformasi juga harus didukung oleh teknologi yang tepat. Ada empat strategi yang diusulkan oleh (Tekic & Koroteev, 2019) berdasarkan dua dimensi penting yaitu penggunaan teknologi digital dan model bisnis untuk operasi digital. Model lain berdasarkan digitalisasi, inovasi, harga, pembelajaran, keterbukaan, modernitas, dan kelincahan dikembangkan dalam penelitian (Boratyńska, 2019), yang

menjelaskan bahwa integrasi teknologi dan strategi dapat mendorong efektifitas transformasi organisasi. Pengalaman pelanggan, teknologi dan strategi, dan model bisnis berbasis data dapat membentuk layanan dimasa depan yang diidentifikasi sebagai komponen implementasi transformasi digital (Zaki, 2019). Selanjutnya, berbagai aplikasi teknologi digital dalam transformasi telah diidentifikasi, misalnya teknologi identifikasi otomatis, teknologi manufaktur aditif, dan teknologi cloud. Beberapa aplikasi ini dapat mendorong peningkatan transparansi dan efisiensi, serta melibatkan jarak distribusi yang optimal serta sumber daya logistic dalam jaringan (Junge, 2019). Kebanyakan para sarjana hanya focus pada tingkat organisasi ketika menilai faktor utama yang mendorong transformasi digital. Termasuk adanya budaya digital (Martínez-Caro *et al.*, 2020), keterampilan digital (Kane *et al.*, 2019), dan model kepemimpinan digital (Jackson & Dunn-Jensen, 2021). Dengan adanya ketidakpastian kondisi lingkungan eksternal yang terjadi juga di luar organisasi dapat menyebabkan perusahaan harus mengadopsi transformasi digital. Pandangan perusahaan tentang perubahan lingkungan eksternal, kejelasan yang tidak pasti, dan penerapan teknologi baru telah menjadi bahan pertimbangan utama untuk mendorong transformasi digital. Mekanisme perubahan di internal perusahaan tercermin dalam proses integrasi sumber daya interaktif, rekayasa ulang proses, dan optimalisasi organisasi (Nambisan *et al.*, 2019). Dalam pengelolaan sumber daya dengan pengembangan sumber daya digital potensial diperusahaan akan memberikan keuntungan dan peluang kewirausahaan yang pada saatnya nanti juga akan mendorong terciptanya transformasi digital (Amit & Han, 2017). Dengan demikian dalam banyak literatur menunjukkan transformasi digital oleh faktor pendorong yang tidak unik dan independent, dan pengaruh gabungan dari ketidakpastian lingkungan eksternal dan pengelolaan sumber daya internal yang harus diteliti lebih lanjut (Chen & Tian, 2022; Vial, 2019).

2.4.2 Indikator Transformasi Digital

Transformasi digital adalah pengembangan metode penanganan pekerjaan yang dilakukan menggunakan teknologi informasi dengan tujuan efektifitas dan efisiensi (Kaplan & Haenlein, 2019). Transformasi digital juga focus pada proses perubahan dimasa depan yang didasari oleh penggunaan teknologi informasi dan komunikasi secara intensif untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan (Nwankpa, 2016)

Beberapa usaha sukses karena kemampuan yang dimiliki oleh pendirinya seperti: Microsoft oleh Bill Gates, Alibaba oleh Jack Ma, Traveloka oleh Ferry Unardi, Tokopedia oleh William Tanuwijaya, Bukalapak oleh Achmad Zaky dan lainnya (Chaniago & Sayuti, 2019). Transformasi digital menuntut perubahan secara radikal dari proses bisnis konvensional menjadi proses bisnis digital (Boratyńska, 2019).

Transformasi digital juga merupakan salah satu cara untuk beradaptasi secara fleksibel menghadapi perubahan di masyarakat (Hadiono & Candra, 2020).

Transformasi digital didefinisikan dalam beberapa indikator berikut ini:

- a) Keberadaan aktif online, ciri utama dari transformasi digital adalah terjadinya perubahan saluran pemasaran dari offline menjadi online atau hybrid (Sumadi, 2021).
- b) Penjualan terkoordinasi, proses penjualan dari mulai menemukan prospek, memeliharanya, dan terjadi transaksi yang awalnya dilakukan secara manual berubah menjadi berbasis digital dan jauh lebih terkoordinasi dan efisien (Sumadi, 2021).
- c) Kolaboratif, media digital membuat kita dapat terhubung setiap saat dimana hal tersebut berdampak positif terhadap peningkatan kolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan (Sumadi, 2021).
- d) Penyederhanaan operasi, pola kerja dan kegiatan operasional bisnis yang awalnya manual akan berubah menjadi lebih sederhana dengan berbasis digital (Ulas, 2019). Targetnya adalah peningkatan pelayanan dan akurasi. Pelayanan dan akurasi faktor kunci keberhasilan UMKM (Chaniago & Sayuti, 2019).
- e) Kapitalisasi dan penggunaan data, digitalisasi menciptakan database yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan berbagai keputusan mulai dari pemetaan pasar, penentuan produk serta layanan, dan lainnya (Ulas, 2019).
- f) Bertahan selama masa pandemi karena go online, transformasi digital tidak sebatas berubah menjadi online, akan tetapi bagaimana melalui transformasi digital membawa bisnis berkembang dan mempertahankan eksistensinya (Nambisan *et al.*, 2019).
- g) Proses pemanfaatan teknologi digital yang ada untuk berubah, seperti pemanfaatan teknologi virtualisasi, komputasi bergerak, cloud computing, integrasi semua sistem yang ada di organisasi menjadi sesuatu yang baru atau bernilai baru, seperti: kemudahan bertransaksi, berbelanja, berkomunikasi dan lainnya (Chaniago & Sayuti, 2019).

Menyikapi adanya pandemi Covid-19 yang sedang terjadi di Indonesia, cukup banyak UMKM telah berusaha untuk melakukan digitalisasi dalam operasionalnya (Priyono *et al.*, 2020). Digitalisasi dapat mengubah nilai yang ditawarkan kepada pelanggan dengan membuat model bisnis baru yang lebih relevan dan adaptif terhadap lingkungan bisnis yang muncul (Priyono *et al.*, 2020). Meskipun demikian, proses bagaimana melakukan transformasi digital UMKM dan elemen apa yang menjadi fokus transformasi masih belum ditemukan jawabannya (Pfefferbaum & North, 2020). Fokus transformasi digital ditentukan oleh masing-masing pimpinan UMKM.

2.5 Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.5.1 Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia di dalam sebuah perusahaan atau organisasi memiliki peran yang sangat penting. Pengelolaan, perencanaan dan pengorganisasian dilingkungan perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia untuk menjalankan prosesnya. Sumber Daya Manusia atau Karyawan adalah aset perusahaan yang penting untuk di perhatikan perusahaan sekaligus harus di jaga sebaik mungkin. Melihat kondisi diatas manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan sumber daya manusia atau karyawan di dalam sebuah perusahaan. Menurut (Ben Moussa & El Arbi, 2020) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan perusahaan.

Elemen pertama dari HRD adalah penilaian kinerja SDM (HR appraisal) yang mengacu pada proses penilaian efisiensi kerja karyawan dibandingkan dengan norma dan ukuran yang ditetapkan yang akrab bagi semua karyawan, mengirimkan umpan balik yang sesuai – termasuk komentar tentang cara meningkatkan hasil individu sesuai dengan tujuan organisasi. Penilaian tersebut sangat penting dalam perencanaan pelatihan karyawan, promosi, degradasi, atau pemecatan jika penilaiannya rendah dan tidak ada ruang untuk perbaikan (Cappelli & Conyon, 2017).

Elemen kedua dari HRD adalah pelatihan yang didefinisikan sebagai "intervensi terencana yang dirancang untuk meningkatkan determinan kinerja pekerjaan individu" (Piwowar-Sulej, 2022). Pelatihan tidak hanya didedikasikan untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan seseorang, tetapi juga motivasi. (Pham *et al.*, 2019) mengumpulkan banyak penelitian yang membuktikan bahwa pelatihan menghasilkan hubungan kerja yang positif, retensi SDM, dan komitmen organisasi. Selain itu, seperti yang dinyatakan (Labella-Fernández, 2021), "dengan melatih dan mengembangkan karyawan secara efektif, mereka akan menjadi lebih selaras untuk pertumbuhan karir - potensi karir meningkatkan motivasi pribadi" (Piwowar-Sulej, 2022). Ini menyoroti bahwa tidak hanya penilaian SDM yang terhubung dengan pelatihan SDM dan aliran SDM, tetapi semua elemen SDM saling terkait.

Akhirnya, aliran HR – sebagai elemen ketiga dari HRD – didefinisikan oleh (Reilly *et al.*, 2013) sebagai “sistem perubahan basis sumber daya manusia organisasi yang meliputi perekrutan karyawan, pergantian, dan transfer” (Reilly *et al.*, 2013). Karena perekrutan terkait dengan R&S dalam literatur tentang HRM, penelitian ini menggunakan definisi aliran SDM yang lebih sempit yang mengaitkannya dengan

elemen fungsi SDM tradisional yang hanya mencakup satu jenis transfer, terutama transfer internal ke internal (Fainshmidt *et al.*, 2017). Karyawan mengubah pekerjaan dan posisi mereka karena kepentingan intrinsik mereka atau manfaat yang ditawarkan oleh perubahan ini (baik finansial maupun non-finansial, misalnya fleksibilitas). Dari sudut pandang organisasi, memiliki sumber daya (kompetensi) produktif karyawan yang sesuai dengan pekerjaan/posisi meningkatkan kinerja pekerjaan (Pradana *et al.*, 2020). Oleh karena itu, karir intraorganisasional dikaitkan dengan penugasan tugas dan posisi agar sesuai dengan minat dan tujuan profesional baik karyawan maupun pemberi kerja (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020). Memiliki karir telah diidentifikasi sebagai salah satu praktik terpenting yang membatasi pergantian karyawan (Kashyap & Rangnekar, 2014).

Menurut teori pandangan berbasis sumber daya, sumber daya manusia dapat dilihat sebagai aset langka dan tak ada bandingannya, yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan (Malik, 2019). Pertanyaan yang menarik bagi organisasi adalah bagaimana mengembangkan sumber daya manusia menjadi modal manusia yang berperan penting dalam mendukung tujuan organisasi. Misi yang menantang ini telah pindah ke pengembangan sumber daya manusia kemudian (Hamlin & Stewart, 2011) telah menunjukkan beberapa tantangan definisi dalam menetapkan ruang lingkup HRD. Mereka mencapai sejumlah pertimbangan penting. Pertama, HRD adalah proses yang terjadi di tempat kerja dan dirancang untuk mempromosikan pembelajaran individu dan kelompok dalam konteks tugas, pekerjaan, dan karir. Kedua, HRD mencakup pembelajaran organisasi, perubahan dan pengembangan. Akhirnya, HRD berfokus secara eksklusif pada masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dalam organisasi. Meskipun pengembangan sumber daya manusia memiliki banyak definisi dari penelitian sebelumnya, satu definisi baru dari HRD digariskan oleh (Wang *et al.*, 2017) sebagai “suatu mekanisme dalam membentuk nilai, keyakinan, dan keterampilan individu dan kelompok melalui aktivitas terkait pembelajaran untuk mendukung kinerja yang diinginkan dari sistem tuan rumah”.

2.5.2 Jenis dan Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jenis pengembangan dikelompokkan atas: pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2007)

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini

bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program ataupun tujuan organisasi. Menurut (Siagian, 2002) Tujuan HRD adalah:

- a. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk
- b. Meningkatkan produktivitas
- c. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja
- d. Meningkatkan komitmen karyawan
- e. Mengurangi turn over dan absensi

2.5.3 Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan konteks transformasi ekonomi, sektor bisnis harus menyesuaikan proses HRD mereka untuk mempercepat operasi organisasi secara berkelanjutan dan efisien. Organisasi perlu merencanakan kegiatan pelatihan mereka sesuai, untuk meningkatkan kemampuan inovatif karyawan, penerimaan teknologi (Shamim *et al.*, 2017). Karena industri UMKM didorong oleh teknologi dan inovasi yang intensif, Kementerian UMKM Republik Indonesia menyarankan strategi pengembangan sumber daya manusia untuk model Industri 4.0 sebagai berikut: 1) re-skill tenaga kerja untuk mendukung UMKM berbasis digital; 2) meningkatkan pengetahuan khusus untuk mendukung teknologi baru; 3) meningkatkan keterampilan digital; dan 4) menghubungkan inovasi dan pengetahuan melalui platform digital. Hal ini sesuai dengan (Prasanna *et al.*, 2019) yang mengangkat pentingnya kemajuan teknologi pada perubahan pola hidup, interaksi manusia, dan HRD.

2.6 Perilaku Inovatif

2.6.1 Definisi Perilaku Inovatif

Perilaku inovatif didefinisikan sebagai usulan dan penerapan yang disengaja dari ide-ide baru dan lebih baik, proses, praktik, dan kebijakan yang ditujukan untuk efektivitas organisasi, kesuksesan bisnis, dan keberlanjutan jangka panjang (Anderson *et al.*, 2014). Inovasi dan perilaku inovatif telah lama dianggap sebagai salah satu

solusi utama bagi perusahaan untuk secara efektif merespons perubahan lingkungan bisnis yang cepat, dan mencapai keunggulan kompetitif (Le & Lei, 2019). Perilaku inovatif karyawan memainkan peran kunci dalam konsumen, di mana perusahaan-perusahaan ini memotivasi karyawan mereka untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif untuk memenuhi harapan konsumen yang berubah, mengharuskan mereka untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan mereka untuk memberikan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kualitas layanan konsumen (Chou & Walker-Price, 2018). Selain itu, (Taghipour & Dezfuli, 2013) menjelaskan bahwa tingkat kesediaan manajer tingkat menengah untuk mengambil risiko, mendiskusikan masalah dengan orang lain, membangun dukungan atau memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk ide-ide inovatif menentukan tingkat perilaku inovatif. Dibutuhkan penerahan tenaga kognitif, psikologis, dan fisik yang intens di pihak individu, sementara membutuhkan kondisi tidak langsung yang kondusif untuk usaha tersebut. Faktanya, banyak upaya inovasi gagal karena alasan individu dan organisasi, termasuk tekanan bisnis seperti biasa, skeptisisme, kelelahan, dan logistik yang rumit dan melelahkan (Kwon & Kim, 2020). Mengingat hal ini, sangat penting untuk memeriksa faktor dan dinamika yang mempengaruhi perilaku inovatif karyawan dalam organisasi (Anderson *et al.*, 2014). Dengan asumsi bahwa perilaku inovatif tidak hanya berasal dari sifat alami individu tetapi juga dari sikap pekerjaan individu, para sarjana mulai memberikan perhatian yang lebih besar pada faktor-faktor sikap yang membantu mendorong perilaku inovatif. Salah satu faktor tersebut adalah *employee engagement*, yang “dioperasionalkan oleh intensitas dan arah energi kognitif, emosional, dan perilaku” (Shuck *et al.*, 2017). Menyoroti karakteristik yang disengaja dan praktis dari perilaku inovatif, (Hoang *et al.*, 2022) berpendapat bahwa perilaku inovatif sering terjadi selama perubahan terencana dengan tujuan tertentu dalam pikiran; dan melibatkan tindakan seperti mencari ide baru, memperjuangkan inisiatif baru, dan mengamankan perencanaan/pendanaan untuk implementasi ide.

Sejak inovasi disebutkan dalam arahan strategis UMKM di Indonesia di banyak titik tampaknya menjadi masalah yang sulit bagi organisasi untuk dicapai tanpa menciptakan iklim inovasi. Hal ini karena iklim organisasi ditemukan menjadi salah satu faktor penting yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dan memotivasi karyawan untuk memiliki sikap yang baik terhadap bekerja di organisasi, terutama pada generasi muda (Li & Mahadevan, 2017). Iklim inovasi adalah tingkat dukungan dan dorongan organisasi, menyediakan karyawan untuk mengambil inisiatif dan mengeksplorasi pendekatan inovatif yang diperkirakan akan mempengaruhi tingkat inovasi aktual dalam organisasi itu (Sarros *et al.*, 2008). Kajian ini memasukkan iklim inovasi ke dalam kerangka kerja yang terdiri dari visi bersama, kebebasan, partisipasi keselamatan, orientasi tugas, dan dukungan untuk inovasi.

2.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Inovatif

(Jeroen P J De Jong & Kemp, 2003) memaparkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif, yaitu:

- a. **Tantangan Kerja (Job Challenge)**
Ketika karyawan menghadapi tantangan, mereka akan lebih termotivasi secara intrinsik. Rekan kerja dapat dimotivasi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Motif ekstrinsik meliputi insentif berdasarkan kenaikan gaji, bonus, dll. Motivator intrinsik termasuk insentif yang diterima oleh partisipasi. Motif intrinsik diharapkan memiliki pengaruh yang lebih signifikan dalam membuat saran dan usaha implementasi.
- b. **Otonomi (Autonomy)**
Seseorang akan lebih berinovatif apabila mereka memiliki pemimpin yang cukup mengawasi dan mengontrol ketika mereka bekerja.
- c. **Perhatian Strategis (Strategic Attention)**
Perhatian dapat mempengaruhi perilaku inovatif, terutama ditujukan untuk meningkatkan tujuan bisnis yang lebih umum seperti kepuasan kerja dan kinerja. Perusahaan yang mampu memberikan perhatian yang baik untuk karyawan akan menjadikan karyawan menjadi lebih bekerja dengan baik.
- d. **Situasi yang Mendukung (Supportive Climate)**
Perusahaan diharapkan mampu mengetahui situasi yang diperlukan dan diharapkan oleh karyawan, karena dengan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, karyawan akan membuang sedikit waktu dalam memutuskan bagaimana bertindak dalam situasi tertentu. Sehingga, karyawan dapat lebih berinisiatif dengan melakukan inovasi.
- e. **Kontak Luar (External Contacts)**
Semakin seringnya rekan kerja berinteraksi dengan klien dan kompetitor maka hal ini memungkinkan pekerja untuk mengidentifikasi peluang pasar dan ancaman dari pekerjaan mereka di lingkungan yang lebih cepat dan menggunakannya untuk pengembangan layanan baru.
- f. **Perbedaan (Differentiation)**
Perbedaan situasi, terutama perbedaan situasi pasar akan mempengaruhi perilaku inovatif, karena karyawan tidak ingin perusahaannya tertinggal dari perusahaan lain.
- g. **Variasi Permintaan (Variation in Demand)**
Variasi permintaan diharapkan dapat mendorong perilaku inovatif. ketika Pelanggan menginginkan layanan yang berbeda, maka hal itu membuat karyawan

di paksa untuk menghasilkan ide baru secara berurutan untuk menghubungkan dengan kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan faktor-faktor diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor tantangan kerja (job challenge), otonomi (autonomy), perhatian startegis (strategic attention), situasi yang mendukung (supportive climate), kontakl uar (external contacts), perbedaan (differentiation), dan yang terakhir variasi permintaan (variation in demand) merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif.

2.7 Inovasi Organisasi

2.7.1 Definisi Inovasi Organisasi

Inovasi telah dikonseptualisasikan dalam berbagai cara. Economic Cooperation and Development (OECD) mendefinisikan inovasi sebagai " implementasi produk baru atau yang ditingkatkan secara signifikan (barang atau jasa), atau proses, metode pemasaran baru, atau metode organisasi baru dalam praktik bisnis, organisasi tempat kerja, atau hubungan eksternal" (OECD, 2005). Inovasi adalah indikator potensi kreativitas yang berkontribusi pada pengembangan organisasi dan kunci sukses di pasar. Inovasi organisasi mengacu pada penerapan dan adopsi strategi dan praktik organisasi baru untuk transformasi di dalam organisasi atau hubungan eksternal (Zeb *et al.*, 2021). Inovasi Organisasi justru terkait dengan kinerja bisnis, pangsa pasar, dan pertumbuhan (Lee *et al.*, 2021). Penelitian baru-baru ini (Barham *et al.*, 2020) mengungkapkan bahwa kompetensi yang kuat didorong oleh inovasi, dan manajemen memiliki peran utama dalam meningkatkan proses internal/eksternal perusahaan dengan mengadopsi inovasi.

Banyak penelitian (Fartash *et al.*, 2018; Liao *et al.*, 2012) menunjukkan bahwa Inovasi organisasi merupakan faktor potensial yang diperlukan untuk mempertahankan pertumbuhan perusahaan dan profitabilitas secara keseluruhan. Selain itu, Inovasi organisasi membantu meningkatkan kinerja bisnis dengan menghasilkan pengetahuan, kepuasan, dan fleksibilitas di tempat kerja, yang mendukung perubahan organisasi dalam hal kemajuan. Karena Inovasi organisasi berpotensi menciptakan nilai, pengaruhi manajemen untuk memungkinkan praktik inovatif yang meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan. (Azeem *et al.*, 2021) menyatakan bahwa inovasi bertanggung jawab atas produk, proses, dan peningkatan teknologi, bermanfaat dalam menerapkan yang baru dan lebih baik. pendekatan pemasaran untuk penelitian masa depan kinerja organisasi (Chatzoglou & Chatzoudes, 2018). Jadi, untuk kesuksesan jangka panjang, inovasi memainkan peran penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Hanya organisasi yang inovatif menghasilkan

kinerja yang lebih baik dan mempertahankan stabilitas di pasar terhadap perubahan lingkungan (Lloréns Montes *et al.*, 2004).

Terdapat berbagai pendapat tentang definisi inovasi organisasi diantaranya:

1. (Urabe, 1998), (McAdam *et al.*, 1998) dan (Knox, 2002) inovasi organisasi dipandang sebagai proses, dinyatakan bahwa, Inovasi organisasi sebagai suatu proses pengumpulan gagasan baru secara efektif dan menguntungkan dimana implementasiannya dalam bentuk produk baru, proses baru, dan sistem administrasi baru dalam rangka menyalurkan nilai pelanggan yang lebih baik dari pada pesaing.
2. (Knox, 2002), mendefinisikan inovasi yang lebih luas sehingga aset dan kapabilitas organisasi dapat dikelola dengan baik dalam rangka menciptakan nilai unggul pelanggan (*superior customer value*)
3. (Damanpour, 1988), inovasi organisasi sebagai adopsi gagasan atau perilaku baru dalam organisasi seperti produk dan jasa baru, teknologi proses produksi baru, struktur dan sistem administrasi baru ataupun perencanaan atau program baru dalam organisasi.
4. (Baron, 2013), *innovation may be defined as successfully implemented of creative ideas within an organization.* (inovasi dapat didefinisikan sebagai implementasi ide kreatif dalam organisasi dengan sukses).
5. (West, 2000), inovasi merupakan penerapan secara sengaja dalam suatu organisasi dari ide-ide baru, proses-proses, produk-produk, atau prosedur-prosedur baru bagi pekerjaan, tim kerja, atau organisasi.
6. Pendapat (Prasad & Junni, 2016) *in general, sense, the term organizational innovation refer to the creation or adoption of an idea or behavior new to the organization.* Inovasi organisasi dimaksudkan sebagai penciptaan atau adopsi ide atau perilaku baru ke dalam organisasi.

Teori Desain Organisasi (*Organizational Design Teories*) memfokuskan pada hubungan antara bentuk struktur dan kecenderungan organisasi untuk berinovasi atau untuk menentukan dampak variabel struktur organisasi pada produk atau proses inovasi. Dalam teori ini menggunakan rujukan teori (Burns & Stalker, 1961) mengenai struktur organisasi mekanik dan organik yang berkaitan dengan kemampuan untuk menanggapi perubahan lingkungan dan tingkat inovasi. Selain itu, teori ini juga mengungkapkan tipe-tipe struktur organisasi (Mintzberg, 1980) seperti *simple structure, machine structure, machine bureaucracy professional, bureaucracy divisionalized form dan adhocracy* dengan potensi-potensi inovasi jasa.

2.7.2 Tujuan Inovasi Organisasi

Inovasi merupakan upaya mempertahankan keberadaan organisasi dalam lingkungan. Adanya inovasi organisasi ini diharapkan dapat menanggapi kompleksitas lingkungan dan dinamisasi perubahan lingkungan terutama dalam persaingan yang ketat dan menciptakan sumber-sumber bagi keunggulan bersaing. Hal tersebut dapat dicapai melalui 1) pengenalan teknologi baru 2) aplikasi baru dalam produk dan pelayanan 3) pengembangan pasar baru 4) pengenalan bentuk baru organisasi.

Inovasi organisasi berdasarkan beberapa penelitian dilatarbelakangi oleh (Lengnick-Hall, 1992), bahwa inovasi organisasi merupakan komponen krusial yang perlu ditingkatkan, inovasi sebagai komponen strategis di banyak perusahaan untuk menanggapi kecepatan perubahan teknologi yang tidak dapat diprediksi, dan dilatarbelakangi oleh ketergantungan pada teknologi yang berpengalaman tinggi dan perusahaan yang cepat tanggap dalam hal bentuk produk dan tatacara penyampaian produk dan (Chrisman *et al.*, 1988) menyatakan bahwa strategi global tergantung pada kecepatan akselerasi inovasi yang diterjemahkan dalam kerjasama komersial yang menguntungkan.

Menurut (West, 2000), inovasi berasal dari kreativitas yaitu pengembangan ide- ide baru. Inovasi adalah penerapan ide ide tersebut secara aktual dan praktek. Hal-hal yang dapat merangsang inovasi adalah:

1. Tantangan dalam lingkungan organisasi.
2. Tekanan yang kuat pada kualitas, baik dalam proses maupun akhir suatu layanan.
3. Perusahaan yang telah memperkenalkan dan mengembangkan kerja tim yang efektif lebih besar kemungkinan untuk berinovasi.
4. Adanya tuntutan kebutuhan prosedur yang dirancang secara cermat untuk memastikan kerja gabungan yang efektif.
5. Adanya komunikasi dan koordinasi antardepartemen.
6. Dukungan manajerial yang berupa keinginan personil untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide mengenai cara-cara baru yang lebih baik.
7. Adanya asumsi-asumsi dasar organisasi yang terbuka untuk dikritisi.
8. Partisipasi dan hubungan antar anggota organisasi.

(Coyne & Leeson, 2004) menyatakan bahwa inovasi dilakukan dengan tujuan menurunkan tingkat biaya, meningkatkan efisiensi, menyampaikan kualitas yang baik pada harga yang sesuai, kemungkinan memperoleh profit dan pertumbuhan.. Sumber-sumber inovasi menurut Coyne dapat diciptakan melalui:

1. Penciptaan iklim yang kondusif, apabila ide karyawan disambut, kontribusinya dihargai, maka hal ini akan memicu organisasi untuk kreatif.
2. Menerima kesalahan, apabila ide kreatif dan pemikiran yang berani merupakan elemen yang penuh resiko, jangan menghukum sebuah kesalahan dari ide kreatif, karena hal ini akan menghilangkan kreativitas, seperti yang dinyatakan William Mc. Knight dari 3M, *management that s destructive critical when mistakes are made kills initiative* (manajemen merusak secara kritis apabila kesalahan yang dibuat membunuh inisiatif)
3. Communicate Total comitment (Mengkomunikasikan seluruh komitmen personil)
4. Set goal then stand aside (menyusun tujuan, mematuhi).

Dalam pandangan Coyne ini, inovasi bersumber dari iklim keterbukaan baik itu, ide kreatif, tidak menghukum suatu kesalahan dari ide kreatif mengkomunikasikan komitmen dan penyusunan tujuan.

Pelaksanaan inovasi yang baik dan terarah adalah inovasi yang dihasilkan dari sesuatu yang kecil dan terfokus (Drucker, 2014). (Drucker, 2014) membahas prinsip-prinsip inovasi meliputi petunjuk apa yang harus dilakukan, hal-hal yang harus dihindari dan tiga persyaratan dalam melakukan inovasi. Hal-hal yang harus dilakukan dalam berinovasi ini adalah:

1. Inovasi yang terarah dan sistematis. Inovasi yang terarah mempertimbangkan area yang berbeda, sumber-sumber yang berbeda, kepentingan yang berbeda dan waktu yang berbeda. Inovasi yang sistematis diawali dengan analisis peluang dan langkah-langkah dari sederhana ke kompleks.
2. Inovasi meliputi hal yang konseptual maupun perceptual. Konseptual meliputi konsep perubahan terbaik bagi organisasi, perseptual meliputi hasil evaluasi perusahaan, analisis sumber daya internal, pelanggan dan pengguna, agar pelaku inovasi dapat mengetahui kepuasan, peluang, harapan, nilai dan kebutuhan.
3. Inovasi harus efektif, sederhana dan terfokus
4. Inovasi yang efektif dimulai dari hal yang kecil
5. Memerlukan komitmen dari pimpinan

Adapun hal-hal yang harus dihindari dari praktek inovasi menurut (Drucker, 2014) adalah:

1. Jangan melakukan banyak hal pada waktu yang bersamaan
2. Jangan berinovasi untuk masa depan. Berinovasilah untuk masa sekarang.

Persyaratan yang harus dipenuhi untuk melakukan inovasi:

1. Inovasi adalah kerja, maka hal ini membutuhkan pengetahuan dan keahlian yang tinggi

2. Inovator harus membangun inovasi berdasarkan kekuatan sendiri
3. Inovasi adalah dampak dari perubahan ekonomi dan kemasyarakatan. Perbedaan dari perilaku konsumen, guru, petani, harus dekat dengan pasar dan dipicu oleh kondisi pasar.

Prinsip inovasi yang dikemukakan Drucker ini menekankan bahwa inovasi dilakukan mulai dari sesuatu yang sederhana, kecil, terfokus, memenuhi kebutuhan sekarang yang dijalankan dengan didasari pengetahuan, mempertimbangkan berbagai aspek, dan perlu komitmen.

2.7.3 Pengelompokkan Inovasi Organisasi

Menurut (Schumann Jr *et al.*, 1995) inovasi dikelompokkan berdasarkan dua dimensi, yaitu berdasarkan bidang inovasi dan dampaknya terhadap organisasi. Berdasarkan bidangnya, inovasi organisasi terdiri dari:

1. Inovasi produk. Pendapat ini menyatakan bahwa *product innovation are those involving the function provided to customer (external or internal) of the form of function takes*. Inovasi produk melibatkan fungsi-fungsi yang disediakan untuk pelanggan baik eksternal maupun internal dalam bentuk fungsi yang dapat berguna bagi pelanggan.
2. Inovasi proses. *Processed innovation are those that involve the way a product is developed, produced and provided and involved the interaction people with thing*. Inovasi proses melibatkan cara suatu produk dikembangkan, diproduksi dan disediakan serta melibatkan interaksi manusia dan barang. Contoh inovasi proses ini adalah pengembangan proses pengolahan, sistem distribusi dan pengembangan produk.
3. Inovasi prosedur. *Procedure innovation ate those that involve the way in which product and proseses are integrated into the operation of the organization*. Inovasi produk melibatkan cara produk dan proses diintegrasikan dalam pelaksanaan organisasi. Contohnya, pengembangan metode pemasaran, metode administrasi dan syarat-syarat penjualan. Inovasi prosedur melibatkan cara manusia berinteraksi dengan orang lain..

Dimensi kedua inovasi menurut Schumann, Jr, et al, (1994:13-14) adalah kelas inovasi yang mencerminkan dampak inovasi terhadap organisasi. Menurut kelasnya, inovasi terbagi atas tiga yaitu:

1. Inovasi Incremental. *Incremental innovations are those that reflect a relative small improvement over present product, process, and procedurs these are advance that are little better, a little faster, or a little cheaper*. Inovasi incremental adalah inovasi yang memberikan dampak kecil pada

pengembangan produk yang ada, proses dan prosedur yang sedikit lebih baik, sedikit lebih cepat, atau sedikit lebih murah.

2. Inovasi Distinctive. *Distinctive innovations are those that provide significant advances or improvement, but are not based on fundamentally new technologies or approach.* Inovasi distinctive menghasilkan pengembangan yang signifikan tetapi tidak berdasarkan pada teknologi baru atau pendekatan baru yang mendasar.
3. Inovasi Breakthrough. *Breakthrough Innovation, pada definisi ini adalah: are those that are based on fundamentally different technologies and approach, and that allow the performance or function that were relationship not possible, or the performance of presently possible function in a manner that is strikingly superior to the old result in significant number of distinctive innovations and in a flood of incremental innovations.* Inovasi breakthrough di dasarkan pada perbedaan teknologi dan pendekatan yang dan mengarah pada kinerja atau fungsi yang superior daripada kinerja sebelumnya.

Menurut (Davila *et al.*, 2009) inovasi dikelompokkan berdasarkan perubahan yang dilakukan dalam teknologi dan model bisnis. Menurut pendapat ini inovasi terbagi atas tiga tipe yaitu:

1. Inovasi incremental, *incremental innovation leads to small improvement to existing product and business processes.* Inovasi incremental adalah inovasi yang mengarah pada pengembangan sedikit atas produk dan bisnis yang ada. Dalam tipe ini perubahan teknologi dan bisnis model tidak jauh berbeda dengan kondisi awal.
2. Inovasi Semi Radical, *semi radical provides crucial change to the competitive environment.* Inovasi semi radikal menimbulkan perubahan yang mendesak pada lingkungan persaingan. Pada inovasi semi radikal dilakukan pengembangan yang tidak dapat dilakukan oleh inovasi incremental melibatkan perubahan yang substansial. Inovasi tipe ini mengubah salah satu aspek saja, yaitu teknologi atau model bisnis.
3. *Radical innovation, is significant change that simultaneously affects both the bussiness model and the technology of a company, usually bring fundamental change to the competition environment in an industry.* Inovasi radikal merupakan perubahan yang signifikan, berdampak terhadap model bisnis dan teknologi perusahaan dan biasanya membawa perubahan yang mendasar di lingkungan persaingan dalam industri.

2.7.4 Indikator Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi sendiri merupakan salah satu mekanisme suatu lembaga untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis dan berkelanjutan, melalui upaya untuk menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan solusi yang dapat menyelesaikan persoalan secara lebih efektif dan efisien. Dengan demikian inovasi pada prinsipnya adalah upaya untuk senantiasa lakukan perbaikan-perbaikan dalam suatu sistem kelembagaan untuk mencapai level yang lebih sempurna, kondisi ini secara tidak langsung tentunya dapat memberikan dampak terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Penelitian (Sartika, 2015) membagi indikator inovasi organisasi menjadi tiga bagian yaitu:

a. Inovasi Teknologi

Technology is the result of man's learned and acquired knowledge or his technical skills regarding how to do things well (Herschbach, 1995). Akuisisi teknologi, penggunaan dan pemeliharaan merupakan faktor penentu utama untuk bertahan hidup di semua organisasi. (Mansfield, 1995) berpendapat *“that it is incumbent on any organisation to monitor technological changes, train and motivate employees to innovate, because technology covers every aspect of all organizations”*. Merupakan kewajiban setiap organisasi untuk memantau perubahan teknologi, melatih dan memotivasi karyawan untuk berinovasi karena teknologi meliputi semua aspek dari semua organisasi.

Inovasi teknologi membantu perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif, layanan dan proses yang lebih efektif, bisnis yang baru, dan sebagainya.

Technological innovation is not time barred and budgetary constraints and cost-benefit methods may to some extents hindered the application of its strategic management effectiveness. It is difficult to calculate and justify the dollar value of time spent in any R & D project that is directed towards improved technology innovation. As technology innovation can help the company to build competitive advantage through making more competitive products and services and more effective processes, or creating completely new business, both academic researchers and managers have been paying much attention to the explanation of innovation success (Hao & Yu, 2011).

Kecenderungan banyak orang untuk mendefinisikan inovasi sebagai cara baru dengan bantuan perangkat dan sistem teknologi. Salah satunya, (Hatch, 2018) dalam bukunya *Organization Theory, Modern, Symbolic, and Postmodern Perspective* mendefinisikan demikian, karakteristik yang diasosiasikan dengan periode pasca industrialisasi antara lain persaingan

global, fragmentasi pasar, desentralisasi produksi, pluralisme, diversitas (lingkungan), otomatisasi dan fleksibilitas pada proses produksi bertumpu pada kecepatan dan inovasi (teknologi), dan sebagainya. Hasil survey sejenis terkait inovasi adalah Global Innovation 1000 yang memprofilkan tiga strategi innovator yaitu *need seeker*, *market reader*, dan *technology drivers*. Dua tipe pertama merupakan tipikal innovator penyesuai sedangkan tipe terakhir merupakan tipikal innovator pendaya tarik yang merupakan strategi inovasi yang lebih berisiko. *Need seekers* mengandalkan input proaktif langsung dari konsumen serta hasil riset R & D, sementara *market readers* mengutamakan perubahan incremental dan menjadi imitator tangkas di pasar, *technology drivers* justru cenderung mengutamakan kecanggihan teknologi sebagai basis inovasi (Hatch, 2018).

b. Inovasi Administrasi

Menurut (Subramanian & Nilakanta, 1994) inovasi administrasi sebagai proses membangun sistem manajemen baru, program pembangunan staf/pegawai dan proses administrasi baru. Inovasi administrasi sangat berkaitan dengan bentuk organisasi yang baru atau desain organisasi yang sudah ada yang mendukung penciptaan yang lebih baik, produksi dan penyampaian produk dan jasa. Sebagai contoh inovasi administratif adalah manajemen dengan tujuan atau *management by objective (MBO)*, *six-sigma process*, rotasi pekerjaan, sistem insentif pegawai, dan telekomuniting, dan sebagainya.

c. Inovasi Strategi

Inovasi strategi menurut (Sniukas *et al.*, 2016) adalah perubahan cara berpikir (*new mindset*), berbeda fokus (*different focus*), dan perangkat baru (*new tools*). Outcomenya berupa differensiasi (*differentiation*) dalam bentuk pasar baru (*new markets*), model bisnis baru (*new business models*) dan peningkatan nilai (*increased value*), yang akan menghasilkan pertumbuhan baru (*new growth*). (Sniukas *et al.*, 2016) juga menyebutkan bahwa inovasi strategi adalah sebagai bentuk pengaturan rencana formal (*setting formal plan*) dan membangun strategi jangka panjang organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

2.8 Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

2.8.1 Definisi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah isu penting berikutnya yang harus diperhatikan organisasi selama periode evolusi industri. Dalam persaingan global, terdapat dua jenis keunggulan bersaing. Salah satunya adalah keunggulan

kompetitif sementara yang biasanya menghasilkan keuntungan tinggi, tetapi dalam durasi yang terbatas. Yang lainnya adalah keunggulan kompetitif berkelanjutan yang berlangsung ketika pesaing tidak dapat meniru sumber keunggulan (Barney & Hesterly, 2006). (Barney, 2007) mengungkapkan bahwa sumber daya organisasi dengan karakteristik value, rareness, imitability dan non-substitutability merupakan faktor kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan menurut resource based view theory. Ditemukan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan operasi bisnis dengan lancar dalam perubahan yang cepat dari siklus hidup teknologi dan situasi tangkas. Oleh karena itu memungkinkan organisasi untuk memperoleh manfaat jangka panjang dan menghindari persaingan strategis potensial di industri (Ge *et al.*, 2018) Untuk mengukur apakah organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, penelitian ini mengikuti (Kising'u *et al.* 2016), yang menyarankan langkah-langkah tersebut membentuk tiga dimensi berikut:

1. *Organizational Excellence (OE)* atau keadaan atau kondisi keunggulan atau keunggulan dalam kualitas (Arussy, 2008; Peters, 2010);
2. *Organizational Effectiveness (OEF)* atau tingkat bagaimana organisasi mendekati tujuan yang diinginkan dengan memperoleh dan menyerap sumber daya (Zheng *et al.*, 2010; Balduck & Buelens, 2008);
3. *Organizational Responsiveness (OR)* atau pertukaran pengetahuan dalam suatu organisasi, yang mempengaruhi kemampuan untuk segera merespon perubahan lingkungan bisnis, peluang, dan ancaman (Bernardes & Hanna, 2009; Wei & Wang, 2011; Wei, Samiee, & Lee, 2014)

Keunggulan bersaing merupakan kunci sukses dalam manajemen strategis karena merupakan strategi yang dirancang untuk mencapai nilai perusahaan (Sigalas, 2015). Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif atas para pesaingnya ketika profitabilitasnya lebih besar dari profitabilitas rata-rata semua perusahaan di industrinya (Hill *et al.*, 2014). Landasan teori keunggulan kompetitif didasarkan pada sesuatu yang unik yang dimiliki perusahaan, dan kunci sukses di pasar adalah kemampuan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Hossain *et al.*, 2022). Namun, persaingan ditemukan di semua bisnis, sehingga perusahaan manufaktur harus menghadapi dan mengelola kualitas produk/jasa tanpa henti untuk memiliki keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, kreativitas dan inovasi merupakan karakteristik penting dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, yang membantu menyempurnakan produk. Menjaga pandangan ini, dukungan manajemen sangat penting untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung dan belajar yang memupuk berbagi pengetahuan dan kegiatan inovatif.

Gaya kepemimpinan berorientasi pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif (Azeem *et al.*, 2021), dan pengetahuan serta inovasi dapat menjadi pendorong perusahaan modern untuk serangkaian keunggulan kompetitif (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Demikian pula, pertemuan Gaya kepemimpinan berorientasi pengetahuan, transformasi digital, dan pengembangan sumber daya manusia diasumsikan signifikan untuk struktur atau strategi perusahaan yang mendorong keunggulan bisnis (Chaithanapat *et al.*, 2022; Donate & Sánchez de Pablo, 2015; Guinan *et al.*, 2019). Dengan demikian, daya saing perusahaan harus bergantung pada kemampuan kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan, transformasi digital dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai diferensiasi dalam kemajuan, toleransi risiko, dan kecenderungan mengambil risiko di depan pesaing dan menjadi luar biasa efektif dalam menangkap peluang bisnis dan memperoleh pangsa pasar untuk dapat bertahan dalam dunia bisnis (Chaithanapat *et al.*, 2022).

Keunggulan merupakan strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus.

Berikut ini definisi *competitive advantage* (keunggulan bersaing) berdasarkan pendapat dari beberapa ahli. Menurut (Schermerhorn & Chappell, 2010), "*Competitive advantage is the ability to do something so well that one out performs competitors*". Dari definisi di atas, dapat dijelaskan bahwa *competitive advantage* adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan baik sehingga lebih unggul satu melebihi pesaing.

Selanjutnya menurut (Widajanti, 2007), "Keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan melaksanakan strategi penciptaan nilai secara tidak serentak dengan strategi yang diimplementasikan oleh pesaing yang sekarang ada atau pesaing potensial". Menurut (Sunyoto & Raharti, 2014), "Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan produk yang dihasilkan dalam persaingan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Produk yang dihasilkan harus memiliki karakteristik kunci dalam merebut konsumen sehingga menjadi produk yang spesial."

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa *Competitive Advantage* adalah suatu kemampuan berinovasi dalam menghasilkan produk sehingga lebih unggul melebihi pesaing. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan produk yang dihasilkan dalam persaingan untuk mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Produk yang dihasilkan harus memiliki karakteristik kunci dalam merebut konsumen sehingga menjadi produk yang spesial.

2.8.2 Sumber Keunggulan Kompetitif

Menurut (Porter, 1985) keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan bersumber dari tiga hal, yaitu sebagai berikut:

1. *Cost Leadership* (Kepemimpinan biaya)
 Dalam Strategi ini perusahaan berusaha untuk mencapai biaya paling rendah dibandingkan perusahaan lain dalam satu industri. Keunggulan biaya perusahaan dapat berasal dari berbagai sumber seperti keunggulan skala ekonomi (economies of scale), penerapan teknologi produksi yang tepat, memiliki akses terhadap bahan baku yang lebih menguntungkan di banding pesaing, dll. Perusahaan akan memperoleh manfaat yang sangat besar dengan adanya keunggulan biaya. Pertama, biaya yang rendah dapat menjadi hambatan masuk (entry barrier) bagi pesaing potensial yang ingin memasuki industri yang sama.
2. *Differentiation* (Diferensiasi).
 Dalam strategi ini, perusahaan berusaha untuk memiliki keunikan pada dimensi tertentu dari produk yang dihasilkan, dimana keunikan tersebut dianggap bernilai bagi konsumen. Perusahaan akan memilih beberapa atribut yang di anggap oleh pembeli sebagai atribut yang penting dan perusahaan berupaya untuk menempatkan posisinya secara unik agar dapat memenuhi kebutuhan para pembeli tersebut.
3. *Focus* (fokus)
 Dalam strategi ini, perusahaan akan memilih satu atau beberapa kelompok segmen dalam suatu industri kemudian mereka akan mengembangkan strategi yang sesuai untuk segmen tersebut yang tidak bisa dilayani dengan baik oleh pesaing lain yang memiliki cakupan pasar yang lebih luas. Melalui optimalisasi strategi ini, perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif pada segmen pasar tertentu meskipun mereka tidak memiliki keunggulan kompetitif dalam industri secara keseluruhan.

Selain itu, menurut (Sunyoto & Raharti, 2014) sumber *competitive advantage* adalah sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Dari kedua sumber tersebut, hanya sumber daya dan kapabilitas yang memiliki kriteria *valuable, rare, in-imitable, non-substitutable, exploited by company* (VRIOSE). Kriteria tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. *Valuable* berarti sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki memungkinkan perusahaan menerapkan strategi yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
2. *Rare* artinya sumber daya dan kapabilitas tersebut jarang dimiliki oleh para pesaing.

3. *In-imitable* artinya sumber daya dan kapabilitas sulit ditiru oleh pesaing atau memerlukan biaya sangat besar atau yang lama untuk meniru.
4. *Non-substitutable* yakni sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sulit digantikan dengan sumber daya atau kapabilitas lain.
5. *Exploited by company* yaitu perusahaan harus mampu memanfaatkan dan memelihara sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan bersaing.

Sumber khas Competitive Advantage menurut (Schermerhorn & Chappell, 2010), sebagai berikut.

1. *Cost and quality, operating with greater efficiency and product or service quality.*
2. *Knowledge and speed, doing better at innovation and speed of delivery to market for new ideas.*
3. *Barriers to entry, creating a market stronghold that is protected from entry by others.*
4. *Financial resources, having better investments or loss absorption potential than competitors.*

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Biaya dan kualitas, beroperasi dengan efisiensi yang lebih besar dan produk atau kualitas layanan.
2. Pengetahuan dan kecepatan, melakukan inovasi yang lebih baik dan kecepatan pengiriman ke pasar untuk ide-ide baru.
3. Hambatan masuk, menciptakan kubu pasar yang dilindungi dari entri oleh orang lain.
4. Sumber keuangan, memiliki investasi yang lebih baik atau potensi penyerapan kerugian dibandingkan pesaingnya.

2.8.3 Strategi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Menurut (Sunyoto & Raharti, 2014), untuk memenangkan suatu persaingan diperlukan langkah strategis sebagai berikut.

1. Selalu berada di depan para pesaing baik dalam promosi, pembentukan citra maupun pemberian informasi.
2. Lebih unggul dari apa yang dimiliki pesaing, seperti: kualitas, kesesuaian produk, daya tahan, harga, sistem pembayaran, pelayanan, pemeliharaan, penawaran produk purna jual, delivery order, discount harga, garansi produk dan kemasan
3. Kerjasama pelayanan dengan produk atau usaha yang sama dengan perusahaan lain, seperti membeli tiket pesawat, tidak pernah terlambat atau tepat waktu, dan refund jika terjadi pembatalan pembelian mendadak.

4. Mempunyai keunggulan baru, seperti unggul dalam ukuran produk, rasa, distribusi produk, posisi pasar, dan teknologi yang digunakan, dan lain sebagainya.
5. Memiliki keunggulan mutlak, yaitu suatu keunggulan yang harus diciptakan dimana pihak pesaing akan kalah bersaing dengan adanya keunggulan tersebut, misalnya bidang sumber daya manusia, kepemimpinan, organisasi, strategi bisnis, teknologi, kualitas, inovasi, promosi, modal, sistem jaringan, komunikasi, dan lain-lain.
6. Memiliki strategi dan kebijakan strategis yang tepat, misalnya strategi biaya rendah, pembedaan produk, stabilitas, bertahan hidup, ekspansi produk atau pabrik, kualitas, harga, pelayanan, dan sebagainya.

2.8.4 Indikator Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Adapun indikator-indikator dalam keunggulan bersaing berkelanjutan menurut (Whalen *et al.*, 2016) adalah:

- a. Efisiensi Unggul (*Superior Efficiency*)
Suatu perusahaan dikatakan semakin efisien jika perusahaan tersebut memerlukan input yang semakin sedikit untuk menghasilkan output yang ditentukan, sehingga struktur biayanya semakin rendah.
- b. Kualitas Unggul (*Superior Quality*)
Produk yang berkualitas adalah barang dan jasa yang reliable dalam arti bahwa barang dan jasa tersebut dapat melaksanakan fungsi yang telah didesain. Keunggulan kualitas memberikan dua keuntungan: Pertama, konsumen akan memberikan nilai yang lebih tinggi terhadap produk tersebut, yang selanjutnya peningkatan nilai ini akan memungkinkan perusahaan membebani harga yang lebih tinggi untuk produk tersebut; kedua, dapat menimbulkan keunggulan kompetitif yang berasal dari efisiensi yang lebih besar dan biaya persatuan yang lebih rendah.
- c. Inovasi Unggul (*Superior Innovation*)
Dalam beberapa hal, inovasi merupakan blok bangunan paling penting dari keunggulan kompetitif. Inovasi adalah kemampuan perusahaan untuk memperkenalkan produk baru dan proses produksi untuk mengkapitalisasi peluang besar. Perusahaan melakukan inovasi dengan dua cara mendasar yaitu dengan meniru atau mengembangkan inovasi mereka sendiri. Keberhasilan inovasi produk atau proses memberikan sesuatu yang unik kepada perusahaan yang sebelumnya tidak dimiliki. Keunikan perusahaan mungkin bisa memperoleh harga premi atau memiliki struktur biaya yang lebih rendah dari pada pesaing pesaingnya, namun demikian pesaing akan mencoba untuk meniru

inovasi yang telah berhasil dilakukan perusahaan dan seringkali pesaing berhasil melakukannya walaupun kendala imitasi dapat memperlambat kecepatan ini

d. Responsivitas Unggul (*Superior Responsiveness*)

Untuk mencapai responsifitas pelanggan suatu perusahaan harus dapat memberikan apa yang diinginkan pelanggan ketika mereka membutuhkannya. Perusahaan yang semakin responsive terhadap kebutuhan pelanggannya, semakin besar loyalitas terhadap merk yang dapat dicapai perusahaan. sebaliknya, loyalitas merk yang kuat memungkinkan perusahaan membebaskan harga premi untuk produknya atau menjual lebih banyak produk kepada pelanggannya.

2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui bagaimana konsep penelitian sudah dibahas oleh peneliti sebelumnya, berguna untuk mengetahui persamaan dan perbedaan dengan penelitian sekarang. Pemaparan penelitian terdahulu akan dijelaskan mengenai judul penelitian, tujuan penelitian, metode penelitian, dan hasil penelitian.

1. Penelitian oleh (Chaithanapat *et al.*, 2022)

Judul: Hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan, manajemen pengetahuan pelanggan, kualitas inovasi dan kinerja perusahaan di UMKM. Penelitian ini bertujuan menyelidiki kemungkinan hubungan antara manajemen pengetahuan pelanggan, kepemimpinan berorientasi pengetahuan, kualitas inovasi, dan kinerja perusahaan di 283 UMKM di Thailand. Peran mediasi manajemen pengetahuan pelanggan dan kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan di antara hubungan ini disorot dalam UMKM, di mana sumber daya manusia dan modal yang diinvestasikan terbatas. Oleh karena itu, temuan berkontribusi pada literatur yang ada dengan memberikan bukti empiris untuk mendukung bahwa manajemen pengetahuan pelanggan menengahi dalam hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan kualitas inovasi. Selain itu, kualitas inovasi memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan pelanggan dan kinerja perusahaan. Selanjutnya, hasilnya mendukung efek moderasi intensitas persaingan pada hubungan antara manajemen pengetahuan pelanggan dan kualitas inovasi. Akhirnya, implikasi teoritis untuk akademisi dan implikasi manajerial untuk manajer UMKM dibahas.

2. Penelitian oleh (Donate & Sánchez de Pablo, 2015)

Judul: Peran kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dalam praktik dan inovasi manajemen pengetahuan. Studi ini bertujuan untuk menguji peran tipe tertentu dari kepemimpinan organisasi – kepemimpinan yang

berorientasi pada pengetahuan – dalam inisiatif manajemen pengetahuan yang berusaha untuk mencapai inovasi. Analisis pandangan berbasis pengetahuan perusahaan memunculkan beberapa hipotesis, dengan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui *Partial Least Squares* (PLS) menyediakan metodologi untuk menguji hipotesis ini. Pendekatan ini menghasilkan hasil untuk sampel data empiris dari industri teknologi. Makalah ini menyajikan bukti empiris dari efek mediasi praktik manajemen pengetahuan dalam hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan kinerja inovasi. Sejalan dengan literatur sebelumnya, hasil menunjukkan bahwa, meskipun praktik manajemen pengetahuan itu sendiri penting untuk tujuan inovasi, keberadaan kepemimpinan semacam ini mendorong pengembangan dan penggunaan manajemen pengetahuan eksplorasi (yaitu, penciptaan) dan eksploitasi (yaitu, penyimpanan, transfer, dan aplikasi) praktik. Implikasi utama adalah bahwa, sebagai hasil dari pengembangan ini dan penggunaan praktik manajemen pengetahuan, perusahaan mampu meningkatkan kinerjanya dalam inovasi produk.

3. Penelitian oleh (Banmairuoy *et al.*, 2021)

Judul: Pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pengembangan sumber daya manusia pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui faktor komponen inovasi organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari peran kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pengembangan sumber daya manusia pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari suatu organisasi menggunakan data dari karyawan di organisasi teknologi tinggi dan inovasi Thailand. Organisasi sampel ini disebut industri Kurva S Baru di bawah definisi "Model Thailand 4.0". *Structural Equation Modeling* digunakan untuk menganalisis efek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, dimana pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Selain itu, kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dan pengembangan sumber daya manusia secara tidak langsung mempengaruhi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui faktor-faktor komponen inovasi organisasi.

4. Penelitian oleh (Jad *et al.*, 2017)

Judul: *The relationship between knowledge of leadership and knowledge management practices in the food industry in Kurdistan province, Iran*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara pengetahuan tentang kepemimpinan dan praktik manajemen pengetahuan. Strategi penelitian ini, dari segi kuantitas, prosedur dan memperoleh informasi, adalah deskriptif dan

korelasional. populasi statistik, terdiri dari semua karyawan industri makanan di provinsi Kurdistan Iran, yang terlibat pada tahun 2016 dan jumlah mereka sekitar 1800 orang. 316 karyawan di industri makanan Kurdistan (Kurdistan FI) dipilih, menggunakan rumus Cochran. Metode non-acak dan pertanyaan yang valid (standar) untuk pengukuran data digunakan. Hasil data dan uji hipotesis menunjukkan bahwa kegiatan *knowledge management* berperan penting dalam berfungsinya inovasi produk dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan *knowledge Management* (transfer pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, penerapan pengetahuan, penciptaan pengetahuan) terhadap kinerja dari inovasi produk.

5. Penelitian oleh (Papa et al., 2018)

Judul: Media sosial sebagai alat untuk memfasilitasi penciptaan pengetahuan dan inovasi di usaha kecil dan menengah. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mempelajari pengaruh penggunaan media sosial pada empat proses penciptaan pengetahuan, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi, dan inovasi pada usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Sampel sebanyak 96 UMKM telah digunakan untuk mengumpulkan data melalui kuesioner standar dan menguji hipotesis melalui model regresi OLS. Hasilnya menunjukkan bahwa media sosial secara positif mempengaruhi tiga dari empat proses penciptaan pengetahuan dan bahwa mereka membantu mendorong proses inovasi. Orisinalitas/nilai - Dari perspektif teoretis, penelitian ini berkontribusi pada literatur yang mempertimbangkan alat digital tertentu dan pengaruhnya terhadap penciptaan dan inovasi pengetahuan. Faktanya, beberapa penelitian telah mempertimbangkan dampak penggunaan media sosial pada variabel lain, seperti ROI dan produktivitas, tetapi tidak pernah pada penciptaan pengetahuan dan inovasi melalui studi kuantitatif. Dari perspektif manajerial, penelitian menyarankan manajer untuk menerapkan dan melibatkan media sosial dalam proses bisnis dan inovasi.

6. Penelitian oleh (Scuotto et al., 2017)

Judul: Pergeseran proses inovasi intra dan antar organisasi menuju bisnis digital: Analisis empiris UMKM. Literatur menunjukkan bahwa peningkatan investasi dalam teknologi informasi dan komunikasi (TIK), pertukaran pengetahuan dan berbagi membantu UMKM mengatasi situasi global dan dinamis saat ini. lingkungan. Mengingat bahwa banyak dari pengetahuan yang berguna berada di luar batas-batas perusahaan, alat-alat teknologi ini mendorong pengumpulan data dan informasi dalam jumlah besar. Terlepas dari premis ini, beberapa penelitian telah mempertimbangkan peran TIK dan data besar dalam ikatan intra dan antar organisasi dan efek konsekuennya pada kinerja inovasi

perusahaan. Makalah ini menyelidiki apakah TIK berorientasi proses intra-organisasi (penelitian dan pengembangan internal [R&D]) dan antar-organisasi (inovasi terbuka) meningkatkan kinerja inovasi UMKM. Oleh karena itu, melalui pemodelan persamaan struktural (SEM), penelitian ini menganalisis sampel dari 239 UMKM padat pengetahuan yang berlokasi di Italia. Hasil yang patut dicatat adalah bahwa proses inovasi intra dan antar organisasi yang berorientasi TIK meningkatkan kedua proses ini dalam menghasilkan produk dan/atau layanan baru. Atas dasar ini, implikasi manajerial dan akademis disediakan, bersama dengan jalan untuk penelitian lebih lanjut.

7. Penelitian oleh (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018b)

Judul: Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dan inovasi terbuka: Peran kemampuan manajemen pengetahuan di perusahaan multinasional yang berbasis di Prancis. Makalah ini membahas hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan, inovasi terbuka dan manajemen pengetahuan dalam konteks bisnis internasional. Inovasi terbuka telah menjadi penting bagi semakin banyak perusahaan multinasional untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan menjadi pemimpin pasar. Meskipun proliferasi baru-baru ini makalah yang berhubungan dengan praktik inovasi terbuka, ada pekerjaan terbatas yang menyelidiki peran kemampuan manajemen pengetahuan pada hubungan antara kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dan inovasi terbuka. Mengingat minat yang semakin besar dalam inovasi terbuka, kurangnya penelitian tentang kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dan kemampuan *knowledge management* dalam konteks inovasi terbuka adalah kesenjangan penelitian yang signifikan dalam pengetahuan kita. Sebagai tanggapan, kami melakukan studi tentang peran mediasi kemampuan *knowledge management* dalam hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan inovasi terbuka (*inbound* dan *outbound*), menggunakan data yang dikumpulkan dari anak perusahaan MNE yang berbasis di Prancis. Pendekatan pemodelan persamaan struktural digunakan untuk mempelajari dampak dari variabel laten yang terkait dengan kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan kemampuan *knowledge management* pada inovasi terbuka. Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan berorientasi pengetahuan yang lebih tinggi dapat mengarah pada peningkatan kemampuan *knowledge management* dan peningkatan hasil inovasi terbuka. Artinya, kepemimpinan berorientasi pengetahuan memiliki dampak positif langsung pada kapabilitas *knowledge management* dan inovasi terbuka. Juga, kemampuan *knowledge management* ditemukan untuk menengahi hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan inovasi terbuka.

8. Penelitian oleh (Sousa & Rocha, 2019)

Judul: *Skills for disruptive digital business*. Artikel ini menganalisis konsep keterampilan dan juga menyelidiki keterampilan yang dibutuhkan untuk membuat dan mengelola bisnis digital yang muncul akibat dari transformasi digital. Tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi keterampilan yang perlu dikembangkan untuk mengelola bisnis digital yang dirupsi untuk mencapai keunggulan kompetitif di masa depan. Teknologi, bisnis yang mengganggu dan keterampilan yang dibutuhkan oleh manajer diidentifikasi melalui analisis isi wawancara semi-terstruktur dengan tujuh spesialis TI. Untuk menganalisis perkembangan tingkat keterampilan yang dibutuhkan dilakukan survei online dengan para manajer dan hasil akhir dari penelitian ini adalah usulan model pengembangan keterampilan bagi para manajer bisnis dirupsi. Pada akhirnya, hasil penelitian ini adalah pelajaran yang ditemukan dan proposal yang dibuat untuk model pengembangan keterampilan bagi manajer bisnis yang mengganggu, yang mengidentifikasi tiga jenis/ kategori keterampilan yang perlu dikembangkan yaitu inovasi, kepemimpinan, dan manajemen dalam mencapai keunggulan kompetitif.

9. Penelitian oleh (Knudsen et al., 2021)

Judul: *Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage*. Apakah digitalisasi membuat keunggulan kompetitif lebih atau kurang berkelanjutan? Salah satu argumennya adalah bahwa digitalisasi mengarah pada persaingan yang berlebihan dan periode keunggulan kompetitif yang lebih pendek. Klaim yang berlawanan adalah bahwa digitalisasi mengarah pada keuntungan dengan ukuran dan keberlanjutan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam ekonomi "lama". Kami berpendapat bahwa kemungkinan mengamati salah satu dari hasil ini bergantung pada sejauh mana model bisnis dominan di pasar menggabungkan akumulasi dan penggunaan Big Data dengan pembangkitan dan pemanfaatan efek jaringan. Semakin banyak Big Data dan efek jaringan yang saling melengkapi dalam model bisnis, semakin besar kemungkinan kita akan mengamati keunggulan kompetitif yang besar dan berkelanjutan, dan sebaliknya. Lebih lanjut, kami berpendapat bahwa perusahaan yang menikmati keuntungan jaringan berbasis data memiliki insentif dan kemampuan yang kuat untuk menjangkau pasar yang berdekatan. Dalam jangka panjang, pengepungan tersebut akan menyebabkan peningkatan jumlah pasar yang ditandai dengan keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan.

10. Penelitian oleh (Dhar, 2015b)

Judul: *The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour*. Perilaku inovatif layanan dapat dianggap sebagai

tuntutan utama karyawan hotel yang melayani pelanggan mereka dengan cara terbaik. Studi ini menyajikan model terintegrasi yang menguji pengaruh praktik sumber daya manusia kinerja tinggi pada tingkat komitmen karyawan hotel dari Uttarakhand, India. Studi ini juga mengkaji peran intervensi iklim untuk inovasi dalam hubungan komitmen dan perilaku inovatif layanan. Dengan menggunakan sampel 618 karyawan dan 31 manajer/penyelia, Temuan penelitian mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dimediasi hubungan antara HRD dan perilaku inovatif layanan karyawan. Ditemukan juga bahwa iklim untuk inovasi bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku inovatif layanan. Studi ini juga membahas implikasi dari temuan bersama dengan aplikasi praktis yang potensial.

11. Penelitian oleh (Progoulaki & Theotokas, 2010)

Judul: *Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry*. Pandangan berbasis sumber daya (RBV) perusahaan telah ditetapkan sebagai salah satu pendekatan utama untuk perumusan strategi untuk pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia dapat dikonseptualisasikan sebagai sumber daya saing. Makalah ini mengusulkan bahwa RBV dapat berkontribusi pada konfrontasi rintangan yang dihadapi perusahaan pelayaran dalam pengelolaan sumber daya manusia mereka, dan pada pembentukan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Makalah ini menganalisis temuan studi lapangan, mengenai praktik manajemen sumber daya dan awak yang berbeda yang diterapkan oleh perusahaan pelayaran milik Yunani. Akhirnya, berdasarkan RBV perusahaan, ia mengusulkan kerangka kerja terpadu untuk mengelola sumber daya manusia di industri perkapalan dengan cara yang dapat mengarah pada pembentukan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

12. Penelitian oleh (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019)

Judul: *Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate*. Volume 30, Issue 13, Tahun 2019. Publisher Elsevier. *The International Journal of Human Resource Management*. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengeksplorasi efek yang dirasakan praktik SDM terhadap perilaku kerja inovatif pekerja individu dan untuk menguji peran yang dimainkan oleh iklim inovatif dalam hubungan ini. Kami berhipotesis bahwa karyawan akan menunjukkan perilaku kerja inovatif yang lebih besar jika mereka merasakan iklim organisasi untuk mendukung inovasi dan merasakan adanya praktik SDM yang terkait dengan sistem kompensasi, pelatihan dan pengembangan, berbagi informasi, dan pengawasan yang mendukung. Menggunakan data dari 463 individu di empat perusahaan manufaktur Belanda,

penelitian ini menguji efek persepsi karyawan terhadap praktik SDM dan iklim inovatif terhadap perilaku inovatif mereka. Kami menemukan bahwa persepsi karyawan tentang sistem kompensasi berhubungan negatif dengan perilaku kerja inovatif, dan persepsi karyawan tentang berbagi informasi dan pengawasan yang mendukung berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif. Pengaruh persepsi berbagi informasi dan pelatihan dan pengembangan di perilaku kerja inovatif dimoderasi oleh iklim yang inovatif, sedemikian rupa sehingga berbagi informasi memiliki efek yang lebih kuat pada perilaku kerja inovatif dan pelatihan dan pengembangan yang lebih lemah. Manajer dapat merangsang perilaku inovatif dengan berinvestasi dalam berbagi informasi, pengawasan yang mendukung, dan membangun iklim yang inovatif.

13. Penelitian oleh (Dhar, 2015b)

Judul: *The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour*. Perilaku inovatif layanan dapat dianggap sebagai tuntutan utama karyawan hotel yang melayani pelanggan mereka dengan cara terbaik. Studi ini menyajikan model terintegrasi yang menguji pengaruh praktik sumber daya manusia kinerja tinggi pada tingkat komitmen karyawan hotel dari Uttarakhand, India. Studi ini juga mengkaji peran intervensi iklim untuk inovasi dalam hubungan komitmen dan perilaku inovatif layanan. Dengan menggunakan sampel 618 karyawan dan 31 manajer/penyelia, Temuan penelitian mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dimediasi hubungan antara HRD dan perilaku inovatif layanan karyawan. Ditemukan juga bahwa iklim untuk inovasi bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku inovatif layanan. Studi ini juga membahas implikasi dari temuan bersama dengan aplikasi praktis yang potensial.

14. Penelitian oleh (Mehmet Akif Demircioglu, 2020)

Judul: *The effects of organizational and demographic context for innovation implementation in public organizations*. Volume 22, Issue 12. Publisher Taylor & Francis Online. *Jurnal Public Management Review*. Meskipun penelitian tentang inovasi sektor publik meningkat dalam beberapa tahun terakhir, variabel kontekstual organisasi dan demografis yang mempengaruhi implementasi inovasi tidak diketahui dengan baik. Memanfaatkan dua dataset (2012 dan 2017) dari Australian Public Service Commission (APSC), penelitian ini menguji bagaimana variabel kontekstual organisasi dan demografis mempengaruhi inovasi dalam organisasi publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kontekstual organisasi dan demografis berhubungan dengan implementasi inovasi dalam organisasi publik. Secara khusus, karyawan yang bekerja di organisasi yang lebih besar dan lembaga kebijakan cenderung kurang

inovatif sedangkan pria, karyawan yang lebih berpendidikan, karyawan yang lebih berpengalaman, dan manajer organisasi lebih inovatif.

15. Penelitian oleh (Mehmet Akif Demircioglu, 2020)

Judul: *The effects of organizational and demographic context for innovation implementation in public organizations*. Volume 22, Issue 12. Publisher Taylor & Francis Online. Jurnal Public Management Review. Meskipun penelitian tentang inovasi sektor publik meningkat dalam beberapa tahun terakhir, variabel kontekstual organisasi dan demografis yang mempengaruhi implementasi inovasi tidak diketahui dengan baik. Memanfaatkan dua dataset (2012 dan 2017) dari Australian Public Service Commission (APSC), penelitian ini menguji bagaimana variabel kontekstual organisasi dan demografis mempengaruhi inovasi dalam organisasi publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kontekstual organisasi dan demografis berhubungan dengan implementasi inovasi dalam organisasi publik. Secara khusus, karyawan yang bekerja di organisasi yang lebih besar dan lembaga kebijakan cenderung kurang inovatif sedangkan pria, karyawan yang lebih berpendidikan, karyawan yang lebih berpengalaman, dan manajer organisasi lebih inovatif.

16. Penelitian oleh Aaltonen et al. (2015)

Penelitian ini berjudul “*Enterprise cultural heritage: The source for sustainable competitive advantage and survival for food sector SMEs*”. Fokus penelitian adalah jalan inovasi internal untuk UMKM yang telah berdagang selama beberapa dekade dan telah mengembangkan *Enterprise Cultural Heritage* (ECH). Para penulis memeriksa ECH sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, menggunakan kerangka value, rare, imitability, and organization (VRIO) dan mengevaluasi potensi praktis ECH untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui studi kasus dari dua perusahaan internasional. Penulis berpendapat bahwa perusahaan yang hanya mampu memenuhi sebagian kriteria VRIO masih dapat mengklaim keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, seperti yang ditunjukkan oleh studi kasus. Selain itu, disarankan bahwa ECH merupakan salah satu area kunci untuk inovasi dari dalam perusahaan dan harus digunakan dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

17. Penelitian oleh Alfawaire & Atan (2021)

Penelitian ini berjudul “*The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation*”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki secara empiris pengaruh inovasi organisasi, manajemen pengetahuan, dan manajemen sumber daya manusia strategis, dengan

variabel dependen keunggulan kompetitif berkelanjutan, di Universitas Yordania. Untuk tujuan ini, kuesioner yang dirancang khusus telah didistribusikan untuk mempelajari sampel kenyamanan 400 staf akademik dan administrasi di universitas swasta dan negeri Yordania, untuk mendapatkan data kuantitatif yang diperlukan. Hipotesis penelitian diverifikasi oleh pendekatan regresi mediasi Baron dan Kenny menggunakan *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara pasangan variabel berikut: KM dan SCA; SHRM dan SCA; SHRM dan OI; KM dan OI; dan OI dan SCA, sedangkan OI ditemukan memiliki dampak mediasi signifikan parsial dan tidak langsung pada hubungan langsung antara KM dan SHRM dan universitas (organisasi) yang mendapatkan SCA. Akhirnya, disimpulkan bahwa perhatian lebih perlu diberikan pada aspek OI dalam organisasi dan untuk mengintegrasikannya dengan KM dan SHRM dengan cara mempromosikan SCA.

18. Penelitian oleh Aliu & Oni (2020)

Penelitian ini berjudul “*A Review on Marketing Strategies and Sustainable Competitive Advantage of Smes in the Manufacturing Sector*”. Masalah yang terkait dengan strategi pemasaran memiliki dimensi yang beraneka ragam dengan implikasi luas dalam mencapai daya saing bisnis, terutama untuk Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di sektor manufaktur di Nigeria. Oleh karena itu, diperlukan adopsi strategi pemasaran untuk mencapai persaingan dan pertumbuhan yang sukses. Makalah ini mengeksplorasi strategi pemasaran sebagai paradigma untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi UMKM di sektor manufaktur. Makalah ini didasarkan pada teori keunggulan sumber daya yang berfokus pada kontrol dan kepemilikan kuantitas khusus dari sumber daya kompetitif yang mendorong keunggulan dan pertumbuhan kompetitif yang berkelanjutan. Tiga bentuk utama dari strategi pemasaran diidentifikasi: kepemimpinan biaya, diferensiasi produk dan segmentasi pasar. Tinjauan ini secara eksklusif menggunakan sampling sistematis dalam meninjau literatur yang ada tentang strategi pemasaran dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Temuan mengungkapkan bahwa perusahaan pemasaran yang baik memenangkan, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan dengan memahami kebutuhan pelanggan dan merancang strategi pemasaran yang digerakkan oleh pelanggan. Strategi pemasaran seperti kepemimpinan biaya, diferensiasi produk, dan segmentasi pasar sekarang banyak digunakan dan dipraktekkan oleh perusahaan mapan di pasar yang sangat kompetitif sebagai obat mujarab untuk daya saing masa depan dan keberlanjutan jangka panjang. Dengan

demikian, hal ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran merupakan alat yang baik dalam mencapai daya saing bisnis. Oleh karena itu, pemilik bisnis harus menerapkan strategi pemasaran yang efektif untuk membantu mereka mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atas pesaing mereka.

19. Penelitian oleh Arsawan *et al.* (2022)

Penelitian ini berjudul “*Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage*”. Penelitian ini bertujuan mengkaji dan menjelaskan peran berbagi pengetahuan dalam membentuk budaya inovasi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sebagian besar penelitian empiris cenderung dilakukan di perusahaan besar, dan ada studi terbatas tentang topik ini di sektor UMKM. Dengan demikian, penelitian ini perlu mengkaji ulang apakah teori yang dikembangkan untuk memahami perusahaan besar berlaku untuk UMKM.

Studi kuantitatif ini melibatkan 259 responden dari 59 sampel yang terdiri dari tiga tingkat manajemen UMKM ekspor di provinsi Bali Indonesia. Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data menggunakan skala diferensial semantik, dan data dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan secara signifikan mempengaruhi budaya inovasi, kinerja bisnis dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara teoritis, penelitian ini memberikan wawasan tentang *body of knowledge* dalam budaya inovasi dan kinerja bisnis sebagai variabel mediator. Temuan penelitian ini dapat memotivasi para manajer dan praktisi untuk menekankan pada berbagi pengetahuan dan budaya inovasi di sektor UMKM.

20. Penelitian oleh Bavarsad *et al.* (2015)

Penelitian ini berjudul “*Analyzing the impact of entrepreneurial marketing on sustainable competitive advantage in SMEs*”. Istilah pemasaran wirausaha digunakan dalam literatur pemasaran dan kewirausahaan secara luas. Bisnis yang berhasil diupayakan dan dijalankan melalui kegiatan pemasaran non tradisional, keberhasilannya dikaitkan dengan kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran kewirausahaan. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menganalisis dampak pemasaran kewirausahaan pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan kemampuan inovasi organisasi.

21. Penelitian oleh Damayanti (2021)

Penelitian ini berjudul “*The role of knowledge creation to improve smes performance in covid-19 era based on knowledge oriented leadership and value of knowledge congruence*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana peran *knowledge creation* melalui proses SECI

(*socialization, externalization, combination dan internalization*) dalam meningkatkan *SMEs performance*. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 100 UMKM di Jawa Tengah khususnya di Kota Semarang, Pekalongan, Rembang, dan Jepara yang sudah beroperasi minimal lima tahun, menggunakan teknologi digital untuk aktivitas bisnisnya, memiliki omzet paling sedikit dua puluh lima juta, dan memiliki karyawan paling sedikit 20 karyawan. Jenis data pada penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber utama yaitu pemilik UMKM melalui kuesioner dalam bentuk *google form* yang disebar secara langsung dan via WhatsApp, sedangkan data sekunder untuk memperoleh data UMKM menurut Dinas Koperasi & UMKM Jawa Tengah. Metode pengumpulan data yang digunakan melalui kuesioner dan kemudian akan dianalisis dengan teknik analisis statistik *Partial Least Square (PLS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge oriented leadership* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge creation (SECI process)*. Pada *knowledge creation, externalization dan internalization* memberikan berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan *socialization dan combination* memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *value of knowledge congruence*. *Value of knowledge congruence* mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *SMEs performance*. Dengan demikian, peran *knowledge creation* melalui *SECI process* secara keseluruhan dapat meningkatkan *SMEs performance*.

22. Penelitian oleh Elidemir et al. (2020)

Penelitian ini berjudul "*Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation*". Studi ini mengusulkan dan menguji perilaku inovatif karyawan (IB) dan kreativitas masing-masing sebagai mediator dan moderator, dari dampak praktik kerja kinerja tinggi (HPWP) pada keunggulan kompetitif berkelanjutan (CA). Model sumber daya pandangan berbasis sumber daya dan permintaan pekerjaan memberikan landasan teoretis untuk hipotesis yang dikembangkan yang diuji menggunakan sampel 323 karyawan kontak pelanggan dari hotel bintang 4 dan 5. Hasilnya menunjukkan bahwa HPWP secara tidak langsung memprediksi CA melalui IB. Selain itu, kreativitas memoderasi dampak HPWP pada perilaku inovatif secara positif dan pada keunggulan kompetitif secara negatif. Perilaku inovatif karyawan dapat menghasilkan keuntungan substansial bagi organisasi jasa yang bersaing dengan produk akhir yang semi-homogen.

23. Penelitian oleh Hajimohammadi et al. (2019)

Penelitian ini berjudul “*Creating a Sustainable Competitive Advantage for Organizations Through the Implementation of Knowledge Management with the help of Modern Information Technology*”. Penelitian ini mengevaluasi mediator teknologi dari informasi modern dan hubungan dengan kemajuan pengetahuan dan ventilasi persaingan yang dapat dipertahankan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa teknologi informasi memiliki dampak positif dan signifikan dalam penciptaan dan peningkatan *sustainable competitive advantage*. Pada akhirnya, melihat bahwa teknologi informasi modern adalah mediator penting dalam hubungan antara *konowledge management* dan *sustainable competitive advantage*.

24. Penelitian oleh Indriyaningrum & Fachrunnisa (2021)

Penelitian ini berjudul “*A model for sustainable competitive advantage improvement of batik smes at Central Java Province and DIY (Special Region of Yogyakarta)*”. Ketersediaan teknologi informasi dalam IR 4.0 menuntut kemampuan UMKM membangun budaya untuk menumbuhkan daya saing. Penelitian ini bertujuan untuk menguji model peningkatan *Sustainability Competitive Advantage* berdasarkan *Innovation Culture, Adaptation Capability* dan *IT Adoption*. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian eksplanatori. Data dikumpulkan dari 106 UMKM Batik Jawa Tengah dan Yogyakarta melalui kuesioner dan analisis menggunakan SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM perlu mengupayakan pengembangan Budaya Inovasi, berupa penciptaan produk dan layanan baru serta mencari peluang pasar baru untuk menjalankan usahanya. Budaya Inovasi berguna untuk menumbuhkan kemampuan beradaptasi berupa menciptakan perubahan, fokus pada layanan, dan mengembangkan pengetahuan. Budaya Inovasi yang terbentuk juga berdampak pada kemampuan penerapan teknologi informasi yaitu keunggulan relatif, kemampuan beradaptasi, dan kepraktisan. Kemampuan Adaptasi dan Adopsi Teknologi Informasi yang telah terbentuk di UMKM, dapat membantu meningkatkan Keunggulan Kompetitif agar berkelanjutan, ditandai dengan peningkatan pengurangan biaya, diferensiasi dan kualitas.

25. Penelitian oleh Jahanshahi et al. (2015)

Penelitian ini berjudul “*The Role of Real Options Thinking in Achieving Sustainable Competitive Advantage for SMEs*”. Riset manajemen strategis dan pemasaran telah menunjukkan bahwa orientasi pasar dan pembelajaran organisasi masing-masing dapat secara terpisah memungkinkan usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) mencapai keunggulan kompetitif. Literatur kurang jelas,

bagaimanapun, tentang bagaimana menggabungkan kemampuan tersebut dapat membantu UMKM tidak hanya memenangkan persaingan mereka tetapi juga mempertahankan keunggulan mereka dari waktu ke waktu dan dalam berbagai kondisi. Pertimbangan enam proposisi yang didasarkan pada penelitian sebelumnya menyoroti peran yang dapat dimainkan oleh penalaran opsi nyata untuk meningkatkan orientasi pasar dan pembelajaran organisasi, akibatnya memberikan perusahaan kemampuan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif, khususnya dalam lingkungan yang bergejolak.

26. Penelitian oleh Kadir *et al.* (2018)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Intellectual Capital and Corporate Entrepreneurship Towards Small and Medium Enterprises’ (SMEs) Sustainable Competitive Advantage: Building a Conceptual Framework*”. Untuk bersaing dan tetap hidup dalam lingkungan persaingan global yang dinamis saat ini, UMKM di Malaysia tidak hanya harus memiliki keunggulan kompetitif, tetapi juga keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keberlanjutan akan memastikan UMKM untuk menahan serangan pasar dan beradaptasi dengan perubahan pasar yang bergejolak. Meskipun kinerja UMKM Malaysia meningkat, namun masih jauh di bawah target kontribusi UMKM-PDB sebesar 41% dan lebih rendah dari negara tetangga ASEAN lainnya seperti Singapura, Thailand, dan Indonesia. Akibatnya, UMKM Malaysia dapat melakukan kapitalisasi sumber daya internal mereka yang berharga seperti modal intelektual untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Selain itu, modal intelektual dapat digunakan untuk memasukkan kewirausahaan perusahaan ke dalam konsep yang dapat digunakan di UMKM yang pada akhirnya dapat mempromosikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Makalah ini menyajikan penelitian terkini tentang modal intelektual dan kewirausahaan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada UMKM di Malaysia. Ini berfokus pada dua pertanyaan utama: Bagaimana modal intelektual meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di UMKM, dan bagaimana Kewirausahaan Korporat meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di UMKM.

27. Penelitian oleh Kurniati *et al.* (2019)

Penelitian ini berjudul “*Sustainable competitive advantage of smes through resource and institutional-based management: An empirical study of batik SMEs in Central Java, Indonesia*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kapasitas pengembangan usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) batik di Jawa Tengah, Indonesia. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode wawancara dengan seratus responden pengusaha batik

di Jawa Tengah, Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *Focus Group Discussion* (FGD). Data sekunder digunakan untuk memperkaya analisis. Model kuantitatif diperiksa melalui analisis empiris untuk memenuhi tujuan penelitian yang diusulkan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skala usaha, kapasitas akses pasar, dan kapasitas finansial berpengaruh terhadap tingkat daya saing UMKM batik. Selanjutnya, koperasi dapat memperkuat pengaruh kapasitas pasar dan kapasitas keuangan terhadap daya saing UMKM meskipun tidak efektif dalam memperkuat kapasitas teknologi dan inovasi UMKM. Kajian ini menunjukkan bahwa UMKM berupa industri batik dapat menjadi industri berpenghasilan tinggi dengan kinerja tinggi jika memiliki kemampuan bersaing.

28. Penelitian oleh Mady *et al.* (2022)

Penelitian ini berjudul “*Drivers of multiple eco-innovation and the impact on sustainable competitive advantage: evidence from manufacturing SMEs in Egypt*”. Studi ini bertujuan untuk menyelidiki pendorong dari tiga jenis eko-inovasi utama dalam usaha manufaktur kecil dan mikro di Mesir, serta untuk menguji dampak dari jenis ini dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Paradigma metodologis positif diadopsi dalam penelitian ini, dengan 183 kuesioner valid dikumpulkan dari pemilik dan eksekutif UMKM manufaktur. PLS-SEM digunakan untuk menganalisis data.

Hasil menunjukkan bahwa pendorong internal (kemampuan organisasi, kapasitas penyerapan, dan orientasi lingkungan strategis) memengaruhi jenis inovasi ramah lingkungan. Penggerak eksternal (regulasi, permintaan produk ramah lingkungan dan keunggulan kompetitif) tidak berpengaruh signifikan terhadap jenis inovasi ramah lingkungan. Hasilnya juga mengungkapkan bahwa inovasi eco-organisational dan eco-proses secara signifikan mempengaruhi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

29. Penelitian oleh Makhloufi *et al.* (2018)

Penelitian ini berjudul “*Investigation on the Relationship between IT and Core Competency on the Sustainable Competitive Advantage of Malaysian SMEs*”. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara IT dan kompetensi inti terhadap SCA. Teknik pengambilan sampel acak secara empiris dan menggunakan SPSS v18 untuk menganalisis 38 survei yang dikumpulkan di kalangan UMKM Malaysia di industri furnitur. Tatap muka dengan enam orang ahli yang berlatar belakang sistem informasi manajemen dan dua orang manajer TI di industri furnitur diikutsertakan dalam penelitian ini untuk menguji validitas isi instrumen serta menganalisis reliabilitas item melalui data yang diperoleh. Setelah tahap validitas dan analisis data diperoleh hasil yang

menunjukkan kebermanfaatan instrumen yang diadaptasi dalam penelitian dengan menguji validitas dan reliabilitas item.

30. Penelitian oleh Yatim *et al.* (2019)

Penelitian ini berjudul “*The effect of government intervention on the sustainable competitive advantage among SMEs in Malaysia*”. Keberlangsungan UMKM menuju keunggulan kompetitif dipertanyakan apakah itu karena intervensi pemerintah atau upaya mereka sendiri. Itu difokuskan pada pertanyaan umum apakah intervensi pemerintah penting di antara UMKM dan memberikan verifikasi empiris pada jenis intervensi pemerintah yang diterima oleh UMKM. Dalam upaya untuk berkontribusi pada tubuh pengetahuan di bidang ini, makalah ini mengumpulkan 30 responden untuk uji coba sebelum memulai studi penelitian utama tentang keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Data dikumpulkan dari UMKM sektor jasa yang telah berdiri minimal lima tahun di Malaysia melalui kuesioner. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM setuju bahwa intervensi pemerintah penting terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan keberhasilan UMKM. Pengantar Makalah ini menilai bagaimana intervensi pemerintah mempengaruhi hubungan antara kemampuan manajemen informasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari UMKM di Malaysia. Salah satu bidang di mana Pemerintah dapat membantu bisnis seperti UMKM adalah menyediakan infrastruktur dan fasilitas bisnis yang layak di daerah pedesaan yang tidak memiliki akses telepon dan internet, listrik, pasokan air, irigasi dan drainase, serta fasilitas dasar lainnya.

31. Penelitian oleh Ngah *et al.* (2015)

Penelitian ini berjudul “*Intellectual Capital, Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantage on SMEs in Malaysia*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari UMKM. Penelitian ini merupakan penelitian analitik cross sectional. Kuesioner terstruktur dibagikan kepada CEO, pemilik dan manajer UMKM Malaysia melalui survei. Sebanyak 140 kuesioner dikembalikan. Perangkat lunak Partial Least Squares digunakan untuk menganalisis data.

Modal intelektual dan manajemen pengetahuan berdampak kuat pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan; namun, manajemen pengetahuan tidak memediasi hubungan antara modal intelektual dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari UMKM di Malaysia.

32. Penelitian oleh Nimfa (2021a)

Penelitian ini berjudul “*The sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs) with intellectual capital, knowledge management*”

and innovative intelligence: Building a conceptual framework". Makalah ini berfokus pada pertanyaan: Mengapa UMKM kurang memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan? dan Bagaimana keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai melalui modal intelektual, manajemen pengetahuan, dan kecerdasan inovasi di UMKM? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membangun kerangka konseptual Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui manajemen pengetahuan dan kecerdasan inovasi untuk UMKM. Makalah ini menyajikan keadaan terkini dari penelitian yang sedang berlangsung tentang modal intelektual UMKM. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sangat penting jika UMKM ingin bertahan dan berkembang dalam lingkungan persaingan global di mana ketidakpastian dan ambiguitas adalah norma. Keberlanjutan bisnis membuat perusahaan tangguh sehingga mereka lebih mampu beradaptasi dengan perubahan. Dikatakan bahwa UMKM rentan dan tidak cukup kuat untuk menahan gempuran ekonomi dan persaingan global. Kewirausahaan lebih dari sumber daya dan kemampuan. Ini tentang mengeksplorasi peluang melalui sumber daya dan kemampuannya untuk menjadi inovatif dan menciptakan nilai. Pengetahuan adalah salah satu sumber daya yang bila dikelola dengan baik dan cerdas, dapat berubah menjadi inovasi yang dapat membantu UMKM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

33. Penelitian oleh Nimfa et al. (2021b)

Penelitian ini berjudul "*Effect of Organisational Culture on Sustainable Growth of SMEs: Mediating Role of Innovation Competitive Advantage*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh budaya organisasi terhadap pertumbuhan UMKM yang berkelanjutan; peran mediasi keunggulan kompetitif inovasi. Usaha kecil dan menengah produk listrik merupakan ranah penelitian ini. Pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) melalui SmartPLS digunakan untuk menguji hipotesis.

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap pertumbuhan berkelanjutan UMKM dan keunggulan kompetitif inovasi. Selain itu, penelitian tersebut menegaskan bahwa keunggulan kompetitif inovasi memiliki hubungan positif langsung yang signifikan dengan pertumbuhan UMKM yang berkelanjutan. Selain itu, temuan menetapkan bahwa keunggulan kompetitif inovasi sepenuhnya memediasi hubungan antara budaya organisasi dan pertumbuhan berkelanjutan UMKM manufaktur listrik di Nigeria.

34. Penelitian oleh Nimfa *et al.* (2021c)

Penelitian ini berjudul “*Role of Innovation Competitive Advantage on Strategic Orientation Dimensions and Sustainable Growth of SMEs in Nigeria*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran keunggulan kompetitif inovasi pada dimensi orientasi strategis (orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, dan orientasi sumber daya) terhadap pertumbuhan UMKM yang berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan total 217 tanggapan dengan mengadopsi desain penelitian survei cross-sectional dari pemilik/pendiri UMKM manufaktur. Hasilnya dianalisis menggunakan PLS-SEM melalui SmartPLS versi 3.3.3.

Temuan utama menetapkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak secara langsung terkait dengan pertumbuhan UMKM yang berkelanjutan. Studi tersebut menegaskan bahwa orientasi pasar dan orientasi sumber daya mengungkapkan hubungan positif langsung dan signifikan dengan pertumbuhan UMKM yang berkelanjutan. Demikian pula, keunggulan kompetitif inovasi memiliki hubungan positif langsung yang signifikan dengan pertumbuhan UMKM yang berkelanjutan. Demikian pula, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memiliki hubungan positif langsung dan signifikan dengan keunggulan kompetitif inovasi. Namun, orientasi sumber daya tidak berhubungan signifikan dengan keunggulan bersaing inovasi. Temuan memvalidasi bahwa keunggulan kompetitif inovasi memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, dan pertumbuhan UMKM yang berkelanjutan. Akhirnya, keunggulan kompetitif inovasi tidak memediasi antara orientasi sumber daya dan pertumbuhan berkelanjutan UMKM, yang sebelumnya belum pernah dibuktikan dalam studi empiris.

Studi ini dirancang untuk mengatasi kesenjangan yang ada dan memberikan alasan untuk membuktikannya. Studi ini memang merupakan salah satu studi luar biasa dalam konteks UMKM, yang mengintegrasikan variabel-variabel terpilih tersebut ke dalam satu model. Orisinalitas berfokus pada peran keunggulan kompetitif inovasi pada dimensi orientasi strategis dan pertumbuhan berkelanjutan UMKM yang relevan dengan Society 5.0.

35. Penelitian oleh Osman & Ngah (2016)

Penelitian ini berjudul “*Assessing Sustainable Competitive Advantage in Relation with Intellectual Capital, Knowledge Management and Innovativeness in Women-Owned SMEs in Malaysia*”. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memainkan peran penting dalam memberikan kontribusi pertumbuhan ekonomi sebagian besar negara. Ketika ekonomi global melambat, peran kewirausahaan menjadi semakin penting untuk mendorong kesejahteraan uang dan masyarakat. Pada tahun 2012, Global Entrepreneurship Monitor (GEM),

melaporkan perkiraan 126 juta wanita telah memulai atau menjalankan bisnis baru di sekitar 67 negara di seluruh dunia. Selain itu, sekitar 98 juta wanita menjalankan bisnis yang sudah mapan.

Studi menunjukkan bahwa perempuan tampaknya menghadapi kesulitan untuk berpindah dari satu fase ke fase lainnya untuk bertahan dalam proses kewirausahaan; mereka dinilai lebih rendah dalam hal memulai usaha dibandingkan dengan laki-laki. Makalah ini memberikan diskusi konseptual tentang peran modal intelektual, manajemen pengetahuan, dan inovasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif perempuan pemilik UMKM. Variabel yang diselidiki akhirnya mencoba untuk membangun dan menguji kerangka terpadu untuk modal intelektual.

36. Penelitian oleh Quaye & Mensah (2019)

Penelitian ini berjudul “*Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana*”. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menetapkan bagaimana usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di industri air, minuman, sabun, deterjen, pabrikasi logam, manufaktur kayu dan furnitur dapat mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif mereka dengan mengintegrasikan sumber daya dan kemampuan. Makalah ini berusaha untuk menawarkan kerangka kerja alternatif "pandangan berbasis kemampuan sumber daya (RCBV)" yang memberikan arahan pemasaran strategis bagi UMKM mengenai bagaimana praktik pemasaran inovatif dan kemampuan pemasaran dinamis terintegrasi untuk menciptakan keunggulan pasar yang berkelanjutan. Makalah ini menggunakan desain survei kuantitatif dengan paradigma penelitian metodologi positivis. Makalah ini menggunakan teknik pengambilan sampel acak multi-tahap stratifikasi dan sederhana untuk mengumpulkan data dari 591 UMKM manufaktur.

Studi ini menemukan inovasi desain produk dan kemasan, inovasi promosi, inovasi ritel dan inovasi harga memberikan keuntungan pasar yang berkelanjutan untuk UMKM. Makalah ini juga menemukan bahwa desain dan kemasan produk baru adalah pendorong utama keunggulan pasar yang berkelanjutan diikuti oleh gerai ritel yang inovatif.

37. Penelitian oleh Rapitsenuane (2014)

Penelitian ini berjudul “*Supporting SMEs adoption of sustainable Product Service Systems: a holistic design-led framework for creating competitive advantage*”. Tesis ini mengeksplorasi cara-cara yang efektif dan sesuai konteks melalui mana UMKM manufaktur dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui desain dan Sistem Layanan Produk (PSS) yang berkelanjutan. Eksplorasi ini berfokus pada bagaimana kapabilitas desain dapat dikembangkan

dan digunakan dalam konteks non-desain untuk mendorong adopsi yang efektif dari sistem layanan produk yang berkelanjutan, menciptakan heterogenitas kompetitif. Kerangka keberhasilan sistem dikembangkan menggunakan temuan utama. Framework tersebut diuji melalui workshop dengan 3 UMKM yang juga menjadi peserta pada penelitian sebelumnya. Melalui interaksi dengan para desainer, lokakarya tersebut memperkenalkan UMKM pada desain dan PSS.

Temuan dari lokakarya menunjukkan bahwa melalui kemampuan desain, UMKM dapat mengenali peluang dan menerjemahkannya dalam konteks layanan menjadi penawaran berbeda yang sesuai untuk berbagai pasar mereka. Pendekatan desain juga menawarkan proses yang disederhanakan namun holistik bagi UMKM untuk terlibat dalam pemikiran sistem.

38. Penelitian oleh Revilla-Camacho *et al.* (2014)

Penelitian ini berjudul “*Seeking a sustainable competitive advantage in periods of economic recession for SMEs and entrepreneurs: The role of value co-creation and customer trust in the service provider*”. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan diperoleh ketika perusahaan memiliki sumber daya yang berharga, langka, dan unik. Dalam pengertian ini, membangun hubungan yang berharga bagi pelanggan dan berdasarkan kepercayaan merupakan syarat penting bagi keberhasilan perusahaan, terutama dalam situasi krisis ekonomi seperti saat ini. Di sisi lain, sebagian besar literatur akademis bertepatan dalam menyoroti pengaruh positif partisipasi konsumen terhadap nilai yang diciptakan dalam penyampaian layanan. Dalam hal ini, penelitian menonjol yang mempelajari peran konsumen sebagai co-creator nilai dalam layanan. Namun, ada beberapa studi yang menganalisis konsekuensi dari perilaku co-creation dari perspektif pelanggan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengisi kesenjangan ini dan mengusulkan bahwa ada hubungan langsung antara perilaku penciptaan nilai dan kepercayaan pelanggan pada perusahaan.

Data untuk penelitian empiris diperoleh dari sampel pengguna reguler perusahaan di sektor citra pribadi, sektor yang sebagian besar terdiri dari pengusaha muda, wiraswasta, dan usaha mikro. Implikasi bagi manajemen akan berasal dari kebutuhan untuk mendorong partisipasi aktif pelanggan dalam penciptaan nilai dengan mengadaptasi tindakan dan proses dengan pemikiran ini. Ini dapat menjadi sangat penting dalam kasus perusahaan kecil dan pengusaha, dipaksa mencari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika menghadapi perusahaan besar.

39. Penelitian oleh Stelzer & Brecht (2011)

Penelitian ini berjudul “*Technological Competence and Sustainable Competitive Advantage of Technology-Intensive SMEs - a Quantitative*

Approach". Dalam penelitian ini, penulis fokus terutama pada usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang padat teknologi. Mereka terutama tertarik pada kemampuan non-teknologi seperti kemampuan manajerial, organisasi dan sosial, bagaimana mereka berkontribusi pada kompetensi teknologi perusahaan dan mempengaruhi kesuksesan bisnis jangka panjang. Mereka memahami kompetensi teknologi sebagai konstruk multidimensi orde kedua yang berisi lima dimensi: kemampuan belajar, manajemen produksi, manajemen R&D, manajemen teknologi dan budaya dalam R&D. Dimensi ini ditentukan oleh sumber daya perusahaan. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian utama mereka adalah bagaimana mengukur kompetensi teknologi dan bagaimana pengaruhnya terhadap kegiatan inovasi yang mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam model mereka, kami mengusulkan bahwa semakin tinggi kompetensi teknologi, semakin tinggi pula kinerja inovasi perusahaan dan pengaruhnya terhadap kesuksesan bisnis yang langgeng. Dalam persiapan analisis data survei kuantitatif di mana kami akan menghubungi lebih dari 6.200 UMKM intensif teknologi di Jerman, mereka mengusulkan prosedur validasi multi-level untuk menguji model.

40. Penelitian oleh Sudarmiati & Suharto (2016)

Penelitian ini berjudul "*Sustainable Competitive Advantage on SMEs: Bringing Local Product toward Global Market*". Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi bersaing produk makanan tradisional keripik kedelai di Malang Jawa Timur. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan subjek produsen keripik kedelai, konsumen, distributor dan supplier. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan desain Miles dan Huberman (2014) yang terdiri dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dengan SWOT sebagai media perumusan strategi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa industri makanan tradisional keripik kedelai asal Malang, Indonesia berpotensi menjadi produk unggulan di pasar global. Selain kandungan protein nabati yang tinggi, keripik kedelai kota Malang juga memiliki varian rasa yang beragam. Kehadiran KOPTI Bangkit Usaha di UMKM keripik kedelai diharapkan dapat mengendalikan kelangsungan usaha yang berpotensi menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan.

41. Penelitian oleh Sumerta et al. (2020)

Penelitian ini berjudul "*The Role of Sustainable Consumption as Mediating on Technical Innovation and Competitive Advantage: case study on SMEs in Pandemic Era*". Pemeriksaan ini dimaksudkan untuk memutuskan bagaimana peran konsumsi berkelanjutan dalam memediasi hubungan inovasi

teknis dengan keunggulan kompetitif. Daerah eksplorasi ini diadakan di Denpasar. Jumlah pengujian yang dilakukan adalah 100 usaha mikro kecil (UMKM), dengan kemungkinan metode pemeriksaan adalah pemeriksaan rutin dasar. Pemeriksaan informasi dalam investigasi ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan model kondisi untuk *Structural Equation Modelling* (SEM) dilihat dari bagian atau variasinya.

Pengujian ini untuk mendapatkan hasil yang menyatakan bahwa inovasi teknis berpengaruh positif dan signifikan terhadap konsumsi berkelanjutan. *technical innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*. Konsumsi berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Konsumsi berkelanjutan memediasi hubungan antara inovasi teknis dan keunggulan kompetitif.

42. Penelitian oleh Tali *et al.* (2021)

Penelitian ini berjudul “*The impact of innovation competitive advantage on product quality for sustainable growth among SMES: An empirical analysis*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak dari dua komponen keunggulan kompetitif inovasi, yaitu preferensi pelanggan dan model bisnis strategis, terhadap kualitas produk untuk pertumbuhan berkelanjutan di kalangan UMKM. Ini juga menguji efek mediasi adopsi teknologi pada hubungan antara keunggulan kompetitif inovasi dan kualitas produk. Data survei dikumpulkan dari 245 UMKM manufaktur di Nigeria dan dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial.

Hasilnya mengungkapkan bahwa preferensi pelanggan tidak secara langsung mempengaruhi kualitas produk; namun, adopsi teknologi memediasi hubungan antara preferensi pelanggan dan kualitas produk. Model bisnis strategis ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas produk, dan hubungan ini juga dimediasi oleh adopsi teknologi. Penelitian ini merekomendasikan agar pengelola UMKM manufaktur mengakui bahwa peningkatan kualitas produk melalui inovasi strategi keunggulan kompetitif dan adopsi teknologi menguntungkan bagi pertumbuhan UMKM yang berkelanjutan.

43. Penelitian oleh Vătămănescu *et al.* (2019)

Penelitian ini berjudul “*Bridging intellectual capital and SMEs internationalization through the lens of sustainable competitive advantage: A systematic literature review*”. Tujuan makalah ini adalah memajukan kerangka kerja komprehensif yang dimaksudkan untuk menjembatani tiga konsep utama, yaitu modal intelektual (IC), proses internasionalisasi usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dan pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam hal metodologi, tinjauan literatur sistematis dipertimbangkan, dengan

menerapkan pendekatan bertahap dan kriteria berlipat ganda. Lebih dari 100 artikel ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal peer-review diteliti dan dipertimbangkan dalam analisis.

Tinjauan literatur mengungkapkan makalah konseptual di lapangan langka meskipun beragam tujuan dan pendekatannya. Studi empiris berbasis kuantitatif lebih unggul daripada studi kualitatif, sementara desain penelitian metode campuran masih sedikit. Dalam hal isi, studi yang masih ada gagal memajukan penelitian dan pengujian model struktural dan menilai hubungan spesifik antara konstruksi dan memanfaatkan jalan penelitian baru yang berfokus pada proses internasionalisasi UMKM melalui pemanfaatan modal intelektual dan pencapaian kemajuan kompetitif yang berkelanjutan.

44. Penelitian oleh Yatim *et al.* (2022)

Penelitian ini berjudul “*Does the Capability of Information Management, Knowledge Management, Innovation and Technology Affect the Sustainable Competitive Advantage of SMEs in Malaysia?*”. Studi ini bertujuan untuk menilai kemampuan manajemen informasi, manajemen pengetahuan, inovasi dan aspek teknologi. Kapabilitas merupakan kemampuan yang dimiliki UMKM dalam mengerahkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Namun, apakah ada kaitannya bagaimana kemampuan UMKM mempengaruhi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan? Lebih khusus lagi, apakah UMKM lebih cenderung bergantung pada kemampuan ini untuk tetap bertahan? Oleh karena itu, tulisan ini mencoba menelusuri jawabannya dengan mengumpulkan data dari 210 pemilik UMKM dengan menggunakan purposive sampling. Semua hubungan ditemukan signifikan; hanya kemampuan manajemen informasi yang ditemukan tidak signifikan.

45. Penelitian oleh Yudistira *et al.* (2019)

Penelitian ini berjudul “*Explicating Human Capital Contribution for SMEs Sustainable Competitive Advantage*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran modal manusia dalam meningkatkan kinerja keuangan dan keunggulan bersaing. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada pengelola UMKM Kerajinan Kayu di Kabupaten Badung. Sampel penelitian berjumlah 43 UMKM dengan menggunakan *proportional random sampling* yang kemudian dianalisis dengan PLS-SEM.

Hasilnya berkontribusi secara teoritis dan praktis, terutama upaya organisasi dalam menjaga stabilitas kinerja keuangan, keberlanjutan dan keunggulan kompetitif. Hasil analisis menunjukkan bahwa modal manusia berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan, modal manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, kinerja

keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Keterbatasan penelitian dibahas dalam makalah.

46. Penelitian oleh Zia (2020)

Penelitian ini berjudul “*Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs: the moderating role of goal orientations*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji asosiasi kepemimpinan berorientasi pengetahuan (KOL), perilaku manajemen pengetahuan (KM) dan kinerja inovasi dalam usaha kecil dan menengah berbasis proyek. Ini menyelidiki moderasi orientasi tujuan dalam hubungan KOL dengan akuisisi pengetahuan, transfer, dokumentasi dan aplikasi. Data dikumpulkan dari 215 karyawan di 32 perusahaan perangkat lunak berbasis proyek kecil di Pakistan. *Partial least square* digunakan untuk menguji hipotesis.

Temuan penelitian menunjukkan KOL berhubungan positif dengan perilaku KM dan kinerja inovasi. KM memediasi hubungan KOL dan kinerja inovasi. Selanjutnya, orientasi tujuan memainkan peran moderasi dalam hubungan KOL dengan akuisisi pengetahuan, transfer dan aktivitas aplikasi. Studi ini memperluas literatur tentang kapabilitas dinamis berbasis pengetahuan, dengan memeriksa hubungan perilaku KOL, KM, dan kinerja inovasi berbasis proyek. Menyelidiki moderasi orientasi tujuan dalam hubungan KOL dengan perilaku KM juga merupakan kontribusi orisinal.

2.10 Hubungan Antar Variabel

2.10.1 Pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan Terhadap Perilaku Inovatif

Karena inovasi disebutkan dalam arahan strategis Republik Indonesia di banyak sektor, tampaknya menjadi masalah yang sulit bagi organisasi untuk dicapai tanpa menciptakan iklim inovasi. Hal ini karena iklim organisasi ditemukan menjadi salah satu faktor penting yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dan memotivasi karyawan untuk memiliki sikap yang baik dalam bekerja di organisasi, terutama pada generasi muda (Jing *et al.*, 2011; Li & Mahadevan, 2017). Iklim inovasi adalah tingkat dukungan dan dorongan organisasi, menyediakan karyawan untuk mengambil inisiatif dan mengeksplorasi pendekatan inovatif yang diperkirakan akan mempengaruhi tingkat inovasi aktual dalam organisasi itu (Sarros *et al.*, 2008). Kajian ini memasukkan iklim inovasi ke dalam kerangka kerja yang terdiri dari visi bersama, kebebasan, partisipasi keselamatan, orientasi tugas, dan dukungan untuk inovasi. Hal ini sesuai dengan literatur sebelumnya, seperti (Loon Hoe, 2011). Hubungan antara gaya kepemimpinan dan iklim inovasi telah ditunjukkan oleh penelitian sebelumnya. Antara lain, (Donate & Sánchez de Pablo, 2015) dan (Safari & Azadehdel, 2015)

menemukan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan memiliki pengaruh yang kuat. berpengaruh pada kinerja inovasi karyawan. Dari fakta bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan terdiri dari kepemimpinan transaksional dan transformasional, (Sarros *et al.*, 2008) mempresentasikan bahwa kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan iklim untuk inovasi organisasi melalui peran mediasi budaya organisasi yang kompetitif, berorientasi pada kinerja dan. Ini menunjukkan bahwa visi adalah aspek utama dari kepemimpinan transformasional dan sangat terkait dengan iklim untuk inovasi organisasi.

2.10.2 Pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan Terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Para pemimpin memiliki kontribusi penting selama periode evolusi industri yang penuh tantangan ini. Konsep gaya kepemimpinan harus dimasukkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Mengenai konsep kepemimpinan strategis, (Mabey *et al.*, 2012) mengelaborasi kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan sebagai cara untuk menggali pengetahuan baru, mengubah cara berpikir untuk hasil kolektif, dan menerapkan untuk mencapai proses yang lebih efektif. Pendekatan ini dikembangkan dari kebutuhan perbaikan proses. (Donate & Sánchez de Pablo, 2015) mengukur kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dengan kombinasi gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. (Safari & Azadehdel, 2015) menunjukkan pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap pengembangan inovasi dalam organisasi. Penelitian sebelumnya telah menggunakan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan sebagai prediktor pembentukan inovasi (seperti Donate & Sánchez de Pablo, 2015; Safari & Azadehdel, 2015). Atribut kunci dari kepemimpinan berorientasi pengetahuan dari studi sebelumnya termasuk konsultasi, mendukung, merangsang difusi pengetahuan, mendelegasikan, mentoring, mendorong, mengakui, model peran inovatif, memberikan visi, penghargaan dan stimulasi intelektual, memperluas transfer pengetahuan (Williams & Sullivan, 2011; Mabey *et al.*, 2012; Shamim *et al.*, 2017).

2.10.3 Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Perilaku Inovatif

Inovasi adalah konsep multifaset, mencakup proses perbaikan terus-menerus (Lianto *et al.*, 2020), berkisar pada pembaruan organisasi melalui penciptaan produk, layanan, atau proses (Battistini *et al.*, 2013; Sergio *et al.*, 2014). Dalam konteks seperti itu, teknologi (Santoro *et al.*, 2018; Papa *et al.*, 2018) memainkan peran yang semakin penting. Organisasi dari semua ukuran dan lintas industri sedang mengeksplorasi dan memanfaatkan manfaat teknologi digital untuk beradaptasi dan menyesuaikan kembali

cara mereka berfungsi dan beroperasi (Scuotto *et al.*, 2017). Ini memerlukan transformasi produk, proses, dan model bisnis, berkat teknologi digital (Hess *et al.*, 2016). Transformasi digital, yaitu “kemampuan organisasi untuk beradaptasi, merespons, dan memposisikan dirinya untuk sukses dalam menghadapi evolusi teknologi yang cepat” (Guinan *et al.*, 2019) dapat dikaitkan dengan empat dimensi penting: penggunaan teknologi, perubahan dalam penciptaan nilai, perubahan struktural, dan aspek keuangan (Daina *et al.*, 2019). Namun, sementara transformasi digital menuntut pembaruan dan penyesuaian kembali model bisnis yang menantang cara konvensional dalam menjalankan bisnis, perusahaan-perusahaan terlibat dalam transformasi digital dengan kecepatan yang berbeda-beda, dengan motivasi yang berbeda, dan dengan tingkat keberhasilan yang berbeda-beda, menunjukkan bahwa sementara beberapa perusahaan telah mulai melakukannya, diuntungkan dari kemajuan seperti itu, yang lain mungkin masih menghadapi paradoks yang mencegah mereka bertransformasi dengan sukses (Westerman *et al.*, 2014).

Penelitian sebelumnya memberikan bukti bahwa transformasi digital adalah inti pendorong inovasi bagi perusahaan (Papa *et al.*, 2018; Santoro *et al.*, 2018; Scuotto *et al.*, 2017). Namun, sejumlah pakar berpendapat bahwa dalam konteks transformasi digital, hubungan dan ketergantungan antara proses inovasi dan hasil inovasi menjadi lebih kompleks dan dinamis (Nambisan, Wright, & Feldman, 2019). Ini karena teknologi yang diaktifkan secara digital (misalnya alat desain 3D, 5G, teknologi jaringan digital, Internet of Things) seringkali tidak hanya memengaruhi hasil, tetapi juga memengaruhi cara orang terlibat dalam proses inovasi, cara mereka berinteraksi, dan aktivitas yang mereka lakukan (Nambisan *et al.*, 2019). Dalam digitalisasi inovasi, baik proses maupun hasil cenderung dibentuk satu sama lain dan saling mempengaruhi (Bailey, Leonardi, & Barley, 2011; Huesig & Endres, 2019). Misalnya, penggunaan teknologi digital dalam penemuan obat baru dapat menciptakan serangkaian aktivitas baru di antara para ilmuwan, yang dapat memengaruhi inovasi akhir (Dougherty & Dunne, 2011). Selain itu, karena strategi transformasi digital dapat melintasi berbagai operasi dan fungsi dalam suatu organisasi, maka upaya koordinasi yang kompleks terkait dengan cara orang berfungsi dalam konteks tersebut mungkin diperlukan (Matt *et al.*, 2015). Upaya koordinasi tersebut dapat diperkuat ketika melibatkan pengelolaan dan integrasi berbagai jenis pengetahuan dan inovasi antara para pelaku dalam ekosistem digital (Ardito, Ferraris, Messeni Petruzzelli, Bresciani, & Del Giudice, 2019; Bresciani, Ferraris, & Del Giudice, 2018).

Ketika transformasi digital terungkap dan teknologi baru muncul, beberapa penelitian telah menyoroti relevansi tim (Berges & Kon, 2019; Chaniot, 2019; Larson & DeChurch, 2020; Singh, Klärner, & Hess, 2020). Transformasi digital membutuhkan fokus yang dapat memanfaatkan teknologi digital untuk

memperkenalkan produk dan layanan berteknologi maju (Guinan *et al.*, 2019; Nylén & Holmström, 2015). Namun, tidak cukup jelas bagaimana tim tersebut berfungsi dalam suatu proses, yang mengarah pada hasil inovasi transformasi digital.

2.10.4 Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Kunci kesuksesan bisnis adalah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, di mana perusahaan berkinerja lebih baik daripada pesaingnya dan di mana keunggulan ini tidak cepat terkikis. Oleh karena itu, pertanyaan inti dari penelitian bisnis adalah untuk memahami penyebab perbedaan kinerja di seluruh perusahaan dan stabilitasnya. Satu kelompok penjelasan untuk perbedaan kinerja di seluruh perusahaan berakar pada ketidaksempurnaan pasar produk (E.Porter, 2021). Idenya di sini adalah bahwa beberapa posisi (atau pasar) memiliki fitur struktural yang melindungi mereka dari persaingan, memungkinkan perusahaan dalam posisi seperti itu untuk menikmati keuntungan yang relatif lebih tinggi. Jika, misalnya, biaya hangus yang diperlukan untuk memasuki ceruk yang sangat menguntungkan cukup besar dibandingkan dengan ukuran dan profitabilitas ceruk, perusahaan yang diposisikan di ceruk seperti itu mungkin menikmati aliran laba di atas rata-rata yang berkelanjutan. Kelompok penjelasan utama lainnya berakar pada ketidaksempurnaan pasar faktor (Barney, 1986). Idenya di sini adalah bahwa perusahaan bersaing dengan sumber daya dan kemampuan yang berbeda, dan jika beberapa faktor ini memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga yang lebih tinggi, memiliki biaya yang lebih rendah, atau keduanya, perusahaan dapat memperoleh aliran laba di atas rata-rata. Jika sumber daya atau kemampuan yang mendasari sulit untuk ditiru atau diganti oleh pesaing, keunggulan kompetitif ini dapat dipertahankan dari waktu ke waktu.

Pengenalan teknologi digital pada awalnya dilihat sebagai cara untuk meningkatkan efisiensi model bisnis dan proses bisnis yang ada dengan, misalnya, mengurangi biaya, meningkatkan kualitas produk, meningkatkan kenyamanan, dan memotong waktu pengiriman (Brynjolfsson & Hitt, 2000). Saat ini, teknologi digital telah berevolusi ke keadaan di mana implikasi terhadap persaingan dan hasil kompetitif jauh lebih mendasar. Peningkatan digitalisasi secara fundamental dapat mengubah struktur pasar, misalnya dengan mengubah ketinggian masuk dan hambatan mobilitas, mengubah parameter kompetitif utama di pasar, dan membuka jalan bagi penciptaan saingan baru dan pengganti baru (Knudsen *et al.*, 2021). Lebih lanjut, digitalisasi memungkinkan terciptanya ekosistem (digital) yang lebih kompleks (Bakhtadze *et al.*, 2021). Dalam ekosistem seperti itu, nilai diciptakan dengan menggabungkan beberapa teknologi digital yang heterogen dan saling melengkapi yang dimiliki oleh perusahaan yang berbeda (dan jenis pelaku lainnya). Sumber daya

dan kemampuan yang terkait dengan teknologi digital ini merupakan faktor penentu untuk peran yang diambil perusahaan dalam ekosistem semacam itu (Cennamo, 2019), bervariasi dari perusahaan kunci hingga pelengkap yang mudah diganti. Posisi yang diambil perusahaan dan peran yang mereka mainkan dalam struktur dan ekosistem pasar yang berkembang seperti itu sangat ditentukan oleh bagaimana peningkatan digitalisasi memengaruhi nilai kompetitif sumber daya dan kemampuan. Peningkatan digitalisasi membuat beberapa sumber daya dan kemampuan menjadi kurang penting, sementara itu meningkatkan potensi kompetitif yang lain (Sousa & Rocha, 2019).

Meskipun jelas bahwa peningkatan kecepatan digitalisasi memengaruhi dinamika persaingan dan hasil persaingan, masih kurang jelas bagaimana caranya. Satu pandangan adalah bahwa peningkatan digitalisasi berarti bahwa hiperkompetisi akan menjadi normal baru, dan keunggulan kompetitif jauh lebih sulit untuk dipertahankan dari waktu ke waktu (D'Aveni *et al.*, 2010; Thomas & D'Aveni, 2009; Wiggins & Ruefli, 2005). Peningkatan akses ke teknologi digital yang lebih murah, terstandarisasi, dan termodulasi (seringkali ditawarkan sebagai layanan) akan mengurangi hambatan masuk di berbagai pasar, yang mengarah pada persaingan harga yang intensif dan penciptaan pasar pengganti baru untuk produk dan layanan yang ada. Perubahan teknologi ini juga dapat menyebabkan sumber daya dan kemampuan spesifik perusahaan yang sebelumnya berharga menjadi berkurang nilainya (atau menjadi tidak berharga), karena sumber daya yang lebih umum, lebih murah, dan tersedia untuk semua orang secara merata mengambil tempat sebagai inti dari model bisnis terkemuka (Sousa & Rocha, 2019). Pandangan lain yang sangat berbeda adalah bahwa keunggulan kompetitif menjadi lebih berkelanjutan seiring dengan semakin intensifnya digitalisasi. Inti dari pandangan ini adalah bahwa peningkatan digitalisasi menciptakan dinamika “pemenang mengambil semua” di mana raksasa teknologi memanfaatkan keuntungan skala sisi penawaran dan permintaan untuk menciptakan posisi yang tidak dapat disangkal di pasar mereka sendiri dan di luarnya (Zhao *et al.*, 2020).

Sebagai contoh yang mendukung kedua pandangan ini tersedia secara luas, pertanyaannya bukanlah yang mana dari dua skenario yang benar, karena kedua skenario terungkap secara bersamaan untuk perusahaan yang berbeda dalam suatu waktu tertentu. pasar dan/atau ekosistem. Sebagai gantinya, kami membahas kapan dan untuk perusahaan mana peningkatan digitalisasi membuat hasil kompetitif kurang lebih berkelanjutan. Untuk menjelaskan pertanyaan ini, kita perlu melihat lebih dekat pada karakteristik utama perusahaan yang bersaing dalam ekonomi digital.

2.10.5 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Perilaku Inovatif

Ada investigasi HRD pada iklim inovasi. (Shamim *et al.*, 2017) menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan organisasi menyebabkan iklim untuk pembelajaran terus-menerus. Ini merangsang pertukaran pengetahuan di antara karyawan dan menghasilkan generasi inovasi (Sung & Choi, 2014). Berdasarkan argumen ini, pengaruh positif HRD pada iklim inovasi diharapkan.

2.10.6 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Menurut teori pandangan berbasis sumber daya, sumber daya manusia dapat dilihat sebagai aset langka dan tak ada bandingannya, yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan (Malik, 2019). Pertanyaan yang menarik bagi organisasi adalah bagaimana mengembangkan sumber daya manusia menjadi modal manusia yang berperan penting dalam mendukung tujuan organisasi. Misi yang menantang ini telah pindah ke pengembangan sumber daya manusia kemudian (Hamlin & Stewart, 2011) telah menunjukkan beberapa tantangan definisi dalam menetapkan ruang lingkup sumber daya manusia. Mereka mencapai sejumlah pertimbangan penting. Pertama, sumber daya manusia adalah proses yang terjadi di tempat kerja dan dirancang untuk mempromosikan pembelajaran individu dan kelompok dalam konteks tugas, pekerjaan, dan karir. Kedua, sumber daya manusia mencakup pembelajaran organisasi, perubahan dan pengembangan. Akhirnya, sumber daya manusia berfokus secara eksklusif pada masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dalam organisasi. Meskipun pengembangan sumber daya manusia memiliki banyak definisi dari penelitian sebelumnya, satu definisi baru dari sumber daya manusia digariskan oleh (Wang *et al.*, 2017) sebagai suatu mekanisme dalam membentuk nilai, keyakinan, dan keterampilan individu dan kelompok melalui aktivitas terkait pembelajaran untuk mendukung kinerja yang diinginkan dari sistem tuan rumah.

Sesuai dengan konteks transformasi ekonomi, sektor bisnis harus menyesuaikan proses HRD mereka untuk mempercepat operasi organisasi secara berkelanjutan dan efisien. Organisasi perlu merencanakan kegiatan pelatihan mereka sesuai, untuk meningkatkan kemampuan inovatif karyawan, penerimaan teknologi (Shamim *et al.*, 2017). Karena industri UMKM didorong oleh teknologi dan inovasi yang intensif, Kementerian UMKM menyarankan strategi pengembangan sumber daya manusia untuk model Industri 4.0 sebagai berikut: 1) re-skill tenaga kerja untuk mendukung UMKM berbasis digital; 2) meningkatkan pengetahuan khusus untuk mendukung teknologi baru; 3) meningkatkan keterampilan digital; dan 4)

menghubungkan inovasi dan pengetahuan melalui platform digital. Hal ini sesuai dengan (Prasanna *et al.*, 2019) yang mengangkat pentingnya kemajuan teknologi pada perubahan pola hidup, interaksi manusia, dan HRD.

2.10.7 Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Inovasi Organisasi

Dari perspektif organisasi, penting untuk mengetahui bagaimana meningkatkan inovasi organisasi. Inovasi organisasi dalam penelitian ini terdiri dari inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi model bisnis. Konsep ini diturunkan dari (Mehmet A Demircioglu, 2016), yang menunjukkan penerapan ide-ide baru pada pengembangan produk baru, metode, layanan, proses, teknologi, dan strategi organisasi. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan konsep inovasi organisasi dari (Kising'u, 2017). Berdasarkan penelitian sebelumnya, faktor komponen untuk membangun inovasi organisasi adalah iklim inovasi dan perilaku kerja inovatif. Iklim inovasi menyediakan karyawan untuk mengekspresikan perilaku kerja yang inovatif dan inovasi organisasi, sedangkan perilaku kerja inovatif mewakili kemauan untuk berinovasi atau mengembangkan ide-ide baru, proses, produk, atau prosedur untuk menguntungkan operasi organisasi (Jeroen Petrus Johannes Jong, 2007). Ada empat aspek perilaku kerja inovatif: eksplorasi peluang, pembangkitan ide, promosi ide, dan penerapan (Jeroen P J Jong & Den Hartog, 2010), yang diyakini sebagai perilaku terapan untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. di era industri 4.0. Selanjutnya, temuan sebelumnya menunjukkan bagaimana karyawan merasakan berbagi informasi dan pengawasan suportif berhubungan positif dengan perilaku kerja yang inovatif. Iklim inovatif memoderasi efek persepsi berbagi informasi dan pelatihan tentang perilaku kerja yang inovatif (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Akibatnya, para eksekutif harus berupaya untuk berbagi informasi, bimbingan yang mendukung, dan menciptakan iklim inovatif dalam organisasi untuk memprovokasi perilaku inovatif.

2.10.8 Hubungan Inovasi Organisasi Terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Dari segi daya saing bisnis, inovasi organisasi dapat membantu memperkuat perusahaan ke posisi superior. Sebagai contoh, (Kuncoro & Suriani, 2018) menemukan bahwa inovasi produk perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Inovasi produk akan meningkatkan nilai perusahaan dengan memenuhi kebutuhan pasar. Selain itu, (Kising'u, 2017) menyajikan bukti empiris tentang hubungan antara inovasi organisasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hasil dari universitas sampel di Kenya mengungkapkan bahwa inovasi organisasi yang terdiri dari inovasi produk, proses, dan administrasi memainkan peran penting dalam keunggulan kompetitif

berkelanjutan universitas. Studi sebelumnya menggunakan studi kasus lain juga menunjukkan hasil yang serupa (Weerawardena *et al.*, 2006). Dengan evolusi industri di bawah model 4.0, inovasi organisasi sangat bermanfaat untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan