

# **Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Berbasis Indigenous Product Creativity**



**Dr. Annisa Mardatillah, S.Sos., M.Si**

**Dr. Rosmayani, S.Sos. M.Si**

**Dr. Rendi Prayuda, S.IP, M.Si**

**Manajemen Strategi:  
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan  
Berbasis Indigenous Product Creativity**

**Annisa Mardatillah  
Rosmayani  
Rendi Prayuda**



---

*(c) copyright by marpoyan tujuh*  
2022

**Manajemen Strategi: Keunggulan Bersaing Berkelanjutan  
Berbasis Indigenous Product Creativity**

**Penulis** : Annisa Mardatillah, Rosmayani, Rendi Prayuda

**Penyunting** : Muhammad Faisal Amrillah

**Disain** : Rijalul Fikri

**Hak Cipta (c) 2022 Marpoyan Tujuh Publishing**

Anggota IKAPI (010/RAU/19)

Website: [www.marpoyantujuh.co.id](http://www.marpoyantujuh.co.id)

E-mail: [marpoyan7@gmail.com](mailto:marpoyan7@gmail.com)

**ISBN : 978-602-6403-32-2**

Pekanbaru, Marpoyan Tujuh, 2022 --- Cetakan Pertama

Jil, ix, 181 hlm. 16 x 23 cm

**UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK  
CIPTA**

**Hak Cipta dilindungi undang-undang** : Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik dalam bentuk elektronik maupun mekanik, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin dari *Marpoyan Tujuh Publishing*.

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah. Berlimpah syukur Penulis sampaikan kepada Allah SWT karena rahmat dan karunia-Nya penulis telah selesai menyusun buku ini sesuai harapan. Selain itu Penulis juga menyampaikan shalawat dan salam kepada Baginda Rasulullah SAW, dengan sebab beliau semua kesulitan dapat terpecahkan, semua kesusahan dapat dilenyapkan, semua keperluan dapat terpenuhi. Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi atas dukungan pembiayaan riset yang penulis lakukan sehingga melahirkan produk output ini. Buku ini disusun sebagai output luaran wajib dari Hibah Penelitian Dasar Kompetitif Nasional 2022 yang menjadi sebuah karya pemikiran Penulis berjudul “Manajemen Strategi: Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Berbasis *Indigenous Product Creativity*”. Penulis menghaturkan ribuan terimakasih kepada semua pihak yang sudah ikut membantu selama proses penulisan ini. Besar harapan penulis agar buku ini bermanfaat dan berkontribusi baik secara teoritis dan praktis dalam perkembangan ilmu Manajemen Strategi. Buku ini menjabarkan bagaimana konsep model strategis bersaing dilihat dari manajemen pengetahuan dan inovasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan berbasis *indigenous product creativity* pada produk IKM kerajinan anyaman dan tenun dari limbah lidi kelapa sawit. Model ini melahirkan mediasi penuh dari *indigenous product creativity* untuk memperkuat manajemen pengetahuan dan inovasi dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Penulis sangat terbuka menerima kritik dan saran yang membangun agar buku ini dapat terus disempurnakan menjadi lebih baik ke depannya. Wassalam.

Pekanbaru, 22 Juli 2022

Penulis

Dr. Annisa Mardatillah., M.Si, Dkk

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GRAFIK.....</b>	<b>viii</b>

### **Bagian 1. PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGI**

1.1 Perkembangan Industri Kerajinan Berbahan Baku Limbah Sawit .....	1
1.2 Perkembangan Tren Penelitian.....	5
1.3 Esensi Manajemen Strategi: Pengertian Manajemen Strategi .....	16
1.4 Perkembangan Manajemen Strategi .....	20
1.5 Bagaimana Proses Manajemen Strategi .....	25

### **Bagian 2. RESOURCES BASED THEORY DALAM MANAJEMEN STRATEGI**

2.1 Sumber Daya Perusahaan dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	33
2.2 Definisi <i>Knowledge Based View</i> .....	66

### **Bagian 3. MANAJEMEN PENGETAHUAN**

3.1 Ruang Lingkup Manajemen Pengetahuan.....	70
--	----

3.2 Manajemen Pengetahuan Kunci Sukses Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	77
3.3 Akuisisi Pengetahuan.....	85
<b>Bagian 4. INOVASI</b>	
4.1 Pengertian Inovasi .....	88
4.2 Karakteristik Inovasi dan Daya Saing .....	93
4.3 Indikator Inovasi.....	96
4.4 Jenis Jenis Inovasi.....	98
<b>Bagian 5. INDIGENOUS PRODUCT CREATIVITY</b>	
5.1 Arti Penting Indigenous Knowledge .....	100
5.2 Indigenous Product Creativity .....	103
<b>Bagian 6. PENGUJIAN MODEL STRATEGI BERSAING (Manajemen Pengetahuan dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Indigenous Product Creativity)</b>	
6.1 Hasil Uji Deskriptif Model Strategi Bersaing IKM Anyaman dan Tenun Limbah Lidi Kelapa Sawit.....	109
6.2 Hasil Uji Inferensial Model Strategi Bersaing IKM Anyaman dan Tenun Limbah Lidi Kelapa Sawit.....	127
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	122
<b>DOKUMENTASI</b> .....	135

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 20 Penulis Terpopuler Pada Topik Keunggulan Bersaing .....	7
Tabel 1.2 Perkembangan Pendekatan Kontributor Manajemen Strategi (Tahun 1947 – 1979 ) .....	22
Tabel 2.1 Definisi Intangible Asset ( Sumber Daya Tak Berwujud ).....	40
Tabel 2.2 Kategori Operasionalisasi Variabel VRIN Sesuai Resources Type Intangible Assets .....	47
Tabel 6.1 Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Teknis .....	109
Tabel 6.2 Tanggapan Responden Mengenai Dimensi kognitif .....	111
Tabel 6.3 Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Explicit Knowledge .....	113
Tabel 6.4 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Manajemen Pengetahuan .....	117
Tabel 6.5 Tanggapan Responden Mengenai Inovasi .....	118
Tabel 6.6 Tanggapan Responden Mengenai Indigenous Product Creativity .....	121
Tabel 6.7 Tanggapan Responden Mengenai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) .....	124
Tabel 6.8 Loading Faktor Manajemen Pengetahuan .....	128
Tabel 6.9 Loading Faktor Inovasi .....	129
Tabel 6.10 Loading Faktor Indigenous Product Creativity .....	129
Tabel 6.11 Loading Faktor Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB).....	130
Tabel 6.12 AVE Dan Commuality .....	130
Tabel 6.13 Hasil Uji Cross Loading Faktor First Order .....	131

Tabel 6.14 Hasil Uji Cross Loading Faktor Second Order.....	134
Tabel 6.15 Hasil Uji Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha.....	137
Tabel 6.16 Loading Faktor Akhir .....	138
Tabel 6.17 Hasil Uji Composite Reliability (CR), Cronbach's Alpha dan AVE .....	139
Tabel 6.18 Uji Signifikansi Jalur (Path) .....	141
Tabel 6.19 Kesimpulan Uji Sigfinikasi Jalur Path.....	143
Tabel 6.20 Hasil R Square .....	160



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Hasil Pemetaan KBB Vos Viewer.....	5
Gambar 2.	Proses Manajemen Strategi .....	18
Gambar 3.	Model Proses Tahapan Manajemen Strategik .....	28
Gambar 2.1	The Resource Based View.....	37
Gambar 2.2	A Resources Based Approach To Strategy Analysis: A Practical Framework.....	56
Gambar 2.3	A Resource-Based Model Of Sustainable Competitive Advantage .....	59
Gambar 2.4	A Rivised Resources Based Model of Sustainable Competitive Advantage .....	60
Gambar 6.1	Garis Kontinum Dimensi teknis .....	110
Gambar 6.2	Garis Kontinum Dimensi kognitif .....	112
Gambar 6.3	Garis Kontinum Dimensi Explicit Knowledge .....	116
Gambar 6.4	Garis Kontinum Manajemen Pengetahuan.....	118
Gambar 6.5	Garis Kontinum Inovasi.....	120
Gambar 6.6	Garis Kontinum Indigenous Product Creativity.....	123
Gambar 6.7	Garis Kontinum Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) .....	126
Gambar 6.8	Boothstraping.....	140

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. Tren Publikasi Berdasarkan Tahun ( 1992 – 2022 pertengahan).....	5
---	---

## **BAGIAN 1. PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGI**

### **1.1 Perkembangan Industri Kerajinan Berbahan Baku Limbah Sawit**

Persaingan usaha yang semakin tinggi menuntut perusahaan meningkatkan kemampuan daya saing nya tidak hanya unggul saja namun berkelanjutan. Selanjutnya perkembangan teknologi dan informasi adalah sebuah keniscayaan yang tidak dapat dihindari pada seluruh negara di era globalisasi saat ini. Selain itu perubahan tren pasar akibat dari ekspektasi kebutuhan dan keinginan pasar yang dinamis juga menjadi pokok persoalan yang harus disikapi secara strategis. Potensi sumber daya perusahaan tidak otomatis sebagai faktor penentu kekuatan perusahaan jika perusahaan tidak mampu menciptakan nilai unik yang berbeda dibandingkan pesaing. Kemampuan perusahaan menciptakan nilai unik dari sumber daya yang langka, tidak mudah ditiru dan tidak ada penggantinya membutuhkan ketrampilan inovasi. Namun selama ini masih banyak perusahaan yang memandang inovasi hanya sebagai domain untuk pendatang baru. Padahal tindakan tersebut tidak hanya dibutuhkan oleh perusahaan pendatang baru dalam bersaing. Pendekatan manajemen strategis menunjukkan perusahaan yang tidak aktif menerapkan manajemen strategis dan hanya berdiam diri akan terlindas dalam persaingan.

Pertumbuhan perkebunan kelapa sawit dan jumlah volume produksinya di Indonesia terus meningkat berpotensi pada perkembangan industri hilir kelapa sawit. Hal ini berdampak pada tingginya limbah kelapa sawit termasuk limbah lidi kelapa sawit namun belum dimanfaatkan secara optimal. Sedangkan potensi ketersediaan sumber daya limbah lidi kelapa sawit yang ada sangat berlimpah. Provinsi Riau adalah salah satu provinsi terbesar di Indonesia penghasil komoditi pertanian dari kelapa sawit. Berdasarkan data dari Dinas Karantina Pertanian Pekanbaru pada triwulan I tahun 2020 menunjukkan peningkatan kinerja ekspor kelapa sawit dan produk turunannya di pasar global mencapai 1.283.251 ton setara dengan nilai Rp 6,7 triliun, naik 150% dari capaian tahun sebelumnya.

Rokan hilir, Provinsi Riau dengan potensi perkembangan industri hilirnya termasuk daerah yang masih belum optimal memanfaatkan limbah lidi kelapa sawit menjadi komoditi produk unggulan kreatif bernilai ekonomis tinggi. Keberlimpahan limbah lidi kelapa sawit sejauh ini hanya dibakar dan menumpuk menjadi sampah karena keterbatasan kemampuan dalam mengolahnya menjadi produk kreatif bernilai ekonomis tinggi. Perkebunan kelapa sawit di Indonesia tahun 2020 menurut Badan Pusat Statistik (BPS), menunjukkan Provinsi Riau sebagai salah satu provinsi yang produk unggulannya kelapa sawit dengan perkebunan kelapa sawit terluas mencapai 24% dari keseluruhan total luas perkebunan di Indonesia. Pemanfaatan limbah kelapa sawit di Kabupaten Rokan Hilir Provinsi Riau belum optimal, hanya di bakar menjadi sampah. Potensi *profit oriented* bukan hanya tujuan dari industri ini melainkan juga upaya menyelamatkan lingkungan dengan mendaur ulang limbah menjadi produk unggulan ekonomi kreatif. Kondisi ini berpeluang melahirkan industri baru produk unggulan bernilai komersial tinggi namun sayangnya potensi ini belum optimal dikembangkan.

Pemanfaatan limbah lidi kelapa sawit saat ini sudah dilakukan namun belum optimal keberagaman dan inovasinya. Masih terbatasnya inovasi desain produk, motif dan kemasan. Padahal potensi ini dapat dikembangkan lebih inovatif dengan kemampuan pengetahuan dan ketrampilan berbasis *indigenous product creativity* sebagai strategi bersaing sehingga melahirkan produk inovatif dengan kekhasan berbeda (Setyawati, 2018; Setyawati et al., 2019, 2020). Penelitian terdahulu menilai daya tarik produk lokal kurang diminati karena preferensi pada produk impor lebih tinggi (Ayob & Hussain, 2016). Tantangan bagi IKM kerajinan lokal untuk memiliki nilai tambah melalui keunikan daya tarik produk (Setyawati et al., 2020). Penelitian terdahulu tentang inovasi penekanannya pada kreatifitas produk secara umum, sangat terbatas penelitian yang menekankan inovasi berbasis budaya asli sedangkan beberapa peneliti terdahulu telah menyatakan produk berlatar belakang budaya asli akan

menghasilkan nilai emosional lebih tinggi bagi konsumen (Chen et al., 2017; Mahdi et al., 2019).

Rokan Hilir sebagai daerah penghasil kelapa sawit terbesar memiliki sumber bahan baku limbah sawit yang berlimpah, namun belum dioptimalkan dimanfaatkan sebagai produk ekonomi kreatif bagi para pengrajin di usaha kecil Rokan Hilir. IKM Rumah Tamadun menangkap peluang ini sebagai potensi yang menjanjikan untuk diolah menjadi produk ekonomi kreatif berbasis budaya. Pengrajin limbah lidi kelapa sawit IKM Rumah Tamadun, Rokan Hilir dan Provinsi Riau telah berhasil memproduksinya menjadi beberapa produk kreatif anyaman dan tenunan limbah lidi kelapa sawit seperti kotak tisu, taplak meja, dan tas anyaman. Melihat perkembangannya pemerintah daerah memberikan dukungan pada IKM Rumah Tamadun dengan memberikan dukungan kursus pelatihan kerajinan limbah lidi kelapa sawit. Kemudian IKM Rumah Tamadun terus berkembang dengan merintis kelompok binaan usaha bersama untuk terus memproduksi kerajinan anyaman dan tenunan dari limbah lidi kelapa sawit ini.

Daya saing dapat dicapai dengan memperkuat kekuatan dari peluang yang ada dan mengatasi kelemahan dalam menghadapi tantangan bisnis, sehingga industri ini harus mengembangkan strategi bersaing yang tepat. Pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien menyesuaikan dengan aktivitas fungsi perusahaan, sehingga kinerja perusahaan memberikan nilai yang tidak dapat ditawarkan oleh pesaing. Permasalahan yang dihadapi adalah bahwa beberapa pekerja masih memiliki keterbatasan pengetahuan dan keterampilan menenun produk dari limbah lidi kelapa sawit. Menenun adalah profesi yang membutuhkan kesabaran dan kesabaran untuk keterampilan khusus yang perlu dipelajari. Ditenun dengan stik kelapa sawit, kerajinan ini menawarkan nilai unik karena bersumber dari produk ramah lingkungan yang terpapar budaya lokal. Selain itu juga menambah nilai keunggulan produk yang berbeda dari pesaing. Produk-produk pengrajin ini tidak hanya digunakan sebagai kebutuhan

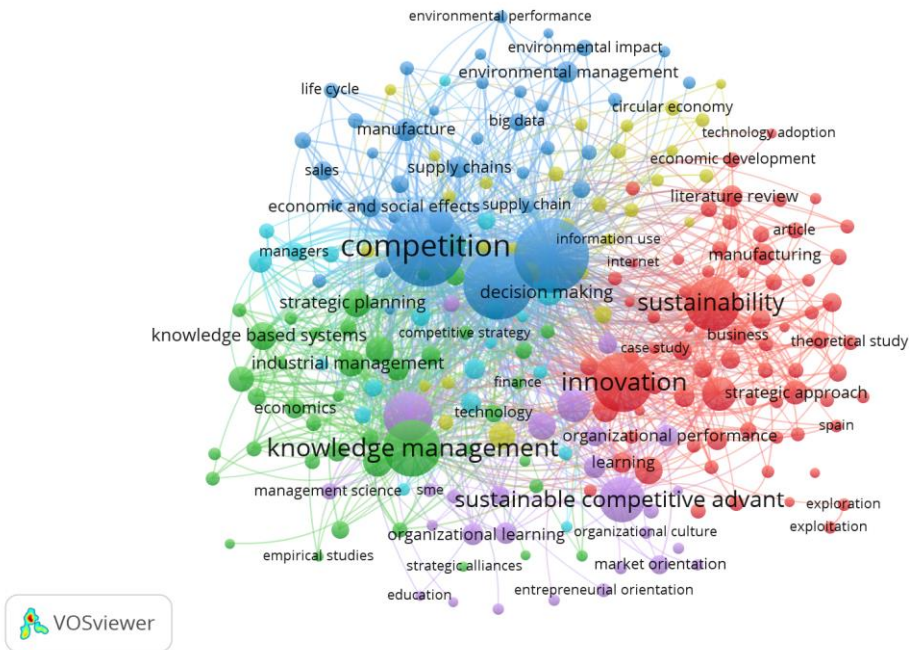
sehari-hari seperti piring, tas dan aksesoris, tetapi juga menambah nilai manfaat ramah lingkungan dari penggunaan produk ramah lingkungan.

Keterbatasan modal juga menjadi kendala dalam pengembangan teknologi produksi, karena teknologi ini perlu mendukung peralatan infrastruktur teknologi untuk meningkatkan produktivitas industri. Karena saluran penjualan dan jaringan pemasaran yang terbatas, peluang pasar global yang besar tidak dimanfaatkan secara optimal. Di sisi lain, produk ini memiliki potensi besar untuk pasar luar negeri, mengingat memberikan nilai unik berdasarkan budaya lokal yang kuat untuk menarik pasar global dengan segmentasi konsumen yang lebih menyukai produk etnik yang ramah lingkungan. Meskipun demikian sebagian kelompok usaha bersama dibawah binaan industri kecil menengah (IKM) Rumah Tamdun kerajinan anyaman dan tenun limbah lidi kelapa sawit di Rokan Hilir, Provinsi Riau sudah berupaya mengolah nya menjadi kerajinan seperti piring anyaman, sapu lidi, kotak tisu, taplak meja hingga menjadi tas.

Penelitian ini dilakukan selama dua tahun, pada tahun pertama fokus pada *literature review* menggunakan VOS Viewer, analisis kebutuhan, observasi, merancang *research design*. Tahun kedua fokus untuk menguji *research design* serta mengimplementasikannya. Buku ini adalah hasil output tahun pertama penelitian ini. Adapun Tujuan penelitian ini (1) menghasilkan konstruktif model strategi bersaing IKM kerajinan anyaman limbah lidi kelapa sawit berbasis *indigenous product creativity* di Rokan Hilir, Provinsi Riau, (2) menghasilkan strategi bersaing terkait manajemen pengetahuan dan inovasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan berbasis *indigenous product creativity* pada IKM kerajinan anyaman limbah lidi kelapa sawit di Rokan Hilir, Provinsi Riau. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, *explanatory survey*. Teknik pengumpulan data menggunakan angket, observasi dan wawancara. Permodelan serta teknik solusi sebagai alat analisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan PLS. Pengambilan sampel pada pengrajin IKM dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *sensus sampling*.

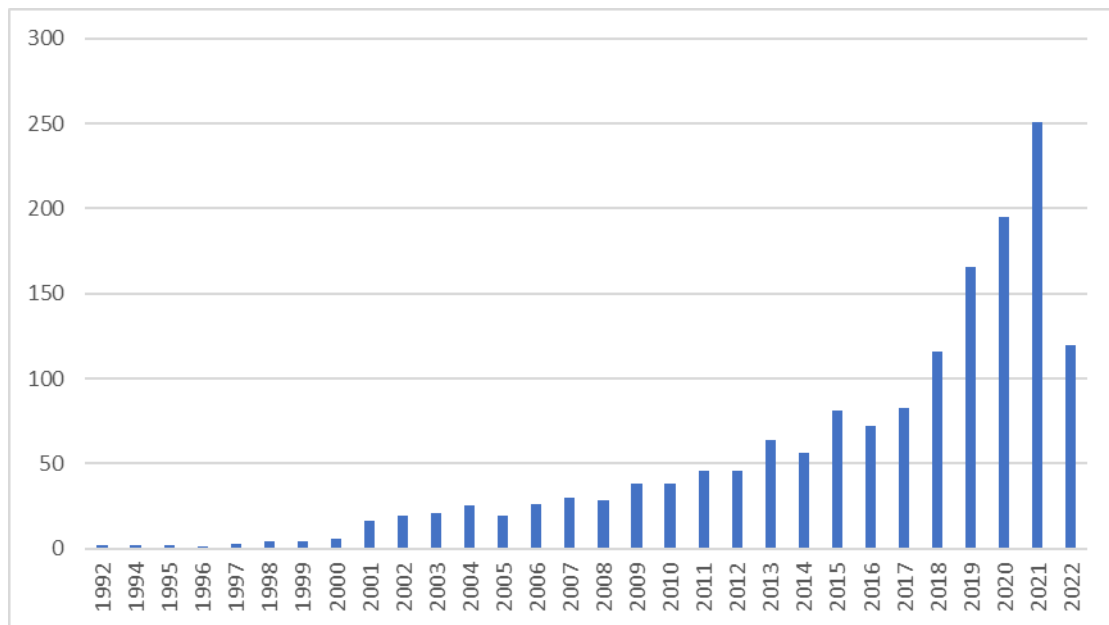
## 1.2 Perkembangan Tren Penelitian: Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KKB)

*State of the art* penelitian ini mengacu pada tren penelitian tentang keunggulan bersaing berkelanjutan dengan pendekatan *resources based theory*. Penelitian sebelumnya sangat terbatas mengkaji *ethnic capability*. *Indigenous product creativity* pada penelitian ini sebagai variabel moderating terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan berdasarkan pendekatan / orientasi sumber daya, *Resource Based Theory* (RBT). Pada penelitian sebelumnya *indigenous product creativity* sebagai moderating pada model kinerja pemasaran berdasarkan orientasi pasar / *market based view* (Setyawati et al., 2019). Sedangkan untuk mencapai kinerja pemasaran menurut penelitian sebelumnya perlu kemampuan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan berdasarkan kepemilikan *knowledge sharing* dan inovasi yang berheterogenitas tinggi (Shahab, 2015; Selivanovskikh et al., 2020). Maka *state of the art* penelitian ini melihat pada peluang daya tarik dari *indigenous product creativity* yang memberikan keunggulan bersaing berkelanjutan berbeda daripada pesaing karena memberikan nilai tambah yang berbeda dibandingkan pesaing. Sehingga penelitian ini melahirkan *state of the art* sekaligus *novelty* kebaruan dari penelitian sebelumnya.



Gambar 1. Hasil Pemetaan KBB Vos Viewer  
 Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

Grafik 1. Tren Publikasi Berdasarkan Tahun ( 1992 – 2022 pertengahan)





Tahun	1992	1994	1995	1996	1997	1998
Jumlah	2	2	2	1	3	4
Tahun	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Jumlah	6	16	19	21	25	19
Tahun	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Jumlah	26	30	28	38	38	46
Tahun	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Jumlah	46	64	56	81	72	83
Tahun	2018	2019	2020	2021	2022	
Jumlah	116	166	195	251	120	

Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

Tren perkembangan penelitian ini berdasarkan tahun sejak tahun 1992 hingga pertengahan 2022 terlihat sempat mengalami fase naik turun. Topik penelitian ini di era tahun 1990-an masih sangat sedikit dikaji rata-rata hanya 1 sampai 4 artikel yang terbit. Awal tahun 2000-an kajian topik ini semakin menjadi perhatian dan terus naik jumlahnya hingga pada akhirnya sejak lima tahun terakhir topik ini semakin hangat dibahas, rata-rata per tahun mencapai ratusan artikel.

**Tabel 1.1 20 Penulis Terpopuler Pada Topik Keunggulan Bersaing**

No	Nama Author	Judul	Jurnal	Afiliasi
1	Powell T.C.	Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study	Strategic Management Journal	Management Department, Bryant College, Smithfield, Rhode Island, United States

<b>No</b>	<b>Nama Author</b>	<b>Judul</b>	<b>Jurnal</b>	<b>Afiliasi</b>
2	Powell T.C., Dent-Micallef A.	Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources	Strategic Management Journal	Bryant College, Smithfield, RI, United States
3	Baker W.E., Sinkula J.M.	The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance	Journal of the Academy of Marketing Science	University of Vermont, United States; Department of Marketing, School of Business Administration, University of Vermont, United States; MBA Program
4	Osterloh M., Frey B.S.	Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms	Organization Science	Inst. for Res. in Bus. Admin., University of Zurich, Plattenstrasse 14, CH-8032 Zurich, Switzerland;
5	Hatch N.W., Dyer J.H.	Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage	Strategic Management Journal	Marriott School, Brigham Young University, Provo, UT, United States; Marriott School, Brigham Young University, 790 Tanner Building, Provo, UT 84602, United States
6	Teece D.J.	Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial	Long Range Planning	Inst. Mgmt., Innov. and Organisation, Haas Business School, Berkeley, CA, United States; Haas School of Business,

<b>No</b>	<b>Nama Author</b>	<b>Judul</b>	<b>Jurnal</b>	<b>Afiliasi</b>
		Context		University of California, Berkeley, Berkeley, CA 94720-1930, United States
7	Roos G., Roos J.	Measuring your company's intellectual performance	Long Range Planning	NYE
8	Spanos Y.E., Lioukas S.	An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective	Strategic Management Journal	Athens Univ. of Econ. and Business, Athens, Greece; Org. for Economic Coop. and Devmt., Greek Delegation, Paris, France; Athens Univ. of Econ. and Business, 76 Patision Street, Athens 104 34, Greece
9	Nonaka I., Toyama R., Nagata A.	A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm	Industrial and Corporate Change	Japan Advanced Institute of Science and Technology, Graduate School of Knowledge Science, Tatsunokuchi, Ishikawa, 932-1292, Japan
10	Powell T.C.	Organizational alignment as competitive advantage	Strategic Management Journal	Management Department, Bryant College, Smithfield, Rhode Island, United States

<b>No</b>	<b>Nama Author</b>	<b>Judul</b>	<b>Jurnal</b>	<b>Afiliasi</b>
11	Chen I.J., Paulraj A., Lado A.A.	Strategic purchasing, supply management, and firm performance	Journal of Operations Managemen t	Department of Operations Management, College of Business Administration, Cleveland State University, Cleveland, OH 44115, United States; School of Business, Clarkson University, 8 Clarkson Street, Potsdam, NY 13699, United States
12	Gold S., Seuring S., Beske P.	Sustainable supply chain management and inter- organizational resources: A literature review	Corporate Social Responsibil ity and Environme ntal Managemen t	University of Kassel, International Management, Steinstrasse 19, Witzenhausen 37213, Germany
13	Harrison J.S., Bosse D.A., Phillips R.A.	Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage	Strategic Managemen t Journal	Robins School of Business, University of Richmond, Richmond, VA 23173, United States
14	Le Breton- Miller I., Miller D.	Why do some family businesses out- compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability	Entreprene urship: Theory and Practice	University of Alberta, OER Inc., 4642 Melrose Avenue, Montreal, H4A 2S9, Canada; Department of Strategy and Family Enterprise, HEC Montreal, Montreal, QC,

No	Nama Author	Judul	Jurnal	Afiliasi
				Canada; Deaprtment of Family Enterprise and Strategy, University of Alberta, Edmonton, AB, Canada
15	McEvily S.K., Chakravarthy B.	The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge	Strategic Management Journal	Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA, United States; IMD, Lausanne, Switzerland; Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 252 Mervis Hall, Pittsburgh, PA 15260, United States
16	Peppard J., Ward J.	Beyond strategic information systems: Towards an IS capability	Journal of Strategic Information Systems	Business School, Loughborough University, Loughborough, Leicest.shire LE11 3TU, United Kingdom; Information Systems Research Centre, Cranfield School of Management, Cranfield, Bedford MK43 0AL, United Kingdom

<b>No</b>	<b>Nama Author</b>	<b>Judul</b>	<b>Jurnal</b>	<b>Afiliasi</b>
17	Piccoli G., Ives B.	Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: A review and synthesis of the literature	MIS Quarterly: Management Information Systems	School of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, NY 14850, United States; Information Systems Research Center, Bauer College of Business, University of Houston, Houston, TX 77204, United States
18	Beske P., Land A., Seuring S.	Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature	International Journal of Production Economics	Department of International Management, Faculty of Organic Agricultural Sciences, University of Kassel, Witzenhausen, Germany; Department of Supply Chain Management, Faculty of Business and Economics, University of Kassel, Kassel, Germany
19	Ambrosini V., Bowman C.	Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization	Journal of Management Studies	Cranfield University, Bedford, United Kingdom; Cranfield School of Management, Cranfield University, Bedford MK43

No	Nama Author	Judul	Jurnal	Afiliasi
				OAL, United Kingdom
20	Kotha S.	Mass customization: Implementing the emerging paradigm for competitive advantage	Strategic Management Journal	Leonard N. Stern School of Business, New York University, New York, New York, United States

Sumber : Olahan Data Penelitian Vos Viewer, 2022

## Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan memungkinkan perusahaan mudah mendeteksi peluang pasar baru dengan menekankan pada arti penting inovasi (Guimarães et al., 2018), daya tanggap kebutuhan pasar untuk strategi berkelanjutan (Bhardwaj, 2019; Bhardwaj, 2020). Formalisasi merusak proyek radikal yang seharusnya dikelola cara informal untuk dapat difasilitasi manajemen pengetahuan di semua unit perusahaan (Ngah et al., 2015; Wickramasinghe & Lubitz, 2007; Mikalauskiene & Atkociuniene, 2019). Proses *knowledge management* disepakati peneliti terdahulu meliputi *knowledge*, *knowledge capturing*, *knowledge applying* dan *knowledge sharing* dengan desain dari *knowledge transfer* (Mikalauskiene & Atkociuniene, 2019; Donnelly, 2019; Siswanto et al., 2019). Selanjutnya menurut (Bohari, 2008) manajemen pengetahuan terdiri dari *tacit knowledge*, *explicit knowledge* dan *basis technologies of knowledge management*. Penelitian terdahulu mendukung pendekatan *resource based theory* (RBT) menyepakati RBT sebagai teori yang dapat diterima mendukung sumber daya kemampuan pengetahuan sebagai sumber penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan selanjutnya berpengaruh pada kinerja perusahaan yang lebih tinggi (Mahdi et al.,

2019). Namun penelitian terdahulu masih belum menggali lebih spesifik jenis pengetahuan seperti apa yang memberikan nilai tambah unik sehingga tingkat perpindahannya tidak mudah.

## **Inovasi**

Inovasi menggambarkan penerapan ide, produk, atau proses baru. Inovasi juga diartikan sebagai keberhasilan implementasi ide-ide kreatif dalam sebuah perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat memunculkan ide-ide baru untuk menghadapi pesaing, pelanggan dan pasar yang ada. Inovasi produk bisa gagal karena berbagai alasan. Beberapa indikator untuk menilai inovasi adalah kreativitas, inovasi, perubahan desain, perubahan sistem distribusi, dan sistem manajemen pembayaran. Inovasi teknologi adalah inovasi proses perusahaan dalam pembuatan produk. Perubahan desain adalah kemampuan perusahaan untuk memproduksi produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Menurut Kotler (2018), dua konsep inovasi dikemukakan. Artinya, terlihat seperti ini: Menjadi inovatif berarti merangkul ide-ide baru Sebagai budaya perusahaan; Kemampuan berinovasi adalah kemampuan perusahaan Gunakan atau terapkan ide, proses, atau produk baru kesuksesan. Inovasi memiliki ciri-ciri adanya kekhasan atau kekhususan hal ini menunjukkan inovasi memiliki ciri khas pada ide gagasan, program, tatanan, sistem juga hasil. Terdapat unsur kebaruan, artinya inovasi memiliki ciri suatu hasil karya dari pemikiran Orisinil dan baru. Program inovasi merupakan kegiatan yang dilakukan terencana, dalam tidak tergesa dan dipersiapkan dengan program yang jelas.

## ***Indigenous Product Creativity***

Penelitian terdahulu menganggap daya tarik produk lokal kurang diminati karena konsumen lokal memiliki preferensi lebih tinggi pada produk impor (Ayob & Hussain, 2016) hal ini menjadi tantangan bagi IKM kerajinan lokal untuk mendapatkan perhatian dari para konsumen lokal dan internasional



melalui keunikan daya tarik produk (Setyawati et al., 2020). Peneliti sebelumnya mengatakan bahwa inovasi produk dikaitkan dengan budaya asli dapat menghasilkan nilai emosional lebih tinggi bagi konsumen (C.-Y. Chen et al., 2017) namun sayangnya masih sedikit penelitian yang fokus pada masalah ini. Maka penelitian ini akan menjawab kesenjangan penelitian sebelumnya dengan menggunakan *Indigenous Product Creativity* sebagai variabel moderating untuk melahirkan keunikan daya tarik produk untuk lebih unggul bersaing berkelanjutan.

### **Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) pertama kali disampaikan dalam artikel (Barney & Clark, 2007) yang memiliki dasar pemikiran bahwa sumber daya langka atau bernilai unik, langka, tidak mudah ditiru dan tidak ada penggantinya harus dimiliki perusahaan sehingga akan lebih mudah mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Maka selanjutnya sumber daya yang dimiliki perusahaan akan bersifat heterogenitas tinggi. Penelitian terdahulu menyajikan RBV sebagai salah satu perspektif memberikan alasan bagaimana sumber daya manusia perusahaan dapat menyediakan sumber potensial keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Wright, 2001) sulit ditiru karena *causal ambiguity* yang menghasilkan value yang tidak dapat mudah diperoleh pesaing (Barney & Clark, 2007).

Sumber daya yang dimiliki memiliki nilai, langka dan tidak mudah digantikan tetapi mudah untuk ditiru maka akan sulit perusahaan tersebut mencapai *sustainability* yang baik, solusi yang bisa dilakukan adalah dengan memberikan hak paten pada *immutability* (Kraaijenbrink et al., 2010; Wernerfelt, 2013; Giampaoli et al., 2019; Lambourdière et al., 2017). Sumber daya heterogen jika dikombinasikan dengan tingkat pergerakan mobilitas yang tidak sempurna, maka akan mencapai keunggulan kompetitif karena terdapat perbedaan profitabilitas di antara pesaing lain. Jika sumber daya terdistribusi

secara homogen maka seluruh organisasi dalam industri tersebut memiliki kekuatan yang sama dan melaksanakan strategi yang sama (Barney & Clark, 2007; Farhikhteh et al., 2020; Giampaoli et al., 2019; Dvouletý & Blažková, 2020).

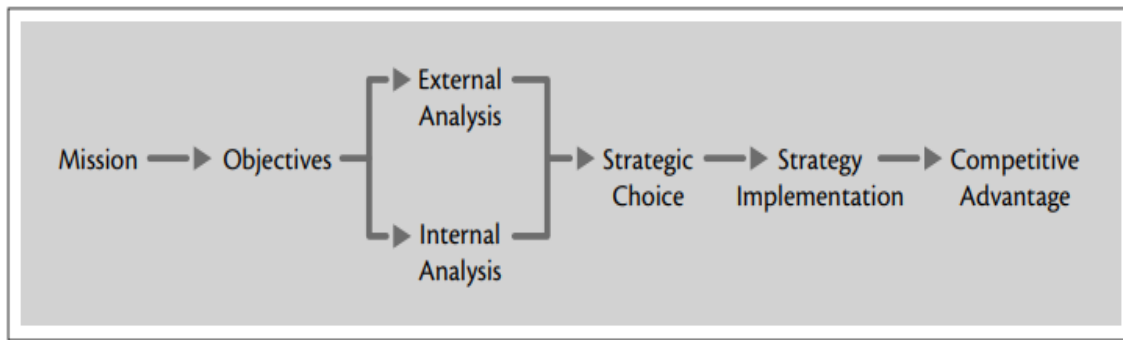
### **1.3. Esensi Manajemen Strategi: Pengertian Manajemen Strategi**

Ilmu manajemen strategi adalah bagian dari perkembangan ilmu manajemen secara umum. Manajemen strategi adalah perpaduan ilmu dan seni dalam proses perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi perusahaan yang menjadi satu rangkaian keputusan untuk menentukan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan masa depannya (Glueck, 1980; Wheelen & Hunger, 2002; 2012). Pengambilan keputusan dan tindakan manajerial dilandaskan pada analisa lingkungan perusahaan, baik itu lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Setelah melakukan analisa lingkungan perusahaan selanjutnya adalah formulasi dan implementasi strategis, lalu evaluasi strategis secara tepat (Wheelen & Hunger, 2012). Pengkajian analisis masalah lingkungan perusahaan bertujuan untuk menganalisis tantangan atau ancaman serta peluang yang berpengaruh terhadap perusahaan, termasuk pada industri dan faktor kekuatan di lingkungan eksternal perusahaan. Sedangkan analisis lingkungan internal adalah untuk mempelajari kekuatan dan kelemahan perusahaan, hal ini juga penting untuk mempertimbangkan etika manajerial dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Perkembangan definisi manajemen strategi ditafsirkan dengan pemahaman yang semakin berkembang luas namun memiliki pandangan yang sama bahwa manajemen strategi merupakan perpaduan ilmu dan seni yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan yang efektif dan efisien. Parnell (2014) kemudian menjelaskan tentang pandangan ini, dilihat dari perspektif ilmiah, para ahli

strategi harus memahami bagaimana menganalisis secara sistematis faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan, kemudian mengevaluasi kemungkinan alternatif strategi sebelum merumuskan strategi yang tepat. Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis pada dasarnya dapat dianalisis bahkan diprediksi oleh sebab itu para ahli strategis harus terampil berfikir mencerna data obyektif dan berfikir sistematis mengikuti setiap proses perubahan lingkungan kemudian menejermahkannya sesuai dengan tujuan perusahaan. Sedangkan dilihat dari perspektif artistik, para ahli strategis harus memainkan peran imajinasi dan kreativitas nya dalam berfikir selama proses strategi, kemampuan intuisi dimaksimalkan dalam merancang strategi secara komprehensif. Pendekatan ilmu saja dirasakan kurang sempurna dalam proses strategi untuk menguasai perubahan Gerakan pada lingkungan bisnis secara detail, para ahli strategi harus dapat merasakan, menafsirkan dan memvisualisasikannya dengan berbagai alternatif strategi yang berdasarkan hasil dari pemikiran yang holistik. Melalui manajemen strategi, perusahaan akan lebih siap menghadapi perubahan akibat dari tuntutan globalisasi. Pelacakan tren perubahan industri yang kompetitif, peramalan spot peluang dan ancaman baru dapat diidentifikasi lebih awal untuk kemudian dapat dilakukan pengembangan model dan rencana aksi masa depan.

Perusahaan yang mampu bertahan bahkan lebih unggul dibanding pesaing adalah mereka yang telah terbukti mampu menghadapi berbagai kondisi perubahan dan telah menemukan kesesuaian strategi perusahaan terhadap tantangan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Sebaliknya, perusahaan yang gagal bertahan dan tidak mampu bersaing adalah yang tidak mampu menghadapi tantangan dari perubahan yang muncul. Karena lingkungan bisnis yang terus bergerak mengharuskan perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dan memandang penting strategi yang dijalankannya.



Gambar 2. Proses Manajemen Strategi (Barney, 2007).

Strategi merupakan rangkaian aktivitas tindakan terarah sesuai tujuan perusahaan untuk mampu berdaya saing unggul terhadap pesaing. Perusahaan bersaing untuk mendapatkan dan mempertahankan kinerjanya lebih unggul daripada pesaing. Strategi diperlukan untuk mengantisipasi persoalan dari tantangan masa depan sehingga dapat memberikan arah dan tujuan perusahaan yang lebih jelas dimasa depan. Selain itu strategi juga berguna untuk memberikan informasi kepada manajemen puncak saat menentukan perumusan langkah-langkah yang harus dilakukan sebagai pondasi dasar pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Manajemen strategis dalam perusahaan merupakan aktivitas tertinggi yang dirumuskan oleh manajemen puncak, strategi mengacu pada rencana manajemen puncak untuk berhasil mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Keadaan ini dikatakan sukses jika strategi perusahaan tidak dapat dengan mudah diduplikasi oleh pesaing. Glueck (1980) menyatakan bahwa penyusun strategi perusahaan dapat dikelompokkan sebagai ahli strategi utama yang terdiri dari para manajer puncak, dewan komisaris sebagai pemeriksa hasil strategi. Manajer puncak pada perusahaan harus memahami dengan sangat baik lingkungan perusahaannya dan mengembangkan strategi untuk kesuksesan perusahaan mencapai tujuannya.

Proses manajemen strategis yang dirumuskan manajemen puncak harus mampu menilai perubahan yang terjadi dalam preferensi selera konsumen yang menjadi sasaran perusahaan, mengamati dan menganalisis aktivitas bisnis dari

pesaing, fokus mengatasi kelemahan perusahaan, mengendalikan strategi sebelumnya yang belum dilakukan secara optimal dan merumuskan rencana strategi ke depan yang dibangun dari fondasi model bisnis perusahaan (Parnell, 2014). Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mencari keuntungan dari produk dan jasa yang dipasarkannya melalui mekanisme model bisnis perusahaan yang telah dirancangnya. Perusahaan yang progresif akan merancang model bisnisnya secara detail, rumit dan inovatif dari kepemilikan sumber daya nya untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan dengan cara dan sumber yang tidak dapat diketahui oleh pesaing. Strategi perusahaan yang sukses biasanya dilandasi dari model bisnis perusahaan, hal ini terkait dengan beberapa faktor yaitu secara detail lingkungan persaingan dapat dipahami dengan baik, kekuatan dan kelemahan berhasil dianalisis. Strategi perusahaan sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan.

Strategi perusahaan adalah cara tentang bagaimana perusahaan dapat mencapai kinerja tinggi pada pasar industri dimana ia beroperasi. Kemampuan mengevaluasi dan memilih strategi harus dimiliki para ahli strategi karena akan lebih mudah memahami logika ekonomi yang terjadi dan dari mana strategi berasal sehingga memahami bagaimana strategi diimplementasikan. Kesalahan dalam memahami elemen organisasi dari implementasi strategi seperti gagal mengeksploitasi proses tersebut maka akan membuat perusahaan tidak mencapai kinerja tingkat tinggi. Contoh kasus seperti pada industri sepeda motor di awal 1960-an, ketika Perusahaan Motor Honda hadir untuk bersaing dengan Harley-Davidson, perusahaan sepeda motor besar yang telah mapan di Amerika. Sepeda Motor Honda menjual sepeda motor besar dan bertenaga, diyakini dapat bersaing dengan cara terbaik, namun sayangnya, konsumen Amerika sudah terlanjur yakin dengan reputasi Harley Davidson sebagai produsen motor besar dan bertenaga. Konsumen Amerika lebih memilih motor skuter kecil dari keluaran perusahaan Sepeda Motor Honda. Sehingga dari kasus ini Honda mengubah strateginya dengan fokus mengambil ceruk pasar yang lebih kecil di motor skutik, terbukti hingga sekarang Honda masih unggul. Pelajaran dari

kasus Honda adalah tentang bagaimana Honda mengetahui bahwa strateginya salah dan segera mengubahnya dengan cukup cepat. Perusahaan lain bisa saja tidak demikian, mungkin ia menyadari strategi yang dilakukan adalah salah tetapi tidak mampu mengubahnya ke arah strategi yang tepat.

#### **1.4 Perkembangan Manajemen Strategi**

Konsep strategi menjadi terkenal di konteks militer atau politik karena hal ini hasil diskusi oleh para penulis terkenal pada saat itu seperti Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Liddell Hart, Shakespeare, dan Tolstoy (Bracker, 1980a). Konsep strategi mulai dikenal dan diaplikasikan untuk bisnis setelah Perang Dunia II, saat itu banyak terjadi perubahan lingkungan dari yang stabil menjadi lingkungan yang terus bergerak secara kompetitif.

Perkembangan kontributor para ahli manajemen strategi dalam bisnis dimulai sejak awal 1947 hingga saat ini. Para ahli tersebut memiliki sudut pandang yang sama, khususnya pada era 1970-an para ahli pemikiran strategi dialihkan oleh filsafat positivistik, yang secara hati-hati memisahkan fakta dari nilai-nilai (Guillén & Mele, 2006). Perspektif positivisme dapat mengurangi etika terhadap subyektivitas namun menurutnya untuk urusan tujuan administrasi perusahaan dapat digunakan meskipun membatasi pengetahuan secara empiris dapat mengabaikan aspek realitas secara langsung tidak dapat diamati dan diukur.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen strategi diatas yang disampaikan oleh para ahli terdapat beberapa persamaan definisi manajemen strategi yang memiliki sudut pandang yang sama (Pearce II, 2008; Mudrajad, 2006:7; Wheelen & Hunger, 2002, 2012; Hubeis & Najib ,2008). Persamaan definisi tersebut dapat dikaji bahwa manajemen strategi adalah suatu perumusan atau tindakan manajerial yang digunakan untuk merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan perusahaan dalam mencapai tujuannya untuk mencapai keberhasilan keunggulan bersaing. David (2010) menambahkan bahwa penerapan manajemen strategis perusahaan

diperlukan sumber daya manusia atau modal manusia yang berpendidikan dan memiliki pengetahuan manajemen bisnis dipadukan dengan seni sebagai ketrampilan merencanakan perumusan strategi yang baik serta pengetahuan manajemen dalam memutuskan pilihan alternatif strategi yang tepat. Kemampuan pengambilan keputusan yang tidak tepat akan berakibat sulitnya perusahaan mencapai tujuan perusahaan. Selain itu David (2017) menambahkan bahwa manajemen strategis merupakan perpaduan antara seni dan ilmu yang merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional organisasi. Selanjutnya definisi ini menyiratkan pada fokus integrasi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D), dan informasi sistem agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Perkembangan kontributor manajemen strategi seperti pada tabel 1.1 ini :

**Tabel 1.2**  
**Perkembangan Pendekatan Kontributor Manajemen Strategi**  
**( Tahun 1947 – 1979 )**

Tahun	Kontributor dan Sumber	Definisi
1947	Von Neumann & Morgenstern, <i>Theory of Games and Economic Behavior</i> [hal. 79-84]	Strategi adalah tindakan yang diputuskan untuk kemudian dilakukan perusahaan dalam menyikapi suatu persoalan.
1954	Drucker, <i>The Practice of Management</i> [hal. 17]	Strategi merupakan proses menganalisa situasi saat ini termasuk menemukan sumber daya yang dimiliki dan selanjutnya diubah menjadi langkah yang lebih memungkinkan untuk mencapai tujuan.

<b>Tahun</b>	<b>Kontributor dan Sumber</b>	<b>Definisi</b>
<b>1962</b>	Chandler, <i>Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise</i> [hal. 13]	Strategi sebagai arah pedoman tujuan jangka panjang dasar perusahaan. Tindakan perusahaan dari alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan
<b>1965</b>	Ansoff, <i>Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion</i> [hal. 118-121]	Strategi merupakan regulasi berdasarkan ruang lingkup produk / pasar, vektor pertumbuhan, keunggulan kompetitif, dan sinergi untuk pengambilan keputusan.
<b>1968</b>	Cannon, <i>Business Strategy and Policy</i> [hal. 9]	Strategi sebagai pedoman dalam mengambil keputusan agar tindakan lebih terarah untuk mencapai tujuan perusahaan secara kompetitif.
<b>1969</b>	Learned, Christenson, Andrews, & Guth, <i>Business Policy: Text and Cases</i> [hal. 15]	Strategi adalah pola tujuan, tujuan, dan kebijakan dari rencana awal yang digunakan untuk mencapai tujuan.
<b>1971</b>	Newman & Logan, <i>Strategy, Policy and Central Management</i> [hal. 70]	Strategi adalah perumusan rencana awal perusahaan ke depan untuk menghadapi perubahan. Memanfaatkan peluang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
<b>1972</b>	Schendel & Hatten, <i>Business policy or strategic management,</i>	Strategi adalah tujuan dasar, sasaran, program dan tindakan yang dipilih perusahaan dari sumber daya yang



<b>Tahun</b>	<b>Kontributor dan Sumber</b>	<b>Definisi</b>
	<i>Academy of Management Proceedings</i> [hal.4]	dimiliki dalam mencapai tujuan dan sasaran.
<b>1973</b>	Uyterhoeven, Ackerman, & Rosenblum, <i>Strategy and Organization: Text and cases in General Management</i> [hal. 9-10]	Strategi sebagai arah dan panduan perusahaan yaitu terdiri dari profil strategis, audit sumber daya, alternatif strategis, tes konsistensi dan pilihan strategi.
<b>1974</b>	Ackoff, <i>Redesigning the Future</i> [hal. 29]	Strategi penekanannya pada tujuan jangka-panjang dan bagaimana cara mencapainya untuk sistem keseluruhan.
<b>1975</b>	Paine & Naumes, <i>Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach</i>	Strategi merupakan tindakan atau pola tindakan awal yang mendukung untuk pencapaian tujuan perusahaan.
<b>1975</b>	McCarthy, Minichiello, & Curran, <i>Business Policy and Strategy: Concept and Readings</i> [hal. 9]	Strategi adalah analisis lingkungan dan pemilihan pilihan ekonomi yang sesuai dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan sesuai dengan tujuan, sepadan resiko dengan keuntungan dan kelangsungan hidup yang ditawarkan tersebut.
<b>1976</b>	Glueck, <i>Business Policy: Strategy Formation and</i>	Strategi merupakan satu kesatuan, yang komprehensif, dan terintegrasi dibuat untuk agar perusahaan mudah

<b>Tahun</b>	<b>Kontributor dan Sumber</b>	<b>Definisi</b>
	<i>Management Action</i> , edisi kedua [hal.3]	mencapai tujuannya.
<b>1977</b>	McNichols, <i>Policy Making and Executive Action</i> , edisi kelima [hal. 9]	Strategi merupakan perumusan kebijakan yang terdiri dari rangkaian keputusan yang mencerminkan keputusan penentu tujuan dasar bisnis yang memanfaatkan dari keahlian dan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan.
<b>1979</b>	Mintzberg, <i>The Structuring of Organizations</i> [hal.25]	Strategi adalah usaha mediasi antara organisasi dan lingkungan internal dan eksternal yang merupakan pola konsisten dalam pengambilan keputusan organisasi dalam mengatasi lingkungan perusahaan.
<b>1979</b>	Schendel & Hofer, <i>Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning</i> [hal.516]	Strategi merupakan arahan untuk organisasi dalam mencapai tujuannya, saat yang sama merespon kesempatan dan ancaman di lingkungannya.

Sumber: Bracker (1980) dalam (Mardatillah, 2021)

### **1.5 Bagaimana Proses Manajemen Strategi**

Proses manajemen strategis merupakan kumpulan analisis yang berurutan yang akan membawa ke arah pemilihan strategi yang tepat bagi perusahaan sehingga memiliki kinerja yang lebih unggul. Proses manajemen strategi perusahaan dimulai sejak perusahaan berhasil mendefinisikan Visi dan Misi nya.

Visi perusahaan adalah gambaran masa depan perusahaan yang akan diraih pada ukuran masa waktu yang telah ditentukan, sedangkan misi merupakan gambaran terkait hal apa yang akan dilakukan perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Misi sering ditulis dalam bentuk pernyataan yang menentukan keinginan perusahaan dalam jangka waktu tujuan jangka pendek, menengah dan panjang.

Salah satu contoh visi, yaitu Visi 2020 dari Samsung “Menginspirasi Dunia, Menciptakan Masa Depan”, dari visi ini terdapat gambaran komitmen dari Samsung sebagai perusahaan digital smartphone untuk menciptakan karya produk digital teknologi terbaik yang inovatif dengan pengalaman digital nya yang tidak diragukan. Misinya adalah menjadi “digital- eCompany” yang terbaik. Strategi Samsung mempertahankan basis riset dari kebutuhan konsumen dengan tidak menutup mata dari perkembangan teknologi yang terus meningkat dengan terus mengembangkan produk secara kreatif dan inovatif sesuai kebutuhan konsumen. Membangun hubungan yang mendalam dengan konsumen adalah langkah efektif untuk meraih kemenangan yang pada akhirnya konsumen memilih dan mengkonsumsi produk kita.

Beberapa misi perusahaan bisa saja ada yang tidak berpengaruh pada pencapaian kinerja perusahaan dengan tingkat tinggi karena terdapat elemen umum yang belum menciptakan nilai bagi perusahaan. Bahkan misi yang kurang tepat juga dapat merugikan perusahaan, jika pernyataan misi tersebut terlalu fokus pada nilai-nilai kepentingan pribadi pemilik perusahaan atau manajer puncak sehingga tidak konsisten dengan realitas tantangan perubahan ekonomi yang sedang terjadi. Pernyataan misi yang baik selain berhasil menunjukkan keunikan perusahaan juga harus mampu memberikan pengaruh pada seluruh perilaku di dalam organisasi perusahaan. Strategi yang demikian hasil turunan dari visi dan misi yang keliru tidak akan menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

Fase berikutnya dari proses manajemen strategis adalah menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Melakukan analisis lingkungan eksternal maka perusahaan dapat dengan mudah mengidentifikasi tantangan atau ancaman dan peluang dalam lingkungan kompetitifnya, kemudian dapat berkembang apa implikasi evolusi ancaman dan peluang yang bisa dihadapi perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan akan membantu perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. Sehingga perusahaan akan lebih mudah memahami kapabilitas sumber daya mana yang menjadi sumber keunggulannya.

Hasil analisis ini kemudian dapat dimanfaatkan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan perubahan pada area yang lemah. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threats*) dapat digunakan sebagai alat analisis mengkaji kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Fokus perhatiannya pada atribut lingkungan eksternal perusahaan yaitu peluang dan ancaman dan atribut internal perusahaan fokus pada kekuatan dan kelemahan. Berdasarkan pandangan tradisional, logika SWOT hanya sekedar daftar panjang tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang kurang efektif, karena dianggap kurang memberikan panduan bagaimana pertanyaan-pertanyaan dalam memilih strategi perusahaan harus dilakukan. Namun bagaimanapun juga alat analisis SWOT ini berguna secara ketat dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancamannya.

Elemen proses tahapan manajemen strategi dimulai dari beberapa tahapan yaitu *environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation* dan *evaluation and control* ( Wheelen etc., 2018).

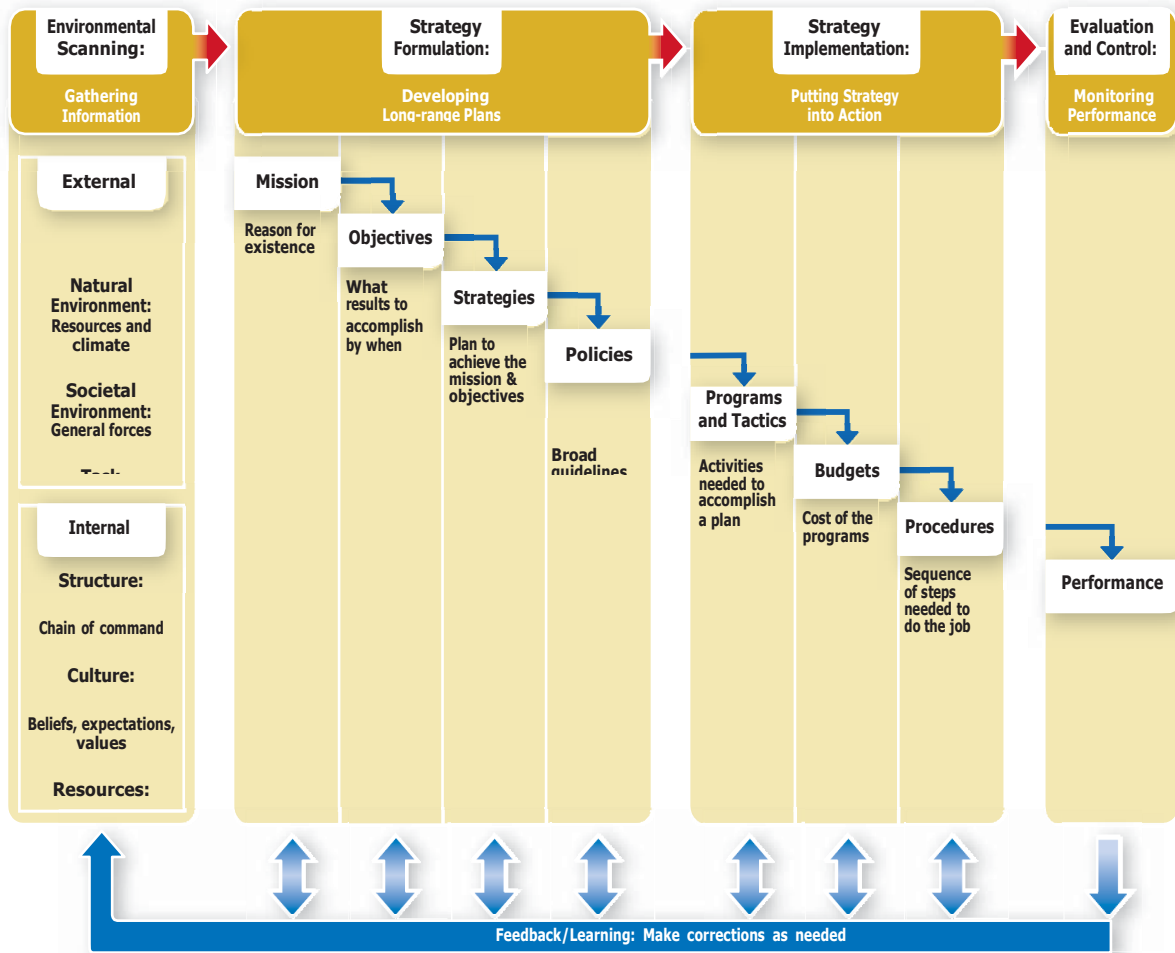
Manajemen strategik memiliki sejumlah tahapan yang saling memiliki interaksi dan timbal balik. Sejumlah tahapan ini berproses dengan saling berkaitan dan berurutan. Berikut dapat dijabarkan proses tahapan tersebut :

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Strategy*) : yaitu tahapan yang memonitor, mengevaluasi dan mencari informasi lingkungan internal dan

eksternal untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang akan menentukan masa depan perusahaan.

2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*) : yaitu tahapan pengembangan rencana jangka panjang. Perumusan strategi meliputi menentukan visi dan misi perusahaan, menentukan tujuan yang hendak dicapai, pengembangan strategi dan kebijakan.
3. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*) : yaitu proses yang mewujudkan strategi dan kebijakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.
4. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*) : tahapan ini mengevaluasi dan mengontrol.

Perumusan strategi terdiri dari pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang lingkungan internal dan eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi, penetapan tujuan baik itu tujuan jangka pendek hingga jangka panjang, penentuan strategi alternatif dan memilih strategi alternatif tersebut.



**Gambar 3. Model Proses Tahapan Manajemen Strategik**

Sumber : (Wheelen etc., 2018)

Tahapan pemindaian lingkungan melakukan beberapa hal penting yaitu pemantauan, evaluasi dan penyebaran informasi tentang lingkungan internal dan eksternal yang diperoleh dari sumber informasi penting dalam perusahaan. Elemen lingkungan internal dan eksternal penting diidentifikasi melalui Analisis SWOT yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai faktor-faktor strategis yang akan menentukan keberhasilan perusahaan.

Perumusan strategi dilakukan untuk menetapkan pengembangan rencana jangka panjang dengan mengelola peluang dan ancaman dari lingkungan internal dan eksternal dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pada tahapan ini misi perusahaan dapat didefinisikan selain itu penetapan tujuan

perusahaan yang akan dicapai mulai dirumuskan, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan bisnis perusahaan. Misi perusahaan berisikan nilai-nilai, filosofi tata cara operasional perusahaan dan makna fundamental operasi utama perusahaan termasuk ruang lingkup produk perusahaan hingga pelayanan. Pernyataan misi yang diberikan dapat menunjukkan keunikan dari langkah-langkah perusahaan terkait pencapaian tujuannya.

Selanjutnya tahapan implementasi strategi dipahami sebagai proses yang dijalankan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur yang dapat juga dipengaruhi perubahan budaya organisasi, struktur manajemen perusahaan. Pengembangan program adalah langkah penting untuk mencapai rencana perusahaan yang berorientasi pada tindakan, melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya perusahaan bahkan upaya R&D. Hal ini tentu saja membutuhkan anggaran yang digunakan dalam perencanaan dan kontrol. Anggaran tidak hanya berfungsi secara rinci tentang program strategi baru tetapi juga sebagai acuan menetapkan keberhasilan kinerja keuangan perusahaan dari dampak positif keuangan perusahaan ke depannya. Prosedur adalah tahapan implementasi strategi yang biasanya disebut Standar Operasi Prosedur (SOP). Pada tahapan ini SOP perusahaan sebagai sistem yang terperinci menjelaskan tentang langkah-langkah bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan.

Proses tahapan manajemen strategi pergerakannya bersifat dinamis meliputi langkah pengambilan keputusan dan komitmen yang akan menghasilkan perumusan dan implementasi rencana strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Kuncoro, 2006). Perumusan pengambilan keputusan dilakukan oleh manajemen puncak organisasi atau perusahaan yang memiliki perspektif terbaik dari alternatif strategi karena manajemen puncak memiliki kewenangan dalam memilih dan menggunakan sumber daya yang dibutuhkan untuk implementasi. Pada dasarnya berdasarkan pada kepemilikan sumber daya diketahui bahwa tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tidak terbatas sehingga perusahaan harus memilih alternatif strategi yang

paling menguntungkan. Strategi sangat menentukan kemampuan daya saing jangka panjang berkelanjutan dengan keuntungan yang besar bagi perusahaan.

Evaluasi dan kontrol adalah elemen utama terakhir dari proses tahapan manajemen strategi dimana aktivitas dan kinerja perusahaan dikontrol sehingga dapat diketahui perbandingan dari perencanaan dengan hasil kinerja yang diinginkan. Kelemahan rencana strategi perusahaan dapat diketahui pada elemen ini dan kemudian tindakan korektif dan penyelesaian masalah dapat dilakukan dari berbagai sumber informasi penting dan jelas yang diperoleh manajer perusahaan.

Kesuksesan perusahaan bisnis besar di dunia dan perusahaan yang baru tumbuh menggunakan banyak konsep dan teknik manajemen strategis yang selama ini terus berkembang. Salah satunya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam merancang dan menerapkan strategi perusahaan. Kondisi faktor lingkungan eksternal yang dinamis berubah dapat meningkatkan risiko kegagalan yang membuat para pemimpin profesional harus mengambil tindakan manajemen strategis secara serius agar perusahaan yang mereka pimpin memiliki kemampuan daya saing yang kompetitif. Sebuah perusahaan secara umum berkembang melalui empat fase menurut Wheelen *et al.* (2018), yaitu :

1. Fase Perencanaan Keuangan Dasar :

Manajer perusahaan merencanakan dengan serius usulan anggaran perusahaan untuk tahun berikutnya. Hal ini diusulkan berdasarkan analisis informasi sebelumnya dari dalam perusahaan. Misalnya informasi dari bagian penjualan, selama ini berapa besar kemampuannya dalam memperoleh target penjualan.

2. Fase Perencanaan Berbasis Perkiraan :

Anggaran tahunan kurang bermanfaat digunakan untuk merangsang perencanaan jangka panjang maka manajer perusahaan mulai mencoba mengusulkan rencana jangka lima tahunan. Informasi diperoleh dari lingkungan internal, data lingkungan eksternal yang tersedia misalnya



terkait tren saat ini. Fase ini bersifat politis dan memerlukan aktivitas manajerial yang serius agar semua anggaran yang diusulkan sesuai. Setiap manajer pada bagian masing-masing akan mengusulkan kebutuhannya dan bersaing mendapatkan porsi yang lebih besar dari ketersediaan dana.

3. Fase Perencanaan Berorientasi Eksternal (Strategis) :

Perusahaan berupaya meningkatkan kemampuan dalam menghadapi perubahan pasar dan persaingan yang tinggi maka pada fase ini manajer penting berpikir dan bertindak strategis. Terutama mengacu pada fase sebelumnya yang memiliki sifat politis mengandung kepentingan dapat tidak efektif bagi perusahaan dalam mencapai tujuan sehingga manajemen puncak perlu melakukan pengendalian dari proses perencanaan dengan sistem perencanaan strategis formal. Perusahaan dapat menggunakan konsultan dan unit intelijen kompetitif untuk memberikan teknik pemikiran inovatif yang digunakan staf perencanaan mengumpulkan data informasi untuk meramalkan tren masa depan.

4. Fase Manajemen Strategis :

Rencana strategi terbaik tidak berguna tanpa input dan komitmen dari manajer tingkat bawah, manajemen puncak dan staf kunci dari berbagai tingkatan departemen atau unit kelompok kerja. Tahapan pengembangan dilakukan dengan mengintegrasikan seluruh rangkaian rencana yang fokus pada kemampuan keunggulan kompetitif perusahaan. Fase ini fokus merinci masalah implementasi, evaluasi, dan pengendalian. Peramalan masa depan lebih dilakukan untuk menekankan pada kemungkinan strategi kontijensi. Informasi strategis yang biasanya hanya milik manajemen puncak dapat digunakan oleh seluruh karyawan / staf perusahaan. Perencanaan dapat bersifat interaktif lintas level dan tidak kaku hanya dari atas ke bawah. Semua sumber daya dalam perusahaan dapat terlibat.

Manfaat paling tinggi bagi perusahaan yang melakukan tahapan manajemen strategis dituangkan hampir 50 perusahaan di berbagai negara dan industri yang telah di survei (Wheelen etc., 2018), yaitu :

- a. Visi strategis perusahaan yang jelas memberikan arah strategis perusahaan lebih efektif mencapai tujuan.
- b. Fokus lebih tajam pada apa yang penting dilakukan secara strategis.
- c. Pemahaman yang lebih baik tentang perubahan lingkungan yang cepat.

Selain itu McKinsey & Company melakukan survei terhadap 800 eksekutif ditemukan bahwa proses perencanaan strategis formal meningkatkan kepuasan keseluruhan dengan pengembangan strategi. Tahapan manajemen strategis tidak harus selalu menjadi proses yang dilakukan secara formal sehingga tidak bersifat kaku. Ada beberapa pertanyaan yang dapat dilakukan secara sederhana, misalnya :

- a. Keberadaan kondisi perusahaan saat ini ?
- b. Jika tidak ada perubahan signifikan yang dilakukan dari sebelumnya, lalu dimana dan bagaimana posisi perusahaan dalam satu tahun? Dua tahun? Lima tahun? Sepuluh tahun? Apakah jawabannya dapat diterima sesuai dengan rencana tujuan perusahaan?
- c. Jika jawabannya tidak dapat diterima, maka tindakan spesifik apa yang harus dilakukan manajemen? Apa risiko dan imbalan yang terlibat ?

## **BAGIAN 2 : RESOURCES BASED THEORY DALAM MANAJEMEN STRATEGI**

### **2.1 Sumber Daya Perusahaan dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Globalisasi di abad ini membuat persaingan bisnis semakin bergerak dinamis dan ketidakpastian lingkungan bisnis selalu berubah. Kondisi ini dengan segala perubahannya akan berdampak signifikan terhadap kelayakan dunia usaha ke depan. Untuk memberikan nilai tambah yang bermanfaat bagi perusahaan, perlu secara aktif memanfaatkan ketidakpastian lingkungan bisnis. Perusahaan harus dapat meningkatkan kapabilitas kemampuan bersaingnya dengan membentuk aliansi agar dapat bersinergi menghasilkan keuntungan yang optimal. Perusahaan menangkap peluang, memperoleh nilai dari kelebihan potensial sumber daya perusahaan, melakukan tinjauan dan audit manajemen secara teratur, dan mengidentifikasi situasi dengan fokus pada lingkungan yang sering berubah signifikan secara kognitif (Mishra, 2017). Memanfaatkan peluang dari sumber daya yang dimiliki secara optimal akan menambah kekuatan sebagai pendorong perusahaan lebih mampu unggul kompetitif yang berkelanjutan dan kinerja perusahaan meningkat. Perbedaan kinerja antara satu perusahaan dan yang lain tetap menjadi asumsi yang dipertanyakan mengapa satu perusahaan terus mengungguli yang lain. Terdapat begitu banyak perusahaan sukses dan banyak juga gagal. Perusahaan tampak baik dan kinerjanya tahan lama atau terkait dengan paradigma struktur-perilaku-kinerja organisasi industri (Bain, 1959) dan (Porter, 1979, 1985). Kurangnya perhatian perusahaan terkait struktur industri dan kekuatan pasar maka kemampuan bersaingnya akan melemah, karena kekuatan pasar melemahkan kemampuan perusahaan untuk menaikkan harga di luar daya saingnya (Demsetz, 1973; Porter, 1985).

Perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan jika dapat menciptakan berbagai nilai tambah yang tidak dapat diciptakan oleh

pesaing secara bersamaan. Hal ini membuat bisnis menjadi berharga, langka, unik, dan dapat ditukar (Barney, 1991). Namun, Peteraf (1993) menyatakan bahwa sumber daya strategis juga mencakup empat komponen. Ketidakteragaman, mobilitas tidak sempurna, kendala pra-kompetisi dan pasca-kompetisi. Ini berarti bahwa sumber daya perusahaan kekurangan pasokan untuk memenuhi permintaan. Jika sebuah perusahaan dapat menggunakan sumber daya ini dengan cara yang tak tertandingi, maka sumber daya perusahaan merupakan sumber pendapatan yang besar. Konsep teoritis keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pertama kali diperkenalkan dalam sebuah artikel oleh (Barney, 1991).

Pandangan berbasis sumber daya (RBVs) dalam arti penelitian manajemen strategis adalah pendekatan berbasis sumber daya sebagai potensi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kekuatan sumber daya yang berharga, langka dan tak tergantikan menciptakan tingkat heterogenitas yang tinggi. Pada 1980-an, strategi dominasi mengarah pada gagasan keunggulan kompetitif. Model Porter (1985) menganjurkan gagasan organisasi ekonomi industri yang mengukur kinerja perusahaan dengan lima kekuatan: ancaman masuk, persaingan ketat, dan daya tarik struktur industri yang mengandalkan tekanan untuk mengganti produk. memiliki kekuatan tawar menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar pemasok.

Teori Porter bertahan sampai 1990-an, tetapi konsep strategi berkembang, tetapi pada 1990-an, konsep pendekatan strategis menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi, kepemilikan sumber daya, Secara khusus, itu mengarah ke tautan ke sumber daya (Barney, 1991a). Pada tahun 2000-an, kemajuan digitalisasi yang berubah, teknologi telah meningkatkan peluang bagi perusahaan dalam banyak hal, lingkungan persaingan telah berubah dengan cepat, dan potensi inovasi lebih besar dari sebelumnya (Hamel *et al.*, 2003). Seperti yang dikatakan Wheelen & Hunger (2012)) bahwa manajemen strategis adalah keputusan manajer, keputusan yang dibuat dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, ini adalah subjektivitas

kepentingan perusahaan terhadap pelaku usaha. rencana yang tidak hanya mempertimbangkan. Perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengelolaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pandangan berbasis sumber daya (RBV) pada awalnya tidak dianggap sebagai kerangka teoretis yang mencakup perspektif metafisik dan empiris, Nagano (2019) secara logis menganalisis proses evolusi RBV dan pentingnya RBV dan mengungkapkan batasannya. Tren baru-baru ini di luar kerangka RBV adalah bahwa pertumbuhan pengetahuan memungkinkan muncul sebagai tanggapan atas keterbatasan RBV Nagano (2019) . Keputusan manajemen strategis didasarkan pada kepentingan masa depan perusahaan. Hal ini membutuhkan banyak sumber daya perusahaan dan peran manajemen puncak sangat penting dalam proses ini, yang melibatkan manajer di semua level perusahaan.

Perusahaan yang mengembangkan strategi yang tepat tidak hanya mempengaruhi kinerja keuangan tetapi juga kinerja non-keuangan dalam meningkatkan kinerjanya (Pearce II, 2008:13). Menurut Mudrajad (2006:7) manajemen strategis terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan yang diambil oleh suatu organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Hubeis & Najib (2008) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan administratif yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi.

Manajemen strategis adalah kemauan untuk merumuskan dan melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan perusahaan dan untuk mengevaluasi dan melaksanakan tindakan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan, termasuk perumusan, pelaksanaan dan evaluasi rencana strategis didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan. Integrasi variabel internal perusahaan adalah tujuan utama manajemen strategis dengan memberikan kemampuan unik perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Wheelen & Hunger, 2002). Pandangan RBV merupakan konsep teoritis berbasis sumber daya, yang titiknya bernilai, langka,

unik dan tak tergantikan bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tidak ada perusahaan yang menyatakan harus memiliki kekuatan dalam sumber daya internalnya Barney & Clark (2007).

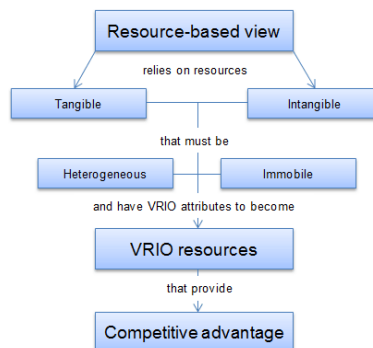
Penelitian tentang Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (KBB), secara teori Pertama kali diperkenalkan dalam sebuah artikel oleh Barney (1991a), dalam artikel ini penelitian memiliki alasan yang sama dengan pendahulunya (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) memelopori Resource-Based Views (RBV) dalam publikasi ilmiah berjudul *The Theory of the Growth of the Firm*. Keunggulan bersaing adalah keunggulan bersaing berkelanjutan yang menitikberatkan pada aspek internal perusahaan. Hal ini lebih ditekankan (Barney, 1991 ) Namun, Porter (1979, 1980, 1990) berfokus pada pendekatan sisi eksternal dan tidak menyebutkan sisi internal perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pemikiran Porter didasarkan pada pemikiran Bain (1956, 1959) dan Mason (1939) tentang paradigma struktur-perilaku-kinerja, dan kemudian beralih ke biaya transaksi dan teori keagenan. Porter menganalisis kinerja, yang merupakan kerangka kerja strategis untuk kelompok perusahaan industri serupa. Selain itu, Porter menerapkan pendekatan ini dengan menerapkan metode analisis deduktif di perusahaan besar. Oleh karena itu, teori Porter dianggap kurang relevan bila diterapkan pada usaha mikro dan kecil.

Para peneliti pendukung RBV berpendapat bahwa sumber daya sangat penting sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Sumber daya tersebut disebut sebagai aset strategis (Amit & Schoemaker, 1993), kompetensi inti (Prahalad & Hamel, 1994) dan *Distinctive Competencies* (Papp & Luftman, 1995). Penemuan empiris pada bidang keunggulan bersaing berkelanjutan usaha mikro, kecil dan menengah menunjukkan bahwa kemampuan menciptakan daya saing ditentukan oleh seberapa jauh perusahaan mampu mengelola sumber dayanya (*firm resources*).

Wernerfelt (1984) dalam artikelnya “*A Resource-based View of the Firm*”, menyatakan bahwa perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing harus memiliki sumber daya yang terikat dimana hal ini sejalan dengan pendapat

Penrose (1959). Perkembangan perusahaan merupakan evolusi dan proses kumulatif pembelajaran sumber daya, terjadi peningkatan pengetahuan sumber daya perusahaan untuk menciptakan langkah ekspansi ke depan dengan penerapan sumber daya yang tepat (Penrose (1959).

Aset berwujud berasal dari pendapatan yang melebihi perhitungan rata-rata perusahaan, sedangkan aset tidak berwujud berasal dari urutan sejarahnya sendiri, memiliki aspek sosial yang kompleks, serta menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan (Barney, 1991). Kapabilitas suatu perusahaan pada dasarnya tidak setara karena berasal dari kepemilikan sumber daya mereka sendiri berupa aset berwujud (tangible) dan aset tidak berwujud (intangible) dan kemampuan perusahaan untuk menggunakan aset tersebut. Barney (1991) menyatakan bahwa sumber daya tidak hanya mencakup faktor ekonomi produktif tradisional, tetapi juga sumber daya sosial yang beragam seperti hubungan interpersonal, budaya perusahaan, dan reputasi dengan pemasok dan pelanggan.



**Gambar 2.1**

*The Resource Based View*

Sumber : (Barney, 1991a; Prahalad, 1990)

RBV sangat bergantung pada sumber dayanya, yaitu (Barney & Clark, 2007) dalam Mardatillah (2021).

1. *Tangible assets*, adalah sumber daya nyata yang dapat diamati dan lebih mudah diukur. Sumber daya dalam bentuk fisik memberikan keuntungan

bagi pesaing karena sumber daya ini dapat dengan mudah dibeli dipasaran.

Sumber daya ini dibagi menjadi empat kategori :

- a) Sumber daya dan Kemampuan Keuangan : Kemampuan menghasilkan dana internal dan meningkatkan modal eksternal.
- b) Sumber daya dan Kemampuan Fisik : Lokasi tanah atau gedung usaha, peralatan bahan baku, tanah.
- c) Sumber daya dan Kemampuan Teknologi : Aset yang menghasilkan produk dan layanan yang didukung dengan hak paten, merek dagang dan hak cipta.
- d) Sumber daya dan Kemampuan Organisasi : Perencanaan, perintah dan kontrol sistem

2. *Intangible asset*, suatu aset yang tidak berbentuk fisik. Contoh sumber daya tidak berwujud dapat dibagi menjadi tiga kategori :

- a) Sumber daya manusia dan Kemampuan : Pengetahuan, kepercayaan, bakat tertanam dalam perusahaan dan tidak dapat ditangkap sistem formal. Pelatihan, pengalaman, penilaian, kecerdasan, dan wawasan individu dan sumber daya modal organisasi, misalnya, budaya perusahaan, struktur pelaporan resmi, formal dan perencanaan informal, pengendalian dan koordinasi sistem, dan hubungan informal di antara kelompok-kelompok di dalam perusahaan dan antara perusahaan dan orang-orang di lingkungannya
- b) Sumber daya dan Kemampuan Inovasi : Aset dan ketrampilan perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan serta berinovasi.
- c) Sumber daya dan Kemampuan reputasi : Kemampuan perusahaan mengembangkan dan memanfaatkan reputasi sebagai penyedia produk dan layanan serta tanggung jawab sosial.



Sumber daya—sumber daya strategik tersebut kemudian terdistribusi secara:

- a. Heterogen. Organisasi diharuskan untuk memiliki sumber daya yang berbeda dari yang dimiliki organisasi lain. Contohnya kemampuan (*skill*). Kemampuan yang dimiliki sumber daya organisasi harus berbeda. Dengan perbedaan itu maka akan muncul strategi yang berbeda pula dan tentu saja hasil yang berbeda. Jika perusahaan memiliki sumber daya yang sama dengan pesaing maka perusahaan akan sulit memiliki strategi yang berbeda untuk tampil berbeda. Strategi yang berbeda dapat dilakukan dengan memiliki kumpulan sumber daya yang berbeda dengan pesaing untuk saling mengalahkan agar lebih unggul. Perusahaan lain hanya mungkin mengikuti tapi tidak akan ada keunggulan kompetitif yang diraihinya. Contoh persaingan antara Samsung dan Apple Inc. menunjukkan tampilan persaingan di industri yang sama namun dapat mencapai kinerja berbeda dari kumpulan sumber daya yang berbeda. Meskipun Apple Inc menjual produknya dengan harga lebih tinggi dari Samsung karena kemampuannya memiliki reputasi merek dan mampu membuat fungsi produk yang berbeda daripada Samsung. Samsung lantas tidak langsung meniru Apple Inc. karena tidak memiliki reputasi merek yang sama dengan Apple Inc. namun Samsung lebih produktif dalam memproduksi smartphone dari berbagai lini.
  
- b. *Immobile*. Asumsi kedua dari *resource-based view* adalah bahwa sumber daya tersebut tidak sepenuhnya *mobile* dan tidak pindah dari organisasi yang satu ke organisasi yang lain. Sehingga diharapkan sumber daya tersebut tidak dapat ditiru oleh organisasi lain, begitu pula dengan implementasi strategi organisasi. Sumber daya tidak berwujud (*Intangible resources*) seperti *brand equity*, proses, pengetahuan atau intelektual biasanya *immobile*.

Perkembangan penelitian tentang RBV pada lebih dari dua dekade terakhir banyak terfokus pada *intangible assets* misalnya kapabilitas dinamik (Teece et al., 1997), *knowledge management* dimana implikasi manajemen pengetahuan ini termasuk manajemen teknologi, inovasi dan informasi berbasis sumber daya dan pembelajaran organisasi (Spender & Grant, 1996), bahkan di era globalisasi saat ini dimana persaingan semakin tinggi pengenalan teknologi informasi dan komunikasi seperti internet menjadi sumber daya yang semakin penting karena pada kondisi ini persaingan menjadi radikal (Sampler, 1999).

**Tabel 2.1 Definisi *Intangible Asset* ( Sumber Daya Tak Berwujud )**

<b>Peneliti</b>	<b>Kategori Sumber Daya</b>	<b>Deskripsi</b>
Sveiby (1997)	Sumber Daya Tak Berwujud	Sumber daya tak berwujud merupakan aset yang meliputi kompetensi karyawan, struktur internal dan struktur eksternal Intelektual
Sullivan (1998)	Sumber Daya Tak Berwujud	Pengetahuan itu bisa dikonversi menjadi laba. Modal intelektual Istilah yang diberikan untuk aset tak berwujud gabungan yang memungkinkan perusahaan berfungsi, yang terdiri dari aset pasar, aset properti intelektual, aset yang berpusat pada manusia, dan aset infrastruktur
Johanson (2000)	Sumber Daya Tak Berwujud	Mencakup semua pengeluaran jangka panjang oleh perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja di masa depan selain dengan pembelian aset tetap.
Blair & Wallman (2001)	Sumber Daya Tak Berwujud	Faktor non-fisik yang berkontribusi atau digunakan dalam memproduksi barang atau menyediakan layanan, atau yang diharapkan untuk menghasilkan manfaat produktif di masa depan bagi individu atau perusahaan yang mengendalikan penggunaan faktor-faktor tersebut

<b>Peneliti</b>	<b>Kategori Sumber Daya</b>	<b>Deskripsi</b>
Upton (2001)	Sumber Daya Tak Berwujud	Skor indeks, rasio, jumlah, dan informasi lain yang tidak disajikan dalam laporan keuangan dasar. Aset yang tidak berwujud maupun instrumen keuangan; item yang tidak sesuai dengan definisi aset, tetapi merupakan elemen penting dari kesuksesan bisnis, hanyalah informasi non-finansial
Lev (2001)	Sumber Daya Tak Berwujud	Klaim atas manfaat di masa depan yang tidak memiliki perwujudan fisik atau finansial (saham atau obligasi)
Meritum (2002)	Sumber Daya Tak Berwujud	Sumber non-moneter dari kemungkinan keuntungan ekonomi di masa depan, kekurangan zat fisik, dikontrol (atau setidaknya dipengaruhi) oleh perusahaan sebagai akibat dari peristiwa dan transaksi sebelumnya (produksi sendiri, pembelian atau jenis akuisisi lainnya) dan mungkin atau mungkin tidak dijual terpisah dari aset perusahaan lainnya

Sumber : (Kristandl & Bontis, 2007) dalam (Mardatillah, 2021).

Sumber daya tidak berwujud didefinisikan oleh beberapa ahli sumber daya / tidak berwujud ini. Johanson, dkk. , (2001) menyatakan bahwa aset tidak berwujud yang sama dapat diinterpretasikan dengan cara yang berbeda. Sumber daya tak berwujud terdiri dari fakta objektif, interpretasi kognitif sadar, dan interpretasi bawah sadar sebagai struktur atau proses kognitif atau tidak sadar dalam perusahaan. Perusahaan dapat dilihat dari dua perspektif: perspektif produk dan perspektif sumber daya (Wernerfelt, 1984). menyebut ini "kedua sisi mata uang yang sama". Pengembangan kapasitas sumber daya itu sendiri adalah hasil dari aset berwujud dan tidak berwujud individu perusahaan (Wade & Hulland, 2004). Tinjauan terhadap definisi sumber daya kritis dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa karakteristik yang lebih umum. Misalnya, Lev (2001) menggunakan beberapa istilah secara bergantian untuk merujuk pada hal

yang sama. Selain itu, Meritum (2002), seperti Lev (2001), menyatakan bahwa sumber daya tidak berwujud modal intelektual berasal dari "literatur personel" dan sumber daya material berasal dari "perspektif akuntansi" (Johanson et al., 2001). Aset tidak berwujud terdiri dari aset tidak berwujud seperti kualifikasi karyawan, budaya perusahaan, struktur perusahaan, dan proses organisasi, dan aset berwujud adalah aset berwujud seperti pabrik, tanah, bahan baku, dan mesin (Carmeli & Tishler, 2004; Eikelenboom, 2005; Jardon & Martos, 2012). Ada dua tipe dasar keunggulan kompetitif: biaya rendah dan diferensiasi. Porter (1985). Semua manfaat ini berasal dari struktur industri.

Strategi biaya rendah yang berhasil memiliki kemampuan untuk merancang produk dan pasar lebih efisien daripada pesaing mereka. Diferensiasi adalah kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa dan memiliki nilai yang lebih besar bagi pembeli dalam bentuk produk, ciri khas dan jasa lainnya. Sebelumnya, Porter (1985) menemukan bahwa orang yang berbeda perlu memiliki sumber daya yang sama untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Namun, ini terbukti tidak mungkin untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan sumber daya yang sama. Heterogenitas sumber daya perusahaan berarti bahwa sumber daya dalam suatu perusahaan mungkin tidak memiliki sumber daya yang sama persis. Heterogenitas sumber daya ini bermula dari kemampuan perusahaan untuk menjadikan sumber daya lebih berharga, unik, dan langka, sebagai berikut: B. Sumber daya manusia, modal, peralatan produksi, dan berbagai sejarah perusahaan. Ada beberapa aset perusahaan yang sulit ditiru oleh pesaing, terutama dalam hal sumber daya manusia.

Perusahaan perlu menekankan sumber daya yang langka atau unik untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan meningkatkan kinerja. Ini karena sumber daya yang kita miliki berharga, langka, dan tidak mudah ditukar, tetapi mudah ditiru. Menjadi perusahaan yang mencapai keberlanjutan yang luar biasa. Solusi yang layak adalah memberikan paten yang tidak dapat diubah. Dengan kata lain, sumber daya yang heterogen dikombinasikan dengan tingkat mobilitas yang tidak sempurna memberikan keunggulan kompetitif

karena perbedaan profitabilitas dengan pesaing lainnya. Ketika sumber daya didistribusikan secara merata, semua organisasi dalam industri memiliki kekuatan yang sama dan mengejar strategi yang sama. Barney (1991b, 2001) sendiri mengusulkan standar VRIN :

1. *Valuable*, sumber daya harus dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan. Sumber daya dikatakan bernilai jika mampu memberikan *rents* yang dapat diperoleh perusahaan, karena sumber daya tersebut memiliki biaya lebih rendah dibandingkan pesaing. Hal lain yang dapat dilakukan dengan melakukan strategi diferensiasi agar tampil berbeda dari pesaing (Bowman & Ambrosini, 2003). Namun penting diperhatikan agar sumber daya tetap bernilai tidak hanya mampu menghasilkan *rents* bagi perusahaan tetapi juga *ex-ante* persaingan terbatas juga perlu untuk tampil superior (Peteraf, 1993).
2. *Rare Resources*, sumber daya ini termasuk langka dan dikuasai oleh perusahaan dalam jumlah besar yang tidak umum ditemukan pada perusahaan pesaing. Perusahaan yang memiliki sumber daya langka akan lebih mampu menghasilkan volume penjualan yang superior dengan basis biaya yang sama dengan pesaing (Bowman & Ambrosini, 2003).
3. *Imperfectly imitable*, susah untuk ditiru. Sumber daya perusahaan yang semakin sulit ditiru pesaing akan memberikan aliran sewa yang lebih panjang bagi perusahaan. Mereplikasi sumber daya sulit ditiru karena mekanisme isolasi atau kompleksitas sosial (Rumelt, 1984), yaitu untuk melindungi perusahaan dari peniruan agar harga perusahaan dapat dipertahankan termasuk hak kepemilikan sumber daya langka dan berbagai hak quasi seperti asimetri informasi yang dapat menghambat persaingan. Mekanisme isolasi dimaksud termasuk pembelajaran produser, biaya perpindahan pembeli, reputasi, biaya pencarian pembeli, banyak saluran, dan skala ekonomi (Rumelt, 1987). Gagasan *causal ambiguity*, yaitu informasi yang asimetris dapat melindungi sumber daya perusahaan dari peniruan sehingga pesaing tidak mengetahui apa dan

bagaimana menirunya (Lippman & Rumelt, 1982; Bowman & Ambrosini, 2003). Hal ini dapat membatasi aktivitas peniruan sehingga heterogenitas sumber daya perusahaan dapat dipertahankan. Aktivitas peniruan membutuhkan pengetahuan tentang sifat sumber daya tersebut bagaimana kapabilitas dinamis yang dimiliki bahkan pengetahuan tentang latar belakang perusahaan juga dapat diperlukan sehingga ambiguitas sebab akibat internal perusahaan tidak dapat dengan mudah dipahami (Bowman & Ambrosini, 2003). Sehingga sumber daya perusahaan akan terikat, tidak mudah berpindah dan imobilitas sumber daya adalah faktor kunci penting untuk bersaing unggul berkelanjutan.

4. *Non-Substituable*, tidak ada barang pengganti untuk sumber daya ini. Memahami kemampuan substitusi sumberdaya perlu dilakukan untuk menilai guna dari sumber daya tersebut sehingga peran sumber daya dapat dipahami dengan baik (Bowman & Ambrosini, 2003). Selanjutnya sumber daya dianggap tidak dapat diganti jika tidak ada sumber daya lain yang mampu memberikan efek yang sama sehingga selanjutnya sumber daya tersebut mampu memberikan aliran keuntungan bagi perusahaan. Sama halnya dengan *Imperfectly imitable*, penilaian sifat sumber daya dapat ditiru atau tidak memerlukan pemahaman dari pengetahuan khusus tentang sumber daya tersebut hingga pengetahuan menyeluruh terhadap pesaing (Rouse & Daellenbach, 1999; Bowman & Ambrosini, 2003).

*Resource-based view* menekankan pada faktor internal organisasi dan mengkritik pendekatan industrial organization yang menekankan pada faktor eksternal organisasi. Keunikan sumber daya yang dimiliki perusahaan akan menentukan kemampuan perusahaan dalam pencapaian strategi bersaing berkelanjutannya. RBV menekankan pada faktor internal organisasi dan mengkritik pendekatan industrial organization yang menekankan pada faktor eksternal organisasi (Barney, 1991a; Barney, 2001; Bromiley & Rau, 2014; Porter, 1985; Wernerfelt, 1984, 2013).

Suatu perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik, dapat menciptakan sesuatu yang menjadi kelebihan dari perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan tersebut dapat berupa profitabilitas perusahaan yang baik serta kinerja lingkungan perusahaan yang baik. Beberapa keunggulan yang dimiliki perusahaan tersebut dapat membantu perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain. Adanya keunggulan-keunggulan yang dimiliki perusahaan serta keberhasilan dalam bersaing dengan perusahaan lain akan meningkatkan nilai perusahaan suatu perusahaan.

Sumber daya adalah sumber kapabilitas suatu perusahaan, kapabilitas adalah sumber utama keunggulan kompetitif (Grant, 1999; Teece, 1997; Grant *et al.*, 2013). Teori Berbasis Sumber Daya (RB) merupakan proses formulasi strategi yang melihat kemampuan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Dimana selanjutnya potensi sumber daya internal perusahaan tersebut dianggap dapat menghasilkan nilai yang memungkinkan perusahaan mencapai nilai maksimum bersaing secara unggul berkelanjutan (Grant, 1999).

Perubahan lingkungan bisnis yang tidak pasti dan dinamis, menimbulkan pekerjaan administratif yang rumit. Kebutuhan manajemen dalam keputusan strategis dan operasional. Semakin kompleks tugas dan semakin dinamis lingkungan, semakin kebutuhan yang lebih besar untuk berbagai kombinasi penghargaan dan penghargaan kepekaan. Selain itu, semakin besar ketidakpastian tugas, atau semakin dinamis tugas tersebut. Lebih sulit untuk mengevaluasi keterampilan lingkungan dan manajemen. Ini karena masalah seleksi yang merugikan diperburuk. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan tidak pasti, kompensasi variabel berbasis kinerja mewakili risiko yang lebih tinggi bagi manajer (Mishra, 2017).

Manajer penghindar risiko menuntut premi risiko dan premi risiko yang lebih tinggi. Membuat insentif berbasis kinerja menjadi mahal bagi perusahaan dan pemegang saham. Oleh karena itu, manajer yang menghindari risiko dalam lingkungan yang dinamis dan dapat diprediksi kurang sensitif terhadap kinerja

gaji. Gaji manajer harus tinggi. Di sisi lain, dalam dinamika lingkungan dengan lebih banyak peluang dan manajer yang lebih baik perusahaan dapat mencapai nilai tambah pengusaha dengan sensitivitas upah yang lebih tinggi. Konsisten dengan teori sewa kewirausahaan dan kewirausahaan kami keterampilan manajer dalam dinamika dan ketidakpastian bahkan lebih berharga. Oleh karena itu, eksekutif berbakat melihat potensi pendapatan yang lebih besar Menambah nilai bagi wirausahawan dalam lingkungan yang dinamis.



**Tabel 2.2 : Kategori Operasionalisasi Variabel VRIN Sesuai *Resources Type Intangible Assets***

Jenis Sumber Daya	Kategori Sumber Daya	Pengukuran	Peneliti & Operasionalisasi
Sumber Daya Tidak Berwujud	Sumber Daya Tidak Berwujud (Reputasi)	Konstruk	<p><b><i>Carmeli &amp; Tishler (2004b):</i></b>                      Reputasi organisasi yang dirasakan = dua ukuran yang ditetapkan oleh survei reputasi kota                      (barang-barang seperti: tenaga kerja yang fleksibel dan berkualitas tinggi; aksesibilitas ke pasar; sikap yang menguntungkan terhadap bisnis; baik-baik saja sistem pendidikan publik; layanan terbang yang nyaman ke kota-kota besar; biaya perumahan yang rendah; pekerjaan; fasilitas, pajak, dan kualitas hidup) dan survei reputasi majalah Fortune (manajer diminta untuk memberi peringkat 10 perusahaan terbesar di Indonesia)                      industri mereka sendiri pada delapan atribut (atribut adalah: kualitas manajemen, kualitas produk atau layanan, inovasi, nilai investasi jangka panjang, kesehatan finansial, kemampuan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan orang-orang berbakat, tanggung jawab masyarakat dan lingkungan, dan penggunaan aset perusahaan));                      barang yang digunakan:                      1. Kualitas pengelolaan otoritas lokal saya dikreditkan dengan reputasi yang sangat menguntungkan.                      2. Kemampuan otoritas lokal saya untuk menarik, mengembangkan, dan menjaga orang-orang berbakat dikreditkan dengan sangat menguntungkan</p>

Jenis Sumber Daya	Kategori Sumber Daya	Pengukuran	Peneliti & Operasionalisasi
			<p>reputasi.</p> <p>3. Kualitas layanan yang diberikan oleh otoritas lokal saya dihargai dengan reputasi yang sangat baik.</p> <p>4. Kesehatan keuangan otoritas lokal saya dikreditkan dengan reputasi yang sangat menguntungkan.</p> <p>5. Dalam otoritas lokal saya, sistem pendidikan dikreditkan dengan reputasi yang sangat menguntungkan.</p> <p>6. Dalam otoritas lokal saya, fasilitas kota dikreditkan dengan reputasi yang sangat menguntungkan.</p> <p>7. Dalam otoritas lokal saya, sistem pajak dikreditkan dengan reputasi yang sangat menguntungkan.</p> <p>8. Dalam otoritas lokal saya, sistem transportasi dikreditkan dengan reputasi yang sangat menguntungkan.</p> <p>9. Kualitas hidup di yurisdiksi otoritas lokal saya dikreditkan dengan reputasi yang sangat baik.</p>

Jenis Sumber Daya	Kategori Sumber Daya	Pengukuran	Peneliti & Operasionalisasi
		Konstruk	<p><b>Combs &amp; Ketchen (1999):</b>  Reputasi nama merek = empat item pada survei panel ahli: Membandingkan perusahaan ini dengan semua operasi layanan makanan lainnya,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seberapa dihormati perusahaan ini?</li> <li>2. Seberapa baik nilai yang dirasakan perusahaan ini untuk menyediakan harga?</li> <li>3. Seberapa kuat reputasi perusahaan ini untuk kualitas dan layanan yang konsisten?</li> <li>4. Seberapa kuat pengakuan nama merek perusahaan ini di bidang layanannya?</li> </ol>
		Proksi	<p><b>Deephouse (2000) :</b>  Reputasi media = diukur melalui analisis isi surat kabar, menggunakan praktik umum di penelitian media; dianggap menguntungkan, tidak menguntungkan, netral;</p>
		Proksi	<p><b>Kotha, Rindova, &amp; Rothaermel (2001):</b>  Reputasi = visibilitas media (nilai berasal dari berkurangnya ketidakpastian untuk pelaku pasar lain tentang keandalan, kepercayaan, dan kualitas perusahaan tertentu);</p>
		Proksi	<p><b>Kraatz &amp; Zajac (2001):</b>  Reputasi perguruan tinggi = dua ukuran independen yang berbeda-beda waktu: persentase di luar negara pendaftaran, yang menangkap luasnya reputasi perguruan tinggi dan sejauh mana</p>

Jenis Sumber Daya	Kategori Sumber Daya	Pengukuran	Peneliti & Operasionalisasi
			ia memiliki kekuatan menggambar nasional; persentase pelamar yang ditolak pada tahun tertentu, yang menangkap kedalaman, atau kekuatan reputasi.
Sumber Daya Tidak Berwujud	Sumber Daya Tidak Berwujud (Jaringan / Network)	Konstruk	<b>Borch, Huse, &amp; Senneseth (1999):</b> Jaringan organisasi = item tentang penggunaan jaringan karyawan sebagai sumber informasi, penggunaan jaringan manajer sendiri, penggunaan jaringan untuk mempengaruhi lingkungan, dan penggunaan dari jaringan sebagai sumber daya pengetahuan;
		Konstruk	<b>McEvily &amp; Zaheer (1999):</b> Interaksi sumber daya jaringan = jarangunya interaksi (mengukur kelangkaan interaksi dengan penasihat dalam hal jumlah percakapan per bulan), penyebaran geografis (waktu perjalanan dengan mobil ke setiap kantor penasihat), non-redundansi (meminta responden untuk mengidentifikasi lima sumber saran eksternal paling penting mengandalkan dan melaporkan sejauh mana kelima sumber ini saling mengenal), partisipasi dalam lembaga regional (menunjukkan sejauh mana perusahaan menggunakan layanan yang tersedia dari industri regional pusat ekstensi);
		Proxy	<b>Gulati (1999):</b> Sumber daya jaringan = tingkat informasi yang dapat diakses oleh perusahaan dari

Jenis Sumber Daya	Kategori Sumber Daya	Pengukuran	Peneliti & Operasionalisasi
			<p>posisi mereka di jaringan melalui ukuran sentralitas, yaitu, 'klik' menangkap jumlah klik yang dimiliki perusahaan; 'Kedekatan' menangkap caranya perusahaan yang terhubung erat adalah dengan perusahaan lain dalam jaringan antar perusahaan (langsung dan tidak langsung); sumber daya jaringan = tingkat informasi yang dapat diakses oleh perusahaan dari posisi mereka di jaringan melalui ukuran sentralitas, yaitu, 'klik' menangkap jumlah klik yang dimiliki perusahaan; 'Kedekatan' menangkap caranya perusahaan yang terhubung erat adalah dengan perusahaan lain dalam jaringan antar perusahaan (langsung dan tidak langsung);</p>
		Proxy	<p><b><i>Kraatz &amp; Zajac (2001):</i></b>            Hubungan jaringan kemitraan = hubungan dukungan eksternal (diukur dalam hal perguruan tinggi dukungan filantropis pada tahun tertentu, mis., dukungan finansial dari alumni, orang tua, dll.);</p>
Sumber Daya Tidak Berwujud	Sumber Daya Tidak Berwujud (Budaya)	Konstruk	<p><b><i>Chan, Shaffer, &amp; Snape (2004):</i></b>            Budaya organisasi = diukur dengan dua puluh satu item berdasarkan pada empat subskala budaya yang dikembangkan oleh Denison dan Mishra (1995) dan satu skala tambahan, yaitu, keterlibatan, kesesuaian anggota, konsistensi kebijakan, kemampuan beradaptasi dan misi;</p>

Jenis Sumber Daya	Kategori Sumber Daya	Pengukuran	Peneliti & Operasionalisasi
		Konstruk	<p><b>Zahra, Hayton, &amp; Salvato (2004):</b>  Budaya organisasi = lima dimensi: orientasi individu, eksternal orientasi, desentralisasi, kontrol keuangan, dan kontrol strategis; item:</p> <p>Orientasi Budaya Individu vs. Kelompok - nilai-nilai perusahaan ini</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. menjadi pemain tim;</li> <li>2. konsensus dalam membuat keputusan kunci;</li> <li>3. mengikat pembayaran untuk kinerja kelompok;</li> <li>4. kinerja penghargaan berdasarkan prestasi individu (R).</li> </ol> <p>Orientasi Budaya Eksternal vs. Internal - perusahaan ini</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. melacak perubahan di pasarnya secara teratur;</li> <li>2. nilai yang bekerja dengan pelanggan utama dan belajar dari mereka;</li> <li>3. nilai yang bekerja dengan pemasok utama dan belajar dari mereka;</li> <li>4. nilai-nilai belajar dari tindakan para pesaingnya;</li> <li>5. menolak gagasan yang dikembangkan oleh perusahaan atau kelompok lain (R).</li> </ol> <p>Asumsi Mengenai Kontrol Terpusat versus Desentralisasi - perusahaan ini</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. terbuka untuk berubah;</li> <li>2. mendorong karyawan untuk menantang status quo;</li> <li>3. didesentralisasi dalam pengambilan keputusannya;</li> </ol>

Jenis Sumber Daya	Kategori Sumber Daya	Penguksan	Peneliti & Operasionalisasi
			<p>4. memelihara saluran komunikasi terbuka dalam operasinya.</p> <p>Orientasi Budaya Strategis vs. Keuangan</p> <p>1. Kontrol Keuangan (Sejauh mana digunakan sebagai berikut dalam mengelola dan mengevaluasi perusahaan Anda kinerja? Arus kas; Pengembalian investasi; Kriteria obyektif, seperti pengembalian aset; Kinerja formal penilaian) dan</p> <p>2. Kontrol Strategis (Sejauh mana digunakan sebagai berikut dalam mengelola dan mengevaluasi perusahaan Anda kinerja? Pertemuan tatap muka formal antara manajer untuk membahas kinerja perusahaan; Tatap muka informal pertemuan antar manajer untuk mengevaluasi pencapaian tujuan perusahaan; Mengevaluasi kinerja perusahaan terhadap subyektif kriteria seperti kepuasan pelanggan);</p>

Sumber : (Nothnagel, 2007) dalam (Mardatillah, 2021).

Operasional variabel berdasarkan resources type intangible asset yang dapat digunakan untuk mengukur variabel lain yang terkait terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Teece (2000) menyatakan bahwa kemampuan untuk mampu bersaing meraih kinerja unggul, suatu perusahaan harus mampu untuk mempertahankan dan menggunakan intangible assets yang diciptakannya. Sumber daya tidak berwujud lebih mungkin dan mudah daripada sumber daya berwujud sebagai resources untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Hitt et al., 2001). Intangible asset memberikan kontribusi lebih besar dibandingkan tangible assets pada proses penciptaan nilai tambah bagi perusahaan karena memiliki substansi lebih luas seperti human capital, structural capital dan partner capital bahkan meliputi skill, knowledge, kapabilitas manajerial dan reputasi perusahaan (Barney, 1991; Hitt et al., 2001).

Alokasi definisi untuk sumber daya tidak berwujud dari literatur ke kerangka kerja yang lebih luas dari RBV dapat dilihat pada table 2.1 Hal ini berguna untuk mendefinisikan sumber daya tidak berwujud dilihat secara eksplisit karakteristik dan atribut sumber daya tersebut yang menyebabkannya menjadi strategis penting (Wade & Hulland, 2004). Hasil alokasi definisi ini tidak semuanya disebutkan, tetapi tidak ada yang bertentangan secara signifikan. Hal ini tidak secara eksplisit dinyatakan adanya perbedaan, tetapi secara implisit tidak mengesampingkan atribut yang hilang misalnya, atribut substitusi mengacu pada keunggulan kompetitif di pasar.

Perusahaan mengalami manfaat komersial dari lingkungan proaktif , manajemennya menginvestasikan sumber daya tambahan dalam lingkungan yang lebih radikal akan meningkatkan dan memanfaatkan lingkungan sebagai peluang (Jones & Tilley, 2003) Namun sayangnya, pengalaman inisiatif untuk mendukung lingkungan menargetkan usaha kecil mungkin bersedia bergantung pada sumber daya, tetapi menyarankan bahwa penghematan yang saling menguntungkan dapat dengan mudah dicapai dalam lingkungan berbiaya



rendah. Perbaikan tidak selalu mengarah pada reinvestasi dalam perbaikan lingkungan atau perubahan prioritas organisasi.

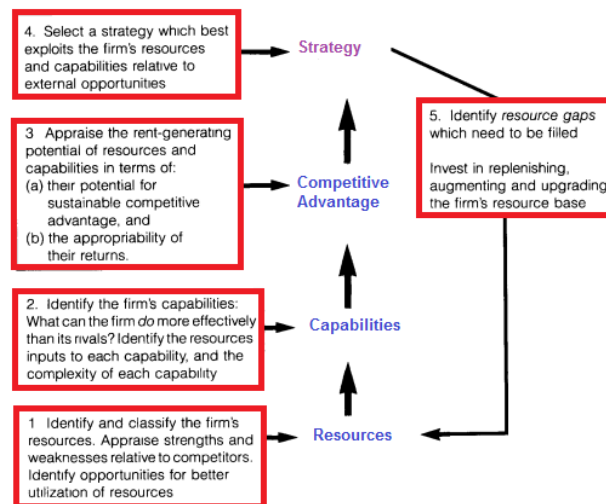
Perusahaan tidak selalu membuat perubahan yang lebih besar dan berjangka panjang. Berinvestasi untuk mencapai manfaat yang ditawarkan lebih tinggi sebagai kemenangan membutuhkan upaya transformasi proses bisnis yang lebih radikal. Meningkatkan efisiensi lingkungan, untuk keberlanjutan tercermin dalam prinsip-prinsip kapitalisme alam.

Keberlanjutan dan daya saing tentang pembelajaran yang lebih luas (atau banyak putaran) diperlukan untuk membawa perubahan budaya. Banyak yang percaya bahwa sangat penting untuk membuat perbedaan nyata menuju pola yang lebih berkelanjutan.

Kerangka pemecahan masalah lingkungan, tidak mengherankan jika perbaikan lingkungan lebih lanjut jarang terjadi. Inisiatif khusus, perbaikan lingkungan secara bertahap. Sepertinya itu terjadi, tetapi mereka tidak menciptakan momentum yang berkelanjutan untuk perubahan. Selain itu, agenda keberlanjutan sekarang tepat. Dengan upaya yang jelas untuk menghubungkan masalah lingkungan dengan norma bisnis umum. Ini juga berarti memperkuat perusahaan yang sudah ada daripada menantang mereka. nilai.

Kristandl & Bontis (2007:1571) melalui hasil meta analisis yang dilakukannya, yaitu : Sumber daya tak berwujud adalah sumber daya perusahaan strategis yang memungkinkan suatu organisasi untuk menciptakan nilai berkelanjutan tetapi tidak tersedia untuk sejumlah besar perusahaan (jarang). Mereka mengarah pada potensi manfaat di masa depan yang tidak dapat diambil oleh orang lain (kelayakan), dan tidak dapat ditiru oleh pesaing, atau dapat diganti menggunakan sumber daya lain. Mereka tidak dapat diperdagangkan atau dipindahtangankan pada pasar faktor (imobilitas) karena kontrol perusahaan. Karena sifatnya yang tidak berwujud, mereka non-fisik, non-finansial, tidak termasuk dalam laporan keuangan, dan memiliki kehidupan

yang terbatas. Untuk menjadi aset tidak berwujud yang termasuk dalam laporan keuangan, sumber daya ini harus secara jelas dikaitkan dengan produk dan layanan perusahaan, dapat diidentifikasi dari sumber daya lain, dan menjadi hasil yang terlacak dari transaksi masa lalu.



**Gambar : 2.2**

*A Resources Based Approach To Strategy Analysis : A Practical Framework*

Sumber : (Grant, 1999)

Beberapa langkah untuk mengembangkan *resource-based approach strategy* menurut Grant (1999) antara lain:

- (1) Mengidentifikasi dan mengklasifikasi sumber daya. Sumber daya itu di antaranya: teknologi yang dimiliki, kapabilitas karyawan, paten dan merek, keuangan, kecanggihan pemasaran, pelayanan pada pelanggan. Sumber daya tersebut diklasifikasikan menjadi: sumber daya financial, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya teknologi, sumber daya refutasi organisasi.

- (2) Mengidentifikasi dan mengevaluasi kapabilitas. Kapabilitas merupakan kemampuan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dari kerja tim bukan perorangan. Dilakukan secara bersama-sama mengembangkan sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Kemampuan mengintegrasikan ide-ide terbaru, pengetahuan, ketrampilan merupakan kemampuan berfikir kreatif yang dapat menjadi kunci dalam pencapaian keberhasilan perusahaan mencapai keunggulan bersaing.
- (3) Menyortir dan mengembangkan kapabilitas untuk diaplikasikan di pasar untuk mencapai keuntungan yang tinggi secara berkesinambungan yang sulit ditiru atau disaingi. Dalam hal ini kapabilitas harus dipelihara dalam hal:
- a. Harus tahan lama, yaitu perlu terus pembaharuan atau modifikasi dengan mencari pengetahuan atau ide-ide baru.
  - b. Harus tidak transparan, yaitu dengan mengembangkan kapabilitas yang beragam, tidak menggantungkan pada salah-satu sumber kapabilitas, sehingga sulit di amati atau direkonstruksikan oleh orang lain.
  - c. Mempormulasikan strategi pengembangan *core resources and capability* seefektif mungkin pada semua kegiatan manajemen.

Keunggulan bersaing merupakan hasil yang memanfaatkan potensi sumber daya perusahaan secara optimal terutama keahlian dan aset yang memiliki keunikan dipandang sebagai sebuah sumber kekuatan tersebut. Keahlian unik dapat dilihat pada diri karyawan dimana kemampuan perusahaan dalam membentuk keahlian unik pada diri karyawan merupakan kelebihan yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing. Hal ini disebabkan karena strategi bersaing yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru oleh pesaing lain (Bharadwaj *et al.*, 1993).

Sumber keunggulan bersaing dapat dilihat dari ketrampilan dan sumber daya. Ketrampilan yang dimaksud adalah kemampuan teknis, manajerial dan operasional. Analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan

keunikan diantara para pesaing. Perusahaan yang memiliki keunikan akan dapat mempertahankan keunggulan bersaing dan berdampak pada kinerja perusahaan yang tinggi (Barney, 1991a; Barney, 2001; Bromiley & Rau, 2014; Porter, 1985; Wernerfelt, 1984, 2013).

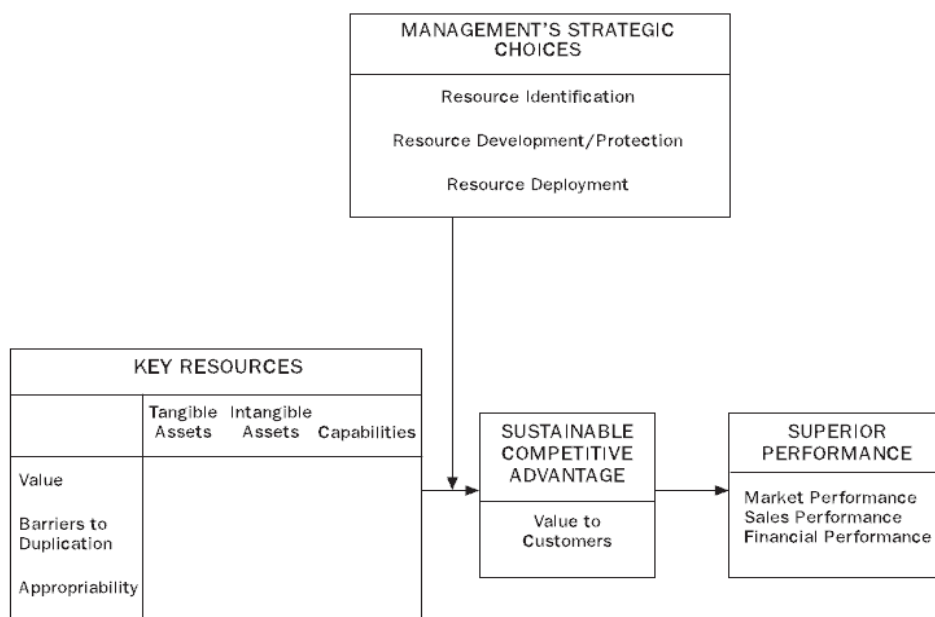
Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat bersumber dari bentuk kegiatan berbeda yang dilakukan perusahaan seperti membuat desain usaha, produksi, pemasaran, dan distribusi. Bentuk kegiatan ini dapat memudahkan perusahaan memperoleh posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk menetapkan diferensiasi. Biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan memberikan nilai lebih kepada pelanggan dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

Strategi merupakan unsur yang penting dalam menghadapi tantangan. (Prahalad & Hamel, 1994; Prahalad, 1990, 1993; Rangkuti, 2013) mendefinisikan strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Adapun menurut Amalia *et al.* (2012) untuk mendapatkan alternatif strategi yang dapat diterapkan pada Usaha Mikro dan Kecil adalah menggunakan faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup pemasaran, produksi, sumber daya manusia, keuangan. Faktor eksternal mencakup kondisi sosial ekonomi, teknologi, pembeli, pesaing.

Dalam persaingan bisnis global, perusahaan selain memperhatikan struktur industri, juga harus melihat perspektif internal. Caranya dengan menelaah secara seksama sumber daya yang dimiliki dan bagaimana mengkombinasikan untuk memperoleh kompetensi inti dan keunggulan kompetitif Prahalad (1990, 1993), berpendapat bahwa pandangan tradisional tentang strategi berfokus pada kesesuaian' antara sumber daya yang ada dan yang muncul peluang, inilah tujuan strategis yang mendorong pertumbuhan. Strategis merupakan hal yang signifikan tentang kemampuan organisasi dalam melakukan peregangannya untuk memenuhi impian, diperlukan perencanaan dan kesungguhan dalam

menjalankan usaha dengan terus meningkatkan sumber daya yang dimiliki (Hamel *et al.*, 2003). Selanjutnya, ( Prahalad, 1990, 1993) mendefinisikan *dynamic capabilities* sebagai kompetensi inti (*core competence*). Kompetensi adalah pembelajaran kolektif dalam perusahaan bagaimana mengkoordinasikan ketrampilan produksi dan mengintegrasikan keunggulan yang dimiliki untuk memberikan manfaat kepada pelanggan.

Pandangan Prahalad (1990, 1993) tentang strategi UMK lebih sesuai karena memusatkan perhatian pada kelebihan utamanya dari produk-produk yang dihasilkan yang berasal dari *core competence* yang dimilikinya sehingga perusahaan dapat menghadapi rival nya dengan baik. Diharapkan perusahaan dapat merancang strategi yang jauh ke depan, tidak hanya mempertahankan status quo karena banyak perusahaan yang hanya fokus pada masa saat ini dan tidak berusaha membuat perencanaan masa depan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Selanjutnya (Hamel *et al.*, 2003), berpendapat bahwa perusahaan tidak seharusnya berusaha untuk menciptakan nilai sendirian, melainkan sebaiknya melakukan kolaborasi dengan pelanggan, sehingga dapat menciptakan suatu pengalaman pelanggan yang personal.

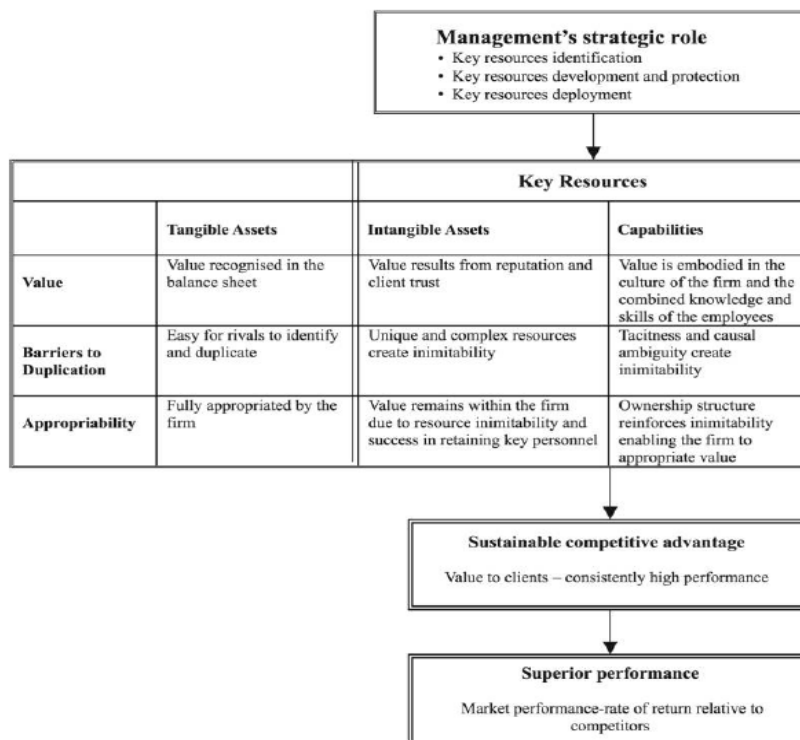


**Gambar : 2.3**

*A Resource-Based Model Of Sustainable Competitive Advantage*

Sumber : (Fahy,2000)

Kesamaan pandangan tentang pentingnya memiliki sumber daya yang unik dan berbeda dari yang lain terlihat pada gambar 2.2 (Barney, 1991a; Barney, 2001; Cooper *et al.*, 1994; Wernerfelt, 1984,2013; Fahy & Fahy, 2013; Fahy, 2000) untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Studi pada perusahaan kecil UMK memberikan bukti bahwa kepemilikan sumber daya yang berbeda secara generalisasi *sustainability* tidak hanya dapat dilakukan pada perusahaan besar saja namun juga untuk perusahaan kecil selama perusahaan yang memiliki sumber daya bernilai (*value*), langka (*rare resources*), tidak mudah ditiru (*inimitable*), tidak mudah digantikan (*non susbtitable*) berusaha untuk mencapai *sustainability* (Krainjenbrink *et al.*,2010).



**Gambar : 2.4**

*A Revised Resources Based Model of Sustainable Competitive Advantage*

Sumber : Clulow *et al.*, (2003)

Clulow *et al.*, (2003) mengembangkan model Fahy (2000) tersebut dengan mengujinya secara kualitatif pada perusahaan kasus perusahaan keuangan, menghasilkan model konsep penelitian yang lebih terarah. Model Fahy (2000) fokus pada pentingnya kontribusi dari berbagai macam sumber daya baik itu *tangible* maupun *intangible* dan pentingnya *capability* sebagai *key resources* untuk mencapai SCA. Terlepas dari luasnya pengakuan peran penting yang dimainkan oleh UMK Di negara berkembang, hanya ada sedikit penelitian formal yang dilakukan strategi kompetitif untuk UMK, terutama yang mengenali kendala sumber daya dihadapi oleh UMK (Lee *et al.*, 1999). Prioritas persaingan mewakili seperangkat tugas holistik, yang harus dilakukan oleh fungsi manufaktur untuk mendukung strategi bisnis (Kim,1996). Daya saing suatu perusahaan sangat bergantung pada kemampuannya untuk berkinerja baik dalam dimensi seperti biaya, kualitas, pengiriman, kehandalan dan kecepatan, inovasi dan fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan variasi permintaan (Carpinetti *et al.*, 2003).

Implikasi utama perusahaan mencapai kesuksesannya faktor penting lainnya adalah pendidikan dan pelatihan komersial. Faktor lingkungan dan pembangunan berkelanjutan memainkan peran penting untuk menghasilkan lebih banyak permintaan dalam industri kecil untuk peningkatan kinerja. Pelatihan telah menjadi topik yang menarik dalam banyak penelitian dan diskusi usaha kecil dalam komunitas kebijakan (Korsakiene *et al.*, 2018). Penyelenggaraan pendidikan formal yang rendah secara umum telah diidentifikasi sebagai masalah yang dapat menyebabkan melemahnya potensi pertumbuhan dan daya saing sektor industri kecil.

Inisiatif-inisiatif melakukan program pelatihan memiliki keberhasilan secara tepat sasaran. Manfaat peningkatan daya saing sebagai agenda keberlanjutan untuk usaha kecil, pemilik, dan karyawan Memperdalam kesadaran dan pemahaman tentang masalah, Solusi yang mungkin. Tenaga kerja yang terampil dan mudah beradaptasi melalui hasil dari pendidikan dan

pelatihan yang lebih baik sangat penting. Sebagai tujuan dari agenda keberlanjutan seiring dengan meningkatnya urgensi, industri kecil semakin dituntut untuk mengatasi tantangan keterampilan yang berkelanjutan.

Saat ini banyak usaha kecil yang tidak memiliki kebutuhan internal pengetahuan dan pengalaman untuk memahami masalah yang dihadapi. Tidak dapat memahami dan mengidentifikasi masalah lingkungan dan tidak dapat berkomunikasi. Keterampilan lingkungan dari tenaga kerja Oleh karena itu, penentu penting dari kinerja lingkungan secara keseluruhan Perusahaan. Pentingnya pendidikan dan pelatihan lingkungan ditunjukkan tidak hanya memberikan kesempatan belajar, tetapi juga sangat berpengaruh tidak hanya untuk karyawan, tetapi untuk pelanggan, pemasok, dan pendidikan global besar.

Setiap perusahaan harus proaktif dalam mengatasi tantangan. Dari pembangunan berkelanjutan. Sebagian kecil dari tempat kerja diketahui terdapat proyek yang ada juga tidak ada tujuan atau sasaran yang dinyatakan dengan jelas yang dapat digunakan untuk mendukung kemajuan dan kesuksesan perusahaan. Pelatihan dan pendidikan lebih lanjut Pengembangan dan pengelolaan lingkungan telah berkembang di usaha kecil dan menengah seperti dapat mengidentifikasi kepraktisan dan nilai tambah dari bisnis inti perusahaan. namun demikian industri kecil dianggap membutuhkan pendidikan dan pelatihan lingkungan untuk meningkatkan kesadaran dan kinerja lingkungan mereka, tetapi umumnya hanya ada sedikit tindakan eksternal. Mereka berada di bawah tekanan untuk memastikan mereka menerima pelatihan di tempat.

RBV sebagai lensa teoritis merupakan kerangka kerja yang tepat untuk memahami sumber daya heterogen dapat dikaitkan dengan pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan yang memiliki karakteristik tertentu: nilai, kelangkaan, tidak mudah ditiru, dan tidak ada barang pengganti. (Barney, 1991a, 1991b; Barney, 2001; Wernerfelt, 2013). Namun hal ini dibantah dalam penelitian Priem & Butler (2001a,2001b) yang menyatakan bahwa sumber daya dari faktor eksternal akan menentukan tingkat bernilainya sumberdaya



perusahaan tanpa mempertimbangkan faktor lingkungan internal. Selain itu Priem & Butler (2001a,2001b) mendebat dua konstruksi RBV yaitu *rare resources* (kelangkaan) dan *non substitutability* sumber daya tersebut sulit untuk diukur karena tidak jelasnya parameter yang ditentukan untuk menentukan konsep kelangkaan yang sebenarnya.

Sumber daya perusahaan dikatakan bernilai jika lingkungan mengalami perubahan, hal ini dilihat dari analisa peluang dan ancaman yang sifatnya dinamis. Dalam hal ini perlu dipahami bahwa sumber daya perusahaan menurut RBV (Barney, 1991a). Pengukuran nilai keunikan, langka, sulit ditiru, dan tidak ada penggantinya pada suatu sumber daya yang dimiliki perusahaan hingga saat menjadi perdebatan dari kalangan peneliti. Studi empirikal pada RBV mengadopsi pada kemampuan sumber daya sebagai variabel independen atau sebagai variabel dependen mendapat beberapa kritikan selain dari Priem & Butler (2001a,2001b) seperti yang dikatakan Fahy (2000) RBV hanya memberikan kontribusi konseptual bukan empiris masih banyak prinsip dasar yang harus divalidasi.

Perdebatan Priem & Butler (2001a,2001b) tersebut di jawab oleh Armstrong & Shimizu (2007) bahwa mungkin kelangkaan sumber daya itu diposisikan sebagai dimensi kuantitatif dari ketidakmampuan perusahaan dan *non substitutability* adalah *future looking* selanjutnya perlu kajian pengembangan teoritis dan pengukuran empiris kelangkaan atau *non substitutability* sumber daya yang tidak hanya menganalisis atribut dari sumberdaya perusahaan, misalnya menguji hubungan antara sumberdaya dengan variabel lain yang menjadi variabel *moderating* atau *intervening* dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Purnomo (1999) dalam penelitiannya menyatakan kritikan pula terhadap konsep RBV bahwa mengukur keunikan sumber daya sulit dilakukan jika hanya mengandalkan data sekunder ataupun persepsi. Identifikasi nilai keunikan dari sumber daya tersebut dapat diperoleh dengan memahami secara mendalam

melalui observasi di lapangan. Sehingga konsep sumberdaya yang memiliki nilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada pengganti menjadi sulit untuk di definisikan secara operasional. Kritikan-kritikan dari penelitian terdahulu tersebut diatas menurut peneliti meskipun pendapat Fahy (2000) tentang RBV masih memberikan kontribusi dalam hal penjelasan konseptual dan disamping itu RBV hanya membahas atribut dari sumberdaya dan belum mengkaji hubungan antara sumberdaya tersebut dengan variabel lain seperti yang dikatakan Armstrong & Shimizu (2007). Namun meskipun demikian menurut peneliti RBV telah berhasil menjadi landasan bagi organisasi untuk merencanakan dan menjalankan strateginya melalui analisis kondisi sumberdaya internal dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan, disamping itu RBV juga mampu menjelaskan sumberdaya yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru, tidak bisa digantikan lebih menghasilkan keunggulan daripada yang lain hal ini dapat dibuktikan dengan beberapa empirik sebelumnya (Kristandl & Bontis, 2007; Sheehan & Foss, 2007). Meskipun menurut Hoopes *et al.*, (2003:890) bahwa pada akhirnya hanya (*value*) nilai dan *inimitability* pada akhirnya yang dianggap penting dalam pendekatan RBV.

Konsep pendekatan berbasis sumber daya memfokuskan pada pembentukan kemampuan organisasi yang secara khusus diubah menjadi keuntungan kompetitif perusahaan, sebagai hasil capaian kombinasi sumber daya dan aset perusahaan yang unik, jarang, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan. Peluang dan ancaman globalisasi semakin meningkat dan UMK harus meregangkan sumber daya dan kekuatan mereka dan mengkompensasi kelemahannya. Sayangnya, terlepas dari luasnya pengakuan peran penting yang dimainkan oleh UMK. Di negara berkembang, hanya ada sedikit penelitian formal tentang strategi kompetitif untuk UMK. Strategi kompetitif untuk UMK, terutama yang mengenali kendala sumber daya dihadapi oleh UMK (Lee *et al.*,

1999) dalam Mardatillah (2021) . Strategi untuk mengatasi kekurangan sumber daya dapat:

- a. Strategi niching - mengisi kesenjangan pasar dengan menawarkan produk yang berbeda dari (tapi disubstitusikan ke) dari saingan yang lebih besar ';
- b. Strategi berkuda bebas - memanfaatkan upaya pengembangan pasar dari saingan yang lebih besar dengan menawarkan produk yang identik dengan produk mereka; dan
- c. Membentuk aliansi strategis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan saingan dan / atau yang lebih besar mencegah mereka untuk mengadopsi tindakan kompetitif agresif melawan UMK (Lee *et al.*,1999).

Gary Hamel dan Prahalad dalam karyanya *Competing For The Future* (1994), mengemukakan beberapa definisi kompetensi inti (*core competency*) sebagai berikut: kompetensi inti menggambarkan kemampuan kepemimpinan dalam serangkaian produk atau jasa, kompetensi adalah sekumpulan ketrampilan dan teknologi yang dimiliki perusahaan untuk bersaing, kompetensi inti adalah ketrampilan yang memungkinkan perusahaan memberikan manfaat fundamental kepada pelanggan, sumber-sumber kompetensi secara kmpetitif merupakan suatu keunikan bersain dan memberikan kontribusi terhadap nilai dan biaya konsumen.

*Resource-based theory*, yang dikutip oleh Shoemaker (1980), pusat perhatian perusahaan dalam menciptakan keunggulan daya saing (*competitive advantage*) untuk mencari keuntungan besar yang dikemukakan Porter (1985) merupakan strategi jangka pendek dan statis, sedangkan yang diperlukan adalah daya saing jangka panjang untuk meraih keuntungan yang berkesinambungan Albert Wijaya (1993:47). Untuk meraih keuntungan yang berkesinambungan maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumberdaya yang mungkin belum dimanfaatkan secara optimal dan

dapat diubah menjadi peluang produktif yang unik, diantaranya melalui pencarian ide-ide baru atau wawasan manajemen yang lebih luas secara terus-menerus. Menurut teori ini, perusahaan dapat meraih keuntungan melalui penggunaan sumber daya yang lebih baik, yaitu dengan :

1. Pola organisasi dan administrasi yang baik
2. Perpaduan aspek fisik yang “tangibel” seperti sumber daya manusia dan alam serta aset “intangibel” seperti kebiasaan berpikir kreatif (Penrose, 1985) dan ketrampilan manajerial.
3. Budaya perusahaan (corporate culture)
4. Proses kerja dan penyesuaian yang segera atas tuntutan baru (time response compression)

Kedua teori ini menurut peneliti relevan bila diterapkan dalam pembangunan perusahaan kecil di Indonesia yang dihadapkan pada persaingan bebas dan krisis ekonomi yang berkepanjangan ini.

Pangsa produksi adalah perusahaan yang muncul pada berbagai produk yang mempunyai berbagai komponen penting yang sama dan tidak lagi mencari pangsa pasar pada produk konsumen akhir seperti masa lalu. Strategy resource-based ini menurut Albert Widjaja (1993:47) lebih murah, karena usaha kecil bisa memanfaatkan sumberdaya alam dan tenaga kerja lokal.

## **2.2 DEFINISI *KNOWLEDGE BASED VIEW* (KBV)**

Knowledge Base View (KBV) mengasumsikan perusahaan merupakan entitas bisnis yang dapat membuat, mengintegrasikan, dan mendistribusikan pengetahuan. Fungsionalitas dibuat oleh pendekatan KBV ini tidak didasarkan pada sumber daya berwujud seperti sumber daya fisik atau keuangan. Analisis KBV meliputi sumber daya manusia, sumber daya sosial dan organisasi, serta sumber daya organisasi lainnya seperti sumber daya teknis dan ekonomi (Prasetio, 2015:18). Pendekatan KBV ini sangat erat kaitannya dengan RBV

bahwa pengetahuan merupakan sumber daya strategis yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Prasetio, 2015:18). Selain itu, Grant (1996) menekankan bahwa pengetahuan tentang masalah berada pada tingkat individu dan diintegrasikan ke dalam pengetahuan organisasi.

Pendekatan ini menekankan pentingnya peran individu dalam menghasilkan dan memiliki keahlian, dan berfungsi sebagai institusi bagi perusahaan untuk menerapkan pengetahuan yang ada. Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengetahuan tidak dapat diamati dan diukur secara langsung, karena hanya dapat disimpulkan dari melihat kemampuan dan perilaku perusahaan (Prasetio, 2015). Konsekuensi dari tindakan berbeda yang tidak dimiliki orang lain dikaitkan dengan keterampilan yang berbeda. Artinya ada pengetahuan khusus yang mengarah pada pembentukan keterampilan atau kompetensi inti yang berbeda (Prasetio, 2015). Selain itu, untuk memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, terlebih dahulu harus menciptakan berbagai keterampilan yang dibutuhkannya (Grant, 1996, Prasetio, 2015).

Manajemen pengetahuan terdiri dari tiga fungsi: generasi pengetahuan, penyimpanan, dan berbagi. Generasi pengetahuan terdiri dari inovasi, dan akumulasi pengetahuan terdiri dari mengumpulkan pengetahuan baru dan menggabungkan pengetahuan baru dengan pengetahuan lama. Berbagi pengetahuan memungkinkan penyebaran keterampilan, pengalaman dan pengetahuan dalam suatu organisasi (Sher & Lee, 2004). Membangun keterampilan dan kompetensi inti yang jelas dan unik dapat terjadi melalui proses manajemen pengetahuan yang dimulai dengan mengumpulkan pengalaman, memperjelas kejelasan pengetahuan, dan menciptakan, memperoleh, menyimpan, dan berbagi pengetahuan itu. Keterampilan unik yang sulit untuk ditiru tercermin dalam sejauh mana bisnis, pelaku bisnis, dan

karyawan dapat memperoleh, membuat, menyimpan, berbagi, dan menyebarkan keahlian ini. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai ketika sulit untuk meniru keterampilan ini (Barney, 1991, 2001, 2007). Pengetahuan dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika dapat dengan mudah disebarluaskan di dalam perusahaan yang memilikinya, tetapi tidak mudah ditransfer ke perusahaan lain. Maksud dari deklarasi ini adalah bahwa pengetahuan yang tidak dapat dengan mudah disebarluaskan dalam suatu perusahaan adalah milik banyak orang yang bukan milik perusahaan, dan akibatnya, kemampuan untuk menciptakan nilai bagi perusahaan menjadi terbatas.

Pendekatan Knowledge Base View (KBV) mengasumsikan bahwa perusahaan adalah entitas bisnis yang mampu menciptakan, mengintegrasikan, dan mendistribusikan pengetahuan. Fungsionalitas yang dibuat oleh pendekatan KBV ini tidak didasarkan pada sumber daya berwujud seperti sumber daya fisik atau keuangan. Analisis KBV meliputi sumber daya manusia, sumber daya sosial dan organisasi, serta sumber daya organisasi lainnya seperti sumber daya teknis dan ekonomi (Prasetio, 2015:18). Pendekatan KBV ini sangat erat kaitannya dengan RBV bahwa pengetahuan merupakan sumber daya strategis yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Grant, 1996).

Selain itu, Grant (1996) menekankan bahwa pengetahuan tentang masalah berada pada tingkat individu dan diintegrasikan ke dalam pengetahuan organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya peran individu dalam menghasilkan dan memiliki keahlian, dan berfungsi sebagai institusi bagi perusahaan untuk menerapkan pengetahuan yang ada. Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengetahuan tidak dapat diamati dan diukur secara langsung, karena hanya dapat disimpulkan dari melihat kemampuan dan perilaku perusahaan (Prasetio, 2015: 19).

Konsekuensi dari tindakan berbeda yang tidak dimiliki orang lain dikaitkan dengan keterampilan yang berbeda. Artinya ada pengetahuan khusus yang mengarah pada pembentukan keterampilan atau kompetensi inti yang berbeda (Prasetio, 2015: 19). Selain itu, untuk memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, terlebih dahulu harus menciptakan berbagai keterampilan yang dibutuhkannya (Grant, 1996). Manajemen pengetahuan terdiri dari tiga fungsi: generasi pengetahuan, penyimpanan, dan berbagi. Generasi pengetahuan terdiri dari inovasi, dan akumulasi pengetahuan terdiri dari mengumpulkan pengetahuan baru dan menggabungkan pengetahuan baru dengan pengetahuan lama. Berbagi pengetahuan memungkinkan penyebaran keterampilan, pengalaman dan pengetahuan dalam suatu organisasi (Sher & Lee, 2004). Membangun keterampilan dan kompetensi inti yang jelas dan unik dapat terjadi melalui proses manajemen pengetahuan yang dimulai dengan mengumpulkan pengalaman, memperjelas kejelasan pengetahuan, dan menciptakan, memperoleh, menyimpan, dan berbagi pengetahuan itu. Keterampilan unik yang sulit untuk ditiru tercermin dalam sejauh mana bisnis, pelaku bisnis, dan karyawan dapat memperoleh, membuat, menyimpan, berbagi, dan menyebarkan keahlian ini. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai ketika sulit untuk meniru keterampilan ini (Barney, 1991, 2001, 2007).

Pengetahuan dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika dapat dengan mudah disebarluaskan di dalam perusahaan yang memilikinya, tetapi tidak mudah ditransfer ke perusahaan lain. Maksud dari deklarasi ini adalah bahwa pengetahuan yang tidak dapat dengan mudah disebarluaskan dalam suatu perusahaan adalah milik banyak orang yang bukan bagian dari perusahaan, dan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang terbatas untuk menciptakan nilai

## **Bagian 3. MANAJEMEN PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE MANAGEMENT*)**

### **3.1 Ruang Lingkup Manajemen Pengetahuan**

Konsep manajemen pengetahuan hingga saat ini masih menjadi isu menarik yang diperdebatkan banyak peneliti karena definisi konsep yang masih beragam dan belum jelas. Namun demikian beberapa peneliti yang telah mendefinisikan manajemen pengetahuan dengan cara yang berbeda beda tidak membuat konsep manajemen pengetahuan menjadi bias. Manajemen pengetahuan menurut (Beckman, 1997) sebagai bentuk formulasi yang diperoleh dari pengalaman, pengetahuan dan keahlian untuk menghasilkan suatu kemampuan yang baru sehingga meningkatkan inovasi dan nilai pelanggan. Dimitia & Order (2001) menjelaskan manajemen pengetahuan sebagai proses untuk mendapatkan keahlian kolektif baik berupa pengetahuan yang tersimpan dalam data base maupun *tacit knowledge* lalu dibagikan ke setiap orang yang berada dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Plessis (2007) manajemen pengetahuan merupakan istilah umum tentang penciptaan pengetahuan yang terdiri dari penilaian, metrik dan pemetaan pengetahuan serta pengindeksan pengetahuan.

Manajemen pengetahuan adalah alat manajemen untuk tumbuh pesat. Karyawan perusahaan dapat pindah ke perusahaan baru dan mulai menggunakan pengetahuan tersebut. Hanya jenis perusahaan yang selalu belajar yang akan mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing di pasar (Chikati & Mpofu, 2013). Penting bagi pemangku kepentingan yang berbeda untuk mengetahui cara terbaik untuk melayani konsumen. Budaya perusahaan perlu diubah dan menumbuhkan atribusi dan kerjasama antar karyawan.



Teknologi dan infrastruktur menjadi kekuatan pendorong untuk menaklukkan persaingan.

Perusahaan memanfaatkan pengetahuan dan menyebarkan di mana – mana misalnya internet, basis data, dokumen, internet, email, podcast, webin, perusahaan dapat melakukan juga konferensi video, forum jejaring sosial. Media ini digunakan untuk berbagi ilmu. Di satu sisi, banyak hal bisa terjadi belajar dari literatur tentang kisah sukses di tempat lain. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menentukan efektivitasnya Organisasi adalah cara untuk melindungi modal intelektual perkuat dan pertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Chikati & Mpofu, 2013).

Penelitian tentang pentingnya inovasi dalam industri kecil telah banyak dilakukan oleh peneliti. Inovasi adalah faktor kinerja, inovasi berdampak positif terhadap kinerja industri berteknologi tinggi dan berteknologi rendah (Purcarea et al., 2013). Hasil survei yang dilakukan Purcarea et al., (2013) di industri kecil Rumania menunjukkan bahwa sebagian besar industri kecil sedang mempertimbangkan terkait budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran. Proses inovasi pada industri kecil mengandalkan sumber belajar internal dan eksternal. Praktik terbaik untuk sumber belajar internal untuk kasus industri kecil di Rumania diwakili oleh jaringan dengan perusahaan dan mitra eksternal sebagai sumber belajar internal untuk usaha kecil.

Perubahan pasar, perubahan teknologi, dukungan ahli dan konsultan merupakan sumber belajar eksternal yang dilaporkan. Hasil survei tersebut juga menunjukkan bahwa mayoritas industri kecil cenderung berinovasi. Terutama dari segi model bisnis dan kendala utama yang mereka hadapi. Sehubungan dengan kurangnya dana dan tingginya biaya yang mereka hadapi. Mengidentifikasi hambatan paling umum untuk inovasi yang disajikan oleh industri kecil di Rumania sebagai titik awal untuk menetapkan arah masa depan menembus penghalang satu demi satu Untuk mendukung kegiatan dan hasil inovasi. Hasilnya konkrit dari survei ini digunakan untuk menautkan ke survei

serupa tentang industri kecil di negara lain. Ini Dapat menjadi dasar rekomendasi dan inisiatif untuk dipertimbangkan berkaitan dengan aspek-aspek yang terkait dengan inovasi tertentu.

Namun, penting untuk melakukan ini perbandingan berdasarkan situasi industri kecil saat ini sebagai kerangka pembangunan nasional. Lebih direkomendasikan berdasarkan hasil survei mempertimbangkan dengan seksama kebutuhan akan inovasi untuk industri kecil khususnya terkait hambatan dengan jenis inovasi tertentu. Arah lain yang mungkin untuk penelitian di masa depan akan mempertimbangkan faktor-faktor dasar yang diperhitungkan oleh industri kecil. Ketika perusahaan memilih dan menerapkan jenis inovasi tertentu yang dapat diterapkan sebagai dasar untuk mengembangkan model inovasi di tingkat korporasi.

Perusahaan yang menggunakan pengetahuan intensif dan teknologi canggih akan menghasilkan lebih banyak inovasi. Namun, ada beberapa hambatan untuk meningkatkan kinerja keunggulan kompetitif bagi industri kecil. Kelemahan kemampuan inovasi tersebut adalah (Purcarea et al., 2013) dalam (Sulistiyo, 2018) :

- a. Kurangnya sumber daya keuangan dan sumber daya keuangan
  - b. Kurangnya keterampilan manajemen inovasi
  - c. Pengadaan publik yang tidak memadai untuk mendukung inovasi pada usaha kecil dan menengah
  - d. Kurangnya keterampilan untuk mengelola IP.
  - e. Kelemahan dalam berjejaring dan bekerjasama dengan pihak luar
- Pengetahuan berperan penting dalam meningkatkan inovasi dan keunggulan bersaing.

Industri kecil perlu meningkatkan manajemen pengetahuannya agar selalu terkini dalam mendapatkan sumber informasi dan pengetahuan dan mampu merespon dengan cepat perubahan lingkungan dan preferensi konsumen yang ada. Selain kelemahan, industri kecil juga memiliki beberapa keunggulan.

Misalnya, peran industri kecil dalam mendorong fleksibilitas dan inovasi, berfungsinya pasar tenaga kerja dalam penciptaan lapangan kerja, dan dalam menyerap pengangguran. Menurut Yip et al. (2012) kegiatan manajemen pengetahuan industri kecil terdiri dari delapan kegiatan yang berbeda: identifikasi pengetahuan, perolehan pengetahuan, penerapan pengetahuan, berbagi pengetahuan, pengembangan pengetahuan, membangun pengetahuan, retensi pengetahuan dan menemukan bahwa itu terdiri dari pengukuran pengetahuan.

Manajemen pengetahuan penting untuk perusahaan karena berdampak pada kemampuan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Manajemen pengetahuan berperan untuk melahirkan inovasi dan meningkatkan produktivitas, kompetensi karyawan. Terdapat faktor-faktor yang mendorong perusahaan untuk mengelola pengetahuan secara baik yaitu (Sulistiyo, et al., 2018):

- a. Pengetahuan implisit dan atau eksplisit untuk pengembangan produk baru
- b. Pengembangan Inovasi produk
- c. Fasilitasi, pengembangan dan pengelolaan inovasi produk baru dan pembelajaran.
- d. Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan karyawan
- e. Pengelolaan lingkungan perusahaan yang memungkinkan karyawan mendapat ide gagasan terkait pekerjaannya.
- f. Pengelolaan modal intelektual

Pengetahuan dianggap sebagai modal dan aset penting untuk perusahaan untuk mengelola karena pengetahuan dapat meningkatkan kinerja bisnis dan menciptakan keunggulan kompetitif (Chaithanapat & Rakthin, 2021). Pengetahuan merupakan sumber berkelanjutan bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Perbedaan utama antara informasi dan pengetahuan adalah bahwa pengetahuan terletak pada penggunaan informasi; sedangkan

pengetahuan adalah informasi yang digunakan orang (Nonaka & Konno, 1998). Instrumen yang dapat digunakan perusahaan untuk mengatur pengetahuan secara sistematis dan menyarankan peta pengetahuan yaitu tabel hasil keputusan, pohon hasil keputusan, teknologi berbasis kasus, penambahan data, CRM, manajemen kualitas total (TQM), kecerdasan bisnis, benchmarking, dan portal sebagai beberapa contoh (Chaithanapat & Rakthin, 2021; Singh et al., 2007).

Taksonomi tentang pengetahuan dalam beberapa dekade terakhir telah banyak diciptakan. Istilah populer dari perusahaan pencipta pengetahuan oleh (Nonaka, 1994) telah digunakan secara luas dalam studi manajemen pengetahuan lainnya; istilah populer lainnya yang digunakan adalah pengetahuan tacit (implisit) dan pengetahuan eksplisit (atau yang dapat diartikulasikan) dimana keduanya saling melengkapi.

Pengetahuan merupakan kemampuan dasar dalam pengambilan keputusan. Menurut Drucker (1998), seseorang yang berpengetahuan akan lebih efektif dalam pengambilan keputusan dibandingkan dengan yang tidak memiliki pengetahuan. Pengetahuan tidak hanya dimiliki individu namun juga oleh perusahaan yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan. Maka menurut Davenport & Prusak (1998) dan Nonaka (2007) pada suatu perusahaan pengetahuan adalah salah satu sumber daya strategis yang sangat penting khususnya untuk perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Oleh sebab itu pengetahuan sebagai sumber daya strategi sangat penting dikelola secara optimal. Manajemen pengetahuan menurut Fajar (2009) bermanfaat dalam peningkatan keuntungan perusahaan dengan komunikasi akan meningkatkan penguasaan pengetahuan melalui *transfer knowledge*. Proses *transfer knowledge* atau *knowledge sharing* dapat mendukung perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya, siap menghadapi persoalan yang terjadi, dan berbagi pengalaman terkait segala hal terkait pekerjaan serta mampu mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan perusahaan. Proses *knowledge sharing*

bermanfaat sebagai proses pengidentifikasian, pemilihan, pengorganisasian, penyebaran dan pemindahan informasi serta pengalaman yang merupakan bagian dari perusahaan (Viju Matthew, 2011).

Faktor penting lain dalam manajemen pengetahuan adalah *knowledge creation* dan *knowledge transfer*. Kedua faktor ini berpengaruh pada keberhasilan dan daya saing perusahaan (Syed Ikhsan & Rowland, 2004). Persaingan yang tinggi membuat banyak perusahaan semakin fokus meningkatkan kemampuan pengetahuan sumber daya manusia nya oleh sebab itu penerapan manajemen pengetahuan adalah faktor penting yang harus dilakukan. Menurut Nonaka (1994) manajemen pengetahuan adalah suatu proses pendekatan yang sistematis dalam mengelola, dan menyebarkan pengetahuan pada suatu perusahaan agar dapat digunakan kembali sebagai *best practice*. Dikenal ada dua jenis pengetahuan yaitu : Pertama, *Tacit Knowledge*, adalah pengetahuan yang tidak mudah dideskripsikan dan dibagikan, berasal dari pengalaman dan keahlian yang dimiliki individu, pengetahuan tersebut tidak didokumentasikan secara sengaja. Pengetahuan ini diperoleh dari hasil interaksi dan proses komunikasi dengan orang lain. Kedua, *Explicit Knowledge*, adalah pengetahuan yang diperoleh dari hasil yang telah didokumentasikan, sifatnya struktural, sistematis serta mudah diteruskan dan dikomunikasikan pada orang berikutnya. Pengetahuan jenis ini misalnya dapat berupa wujud yang telah dibukukan, jurnal, karya ilmiah, referensi atau lainnya. Pengetahuan jenis ini kemudian berkembang dari data dan informasi yang terkandung didalamnya.

*Tacit knowledge* memiliki ciri sebagai berikut: pertama, diperoleh dari pengalaman yang pernah dilihat, dirasakan dan dilakukan lalu menjadi pengamalan yang dicerna dalam otak ingatan kita. Kedua, tidak mudah dikomunikasikan atau dibagikan dengan orang lain karena tidak mudah diekspresikan karena harus terdapat media khusus dalam proses penyampaiannya. Ketiga, dapat dibagikan dengan efektif melalui percakapan dari kita ke orang lain.

Menurut Nonaka (2007), *knowledge creation* merupakan proses pengembangan ide dan gagasan baru dari *explicit* dan *tacit knowledge*. *Knowledge creation* dapat meningkatkan kemampuan manajemen perusahaan, identifikasi peluang baru dan pertumbuhan inovasi perusahaan (Popadiuk & Choo, 2006). Nonaka & Takeuchi (1995) mengatakan bahwa interaksi dari proses penciptaan dan atau konversi pengetahuan disebut *socialization*, *externalization*, *combination* dan *internalization*. Model ini dikenal sebagai SECI Model, yaitu yang terdiri dari penjelasan sebagai berikut : 1. *Socialization*, adalah proses transfer pengalaman oleh seseorang kepada orang lain kemudian menghasilkan tacit knowledge. Langkah proses ini dapat tercipta dengan melakukan pertemuan tatap muka langsung. Pengetahuan ini juga didapatkan dari aktifitas yang dilakukan bersama misalnya : rapat, diskusi, dll. 2. *Externalization*, adalah proses artikulasi *tacit knowledge* menjadi eksplisit, misalnya : Forum, buku, catatan notulen, laporan, dan lain lain. 3. *Combination*, adalah proses menggabungkan beberapa *explicit knowledge* yang tidak sama kemudian menjadi *explicit knowledge* yang baru, hal ini bisa melalui tahapan analisis, dikelompokkan lalu disusun. 4. *Internalization*, adalah proses mengekstrak dari *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge*.

*Knowledge sharing* adalah metode atau langkah dalam manajemen pengetahuan yang berguna untuk perusahaan berbagi ilmu pengetahuan, pengalaman, ide yang dimiliki individu pada individu lainnya dalam perusahaan (Subagyo, 2007). Meskipun demikian efektifitas penggunaan pengetahuan tergantung pada kemampuan daya serap dan kebiasaan karyawan pada pengetahuan tersebut (Szulanski, 2003). Proses transformasi informasi menjadi pengetahuan diletakkan dalam tingkatan individu yang mencakup *reflection*, *interpretation* dan *connection*. Pengetahuan yang dimiliki individu agar dapat diteruskan ke individu atau kelompok lain sehingga pengetahuan tersebut dieksternalisasikan dan diinternalisasikan pada *tacit knowledge*. Maka tindakan ini akan membuat pesaing sulit meniru pengetahuan dan ketrampilan yang

dimaksud. Model manajemen pengetahuan menurut Cut Zurnali (2008) terdiri dari enam fase yaitu :

1. Penciptaan visi bersama dan tujuan pengembangan pengetahuan
2. Penyediaan informasi yang relevan dengan visi dan tujuan perusahaan
3. Penginduksian proses internal untuk menciptakan pengetahuan individual
4. Pengkonversian pengetahuan individual ke dalam pembelajaran kelompok
5. Penyebaran pengetahuan ke level organisasional lainnya
6. Pengaplikasian pengetahuan dengan praktis

Manajemen pengetahuan dipandang juga sebagai keahlian perusahaan yang dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu sisi operasional dan strategis. Manajemen pengetahuan operasional adalah aktifitas perusahaan yang berkembang dan memanfaatkan pengetahuan untuk operasionalnya, sedangkan manajemen pengetahuan strategis adalah langkah perusahaan dan pedoman arah memantapkan capaian tujuan kesuksesan perusahaan berbasis pengetahuan. Pengetahuan berperan penting dalam menghadapi tantangan globalisasi dari perkembangan teknologi dan informasi yang bergerak sangat cepat. Pengolahan data dan informasi berasal dari dalam lingkungan perusahaan maupun luar lingkungan perusahaan. Pengetahuan terus dikumpulkan kemudian digunakan untuk perusahaan sebagai sumber informasi penting untuk menghadapi pesaingnya.

### **3.2 Manajemen Pengetahuan Kunci Sukses Keunggulan Bersaing**

Berbagi pengetahuan berkontribusi penting dalam kemampuan daya saing perusahaan berbasis pengetahuan dan keunggulan kompetitif (Navarro et al., 2016). Ini menjadi perhatian serius tentang upaya perusahaan untuk meningkatkan penyebaran pengetahuan di dalam perusahaan dengan level meso (Palacios & Stanchev, 2016). Sumber daya manusia memiliki keterbatasan untuk berbagi pengetahuan meskipun menggunakan sistem. Berbagi pengetahuan di tingkat mikro tidak hanya dengan anggota karyawan perusahaan

lainnya, namun juga eksternal seperti pelanggan. Penelitian sebelumnya banyak berasumsi bahwa karyawan bebas untuk berbagi pengetahuan untuk mendukung kepentingan suatu organisasi (Hekman et al., 2009; Silva, 2019). Hal ini terkait dari perspektif bersama tentang pengetahuan secara implisit terkandung dalam *Knowledge Base View* (KBV), aset yang tersedia bagi perusahaan dan keunggulan kompetitifnya yang berkelanjutan (Barney et al., 2011). Sumber daya manusia memainkan peran besar yang memungkinkan perusahaan memproduksi dan/atau mengkonsumsi aset perusahaan. Sebuah perusahaan berkontribusi untuk sumber daya berbasis pengetahuan hal ini sangat berharga, langka, dan tidak sepenuhnya dapat ditiru.

Berbagi pengetahuan adalah akumulasi pengetahuan antara unit pengetahuan yang berbeda dalam perusahaan (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka, 1994; Hegazy, et al., 2015). Faktor kunci untuk meningkatkan aktivitas berbagi pengetahuan adalah insentif intrinsik dan ekstrinsik, norma-norma sosial dan organisasi, nilai-nilai organisasi, dan dukungan kepemimpinan (Amila & Suryadi, 2014). Penggunaan pengetahuan adalah aplikasi dari pengetahuan bersama melalui asimilasi, bagian dari perilaku organisasi dan proses pemecahan masalah adalah pengetahuan yang baru dibuat (Chen et al., 2012). Menurut Ramezan (2012) sampai pada kesimpulan penelitiannya mengatakan bahwa pembentukan pengetahuan, transfer pengetahuan, penggunaan pengetahuan, dan produktivitas pengetahuan karyawan terkait dengan perilaku inovasi. Shujahat et al. (2019) juga menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa produktivitas pengetahuan dari karyawan memediasi hubungan antara penciptaan pengetahuan dan inovasi. Hasil juga menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki dampak yang signifikan terhadap inovasi.

Produktivitas pengetahuan karyawan tidak dapat memediasi hubungan antara berbagi pengetahuan dan inovasi. Penggunaan pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi, tetapi berpengaruh signifikan terhadap



produktivitas pengetahuan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas pengetahuan karyawan tidak mampu memediasi hubungan antara penggunaan pengetahuan dan inovasi. Artinya karyawan perusahaan harus mengikuti proses berbagi pengetahuan secara konsisten berkelanjutan. Proses integrasi introspeksi, refleksi pelanggan, dan loyalitas merupakan penciptaan pengetahuan yang berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan melalui produktivitas pengetahuan, karyawan meningkatkan kinerja inovasi.

Aplikasi memiliki fase pengembangan manajemen pengetahuan dalam organisasi. Dengan kata lain, kekacauan pengetahuan (tidak ada pengenalan konsep, pemrosesan informasi, pertukaran informasi). *Knowledgeware* (mengakui kebutuhan akan manajemen pengetahuan, memiliki beberapa proses manajemen pengetahuan, teknologi, dan masalah berbagi informasi). Manajemen Pengetahuan (penggunaan manajemen pengetahuan, adopsi standar, budaya dan isu-isu terkait teknologi). Pengetahuan dikelola dengan kerangka terintegrasi, manfaat yang direalisasi, masalah yang diperbaiki pada fase sebelumnya. Pengetahuan-sentris (manajemen pengetahuan adalah bagian dari misi, nilai pengetahuan diakui oleh kapitalisasi pasar, dan manajemen pengetahuan dibangun ke dalam budaya). Pentingnya implementasi manajemen pengetahuan karena bermanfaat untuk operasional dan layanan yang meningkatkan kompetensi individu dan menjaga pengetahuan, inovasi dan pengembangan produk. Contoh pentingnya manajemen pengetahuan dalam menghadapi kemungkinan berkurangnya jumlah karyawan yang berpengetahuan luas akibat pension atau pun faktor lain dan kurangnya transfer pengetahuan kepada penerusnya.

Perpindahan karyawan dapat diikuti dengan perpindahan pelanggan. Perusahaan yang ingin menerapkan manajemen pengetahuan dalam perusahaan harus terlebih dahulu menyadari bahwa pengetahuan ada pada manusia, bukan sistem, tetapi sistem memiliki data dan informasi untuk mendukung proses pengetahuan. Kedua, penciptaan pengetahuan merupakan proses sosial yang

muncul melalui interaksi antar individu dalam kehidupan sehari-hari. Implementasi manajemen pengetahuan berdampak pada proses bisnis perusahaan. Hemat jam dan biaya. Dengan sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, organisasi dapat dengan mudah menggunakan pengetahuan ini dalam konteks lain, menghemat waktu dan uang. Ekstensi basis pengetahuan. Sumber pengetahuan adalah untuk memudahkan semua karyawan untuk menggunakannya, meningkatkan proses penggunaan pengetahuan di lingkungan organisasi dan pada akhirnya memfasilitasi proses kreativitas dan inovasi secara lebih luas untuk semua karyawan. Anda dapat meningkatkan kemampuan Anda. Kemampuan beradaptasi. Organisasi dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis mereka. Peningkatan produktivitas. Pengetahuan yang ada dapat digunakan kembali dalam proses dan produk baru untuk dikembangkan, meningkatkan produktivitas organisasi. Model Manajemen Pengetahuan Manajemen Pengetahuan diimplementasikan dalam Sistem Manajemen Pengetahuan (SMP). Sebagian besar organisasi yang menerapkan (SMP) menggunakan tiga pendekatan untuk mengelola pengetahuan: orang, proses, dan teknologi. Penekanan pada setiap elemen dapat berbeda untuk setiap bagian organisasi.

Empat proses transformasi pengetahuan (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka, 1994): sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Seluruh proses melibatkan perubahan satu bentuk pengetahuan (pengetahuan tacit atau eksplisit) ke bentuk lain dari pengetahuan (pengetahuan tacit atau eksplisit). Explicit knowledge adalah pengetahuan yang berupa know-how berdasarkan pengalaman sendiri, kemampuan, dan pemahaman terhadap masalah yang dihadapi, dan pengetahuan eksplisit ditulis, diarsipkan, disebarluaskan (dicetak atau elektronik), dan digunakan sebagai bahan pembelajaran (referensi) untuk orang lain. Model ini berfokus pada pertanyaan kunci tentang bagaimana pengetahuan dapat diciptakan melalui berbagi organisasi dan membantu mengidentifikasi dan menilai kegiatan penting tertentu dalam manajemen

pengetahuan. Model lain yang diusulkan Oluić-Vuković (2001) menjelaskan lima langkah rantai pemrosesan pengetahuan: pengumpulan, perbandingan, penyaringan, transfer, dan distribusi. Model ini lebih lengkap mencakup berbagai kegiatan yang berkaitan dengan aliran pengetahuan suatu organisasi. Seperti proses siklus hidup informasi yang sekali lagi menunjukkan aspek manajemen informasi yang saling terkait.

Implementasi manajemen pengetahuan pada perusahaan didukung atas beberapa faktor pendukung dalam mencapai keberhasilan perusahaan tersebut (Probosari & Siswanti, 2017) yaitu :

- a. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM) : Pengetahuan yang dimiliki SDM berpengaruh pada perusahaannya karena hasil pemikirannya yang cerdas dan kritis mampu memberikan pengaruh pada perusahaan.
- b. Peran Pemimpin : Pemimpin perusahaan yang memiliki kemampuan berpikir kritis akan memiliki visi yang maju dan kuat. Selain itu juga berkemampuan dalam menggerakkan seluruh sumber daya perusahaan yang ada dari kemampuannya dalam menangkap peluang dan siap menghadapi tantangan.
- c. Perubahan Teknologi : Perubahan teknologi yang sangat cepat menjadi media saluran distribusi informasi pengetahuan yang sangat dibutuhkan selama proses transfer knowledge dalam proses manajemen pengetahuan.
- d. Kemampuan Pembelajaran Organisasi Bisnis / Perusahaan : Pengelolaan aspek operasional dan manajerial dari kepemilikan sumber daya pengetahuan perusahaan, yaitu dalam memecahkan masalah ataupun memberikan solusi dari tantangan perubahan lingkungan perusahaan.

Daya saing perusahaan sangat ditentukan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola manajemen pengetahuan yang kritis dalam memberikan respon perubahan lingkungan. Selanjutnya keberhasilan penerapan manajemen

pengetahuan ditentukan juga pada tiga penekanan menurut Birkinsaw (2001) yaitu :

- a. Penerapan pengetahuan pada perusahaan tidak hanya menghasilkan pengetahuan baru, namun juga mendaur ulang pengetahuan sebelumnya.
- b. Dukungan teknologi informasi tidak menjamin menggantikan fungsi sosial antar anggota perusahaan.
- c. Ketidaksadaran anggota atau karyawan perusahaan dalam memahami pengetahuan yang mereka miliki sendiri. Sebab masih perlu didorong lewat usaha khusus untuk menemukan pengetahuan tersebut padahal hal itu sudah dimiliki sebelumnya. Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui.

### **Sistem Manajemen Pengetahuan / Knowledge Management System**

Perusahaan yang tidak memiliki manajemen pengetahuan maka kemungkinan pengalaman, ilmu pengetahuan dari orang-orang sebelumnya akan hilang tidak berjejak yang kemudian akan digantikan atau diklaim oleh pihak lain. Tujuan utama sistem manajemen pengetahuan (SMP) adalah memberikan dukungan dalam menghadapi dinamika perubahan pembelajaran organisasional dan mencapai efektifitas perusahaan tersebut.

Pengalaman dari seorang karyawan senior yang sudah bekerja selama bertahun – tahun dengan jangka waktu bekerja yang cukup lama dengan memiliki kemampuan dari pengetahuan yang dimilikinya secara baik adalah sangat berharga bagi perusahaan. Hal ini dapat diperolehnya melalui banyak proses pembelajaran seperti pelatihan, seminar maupun sertifikasi kompetensi sesuai bidangnya. Jika hal ini kemudian tidak didokumentasikan dengan baik maka akan berakibat buruk bagi perusahaan saat karyawan tersebut sudah tidak lagi bekerja. Maka perusahaan harus mengulang usaha dari 0 (nol) pada pengganti karyawan tersebut dengan memberikan proses pembelajaran yang

sama sehingga hal ini menyebabkan efisiensi dari segi waktu dan biaya akan menjadi faktor yang harus dipertimbangkan.

Kepribadian adalah sebagai faktor untuk berbagi pengetahuan dimana pengetahuan dapat dipindahkan dan digunakan dalam bentuk format berbeda. Ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh seseorang yang menciptakan pengetahuan yaitu :

- a. Menciptakan aktivitas yang dinamis untuk kesuksesan perusahaan.
- b. Menciptakan inovasi dari segala bentuk ide dan gagasan
- c. Melakukan akuisisi pengetahuan dari segala arah
- d. Mengkonversi pengalaman menjadi pengetahuan

Pengembangan sistem manajemen pengetahuan memiliki beberapa komponen yang harus diperhatikan (Probosari & Siswanti, 2017) yaitu :

- a. Sistem keandalan, yaitu perancangan sistem manajemen pengetahuan harus dipastikan keandalan dari setiap komponen dan proses dibuat semua berfungsi dengan baik. Probabilitas sebagai bentuk performan yang sesuai seperti yang direncanakan sebagai ukuran kemampuan terlaksana tanpa adanya kegagalan.
- b. Tekanan Pasar, yaitu berasal dari persaingan pasar di era globalisasi yang tinggi, perubahan tenaga kerja dan selera konsumen.
- c. Kegunaan, yaitu hasil kerja yang digunakan untuk kemanfaatan yang berguna.
- d. Modularitas, yaitu kompleksitas yang ada diatur dengan memecahkan suatu yang kompleks menjadi bagian kecil yang mudah diatur.
- e. Kinerja, adalah hasil kerja secara mutu dan jumlah yang dapat dicapai perusahaan sesuai tugas dan tanggung jawab dari para karyawannya.
- f. Layanan, adalah proses untuk memenuhi kebutuhan aktivitas orang lain dengan menyediakan semua kebutuhannya.
- g. Profitabilitas, adalah kemampuan perusahaan dalam satu waktu tertentu. Misalnya untuk penilaian profitabilitas keuangan perusahaan dalam

memperoleh keuntungan. Hasil profitabilitas ini digunakan sebagai tolak ukur perusahaan memperoleh keuntungan dibandingkan dengan tingkat penjualan dan investasi.

Pengetahuan melaksanakan manajemen pengetahuan mulai dari fase proses perolehan pengetahuan hingga penerapannya dalam mencapai tujuan perusahaan Beckham (1997) dalam Liebowitz (1999: 1-8), terdiri dari delapan tahapan yaitu :

- a. Identifikasi pengetahuan dasar yang dimiliki perusahaan
- b. Formalisasi pengetahuan yang ada
- c. Melakukan seleksi pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan perusahaan
- d. Menyimpan pengetahuan
- e. Membagikan pengetahuan
- f. Menciptakan pengetahuan
- g. Komersialisasi pengetahuan

Penerapan sistem manajemen pengetahuan di dalam perusahaan bukannya tidak mengalami tantangan. Terdapat tantangan dalam pelaksanaan sistem manajemen pengetahuan ini yaitu, pertama, masalah budaya perusahaan yang bisa jadi membuat orang merasa keberatan untuk membagikan pengetahuan yang dimilikinya. Meskipun berbagi pengetahuan adalah sebuah proses yang harus dilakukan biasanya akan sulit untuk melakukan perubahan. Kedua, masalah evaluasi pengetahuan perusahaan masih belum dianggap penting untuk dilakukan sehingga sulit untuk mengukur apakah pengetahuan yang dimiliki tersebut masih sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Ketiga, masalah pengolahan pengetahuan yang belum baik misalnya dalam hal dokumentasi informasi dan data. Keempat, masalah pelaksanaan pengetahuan dalam pengintegrasian pengetahuan dengan sistem pengolahan data dan informasi untuk dibagikan sebagai akhir pengetahuan.

### 3.3 Akuisisi Pengetahuan

Akuisisi pengetahuan dari individu dan kelompok menurut Parsave (1988) dapat dilakukan dengan tiga pendekatan yaitu :

1. Mewanwancarai ahlinya. Teknik ini populer dilakukan untuk optimisasi wawancara dengan ahlinya yaitu dapat melakukan wawancara terstruktur dan cerita. Pertanyaan terbuka dan tertutup dapat digunakan. Pertanyaan terbuka akan menggiring kecenderungan mengarah pada hal yang lebih luas dan hanya terdiri sedikit batasan pada ahli, mendorong jawaban bebas. Pada pertanyaan terbuka ini pewawancara dapat mengobservasi dengan menggunakan kosa kata kunci dan kerangka pedoman. Pertanyaan tertutup memberikan batasan pada tingkatan, tipe dan jumlah data informasi yang diberikan oleh ahli. Sedangkan *stories* (cerita ) akan lebih baik karena dapat menangkap dan mengkodekan pengetahuan tacit ahli. Cerita akan memberikan naratif detail dari aktivitas manajemen, interaksi karyawan dan peristiwa lain dari intra perusahaan lain yang dikomunikasikan informal dalam perusahaan.
2. Pembelajaran ( *Learning By Being Told* ). Pembelajaran yang diberi tahu orang yang diwawancarai akan menceritakan dan menseleksi pengetahuan yang dimilikinya dan diwaktu yang sama mengklarifikasi serta melakukan validasi pengetahuan yang kemudian diterjemahkan menjadi bentuk eksplisit.
3. Pembelajaran melalui observasi. Pada tahapan ini terdapat setidaknya dua jenis keahlian yaitu ketrampilan berdasarkan gerakan dan keahlian kognitif. Pembelajaran observasi berisikan penjelasan ahli terkait masalah studi kasus yang diselesaikan ahli. Kita dapat mengamati pengetahuan dan mengidentifikasikannya dengan menggunakan media audio atau alat perekam video untuk merekam semua informasi yang disampaikan ahli.

Ketiga pendekatan ini digunakan untuk penangkapan pengetahuan tacit namun tidak harus digunakan secara menyeluruh dengan mengenyampingkan pendekatan lain.

Proses kualitatif terjadi berbeda muncul dari aktivitas baik di tingkat individu dan kelompok saat akuisisi pengetahuan berlangsung. Pada tingkat kelompok, ada kecenderungan untuk fokus pada pengidentifikasian dan pengkodean pengetahuan yang berharga, bersifat implisit, tetapi perolehan pengetahuan perusahaan lebih banyak terjadi di tingkat makro. Menurut Malhotra (2000) terdapat empat proses utama dalam akuisisi pengetahuan perusahaan, yaitu :

- a. Penyambungan melibatkan transfer pengetahuan antar perusahaan. Proses pembelajaran ini memberikan bisnis akses ke pengetahuan tertentu yang sebelumnya tidak terlihat secara internal. Dicapai melalui merger, akuisisi, atau aliansi dengan transfer langsung antar perusahaan (Huber,1991). Contoh: Transfer teknologi dari pengetahuan eksplisit.
- b. Pembelajaran proxy adalah proses yang dilakukan oleh satu perusahaan dengan mengamati demonstrasi teknologi atau proses perusahaan lain. Misalnya studi banding atau benchmark yang memungkinkan perusahaan untuk mengadopsi praktik terbaik dari para perusahaan lain.
- c. Pembelajaran berdasarkan pengalaman (*experiential learning*). Perolehan pengetahuan empiris termasuk perolehan pengetahuan di dalam perusahaan. Artinya, pengetahuan diciptakan melalui implementasi dan praktik. Iterasi berbasis pengalaman mengacu pada kurva pembelajaran rutinitas dan prosedur. Jenis pengetahuan ini awalnya dari pengetahuan implisit namun mudah disistematisasikan dan ditransmisikan (Pennings, Barkema, dan Douma, 1994; Starbuck, 1992).
- d. Proses inferensi (proses yang dapat disimpulkan). Menurut Mintzberg (1990), dalam proses inferensi (misalnya proses pembelajaran dilakukan dalam perusahaan melalui eksekusi/eksekusi. Namun, perolehan



pengetahuan diperoleh dari interpretasi peristiwa, situasi, perubahan, dan konsekuensi terkait dengan aktivitas yang dilakukan serta keputusan. Pembelajaran ini bersifat empiris, dan pembelajaran deduktif memahami peristiwa dan menciptakan adanya hubungan sebab akibat diantara tindakan dan hasil. Jenis pembelajaran ini kata lainnya disebut sebagai pembelajaran loop ganda melibatkan perubahan asumsi dan kerangka kerja (*adaptability to effective*).

Hasil dari empat jenis penangkapan pengetahuan perusahaan akan disimpan dalam beberapa bentuk repositori pengetahuan. Repositori merupakan penerima memori perusahaan, dan wadahnya berupa database.

## **Bagian 4. INOVASI**

### **4.1 Pengertian Inovasi**

Perkembangan bisnis dan tingkat persaingan yang cepat membuat sikap kreatif dan inovatif pengusaha harus terus ditingkatkan dalam mengembangkan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang terus berubah dan semakin beragam. Inovasi memiliki makna berbeda dari beberapa ahli. Secara arti luas inovasi diartikan sebagai ide, metode atau obyek untuk menciptakan sesuatu yang baru, tidak hanya sekedar masalah produk. Inovasi memiliki kaitan dengan perubahan karena dianggap sesuatu yang baru oleh mereka yang mengalaminya. Namun, dilihat dari konteks pemasaran, inovasi juga terkait dengan produk dan layanan baru. Istilah kata "baru" mengacu pada produk yang belum pernah ada sebelumnya di pasar dan baru dalam arti bahwa ada dengan cara lain. Inovasi juga dapat disebut sebagai penyempurnaan dari produk yang sebelumnya bisa jadi berasal dari apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen di pasar.

Istilah inovasi secara berulang-ulang dan berbeda ditafsirkan oleh beberapa ahli. Trott (2008) mengatakan bahwa inovasi merupakan pusat kegiatan bagi perusahaan. Sebuah perusahaan untuk kelangsungannya memerlukan inovasi sebagai peran penting kesuksesan hidup perusahaan. Pengelolaan kegiatan, termasuk proses konsepsi, pengembangan teknologi produk baru, proses manufaktur dan pemasaran serta produk yang dikembangkan. Menurut Peter Drucker (1975) inovasi merupakan komponen khusus untuk bisnis, dimana inovasi dapat mengambil keuntungan dari perubahan sehingga menjadi peluang bagi bisnis lain.

Ellitian dan Anatan (2009), selanjutnya mengatakan bahwa inovasi sederhananya didefinisikan sebagai "perubahan yang dilakukan pada perusahaan dengan kreativitas" Saat membuat produk, layanan, ide, atau proses baru yang sudah ada. Pengembangan dari perusahaan dan luar perusahaan.

Inovasi berasal dari ide-ide baru. Kemampuan ini dikenal menghasilkan ide-ide baru yang berguna sebagai kreativitas. Inovasi tanpa kreativitas sulit berhasil. Inovasi dan kreativitas merupakan satu kesatuan yang sulit dipisahkan. Inovasi merupakan kombinasi dari kreativitas dengan komersialisasi (Stamm, 2008). Perusahaan membutuhkan proses prosedur dan struktur untuk eksekusi tepat waktu. Menurut Gupta (2007), kreativitas merupakan prasyarat untuk inovasi. Transformasi perusahaan disebutkan bahwa inovasi tidak ada artinya tanpa kreativitas.

Istilah inovasi mengacu pada pengembangan dan "proses" atau "hasil" yang memobilisasi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk menciptakan atau meningkatkan produk, proses yang dapat memberikan nilai lebih berarti. Pengertian inovasi adalah sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hal teknis, "inovasi" berarti "memperkenalkan sesuatu yang baru".
- b. Inovasi disebut juga sebagai sebuah penemuan proses atau alat baru yang lahir dari penelitian dan eksperimen. Menciptakan sesuatu dalam pikiran dan tindakan sehingga menjadi sesuatu yang baru.
- c. Inovasi merupakan aktivitas imajinatif yang kemudian menjadi bentuk hasil orisinal dan dapat bernilai komersial, memiliki potensi dapat dipasarkan. Misalnya pengembangan aplikasi baru untuk teknologi yang sudah ada lalu dikomersilkan, atau penyempurnaan teknologi yang sudah ada menjadi lebih baru.

Proses inovasi dipengaruhi oleh perubahan. Proses ini berubah berdasarkan pada teknologi baru ataupun yang sudah ada. Entitas yang dapat diakses dan dicari oleh perusahaan menemukan aplikasinya mendapatkan keuntungan. Menariknya, proses inovasi ini didasarkan pada pencarian area yang dibutuhkan. Tujuan dari inovasi melalui penciptaan pengembangan multi-tim adalah untuk tingkatan menjadi lebih baik, keuntungan dan tingkatkan efisiensi.

Tujuan inovasi pada perusahaan adalah untuk mendapatkan ide-ide baru. Membantu mengubah proses perusahaan. Perusahaan dan kegiatan bisnis membutuhkan orang-orang yang inovatif, kreatif dan responsif melakukan perubahan. Maka perusahaan akan mendapatkan peningkatan kualitas produk perusahaan, terciptanya pasar baru dan jangkauan produk akan lebih luas. Kemampuan berinovasi dan kreativitas merupakan dua hal penting yang saling menyeimbangkan. Diterima secara permanen oleh perusahaan karena pembaruan masyarakat, kreativitas dan inovasi selalu terjadi untuk kepuasan.

Menurut Yogi dalam LAN (2007: 115), inovasi erat kaitannya dengan lingkungan yang bercirikan dinamisme, perubahan dan perkembangan. Terdapat beberapa perbedaan antara kreativitas dan inovasi, perbedaan mendasar keduanya dapat dijelaskan bahwa kreativitas adalah berpikir tentang sesuatu yang baru sedangkan inovasi adalah berpikir tentang mengembangkan ide-ide yang mewujudkan ide-ide baru. Menciptakan sesuatu yang menghubungkan pengamatan yang terhubung dengan pengalaman yang mewujudkan ide-ide itu dari apa yang sudah ada lebih meningkat.

Inovasi merupakan strategi cara perusahaan dalam menghadapi tantangan persaingan pasar yang kemudian dikelola untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Menurut Freeman (2004) mempertimbangkan inovasi sebagai cara perusahaan dengan memanfaatkan teknologi dan informasi kemudian mengembangkannya, memproduksi dan menjual produk baru tersebut. Inovasi dengan kata lain adalah modifikasi atau penemuan ide dalam rangka perbaikan. Pengembangan yang berkelanjutan dan berorientasi pada pelanggan. Selanjutnya Pervaiz K. Ahmed dan Charles D. Shepherd (2010) mengatakan inovasi bisnis dapat dilakukan Riset dan Pengembangan, Produksi dan Pendekatan ini mengarah pada tingkat komersialisasi inovasi.

Inovatif dan kompetitif merupakan dua hal yang saling mempengaruhi daya saing (Kuncoro & Suriani, 2018). Kemampuan perusahaan berinovasi menyebabkan keunggulan kompetitif. Tindakan inovasi memerlukan sumber

daya untuk mengubah perusahaan menjadi kompetitif. Sumber daya perusahaan adalah penting untuk digunakan dalam aktivitas inovasi. Perilaku konsumen dianggap sebagai kekuatan yang dapat mempengaruhi perilaku mereka yang pada akhirnya dapat mempengaruhi perilaku inovatif dan inovasi perusahaan secara keseluruhan. mengidentifikasi inovator dikonfirmasi pada kasus spesifik pengguna teknologi modern.

Persaingan yang semakin ketat dan sikap konsumen yang semakin kritis dalam memilih suatu produk menuntut perusahaan untuk lebih inovatif dalam memproduksi produk mereka, kesuksesan produk akan mengarah pada kinerja pasarnya, maka pada situasi inilah suatu produk akan dipertimbangkan oleh konsumen, apakah produk memiliki sesuatu yang berbeda dan kompetitif dibandingkan dengan produk pesaing lainnya. Melalui kaca mata pasar dan hubungan pelanggan, informasi pasar yang berharga dibawa ke dalam perusahaan dapat digunakan untuk merangsang kreativitas didalam perusahaan. Tanggapan konsumen memungkinkan perusahaan untuk terus memantau tren konsumen dan untuk menanggapi perubahan pasar yang dapat dipakai sebagai peluang dimasa depan. Berhubungan dengan pelanggan melalui berbagai mekanisme seperti survei pelanggan, titik kontak layanan pelanggan, grup fokus, pameran dagang, presentasi penjualan (Racela, 2014).

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri pasti memiliki strategi bersaing, baik secara eksplisit maupun implisit. Strategi bersaing didasarkan pada pengembangan bagaimana sebuah bisnis menghadapi persaingan, terkait dengan tujuan, dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kompetitif strategi mengacu pada kombinasi antara tujuan akhir dan instrumen kebijakan di mana perusahaan mencapai tujuannya (Zaini et al., 2014).

Konstruksi timbangan modular membuatnya mudah beradaptasi dengan bidang lain dan produk. Skala baru memungkinkan pengukuran inovasi yang tidak spesifik inovasi, dapat diterapkan (tidak hanya) pada fase awal inovasi

proses (perencanaan inovasi produk dan keputusan strategis). Kesederhanaan dan fleksibilitas skala menawarkan potensi tinggi untuk diadopsi secara luas oleh perusahaan dari berbagai ukuran, termasuk start-up dengan anggaran terbatas. Terlepas dari kemajuan teknologi ini, skala yang memungkinkan identifikasi inovator tanpa pengalaman sebelumnya dengan yang khusus inovasi masih akan memainkan peran penting untuk difusi inovasi radikal (Filová, 2015).

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah: keunikan produk, kualitas produk, dan harga yang kompetitif. Itu Indikator pertama mengacu pada keunikan produk suatu perusahaan yang menggabungkan seni dan keinginan pelanggan. Kualitas produk mengacu pada kualitas desain dari kualitas perusahaan. Sementara harga bersaing, yang terakhir indikator, adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya harga umum di pasar. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan mencari kecocokan terbaik antara kemampuan organisasi dan pasar peluang. Keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan tanpa batas, perusahaan harus terus mencari peluang untuk menciptakan nilai yang paling. Perusahaan cenderung berbeda dalam hal metode produksi, fitur produk, nama merek, lokasi, dan banyak aspek lainnya. Itu perbedaan kritis yang menentukan keberhasilan atau kegagalan adalah sumber keunggulan kompetitif. Pendapatan perusahaan dibatasi oleh keunggulan kompetitif (Dirisu et al., 2013).

Keunggulan kompetitif perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi utama agar dapat melayani sasaran konsumennya lebih baik dari pesaing. Kompetensi utama mengacu pada seperangkat kompetensi unik yang dikembangkan dalam perusahaan di bidang utamanya, seperti kualitas, layanan pelanggan, tim pembinaan inovasi, keluwesan, daya tanggap sehingga dapat melampaui para pesaingnya.

Adanya inovasi atau inovasi produk pada dasarnya untuk memenuhi permintaan pasar. Sehingga produk yang inovatif adalah salah satunya yang dapat dijadikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Temuan penelitian Kuncoro & Suriani (2018) menunjukkan bahwa semakin tinggi produk baru inovasi, keunggulan kompetitif berkelanjutan yang lebih tinggi, yang artinya inovasi produk baru benar-benar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan dari suatu organisasi jika tidak mudah ditiru, maka ini merupakan strategi bersaing untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Inovasi sebagai proses mewujudkan ide-ide baru yang berbeda dari yang sudah ada, di masa lalu, melalui produksi atau realisasi di mana inovasi terjadi termasuk desain ulang, dan implementasi. Aktivitas ini menggunakan berbagai metode dan teknologi baru untuk meningkatkan biaya dan kualitas sehingga mencapai tujuan perusahaan. Inovasi tidak hanya terbatas pada produk yang dihasilkan, namun juga terhadap kehidupan, tindakan atau proses gerakan menuju proses perubahan dalam segala bentuk.

## **4.2 Karakteristik Inovasi dan Daya Saing**

Penerimaan inovasi di pasar bergantung pada karakteristik inovasi. Ada beberapa karakteristik inovasi yang berpengaruh pada cepat lambat penerimaan informasi Everett M. Rogers (2003), yaitu :

1. Keunggulan Komparatif: Inovasi dapat membawa manfaat bagi penerimanya. Tingkat manfaat atau kegunaan inovasi diukur dari nilai ekonomisnya, atau dengan faktor-faktor seperti status sosial, kepuasan, dan apakah memiliki faktor yang sangat penting bagi perubahan hidup manusia yang membutuhkannya. Semakin menguntungkan penerima, semakin cepat inovasi akan menyebar.
2. Kompatibilitas adalah sejauh mana inovasi cocok dengan nilai-nilai penerima, pengalaman masa lalu, dan kebutuhan. Inovasi yang tidak

dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan nilai dan norma yang diyakini penerima tidak akan secepat inovasi yang sesuai dengan nilai dan norma yang ada.

3. Kompleksitas adalah tingkat kesulitan penerima dalam memahami dan menggunakan inovasi. Inovasi yang mudah dipahami dan digunakan penerima akan menyebar dengan cepat, dan inovasi yang sulit dipahami dan sulit digunakan penerima akan perlahan menyebar.
4. Triability artinya inovasi boleh dicoba atau tidak oleh penerimanya. Inovasi harus dapat menunjukkan manfaatnya agar cepat diterima.
5. Observability berarti apakah hasil inovasi mudah untuk diamati. Inovasi yang mudah diamati akan lebih cepat diterima dan begitu sebaliknya, jika hasil inovasi sulit diamati akan lama diterima.

Tujuan umum dari inovasi adalah agar area bisnis berkembang dengan baik. Menurut Makmur dan Thahier (2015) mendeskripsikan tujuan inovasi dilihat dari empat aspek, yaitu :

1. Perspektif keuangan yang terus mencari inovasi. Menemukan cara baru untuk memanfaatkan anggaran keuangan yang kecil, namun menghasilkan manfaat yang lebih besar.
2. Perspektif pelanggan, yaitu fokus pada pelanggan secara inovatif dan memberikan pelayanan terbaik.
3. Perspektif manajemen internal, yaitu unsur kepemimpinan perlu melakukan tindakan inovatif dalam rangka mencapai suasana perusahaan internal yang menguntungkan.
4. Prospek pertumbuhan dan atau perluasan wilayah usaha.

Jenis inovasi menurut beberapa ahli, dimaknai berbeda. Menurut Susanto dan Putra (2010), tipe-tipe inovasi yaitu :

1. Inovasi produk terdiri dari produk atau layanan baru.
2. Proses inovasi terdiri dari produksi ataupun metode delivery.



3. Inovasi mengubah sumber inovasi dari rantai pasokan memberikan masukan produk dari pasar dan keluaran produk kepada konsumen.
4. Inovasi pemasaran. Hasilnya dapat dilihat dalam pengembangan metode baru. Pemasaran, alat, perbaikan desain produk, pengemasan, promosi dan harga.

Perusahaan menunjukkan keberhasilan berkelanjutan selama ini tidak hanya berarti periode pertumbuhan atau tingkat keuntungan dari laba yang tidak terputus, namun juga perpaduan dari pertumbuhan dan penurunan bersama-sama yang mewakili pembangunan dan kemajuan yang berkelanjutan. Penelitian oleh Pavitt et al. (1991: 82), menulis tentang kesuksesan inovatif, yaitu bahwa perusahaan besar yang berinovasi menunjukkan ketahanan dan keberlanjutan yang lebih baik, terlepas dari gelombang inovasi radikal berturut-turut yang mempertanyakan keterampilan dan prosedur yang telah ditetapkan.

Kesinambungan perusahaan yang seperti ini dalam menghadapi diskontinuitas teknologi tidak dapat dijelaskan hanya dengan naik turunnya pengusaha perorangan yang berbakat atau kelompok dengan keterampilan teknis tertentu. kemampuan berkelanjutan untuk menyerap dan memobilisasi keterampilan dan peluang baru. Pengetahuan perusahaan cenderung berfokus pada kegiatan R&D dan kegiatan teknis lainnya. Namun, kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk baru yang memenuhi kebutuhan pasar saat ini, untuk memproduksi produk ini menggunakan metode yang tepat dan untuk segera merespon perkembangan teknologi, jelas melibatkan lebih dari kemampuan teknis.

Perusahaan yang mengelola produk dan teknologi dibangun berbasis penelitian dan pengembangan yang kuat terus mencari peluang untuk diversifikasi horizontal ke pasar produk baru (Trott, 2017). Kegiatan manajemen strategis dilakukan untuk memobilisasi aset pelengkap untuk memasuki pasar. Dalam teknologi berbasis produksi, peluang utama terletak pada kemajuan teknologi yang dapat diterapkan pada produk dan sistem

produksi, memungkinkan diversifikasi vertikal menjadi input produksi yang lebih luas.

### 4.3 Indikator Inovasi

Inovasi produk memiliki beberapa indikator menurut Lukas dan Ferrell (2002:240) yaitu indikator inovasi produk yaitu :

- a. Perluasan Produk (Line Expansion) adalah produk yang diciptakan termasuk dianggap familiar bagi perusahaan, namun merupakan produk baru di pasaran.
- b. Produk imitasi (me-too products) Produk imitasi adalah produk yang dianggap baru oleh perusahaan tetapi sudah menguasai pasar.
- c. Produk Baru (Pertama di Dunia) Produk baru adalah produk yang oleh perusahaan dan perusahaan dianggap sebagai produk baru.

Zimmerer dkk (2008:57) juga menyebutkan beberapa indikator inovasi produk adalah:

- a. Perubahan Desain, merupakan rangkaian tahapan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan misalnya perbaikan dari awal.
- b. Inovasi Teknis, akan menghasilkan teknologi baru yang lebih bermanfaat, layanan baru, dan metode baru.
- c. Pengembangan Produk, merupakan upaya perusahaan dalam mengembangkan produk baru dan mengubah produk lama.

Menurut Machfoedz (2004:24) dari Firmansyah (2016:46), inovasi produk terdiri dari empat indikator,

- a. Invensi: Ketika melibatkan penciptaan produk, layanan, atau proses baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya, itu disebut penemuan. Konsep ini digambarkan sebagai revolusioner.
- b. Pengembangan: Dalam pengembangan, kelanjutan dari perubahan dan penyempurnaan produk, layanan, atau proses yang sudah ada membuat penerapan ide-ide yang ada menjadi berbeda.

- c. Duplikasi: Duplikasi adalah satu-satunya tiruan dari produk, layanan, atau proses yang ada. Namun, upaya duplikasi bukan hanya tentang imitasi, ini tentang menambahkan sentuhan kreatif untuk meningkatkan ide gagasan sebagai konsep yang dapat membantu perusahaan memenangkan persaingan.
- d. Integrasi: Ini untuk menggabungkan konsep dan elemen yang ada ke dalam formula baru. Proses ini melibatkan transformasi seperangkat ide dan produk yang ditemukan kemudian dibentuk menjadi produk yang diterapkan secara baru.

Proses Inovasi menurut Bukhari Alma (2012:10), adalah faktor pribadi penggerak inovasi itu sendiri. Yaitu, keinginan untuk berprestasi, cara pemasaran, keinginan mengambil resiko. Di sisi lain, faktor lingkungan yang mendorong inovasi mewakili adanya peluang, pengalaman, dan kreativitas. Pengalaman menjadi hal bernilai yang mendorong penciptaan bisnis baru terutama jika didukung adanya kesempatan dan kreativitas. Perusahaan melakukan tindakan inovasi tidak konstan untuk semua jenis inovasi. Aspek ini, karakteristik perusahaan yang berbeda berinteraksi dengan aspek perusahaan yang berbeda dalam rangka membentuk potensi untuk memperkenalkan inovasi dalam perusahaan.

Dalam konteks ini, produk digunakan sebagai aspek inovasi Inovasi (inovasi produk), inovasi proses (inovasi proses), pasar innovation (inovasi pasar), (Ojasalo, 2008; Sholeh (2014: 74). Setiap aspek inovasi Jika digunakan, ada beberapa indikator yang menunjukkan dimensi tersebut. Berdasarkan survei ini Inovasi-inovasi tersebut adalah:

1. Inovasi produk (Zahra & Das, 1993).
  - a. variasi jenis produk
  - b. variasi bentuk produk
  - c. variasi ukuran/berat/kemasan produk
  - d. variasi harga produk sebuah.

2. Inovasi proses (Leonard, Barton, 1991).
  - a. Peningkatan alat produksi yang ada
  - b. Penggunaan alat atau teknologi baru
3. Inovasi pasar (Ojasalo, 2008)
  - a. Tambahkan toko baru
  - b. Perluasan segmen pasar

#### **4.4 Jenis Jenis Inovasi**

Jenis-jenis inovasi adalah:

1. Inovasi inkremental, memanfaatkan teknologi yang ada dan nilai produk seperti fungsi dan desain. Inovasi tidak selalu berarti perubahan besar dalam suatu produk atau layanan. Membuat perubahan kecil pada produk dapat meningkatkan atau mengurangi fungsionalitas biaya dan mendapatkan pelanggan baru.
2. Disruptive Innovation, atau disebut juga inovasi tersembunyi melibatkan penerapan teknologi untuk mendapatkan pasar baru. Jenis inovasi ini mengantisipasi perubahan siklus pasar lalu membawa perusahaan untuk beradaptasi dengan tuntutan perubahan. Contohnya, pemasaran konvensional beralih ke pemasaran digital. Para pengusaha berinovasi membawa bisnis nya ke dunia digital.
3. Inovasi arsitektur, pelajaran, teknologi, Ini dapat digunakan untuk menambah jumlah pelanggan baru Risiko inovasi arsitektur sangat rendah. Inovasi sebelumnya telah membuktikan diri. Meski butuh waktu Penyesuaian dengan kondisi pasar baru.
4. Inovasi mendasar adalah jenis inovasi untuk menciptakan sesuatu produk baru dan tidak ada hubungannya dengan produk lama.

Strategi Inovasi Produk sangat penting dilakukan melalui pengembangan produk baru oleh perusahaan baik yang sudah ada atau tidak. Penggantian produk membutuhkan inovasi dari produk lama. Produk alternatif yang baru

atau dikembangkan dari produk lama menjadi up-to-date dapat meningkatkan keinginan untuk keputusan pembelian. Produk yang inovatif penting bagi kelangsungan bisnis, terutama dalam desain mendapatkan kesetiaan pelanggan. Perusahaan perlu memperbarui produk dan layanan mereka untuk keberlanjutannya.

Perusahaan untuk mencapai kompetitif terdapat dua tujuan penting:

1. Penciptaan nilai pelanggan dan inovasi "nilai pelanggan"
2. Inovasi produk dihasilkan dari keinginan konsumen dalam memenuhi kebutuhan mereka (tarik pasar) dan teknologi. Pengembangan produk baru, diperkenalkan ke pasar.

Ide-ide baru berasal dari kebutuhan konsumen dapat menambah nilai produk lama dan bisa juga produk alternatif yang mungkin diharapkan pelanggan. Persaingan semakin ketat di seluruh dunia. Memberikan sedikit perbedaan dalam manfaat suatu produk atau layanan berdampak besar pada pelanggan. Konsumen sangat selektif saat memilih produk dikonsumsi. Maka memperkenalkan produk dan layanan baru secara efisien dan efektif menjadi peluang untuk kesuksesan lebih baik bagi perusahaan.

## Bagian 5. INDIGENOUS PRODUCT CREATIVITY

### 5.1 Arti Penting *Indigeneous Knowledge*

Istilah Indigenous Knowledge secara umum disebut juga dengan kearifan lokal yaitu pengetahuan yang digunakan oleh penduduk asli dalam mencari kebutuhan hidup atau nafkah pada suatu daerah lingkungannya (Warren & Cheney, 1991). Istilah ini ditentukan pada sektor pembangunan berkelanjutan yang mencakup pengetahuan teknis yang bernilai unik, pengetahuan lingkungan konvensional, pengetahuan pedesaan, pengetahuan lokal. Pengetahuan yang dibangun oleh sekelompok orang penduduk asli yang telah hidup selama beberapa generasi (Mardatillah, 2020). Pengetahuan tersebut lalu berkembang di lingkungan kemudian secara khusus beradaptasi sesuai kebutuhan dan kondisi kehidupan masyarakat lokal. Konsep ini dapat juga berkembang kreatif dan eksperimental serta dapat digabungkan dengan pengaruh Inovasi eksternal dan internal dalam rangka adaptasi pada kebutuhan baru yang tentu saja tetap mengkedepankan nilai-nilai keaslian lokal yang unik.

Konsep *Indigenous Knowledge* sangat penting untuk dipertimbangkan dalam pembahasan kajian ilmiah karena dapat diintegrasikan ke dalam penelitian yang memberikan kontribusi dalam pemberdayaan dan seluruh aspek pembangunan daerah, termasuk aspek peningkatan *consumer goods* berbasis *indigenous knowledge* (Vuspitasari & Ewid, 2020). Dengan penggunaan konsep ini dalam penelitian maka dapat menciptakan legitimasi dan kredibilitas di mata masyarakat lokal dan ilmuwan eksternal. Meningkatkan kebanggaan budaya dan dorongan positif untuk memecahkan persoalan lokal dengan menggunakan keunggulan dari potensi sumber daya lokal.

Pengetahuan lokal berbasis tradisional. 'Tradisional', memiliki fokus pada metode dan transmisi budaya dari ilmu pengetahuan yang diturunkan ke generasi berikutnya. Kreativitas tradisional ditunjukkan dari pengaruh kreatif sosial dan komunal (Janke, 2018). Budaya lokal asli merupakan budaya lisan

yang kemudian informasi pentingnya direkam dapat berbentuk mendongeng, seni dan tari. Kearifan lokal terus berkembang dan bersifat dinamis. Budaya asli ekspresi dapat merujuk pada desain kuno, cerita dan lagu yang dibuat oleh penulis yang tidak diketahui, diciptakan oleh makhluk leluhur atau dikembangkan secara komunal. komunalsifat Pengetahuan Pribumi berarti bahwa tanggung jawab ada pada salah satu dari sejumlah kecil manusia untuk kepentingan seluruh masyarakat.

*Indigenous knowledge* atau kearifan lokal adalah bentuk kekuatan, daya tahan yang terwujud melalui visi kehidupan, pengetahuan, berbagai strategi kehidupan dalam bentuk kegiatan yang dilakukan penduduk lokal dalam merespon persoalan kehidupan dan sekaligus mempertahankan budaya mereka. *Indigenous Knowledge* atau kearifan lokal mampu bertahan dan tumbuh secara alami dan berkelanjutan tergantung bagaimana support sistem mendukungnya. Semua masyarakat, termasuk masyarakat tradisional harus cerdas dalam hubungannya untuk mempertahankan dan menjalankan kehidupan sebagai masyarakat yang secara alami sukarela memikirkan bagaimana memproses sumber daya alam dan mengamankannya untuk keberlanjutan sumber daya alam tanpa merusak keseimbangan alam.

Penemuan yang tak ternilai dapat terjadi secara tidak sengaja. Semua anggota komunitas dapat melakukan ini dengan mengumpulkan dan menyimpan data dan informasi kemudian mewariskannya dari generasi ke generasi. Perubahan budaya kehidupan dapat terjadi yang dapat mengganggu nilai nilai kehidupan masyarakat. Masyarakat terus berkembang, pengetahuan diwariskan dan diciptakan sebagai salah satu cara untuk membangun pengetahuan agar tidak hilang ditelan jaman.

Penciptaan pengetahuan ini adalah metode atau teknik adat (*indigenous peoples*) bagaimana menggunakan sumber daya alam untuk bertahan hidup. Pengetahuan diperlukan sehingga akan dikembangkan, termasuk juga keterampilan, nilai dalam masyarakat. Oleh karena itu, kearifan lokal akan

menjadi bagian tata cara kehidupan mereka yang bijaksana untuk menghadapi masalah hidup dan melanjutkan kehidupan mereka kemudian berkembang konsisten.

Penduduk lokal dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi lingkungan lokal tentang bagaimana mengelola sumber daya alam dengan efektif. Manfaat eksternal untuk pengetahuan penduduk lokal dengan persepsi yang mendasarinya. Sebagian dalam penangkapan sumber daya alam yang berlebihan berdasarkan sikap dan teknologinya tidak sama. *Indigenous Knowledge* atau kearifan lokal sebagai landasan yang kokoh mampu mengembangkan kemungkinan alternatif pengelolaan sumber daya. Teknik dan pengetahuannya lebih unggul dan mapan. Karena penduduk lokal tidak perlu pelatihan khusus karena sudah mengenal dan melakukannya sehari – hari hingga diturunkan dari generasi ke generasi. Hal ini disebabkan terdapat ikatan hubungan keluarga dan komunitas lokal kuat yang melahirkan perasaan kewajiban dan tanggung jawab untuk melestarikan potensi sumber daya lokal untuk generasi mendatang.

Bentuk *Indigenous Knowledge* atau kearifan lokal semacam ini kadang-kadang disebut sebagai bentuk kearifan masyarakat yang tidak relevan karena dianggap tidak mampu memenuhi tuntutan produktivitas dunia modern. Kearifan lokal pada kasus seperti ini seringkali ditinggalkan oleh para pengikutnya. Karena dianggap tidak rasional dan tidak modern. Meskipun kearifan lokal tidak masuk akal, tradisional dan sering terlihat ketinggalan jaman namun masih dianggap unik, masih ditemukan dan dikembangkan dalam kehidupan.

Melestarikan *Indigenous Knowledge* atau kearifan lokal itu sangat penting untuk mendapatkan kembali nilai-nilai dan kohesi sosial. Secara formal hal ini harus dijaga karena memungkinkan kita untuk mengoreksi dan merekonstruksi pengetahuan ini dari pengaruh eksternal yang dapat merusak nilai – nilai keaslian lokal. Inisiatif pelestarian pengetahuan lokal terkait dengan



masalah dokumen pengetahuan adat biasanya diberikan melalui kombinasi metode linguistik dan non-verbal. Sering disampaikan secara kontekstual dengan cara yang tidak sederhana. Diambil melalui dokumentasi metode teks atau foto, atau rekaman film.

Erosi *Indigenous Knowledge* dalam masyarakat berasal dari hilangnya pemegang pengetahuan misalnya karena kematian yang belum sempat di teruskan pada generasi selanjutnya, perampokan kekayaan hak intelektual, kehilangan bahasa, penghancuran wilayah adat, larangan hukum untuk adat istiadat tradisional dan kesadaran yang berkurang relevansi nya pada generasi muda. Menjaga transmisi indigenous knowledge atau kearifan lokal mendukung komunitas lokal dari generasi ke generasi.

## **5.2 *Indigeneous Product Creativity***

Produk yang berlatar belakang budaya memiliki landasan pada pola *indigenous knowledge* atau kearifan lokal yang diperoleh dari masyarakat lokal berdasarkan pemahaman dan pemikirannya. Perwujudannya membentuk berbagai ekspresi seperti adat istiadat, karya seni, dan pemikiran manusia yang berasal dari kearifan daerah setempat. Perilaku dan pengakuan perilaku menunjukkan efek sinergis. Terdapat intervensi pengetahuan lokal pada evolusi budaya, dan karya budaya kemudian merepresentasikan bentuk kearifan lokal yang khas lokal. Orang-orang tersebut menggunakan metode mereka sendiri ketika berurusan dengan alam dan lingkungan.

Indigenous knowledge atau kearifan lokal hakikatnya adalah aktivitas yang melindungi alam dan lingkungan. Penting untuk mempelajari dan melestarikan kearifan lokal karena kearifan lokal memanifestasikan dirinya dalam bentuk interaksi antara manusia dan lingkungannya dalam rangka pemenuhan kebutuhannya yang beragam. Proses pembangunan pengetahuan suatu daerah sangat bergantung pada sumber daya alam dan potensi lingkungan

serta dipengaruhi oleh pandangan, sikap dan perilaku masyarakat setempat terhadap alam dan lingkungan.

Ilmu pengetahuan dan teknologi terus mengalami perkembangan yang dapat mengubah cara pandang dan cara berpikir manusia. Kemampuan mendorong terciptanya invensi yang dapat menghindari pola kehidupan manusia dan kekurangan atas kebutuhan barang dan jasa. Selanjutnya inovasi dapat terjadi yang berasal dari hasil penelitian dan pengembangan berkelanjutan yang menghasilkan produk dan layanan sesuai yang dibutuhkan maupun diinginkan konsumen. Perubahan pola kehidupan ekonomi diberbagai hal seperti pola produksi, pola distribusi, dan pola konsumsi kemudian menciptakan pola kebutuhan masyarakat dan pola konsumsi yang dirangsang oleh penciptaan produk baru (Azizah, 2017). Produk ekonomi kreatif menciptakan nilai tambah berdasarkan ide-ide dilahirkan dari kreativitas. Berbasis pada potensi sumber daya manusia yang kreatif dan pemanfaatan ilmu pengetahuan yang luas dan teknologi memainkan peran penting pada pembangunan dan pertumbuhan ekonomi daerah. Industri kreatif didefinisikan berupa kegiatan ekonomi berkaitan dengan penciptaan pengetahuan dan informasi.

Keragaman budaya di Indonesia menunjukkan tingginya kreativitas masyarakat Indonesia sehingga peran industri kreatif pada perekonomian Indonesia dapat menjadi sumber produktif yang baik. Ciri khas keragaman etnik pada masyarakat Indonesia menunjukkan adanya faktor pendukung kuat dalam perkembangan industri kreatif. Hal ini juga tidak terlepas dari keberagaman budaya lokal yang menjadi dasar pengembangannya. Daerah di Indonesia berpotensi memiliki produk yang dapat diangkat dan dikembangkan karena nilai keunikan atau kekhasan produk lokal tersebut. Hal ini menjadi intinya yang kemudian didukung unsur kreatifitas bersentuhan dengan teknologi maka akan semakin berkembang. Pengembangan ekonomi kreatif dalam konteks budaya lokal Indonesia pada hakikatnya mampu mengintegrasikan kemajuan

teknologi, pengetahuan dengan tetap mempertahankan nilai kekhasan daerah sebagai perbaikan ekonomi meraih keunggulan.

Indigenous knowledge atau kearifan lokal dalam budaya lokal memberikan nilai bermakna yang ditransformasikan berwujud fisik berupa produk kreatif lokal. Industri kreatif berbasis budaya adalah industri yang memiliki output dari hasil eksplorasi nilai budaya memproduksi produk berwujud dan maupun tidak berwujud nyata misalnya jenis layanan berbasis ilmu pengetahuan, baik itu produk tradisional maupun modern (Sutrisno et al., 2018). Kemampuan daya saing dapat berbentuk produk yang tidak hanya dilihat secara kuantitas namun kualitas. Industri kreatif tidak saja dilihat dari aspek ekonomi, namun juga dalam aspek budaya, ide-ide kreatif yang muncul adalah produk budaya, oleh sebab itu, strategi budaya menentukan arah pengembangan industri kreatif (Sopanah & Bahri, 2020). Mengembangkan ekonomi kreatif berbasis kearifan budaya dan daerah merupakan salah satu alternatif solusi untuk mewujudkan kemandirian ekonomi kreatif dan mengembangkan usaha khususnya di daerah (Azizah, 2017).

Beberapa penelitian sayangnya mengungkapkan masih rendahnya minat pada produk asli daerah di era globalisasi ini. Fenomena yang terjadi kecenderungan konsumen domestik memiliki preferensi yang lebih tinggi pada produk impor dan memiliki anggapan pada produk lokal yang lebih rendah dan kurang menarik (Ayob & Hussain, 2016; Korry et al., 2017). Maka bagi industri kecil yang bergerak pada produk lokal menghadapi tantangan serius untuk mendapatkan perhatian konsumen lokal dan internasional melalui kelebihan daya tarik produk. Menghadapi hal ini penelitian sebelumnya menjelaskan terdapat faktor-faktor penting terhadap daya tarik sebuah produk, misalnya :

1. Peningkatan fungsional produk (Angelis et al, 2008), Konsumen dapat mempercayai adanya peningkatan fungsional produk saat mengevaluasi fitur baru pengetahuan yang ada tentang merek. Konsumen yang perhatian pada merek dengan sedikit atau sedikit fitur baru memberikan reaksi bergantung

pada kemampuan untuk menyelesaikan perbedaan yang jelas antara fitur dan merek baru. Mengingat karakteristik kongruen, konsumen tidak menghabiskan banyak upaya kognitif untuk menyelesaikan perbedaan. Sebagai hasil dari dengan bertambahnya jumlah sifat yang kongruen atau sama persis, konsumen merasakan manfaat keseluruhan dari peningkatan tersebut. Ketika seorang konsumen disajikan dengan fitur yang kurang memuaskannya, ia menghadapi dilema terhadap kontradiksi ini. Hal ini menjadi konflik perasaan dalam pikiran konsumen namun ini baik untuk mengarah pada evaluasi yang lebih baik.

2. Kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan konsumen, produk yang tidak dikenal (Schnurr et al., 2017). Persepsi konsumen terhadap daya tarik produk berpengaruh positif terhadap persepsi konsumen terhadap kualitas produk. Jika konsumen tidak mendapat informasi lain tentang produk dan jika konsumen belum pernah memakai produk, tampilan visual produk merupakan petunjuk eksternal untuk membantu konsumen menilai kualitas produk. Daya tarik konteks suatu produk disajikan memberikan pengaruh pada persepsi konsumen tentang daya tarik produk dari produk yang tidak dikenalnya, tetapi bukan produk yang sudah dikenalnya. Persepsi tentang keinginan produk oleh konsumen yang tidak terbiasa dengan produk sangat dipengaruhi oleh keinginan visual dari konteks di mana produk tersebut disajikan. Selain itu, peningkatan kesadaran akan daya tarik produk ini menyebabkan peningkatan kesadaran akan kualitas produk. Jika konsumen akrab dengan produk, konteksnya tidak mempengaruhi persepsi konsumen tentang keinginan produk atau kualitas produk. Persepsi konsumen terhadap daya tarik suatu produk mempengaruhi respon perilakunya terhadap produk tersebut. Sebagai produk memunculkan persepsi daya tarik yang lebih positif, konsumen lebih cenderung untuk melihat lebih dekat ke tindakan. Misalnya, menghabiskan waktu ekstra untuk melihat atau membeli produk. Hal ini menunjukkan semakin banyak kesadaran konsumen akan keinginan

suatu produk, semakin termotivasi untuk membelinya. Bukti asimilasi dalam penilaian estetika konsumen produk. Konsumen ketika tidak akrab dengan produk dan menyadari daya tarik produk maka selanjutnya konsumen akan menilai daya tarik konteks suatu produk yaitu dengan melihat lokasi di mana produk tersebut disajikan akan menjadi hal yang dipertimbangkan.

3. Inovasi produk (Pono et al., 2019). Hubungan model inovasi produk, daya tarik Estetika, dan kinerja pemasaran terdapat temuan kunci, yaitu : pertama, bahwa perusahaan dengan inovasi produk yang tinggi akan meningkatkan daya tarik akulturatif produk estetis kemudian meningkatkan kinerja pemasaran. Jenis inovasi berupa kemampuan untuk membuat berbagai jenis produk dan membuat merek yang berbeda juga kemampuan untuk membuat desain khusus menjadi pendorong untuk meningkatkan daya tarik atribut produk geokultural sebagai daya tambah untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Kedua, perusahaan dengan inovasi produk yang tinggi dapat memperkuat daya tarik produk akulturatif estetika sebagai pendorong peningkatan pemasaran kinerja. Ketiga, Daya tarik Estetika Akulturatif berperan sebagai mediator dalam hubungan antara inovasi produk, dan kinerja pemasaran. Inovasi produk dan kinerja pemasaran. Konsep baru estetika budaya memberikan hasil yang menarik sebagai perantara penawaran inovasi produk dan pemasaran. Selanjutnya hal ini dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (Tupamahu, 2015).

Keputusan konsumen membeli produk lokal atau impor dapat dilihat dari penawaran dan permintaan. Heterogenitas sifat produk yang diproduksi dari negara maju dan berkembang masing masing memiliki keunggulan. Beberapa penelitian selanjutnya menjelaskan keunggulan komparatif negara maju berbeda dari negara berkembang (Ayob & Hussain, 2016). Negara-negara kaya memproduksi produk-produk inovatif berkualitas tinggi yang diproduksi menggunakan teknologi terbaru. Beberapa faktor

meningkatkan kemampuan perusahaan di negara maju untuk menawarkan produknya sendiri. Negara-negara maju memiliki banyak karyawan berketerampilan tinggi dan berorientasi kewirausahaan, manajemen, dan teknis, terutama pengalaman dalam pekerjaan yang padat teknologi.

Produk-produk berkualitas tinggi dari negara maju telah lama diakui dunia internasional, meski dijual dengan harga premium (Rosenbusch et al., 2011). Singkatnya, produk negara maju menawarkan karakteristik unik dan nilai tinggi kepada pelanggan, Negara berkembang umumnya berkualitas lebih rendah dan murah karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Meskipun demikian produk asli menciptakan nilai emosional, yang dapat melibatkan daya tarik pelanggan. Daya tarik produk asli terdiri dari tiga indikator yang dibedakan, yaitu gaya asli, motif asli, dan desain asli (Setyawati et al., 2019, 2020). Nilai asli dapat meningkatkan daya tarik produk melalui hubungan budaya antara produk dan manusia. Daya tarik produk asli menjadi salah satu yang penting dalam strategi diferensiasi di pasar yang kompetitif.

Kreativitas merupakan kemampuan untuk menginspirasi dan memicu perubahan melalui inovasi. Cara berpikir baru menunjukkan kreativitas. Namun tidak semua lingkungan menerima cara baru berpikir, terdapat faktor-faktor tertentu yang diperlukan untuk memelihara pemikiran kreatif. Motivasi (intrinsik dan ekstrinsik) merupakan salah satu faktor inti yang mempengaruhi kreativitas individu. Karyawan akan merasa lebih bersemangat ketika bekerja di lingkungan yang merasa dihargai dan memiliki rasa tujuan, lebih terinspirasi dan kreatif karena ada keterbukaan terhadap cara berpikir dan bertindak yang berbeda.

## BAGIAN 6. PENGUJIAN MODEL STRATEGI BERSAING

### 6.1 Hasil Uji Deskriptif Model Strategi Bersaing IKM Anyaman dan Tenun Limbah Lidi Kelapa Sawit

**Tabel 6.1**  
**Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Teknis**

No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Jlh	Skor Total	Skor Ideal
1	Pengetahuan karena pengalaman kerja lebih 1 tahun	44	6	0	0	0	50	244	250
		88,0	12,0	0,0	0,0	0,0	100,0	97,6	
2	Pelatihan ketrampilan	27	23	0	0	0	50	227	250
		54,0	46,0	0,0	0,0	0,0	100,0	90,8	
3	Berdiskusi bertukar pengetahuan dan pengalaman	29	21	0	0	0	50	229	250
		58,0	42,0	0,0	0,0	0,0	100,0	91,6	
4	Mencari referensi	27	19	4	0	0	50	223	250
		54,0	38,0	8,0	0,0	0,0	100,0	89,2	
5	Bergabung dalam kelompok profesi	24	16	10	0	0	50	214	250
		48,0	32,0	20,0	0,0	0,0	100,0	85,6	
6	Melakukan pekerjaan rekan kerja di bidang lain	29	20	1	0	0	50	228	250
		58,0	40,0	2,0	0,0	0,0	100,0	91,2	
<b>Jumlah Skor Total</b>								1365	
<b>Persentase Skor Total</b>								91,0%	

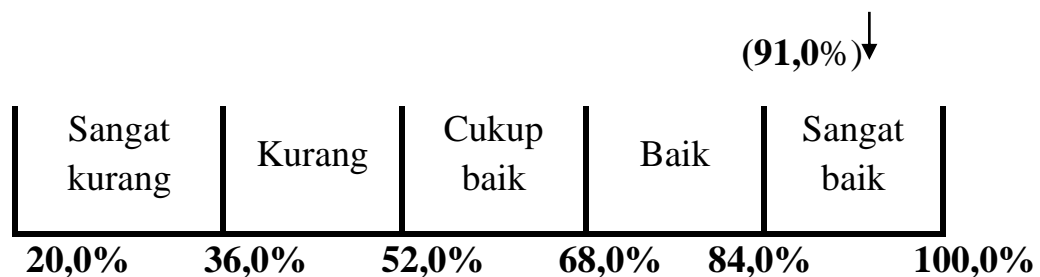
Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Dimensi teknis. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Dimensi teknis adalah 1365. Jumlah skor tersebut

dimasukkan ke dalam garis kontinum, yang pengukurannya ditentukan dengan cara :

- Nilai Indeks Maksimum =  $5 \times 6 \times 50 = 1500$
- Nilai Indeks Minimum =  $1 \times 6 \times 50 = 300$
- Jarak Interval =  $[\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}] : 5$   
 $= (1500 - 300) : 5$   
 $= 240$
- Persentase Skor =  $[(\text{total skor}) : \text{nilai maksimum}] \times 100\%$   
 $= (1365 : 1500) \times 100\%$   
 $= 91,0\%$

**Gambar 6.1**  
**Garis Kontinum Dimensi teknis**



Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 6 pertanyaan adalah 1500. Dari perhitungan dalam tabel menunjukkan nilai yang diperoleh 1365 atau 91,0% dari skor ideal yaitu 1500. Dengan demikian Dimensi teknis berada pada kategori sangat baik. Pada kategori dimensi teknis indikator pengetahuan karena pengalaman bekerja lebih dari 1 tahun adalah skor paling tinggi yaitu sebesar 244 hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan tacit paling baik dapat diperoleh karena pengalaman yang dilakukan individu tersebut secara berulang ulang melakukan hal yang sama sehingga menjadi pengetahuan yang melekat pada individu tersebut. Temuan penelitian ini sejalan



dengan penelitian Nonaka dan Takeuchi (1995) bahwa *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang berada dalam pikiran seorang individu selaras dengan apa yang ia pahami pengalamannya. Pengetahuan seperti ini biasanya bentuknya tidak terstruktur, sulit didefinisikan dan disampaikan menggunakan bahasa formal pada orang lain karena berisikan pemahaman seseorang yang sifatnya pribadi.

**Tabel 6.2**  
**Tanggapan Responden Mengenai Dimensi kognitif**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Skor Total</b>	<b>Skor Ideal</b>
1	Bekerja sebaik mungkin	44	6	0	0	0	50	244	250
		88,0	12,0	0,0	0,0	0,0	100,0	97,6	
2	Bersemangat dalam bekerja	39	11	0	0	0	50	239	250
		78,0	22,0	0,0	0,0	0,0	100,0	95,6	
3	Jujur dan komitmen	46	4	0	0	0	50	246	250
		92,0	8,0	0,0	0,0	0,0	100,0	98,4	
4	Berpartisipas i membagikan pengalaman	30	16	4	0	0	50	226	250
		60,0	32,0	8,0	0,0	0,0	100,0	90,4	
5	Masalah bekerja sebagai pelajaran berharga	35	15	0	0	0	50	235	250
		70,0	30,0	0,0	0,0	0,0	100,0	94,0	
<b>Jumlah Skor Total</b>								1190	
<b>Persentase Skor Total</b>								95,2%	

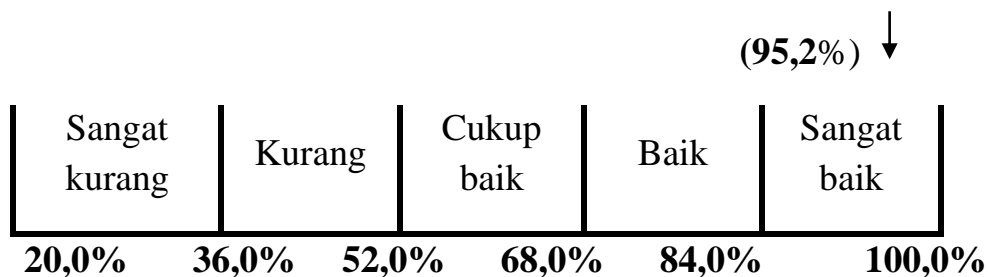
Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Dimensi kognitif. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat

dilihat bahwa skor total untuk Dimensi kognitif adalah 1190. Jumlah skor tersebut dimasukkan ke dalam garis kontinum, yang pengukurannya ditentukan dengan cara :

- Nilai Indeks Maksimum =  $5 \times 5 \times 50 = 1250$
- Nilai Indeks Minimum =  $1 \times 5 \times 50 = 250$
- Jarak Interval =  $[\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}] : 5$   
 $= (1250 - 250) : 5$   
 $= 200$
- Persentase Skor =  $[(\text{total skor}) : \text{nilai maksimum}] \times 100\%$   
 $= (1190 : 1250) \times 100\%$   
 $= 95,2\%$

**Gambar 6.2**  
**Garis Kontinum Dimensi kognitif**



Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 5 pertanyaan adalah 1250. Dari perhitungan dalam tabel menunjukkan nilai yang diperoleh 1190 atau 95,2% dari skor ideal yaitu 1250. Dengan demikian Dimensi kognitif berada pada kategori sangat baik. Jujur dan komitmen menunjukkan skor paling tinggi pada dimensi kognitif ini yaitu sebesar 246. Dimensi kognitif menekankan pada sesuatu yang tidak dapat mudah dijelaskan misalnya kepercayaan, persepsi, idealisme, nilai-nilai juga mental (Nonaka & Takeuchi, 1995). Responden dalam penelitian ini menunjukkan kejujuran dan

komitmen tinggi dalam usaha mereka menjalankan usaha kerajinan anyaman dan tenunan dari limbah lidi kepala sawit ini. Jujur dan komitmen memberikan kesan seseorang dalam bekerja menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki terhadap realitas dan visi kedepan adalah sangat penting. Hal ini disadari responden karena pentingnya jujur dan komitmen untuk menjaga kredibilitas diri yang akan juga dipersepsi kan oleh orang lain baik itu rekan kerja, pimpinan dan mitra kerja lainnya hingga pada konsumen.

**Tabel 6.3**  
**Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Explicit Knowledge**

No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
1	Kesempatan bertanya pada yang ahli	31	14	5	0	0	50	226	250
		62,0	28,0	10,0	0,0	0,0	100,0	90,4	
2	Kesempatan belajar pada yang ahli	32	14	4	0	0	50	228	250
		64,0	28,0	8,0	0,0	0,0	100,0	91,2	
3	Rajin mengulang materi pembelajaran	26	19	5	0	0	50	221	250
		52,0	38,0	10,0	0,0	0,0	100,0	88,4	
4	Diskusi rutin	25	25	0	0	0	50	225	250
		50,0	50,0	0,0	0,0	0,0	100,0	90,0	
5	Mengevaluasi hasil kerja	30	20	0	0	0	50	230	250
		60,0	40,0	0,0	0,0	0,0	100,0	92,0	
6	Adanya pedoman bekerja	30	20	0	0	0	50	230	250
		60,0	40,0	0,0	0,0	0,0	100,0	92,0	
7	Adanya sosialisasi konsep pengetahuan baru	29	21	0	0	0	50	229	250
		58,0	42,0	0,0	0,0	0,0	100,0	91,6	
8	Adanya kesempatan untuk mencoba	37	13	0	0	0	50	237	250
		74,0	26,0	0,0	0,0	0,0	100,0	94,8	

No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
	model baru								
9	Adanya dokumen yang bisa diakses	2	26	21	0	1	50	178	250
		4,0	52,0	42,0	0,0	2,0	100,0	71,2	
10	Adanya grup bertukar informasi	9	35	6	0	0	50	203	250
		18,0	70,0	12,0	0,0	0,0	100,0	81,2	
11	Hasil diskusi tercatat	8	34	8	0	0	50	200	250
		16,0	68,0	16,0	0,0	0,0	100,0	80,0	
12	SOP rutin berkala di perbarui	5	31	14	0	0	50	191	250
		10,0	62,0	28,0	0,0	0,0	100,0	76,4	
13	Rutin melakukan komunikasi membahas pengalaman baru	14	34	2	0	0	50	212	250
		28,0	68,0	4,0	0,0	0,0	100,0	84,8	
14	Terdapat perpustakaan digital berisi informasi ilmu teknis	0	5	37	8	0	50	147	250
		0,0	10,0	74,0	16,0	0,0	100,0	58,8	
15	Terdapat prosedur untuk mendapat akses data informasi	0	29	21	0	0	50	179	250
		0,0	58,0	42,0	0,0	0,0	100,0	71,6	
16	Terdapat catatan yang ditinggalkan pengrajin terdahulu	1	19	28	2	0	50	169	250
		2,0	38,0	56,0	4,0	0,0	100,0	67,6	
17	Terdapat akses mencari ilmu dan pengalaman	0	30	20	0	0	50	180	250
		0,0	60,0	40,0	0,0	0,0	100,0	72,0	

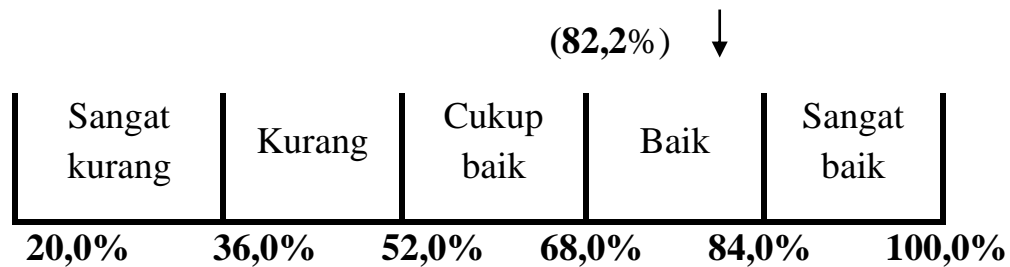
No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
	kerja pengrajin yang lebih dahulu								
18	Bekerja berdasar standar kerja	14	36	0	0	0	50	214	250
		28,0	72,0	0,0	0,0	0,0	100,0	85,6	
<b>Jumlah Skor Total</b>								3699	
<b>Persentase Skor Total</b>								82,2%	

Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Dimensi explicit knowledge. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Dimensi explicit knowledge adalah 3699. Jumlah skor tersebut dimasukkan ke dalam garis kontinum, yang pengukurannya ditentukan dengan cara :

- Nilai Indeks Maksimum =  $5 \times 18 \times 50 = 4500$
- Nilai Indeks Minimum =  $1 \times 18 \times 50 = 900$
- Jarak Interval =  $[\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}] : 5$   
 $= (4500 - 900) : 5$   
 $= 720$
- Persentase Skor =  $[(\text{total skor}) : \text{nilai maksimum}] \times 100\%$   
 $= (3699 : 4500) \times 100\%$   
 $= 82,2\%$

**Gambar 6.3**  
**Garis Kontinum Dimensi Explicit Knowledge**



Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 18 pertanyaan adalah 4500. Dari perhitungan dalam tabel menunjukkan nilai yang diperoleh 3699 atau 82,2% dari skor ideal yaitu 4500. Dengan demikian Dimensi explicit knowledge berada pada kategori baik. Pada hasil dimensi explicit knowledge, indikator adanya kesempatan mencoba sesuatu yang baru menunjukkan skor tertinggi yaitu 237, responden dalam penelitian ini mendapatkan kesempatan mencoba sesuatu hal baru terkait dengan pengolahan produk dari limbah lidi sawit misalnya mencoba pola atau desain baru, teknik proses pembuatan baru dan lain sebagainya.

### **Sarana untuk alat bantu Knowledge Sharing**

Pendapat Subagyo (2007), beberapa sarana untuk alat bantu dalam tahapan knowledge sharing yang dapat digunakan, yaitu:

1. Pertemuan-pertemuan rutin secara tatap muka, seminar, rapat, pelatihan, forum, magang.
2. Dokumentasi, kegiatan yang didokumentasikan dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi kemudian dapat dipublikasikan.
3. Website berisi tentang informasi berita, aneka kegiatan perusahaan, pengalaman, dan lainnya.
4. Diskusi teleconference, email, dan internet-chatting.
5. Publikasi dan newsletter, berisi pemikiran dan pengetahuan yang dimiliki kelompok.

6. Penelitian, berisi pemikiran dan ide baru.

**Tabel 6.4**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Manajemen Pengetahuan**

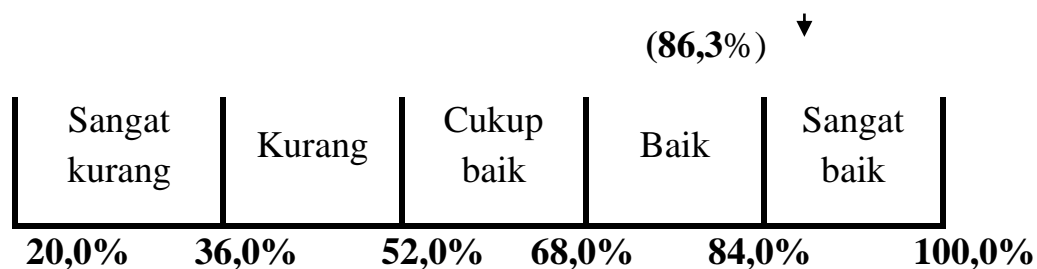
No	Dimensi	Skor
1	Dimensi Teknis	1365
2	Dimensi Kognitif	1190
3	Explicit Knowledge	3699
Jumlah		6254
Persentase		86,3%

Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Manajemen Pengetahuan. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Manajemen Pengetahuan adalah 6254. Jumlah skor tersebut dimasukkan ke dalam garis kontinum, yang pengukurannya ditentukan dengan cara :

- Nilai Indeks Maksimum =  $5 \times 29 \times 50 = 7250$
- Nilai Indeks Minimum =  $1 \times 29 \times 50 = 1450$
- Jarak Interval =  $[\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}] : 5$   
 $= (7250 - 1450) : 5$   
 $= 1160$
- Persentase Skor =  $[(\text{total skor}) : \text{nilai maksimum}] \times 100\%$   
 $= (6254 : 7250) \times 100\%$   
 $= 86,3\%$

**Gambar 6.4**  
**Garis Kontinum Manajemen Pengetahuan**



Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 29 pertanyaan adalah 7250. Dari perhitungan dalam tabel menunjukkan nilai yang diperoleh 6254 atau 86,3% dari skor ideal yaitu 7250. Dengan demikian Manajemen Pengetahuan berada pada kategori sangat baik.

**Tabel 6.5**  
**Tanggapan Responden Mengenai Inovasi**

No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
1	Variasi jenis produk	16	34	0	0	0	50	216	250
		32,0	68,0	0,0	0,0	0,0	100,0	86,4	
2	Variasi bentuk produk	2	37	11	0	0	50	191	250
		4,0	74,0	22,0	0,0	0,0	100,0	76,4	
3	Variasi motif	11	34	5	0	0	50	206	250
		22,0	68,0	10,0	0,0	0,0	100,0	82,4	
4	Variasi kemasan	30	20	0	0	0	50	230	250
		60,0	40,0	0,0	0,0	0,0	100,0	92,0	
5	Variasi harga produk	18	25	7	0	0	50	211	250
		36,0	50,0	14,0	0,0	0,0	100,0	84,4	
6	Perbaikan alat produksi rutin	12	36	2	0	0	50	210	250
		24,0	72,0	4,0	0,0	0,0	100,0	84,0	
7	Pemanfaatan alat atau teknologi baru	33	17	0	0	0	50	233	250
		66,0	34,0	0,0	0,0	0,0	100,0	93,2	
8	Perbaikan sistem	17	28	5	0	0	50	212	250
		34,0	56,0	10,0	0,0	0,0	100,0	84,8	



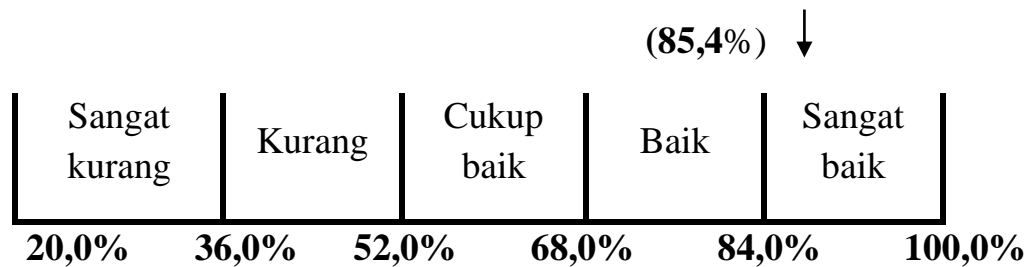
No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
	metode kerja baru sesuai kebutuhan								
9	Perluasan distribusi pasar	14	31	5	0	0	50	209	250
		28,0	62,0	10,0	0,0	0,0	100,0	83,6	
10	Perluasan segmentasi pasar	17	32	1	0	0	50	216	250
		34,0	64,0	2,0	0,0	0,0	100,0	86,4	
<b>Jumlah Skor Total</b>								2134	
<b>Persentase Skor Total</b>								85,4%	

Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Inovasi. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Inovasi adalah 2134. Jumlah skor tersebut dimasukkan ke dalam garis kontinum, yang pengukurannya ditentukan dengan cara :

- Nilai Indeks Maksimum =  $5 \times 10 \times 50 = 2500$
- Nilai Indeks Minimum =  $1 \times 10 \times 50 = 500$
- Jarak Interval =  $[\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}] : 5$   
 $= (2500 - 500) : 5$   
 $= 400$
- Persentase Skor =  $[(\text{total skor}) : \text{nilai maksimum}] \times 100\%$   
 $= (2134 : 2500) \times 100\%$   
 $= 85,4\%$

**Gambar 6.5**  
**Garis Kontinum Inovasi**



Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 10 pertanyaan adalah 2500. Dari perhitungan dalam tabel menunjukkan nilai yang diperoleh 2134 atau 85,4% dari skor ideal yaitu 2500. Dengan demikian Inovasi berada pada kategori sangat baik.

Inovasi produk adalah proses menciptakan produk baru atau proses meningkatkan produk yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Proses inovasi berkelanjutan terjadi saat bisnis secara konsisten menyediakan produk dengan kualitas terbaik kepada konsumen terbaiknya. Inovasi berkelanjutan menargetkan konsumen yang berani bayar lebih tinggi untuk produk inovasi yang dihasilkan. dan secara langsung bersaing dengan produk lama yang memiliki segmen tersebut. Sementara pendatang baru mungkin berhasil menembus puncak pasar yang ada, bisnis incumbent kemungkinan akan melakukan perlawanan.

Cara lain seperti disrupsi kelas bawah, di mana perusahaan baru masuk ke dasar pasar, menyediakan produk yang “cukup baik” dengan model laba rendah, artinya perusahaan tidak berusaha mencari laba tinggi untuk hal ini. Tantangan pesaing dengan hadirnya pasar baru, perusahaan yang berkembang menciptakan segmen baru di pasar yang ada dan bergerak ke atas, secara bertahap membuat produk lama menjadi kurang menarik dianggap usang.

Saat mencari peluang inovasi untuk produk, pertimbangkan kedua jenis ini, inovasi yang berkelanjutan akan memungkinkan bisnis perusahaan tetap relevan di pasarnya saat ini dan terus memuaskan pelanggan utamanya,

sementara inovasi yang mengganggu akan memungkinkan Anda menembus pasar lain atau menciptakan segmen pasar baru.

Hasil penelitian ini menunjukkan inovasi yang dilakukan berkelanjutan dengan tujuan menghasilkan inovasi yang berkualitas memuaskan konsumen sehingga konsumen berani membayar lebih tinggi dari inovasi produk yang dihasilkan. Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Kuncoro & Suriani (2018), menunjukkan bahwa semakin tinggi produk baru inovasi maka kemampuan keunggulan kompetitif berkelanjutan lebih baik, yang artinya inovasi produk baru benar-benar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Produk pada penelitian ini menekankan inovasi produk, proses dan pasar (Ojasalo, 2008). Inovasi berbasis potensi sumber daya lokal dilakukan dengan mengkedepankan motif, simbol budaya melayu Riau. Produk yang dihasilkan berasal sumber daya non produktif dari bahan baku limbah lidi sawit kemudian diolah menjadi produk inovatif yang ramah lingkungan. Proses yang dilakukan untuk memproduksinya menggunakan proses alami ramah lingkungan berasal dari bahan dan teknologi yang ramah lingkungan. Inovasi pasar yang dilakukan berupaya fokus pada peningkatan target pasar campuran (mixed og target market). Selanjutnya memilih agar pasar yang ditentukan merupakan yang terbaik.

**Tabel 6.6**  
**Tanggapan Responden Mengenai Indigenous Product Creativity**

No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
1	Nilai keaslian motif	24	26	0	0	0	50	224	250
		48,0	52,0	0,0	0,0	0,0	100,0	89,6	
2	Bentuk keaslian motif	32	18	0	0	0	50	232	250
		64,0	36,0	0,0	0,0	0,0	100,0	92,8	
3	Jenis keaslian motif	13	37	0	0	0	50	213	250
		26,0	74,0	0,0	0,0	0,0	100,0	85,2	

No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
4	Nilai pola desain produk dari budaya lokal	26	24	0	0	0	50	226	250
		52,0	48,0	0,0	0,0	0,0	100,0	90,4	
5	Pola desain produk dari budaya lokal	32	18	0	0	0	50	232	250
		64,0	36,0	0,0	0,0	0,0	100,0	92,8	
6	Pola desain produk menggunakan metode lokal	13	37	0	0	0	50	213	250
		26,0	74,0	0,0	0,0	0,0	100,0	85,2	
7	Produk menggunakan simbol budaya lokal	14	35	1	0	0	50	213	250
		28,0	70,0	2,0	0,0	0,0	100,0	85,2	
8	Simbol budaya lokal sebagai ciri khas	15	35	0	0	0	50	215	250
		30,0	70,0	0,0	0,0	0,0	100,0	86,0	
9	Simbol budaya lokal sebagai nilai jual	20	30	0	0	0	50	220	250
		40,0	60,0	0,0	0,0	0,0	100,0	88,0	
<b>Jumlah Skor Total</b>								1988	
<b>Persentase Skor Total</b>								88,4%	

Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Indigenous Product Creativity. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Indigenous Product Creativity adalah 1988. Jumlah skor tersebut dimasukkan ke dalam garis kontinum, yang pengukurannya ditentukan dengan cara :

- Nilai Indeks Maksimum =  $5 \times 9 \times 50 = 2250$
- Nilai Indeks Minimum =  $1 \times 9 \times 50 = 450$
- Jarak Interval =  $[\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}] : 5$

$$= (2250 - 450) : 5$$

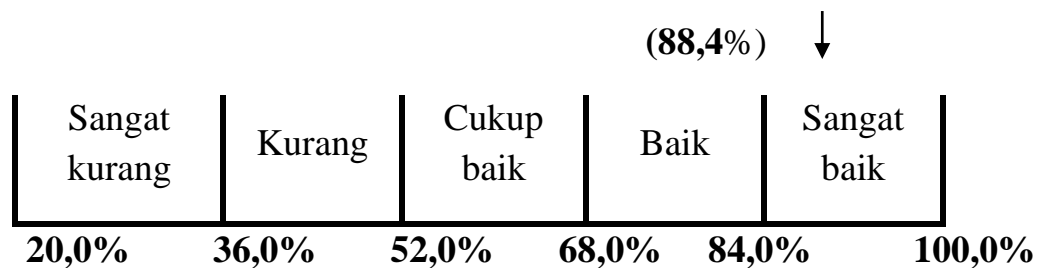
$$= 360$$

- Persentase Skor = [(total skor) : nilai maksimum] x 100%

$$= (1988 : 2250) \times 100\%$$

$$= 88,4\%$$

**Gambar 6.6**  
**Garis Kontinum Indigenous Product Creativity**



Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 9 pertanyaan adalah 2250. Dari perhitungan dalam tabel menunjukkan nilai yang diperoleh 1988 atau 88,4% dari skor ideal yaitu 2250. Dengan demikian Indigenous Product Creativity berada pada kategori sangat baik.

Pengetahuan lokal adalah pengetahuan yang digunakan oleh masyarakat lokal untuk mencari nafkah di lingkungan tertentu (Warren 1991). Istilah yang digunakan dalam bidang pembangunan berkelanjutan untuk menunjuk konsep ini meliputi: pengetahuan teknis asli, pengetahuan lingkungan tradisional, pedesaan pengetahuan, kearifan lokal dan pengetahuan petani. Warren (1987) mendefinisikan kearifan lokal sebagai pengetahuan lokal yang unik untuk budaya atau masyarakat tertentu.

Menurut Rajasekaran (1993), kearifan lokal adalah kumpulan pengetahuan yang sistematis yang diperoleh oleh masyarakat lokal orang melalui akumulasi

pengalaman, eksperimen informal dan pemahaman yang mendalam tentang lingkungan dalam budaya tertentu, hal ini sejalan dengan hasil temuan penelitian. Selanjutnya Haverkort & de Zeeuw (1992), kearifan lokal adalah pengetahuan asli sebenarnya dari populasi tertentu yang mencerminkan pengalaman berdasarkan tradisi dan mencakup pengalaman yang lebih baru dengan teknologi modern. Terkait dengan hasil penelitian ini indigenous product creativity pada produk kerajinan anyaman dan tenunan limbah lidi sawit, dihasilkan dari pengetahuan dan ketrampilan asli pengrajin lokal yang menggunakan nilai keaslian produk bersumber dari potensi sumber daya alam lokal begitu juga dengan pola desain produk, dan simbol budaya lokal yang menjadi nilai jual tinggi berbeda dengan pesaing.

**Tabel 6.7**  
**Tanggapan Responden Mengenai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB)**

No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
1	Nilai keaslian produk	24	26	0	0	0	50	224	250
		48,0	52,0	0,0	0,0	0,0	100,0	89,6	
2	Nilai keunikan produk	41	9	0	0	0	50	241	250
		82,0	18,0	0,0	0,0	0,0	100,0	96,4	
3	Nilai tambah produk	32	17	1	0	0	50	231	250
		64,0	34,0	2,0	0,0	0,0	100,0	92,4	
4	Nilai popularitas produk	17	33	0	0	0	50	217	250
		34,0	66,0	0,0	0,0	0,0	100,0	86,8	
5	Sumber bahan baku langka	4	37	9	0	0	50	195	250
		8,0	74,0	18,0	0,0	0,0	100,0	78,0	
6	Produk bernilai seni langka	13	36	1	0	0	50	212	250
		26,0	72,0	2,0	0,0	0,0	100,0	84,8	
7	Produk berbentuk langka	0	13	36	1	0	50	162	250
		0,0	26,0	72,0	2,0	0,0	100,0	64,8	
8	Produk	30	20	0	0	0	50	230	250

No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
	dihasilkan dari keahlian langka	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0	100,0	92,0	
9	Produk memiliki kesulitan tinggi proses pengolahannya	42	8	0	0	0	50	242	250
		84,0	16,0	0,0	0,0	0,0	100,0	96,8	
10	Sumber bahan baku sulit ditiru	37	12	1	0	0	50	236	250
		74,0	24,0	2,0	0,0	0,0	100,0	94,4	
11	Kualitas produk sulit ditiru	24	25	1	0	0	50	223	250
		48,0	50,0	2,0	0,0	0,0	100,0	89,2	
12	Bentuk produk sulit ditiru	24	14	12	0	0	50	212	250
		48,0	28,0	24,0	0,0	0,0	100,0	84,8	
13	Keahlian sulit ditiru	29	21	0	0	0	50	229	250
		58,0	42,0	0,0	0,0	0,0	100,0	91,6	
14	Bahan baku tidak ada pengganti	19	17	12	1	1	50	202	250
		38,0	34,0	24,0	2,0	2,0	100,0	80,8	
15	Pengetahuan pengolahan produk tidak dapat digantikan	19	29	2	0	0	50	217	250
		38,0	58,0	4,0	0,0	0,0	100,0	86,8	
16	Ketrampilan pengolahan produk tidak dapat digantikan	2	46	2	0	0	50	200	250
		4,0	92,0	4,0	0,0	0,0	100,0	80,0	
<b>Jumlah Skor Total</b>								3473	
<b>Persentase Skor Total</b>								86,8%	

Sumber : Olahan Data Penelitian

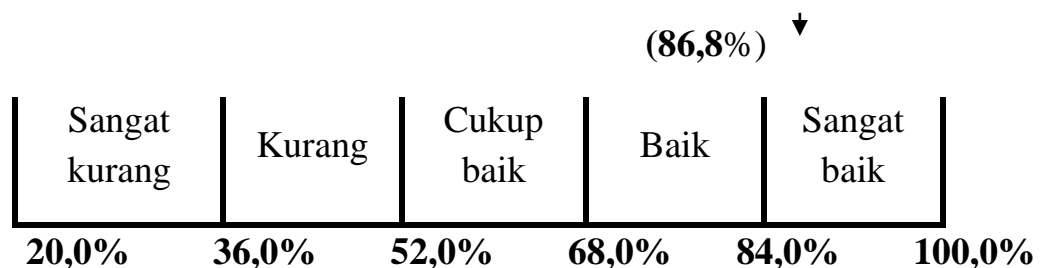
Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Keunggulan

Bersaing Berkelanjutan (KBB) adalah 3473. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa nilai keaslian produk kerajinan anyaman dan tenunan limbah lidi sawit sebagai faktor keunggulan bersaing berkelanjutan yang baik dan produk tidak mudah ditiru karena tingkat kesulitan pembuatannya tinggi dan membutuhkan keahlian khusus dalam memproduksinya. Keahlian tersebut tidak hanya ahli secara teknis pembuatan tetapi juga membutuhkan keahlian dalam mengatur ketekunan dan komitmen selama proses produksi. Jumlah skor tersebut dimasukkan ke dalam garis kontinum, yang pengukurannya ditentukan dengan cara :

- Nilai Indeks Maksimum =  $5 \times 16 \times 50 = 4000$
- Nilai Indeks Minimum =  $1 \times 16 \times 50 = 800$
- Jarak Interval =  $[\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}] : 5$   
 $= (4000 - 800) : 5$   
 $= 640$
- Persentase Skor =  $[(\text{total skor}) : \text{nilai maksimum}] \times 100\%$   
 $= (3473 : 4000) \times 100\%$   
 $= 86,8\%$

**Gambar 6.7**

**Garis Kontinum Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB)**



Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 16 pertanyaan adalah 4000. Dari perhitungan dalam tabel menunjukkan nilai yang



diperoleh 3473 atau 86,8% dari skor ideal yaitu 4000. Dengan demikian Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) berada pada kategori sangat baik.

## **6.2 Hasil Uji Inferensial Model Strategi Bersaing IKM Anyaman dan Tenun Limbah Lidi Kelapa Sawit**

### **Analisis Structural Equation Model (SEM)**

Pada penelitian ini terdapat 4 variabel laten dan 13 variabel manifest. Pengujian hasil struktur equation modeling (SEM) dengan pendekatan partial least square (PLS) dilakukan dengan melihat hasil model pengukuran (outer model) dan hasil model structural (inner model) dari model yang diteliti.

### **Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)**

#### **Analisis Structural Equation Model (SEM)**

Pada penelitian ini terdapat 4 variabel laten dan 13 variabel manifest. Pengujian hasil struktur equation modeling (SEM) dengan pendekatan partial least square (PLS) dilakukan dengan melihat hasil model pengukuran (outer model) dan hasil model structural (inner model) dari model yang diteliti.

### **Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)**

Covergent Validity berhubungan dengan prinsip bahwa variabel manifest dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Covergent Validity dengan software PLS dapat dilihat dari loading factor untuk setiap indikator konstruk, adapun untuk menilai Covergent Validity nilai loading factor harus lebih dari 0,7, serta average extracted (AVE) dan nilai communality harus lebih besar dari 0,5, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 6.8 Loading Faktor Manajemen Pengetahuan**

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Sub Variabel	Indikator	Loading Faktor
<b>MANAJEMEN PENGETAHUAN</b>	MP1.1	0.700	<b>Tacit Knowledge</b>	MP1.1	0.893
	MP1.2	0.776		MP1.2	0.866
	MP1.3	0.816		MP1.3	0.888
	MP1.4	0.830		MP1.4	0.940
	MP1.5	0.789		MP1.5	0.882
	MP1.6	0.807		MP1.6	0.855
	MP1.7	0.746		MP1.7	0.912
	MP1.8	0.690		MP1.8	0.821
	MP1.9	0.668		MP1.9	0.862
	MP1.10	0.748		MP1.10	0.835
	MP1.11	0.835		MP1.11	0.847
	MP2.1	0.831	<b>EXPLICIT KNOWLEDGE</b>	MP2.1	0.940
	MP2.2	0.838		MP2.2	0.922
	MP2.3	0.857		MP2.3	0.914
	MP2.4	0.838		MP2.4	0.839
	MP2.5	0.805		MP2.5	0.892
	MP2.6	0.833		MP2.6	0.904
	MP2.7	0.781		MP2.7	0.867
	MP2.8	0.783		MP2.8	0.819
	MP2.9	0.843		MP2.9	0.869
	MP2.10	0.698		MP2.10	0.742
	MP2.11	0.758		MP2.11	0.793
	MP2.12	0.729		MP2.12	0.778
	MP2.13	0.772		MP2.13	0.807
	MP2.14	0.738		MP2.14	0.781
	MP2.15	0.765		MP2.15	0.827
	MP2.16	0.796		MP2.16	0.792
	MP2.17	0.810		MP2.17	0.896
MP2.18	0.777	MP2.18	0.805		

Sumber: Data Olahan Peneliti

Tabel di atas memberikan informasi mengenai nilai loading factor untuk setiap variabel manifest, nilai *loading factor* dari semua indikator terhadap variabel laten menunjukkan  $>0,7$ , sehingga indikator tersebut dinyatakan valid.

**Tabel 6.9 Loading Faktor Inovasi**

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Sub Variabel	Indikator	Loading Faktor
INOVASI	I1.1	0.837	INOVASI 1	I1.1	0.837
	I1.2	0.688		I1.2	0.688
	I1.3	0.726		I1.3	0.726
	I1.4	0.746		I1.4	0.746
	I1.5	0.909		I1.5	0.909
	I2.1	0.813	INOVASI 2	I2.1	0.847
	I2.2	0.750		I2.2	0.796
	I2.3	0.944		I2.3	0.919
	I3.1	0.894	INOVASI 3	I3.1	0.952
	I3.2	0.884		I3.2	0.951

Sumber: Data Olahan Peneliti

Tabel di atas memberikan informasi mengenai nilai loading factor untuk setiap variabel manifest, nilai *loading factor* dari semua indikator terhadap variabel laten menunjukkan  $>0,7$ , sehingga indikator tersebut dinyatakan valid.

**Tabel 6.10 Loading Faktor Indigenous Product Creativity**

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Sub Variabel	Indikator	Loading Faktor
INDIGENOUS PRODUCT CREATIVITY	IPC1.1	0.859	IPC 1	IPC1.1	0.894
	IPC1.2	0.681		IPC1.2	0.739
	IPC1.3	0.846		IPC1.3	0.821
	IPC2.1	0.836	IPC 2	IPC2.1	0.860
	IPC2.2	0.657		IPC2.2	0.761
	IPC2.3	0.880		IPC2.3	0.841
	IPC3.1	0.892	IPC 3	IPC3.1	0.944
	IPC3.2	0.901		IPC3.2	0.965
	IPC3.4	0.903		IPC3.4	0.905

Sumber: Data Olahan Peneliti

Tabel di atas memberikan informasi mengenai nilai loading factor untuk setiap variabel manifest, nilai *loading factor* dari semua indikator terhadap variabel laten menunjukkan  $>0,7$ , sehingga indikator tersebut dinyatakan valid.

**Tabel 6.11 Loading Faktor Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB)**

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Sub Variabel	Indikator	Loading Faktor
KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN (KBB)	KBB1.1	0.831	KBB1	KBB1.1	0.866
	KBB1.2	0.744		KBB1.2	0.742
	KBB1.3	0.883		KBB1.3	0.890
	KBB1.4	0.735		KBB1.4	0.762
	KBB2.1	0.781	KBB2	KBB2.1	0.803
	KBB2.2	0.743		KBB2.2	0.826
	KBB2.3	0.666		KBB2.3	0.785
	KBB2.4	0.835		KBB2.4	0.777
	KBB3.1	0.713	KBB3	KBB3.1	0.776
	KBB3.2	0.835		KBB3.2	0.900
	KBB3.3	0.875		KBB3.3	0.852
	KBB3.4	0.918		KBB3.4	0.944
	KBB3.5	0.803		KBB3.5	0.822
	KBB4.1	0.944	KBB4	KBB4.1	0.956
	KBB4.2	0.863		KBB4.2	0.949
	KBB4.3	0.528		KBB4.3	0.702

Sumber: Data Olahan Peneliti

Tabel di atas memberikan informasi mengenai nilai loading factor untuk setiap variabel manifest, nilai *loading factor* dari semua indicator terhadap variabel laten menunjukkan  $>0,7$ , sehingga indicator tersebut dinyatakan valid.

**Tabel 6.12 AVE Dan Commuality**

	Average Variance Extracted (AVE)
EXPLICIT	0.715
INOV1	0.640
INOV2	0.732
INOV3	0.905
INOVASI	0.678
IPC	0.694
IPC1	0.673
IPC2	0.676
IPC3	0.881
KB	0.640
KBB1	0.668

	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
KBB2	0.637
KBB3	0.741
KBB4	0.769
MP	0.613
TACIT	0.763

Sumber: Data Olahan Peneliti

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua variabel laten memiliki nilai AVE yang lebih besar dari nilai yang ditentukan yakni sebesar 0,5. Sehingga semua variabel dinyatakan valid dalam menjelaskan variabel latennya yang menunjukkan bahwa penggunaan variabel manifest tersebut memenuhi persyaratan AVE.

Maka dari itu seluruh variabel manifest dinyatakan telah memenuhi persyaratan convergent validity. Convergent validity itu sendiri merupakan validitas yang terbukti jika skor yang diperoleh oleh instrument yang mengukur konsep atau mengukur konsep dengan metode yang berbeda memiliki korelasi yang tinggi.

### **6.2.1.1 Discriminant Validity**

Discriminant Validity dapat dilihat dari pengkran cros loading factor dengan konstruk dan perbandingan AVE dengan korelasi variabel laten. Jika korelasi kosntruk dengan pokok pengukuran (setiap indicator) lebih besar daripada ukuran kosntruk lainnya maka dikatakan variabel tersebut memiliki validitas diskriminan yang tinggi. Nilai cross loading disajikan sebagai berikut:

**Tabel 6.13 Hasil Uji Cross Loading Faktor First Order**

	<b>INOVASI</b>	<b>IPC</b>	<b>KB</b>	<b>MP</b>
<b>I1.1</b>	0.837	0.333	0.207	0.098
<b>I1.2</b>	0.688	0.277	0.342	0.236
<b>I1.3</b>	0.726	0.481	0.468	0.357
<b>I1.4</b>	0.746	0.360	0.486	0.116
<b>I1.5</b>	0.909	0.364	0.364	0.190
<b>I2.1</b>	0.813	0.463	0.347	0.224

	<b>INOVASI</b>	<b>IPC</b>	<b>KB</b>	<b>MP</b>
<b>I2.2</b>	0.750	0.337	0.473	0.027
<b>I2.3</b>	0.944	0.363	0.280	0.143
<b>I3.1</b>	0.894	0.344	0.248	0.140
<b>I3.2</b>	0.884	0.417	0.287	0.105
<b>IPC1.1</b>	0.385	0.859	0.809	0.524
<b>IPC1.2</b>	0.161	0.681	0.669	0.177
<b>IPC1.3</b>	0.438	0.846	0.666	0.313
<b>IPC2.1</b>	0.372	0.836	0.824	0.422
<b>IPC2.2</b>	0.142	0.657	0.620	0.201
<b>IPC2.3</b>	0.452	0.880	0.627	0.210
<b>IPC3.1</b>	0.483	0.892	0.613	0.214
<b>IPC3.2</b>	0.464	0.901	0.677	0.275
<b>IPC3.4</b>	0.420	0.903	0.734	0.431
<b>KBB1.1</b>	0.347	0.765	0.831	0.470
<b>KBB1.2</b>	0.197	0.477	0.744	0.368
<b>KBB1.3</b>	0.392	0.643	0.883	0.359
<b>KBB1.4</b>	0.415	0.802	0.735	0.366
<b>KBB2.1</b>	0.335	0.529	0.781	0.397
<b>KBB2.2</b>	0.481	0.848	0.743	0.397
<b>KBB2.3</b>	0.433	0.664	0.666	0.379
<b>KBB2.4</b>	0.371	0.647	0.835	0.354
<b>KBB3.1</b>	0.172	0.444	0.713	0.372
<b>KBB3.2</b>	0.223	0.571	0.835	0.293
<b>KBB3.3</b>	0.361	0.760	0.875	0.497
<b>KBB3.4</b>	0.318	0.791	0.918	0.497
<b>KBB3.5</b>	0.375	0.630	0.803	0.300
<b>KBB4.1</b>	0.324	0.780	0.944	0.501
<b>KBB4.2</b>	0.346	0.805	0.863	0.542
<b>KBB4.3</b>	0.237	0.357	0.528	0.266
<b>MP1.1</b>	0.211	0.435	0.636	0.700
<b>MP1.10</b>	0.234	0.334	0.323	0.748
<b>MP1.11</b>	0.216	0.277	0.320	0.835
<b>MP1.2</b>	0.239	0.470	0.555	0.776
<b>MP1.3</b>	0.312	0.482	0.508	0.816
<b>MP1.4</b>	0.289	0.487	0.620	0.830
<b>MP1.5</b>	0.283	0.511	0.647	0.789
<b>MP1.6</b>	0.217	0.287	0.404	0.807
<b>MP1.7</b>	0.216	0.453	0.631	0.746
<b>MP1.8</b>	0.207	0.224	0.375	0.690
<b>MP1.9</b>	0.183	0.410	0.582	0.668
<b>MP2.1</b>	0.020	0.127	0.192	0.831

	<b>INOVASI</b>	<b>IPC</b>	<b>KB</b>	<b>MP</b>
<b>MP2.10</b>	0.156	0.198	0.224	0.698
<b>MP2.11</b>	0.198	0.270	0.317	0.758
<b>MP2.12</b>	0.119	0.323	0.476	0.729
<b>MP2.13</b>	0.162	0.245	0.289	0.772
<b>MP2.14</b>	0.159	0.219	0.290	0.738
<b>MP2.15</b>	0.034	0.192	0.269	0.765
<b>MP2.16</b>	0.095	0.363	0.399	0.796
<b>MP2.17</b>	0.048	0.175	0.284	0.810
<b>MP2.18</b>	0.222	0.222	0.295	0.777
<b>MP2.2</b>	0.010	0.134	0.230	0.838
<b>MP2.3</b>	0.055	0.217	0.266	0.857
<b>MP2.4</b>	0.124	0.316	0.390	0.838
<b>MP2.5</b>	0.040	0.147	0.267	0.805
<b>MP2.6</b>	0.109	0.207	0.358	0.833
<b>MP2.7</b>	0.046	0.164	0.221	0.781
<b>MP2.8</b>	0.085	0.259	0.451	0.783
<b>MP2.9</b>	0.011	0.158	0.291	0.843

**Tabel 6.14 Hasil Uji Cross Loading Faktor Second Order**

	<b>INOV1</b>	<b>INOV2</b>	<b>INOV3</b>	<b>IPC1</b>	<b>IPC2</b>	<b>IPC3</b>	<b>KBB1</b>	<b>KBB2</b>	<b>KBB3</b>	<b>KBB4</b>	<b>TACIT</b>	<b>EXPLICIT</b>
<b>I1.1</b>	0.796	0.802	0.864	0.283	0.267	0.404	0.180	0.361	0.094	0.190	0.154	0.045
<b>I1.2</b>	0.735	0.643	0.578	0.260	0.313	0.237	0.310	0.398	0.297	0.316	0.283	0.165
<b>I1.3</b>	0.766	0.729	0.553	0.469	0.426	0.492	0.474	0.518	0.408	0.396	0.393	0.274
<b>I1.4</b>	0.759	0.747	0.626	0.371	0.366	0.310	0.530	0.449	0.495	0.356	0.223	0.016
<b>I1.5</b>	0.928	0.870	0.814	0.323	0.285	0.432	0.362	0.429	0.288	0.329	0.244	0.122
<b>I2.1</b>	0.754	0.847	0.780	0.443	0.432	0.469	0.322	0.447	0.247	0.343	0.313	0.126
<b>I2.2</b>	0.775	0.796	0.547	0.368	0.357	0.261	0.504	0.436	0.503	0.333	0.151	-0.072
<b>I2.3</b>	0.909	0.919	0.931	0.282	0.306	0.446	0.283	0.384	0.204	0.210	0.187	0.091
<b>I3.1</b>	0.838	0.850	0.952	0.303	0.298	0.389	0.247	0.352	0.160	0.206	0.211	0.070
<b>I3.2</b>	0.816	0.850	0.951	0.323	0.347	0.519	0.268	0.416	0.193	0.242	0.130	0.072
<b>IPC1.1</b>	0.407	0.402	0.269	0.894	0.829	0.773	0.815	0.745	0.776	0.743	0.548	0.425
<b>IPC1.2</b>	0.176	0.212	0.042	0.739	0.768	0.504	0.647	0.588	0.723	0.560	0.301	0.050
<b>IPC1.3</b>	0.427	0.395	0.459	0.821	0.763	0.869	0.652	0.743	0.531	0.648	0.400	0.201
<b>IPC2.1</b>	0.403	0.396	0.230	0.861	0.860	0.716	0.854	0.744	0.817	0.702	0.510	0.290
<b>IPC2.2</b>	0.156	0.181	0.042	0.672	0.761	0.504	0.594	0.559	0.652	0.540	0.323	0.071
<b>IPC2.3</b>	0.410	0.428	0.506	0.809	0.841	0.903	0.596	0.743	0.496	0.592	0.278	0.127
<b>IPC3.1</b>	0.465	0.449	0.503	0.802	0.830	0.944	0.593	0.703	0.484	0.589	0.253	0.151
<b>IPC3.2</b>	0.442	0.434	0.486	0.826	0.809	0.965	0.666	0.744	0.553	0.650	0.319	0.199
<b>IPC3.4</b>	0.423	0.422	0.354	0.866	0.838	0.905	0.725	0.701	0.645	0.753	0.462	0.340
<b>KBB1.1</b>	0.387	0.343	0.228	0.824	0.753	0.655	0.866	0.750	0.800	0.743	0.578	0.315
<b>KBB1.2</b>	0.225	0.228	0.076	0.533	0.542	0.335	0.742	0.675	0.799	0.600	0.388	0.292
<b>KBB1.3</b>	0.446	0.417	0.203	0.685	0.678	0.517	0.890	0.816	0.905	0.734	0.440	0.239
<b>KBB1.4</b>	0.423	0.383	0.385	0.770	0.743	0.809	0.762	0.771	0.605	0.689	0.440	0.252



	<b>INOV1</b>	<b>INOV2</b>	<b>INOV3</b>	<b>IPC1</b>	<b>IPC2</b>	<b>IPC3</b>	<b>KBB1</b>	<b>KBB2</b>	<b>KBB3</b>	<b>KBB4</b>	<b>TACIT</b>	<b>EXPLICIT</b>
<b>KBB2.1</b>	0.372	0.341	0.211	0.572	0.575	0.411	0.746	0.803	0.758	0.685	0.419	0.314
<b>KBB2.2</b>	0.478	0.432	0.491	0.801	0.788	0.870	0.697	0.826	0.604	0.745	0.474	0.279
<b>KBB2.3</b>	0.460	0.403	0.366	0.650	0.672	0.616	0.618	0.785	0.546	0.620	0.469	0.252
<b>KBB2.4</b>	0.404	0.388	0.238	0.686	0.647	0.554	0.852	0.777	0.846	0.691	0.397	0.263
<b>KBB3.1</b>	0.207	0.194	0.053	0.496	0.505	0.312	0.695	0.637	0.776	0.587	0.367	0.315
<b>KBB3.2</b>	0.261	0.252	0.081	0.648	0.631	0.407	0.793	0.738	0.900	0.728	0.380	0.176
<b>KBB3.2</b>	0.261	0.252	0.081	0.648	0.631	0.407	0.793	0.738	0.900	0.728	0.380	0.176
<b>KBB3.3</b>	0.413	0.349	0.230	0.809	0.776	0.636	0.884	0.788	0.852	0.799	0.612	0.333
<b>KBB3.3</b>	0.413	0.349	0.230	0.809	0.776	0.636	0.884	0.788	0.852	0.799	0.612	0.333
<b>KBB3.4</b>	0.359	0.342	0.165	0.863	0.825	0.631	0.922	0.821	0.944	0.783	0.586	0.350
<b>KBB3.5</b>	0.403	0.388	0.256	0.663	0.626	0.549	0.801	0.769	0.822	0.647	0.358	0.205
<b>KBB4.1</b>	0.360	0.328	0.207	0.825	0.764	0.685	0.892	0.865	0.907	0.956	0.553	0.379
<b>KBB4.2</b>	0.377	0.330	0.261	0.809	0.751	0.774	0.825	0.809	0.755	0.949	0.584	0.425
<b>KBB4.3</b>	0.292	0.211	0.136	0.364	0.364	0.316	0.415	0.546	0.428	0.702	0.306	0.193
<b>MP1.1</b>	0.281	0.202	0.059	0.516	0.471	0.298	0.634	0.567	0.627	0.591	0.893	0.450
<b>MP1.10</b>	0.241	0.219	0.207	0.379	0.318	0.279	0.311	0.312	0.287	0.334	0.835	0.577
<b>MP1.11</b>	0.244	0.178	0.187	0.310	0.214	0.273	0.303	0.327	0.263	0.344	0.847	0.708
<b>MP1.2</b>	0.254	0.215	0.210	0.512	0.472	0.391	0.515	0.537	0.519	0.556	0.866	0.595
<b>MP1.3</b>	0.330	0.303	0.251	0.529	0.446	0.427	0.483	0.463	0.478	0.520	0.888	0.643
<b>MP1.4</b>	0.330	0.272	0.193	0.549	0.481	0.394	0.586	0.575	0.582	0.633	0.940	0.622
<b>MP1.5</b>	0.337	0.278	0.147	0.553	0.504	0.433	0.638	0.623	0.608	0.603	0.882	0.601
<b>MP1.6</b>	0.236	0.172	0.211	0.315	0.268	0.253	0.379	0.423	0.320	0.453	0.855	0.655
<b>MP1.7</b>	0.282	0.204	0.075	0.529	0.484	0.321	0.616	0.563	0.621	0.598	0.912	0.510
<b>MP1.8</b>	0.260	0.183	0.112	0.263	0.231	0.164	0.400	0.365	0.352	0.305	0.821	0.495
<b>MP1.9</b>	0.248	0.185	0.029	0.498	0.446	0.268	0.598	0.518	0.584	0.504	0.862	0.421
<b>MP2.1</b>	0.050	-0.035	0.029	0.153	0.046	0.156	0.159	0.203	0.151	0.242	0.515	0.940

	<b>INOV1</b>	<b>INOV2</b>	<b>INOV3</b>	<b>IPC1</b>	<b>IPC2</b>	<b>IPC3</b>	<b>KBB1</b>	<b>KBB2</b>	<b>KBB3</b>	<b>KBB4</b>	<b>TACIT</b>	<b>EXPLICIT</b>
<b>MP2.10</b>	0.199	0.129	0.087	0.251	0.118	0.193	0.191	0.216	0.179	0.291	0.492	0.742
<b>MP2.11</b>	0.225	0.185	0.136	0.306	0.206	0.261	0.273	0.298	0.258	0.418	0.549	0.793
<b>MP2.12</b>	0.159	0.073	0.085	0.337	0.277	0.319	0.426	0.462	0.414	0.555	0.506	0.778
<b>MP2.13</b>	0.213	0.135	0.075	0.306	0.201	0.202	0.261	0.254	0.284	0.307	0.563	0.807
<b>MP2.14</b>	0.181	0.127	0.134	0.249	0.143	0.231	0.247	0.283	0.218	0.403	0.525	0.781
<b>MP2.15</b>	0.062	-0.028	0.058	0.191	0.139	0.216	0.250	0.229	0.239	0.325	0.526	0.827
<b>MP2.16</b>	0.125	0.050	0.084	0.366	0.342	0.344	0.388	0.382	0.377	0.375	0.632	0.792
<b>MP2.17</b>	0.081	0.001	0.039	0.181	0.128	0.189	0.271	0.279	0.240	0.317	0.527	0.896
<b>MP2.18</b>	0.268	0.205	0.127	0.268	0.209	0.168	0.294	0.267	0.290	0.272	0.578	0.805
<b>MP2.2</b>	0.050	-0.041	0.000	0.162	0.073	0.142	0.199	0.216	0.205	0.276	0.554	0.922
<b>MP2.3</b>	0.081	-0.003	0.072	0.229	0.148	0.243	0.244	0.282	0.205	0.313	0.604	0.914
<b>MP2.4</b>	0.145	0.104	0.095	0.331	0.323	0.268	0.378	0.400	0.351	0.373	0.661	0.839
<b>MP2.5</b>	0.066	0.001	0.039	0.171	0.128	0.127	0.246	0.279	0.240	0.266	0.524	0.892
<b>MP2.6</b>	0.155	0.060	0.075	0.246	0.163	0.189	0.353	0.334	0.345	0.336	0.566	0.904
<b>MP2.7</b>	0.067	0.004	0.058	0.180	0.139	0.155	0.200	0.225	0.202	0.226	0.506	0.867
<b>MP2.8</b>	0.139	0.046	0.021	0.319	0.214	0.220	0.402	0.437	0.428	0.475	0.569	0.819
<b>MP2.9</b>	0.066	-0.018	-0.057	0.190	0.128	0.136	0.308	0.263	0.269	0.277	0.633	0.869

Sumber : Olahan Penelitian, 2022

Berdasarkan tabel hasil software PLS di atas, terlihat nilai cross loading factor korelasi setiap kosntruk laten untuk indicator yang berseusuaian lebih tinggi daripada kostruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa indicator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten telah memenuhi syarat.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam Partial Least Square (PLS) dapat menggunakan dua metode yakni Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha, yang disajikan sebagai berikut:

**Tabel 6.15 Hasil Uji Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>
EXPLICIT	0.976	0.978
INOVI	0.857	0.898
INOVI2	0.815	0.891
INOVI3	0.895	0.950
INOVASI	0.946	0.954
IPC	0.943	0.953
IPC1	0.755	0.860
IPC2	0.761	0.862
IPC3	0.932	0.957
KB	0.961	0.966
KBB1	0.832	0.889
KBB2	0.810	0.875
KBB3	0.911	0.934
KBB4	0.846	0.908
MP	0.977	0.979
TACIT	0.969	0.972

Sumber : Olahan Penelitian, 2022

Dari hasil pengujian diatas dapat diketahui bahwa nilai Composite Reliability (CR) lebih besar dari 0,7 dan nilai Cronbachs Alpha lebih besar dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur masing-masing variabel.

Covergent Validity berhubungan dengan prinsip bahwa variabel manifest dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Covergent Validity dengan software PLS dapat dilihat dari loading factor untuk setiap indikator konstruk, adapun untuk menilai Covergent Validity nilai loading factor harus lebih dari 0,7, serta average extracted (AVE) dan nilai communality harus lebih besar dari 0,5, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 6.16 Loading Faktor Akhir**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Loading Faktor</b>
<b>Manajemen Pengetahuan</b>	<b>MP Tacit</b>	0.880
	<b>MP Explicit</b>	0.853
<b>INOVASI</b>	<b>INOV1</b>	0.756
	<b>INOV2</b>	0.787
	<b>INOV3</b>	0.864
<b>INDIGENOUS PRODUCT CREATIVITY</b>	<b>IPC1</b>	0.930
	<b>IPC2</b>	0.938
	<b>IPC3</b>	0.865
<b>KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN (KBB)</b>	<b>KBB1</b>	0.957
	<b>KBB2</b>	0.936
	<b>KBB3</b>	0.928
	<b>KBB4</b>	0.951

Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

Tabel di atas memberikan informasi mengenai nilai loading factor untuk setiap variabel manifest, nilai *loading factor* dari semua indikator terhadap variabel laten menunjukkan  $>0,7$ , sehingga indikator tersebut dinyatakan valid. Berdasarkan tabel hasil software PLS di atas, terlihat nilai cross loading factor korelasi setiap konstruk laten untuk indikator yang berseuaian lebih tinggi dari pada konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten telah memenuhi .

## Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam Partial Least Square (PLS) dapat menggunakan dua metode yakni Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha serta AVE , yang disajikan sebagai berikut:

**Tabel 6.17 Hasil Uji Composite Reliability (CR), Cronbach's Alpha dan AVE**

	<b>CRONBACH'S ALPHA</b>	<b>RHO_A</b>	<b>COMPOSITE RELIABILITY</b>	<b>AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)</b>
<b>TACIT</b>	<b>0.969</b>	<b>0.970</b>	<b>0.972</b>	<b>0.763</b>
<b>EXPLICIT</b>	<b>0.976</b>	<b>0.977</b>	<b>0.978</b>	<b>0.715</b>
<b>INOV1</b>	<b>0.857</b>	<b>0.868</b>	<b>0.898</b>	<b>0.640</b>
<b>INOV2</b>	<b>0.815</b>	<b>0.831</b>	<b>0.891</b>	<b>0.732</b>
<b>INOV3</b>	<b>0.895</b>	<b>0.895</b>	<b>0.950</b>	<b>0.905</b>
<b>INOVASI</b>	<b>0.946</b>	<b>0.951</b>	<b>0.954</b>	<b>0.678</b>
<b>IPC</b>	<b>0.943</b>	<b>0.949</b>	<b>0.953</b>	<b>0.694</b>
<b>IPC1</b>	<b>0.755</b>	<b>0.770</b>	<b>0.860</b>	<b>0.673</b>
<b>IPC2</b>	<b>0.761</b>	<b>0.777</b>	<b>0.862</b>	<b>0.676</b>
<b>IPC3</b>	<b>0.932</b>	<b>0.932</b>	<b>0.957</b>	<b>0.881</b>
<b>KB</b>	<b>0.961</b>	<b>0.966</b>	<b>0.966</b>	<b>0.640</b>
<b>KBB1</b>	<b>0.832</b>	<b>0.841</b>	<b>0.889</b>	<b>0.668</b>
<b>KBB2</b>	<b>0.810</b>	<b>0.813</b>	<b>0.875</b>	<b>0.637</b>
<b>KBB3</b>	<b>0.911</b>	<b>0.918</b>	<b>0.934</b>	<b>0.741</b>
<b>KBB4</b>	<b>0.846</b>	<b>0.921</b>	<b>0.908</b>	<b>0.769</b>

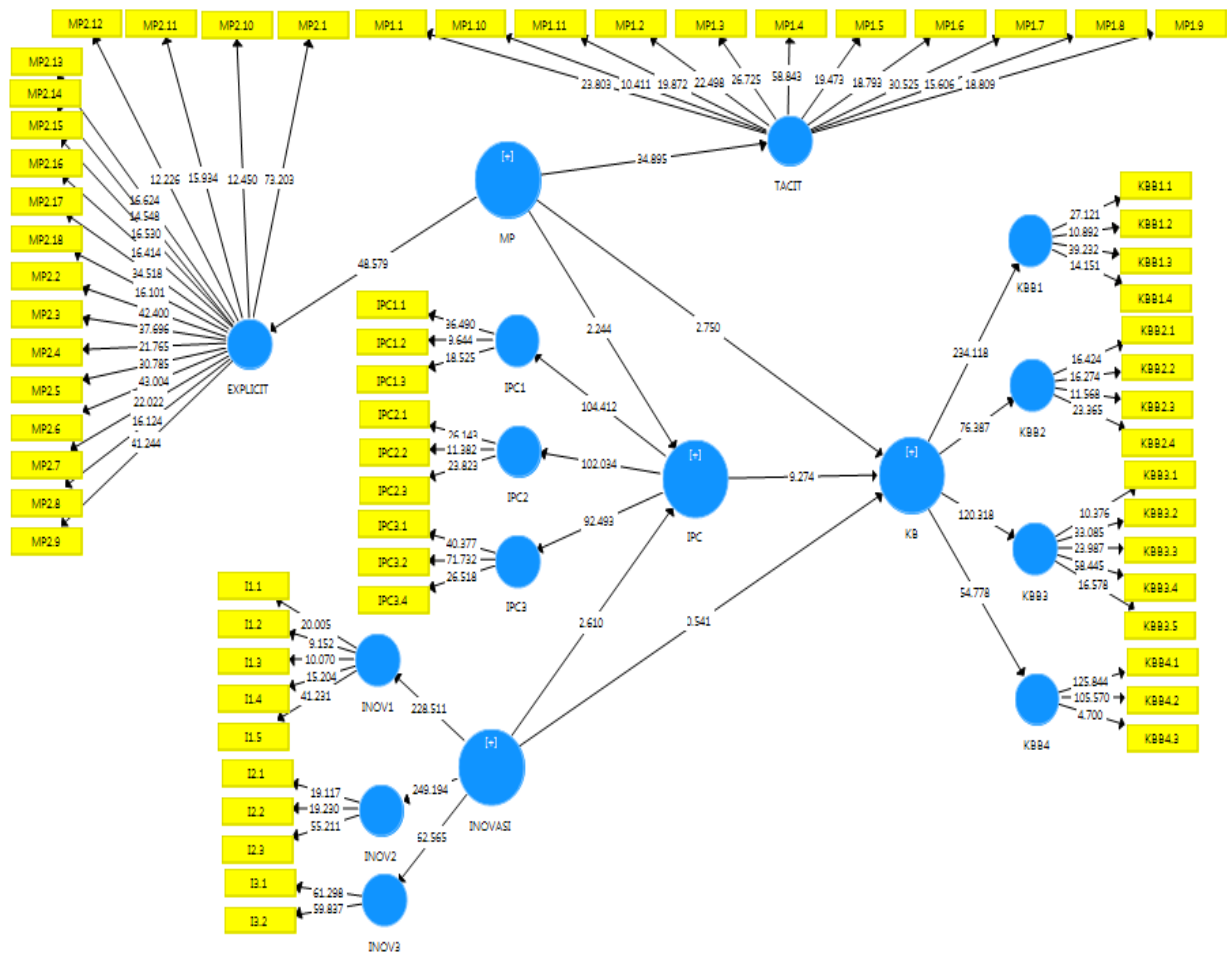
Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

Dari hasil pengujian diatas dapat diketahui bahwa nilai Composite Reliability (CR) lebih besar dari 0,7 dan nilai Cronbachs Alpha lebih besar dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa data reliabel yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur masing-masing variabel. Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa keempat variabel laten memiliki nilai AVE yang lebih besar dari nilai yang ditentukan yakni sebesar 0,5. Sehingga semua variabel dinyatakan valid dalam menjelaskan variabel latennya

yang menunjukkan bahwa penggunaan variabel manifest tersebut memenuhi persyaratan AVE.

### 6.2.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Penguran model structural ini adalah menguji pengaruh satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai path yang untuk melihatnya apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak dilihat dari nilai t dari nilai path (nilai t dapat diperoleh dengan melakukan boothstraping). Berikut adalah gambar dari hasil boothstraping yang dilakukan dalam penelitian ini:



Gambar 6.8 Boothstraping

## Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan nilai koefisien path dan t values untuk melihat apakah ada pengaruh signifikan atau tidak. Selain itu, hasil pengujian signifikansi jalur juga memperlihatkan nilai koefisien parameternya (original sampel). Koefisien parameter memperlihatkan nilai signifikansi dari pengaruh masing-masing variabel penelitian.

**Tabel 6.18 Uji Signifikansi Jalur (Path)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
INOVASI -> IPC -> IPC1	0.386	0.395	0.147	2.617	0.009
MP -> IPC -> IPC1	0.292	0.286	0.131	2.229	0.026
INOVASI -> IPC -> IPC2	0.384	0.394	0.147	2.609	0.009
MP -> IPC -> IPC2	0.291	0.284	0.130	2.248	0.025
INOVASI -> IPC -> IPC3	0.379	0.389	0.146	2.601	0.010
MP -> IPC -> IPC3	0.287	0.280	0.128	2.247	0.025
INOVASI -> IPC -> KB	0.289	0.298	0.115	2.509	0.012
MP -> IPC -> KB	0.219	0.216	0.102	2.141	0.033
INOVASI -> KB -> KBB1	0.043	0.039	0.079	0.541	0.589
INOVASI -> IPC -> KB -> KBB1	0.283	0.292	0.113	2.506	0.013

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
IPC -> KB -> KBB1	0.716	0.722	0.078	9.209	0.000
MP -> IPC -> KB -> KBB1	0.214	0.212	0.100	2.138	0.033
MP -> KB -> KBB1	0.214	0.210	0.078	2.748	0.006
INOVASI -> KB -> KBB2	0.042	0.038	0.077	0.542	0.588
INOVASI -> IPC -> KB -> KBB2	0.276	0.284	0.110	2.517	0.012
IPC -> KB -> KBB2	0.697	0.702	0.074	9.413	0.000
MP -> IPC -> KB -> KBB2	0.209	0.206	0.097	2.145	0.032
MP -> KB -> KBB2	0.208	0.205	0.076	2.748	0.006
INOVASI -> KB -> KBB3	0.042	0.038	0.078	0.542	0.588
INOVASI -> IPC -> KB -> KBB3	0.279	0.288	0.111	2.518	0.012
IPC -> KB -> KBB3	0.706	0.711	0.075	9.375	0.000
MP -> IPC -> KB -> KBB3	0.212	0.209	0.099	2.137	0.033
MP -> KB -> KBB3	0.211	0.207	0.077	2.738	0.006
INOVASI -> KB -> KBB4	0.040	0.036	0.074	0.542	0.588



	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
INOVASI -> IPC -> KB -> KBB4	0.264	0.273	0.106	2.491	0.013
IPC -> KB -> KBB4	0.669	0.675	0.072	9.308	0.000
MP -> IPC -> KB -> KBB4	0.200	0.198	0.093	2.144	0.033
MP -> KB -> KBB4	0.200	0.197	0.073	2.728	0.007

Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

**Tabel 6.19 Kesimpulan Uji Sigfinikasi Jalur Path**

Hipotesis	Koefisien	t hitung	p value	Kesimpulan
H1 MP -> IPC	0.300	2.244	0.025	Diterima
H2 INOVASI -> IPC	0.395	2.610	0.009	Diterima
H3 IPC -> KB	0.731	9.274	0.000	Diterima
H4 MP -> KB	0.218	2.750	0.006	Diterima
H5 INOVASI -> KB	0.044	0.541	0.589	Ditolak
H6 MP -> IPC -> KB	0.219	2.141	0.033	Diterima
H7 INOVASI -> IPC -> KB	0.289	2.509	0.012	Diterima

Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95%. Skor path koefisien yang ditunjukkan oleh nilai T-Statistik harus berada di atas 1,96 bagi hipotesis two-tailed.

Berdasarkan Path Coefficient dan T-Statistics pada tabel di atas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

**1. Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Indigenous Product Creativity**

Ho: Manajemen Pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap Indigenous Product Creativity

H1: Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap Indigenous Product Creativity

Tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$  jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Untuk menguji hipotesis di atas, digunakan nilai t-value untuk melihat pengaruh manajemen pengetahuan terhadap Indigenous Product Creativity dengan nilai t-value 2,244, nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan  $\alpha=0,05$ , sehingga dapat disimpulkan **H1 diterima**, artinya terdapat pengaruh signifikan manajemen pengetahuan terhadap Indigenous Product Creativity.

Hasil penelitian ini merujuk pada Miller dan Morris (1999) dalam Uslima (2018), penjelasan tentang pengetahuan berasal dari perspektif pikiran dan tubuh individu. Pengetahuan sangat penting untuk mengetahui dan belajar menangkap aspek dinamis dari pengetahuan. Miller dan Morris (1999) dalam Uslima (2018) menunjukkan bahwa pengetahuan diperoleh ketika teori, informasi, dan pengalaman terintegrasi.

Pertama, pengetahuan yang dimiliki adalah sesuatu hal sejati yang dibenarkan, individu membenarkan kebenaran keyakinannya berdasarkan pengamatannya. Oleh karena itu, ketika menciptakan pengetahuan, dengan mempertahankan keyakinan yang valid, maka sebenarnya kita menciptakan pemahaman tentang situasi baru. Dengan definisi ini, pengetahuan bukanlah kebenaran abstrak, tetapi konstruksi realitas. Generasi pengetahuan bukan hanya ringkasan fakta, tetapi proses manusia yang unik yang sulit untuk disederhanakan atau ditiru. Penciptaan pengetahuan melibatkan emosi dan sistem kepercayaan, yang bisa tidak disadari.

Kedua, Pengetahuan bersifat eksplisit dan implisit. Beberapa pengetahuan dapat dideskripsikan atau dituliskan di kertas, dirumuskan berupa kalimat, atau diungkapkan secara visual. Namun, pengetahuan dapat juga berkaitan dengan emosi, keterampilan, bentuk bahasa yang utuh, persepsi pribadi, pengalaman fisik, serta instruksi dan institusi praktis. Sulit untuk menjelaskan pengetahuan

batin seperti itu kepada orang lain. Menyadari hal ini maka merupakan tantangan penting bagi perusahaan yang ingin terus membangun pengetahuan.

Ketiga, Generasi pengetahuan yang efektif tergantung pada konteks di mana ia diaktifkan. Dalam bentuk ruang bersama yang dapat menciptakan hubungan baru. Dalam konteks organisasi itu mungkin Oleh karena itu, berdasarkan perilaku manusia, pengetahuan, tidak seperti data dan informasi, adalah tergantung pada konteksnya.

Keempat, menciptakan pengetahuan melibatkan lima langkah utama: a) Berbagi pengetahuan yang terinternalisasi. b) Pengembangan konsep. c) Membenarkan istilah tersebut. d) Membuat prototipe. e) Menerapkan penyebaran pengetahuan antar fungsi dan level dalam suatu organisasi Fisik, virtual, mental, atau ketiganya. Pengetahuan itu dinamis, relasional.

Namun Agrawal (2014) menegaskan hasil penelitian ini bahwa dalam penelitiannya tentang perbedaan antara pengetahuan regional dan ilmiah barat dapat menyebabkan masalah. Bagi mereka yang percaya akan pentingnya kearifan lokal untuk pembangunan pendapat (Agrawal, 2014) mengeksplorasi beberapa kontradiksi dan sarkasme untuk menekankan tentang pentingnya indigenous knowledge atau kearifan lokal. Menurut Agrawal (2014) bahwa indigenous knowledge atau kearifan lokal dan pengetahuan barat menunjukkan bahwa sebenarnya tidak ada yang baru retorika dan reifikasi kearifan lokal. implementasi pelestarian pengetahuan kearifan lokal secara lokal hanya akan berhasil jika penduduk setempat bisa mengelola sumber budaya lokal dengan penuh komitmen untuk kemudian sebagai potensi kekuatan tampil berbeda dengan nilai tambah berbeda dibanding pesaing.

## **2. Pengaruh Inovasi Terhadap Indigenous Product Creativity**

Ho: Inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Indigenous Product Creativity

H1: Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Indigenous Product Creativity

Tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$  jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Untuk menguji hipotesis di atas, digunakan nilai t-value untuk melihat pengaruh inovasi terhadap indigenous product creativity dengan nilai t-value 2,610, nilai ini lebih kecil dari 1,96 dengan  $\alpha=0,05$ , sehingga dapat disimpulkan  $H_1$  diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap indigenous product creativity

Diferensiasi produk merupakan strategi yang menempatkan produk di pasar dengan karakteristik unik berbeda dari yang ditawarkan oleh para pesaingnya. Pemasar menempatkan produk dan layanan pada pikiran konsumen untuk meyakinkannya bahwa produk perusahaan berkualitas unik dan seperti yang diinginkan. Meningkatnya kesadaran pemasar menciptakan keunggulan kompetitif atas pesaing yang menawarkan produk atau merek serupa semakin tinggi karena tingkat persaingan global yang terus bergerak dinamis.

Praktek kegiatan modifikasi produk ini bertujuan menciptakan produk yang membedakan dari produk lain yang sejenis. Hal ini adalah strategi untuk saling meningkatkan penjualan ke lain dan pemasaran produk. Dengan diterapkannya inovasi produk maka perusahaan berupaya meningkatkan keputusan pembelian konsumen. Menurut Kotler & Keller (2016:), terdapat beberapa aspek inovasi produk adalah: pertama, Produk baru untuk dunia; kedua, Perbaikan produk yang sudah ada. Ketiga, Lini produk baru; keempat, Penambahan lini produk yang ada.

Namun ternyata menurut penelitian Fuchs et al., (2015) telah mendokumentasikan keberadaan efek kerajinan buatan tangan yang positif pada daya tarik produk dan menemukan bahwa efek ini, sampai batas tertentu, dijelaskan oleh cinta. Dalam Studi pertamanya, ditemukan bahwa peserta mengevaluasi produk dipasarkan sebagai buatan tangan lebih positif daripada salah satu produk digambarkan sebagai buatan mesin atau produk yang tidak menyebutkan setiap mode produksi. Dalam Studi 2, mereka memoderasi efek buatan tangan dengan memanipulasi hubungan antara pemberi dan penerima

hadiah potensial. Secara khusus, mereka menemukan bahwa produk buatan tangan tidak lagi lebih menarik daripada produk buatan mesin ketika produk dievaluasi sebagai: hadiah untuk penerima yang secara sosial lebih jauh (vs. dekat). Produk yang dianggap "mengandung cinta" tidak banyak menyampaikan keuntungan untuk produk yang berfungsi sebagai hadiah untuk penerima jauh untuk produk yang akan dijadikan sebagai hadiah untuk penerima dekat.

Studi 3 nya lebih banyak memanfaatkan proses secara langsung, menunjukkan bahwa ketika tujuan hadiah adalah untuk menyampaikan cinta, pemberi hadiah menunjukkan preferensi yang lebih kuat untuk buatan tangan (vs. produk buatan mesin) daripada saat tujuan pemberi hadiah. Akhirnya, dalam Studi 4, memberikan bukti untuk signifikansi manajerial dari efek buatan tangan dengan menggunakan ukuran yang kompatibel dengan insentif. (Fuchs et al., 2015) menemukan bahwa peserta bersedia membayar 17% lebih untuk sebatang sabun Prancis ketika sabun disajikan sebagai buatan tangan (vs buatan mesin).

Implikasi Teoretis dan Praktis penelitian Fuchs et al., (2015) sejalan dengan hasil penelitian ini bahwa selain menunjukkan adanya hal yang positif efek buatan tangan pada daya tarik produk (dengan cara yang mengontrol perancu umum dengan memanipulasi mode produksi yang dinyatakan secara eksperimental), penelitian ini mengungkap peran mediasi persepsi cinta yang dengannya produk buatan tangan diproduksi dan dengan yang buatan tangan produk dianggap dijiwai secara simbolis. Artinya inovasi yang dilakukan sebagai bentuk strategi diferensiasi tidak dapat dilakukan secara radikal tanpa pertimbangan nilai khas tertentu.

Meskipun tujuan utama penelitian Fuchs et al., (2015) adalah untuk berkontribusi pada pemahaman tentang pengaruh mode produksi yang dinyatakan (buatan tangan vs. buatan mesin) pada daya tarik produk, mereka telah berhasil menunjukkan bahwa emosi tertentu dari pencipta produk (cinta) secara simbolis dapat mentransfer ke produk dan mempengaruhi daya tarik

produk tersebut bagi konsumen. Hasil nya menunjukkan bahwa memproduksi produk dengan tangan, atau lebih tepatnya memasarkannya seperti itu, bisa menjadi cara yang efektif untuk membuat produk lebih menarik kepada konsumen, tentu saja dengan beberapa peringatan tentang target populasi dan jenis produksi buatan tangan yang terlibat.

### 3. Pengaruh Indigenous Product Creativity (IPC) terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB)

Ho: Indigenous Product Creativity tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

H1: Indigenous Product Creativity berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Tolak Ho dan terima H1 jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Untuk menguji hipotesis di atas, digunakan nilai t-value untuk melihat pengaruh Indigenous Product Creativity terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dengan nilai t-value 9,274, nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan  $\alpha=0,05$ , sehingga dapat disimpulkan **H1 diterima**, artinya terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap Indigenous Product Creativity.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pemikiran Setyawati (2019) bahwa produk kerajinan tradisional merupakan hasil dari pengetahuan dan ketrampilan kearifan lokal yang kreatif. Produk tersebut menggambarkan budaya penduduk setempat yang merupakan ekspresi produk budaya berperan penting dalam menciptakan dan mencerminkan identitas budaya banyak budaya diantara keragaman budaya di seluruh dunia. Karena produk budaya ini dianggap unik maka produk ini memberikan tampilan pesona khas unik berbeda dengan pesaing. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa minat membeli produk handmade tinggi ketika produk tersebut digunakan sebagai hadiah

kepada orang terdekat. Mereka memperhatikan kualitas produk, bukan harga (Fuchs et al., 2015).

#### 4. Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB)

Ho: Manajemen Pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB)

H1: Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB)

Tolak Ho dan terima H1 jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Untuk menguji hipotesis di atas, digunakan nilai t-value untuk melihat pengaruh manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (KBB) dengan nilai t-value 2,750, nilai ini lebih kecil dari 1,96 dengan  $\alpha=0,05$ , sehingga dapat disimpulkan **H1 diterima**, artinya terdapat pengaruh signifikan manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (KBB).

Hasil penelitian ini sejalan dengan Chikati & Mpofu (2013) dan Chaithanapat & Rakthin, (2021) bahwa manajemen pengetahuan merupakan aset perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan karena menggunakan pengetahuan dalam perusahaan menjadikan perusahaan sebagai pembelajar yang terus belajar berkembang. Selanjutnya pengetahuan yang dimiliki perusahaan tidak hanya untuk mencapai keunggulan bersaing namun juga perbaikan berkelanjutan dan bermanfaat dalam jangka panjang, yang dimana perusahaan harus mengidentifikasi dan menangkap pengetahuan pelanggan.

Perusahaan yang menjadikan manajemen pengetahuan sebagai salah satu kompetensi inti mereka, siap untuk mendapatkan keunggulan kompetitif strategis atas pesaing di pasar. Mengetahui pemangku kepentingan yang

berbeda penting untuk mengetahui cara terbaik untuk mengemas atau menyesuaikan produk atau layanan. Budaya perusahaan perlu mengubah dan mendorong rasa memiliki dan kolaborasi di antara karyawan.

Perusahaan dapat menggunakan pengetahuan dan menggunakannya untuk berbagi dengan semua anggota perusahaan. Pengetahuan dapat dibagikan menggunakan internet, database, dokumen, intranet, email, podcast, webin, konferensi video, K-maps, dan forum jejaring sosial. Di satu sisi, karyawan maupun perusahaan dapat belajar banyak dari literatur tentang kisah sukses di tempat lain, tantangan, dan praktik terbaik dalam mengadopsi manajemen pengetahuan sebagai inovasi organisasi.

Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengetahui seberapa efektif modal intelektual organisasi dalam memperkuat dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Penggunaan dan penyebaran pengetahuan di antara anggota organisasi. membagikan pengetahuan dapat menggunakan Internet, database, dokumen, intranet, email, podcast, webin, konferensi video, K-maps, dan forum jejaring sosial. Di satu sisi, perusahaan dapat belajar banyak dari literatur terkait keberhasilan di perusahaan lain, tantangan, dan praktik terbaik dalam mengadopsi manajemen pengetahuan sebagai inovasi. Hal ini adalah faktor penting yang harus diperhatikan dalam memahami manajemen pengetahuan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengetahui seberapa efektif modal intelektual organisasi dalam memperkuat dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

## **5. Pengaruh Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB)**

Ho: Inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

H1: Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Tolak Ho dan terima H1 jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$



Untuk menguji hipotesis di atas, digunakan nilai t-value untuk melihat pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dengan nilai t-value 0,541, nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan  $\alpha=0,05$ , sehingga dapat disimpulkan **H<sub>0</sub> ditolak**, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian sebelumnya Hasnatika & Nurnida (2019) mengatakan bahwa inovasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan namun ternyata hasil penelitian ini tidak menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pemikiran Kuncoro & Suriani (2018) bahwa inovasi yang dilakukan perusahaan tidak secara otomatis membawa perusahaan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini disebabkan karena perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan jika pesaing potensialnya tidak dapat meniru inovasi produk yang dihasilkan, ataupun pesaing harus melakukan rekonstruksi yang membutuhkan banyak modal dan investasi sehingga tidak bisa dilakukan pesaing.

Upaya perusahaan mengejar basis sumber daya strategis perusahaan memerlukan cara untuk menangkap peluang dan menetralkan ancaman sehingga pesaing tidak memiliki sumber daya yang bernilai sama, tidak dapat sepenuhnya ditiru, tidak dapat memiliki perubahan yang sama khususnya untuk sumber daya manusia yang berkelanjutan (Mardatillah, 2021). Maka jika inovasi yang dilakukan hanya bersifat meniru tanpa adanya suatu nilai yang berbeda dan khas maka akan memungkinkan mudah untuk ditiru dengan biaya yang dapat dicapai pesaing.

Inovatif dan kompetitif dapat mempengaruhi daya saing keuntungan (Kuncoro & Suriani, 2018). Para pengambil keputusan harus memiliki pertimbangan dan mengingat kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi mengarah pada keunggulan kompetitif. Mengingat bahwa inovasi sangat mungkin memerlukan sumber daya khusus untuk mengubah suatu perusahaan

sehingga melampaui sumber daya perusahaan pesaing kemudian menjadi perusahaan yang bersaing unggul berkelanjutan.

Alasan penting untuk melakukan inovasi karena persaingan semakin ketat dan konsumen semakin memilih produk. Produk menuntut agar perusahaan membuat lebih banyak inovasi dalam produksi produk perusahaan, keberhasilan produk akan mengarah pada kinerja pasarnya, Di sinilah konsumen melihat produk mereka. Perusahaan bersaing di setiap industri strategi kompetitif eksplisit atau implisit. faktanya, Strategi kompetitif didasarkan pada pengembangan formal umum Bagaimana perusahaan menghadapi persaingan, apa yang sebenarnya terjadi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Jenis-jenis keunggulan bersaing adalah: pintu masuk Pesaing mengancam alternatif produk alternatif, Kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok dan persaingan di antara mereka Pemain pesaing. Keunggulan bersaing adalah bahwa perusahaan Mengelola area bisnis yang sangat kompetitif membawa manfaat bagi mereka Tidak mudah meniru. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk Menjaga pasar dalam posisi terdepan.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur inovasi produk terhadap keunggulan bersaing adalah: Keunikan produk, kualitas produk, harga bersaing. Indikator pertama terkait dengan keunikan produk perusahaan menggabungkan seni dengan kebutuhan pelanggan. Kualitas produk mengacu pada kualitas desain dengan kualitas perusahaan. Harganya kompetitif, tetapi yang terakhir indikatornya adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga suatu produk Harga pasar umum (Dirisu et al., 2013). Menurut Dirisu et al., (2013) konsep keunggulan kompetitif telah menjadi pusat perhatian sebagai platform diskusi strategi bisnis. Oleh karena itu, salah satu yang paling penting tantangan yang dihadapi perusahaan saat ini adalah harus mampu untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Dalam kebanyakan kasus, produk yang bagus akan menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan ini dianggap sangat relevan

dan berguna bagi semua orang. Produk yang menonjol dalam kategori kompetitif menjamin kesuksesan perusahaan. Ada banyak cara untuk membedakan merek perusahaan, mengidentifikasi pembeda terkait produk yang bermakna sangat penting Hal ini bermanfaat untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui kemampuan mereka untuk berkembang. Pelayanan terbaik untuk konsumen juga menjadi kuncinya agar pelanggan puas daripada pelayanan pesaing. Kompetensi inti mengacu pada seperangkat kompetensi unik yang dikembangkan dalam Perusahaan di bidang utama seperti kualitas, layanan pelanggan, dan tim Mempromosikan inovasi, fleksibilitas, dan daya tanggap untuk mengungguli pesaing (Srivastava et al., 2013). Inovasi produk atau adanya inovasi pada dasarnya adalah memenuhi permintaan pasar dan menambah nilai yang sesuai dengan kemampuan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dan menjadi pemimpin pasar. Produk inovatif adalah bagian darinya Hal ini dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Inovasi produk adalah cara untuk menambah nilai yang sesuai Perusahaan yang dapat membawa perusahaan menuju kesuksesan Keunggulan kompetitif dan pemimpin pasar (Schreiber et al., 2016).

Keunggulan kompetitif muncul dari daftar panjang dan terkait beberapa faktor didalamnya (Dirisu et al., 2013). Faktor-faktor ini termasuk efisiensi operasional : merger, akuisisi, tingkat diversifikasi, jenis diversifikasi, struktur organisasi, komposisi, gaya tim manajemen puncak, manajemen sumber daya manusia, manipulasi politik dan/atau sosial dampak pasar yang merusak, kepatuhan dengan berbagai interpretasi perilaku yang bertanggung jawab secara sosial, kegiatan internasional atau lintas budaya ekspansi dan kustomisasi, dan berbagai perusahaan dan industri lainnya. Strategi diferensiasi produk dapat menjadi alat kompetitif manfaat yang diambil perusahaan untuk mengirimkan produk memenuhi persyaratan pelanggan individu. Untuk memuaskan

pelanggan individu Persyaratan dan kualitas merupakan pembeda penting untuk produk perusahaan. Pelanggan bersedia membayar lebih untuk ini produk yang sesuai dengan ukuran, selera, gaya, kebutuhan, dan ekspresi individu. Oleh karena itu, perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitif melalui diferensiasi produk (Dirisu et al., 2013).

## 6. Pengaruh Manajemen pengetahuan Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) Melalui Indigenous Product Creativity

Ho: Manajemen pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) Melalui Indigenous Product Creativity

H1: Manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) Melalui Indigenous Product Creativity.

Uji Sobel dapat dirumuskan ke dalam persamaan berikut :

$$sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Keterangan :

sab = besarnya pengaruh langsung dari standar eror

sa = standar eror koefisien a

sb = standar eror koefisien b

a = jalur variabel independen dengan variabel intervening

b = jalur variabel intervening dengan variabel dependen

Dan untuk menemukan nilai thitung adalah dengan rumus sebagai

berikut:

$$t_{hitung} = \frac{ab}{sab}$$

Tolak Ho dan terima H1 jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Berdasarkan ketentuan yang telah dikemukakan sebelumnya, dimana diperoleh t-hitung sebesar 2,141, nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan  $\alpha=0,05$ ,

sehingga dapat disimpulkan **H1 diterima**, artinya terdapat pengaruh signifikan manajemen pengetahuan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) melalui Indigenous Product Creativity.

Hasil penelitian ini mendukung Salleh (2014) bahwa pengetahuan tacit sebagai bagian manajemen pengetahuan untuk kinerja pengetahuan dan inovasi perusahaan. Mengintegrasikan pembelajaran perusahaan dan manajemen pengetahuan tacit sebagai pendahulu kinerja organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan seperti peningkatan pembelajaran pribadi keterampilan baru, dan inovasi. Maka hal ini akan menghasilkan perbaikan proses dan peningkatan produk (Saleh, 2014).

Berbagi pengetahuan dalam pengembangan ide gagasan baru dengan metode untuk memecahkan masalah, tim fungsi berdasarkan unit kebutuhan perusahaan, teknologi database, penghargaan untuk nilai ide-ide baru dalam proses pengetahuan tacit Ini adalah poin penting dalam integrasi model penguatan manajemen pengetahuan (Salleh, 2014). Byukusenge & Munene (2017) kemudian menjelaskan bahwa korelasi antara manajemen pengetahuan, inovasi perusahaan, dan sumber kinerja organisasi. inovasi relevan untuk meningkatkan bisnis perusahaan. Selanjutnya, manajemen pengetahuan menjadi fundamental faktor untuk inovasi karena sumber daya pengetahuan menentukan kapasitas untuk berinovasi. Manajemen pengetahuan dan kinerja bisnis dengan memberikan bukti empiris bahwa inovasi adalah mediator yang kuat dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja bisnis (Byukusenge & Munene, 2017). Sumber pengetahuan yang tersedia ke pengembangan produk baru, proses baru dan pasar untuk meningkatkan kinerja bisnis dapat dicapai karena karyawan yang berkualifikasi baik. Pemberdayaan karyawan melalui kursus singkat seperti mengikuti pelatihan, seminar, konferensi dan pameran untuk mendapatkan pengetahuan. Selain itu, pengetahuan budaya berbagi dalam suatu perusahaan diperkuat. Maka pengetahuan baru yang diperoleh selanjutnya

digunakan secara efektif untuk menghasilkan produk-produk inovatif yang akan menghasilkan peningkatan kinerja bisnis (Byukusenge & Munene, 2017).

Namun Senanayake (2006) mengatakan bahwa pengetahuan asli memberikan dasar pengambilan keputusan di tingkat paling mendasar menawarkan model baru untuk pembangunan yang bersifat ekologis dan sehat secara sosial. Oleh karena itu, adalah fakta yang terkenal bahwa perkembangan aktivitas yang bekerja dengan dan melalui kearifan lokal memiliki beberapa keuntungan penting atas pekerjaan perusahaan. Berbagi pengetahuan yang efektif sangat penting bagi individu dan pembelajaran perusahaan dan keberhasilan dalam penyampaian layanan klien, bersama-sama dengan pencapaian berbasis pengetahuan yang berkelanjutan dan keunggulan kompetitif ( Donnelly, 2019). Dasar berbagi pengetahuan yang berasal dari pengetahuan asli berbasis pengetahuan budaya ataupun ekologi budaya asli lokal setempat akan melahirkan ciri khas nilai tambah yang bernilai asli tinggi berbeda dengan pesaing. Hal ini maka akan melahirkan pengetahuan yang tidak mudah berpindah tempat karena pengetahuan tacit menjadi sangat berharga bagi perusahaan. Meskipun konsekuensinya akan tidak berkembang jika tidak diturunkan dari generasi ke generasi menjadi pengetahuan eksplisit.

Maka hasil penelitian ini menegaskan kembali sejalan dengan Barney (1991) bahwa potensi sumber daya perusahaan tidak hanya berupa sumber bahan baku saja namun juga kemampuan pengetahuan sumber daya manusia nya dalam mengelola sumber bahan baku yang langka menjadi lebih bernilai, tidak mudah ditiru dan tidak dapat digantikan. Hal ini adalah ambiguitas causal nya tinggi karena tidak mudah untuk berpindah tempat sehingga pesaing sulit meniru nya atau pun jika meniru pesaing tidak mampu karena pengeluaran biaya yang sangat tinggi.

## 7. Pengaruh Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) Melalui Indigenous Product Creativity

Ho: Inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) Melalui Indigenous Product Creativity

H1: Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) Melalui Indigenous Product Creativity

Uji Sobel dapat dirumuskan ke dalam persamaan berikut :

$$sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Keterangan :

sab = besarnya pengaruh langsung dari standar eror

sa = standar eror koefisien a

sb = standar eror koefisien b

a = jalur variabel independen dengan variabel intervening

b = jalur variabel intervening dengan variabel dependen

Dan untuk menemukan nilai thitung adalah dengan rumus sebagai

berikut:

$$t_{hitung} = \frac{ab}{sab}$$

Tolak Ho dan terima H1 jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Berdasarkan ketentuan yang telah dikemukakan sebelumnya, dimana diperoleh t-hitung sebesar 2,509 nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan  $\alpha=0,05$ , sehingga dapat disimpulkan **H1 diterima**, artinya terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) melalui Indigenous Product Creativity.

Keunggulan kompetitif yang perusahaan perjuangkan dapat dengan cepat menghilang. Perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka hanya selama layanan Mereka menyediakannya dan cara mereka menyediakannya

memiliki atribut yang berbeda Menurut kriteria pembelian utama banyak pelanggan. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah hasil dari nilai yang bertahan lama Perbedaan antara produk atau layanan organisasi dan produk atau layanan tersebut Pesaing di benak pelanggan. Oleh karena itu, organisasi Dengan lingkungan eksternal Fungsi internal yang ada. Mereka harus memprediksi apa yang akan cepat Lingkungan yang berubah menyukai dan mengubah struktur, budaya, dan struktur Faktor terkait lainnya sehingga perusahaan bisa mendapatkan keuntungan dari perubahan zaman.

Pada akhirnya, keunggulan kompetitif dibangun dan dipertahankan dengan menambahkan nilai bagi pelanggan (Barney, 1997; 2007). Nilai dan biaya memandu. Artinya, menawarkan produk dan jasa dengan kualitas yang sama dengan harga yang murah. Sebagai pesaing atau dengan diferensiasi, yaitu Itu dianggap unik dalam hal beberapa karakteristik penting. Pahami bagaimana semua orang bersaing Sumber daya dan keterampilan yang relevan mempengaruhi biaya dan keunikan itu penting aspek pemahaman bagaimana masing-masing memberikan nilai pada layanan yang ditawarkan. Keunggulan kompetitif adalah inti dari kinerja bisnis kami. dia Mengacu pada interaksi antara jenis keunggulan kompetitif, Yaitu, biaya dan diferensiasi, serta ruang lingkup kegiatan perusahaan. Rantai nilai memainkan peran penting dalam diagnosis dan perbaikan Keunggulan kompetitif. Manfaat kompetitif yang berkelanjutan menghasilkan beberapa Hambatan yang membuat peniruan menjadi sulit. Tidak ada persaingan yang berkelanjutan Untung, kinerja di atas rata-rata biasanya pertanda panen (Porter, 1985).

Keunggulan bersaing adalah memberikan nilai yang lebih besar kepada konsumen melalui harga rendah atau harga rendah menyediakan produk yang memberikan keuntungan dan pelayanan yang lebih besar kepada konsumen membenarkan harga yang lebih tinggi (Porter, 1985). Ide penciptaan nilai wawasan tentang sumber keunggulan kompetitif. Ada tiga nilai tambah Aspek: Keuntungan yang diterima dari pelanggan, biaya yang dikeluarkan Kombinasi



spesifik dari perusahaan dan pemasoknya, dan pelanggan pemberi. Karena total nilai tambah perusahaan juga merupakan nilai tambah pelanggan. Ketersediaan untuk mengurangi biaya penggunaan aset dan biaya operasi dikeluarkan oleh pemasok dan mencapai keunggulan kompetitif berarti bisnis meningkatkan keuntungan pelanggan dan kurangi atau temukan biaya pemasok transaksi inovatif. Oleh karena itu, ada tiga sumber keunggulan bersaing yaitu 1. Efisiensi biaya untuk menggunakan aset perusahaan secara lebih efisien mengurangi input pemasok atau biaya pemasok. 2. Diferensiasi produk untuk meningkatkan keuntungan pelanggan. 3. Inovasi transaksi atau pengurangan biaya transaksi hasilnya adalah kombinasi baru antara pelanggan dan pemasok.

Kemampuan perusahaan untuk berdaya saing unggul berkelanjutan maka harus mampu melakukan inovasi berbentuk produk yang tidak hanya dilihat secara kuantitas namun kualitas. Penelitian ini sejalan dengan Setyawati et al., (2020) bahwa perusahaan harus memiliki daya tarik yang berbasis indigenous untuk meningkatkan kinerja pemasarannya. Namun Setyawati et al., (2020) tidak mengatakan secara langsung daya tarik produk dari inovasi yang dilakukan akan berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Oleh sebab itu penelitian ini menjawab kesenjangan dari penelitian sebelumnya yang masih belum menjelaskan secara tegas bahwa inovasi berbasis indigenous product creativity akan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan penelitian Barney (1991) bahwa heterogenitas sumber daya perusahaan yang tinggi akan memberikan nilai tambah berbeda dibanding pesaing untuk lebih berdaya saing unggul berkelanjutan. Industri kreatif tidak saja dilihat dari aspek ekonomi, namun juga dalam aspek budaya, ide-ide kreatif yang muncul adalah produk budaya, oleh sebab itu, strategi budaya menentukan arah pengembangan industri kreatif (Sopanah & Bahri, 2020). Mengembangkan ekonomi kreatif berbasis kearifan budaya dan daerah merupakan salah satu alternatif solusi

untuk mewujudkan kemandirian ekonomi kreatif dan mengembangkan usaha perusahaan khususnya di daerah (Azizah, 2017).

### Uji R square

Pengaruh variabel dependen dapat ditampilkan oleh nilai R-square. Berikut perolehan nilai R-square.

**Tabel 6.20 Hasil R Square**

	<b>R Square</b>
<b>IPC</b>	0.292
<b>KB</b>	0.736

Sumber : Olahan Data Penelitian, 2022

Melalui nilai koefisien determinasi (R-square) yang terdapat pada Tabel diatas dapat diketahui pada sub struktur pertama perolehan nilai R-square variabel Indigenous Product Creativity sebesar 0,292, yang menunjukkan bahwa variabel Indigenous Product Creativity dapat dijelaskan sebesar 29,2% oleh variabel manajemen pengetahuan dan inovasi. Pada sub struktur kedua perolehan nilai R-square variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) sebesar 0,736, yang menunjukkan bahwa Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) dapat dijelaskan sebesar 73,6% oleh variabel manajemen pengetahuan, inovasi dan Indigenous Product Creativity.

### Predictive Relevance ( $Q^2$ )

Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model tidak

mempunyai nilai predictive relevance. Untuk menghitung  $Q^2$  dapat digunakan rumus, sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_{12}) (1 - R_{22})$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,572)(1 - 0,552) = 0,736$$

$$Q^2 = 0,887$$

Nilai  $Q^2$  yang dicapai 0,887 berarti nilai  $Q^2$  di atas nol memberikan bukti bahwa model memiliki *Predictive Relevance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, A. (2014). Indigenous and Scientific Knowledge: Some Critical Comments. *Antropologi Indonesia*, 0(55).  
<https://doi.org/10.7454/ai.v0i55.3331>
- Aji Prasetyo. (2015). *Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan* (Pertama). Ekuilibria.
- Amalia, A., Hidayat, W., & Budiatmo, A. (2012). Analisis strategi pengembangan usaha pada UKM batik semarangan di Kota Semarang. *Ilmu Administrasi Bisnis*, 1–12.
- Amila, K., & Suryadi, K. (2014). Keefektifan Online Knowledge Sharing Behavior (Studi Kasus: Blended Learning Itb). *JRSI (Jurnal Rekayasa Sistem Dan Industri)*, 1(1), 129–136.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, 14(June 1990), 33–46.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), 959–986. <https://doi.org/10.1177/0149206307307645>
- Ayob, A. H., & Hussain, W. M. H. W. (2016). Buying local or imported goods? Profiling non-income consumers in developing countries. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 688–695.
- Azizah, S. N. (2017). *Pengembangan Ekonomi Kreatif Berbasis Kearifan Lokal Pandanus Handicraft dalam Menghadapi Pasar Modern Perspektif Ekonomi Syariah ( Study Case di Pandanus Nusa Sambisari Yogyakarta )*. 17, 63–78.
- Bain, J. S. (1956). Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries. In *Harvard University series on competition in American industry* 3.

<https://doi.org/10.4159/harvard.9780674188037>

- Bain, J. S. (1959). Industrial Organization. In *Organization Studies* (Vol. 27, Issue 10). <https://doi.org/10.1177/0170840606067250>
- Barney & Clark. (2007). *Resource Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, Oxford.
- Barney, J. (1991a). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120).
- Barney, J. (1991b). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 3ed.* Pearson International Education Inc., Publishing as Prentice-Hall Upper Saddle River, New Jersey, 07458, USA.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barney, J. B. O. S. U. (2001). 4. Resource-based theories of competitive advantage by Barney 2001.pdf. *Journal of Management*, 27, 643–650.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model. *Journal of Marketing*, 57(4), 83–99.
- Bhardwaj, B R. (2019). Influence of knowledge management on product innovation by intrapreneurial firms. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(1–2), 38–57. <https://doi.org/10.1108/GKMC-03-2019-0039>
- Bhardwaj, Broto Rauth. (2020). Adoption, diffusion and consumer behavior in technopreneurship. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2018-0577>
- Bohari, A. M. (2008). *Management information system*. Asia e-University

Publication.

- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289–303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00380.x>
- Bracker, J. (1980a). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219. <https://doi.org/10.2307/257431>
- Bracker, J. (1980b). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2014). Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1249–1256. <https://doi.org/10.1002/smj.2238>
- Byukusenge, E., & Munene, J. C. (2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter? *Cogent Business and Management*, 4(1), 82–92. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1368434>
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. *Managerial and Decision Economics*, 25(6–7), 299–315. <https://doi.org/10.1002/mde.1192>
- Carpinetti, L. C. R., Buosi, T., & Gerólamo, M. C. (2003). Quality management and improvement. *Business Process Management Journal*, 9(4), 543–554. <https://doi.org/10.1108/14637150310484553>
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Chaithanapat, P., & Rakthin, S. (2021). Customer knowledge management in SMEs: Review and research agenda. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 71–89. <https://doi.org/10.1002/kpm.1653>

- Chandra S. Mishra. (2017). *Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Chen, C.-Y., Huang, H.-H., & Wey, S.-C. (2017). The mediating roles of differentiation strategy and learning orientation in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *Corporate Management Review*, 37(1), 1–40. <https://ir.nctu.edu.tw/bitstream/11536/137153/1/1028-7310-370101.pdf>
- Chen, C. Y., Lin, Y. H., & Hsiao, C. L. (2012). Celebrity endorsement for sporting events using classical conditioning. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 13(3), 209–219. <https://doi.org/10.1108/ijms-13-03-2012-b005>
- Chikati, R., & Mpfu, N. (2013). Developing sustainable competitive advantage through knowledge management. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 2(10), 77–81.
- Clulow, V., Gerstman, J., & Barry, C. (2003). The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training*, 27(5), 220–232. <https://doi.org/10.1108/03090590310469605>
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90013-2)
- Dadi, A. U. (2018). *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Learning Organization , Di Pt . Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang*. 1–270.
- David, F. R. (2010). *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep. Edisi 12. Terjemahan Dono Sunardi. 2011*. Jakarta: Salemba Empat.
- De Angelis, M. (2008). *The Effect of Adding Features on Product Attractiveness*. 36, 651–652.

- de Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., & de Vasconcelos, C. R. M. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1653–1663. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.074>
- Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry, and public policy. *Readings in Applied Microeconomics: The Power of the Market*, 326–333. <https://doi.org/10.4324/9780203878460>
- Dirisu, J. I., Iyiola, O., & Ibidunni, O. S. (2013). Product Differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (A study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal*, 9(34), 258–281. <http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/2174/2059>
- Donnelly, R. (2019). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges. *Journal of Business Research*, 94, 344–352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.007>
- Donnelly, Rory. (2019). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges. *Journal of Business Research*, 94(February), 344–352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.007>
- Dvoulitý, O., & Blažková, I. (2020). Determinants of competitiveness of the Czech SMEs: findings from the global competitiveness project. *Competitiveness Review*. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0007>
- Eikelenboom, B. . (2005). *Organizational Capability & Bottom Line Performance*. Eburon,Delft.
- Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A., & Mohammad Shafiee, M. (2020). How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage? *Competitiveness Review*, 315–338. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0090>



- Filová, J. (2015). Measuring Consumer Innovativeness: Identifying Innovators among Consumers of Modern Technologies. *Central European Business Review*, 4(4), 18–29. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.135>
- Fred R. David, F. R. D. (2017). Strategic Management : A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases. In *Fortune* (16th ed.). Pearson Education Limited. Harlow. England.
- Fuchs, C., Schreier, M., & Van Osselaer, S. M. J. (2015). The handmade effect: What's love got to do with it? *Journal of Marketing*, 79(2), 78–110. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0018>
- Giampaoli, D., Sgrò, F., & Ciambotti, M. (2019). Knowledge management, intellectual capital and innovation performance in Italian SMEs. In T. E., C. F., & S. R.R. (Eds.), *20th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2019* (Vol. 1, pp. 381–389). Academic Conferences Limited. <https://doi.org/10.34190/KM.19.143>
- Grant. (1996). Toward a Knowledge Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109–122.
- Grant, R. M. (1999). . *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. In Knowledge and strategy .*
- Grant, R., Tobergte, D. R., & Curtis, S. (2013). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Guillén, M., & Mele, D. (2006). Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship With Ethics and Social Responsibility. *IESE Business School Working Paper ...*, 3(658). <https://doi.org/10.2139/ssrn.960663>
- Hamel, G., Doz, Y. L., Prahalad, C. K., Kandampully, Jay, Lu, D., & Sawhney, M. (2003). Your Competitors. *Management Decision*, 41(5), 443–451. <https://doi.org/10.1108/09544780310469271>
- Hasnatika, I. F., & Nurnida, I. (2019). Analisis Pengaruh Inovasi Produk

- Terhadap Keunggulan Bersaing Pada UKM “Duren Kamu Pasti Kembali” di Kota Serang. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 4(3), 1. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v4i3.1252>
- Hegazy, F., & Ghorab, K. (2015). The Effect of Knowledge Management Processes on Organizational Business Processes’ and Employees’ Benefits in an Academic Institution’s Portal Environment. *Communications of the IBIMA*, May, 1–32. <https://doi.org/10.5171/2015.928262>
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Effects of Organizational and Professional Identification on the Relationship Between Administrators’ Social Influence and Professional Employees’ Adoption of New Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325–1335. <https://doi.org/10.1037/a0015315>
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resourcebased perspective.,. *Academy of Management Journal*, 44(1): 13-.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors’ introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889–902. <https://doi.org/10.1002/smj.356>
- Hubeis, M., & Najib, M. (2008). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Janke, T. (2018). Indigenous Knowledge: Issues for protection and management Discussion Paper. *Innovation and Science*, 1–134. [https://www.ipaustralia.gov.au/sites/default/files/ipaust\\_ikdiscussionpaper\\_28march2018.pdf](https://www.ipaustralia.gov.au/sites/default/files/ipaust_ikdiscussionpaper_28march2018.pdf)

- Jardon, C. M., & Susana Martos, M. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462–481. <https://doi.org/10.1108/14691931211276098>
- Johanson, U., Martensson, M. and Skoog, M. (2001). “Measuring to understand intangible performance drivers”, Vol. 10 No. 3, pp. 407-37." in “All Documents”; did you mean johnson, u., martinsons, m. and skill, m. (2001), “measuring to understand intangible performance drivers”, the european accounting revi. *The European Accounting Review*, 10(3), 35–40.
- Jones, O., & Tilley, F. (2003). *COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMEs*. Wiley-Blackwell.
- Kim JS, A. P. (1996). Operationalizing manufacturing strategy – an exploratory study of constructs and linkage. *International Journal of Operations & Production Management* ;, 15:12-p.45.
- Korry, P. D. P., Yulianti, N. M. D. R., & Yunita, P. I. (2017). Increase the attractiveness of local fruits to buying intention of hedonic consumers in bali. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 4(6), 10–16. <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/article/view/18>.  
<https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/article/view/18>
- Korsakiene, R., Smaliukiene, R., & Bileisis, M. (2018). Knowledge sharing in defence and security organisations: Insights into particular practices. In S. E., B. E., & D. M. E. (Eds.), *19th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2018* (Vol. 1, pp. 407–413). Academic Conferences Limited. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85055470017&partnerID=40&md5=15a0090e9b947bde714d29673278eb3b>
- Kotler, P. dan G. A. (2018). *Principles of Marketing*. (Edisi 15). Global Edition. Pearson.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-based

- view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45(9), 1510–1524. <https://doi.org/10.1108/00251740710828744>
- Kuncoro, M. (n.d.). *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186–192. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.006>
- Lambourdière, E., Rebolledo, C., & Corbin, E. (2017). Exploring sources of competitive advantage among logistics service providers in the Americas. *Supply Chain Forum*, 18(1), 36–45. <https://doi.org/10.1080/16258312.2017.1283936>
- Leonard, Barton, D. (1991). The Role of Process Innovation and Adaptation in Attaining Strategic Technological Capability. *International Journal Technology Management, Special Issue on Manufacturing Strategy*, 6, 303–320.
- Lev. (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. The Brookings Institute, Washington, DC.
- Lippman & Rumelt. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320–334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Malhotra, Y. (2000). *Knowledge Management and Virtual Organizations*. Idea

- Group Publishing; 1st edition (April 1, 2000).
- Mardatillah, A. (2021). *Manajemen Strategi Berbasis Intangible Asset (Sumber Daya Tidak Berwujud)*. PT. Pustaka Aksara.
- Mardatillah<sup>1</sup>, A. (2021). *Manajemen Strategi Berbasis Intangible Asset ( Sumber Daya Tidak Berwujud )*. Pustaka Aksara.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61–74.  
<https://doi.org/10.1093/erae/jbn038>
- Meritum. (2002). *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles*, . TSER Programme, MERITUM, Tucson, AZ.
- Mikalauskiene, A., & Atkociuniene, Z. (2019). Knowledge management impact on sustainable development. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(4), 149–160. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-4.11>
- Mishra, C. S. (2017). *Creating and Sustaining Competitive Advantage Management Logics, Business Models, and Entrepreneurial Rent*. Palgrave Macmillan imprint is published by Springer Nature.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Mudrajad, K. (2006). *Strategi bagaimana meraih keunggulan kompetitif*. Erlangga, Jakarta.
- Nagano, H. (2019). *The growth of knowledge through the resource-based view*. April. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0798>
- Ngah, R., Wahab, I. A., & Salleh, Z. (2015). The sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs) with intellectual capital, knowledge management and innovative intelligence: Building a conceptual framework. *Advanced Science Letters*, 21(5), 1325–1328.  
<https://doi.org/10.1166/asl.2015.6018>
- Nonaka & Konno. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3).  
<https://doi.org/10.2307/41165942>

- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation",. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nothnagel. (2007). *Empirical Research Within Resources Based Theory. Methodological Challenges and Metanalysis of The Central Propotion*. Universitet Paderbon.
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: A case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51–86. <https://doi.org/10.1108/14601060810845222>
- Oluić-Vuković, V. (2001). From information to knowledge: Some reflections on the origin of the current shifting towards knowledge processing and further perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 52(1), 54–61. [https://doi.org/10.1002/1532-2890\(2000\)52:1<54::aid-asi1058>3.3.co;2-s](https://doi.org/10.1002/1532-2890(2000)52:1<54::aid-asi1058>3.3.co;2-s)
- Papp, R., & Luftman, J. (1995). *Business and I / T Strategic Alignment : New Perspectives and Assessments Business and I / T Strategic Alignment :*
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management : Theory and Practice*. Sage Publication.
- Pearce II, J. A. dan R. R. B. J. (2008). *Manajemen Strategis 10 . Salemba Empat : Jakarta*.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm, 1st*. New York: Wiley.
- Peter Drucker. (1975). *The Practice Of Management*. Allied Publishers.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Pono, M., Munir, A. R., Maming, J., & Kadir, N. (2019). Mediation effect of acculturative aesthetic attractiveness on the relation of product innovation to increase SMEs marketing performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 235(1), 0–8. [---

{ 172 }](https://doi.org/10.1088/1755-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

1315/235/1/012065

- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214–227. <https://doi.org/Article>
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. In *Management Information Systems* (Vol. 19, Issue 4). <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 15, 5–16.
- Prahalad, C. K. (1990). *The Core Competencies of the Corporation*. Harvard Business Review.
- Prahalad, C. K. (1993). The Role of Core Competencies in the Corporation. *Research-Technology Management*, 36(6), 40–47. <http://www.tandfonline.com/sci-hub.cc/doi/abs/10.1080/08956308.1993.11670940>
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, 26(1). <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011938>
- Priem, Richard L., & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26(1), 57–66. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011946>
- Probosari, N., & Siswanti, Y. (2017). *Manajemen Pengetahuan: Pendekatan Konsep dan Aplikasi Riset*. Media Mandala.
- Purcarea, I., Espinosa, M. del M. B., & Apetrei, A. (2013). Innovation and knowledge creation: Perspectives on the SMEs sector. *Management Decision*, 51(5), 1096–1107. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0590>
- Purnomo, R. (1999). *Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991)*. 1991, 1–16.

- Racela, O. C. (2014). Customer Orientation, Innovation Competencies, and Firm Performance: A Proposed Conceptual Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 16–23.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.010>
- Ramezan, M. (2012). Measuring the knowledge productivity: A comprehensive study of knowledge workers in Iranian industrial organizations. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), 200–212.  
<https://doi.org/10.1108/17537981211265589>
- Rangkuti F. (2013). *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5), 487–494.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<487::AID-SMJ26>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<487::AID-SMJ26>3.0.CO;2-K)
- Rumelt, R. P. (1984). “*Toward a strategic theory of the firm*”. In R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ,.
- Rumelt, R. P. (1987). “*Theory, strategy, and entrepreneurship*”. In D. Teece, (ed.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA,.
- Sampler, J. L. (1999). Redefining industry structure for the information age. *IEEE Engineering Management Review*, 27(2), 68–78.
- Schnurr, B., Brunner-Sperdin, A., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The effect of context attractiveness on product attractiveness and product quality: the moderating role of product familiarity. *Marketing Letters*, 28(2), 241–253.  
<https://doi.org/10.1007/s11002-016-9404-3>



- Schreiber, D., Ermer, U. T., Figuerido, J. A. S., & Zeni, A. (2016). Analysis of innovation and its environmental impacts on the chemical industry. *BAR-Brazilian Administration Review*, 13(1), 56–75.
- Selivanovskikh, L., Latukha, M., Mitskevich, E., & Pitinov, S. (2020). Knowledge Management Practices as a Source of a Firm’s Potential and Realized Absorptive Capacity. *Journal of East-West Business*, 26(3), 293–325. <https://doi.org/10.1080/10669868.2020.1716129>
- Senanayake, S. G. J. N. (2006). Indigenous knowledge as a key to sustainable development. *Journal of Agricultural Sciences*, 2(1), 87. <https://doi.org/10.4038/jas.v2i1.8117>
- Setyawati, H A. (2018). Daya Tarik Produk Indigeounous Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran. *Monex: Journal Research Accounting ...*, 7, 1–4. <http://www.ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/monex/article/view/761>
- Setyawati, Harini Abrilia. (2019). *Peran daya tarik produk adat untuk meningkatkan kinerja pemasaran. 1*, 604–610.
- Setyawati, Harini Abrilia, Suroso, A., & Adi, P. H. (2019). the Role of Indigenous Product Attractiveness. *International Conference on Rural Development and Entrepreneurship 2019 : Enhancing Small Busniness and Rural Development Toward Industrial Revolution 4.0*, 5(1), 604–610.
- Setyawati, Harini Abrilia, Suroso, A., Adi, P. H., Adawiyah, W. R., & Helmy, I. (2020). Making local product attractive: The role of indigenous value in improving market performance. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 746–755. <https://doi.org/10.30892/GTG.29228-503>
- Shahab, W. &. (2015). “ The model of human capital and knowledge sharing towards sustainable competitive advantages ” The model of human capital and knowledge sharing towards sustainable competitive advantages. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 13,(Issue 4,).
- Sheehan, N. T., & Foss, N. J. (2007). Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis. *Management*

- Decision*, 45(3), 450–461. <https://doi.org/10.1108/00251740710745070>
- Sher & Lee. (2004). Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management. *Information and Management*.
- Shoemaker, S. (n.d.). *Causality and properties*. In Peter van Inwagen (ed.), *Time and Cause*. D. Reidel.
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94(October 2017), 442–450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- Silva, M. T. C. N. S. De. (2019). *An Empirical Review: Knowledge Management & Its Implications in the Contemporary Business Context*. 6(2), 39–44.
- Singh, N., Racherla, P., & Hu, C. (2007). Knowledge mapping for safe festivals and events: An ontological approach. *Event Management*, 11(1–2), 71–80. <https://doi.org/10.3727/152599508783943264>
- Siswanto, H., Herlina, E., & Mulyatini, N. (2019). Pola Knowledge Management Pada UMKM Ekonomi Kreatif. *Journal of ManagementReview*, 3(3), 369–378.
- Sopanah, Syamsul Bahri, M. G. (2020). Strategi Pemberdayaan Masyarakat Melalui Ekonomi Kreatif Berbasis Kearifan Lokal. *Conference on Innovation and Application of Science and Technology (CIASTECH 2020)*, *Ciastech*, 61.
- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 5–9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a sustainable competitive advantage. *Journal of Technology Management & Innovation*,

8(2), 47–60.

- Sulistiyo, H. (2018). *MODEL PENGEMBANGAN KAPABILITAS KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN COLLABORATION MANAGEMENTUMKM INDUSTRI KREATIF*. UNISSULA PRESS.
- Sutrisno, C. R., Ilmiani, A., & Prasetiani, T. R. (2018). Membangun City Image Kota Batik melalui Penguatan Ekonomi Kreatif Industri Kerajinan (Craft). *Prosiding Seminar Nasional Unimus, 1*, 281–292.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning, 33*(1), 35–54. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thomas L. Wheelen & David Hunger. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13 Edition). Pearson Education Ltd.
- Thomas L Wheelen, David Hunger, Hoffman, B. (2018). *Strategic Management and Business Policy (Globalization, Innovation and Sustainability)*. Pearson Education Ltd.
- Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development* (4th Editio). Prentice Hall, London.
- Tupamahu, F. A. S. (2015). Integrasi Budaya Terhadap Kapabilitas Dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Conference in Business, Accounting, and Management, 53–69*. <https://media.neliti.com/media/publications/169377-ID-integrasi-budaya-terhadap-kapabilitas-da.pdf>
- Vuspitasari, B. K., & Ewid, A. E. (2020). Peran Kearifan Lokal Kuma Dalam Mendukung Ekonomi Keluarga Perempuan Dayak Banyadu.

*Sosiohumaniora*, 22(1), 26–35.  
<https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i1.24078>

- Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107–142.  
<https://doi.org/10.2307/25148626>
- Warren, K. J., & Cheney, J. (1991). Ecological Feminism and Ecosystem Ecology1. *Hypatia*, 6(1), 179–197. <https://doi.org/10.1111/j.1527-2001.1991.tb00216.x>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wernerfelt, B. (2013). Small Forces and Large Firms : Foundations of The RBV. *Strategic Management Journal*, 635–643. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall International Edition.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy. In *Policy*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wickramasinghe, N., & von Lubitz, D. (2007). Knowledge-based enterprise: Theories and fundamentals. In *Knowledge-Based Enterprise: Theories and Fundamentals*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-237-4>
- William F Glueck. (1980). *Business policy and Strategic management*. McGraw-Hill Education.
- Wright, P. M. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.  
<https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Yip, M. W., Hou, A., Ng, H., & Din, S. (2012). Knowledge Management Activities in Small and Medium Enterprises / Industries : A Conceptual Framework. *International Conference on Innovation and Information Management*, 36(Iciim), 16–19.

- Zahra, S.A., dan S. R. Das. (1993). Innovation Strategy and Financial Performance in manufacturing companies: An empirical Study. *Production and Operations Management*, 2(1), 15–37.
- Zaini, A., Hadiwidjojo, D., Rohman, F., & Maskie, G. (2014). Effect Of Competitive Advantage As A Mediator Variable Of Entrepreneurship Orientation To Marketing Performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 05–10. <https://doi.org/10.9790/487x-16510510>

## DOKUMENTASI



Gambar 1. IKM Rumah Tamadun  
Limbah Lidi Sawit



Gambar 2. Bahan Dasar Tenunan



Gambar 3. Proses Perautan Limbah Lidi Sawit



## DOKUMENTASI



Gambar 4 & 5 : Peneliti & Produk IKM Anyaman & Tenun Limbah Lidi Sawit





## BIOGRAFI PENULIS



**Dr. Annisa Mardatillah, M.Si.** merupakan Dosen Tetap Program Studi SI Administrasi Bisnis dan S2 Ilmu Administrasi di Universitas Islam Riau. Memulai karir sebagai Dosen di Universitas Islam Riau sejak tahun 2010. Menyelesaikan pendidikan SI Administrasi Niaga (Bisnis) di Universitas Riau, S2 Ilmu Administrasi di Universitas Riau dan S3 Program Doktor Ilmu Administrasi Peminatan Administrasi Bisnis di Universitas Padjadjaran Bandung. Kepakaran keilmuan penulis merujuk pada segala aspek terkait kajian ilmu Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis khususnya pada obyek kajian cultural heritage products. Penulis telah banyak menghasilkan karya ilmiah yaitu berupa artikel penelitian yang telah di terbitkan pada Jurnal Nasional Terakreditasi, Jurnal Internasional Bereputasi Terindeks Scopus, Buku Referensi dan Buku Popular



**Dr. Rosmayani, M.Si.** merupakan Dosen Tetap Program Studi SI Administrasi Bisnis dan S2 Ilmu Administrasi di Universitas Islam Riau. Memulai karir sebagai Dosen di Universitas Islam Riau sejak tahun 2010. Menyelesaikan pendidikan SI Administrasi Niaga (Bisnis) di Universitas Riau, S2 Ilmu Administrasi di Universitas Padjadjaran dan S3 Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Padjadjaran Bandung. Kepakaran keilmuan penulis merujuk pada segala aspek terkait kajian ilmu Manajemen Pemasaran. Penulis telah banyak menghasilkan karya ilmiah yaitu berupa artikel penelitian yang telah di terbitkan pada Jurnal Nasional Terakreditasi, Jurnal Internasional Bereputasi Terindeks Scopus, Buku Referensi.



**Dr. Rendi Prayuda, M.Si.** merupakan Dosen Tetap Program Studi SI Hubungan Internasional Universitas Islam Riau. Menyelesaikan pendidikan SI Ilmu Politik di Universitas Riau, S2 Ilmu Hubungan Internasional di Universitas Riau dan S3 Program Doktor Ilmu Hubungan Internasional di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. dosen jurusan Hubungan Internasional Universitas Islam Riau, terpilih menjadi konsultan peneliti Kejahatan Maritim Global pada program kantor PBB untuk Narkoba dan Kejahatan.



publishing  
**marpoyan tujuh**

Jl. Kaharuddin Nasution No. 113  
Perhentian Marpoyan-Pekanbaru 28284

ISBN 978-602-6403-32-2



9 786026 403322