



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Prof. Dr. HR. Boenjamin 708 Grendeng Purwokerto 53122

Telepon (0281) 637970 Faksimile (0281) 640628

Surel : feb@unsoed.ac.id Laman : http://fe.unsoed.ac.id

SURAT TUGAS

Nomor B/3764/UN23.7/PJ.01.01/2021

**DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN**

DASAR : Saran dan pertimbangan pimpinan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsoed.

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman memberikan tugas kepada :

NAMA	KETERANGAN	NAMA MAHASISWA
Prof. Dr. Suliyanto, M.M	Editor Isi	M. Agung Darmajaya
Vera Krisnawati, S.S. M.Pd	Editor Bahasa	1. M. Agung Darmajaya
		2. Wida Purwidiyanti
		3. Aang Curatman
		4. Aneu Yulianeu
		5. Melia Dianingrum
		6. Tri Esti Masita
		7. Adriana Madya M
Dr. Najmudin, M.Si	Editor Isi	Wida Purwidiyanti
Dr. Siti Zulaikha W, M.Si	Editor Isi	1. Adriana Madya M ✓
		2. Aneu Yulianeu ✓
Dr. Refius Pradipta S, M.Si	Editor Isi	1. Aang Curatman
		2. Tri Esti Masita
Lalita Melasarianti, S.Pd. M.Pd	Editor Bahasa	1. Adriana Madya M

UNTUK : melaksanakan tugas sebagai Editor Jurnal Mahasiswa pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto.

Surat tugas ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan untuk dilaksanakan sebaik-baiknya dengan penuh rasa tanggungjawab.

7 Juni 2021

Dekan,

Prof. Wiwiek Rabiati A, M.Sc., Ph.D
NIP. 197012292003122001

Aneu Yulianeu ST., S.E., M.M.
Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA
Dr. Ratno Purnomo, S.E., M.Si.

ENERGIZING ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS

ROLE MODEL KINERJA UMKM BORDIR TASIK



ENERGIZING ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS

ROLE MODEL KINERJA UMKM

BORDIR TASIK

Aneu Yulianeu ST., S.E., M.M.

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

Dr. Ratno Purnomo, S.E., M.Si.



Penerbit

Universitas Jenderal Soedirman

2021

Monograf

ENERGIZING ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS ROLE MODEL KINERJA UMKM BORDIR TASIK

© 2021 Universitas Jenderal Soedirman

Cetakan Kesatu, November 2021

Hak Cipta dilindungi Undang-undang
All Right Reserved

Penulis:

Aneu Yulianeu ST., S.E., M.M.
Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA
Dr. Ratno Purnomo, S.E., M.Si.

Editor:

Dr. E. Siti Zulaikha Wulandari, S.E., M.Si.

Editor Bahasa:

Vera Krisnawati, S.S., M.Pd.

Desain cover dan Tata Letak:

Hilman Lesmana

Diterbitkan oleh:

UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN
Gd. BPU Percetakan dan Penerbitan (UNSOED Press)
Telp. (0281) 626070
Email: unsoedpresspwt@gmail.com



Anggota
Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia
Nomor : 003.027.1.03.2018

xvi + 242 hal., 15 x 23 cm

ISBN: 978-623-6783-81-8

Anggota Appti dilarang mengutip dan memperbanyak tanpa izin tertulis dari penerbit, sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun, baik cetak, photoprint, microfilm dan sebagainya.



PENGANTAR EDITOR

Kepemimpinan merupakan sebuah faktor kritis didalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Berbagai studi telah banyak dilakukan untuk menguji peran signifikan berbagai gaya kepemimpinan dalam berragam konteks studi. Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak mendapat perhatian dalam ranah kajian penelitian kepemimpinan selama 20 tahun terakhir ini ,adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional. Buku ini membahas signifikansi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam mempengaruhi kinerja organisasi, yang difokuskan pada konteks kinerja UMKM pada sebuah industri kreatif.

Upaya melihat peran Kepemimpinan Transformasional dalam menentukan kinerja UMKM tidak lepas dari berbagai variabel lain yang bersama-sama mempengaruhi maupun memediasi peran tersebut. Kepemimpinan transformasional berdampak pada membangun tim dan memberi mereka arahan, energi, serta dukungan untuk melakukan proses perubahan dan pembelajaran organisasi (Bernard M. Bass & Steidlmeier, 1999; McDonough, 2000). Fenomena tersebut selanjutnya menjadi dasar dikembangkannya model penelitian dalam buku ini yang menyertakan variabel *team work*, *dynamic capability*, *behavioral change* dan sebuah konstruk baru yang bernama ***Energizing Organizational Learning process***.

Pengembangan konstruk baru ***Energizing Organizational Learning process*** didasarkan pada studi yang kuat baik secara teoritis maupun empiris. Kebaruan ini dikembangkan berdasarkan hasil sintesa dan derivasi dari teori-teori dasar dan teori rentang tengah yang telah populer dan lazim digunakan dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, yaitu Teori *Service Dominant Logic* dan *Organizational Learning*. ***Energizing organizational learning process*** merupakan suatu proses yang mengenergikan dalam kegiatan pembelajaran organisasi untuk menginisiasi proses pembelajaran yang berorientasi pada tujuan organisasi (*goal oriented learning process*), memberdayakan memori organisasi (*empowering organizational memory*), keterlibatan anggota berinteraksi secara aktif (*updating oriented interactive*) dan menambah memori individu (*added individual memory*) dan membangun kesukarelaan untuk bertukar pengetahuan



ira positif (intra-team learning exchange). *Energizing Organizational Learning process* ini berpotensi meningkatkan kinerja organisasi.

Secara berurutan buku ini disajikan dengan sistematika sebagai berikut : Pendahuluan, *Energizing Organizational Learning Process*, Metodologi Penyelesaian Masalah, Pembahasan dan Temuan Penelitian, Simpulan dan Implikasi, Penelitian Bordir, Bordir Tasikmalaya dan Usaha Bordir Tasikmalaya. Buku ini tidak hanya menyajikan hasil penelitian yang mendalam yang memberikan inspirasi cara meningkatkan kinerja UMKM melalui *Energizing Organizational Learning Process*, melainkan juga diperkaya dengan aplikasi pada UMKM Bordir di Tasikmalaya. Hal ini akan sangat memberikan manfaat dan meningkatkan pengetahuan akademisi, praktisi dan seluruh *stakeholder* yang memiliki kepedulian terhadap pengembangan UMKM secara umum.

Siti Zulaikha Wulandari

Editorial



KATA PENGANTAR

MOTIVASI PENULISAN BUKU

Penulis termotivasi menulis buku ini karena beberapa hal. Yang pertama, sepengetahuan penulis belum adanya buku yang membahas transformasi UMKM dengan menggunakan mediasi kebaruan teori *Energizing Organizational Learning Process*. Kedua, reduplikasi UMKM sangat diperlukan mengingat UMKM merupakan pondasi perekonomian paling kuat ketika terjadinya krisis di negara kita. Ketiga dorongan dari rekan rekan Doktoral Ilmu Manajemen yang mewajibkan mahasiswa nya untuk membuat buku dari Novelty yang ditemukan, sebagai salah satu luaran Disertasi.

KELEBIHAN BUKU INI

Buku ini mempunyai beberapa kelebihan sebagai berikut.

1. Buku ini khusus membahas bagaimana konsep kebaruan *Energizing Organizational Learning process* sebagai *Role Model* dalam meningkatkan Kinerja di UMKM Bordir Tasikmalaya
2. Buku ini menggunakan jurnal jurnal hasil penelitian yang sudah diaplikasikan di jurnal jurnal terbaik, yang kami sinergikan dengan kontek penelitian di bidang *Service Dominant (S-D) Logic* dan *Organizational Learning* dengan meminjam sebuah Teori *Human Capital* sebagai *Grand Theory* dari model yang diaplikasikan.
3. Buku ini ditulis dengan Bahasa yang mudah dan tidak berbelit-belit untuk maksud supaya isi dan pesan buku ini mudah diterima oleh pembaca.

MATERI YANG DIBAHAS

Buku ini diawali dengan membahas latar belakang terkait inkonsistensi *transformational leadership* dan *organizational performance*, bagaimana masalah dirumuskan untuk mengatasinya dan tujuan akhir serta permasalahan yang terjadi bagaimana, di bab selanjutnya dibahas tentang



Bordir Tasikmalaya tentang alat, tentang model dan prospek lainnya yang bisa dijadikan pedoman oleh siapapun untuk memulai business plan. Dan akhirnya model yang kami tawarkan secara signifikan terbukti mampu meningkatkan kinerja UMKM Bordir Tasikmalaya secara. Keberhasilan sebuah organisasi ada pada bagaimana acara pemimpin mendorong pengikutnya untuk selalu belajar dan mempunyai nilai manfaat terhadap organisasi. Urgensi (keutamaan) penelitian ini adalah mampu mengungkapkan *transformational leadership, energizing organizational learning process, dynamic capability, readiness to change, Efficacy Teamwork*, dan *organizational performance* sehingga dapat dilakukan upaya-upaya peningkatan kapasitas UMKM melalui *energizing organizational learning* untuk meningkatkan kinerja UMKM

SAKUAN

Buku ini masih jauh dari sempurna. Usulan - usulan perbaikan dari pembaca sangat dinantikan. Pada kesempatan ini penulis juga tidak lupa mengucapkan banyak terimakasih kepada pihak pihak yang terkait dalam pembuatan buku ini. Yang pertama dan terutama adalah Alloh SWT yang telah melimpahkan kepada penulis rahmat, hikmat, waktu dan kesempatan bagi penulis.

Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada Suami **Dodi Musadad** dan para malaikat kecil ibu **Muhamad Fahrurozi, Milhatul Fakhira dan Mahira Fauziah** yang waktunya banyak penulis curi untuk dialihkan ke penulisan buku ini.

Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada teman teman di Doktor Ilmu Manajemen (DIM) Unsoed terutama rekan rekan DIM dan Pembimbing Akademik angkatan 2016 yang saya hormati ibu **Prof. Wiwiek Rabiatul Adawiyah, M.Sc., Ph.D.** yang banyak mendorong penulis untuk menyelesaikan buku ini.

Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada yang
Prof Dr Agus



Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand MBA dan co Promotor **Dr Ratno Purnomo SE., M.Si**, untuk mendukung penerbitan buku ini.

Tak lupa penulis banyak terimakasih kepada yang terhormat **Dr. Muhamad Nurdin Yusuf, S.E., M.P.** yang sudah banyak membantu berdiskusi aktif dalam pembuatan buku ini, editor isi **Dr. Siti Zulaikha Wulandari, SE., M.Si** dan editor Bahasa **Vera Krishawati, S.S., M.Pd** dan semua pihak yang sudah membantu dalam membuat momograph ini menjadi keren....

Tasikmalaya, September 2021

Aneu Yulianeu ST.,SE., MM

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

Dr Ratno Purnomo SE., M.Si



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Prof. Dr. HR.Boenjamin 708 Grendeng Purwokerto 53122
Telepon (0281) 637970 Faksimile (0281) 640628
Surel : feb@unsoed.ac.id Laman : http://fe.unsoed.ac.id

SURAT TUGAS

Nomor B/3764/UN23.7/PJ.01.01/2021

**DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN**

DASAR : Saran dan pertimbangan pimpinan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsoed.

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman memberikan tugas kepada :

NAMA	KETERANGAN	NAMA MAHASISWA
Prof. Dr. Suliyanto, M.M	Editor Isi	M. Agung Darmajaya
Vera Krisnawati, S.S. M.Pd	Editor Bahasa	1. M. Agung Darmajaya 2. Wida Purwidiyanti 3. Aang Curatman 4. Aneu Yulianeu 5. Melia Dianingrum 6. Tri Esti Masita 7. Adriana Madya M
Dr. Najmudin, M.Si	Editor Isi	Wida Purwidiyanti
Dr. Siti Zulaikha W, M.Si	Editor Isi	1. Adriana Madya M ✓ 2. Aneu Yulianeu ✓
Dr. Refius Pradipta S, M.Si	Editor Isi	1. Aang Curatman 2. Tri Esti Masita
Lalita Melasarianti, S.Pd. M.Pd	Editor Bahasa	1. Adriana Madya M

UNTUK : melaksanakan tugas sebagai Editor Jurnal Mahasiswa pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto.

Surat tugas ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan untuk dilaksanakan sebaik-baiknya dengan penuh rasa tanggungjawab.

7 Juni 2021
Dekan,

Prof. Wiwiek Rabiati A, M.Sc., Ph.D
NIP. 197012292003122001



DAFTAR ISI

PENGANTAR EDITOR	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Originalitas Penelitian	20
BAB 2 <i>ENERGIZING ORGANIZATIONAL LEARNING Process</i>	
A. Proses Sintesis	23
B. Model Teoritikal Dasar	38
C. Proposisi	46
BAB 3 METODOLOGI PENYELESAIAN MASALAH	
A. Tahapan Pengujian	59
B. Operasionalisasi Variabel	70
C. Indeks Variabel Penelitian	75
BAB 4 PEMBAHASAN DAN TEMUAN PENELITIAN	
A. Pembahasan dan Kesimpulan Atas Hipotesis Penelitian	84
A1. Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Energizing Organizational Learning Process</i>	84
A2. Pengaruh <i>Energizing organizational Learning Process</i> Terhadap <i>Organizational Performance</i>	86
A3. Pengaruh <i>Energizing organizational Learning Process</i> Terhadap <i>Teamwork Efficacy</i>	88
A4. Pengaruh <i>Teamwork Efficacy</i> Terhadap <i>Organizational Performance</i>	91
A5. Hubungan <i>Transformational Leadership</i> Dengan <i>Dynamic Capability</i>	92
A6. Pengaruh <i>Dynamic Capability</i> Terhadap <i>Energizing organizational Learning Process</i> ..	94



DAFTAR TABEL

A7. Pengaruh <i>Dynamic Capability</i> Terhadap <i>Teamwork Efficacy</i>	95
A8. Pengaruh <i>Dynamic Capability</i> Terhadap <i>Readiness to Change</i>	97
A9. Pengaruh <i>Readiness to Change</i> Terhadap <i>Organizational Performance</i>	99
B. Temuan Empiris Konstruk <i>Energizing Organizational Learning Process</i>	101
B1. Manfaat <i>Novelty</i> Kontruk <i>Energizing Organizational Learning process</i> (EOLp)	102
C. Kontribusi Orisinalitas	105
BAB 5 KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN	
A. Kesimpulan.....	107
B. Alternatif Pemecahan Masalah	107
C. Implikasi Manajerial	110
D. Keterbatasan Penelitian.....	114
E. Agenda Penelitian Yang Akan Datang.....	115
BAB 6 UMKM: RAKSASA YANG TIDUR	
A. UMKM	117
B. Sifat dan Karakter UMKM	121
C. Peluang Pemasaran UMKM	125
D. Bagaimana Memulai Bisnis.....	129
E. Merintis Usaha Baru	132
F. Membuat Analisa Peluang Pasar	136
G. Manfaat Pemasaran Bagi UMKM	141
BAB 7 BORDIR	
A. Definisi	147
B. Sejarah.....	148
C. Perkembangan Bordir di Indonesia.....	161
D. Perkembangan Bordir di Tasikmalaya	179
BAB 8 BORDIR TASIKMALAYA	
A. Motif Bordir Tasikmalaya.....	186
B. Makna dari Setiap Motif Bordir Tasikmalaya.....	203
BAB 9 PENGUSAHA BORDIR TASIKMALAYA	
A. Pengusaha Bordir Sukses di Tasikmalaya.....	220
B. Bertahan dan Peluang di Tengah Pandemi	231

DAFTAR PUSTAKA TENTANG PENULIS

Tabel 1.1	Evolusi Tahapan Tipe Kepemimpinan	2
Tabel 1.2	<i>Research Gap</i> Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Kinerja Organisasi.....	6
Tabel 1.3	Pemetaan UMKM di Priangan Timur Tahun 2020	18
Tabel 2.2	<i>Axioms and Foundational Premises (FPs) of S-D Logic</i>	47
Tabel 3.1	Korelasi Anti- <i>Image</i> dan Nilai <i>Keiser Meyer Olkin</i> (KMO) Skala <i>Energizing Organizational Learning process</i> (Awal).....	63
Tabel 3.2	Korelasi Anti- <i>Image</i> dan Nilai <i>Keiser Meyer Olkin</i> (KMO) Skala <i>Energizing Organizational Learning process</i> (Akhir).....	64
Tabel 3.3	Indeks Kecocokan Model <i>Energizing Organizational Learning process</i> ' 5 Indikator	66
Tabel 3.4	Indeks Kecocokan Model <i>Energizing Organizational Learning process</i> 3 Indikator.....	67
Tabel 3.5	Hasil Pengujian Loading Faktor Item-Item <i>Energizing Organizational Learning process</i>	68
Tabel 3.6	Hasil Pengujian <i>Outer Loading</i>	69
Tabel 3.7	Temuan Empiris Terhadap Variabel Kepemimpinan Tranformasional	76
Tabel 3.8	Temuan Empiris Terhadap Variabel Kemampuan Dinamis	78
Tabel 3.9	Temuan Empiris Terhadap Variabel Proses yang Mengenergikan Dalam Kegiatan Pembelajaran Organisasi	79
Tabel 3.10	Temuan Empiris Terhadap Variabel Kesiapan Untuk Berubah	81



abel 3.11	Temuan Empiris Terhadap Variabel Efikasi Tim Kerja	82
abel 3.12	Temuan Empiris Terhadap Variabel Kinerja Organisasi	83
abel 5.1	Implikasi Manajerial dari hasil Temuan Penelitian..	111
abel 7.1	Jumlah Industri Kecil Konveksi dan Bordir di Desa Padurenan Kecamatan Gebog Kabupaten Kudus 2015-2016	175
abel 8.1	Penempatan Hiasan	204



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Sintesis Konsep <i>Energizing Organizational Learning Process</i>	27
Gambar 2.2	Proposisi Konstruksi <i>Energizing Organizational Learning Process</i>	30
Gambar 2.3	Model Teoritik Dasar (<i>Grand Theoretical Model</i>).....	38
Gambar 2.4	Sejarah Perkembangan Studi Kepemimpinan.....	39
Gambar 2.5	Modal Manusia di Tingkat Perusahaan	43
Gambar 3.1	Konsep <i>Energizing organizational Learning Process</i>	59
Gambar 3.2	<i>Scree Plot Variabel Energizing Organizational Learning process</i>	64
Gambar 3.3	Uji <i>Confirmatory Factor Analysis Variabel Energizing Organizational Learning process 5</i> Indikator	65
Gambar 3.4	Uji <i>Confirmatory Factor Analysis Variabel Energizing Organizational Learning process 3</i> Indikator	67
Gambar 3.5	Model Kepemimpinan Transforsional	70
Gambar 3.6	<i>Energizing Organizational Learning Process</i>	71
Gambar 3.7	Model <i>Dynamic Capability</i>	72
Gambar 3.8	Model <i>Readiness to Change</i>	73
Gambar 3.9	Model <i>Teamwork Efficacy</i>	74
Gambar 3.10	Model <i>Organizational Performance</i>	75
Gambar 5.2	Piktografis <i>Energizing organizational Learning Process</i>	103
Gambar 5.1	Piktograf Alternatif Strategi Pertama	108
Gambar 6.3	Piktograf Alternatif Strategi Kedua	109
Gambar 7.1	Mesin Bordir	147
Gambar 7.2	Bordir Manual	149
Gambar 7.3	Bentuk Alam.....	156
Gambar 7.4	Bentuk Dekoratif.....	157
Gambar 7.5	Bentuk Geometris.....	157
Gambar 7.6	Bentuk Abstrak.....	158
Gambar 7.7	Peta Indonesia.....	161



Gambar 8.67	Teknik Belah Kopi	216
Gambar 8.68	Teknik PEW	217
Gambar 8.69	Teknik Semprot	217
Gambar 8.70	Teknik Cakruk / Garas	218
Gambar 8.71	Teknik Uter Bebas / Teknik Cacing Liar	218
Gambar 8.72	Teknik Gacruk / Blok	219
Gambar 9.1	Irsyad Nurdin dan Nia Husniati	220
Gambar 9.2	Dewi Harti Nugrahani	226
Gambar 9.3	Pemilik Tjiwulan <i>Embroidery</i>	228



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan adalah hubungan interaksi antara pemimpin dan bawahan yang menentukan keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan transformasional membantu pengikut tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan memberdayakan, menanggapi kebutuhan, menyelaraskan tujuan dan sasaran masing-masing pengikut dengan pemimpin, serta kelompok dan organisasi. Teori kepemimpinan transformasional muncul melalui suatu evolusi dari berbagai teori kepemimpinan sebelumnya. Proses evolusi teori kepemimpinan (Lihat Tabel 1.1) memperlihatkan perkembangan sejarah pemikiran teori kepemimpinan.

Transformasional mewakili fase terbaru yang paling menjanjikan dalam perkembangan teori evolusi kepemimpinan. Perubahan mendasar dari era sebelumnya terletak pada kenyataan bahwa kepemimpinan didasarkan pada motivasi intrinsik yang merupakan kebalikan dari motivasi ekstrinsik. Pada era ini, pemikiran seorang pemimpin cenderung proaktif daripada reaktif, inovatif, kreatif, dan lebih terbuka terhadap ide-ide baru (Bass, 1985). Ulrich (1984) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting dalam proses transisi organisasi dan menciptakan visi dengan peluang yang potensial dalam menanamkan komitmen terhadap karyawan untuk berubah (Seters & Field, 1990).



Tabel 1.1 Evolusi Tahapan Tipe Kepemimpinan

Personality Era
Great Man Period
<i>Great Man Theory</i> (Bowden, 1927; Carlyle, 1841; Galton, 1869)
Trait Period <i>Trait Theory</i> (Bingham, 1927)
Influence Era
Power Relations Period
<i>Five Bases of Power Approach</i> (French, 1956; French and Raven, 1959)
Persuasion Period
<i>Leader Dominance Approach</i> (Schenk, 1928)
Behaviour Era
Early Behaviour Period
<i>Reinforced Change Theory</i> (Bass, 1960) <i>Ohio State Studies</i> (Fleishman, Harris and Burt, 1955) <i>Michigan State Studies</i> (Likert, 1961)
Late Behaviour Period
<i>Managerial Grid Model</i> (Blake and Mouton, 1964) <i>Four-Factor Theory</i> (Bowers and Seashore, 1966) <i>Action Theory of Leadership</i> (Argyris, 1976) <i>Theory X and Y</i> (Mc Gregor, 1960; Mc Gregor, 1966) <i>Operant Period</i> (Sims, 1977; Ashour and Johns, 1983)
Situation Era
Environment Period <i>Environment Approach</i> (Hook, 1943) <i>Open-Systems Model</i> (Katz and Kahn, 1978)
Social Status Period <i>Role Attainment Theory</i> (Stogdill, 1959) <i>Leader Role Theory</i> (Homans, 1959)
Socio-technical Period <i>Socio-technical systems</i> (Trist and Bamforth, 1951).
Contingency Era
Contingency Theory (Fiedler, 1964)
Path-Goal Theory (Evans, 1970; House, 1971)
Situational Theory (Hersey and Blanchard, 1969; 1977)
Multiple Linkage Model (Yukl, 1971; 1989)
Normative Theory (Vroom and Yetton, 1973; Vroom and Jago, 1988)



Transactional Era

Exchange Period *Vertical Dyad Linkage/ Leader Member Exchange Theory* (Dansereau, Graen and Haga, 1975) *Reciprocal Influence Approach* (Greene, 1975) *Emergent Leadership* (Hollander, 1958) *Role Development Period* *Social Exchange Theory* (Hollander, 1979; Jacobs, 1970) *Role-Making Model* (Graen and Cashman, 1975)

Anti-Leadership Era

Ambiguity Period *Attribution Approach* (Pfeffer, 1977) *Substitute Period* *Leadership Substitute Theory* (Kerr and Termier, 1978)

Culture Era

Mc Kinsey 7-S Framework (Pascale and Athos, 1981) *Theory Z* (Ouchi and Jaeger, 1978) *In Search of Excellence Approach* (Peters and Waterman, 1982; Schein, 1985) *Self-Leadership* (Manz and Sims, 1987).

Transformational Era

Charisma Period

Charismatic Theory (House, 1977) *Transforming Leadership Theory* (Burns, 1978)

Self-fulfilling Prophecy Period

SFP Leader Theory (Field, 1989; Eden, 1984) *Performance Beyond Expectations Approach* (Bass, 1985)

Sumber: (Seters & Field, 1990)

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu teori paling populer di bidang kepemimpinan yang dianggap sebagai topik menarik selama lebih dari 20 tahun (Bruch dan Walter, 2007; Long *et al.*, 2014). Ketertarikan ini lebih disebabkan oleh kepemimpinan transformasional mengarah kepada adanya hubungan positif antara atasan dan bawahan, motivasi kinerja, komitmen, dan pemimpin yang efektif. Selain itu, kepemimpinan transformasional dianggap dapat diterapkan pada berbagai kondisi dan budaya yang tidak terdapat dalam gaya kepemimpinan lainnya (Ivey dan Kline, 2010).

Implementasi dari teori kepemimpinan transformasional juga telah banyak dibuktikan dengan studi konsep kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi yang telah menghasilkan banyak model teoretis dan empiris selama beberapa dekade terakhir (Garcia-Morales, Jimenez-Barriounevo, & Gutierrez-Gutierrez, 2012;



García-Guiú, Moya, Molero, & Moriano, 2016; Vivian Chen, 2016; Setachew & Zhou, 2018:). Berdasarkan pada pandangan itu, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu strategi kepemimpinan yang ikut menentukan naik turunnya kinerja organisasi.

Penelusuran beberapa penelitian yang dilakukan pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) kaitannya dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Salah satunya ialah penelitian yang dilakukan oleh Noruzy, Dalfard, and Azhdari (2013). Penelitian yang dilakukan Negara Iran tersebut menunjukkan bahwa hanya kepemimpinan transaksional yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun, kepemimpinan transformasional tidak semuanya berpengaruh nyata, hanya motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Temuan tersebut konsisten dengan temuan sebelumnya yang dilakukan oleh J. Alberto Arago'n-Correa (2007) dan; Liao, Fei, & Liu; (2008).

UMKM memberikan peluang yang sangat menguntungkan bagi kepemimpinan transformasional untuk dapat memainkan peran lebih optimal dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini lebih disebabkan oleh (1)kebijakan manajemen yang lebih besar serta keleluasaan dalam melakukan pengawasan sehingga pemimpin dapat mengeluarkan segenap potensinya untuk menanamkan komitmen individu, (2) menanamkan harapan yang tinggi kepada pengikut, dan (3) lebih banyak terlibat dalam mengimplementasikan strategi perusahaan melalui pengalaman secara langsung sehingga berpeluang mendorong adanya pemikiran baru diantara seluruh karyawan (Y. Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008).

Kepemimpinan transformasional dikenal karena optimisme, transparan, memiliki etika yang tinggi, mempunyai kemampuan untuk memotivasi, dan menginspirasi pengikut mereka (Bass, 1985; Avolio, 1995; Berson & Avolio, 2004). Peningkatan Kinerja individu dan organisasi dapat dilakukan dengan memberikan pengembangan individual, mengartikulasikan visi bersama yang meyakinkan, dan mempercepat inovasi berpikir karyawan (Birasnav, et al., 2013; Wang dan Howell, 2012).

Manajemen UMKM yang kuat di masa depan harus didasari oleh empat elemen, yaitu kepemimpinan transformasional, kompetensi



kondisi terbatasnya anggaran dan sumber daya untuk memperkuat kompetensinya dengan tetap berpegang teguh pada karakter yang kuat dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya (Hee Song Ng, 2017).

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di UMKM dapat merangsang dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang optimal dengan menerapkan perilaku tegas, perilaku hubungan, perubahan perilaku, dan perilaku eksternal yang relevan dengan situasi UMKM yang penuh ketidakpastian (M. Y.-C. Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012; Y. Chen, Tang, Jin, Xie, & Li, 2014; Yang & Yang, 2018). Kepemimpinan transformasional tidak selamanya meningkatkan kinerja organisasi. Dalam beberapa penelitian terungkap bahwa apabila dimediasi oleh pembelajaran organisasi, tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Calisir, 2016). Dengan demikian, pembelajaran organisasi memainkan peran sentral dalam suatu perusahaan untuk melakukan produktivitas yang tinggi. Hal tersebut disebabkan oleh, tingkat pembelajaran organisasi yang tinggi serta didukung oleh sumber daya yang berkompetensi tinggi sehingga mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan yang akan mengarahkan kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Kepemimpinan transformasional ditemukan tidak berpengaruh terhadap praktik berbagi pengetahuan serta tidak berdampak terhadap kinerja karyawan di *Jordanian higher council of youth*. Penelitian ini hanya terfokus pada sampel yang diambil pada satu wilayah serta tidak mempertimbangkan wilayah yang lain. Selain itu, penelitian ini juga hanya mengukur pada satu proses manajemen pengetahuan dan mengabaikan proses lain yang penting dalam suatu organisasi (Ra'ed Masa'deh, 2016). Akan tetapi, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Birasnav (2014) yang menjelaskan, bahwa berbagi pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi apabila dilakukan tanpa melalui pelatihan pada manajemen sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan di Indonesia pada lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Papua menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional juga tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi yang menggabungkan variabel lain seperti komitmen organisasi dan motivasi kerja (Rita, Randa Payangan, Rante, Tuhumena,



meningkatkan kinerja pegawai perlu meningkatkan kepemimpinan yang berkarakter transformasional serta meningkatkan komitmen organisasi dan motivasi kerja sehingga perlu dilakukan pelatihan secara berkelanjutan.

Tabel 1.2 *Research Gap* Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Organisasi

Peneliti	Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional	Dimensi dan Indikator Kinerja Organisasi	Hasil Riset	Negara
Sabine Boerner (2007)	1. Pengaruh yang ideal 2. Motivasi inspirasional 3. Stimulasi intelektual 4. Pertimbangan individual	1. Kualitatif dan kuantitatif 2. Aspek kinerja	Kepemimpinan transformasional berdampak pada kinerja organisasi.	Jerman
J. Alberto Arago'n-Correa (2007)	1. Stimulasi intelektual 2. Pertimbangan individu 3. Pengaruh yang ideal 4. Motivasi inspirasional	1. Pengembalian aset 2. Pengembalian ekuitas 3. Pengembalian penjualan	Kepemimpinan transformasional berdampak pada kinerja organisasi.	Inggris
(Yan Ling, 2008)	1. Karisma 2. Motivasi inspirasional 3. Stimulasi 4. Pertimbangan individual	1. Pertumbuhan penjualan 2. Pertumbuhan pangsa pasar 3. Laba atas ekuitas, dan pengembalian total asset	Kepemimpinan transformasional berdampak pada kinerja perusahaan, tetapi dibatasi oleh ukuran perusahaan.	Eropa dan Amerika



Peneliti	Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional	Dimensi dan Indikator Kinerja Organisasi	Hasil Riset	Negara
Saminah Samad (2012)	1. Karisma (pengaruh ideal) 2. Motivasi inspirasi 3. Stimulasi intelektual 4. Pertimbangan individu	1. Kepuasan karyawan 2. Kepuasan pelanggan	Kepemimpinan transformasional dan inovasi sebagai komponen kunci dari sumber daya internal dalam mengamankan keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja organisasi.	Malaysia
Chaudhary and Zaheer (2013)	1. Stimulasi intelektual 2. Pertimbangan individu 3. Pengaruh yang ideal 4. Motivasi inspirasional	1. Pengembalian aset 2. Laba atas ekuitas 3. Laba atas penjualan 4. Pangsa pasar	Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang besar terhadap kinerja organisasi dengan pembelajaran organisasi sebagai mediasinya.	Pakistan
Chaudhary and Zaheer (2013)	1. Stimulasi intelektual 2. Pertimbangan individu 3. Pengaruh yang ideal 4. Motivasi inspirasional	1. Profitabilitas 2. Pertumbuhan penjualan 3. Kepuasan pelanggan 4. Performa secara keseluruhan	Kepemimpinan transformasional berdampak pada kinerja organisasi melalui manajemen pengetahuan dan organisasi.	Iran



BAB 9

PENGUSAHA BORDIR TASIKMALAYA

A. Pengusaha Bordir Sukses di Tasikmalaya

1. Irsyad Nurdin Pemilik Tara Bags



Gambar 9.1 Irsyad Nurdin dan Nia Husniati

Irsyad Nurdin (29 tahun) ialah pemilik dan pendiri Tara Bags bersama sang istri, Nia Husniati (28 tahun), berfoto di depan booth-nya saat pameran Konferensi Tingkat Tinggi IMF dan Bank Indonesia di Jakarta.

Irsyad Nurdin tampak sibuk melayani pengunjung booth tas wanita Tara Bags miliknya. Istrinya, Nia Husniati juga ikut membantu melayani menjawab dan menjelaskan kepada pengunjung seputar motif-motif tas bordir khas Tasikmalaya itu. Mereka berdua memulai usaha tersebut tahun 2012. Pria lulusan Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Tasikmalaya tahun 2012 itu memang bertekad ingin menjadi wirausaha sejak di bangku sekolah. Kini, bisnisnya mulai tumbuh. Bagaimana Irsyad dan sang istri membangun Tara Bags ini?



a. Latar Belakang membuat usaha

Irsyad Nurdin mendirikan Tara Bags tahun 2012 saat lulus kuliah dari Fakultas Ekonomi, Universitas Tasikmalaya. Sang pemilik memulai usaha ini karena sejak kuliah bercita-cita menjadi wirausaha dan, tidak ingin menjadi karyawan kantor. Keluarga besar Irsyad Nurdin tidak menyetujui keputusan putranya dengan menyatakan bahwa seorang sarjana seharusnya menjadi karyawan kantor bukan menjadi wirausaha. Pernyataan tersebut diungkapkan karena latar belakang keluarga Irsyad Nurdin ialah seorang pegawai negeri sipil. Keluarganya tidak ada yang menjadi wirausaha. Pihak keluarga terus mendorong untuk melamar pekerjaan, tetapi Irsyad Nurdin mengabaikan permintaan orang tuanya. Ia fokus menjadi wirausaha.

Tara Bags awalnya usaha kecil-kecilan. Irsyad Nurdin mulai bergabung di sentra kerajinan tangan di Kecamatan Rajapolah, Tasikmalaya. Ia mulai usaha ini dengan membuat tas dari anyaman berbahan serat eceng gondok seperti tas keranjang, kotak tisu, dan lain-lain. Produk unggulan usaha ini ialah tas.

Tahun 2014, Irsyad mengikuti inkubasi wirausaha dari Bank Indonesia.

Seluruh wirausahawan muda mendaftar kegiatan tersebut. Para pendaftar diseleksi sehingga yang memenuhi syarat masuk di kelas inkubator wirausaha Bank Indonesia tersebut. Pendaftar kegiatan tersebut berjumlah ratusan. Pada tahap I diambil sebanyak 75 orang, tahap II diambil 25 orang, tahap III diambil 10 orang. Irsyad Nurdin termasuk pendaftar yang lulus hingga tahap III. Sepuluh finalis yang lulus pada tahap III ini diberi bekal oleh Bank Indonesia berupa pelatihan manajemen produksi, pemasaran, manajemen SDM, inovasi produk, dan lain-lain. Berdasarkan bekal yang diperoleh dari kegiatan inkubasi wirausaha tersebut, ia mengembangkan produk tas menjadi anyaman polyester, anyaman pelepah pisang, dan anyaman kulit. Jadi, tahun 2014 ia mulai fokus membuat tas bordir manual dengan bahan kulit asli.

Sejak tahun 2014, Irsyad Nurdin mulai mantap menetapkan positioning, yakni sebagai tas bordir manual untuk segmen menengah atas. Selanjutnya, Bank Indonesia mengajak Irsyad Nurdin (Tara Bags) mengikuti berbagai pameran tingkat



internasional, yaitu pameran OKI, pameran Indonesia Fashion Week, Inacraft, dan lain-lain. Melalui pameran-pameran tersebut, akses dan jaringan pasar terbuka lebar.

b. Jumlah karyawan Tara Bags

Jumlah karyawan Tara Bags sebanyak lima belas orang. Karyawan tersebut ialah karyawan tetap yang mengurus administrasi dan keuangan. Kalau yang mengerjakan produksi bukan termasuk karyawan tetap karena, dibayar berdasarkan jumlah pesanan. Tara Bags lebih banyak menerima pesanan dari instansi, yaitu tas souvenir untuk seminar atau kegiatan lainnya. Konsumen Tara Bags, antara lain, Bank Indonesia Pusat, Bhayangkari Polda Jawa Timur di Surabaya, dan Bhayangkari Polda Metro Jaya. Produksi tas premium rata-rata 54 unit per bulan, sedangkan tas souvenir seminar mencapai 2.000 unit per order.

c. Harga tas premium

Harga tas premium di Tara Bags mulai dari Rp500.000,00 sampai dengan Rp1.500.000,00 per tas.

d. Tantangan Membesarkan Bisnis

Tantangan dalam membesarkan usaha Tara Bags ialah sulit mencari pengrajin bordir manual. Pengrajin yang mempunyai keterampilan bordir manual mulai jarang di Tasikmalaya karena tergerus dengan bordir komputer. Sebagian besar pengrajin border manual berusia di atas 50 tahun. Saat ini Tara Bags membuka kelas pelatihan bordir manual. Lulusan pelatihan tersebut ada yang direkrut membantu di Tara Bags. Namun, di antara mereka juga ada yang membuat usaha sendiri karena sudah mempunyai skill yang diperoleh saat pelatihan.

e. Kelebihan Bordir Manual

Bordir komputer kalau satu benangnya lepas, maka seluruh bordiran akan lepas semua. Akan tetapi, bordir manual dikerjakan satu per satu jahitannya, setiap jahitan mempunyai ikatannya sendiri-sendiri. Jadi, kalau satu benang lepas, tidak ada akan mengganggu yang lain. Pemilik Tara Bags merasa lebih leluasa luas mengembangkan motif-motifnya dengan border manual. Bordir sudah tersedia template-nya sehingga tidak bisa lagi. Pada bordir manual motifnya tidak pasaran.



sehingga motifnya tidak pernah ada yang sama persis. Satu bahan bordir yang sudah dipola itu paling cepat pengerjaannya selama satu minggu oleh satu orang.

f. Pemasaran Tas

Pemasaran tas di Tara Bags dilakukan melalui Instagram. Konsumennya berasal dari India, Malaysia, New York, Singapura, dan Hong Kong. Akan tetapi, Tara Bags belum memasarkan secara ekspor. Produk Tara Bags pernah dikurasi oleh seorang kurator craft dari Amerika Serikat, Miss Jeniffer, saat dibawa ke pameran di New York. Kegiatan tersebut membuat Tara Bags menjadi salah satu yang terpilih untuk mengikuti event-event internasional berikutnya.

g. Strategi Pemasaran

Irsyad Nurdin, pemilik Tara Bags, memanfaatkan media sosial seperti Instagram untuk memasarkan Tara Bags. Selanjutnya, sang pemilik rajin mengikuti pameran karena respons pasarnya lebih cepat terasa. Ketika mengikuti pameran tersebut, penjualan Tara Bags naik mencapai 50% dari hari biasa. Tara Bags juga mempunyai reseller.

h. Jumlah Reseller

Reseller Tara Bags hampir seratus orang yang tersebar di Jakarta, Surabaya, dan Tasikmalaya.

i. Rencana dan Target Tara Bags

Irsyad Nurdin berencana ingin mengekspor tas bordir Tara Bags. Akan tetapi, hal tersebut belum dapat dilakukan karena masih tekendala tenaga produksi. Jika ahli bordir manual sudah cukup banyak (hasil pelatihan Tara Bags), sang pemilik akan berencana mengekspor tas bordir Tara Bags.

2. Hj. Siti Atikah Huzaemah Jumaeli Pemilik Dewi Bordir

Salah seorang pelaku usaha bordir Tasik ialah Atik Jumaeli. Atik Jumaeli mengawali usahanya dengan modal Rp50.000,00 dan satu unit mesin jahit tahun 1991. Kini ia mampu mengembangkan produk andalan usaha bordir seperti tatakan gelas berbordir dan tutupnya. Produk-produk bordirnya kerap tampil dalam berbagai pameran di luar negeri dari Singapura hingga Rusia sekaligus pasar luar negeri.



Mulai dari "hol"

Pada dekade 1990-an ketika Atik Jumaeli memulai usahanya, produk bordir Tasik telah jauh berkembang dibandingkan beberapa dekade sebelumnya. Saat itu produk bordir Tasik didominasi oleh busana muslim, khususnya baju perempuan termasuk baju gamis, dan kelengkapannya seperti mukena, rukuh, jilbab, baju koko, dan kopiah.

Beberapa dekade sebelumnya, dekade 1960-an, jenis bordir yang banyak dihasilkan ialah kebaya dan pakaian tradisional Cina karena pemesan produk ini kebanyakan kalangan etnis Tionghoa. Sejak dekade 1970-an, setelah mesin bordir bertenaga listrik muncul di daerah ini, jenis produk bordir yang dihasilkan meluas pada jenis kain untuk ruangan (home interior) seperti sprei, taplak meja, dan gorden. Namun, pada dekade 1980-an, jenis kain bordir yang diproduksi mulai bergeser pada busana muslim yang berkembang hingga kini.

Ketika mulai merintis usaha Dewi Bordir, Atik belum pernah menjalani usaha apa pun karena sebelum menikah dengan Jumaeli. Atik ialah seorang karyawan sebuah kantor konsultan hukum. Atik, anak kelima dari sepuluh bersaudara dari keluarga H. Saun dan Hj. Siti Huzaemah, tidak asing terhadap dunia jahit-menjahit karena tumbuh dalam keluarga modiste atau penjahit pakaian (wanita). Ibu Atik, yaitu Hj. Siti Huzaemah merupakan penjahit kebaya yang cukup dikenal di Cikalong Tasik. Atik merupakan sosok bekerja keras, disiplin, ulet, dan kreatif. Satu lagi karakter yang melekat pada dirinya ialah intuisi atau hidung bisnis yang tajam dalam menangkap peluang. Atik berkata "Usaha kerajinan bordir memang menuntut pelakunya gigih, ulet, tekun, dan kreatif. Karakter seperti itulah yang melekat pada perempuan pengrajin bordir di Tasik dan membuat Tasik dikenal sebagai kota bordir."

Pada tahun 1996 ketika usaha bordirnya kian stabil, Atik sudah mulai berpikir bahwa Dewi Bordir harus memiliki badan hukum. Pikiran seperti itu muncul karena Atik pernah bekerja di kantor pengacara dan banyak belajar dari pergaulan. Atik memberi nama CV-nya dengan CV Dewi Nugraha yang beralamat di Jalan Panunggal Nomor 64, Kompleks Asrama Polisi Tasikmalaya.



Atik memperoleh suntikan modal dari hasil arisan yang diikuti sebesar Rp 500.000,00 pada tahun 1996. Dana itu digunakan untuk membeli satu unit mesin jahit baru merek Zuki seharga Rp 3.500.000,00 dengan cicilan. Usaha Dewi Bordir tidak berlangsung mulus. Pada tahun 1997 usaha ini pernah jatuh. Ketika itu, Dewi Bordir menerima pesanan sebanyak 1.000 lusin (atakan dan tutup gelas senilai Rp 67 juta, tetapi krisis ekonomi tahun 1997 yang meluluhlantakkan Indonesia mengakibatkan uang hasil pesanan itu tidak tertagih. Produksi Dewi Bordir pun sempat terganggu.

b. Omzet Miliaran Rupiah

Pada tahun 2007 Dewi Bordir menerima pesanan busana berbordir sebanyak 400 pasang dari seseorang untuk dikirim ke Brunei. Pesanan sempat membengkak menjadi 550 pasang, tetapi hanya 400 pasang yang dibayar sehingga Dewi Bordir mengalami kerugian sebesar Rp 45 juta dan tantangan-tantangan lainnya. Dengan kesabaran dan ketekunan, Atik mampu menerobos berbagai rintangan itu. Hasilnya, Dewi Bordir berkembang dengan mantap hingga jumlah karyawan tetap hariannya mencapai 30 orang sementara karyawan musiman bisa meningkat dua kali lipat pada saat pesanan meningkat.

Pengalaman menjalani usaha dari bawah membuat intuisi bisnis Atik Jumaelil terlatih membaca pasar. Salah satunya ialah Dewi Bordir memilih tatakan dan tutup gelas sebagai produk andalan. Produk tersebut terlihat remeh, tetapi menjadi produk andalan. Dewi Bordir menjadi raja di kelasnya, bahkan, produk-produknya membawa Tasik memperoleh kebanggaan. Tatakan dan tutup gelas Dewi Bordir menjadi salah satu produk UKM Tasik yang diekspor hingga mancanegara.

Dengan dukungan keluarga dan karyawan, Atik juga telah mengantar Dewi Bordir menerima sejumlah penghargaan sekaligus kemudahan. Kemudahan itu meliputi (1) menerima fasilitas pameran secara gratis dan (2) menerima fasilitas berupa ruko yang terdapat di Asia Plaza Jalan Hajat Mustofa Nomor 8 Tasikmalaya. Dari usaha kerasnya itu, omset yang dicapai Dewi Bordir sekitar Rp 100 juta per bulan atau Rp 1 miliar lebih per tahun. Jadi, Atik meraih keuntungan bersih sebesar 20 persen dari omset tersebut.



Untuk meningkatkan produksinya, Dewi Bordir sedang merintis jalan untuk masuk ke segmen pasar menengah ke atas. Atik berkata, "Alasannya di segmen ini kondisinya lebih stabil".

Atik menyadari bahwa pada segmen ini akan menghadapi pelaku usaha yang hebat. Oleh karena itu, ia terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar dapat memenangi pasar. Dewi Bordir juga gigih menciptakan desain-desain baru sesuai dengan tuntutan pasar. Kata Atik, "Untuk tahu pasar kami mencari informasi dari internet atau majalah.". Dalam hal pemasaran dan promosi, Dewi Bordir relatif tidak mendapatkan kesulitan. Selain mempertahankan promosi dari mulut ke mulut yang telah dibangun sejak awal melalui ajang arisan, bazar, dan pameran, Atik juga menempuh cara memasarkan sendiri ke Jakarta dan beberapa kota lain. Para pengusaha bordir Tasik lazim memasarkan produk mereka ke sentra-sentra pakaian di Jakarta, seperti Pasar Tanah Abang dan Cipulir. Pada awal tahun 2011, Atik juga merintis pembukaan cabang Dewi Bordir di Season City Jakarta Barat sekaligus membawa usaha ini lebih profesional. Oleh karena itu, Dewi Bordir sudah menyewa konsultan bidang manajemen. Atik berkata, "Saya Ingin maju seperti Dewi Motik (Dewi Motik Pramono-perempuan pengusaha Indonesia yang dikenal sebagai mantan Ketua Umum Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia). Saya ingin membawa Dewi Bordir menjadi perusahaan ekspor yang maju".

Dewi Harti Nugrahani Pemilik Haryati Collection



Gambar 9.2 Dewi Harti Nugrahani



Warna dan corak bordir etnik khas nusantara yang memiliki nilai seni tinggi menjadi daya tarik tersendiri bagi Kota Santri, Tasikmalaya. Bordir khas Tasikmalaya dituangkan dalam untaian kain kini mulai menarik mata pasar domestik atau internasional.

Sejak tahun 2006, Dewi Harti Nugrahani ini kerap memproduksi pernak-pernik dan busana bordir rumahan. Perempuan asal Tasikmalaya ini memang lahir dari keluarga perajin bordir. Karena pengalaman tersebut, Dewi mengaku ingin membuat usahanya sendiri.

Sejak bermitra dengan Pertamina Marketing Operation Region (MOR) III, kini Dewi Harti Nugrahani sudah memiliki toko display produknya sendiri. Haryati Collection berlokasi di Kelurahan Talagasari, Kawalu, Tasikmalaya ini, sudah memproduksi lebih dari 40 jenis produk handycraft kain perca dan busana muslim bordir yang diproduksi dengan apik. Dewi Harti Nugrahani berkata

"Saya memang sudah memiliki basic dari orang tua, makanya memang tertarik untuk membuat usaha sendiri. Inginnya agar kota kelahiran saya ini bisa punya seni khas yang terkenal.". Dewi Harti Nugrahani juga berkata "Usaha bordir saya kini semakin mengalami pengembangan. Mulai dari peningkatan skill bagi karyawan, penambahan pekerja, perluasan pasar domestik, dan kesempatan untuk ikut mempromosikan karya-karya kami di berbagai ajang pameran nasional. Bersyukur sekali bisa jadi mitra binaan Pertamina".

Dewi Harti Nugrahani mengaku kini omset usahanya kian melesat, usaha kecil miliknya kini dapat meraih keuntungan rata-rata Rp 30 juta setiap bulannya. Hal ini makin memotivasi dirinya untuk terus memperluas pangsa pasar bordir. Dewi Harti Nugrahani berkata

"Cita-cita saya memang bukan hanya membawa seni bordir sampai di pasar domestik saja. Tapi bordir Tasik harus go internasional".

Unit Manager Communication & CSR MOR III, Dewi Sri Utami mengatakan bahwa, program kemitraan antara Pertamina dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) seperti bordir Tasikmalaya ini ditujukan untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil di sekitar wilayah operasi Pertamina, agar menjadi tangguh dan mandiri. Dewi Sri Utami menjelaskan "Ini jadi strategi kami agar UMKM bisa naik kelas. Mitra binaan kami dibimbing dan diberikan pelatihan intensif mengenai produksi dan promosi. Kami berharap program ini dapat memberikan multiplier effect bagi kesejahteraan masyarakat di sekitar wilayah operasi Pertamina".



Dalam melakukan pembinaan UMKM, Pertamina MOR III selalu membuat roadmap program agar perkembangan kinerja UMKM termonitor. Pertamina MOR III kini sudah memiliki 12.457 mitra binaan yang tersebar di wilayah Jakarta, Jawa Barat, dan Banten mulai tahun 1993. Dewi Sri Utami berkata "Dalam membina mitra binaan, Pertamina selalu fokus agar UMKM ini dapat menghasilkan produk maupun jasa berkualitas, sehingga mampu bersaing di tengah pasar bebas, dan bisnisnya berkesinambungan".

4. H. Zarkasih Pemilik Tjiwulan Embroidery



Gambar 9.3 Pemilik Tjiwulan Embroidery

Salah satu praktisi senior sekaligus pionir bordir di Tasikmalaya adalah Haji Wawan atau Wawan Setiawan Nawawi. Pria kelahiran Tasikmalaya tahun 1964 ini merupakan generasi kedua Tjiwulan Embroidery di Kampung Cukang, Tanjung, Kawalu Kota Tasikmalaya. Wawan meneruskan usaha orang tuanya. Bordir Tjiwulan banyak disebut sebagai usaha pertama yang mendorong saudara, tetangga, hingga orang luar berbondong-bondong membuat produk pakaian garmen yang khas ini. Tak hanya itu, target pasar ekspor bordir Wawan sudah *segmented*. Pasar bordir luar negeri dijadikan dua klasifikasi. *Pertama*, klasifikasi menengah yaitu, konsumen di Timur Tengah seperti Jeddah dan Mesir.



Konsumen di sana masih mencari produk bordir yang biasa. *Kedua*, klasifikasi pasar luar negeri menengah atas, yaitu Jepang, Amerika, dan Australia. Konsumen pasar ini sangat menginginkan bordir buatan tangan karena lebih natural dan penuh kreativitas perajinnya. Wawan berkata "Karena yang diinginkan konsumen di negara maju tersebut bordir yang natural buatan tangan, harga berapapun tidak jadi masalah. Ke Jepang cuma bawa 1.000 pieces, bisa bikin malu sendiri".

Semua pencapaian Wawan, suami Ida Farida dan ayah Faizah Nurazizah, diraih dari penerapan kebijakan yang melampaui manajemen modern. Artinya, ada faktor lain di luar jangkauan manajemen konvensional. Wawan berkata, "Salah satunya manajemen amanah serta semangat spiritual yang perlu dijaga semua pihak. Misalnya, shalat duha dan tahajud, selalu dilaksanakan selain salat fardu tentunya. Semangat spiritual ini banyak dilupakan manajemen modern, padahal dampaknya luar biasa".

Magister lulusan Tafsir Hadist Universitas Al-Azhar. Kairo ini mengatakan bahwa, 80% keberhasilan usaha ditunjang dari aspek spiritual yang tidak terlihat serta 20% sisanya dari penerapan manajerial standar. Wawan berkata "Bagi saya, tak ada pemisahan bisnis dengan kewajiban beragama. Menjalankan bisnis merupakan fardu ain, sama wajibnya dengan shalat. Ulama harus bisa jadi motivator masyarakat menjalankan bisnis berbasis spiritualitas".

Selain berbisnis, sehari-hari Wawan aktif dalam bidang pendidikan. Dia mendirikan SMP dan SMA Al-Amin di bawah Yayasan Pendidikan Islam Al-Amin yang lokasinya di Tanjung-Kawalu. Wawan juga aktif sebagai Ketua Badan Amil Zakat (Bazda) Kota Tasikmalaya. Spirit ruhaniah ini membuatnya tak segan menularkan ilmu. Tjiwulan menyiapkan SDM khusus perajin bordir hasil tangan. Di lokasi produksi bordir disediakan kelas perajin bordir *handmade*, sekaligus pusat pelatihan busana muslim berbasis pesantren.

Setiap bulan Tjiwulan Embroidery mengadakan pelatihan, baik dalam teknik membordir cara manual maupun pelatihan kewirausahaan. Tak jarang, pelatihan dibuat gratis, untuk menjaring perajin handal dan berdedikasi tinggi. Wawan menyebutkan bahwa, *core* bisnis bordir Tjiwulan saat ini, sebenarnya dari bordir tradisional atau hasil bordir mesin kejek. Bordir yang diproduksi mesin digital sifatnya pelengkap sekadar memenuhi permintaan.



Masalah Daya Saing

Saat ini, produksi bordir Kecamatan Kawalu sendiri demikian massal dengan dibantu perangkat teknologi komputer. Satu kali putaran produksi pada satu unit mesin bisa menghasilkan 5 hingga 10 *pieces*. Kebutuhan tenaga kerja pun relatif sedikit dengan ongkos produksi bisa ditekan. Sayang, produksi bordir massal, tetapi daya saing di pasaran dunia menurun. Hal tersebut karena produk bordir Kawalu Tasikmalaya menggunakan mesin yang sama dengan produk bordir di negara lain. Hasil bordir tidak lagi unik dan kaya kreativitas, tetapi hanya memenuhi tuntutan industri dengan kapasitas besar serta permintaan pasar semata. Pemilik Tjiwulan Embroidery ini merasa prihatin. Pada tahun 1980 - 1990, khususnya dalam bidang kerajinan bordir, komoditas Tasikmalaya menjadi salah satu terbaik di pasar dunia dibandingkan bordir India, Siria, Mesir, dan negara lainnya.

Sekarang, kondisi itu jauh berbeda. Para pengusaha dari India sudah melek dengan peluang yang selama ini dinikmati pengusaha bordir Indonesia. Mereka hampir berhasil mempelajari kerajinan bordir dan cara pemasarannya. Perlahan dan pasti, produk bordir negara lain menggeser pasar bordir Indonesia di luar negeri. Ini membuat produk dalam negeri *overload* karena minim ekspor, sementara pengusaha tidak punya posisi tawar dalam menentukan harga. Wawan berkata, "Dengan kualitas bordir mesin digital, bordir Indonesia nyaris kehilangan kekhasannya. Tidak ada lagi sentuhan kreativitas. Kondisi ini berakibat fatal, pengusaha jadi sebatas jualan".

Wawan berharap pemerintah sebagai regulator dan fasilitator dapat bertindak cepat. Pemerintah harus mampu menangkap gejala memburuk kondisi usaha masyarakat yang diklaim produk unggulan itu. Kenyataannya, Pemerintah cuek terhadap kondisi usaha yang menjadi basis ekonomi rakyat. Pemerintah tidak mempunyai strategi melindungi produk-produk lokal agar sehat dan kuat dalam persaingan. Menurut Wawan, ada beberapa poin dalam menata industri rumah tangga ini agar mampu eksis di pasar dunia, antara lain, pembinaan SDM, pembinaan tenaga kerja agar bisa terus berkarya, dan bekerja secara profesional.

Regulator juga harus memberi pembinaan kepada pelaku usaha, baik dalam manajerial maupun konsultasi. Wawan berkata, "Kalau bisa, jumlah pelaku UKM yang banyak itu diberi konsultasi gratis yang



dibayar pemerintah. Saya heran, kenapa jalan-jalan ke luar negeri menghabiskan uang besar dibiarkan. Kalau membina pelaku usaha pemerintah ngomong tidak ada anggaran". Wawan menyimpulkan bahwa bisnis kerajinan tangan semacam bordir cukup dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang melimpah dan tidak menggantikannya dengan mesin-mesin modern. Alasannya, pasar luar negeri sangat menggandrungi produk bordir Indonesia hasil tangan. Sementara produsen di negara lain tidak bisa menghasilkan bordir natural seperti Indonesia.

Bordir natural biasa diproduksi dengan mesin "kejek". Mesin kejek adalah mesin yang didesain untuk menggerakkan jarum sulaman benang dengan pijakan kaki yang dipadu dengan keterampilan tangan untuk menghasilkan sulaman bordir yang diinginkan. Ini berbeda dengan produk bordir massal menggunakan mesin otomatis dengan desain gambar yang sudah ditanam pada program komputer. Terampil dalam membuat bordir dengan mesin "kejek" memerlukan waktu tak cepat. Hasil bordir mesin kejek sangat menjanjikan, meski jumlah produk terbatas dan marginnya sangat besar.

B. Bertahan dan Peluang di Tengah Pandemi

Salah satu sektor paling merasakan dampak pandemi Covid-19 yang terjadi sejak akhir tahun 2019 ialah dunia usaha. Kota Tasikmalaya sempat dinyatakan zona merah dengan kasus Covid-19. Produk bordir Tasikmalaya yang merupakan produk unggulan itu tidak luput dari dampak cukup serius. Pasca dinyatakan pandemi oleh pemerintah, rumah-rumah produksi menghentikan aktivitasnya, bahkan gulung tikar.

Seperti yang dialami produsen baju bordir pria muslim di Lingkar Industri Kecil (LIK) Kawalu, Kota Tasikmalaya yang bernama H. Ohan. Pengusaha muda ini mengatakan bahwa produksi baju bordirnya terhenti total. Pesanan tidak terpenuhi, mesin-mesin pun digudangkan hingga mengalami kesulitan keuangan. Dampak Covid-19 langsung ia rasakan menjelang bulan puasa tahun lalu hingga terpaksa menghentikan usaha yang telah puluhan tahun dirintisnya. Namun, Ohan tidak berhenti di situasi itu. Ia kembali bangkit menjalankan bisnis *online* dengan sistem *dropship via marketplace*. Ragam produk yang dipasarkan termasuk sisa-sisa baju bordir muslim yang belum



DAFTAR PUSTAKA

pengusaha bordir di Kota Tasikmalaya mulai merasakan dampak dari wabah Covid-19. Seperti pengusaha bordir di Kecamatan Kawalu Kota Tasikmalaya yang kehilangan omzet sampai 80%.

Eden Wahyudin (33) pemilik usaha bordir "Yasmin Collection" di Kampung Pangkalan, Kelurahan Karsamenak, Kecamatan Kawalu, Kota Tasikmalaya, menuturkan, sejak Virus Corona terjadi di Cina, dampaknya sudah dirasakan oleh pengusaha bordir, salah satunya karena mahalnnya harga kain. Dampak lebih parah dirasakan setelah wabah masuk ke Indonesia. Akses transportasi yang terbatas di berbagai daerah dan tutupnya pertokoan membuat pengusaha bordir kebingungan. Hasil produksi pun terpaksa disimpan di gudang dan tidak bisa dijual. "Dari Januari juga sudah mulai terasa (dampaknya).

Bahan sulit didapat, walaupun ada harganya juga mahal," kata Eden kepada. Saat ini, kata Eden, ia terpaksa menutup usaha bordir karena kebingungan di saat menjual. Karena pemesan dari berbagai kota seperti Jakarta, Surabaya, dan Sidoarjo menutup usaha mereka. "Ya terpaksa kami tutup, pengerjaan ada hanya mengerjakan yang bulan kemarin. Kalau untuk pesanan baru tidak ada, kita juga bingung," ucap Eden. Eden menambahkan, dampak dari Covid-19 ini, omzet usahanya merosot tajam setidaknya hingga 80%. Saat ini pun, barang jadi hasil produksi seperti baju koko, baju olahraga, mukena, dan kebaya, ia simpan rapat di gudang sambil menunggu penyebaran Covid-19 mereda. "Ya sekitar 80% kita hilang omzet. Kita berharap kondisi ini bisa reda. Ekonomi betul-betul khawatir saat ini," kata Eden.

- Ahmed, M. and Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study of telecom sector, *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 14, Issue 3.
- Andri, G. A., Adawiyah, W. R., & Purnomo, R. (2019). Psychological Capital as a Mediation, Relationship between Empowering Leadership, Transformational Leadership Behavior, Proactive Personality to Individual Job Performance. *Jurnal Benefita*, 4(3), 492. doi: 10.22216/jbe.v4i3.4445
- Argyris C, Schön DA. Organizational learning II: theory, method, and practice. London: Addison-Wesley; 1996.
- Argyris, & Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of action approach. *Reading, MA: Addison Wesley*.
- Argyris, (1999). On organizational learning. Malden. MA: Blackwell.
- Abeysekera, N., & Jayakody, J. A. S. K. (2011). Relationship Marketing Perspective on Salespersons' Transformational Leadership Behavior Effect. *Contemporary Management Research*, 7(2), 143-156.
- Abu-Jarad, I. Y. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance.
- Ayoko, O. B., & Chua, E. L. (2014). The Importance of Transformational Leadership Behaviors in Team Mental Model Similarity, Team Efficacy, and Intra-Team Conflict. *Group & Organization Management*, 39(5), 504-531.
- Aziz, R. A., Abdullah, M. H., & Tajudin, A. (2013). The Effect of Leadership Styles on the Business Performance of SMEs in Malaysia.
- Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. In J. Cameron, J.E. Dutton, & R. Quinn, (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 328-342). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.

TENTANG PENULIS



Aneu Yulianeu, lahir di Garut Jawa Barat pada tahun 1976. Kemudian menyelesaikan jenjang Sarjana di STMIK DCI kota Tasikmalaya pada tahun 2006. Pendidikan Master dimulai tahun 2008 di Universitas Siliwangi kota Tasikmalaya, dengan mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya manusia dengan mengambil Fokus Kepemimpinan Transformasional dalam tesis yang dibuatnya, 15 bulan kuliah dan akhirnya lulus tahun 2010. Sebab sudah terlanjur jatuh cinta dengan ilmu manajemen, maka di tahun yang hampir sama dengan mengambil gelar Master mengambil sekolah di strata - 1 di STIE Latifah Mubarakiyah kabupaten Tasikmalaya dengan mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya manusia dengan mengambil Fokus Kepemimpinan Transformasional dalam Skripsi yang dibuatnya. Pendidikan Doktorat dimulai tahun 2016 di Universitas Jenderal Soedirman sampai ditulis nya buku ini sebagai syarat untuk kelulusan kuliah Doktor Ilmu Management Unsoed, sebab ingin menjadi seorang ahli di bidang kepemimpinan transformasional, selain mengambil Fokus konsentrasi Manajemen Sumber Daya manusia, penulis pun mengambil Fokus Kepemimpinan Transformasional dalam Disertasi yang dibuatnya.

Buku ini merupakan revisi dari buku yang sudah diterbitkan pada Januari 2020 dengan judul "Transformasi UMKM membangun *Energizing Organizational Learning Process* dalam meningkatkan kinerja organisasi". Isbn : 978-623-7144-75-5 dan diterbitkan oleh Unsoed Press, buku ini dibuat dengan sengaja untuk memenuhi syarat pointer buku kelayakan yang ditentukan oleh DIM Unsoed.

Memiliki seorang putri kecil yang dilahirkan tahun 2020 tidak menyurutkan tekad penulis untuk terus berjuang demi Pendidikan di NKRI. Turut serta mengimplemtasikan keilmuan dengan menjadi perwira karier di STMIK DCI sejak tahun 2001 sampai menjadi ketua STMIK DCI di tahun 2018 sampai sekarang menjadi alat ukur implementasi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh penulis, dan model ini pun berhasil secara nyata di terapkan dengan tolak ukur kenaikan jumlah mahasiswa yang meningkat tiap tahun



sampai tahun 2021 dengan kenaikan 400% ditambah kepercayaan masyarakat dan pemerintah yang terbukti dengan MOE yang dilakukan sinergi dengan penelitian dan pengabdian di STMIK DCI.



Augusty Tae Ferdinand, lahir di Lurasik pada tahun 1955. Kemudian menyelesaikan jenjang Sarjana, Bsc Ekonomi Perusahaan, Universitas Dipenogoro (UNDIP) kota Semarang pada tahun 1977; Drs Ekonomi Perusahaan, Universitas Dipenogoro (UNDIP) kota Semarang pada tahun 1979. Pendidikan Master dimulai tahun 1991, MBA-Marketing, Shiga University Graduade School of Economics, Japan, 1991. Doctor of Business Administration, Graduade Collenge of Management, Souuthern Cross University, Australia, 1999.

Guru besar Ilmu Marketing FEB Undip, Menjabat sebagai Ketua Doktor Ilmu Ekonomi FEB Undip 2012 - 2016, Ketua Laboratorium Ilmu Pemasaran FEB Undip 2012 - sekarang, menjabat sebagai President of IMARC - Indonesian Academy of marketing Science - Perhimpunan Ilmuwan Pemasaran Indonesia 2016 - sekarang, Ketua Smartscool for Reseach & Publication - Sekolah publikasi jurnal Bereputasi Ilmu manajemen 2020 - Sekarang



Ratno Purnomo, lahir di Jakarta pada tahun 1979. Kemudian menyelesaikan jenjang Sarjana di Universitas Dipenogoro (UNDIP) kota Semarang pada tahun 2002. Pendidikan Master dimulai tahun 2003 di Universitas Gajah Mada (UGM) dengan mengambil kosentrasi Manajemen SDM. Pendidikan Doktorat dimulai tahun 2008 di Fakultas Ekonomomi dan Bisnis di Universitas Gajah Mada (UGM) dengan mengambil kosentrasi Manajemen SDM dan lulus pada tahun 2014.

Bekerja sebagai Dosen tetap Jurusan Manajemen FEB Universitas Jendral Soedirman pada Tahun 2006, mempunyai jabatan sebagai Ketua Tim Penjaminan Mutu FEB pada tahun 2014, Menjabat sebagai Wakil ketua Dewan Pengupahan kabupaten Purbalingga pada

ENERGIZING ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS ROLE MODEL KINERJA UMKM BORDIR TASIK

Organisasi yang ideal adalah organisasi di mana pola berpikir baru dan ekspansif dipupuk, di mana aspirasi kolektif dibebaskan dan di mana orang secara continue belajar bagaimana belajar Bersama (senge 1990).

Pemimpin yang baik adalah mereka yang menggabungkan yin dan yang, diarahkan kedalam tapi berefek eksternal

Orang yang diarahkan dari luar selalu terjebak dalam energi yang tak bisa melakukan apa apa kecuali bereaksi, sementara orang yang diarahkan dari dalam memiliki kekuatan seperti bambu yang melengkung mengikuti angin tapi ngak pernah patah, memiliki kekuatan air...lembut dan memelihara tapi bisa memotong batuan padat. (Quinn 2000).

Energizing Organizational Learning process sebuah Role Model yang mampu meningkatkan kinerja Perusahaan dengan mengsinergikan pemimpin yang berdaya ubah, yang open minded seperti kepemimpinan transformasional yang mampu mengerakan orang di lingkungan yang dinamis, membentuk team Tangguh dengan penekanan pada efikasi diri, membentuk karyawan menjadi siap untuk berubah dengan tujuan akhir UMKM bisa depend dengan lingkungan yang tidak stabil, bertahan dengan proses yang dibentuk dari berbagi pengetahuan secara positif, belajar dari kesalahan orang lain, belajar, berlatih sehingga intelektual capital mereka terbentuk baik sehingga kinerja organisasi akan meningkat dengan sendirinya. (Aneu Yulianeu dkk, 2021)



UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN
Gd. UNSOED Press
Jalan Prof. Dr. H.R. Boenyamin 708 Purwokerto
Kode Pos 53122 Kotak Pos 115
Telepon (0281) 626070
Email: unsoedpresspw@gmail.com

ISBN 978-623-6783-81-8

