

**KERAJINAN PRODUKSI KERAMIK DI DESA PEJATEN, KABUPATEN  
TABANAN  
MELALUI STRATEGI INOVASI**

**I Putu Dony Indrayana<sup>1</sup>, I Putu Randy Wirya Cipta<sup>2</sup>**

**Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (STISIP) Margarana**

Email: [iputudonyindrayana@stisip-margarana.ac.id](mailto:iputudonyindrayana@stisip-margarana.ac.id)<sup>1</sup>, [randywiryax@gmail.com](mailto:randywiryax@gmail.com)<sup>2</sup>

**Abstrak** – Pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM) telah mengalami kemajuan yang signifikan, khususnya di kalangan wirausahawan muda. Sebagian besar terkonsentrasi di Desa Pejaten, Kabupaten Tabanan, pembuatan kerajinan keramik merupakan salah satu usaha kerajinan yang paling pesat perkembangannya di Bali. Komunitas ini terkenal dengan barang-barang keramik berkualitas tinggi, yang dapat diproduksi dalam jumlah besar. Menganalisis bagaimana strategi inovasi memediasi dampak budaya organisasi terhadap kinerja organisasi UKM kerajinan keramik di Tabanan merupakan tujuan dari penelitian ini. Sebanyak 48 pemilik usaha perajin keramik berpartisipasi dalam survei ini sebagai responden. Wawancara dan kuesioner digunakan untuk pengumpulan data, dan metode Partial Least Square (PLS) digunakan untuk analisis deskriptif dan inferensial. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi secara positif, meskipun tidak signifikan, dipengaruhi oleh budaya organisasi. Di sisi lain, strategi inovasi secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja sepenuhnya dimediasi oleh strategi inovasi, yang telah terbukti memiliki dampak positif dan substansial pada kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa mengatasi budaya perusahaan dan mencapai kinerja puncak sangat bergantung pada strategi inovasi. Nilai-nilai dalam budaya nasional juga terkait dengan budaya organisasi.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, Strategi Inovasi, Kinerja Organisasi, UKM, Wirausahawan.

*Abstract* – Small and medium-sized business (SME) development has advanced significantly, especially among young entrepreneurs. Ceramic manufacture, which is mostly centered in Pejaten Village, Tabanan Regency, is one of Bali's fastest-growing handicraft sectors. This community is renowned for its high-quality ceramic goods, which can be manufactured in huge numbers. Analyzing how innovation methods mediate the impact of organizational culture on the organizational performance of ceramic craft SMEs in Tabanan is the goal of this research. 48 proprietors of ceramic artisan businesses participated in this survey as respondents. Interviews and questionnaires were used for data gathering, and the Partial Least Square (PLS) method was used for both descriptive and inferential analysis. The study's findings suggest that organizational performance is positively, although not significantly, impacted by organizational culture. On the other side, innovation strategy is positively and significantly impacted by company culture. Additionally, innovation strategy completely mediates the link between organizational culture and performance and has a favorable and substantial impact on organizational

*performance. This suggests that a vital element in bridging corporate culture and achieving optimum performance is innovation strategy. National cultural values are also connected to organizational culture.*

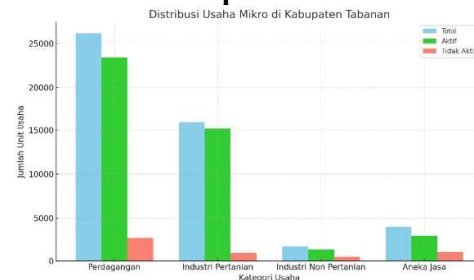
**Keywords:** *Organizational Culture, Innovation Strategy, Organizational Performance, SMEs, Entrepreneurs.*

## PENDAHULUAN

Peran sektor swasta telah tumbuh di banyak negara di era perdagangan global saat ini, bersamaan dengan atau sebagai komponen utama penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi (Richardson et al., 2018). Mayoritas peneliti setuju bahwa perluasan UKM sangat penting bagi perekonomian (Storey, 2016). UKM berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, mendistribusikan hasil pembangunan, dan tidak menunjukkan tanda-tanda terkena dampak krisis. Satu-satunya bisnis yang berhasil bertahan dari krisis 1997-1998 adalah UKM. Setelah krisis ekonomi, sektor UKM terbukti lebih kuat, menyelamatkan ekonomi Indonesia dan menjadi mesin vital perluasan ekonomi. Karena mereka dapat mempekerjakan banyak orang, UKM juga merupakan sumber kehidupan sosial dan ekonomi bagi sebagian besar orang Indonesia. Menurut penelitian Tambunan (2017), UKM di Indonesia terus menghadapi sejumlah masalah, termasuk: 1) kualitas sumber daya manusia yang buruk, khususnya yang berkaitan dengan manajemen, organisasi, teknologi, dan pemasaran; 2) kurangnya kompetensi wirausaha dari pemilik usaha; dan 3) kurangnya orientasi pasar. 4) keterbatasan kemampuan UKM dalam mengakses uang, teknologi informasi, pasar, dan elemen industri lainnya; 5) kurangnya daya cipta dalam mengembangkan penemuan baru

Selain pariwisata, UKM menyumbang sebagian besar pendapatan masyarakat Tabanan, menjadikannya salah satu daerah di Indonesia dengan konsentrasi UKM tertinggi. Di Tabanan, jumlah UKM meningkat setiap tahunnya. Informasi berikut terkait perkembangan UKM Tabanan pada tahun 2024 berdasarkan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Bali.

**Tabel 1**  
**Perkembangan Unit Usaha UKM**  
**2024 Kabupaten Tabanan**



Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Bali Tahun 2024

Tabel 1 di atas memperlihatkan distribusi usaha mikro di Kabupaten Tabanan berdasarkan empat kategori utama, yaitu Perdagangan, Industri Pertanian, Industri Non Pertanian, dan Aneka Jasa. Data dibagi menjadi tiga kelompok: total unit usaha, unit usaha aktif, dan unit usaha tidak aktif. Grafik ini memberikan gambaran visual mengenai sebaran dan tingkat aktivitas usaha mikro di masing-masing sektor.

Pada kategori Perdagangan, terlihat bahwa sektor ini memiliki jumlah usaha mikro terbanyak, yaitu sebanyak 26.144 unit. Dari jumlah

tersebut, 23.418 unit tergolong aktif, sementara 2.726 unit lainnya tidak aktif. Dominasi sektor perdagangan menunjukkan bahwa kegiatan jual beli masih menjadi tulang punggung perekonomian mikro di Tabanan. Sektor Industri Pertanian menempati posisi kedua dengan 16.059 unit usaha. Dari jumlah tersebut, sebanyak 15.164 unit masih aktif, sedangkan 895 unit tidak aktif. Hal ini menunjukkan bahwa sektor pertanian tetap menjadi sektor penting di daerah yang dikenal dengan basis agraris ini, meskipun tantangan modernisasi dan efisiensi tetap ada. Sementara itu, sektor Industri Non Pertanian dan Aneka Jasa memiliki jumlah unit usaha yang lebih sedikit, yaitu masing-masing 1.770 dan 3.984 unit. Kedua sektor ini juga menunjukkan jumlah unit aktif yang cukup besar dibandingkan totalnya, yaitu 1.295 unit aktif pada industri non pertanian dan 2.961 unit aktif pada aneka jasa. Meskipun jumlah totalnya relatif kecil, proporsi usaha aktif menunjukkan bahwa sektor ini cukup efisien dan mungkin lebih terfokus.

Ketidakseimbangan antara jumlah unit aktif dan tidak aktif pada semua sektor memberikan gambaran mengenai tantangan yang dihadapi pelaku usaha mikro, seperti keterbatasan modal, akses pasar, dan adaptasi terhadap teknologi. Namun, tingginya proporsi unit usaha aktif juga menunjukkan adanya potensi besar dalam pengembangan sektor-sektor ini jika mendapat dukungan kebijakan yang tepat. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan pentingnya pendekatan kebijakan yang tersegmentasi sesuai sektor usaha. Dukungan terhadap inovasi, penguatan kelembagaan, serta akses terhadap pasar dan teknologi dapat membantu

mengurangi jumlah unit usaha tidak aktif dan meningkatkan kinerja ekonomi mikro di Kabupaten Tabanan. Sehingga UKM sebagai salah satu ujung tombak perekonomian Kabupaten Tabanan selain dari sektor Pariwisata

Otomasi kini memungkinkan hampir di setiap industri karena kemajuan teknologi Indonesia. Hubungan dan kehidupan manusia akan berubah drastis oleh teknologi dan metode baru yang mengintegrasikan ranah digital, biologis, dan fisik. (2016, Tjandrawinata). Irianto (2017) menjabarkan isu-isu industri 4.0 saat ini di Indonesia ke dalam dua kategori utama: (1) kesiapan industri; dan (2) tenaga kerja yang dapat dipercaya. (3) kemudahan penanganan faktor sosial budaya (4) diversifikasi dan prospek pekerjaan, termasuk (1) inovasi, (2) basis industri yang kompetitif, dan industri 4.0 (3) investasi teknologi, dan (4) kombinasi kewirausahaan dan usaha kecil dan menengah (UKM). UKM juga penting untuk mengurangi kemiskinan, memajukan industrialisasi, memotivasi pertumbuhan UKM khususnya, dan memperluas kolaborasi internasional dengan pendirian perusahaan-perusahaan sukses oleh para wirausahawan muda. Sejak tahun 1970, Desa Pejaten, Tabanan, khususnya, telah dikenal sebagai episentrum sektor perajin keramik Bali. Pejaten memproduksi kerajinan keramik berkualitas tinggi yang dapat diproduksi dalam jumlah besar. Hampir 80% penduduk setempat adalah perajin yang memiliki perusahaan kerajinan keramik. Mereka sangat berbakat dalam menciptakan kreasi dan pola yang berhubungan dengan kerajinan keramik, dan para

pengunjung khususnya menyukai seni Provinsi Bali, khususnya kerajinan keramiknya.

Kerajinan perhiasan keramik dan barang-barang seni lainnya merupakan salah satu dari 17 jenis usaha kerajinan rumah tangga yang berkembang pesat di Kabupaten Tabanan, Desa Pejaten. Desa ini memiliki lokasi yang sangat strategis, yang menjadikannya sentra utama kerajinan keramik di Bali. Selain itu, kerajinan keramik dari Desa Pejaten dikenal dengan ciri khas desainnya yang unik dan berkualitas, yang menggabungkan tradisi Bali dengan sentuhan modern, sehingga menarik perhatian pasar domestik maupun internasional.

Keterampilan penduduk Desa Pejaten dalam menghasilkan kerajinan keramik yang berkualitas tinggi tidak lepas dari proses tradisional yang mereka warisi, yang dipadukan dengan teknik-teknik modern. Hal ini memungkinkan mereka untuk memproduksi barang keramik dalam berbagai bentuk, mulai dari perabot rumah tangga hingga barang seni yang dipajang di galeri atau dijual sebagai oleh-oleh khas Bali. Desa Pejaten juga terkenal dengan produk keramik yang memiliki desain yang elegan dan nilai artistik tinggi, yang menjadikannya salah satu tujuan utama bagi para wisatawan yang tertarik dengan seni kerajinan.

Sebagai salah satu industri unggulan di Kabupaten Tabanan, kerajinan keramik Desa Pejaten juga memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian lokal. Industri ini tidak hanya menciptakan lapangan pekerjaan bagi penduduk setempat, tetapi juga menarik para wisatawan dan kolektor kerajinan dari luar negeri yang ingin membeli produk keramik berkualitas tinggi. Dengan

perkembangan yang pesat, Desa Pejaten menjadi salah satu simbol kesenian dan budaya Bali yang terus berinovasi namun tetap mempertahankan nilai-nilai tradisionalnya.

Keberhasilan industri keramik di Desa Pejaten ini juga dipengaruhi oleh keberadaan berbagai pelatihan dan peningkatan keterampilan yang diberikan kepada generasi muda. Melalui pelatihan ini, para pengrajin muda di Desa Pejaten dapat mengembangkan kreativitas dan keterampilan mereka, sehingga menghasilkan produk-produk keramik yang tidak hanya berdaya saing tinggi, tetapi juga memiliki nilai seni yang mendalam. Dengan demikian, kerajinan keramik Desa Pejaten tidak hanya berperan dalam pelestarian budaya Bali, tetapi juga dalam menciptakan peluang ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat setempat.

Dengan demikian, diharapkan pelaku usaha dapat terus meningkatkan kinerja dan mempertahankan eksistensinya dengan menerapkan budaya organisasi yang baik sehingga dapat terus mengembangkan usahanya dengan baik. Agar dapat bertahan dalam kondisi yang terus berubah, pelaku usaha harus mengubah paradigma manajemen tradisional menjadi paradigma manajemen baru yang menjunjung tinggi budaya yang baik sehingga tetap memiliki ciri khas. Karena kemudahan dalam pengukurannya, sumber daya, prosedur, dan metrik keberhasilan sering menjadi penekanan setiap organisasi.

Salah satu komponen penilaian yang digunakan untuk mengukur keberhasilan UKM adalah kinerja

organisasi. Untuk memastikan keberlanjutan perusahaan di masa mendatang, pelaku usaha keramik harus mengembangkan inovasi-inovasi baru dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi. promosi umum suatu usaha atau lembaga. Salah satunya adalah dengan menerapkan rencana inovasi. Balance score card (BSC) yang memuat empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pengembangan dan pembelajaran, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi memiliki dampak terhadap kinerja UKM (Fernita et al., 2015). Budaya organisasi adalah program mental yang mengendalikan cara orang berpikir, berperilaku, dan memandang diri mereka sendiri dalam situasi sosial. Lima dimensi—jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, individualitas vs. kolektivisme, maskulinitas vs. femininitas, dan orientasi jangka panjang—digunakan oleh Hofstede & Minkov (2020) untuk menilai budaya perusahaan. Menurut sudut pandang ini, budaya adalah jenis perilaku yang dipengaruhi oleh elemen internal dan eksternal dalam diri seseorang atau masyarakat, bukan karakteristik pembawa individu. Schein (2016). Mirip dengan infrastruktur pembangunan, budaya komunitas tidak selalu memiliki kekuatan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Untuk mengubah dampak dari berbagai sumber daya pembangunan, termasuk infrastrukturnya, suatu prosedur harus diberlakukan. Menurut Kotter dan Heskett (2016), budaya komunitas dapat berdampak positif pada peningkatan kesejahteraan

masyarakat. Akibatnya, para peneliti di seluruh dunia mulai berfokus pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Hogan dan Coote (2019) di Australia, Jatmiko (2019) di Indonesia, Naranjo-Valencia et al. (2015) di Bangladesh, dan Hoque (2018) menemukan bahwa budaya organisasi secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja. Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan menerapkan nilai-nilai yang terkait dengan fokus pada masalah keuangan dan peraturan organisasi sebagai salah satu karakteristik penentu budaya organisasi. Penelitian serupa dengan temuan yang berbeda dilakukan di Indonesia oleh Satyawati dan Suartana (2019), yang menemukan bahwa budaya organisasi secara signifikan dan negatif memengaruhi kinerja organisasi. Budaya organisasi bukanlah satu-satunya faktor yang memengaruhi kinerja yang baik. Akan tetapi, ada faktor lain, seperti gaya kepemimpinan manajemen. Hal ini berdampak pada inisiatif inovasi selain keberhasilan organisasi. Banyak penelitian telah meneliti hubungan antara budaya organisasi dan inovasi, seperti yang dilakukan oleh Valencia-Naranjo (2020), Putranto (2022), Buschegens (2023), dan Abdullah (2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan dan positif memengaruhi strategi inovasi.

Proses pencapaian tujuan, target, kebijakan, dan strategi dikenal sebagai strategi inovasi. Semakin diterima secara luas bahwa kemampuan perusahaan untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif sebagian besar bergantung pada kemampuannya untuk berinovasi secara efektif. Orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi

produk, dan implementasi inovasi adalah empat (empat) komponen strategi inovasi (Saptomo, 2018). Temuan dari studi oleh Mukti et al. (2023) dan Carolina (2021). Menurut Jimenez dan Valle (2019), strategi inovasi memiliki dampak positif dan substansial terhadap kinerja organisasi.

Fatima (2018) juga berpendapat bahwa inovasi memengaruhi kinerja organisasi secara positif dan signifikan. Budaya organisasi dapat menjadi komponen yang berguna untuk pengembangan kegiatan kreatif, menurut studi oleh Katarzyna (2014), yang selanjutnya didukung oleh hubungan antara budaya organisasi, inovasi, dan kinerja organisasi. Hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Rediyono dan Ujianto (2023) yang menggunakan metode *Balance Score Card* dan *Structural Equation Modelling* (SEM) terhadap 140 perusahaan perbankan di Kalimantan Timur dan menemukan bahwa inovasi tidak memiliki dampak yang nyata terhadap budaya organisasi maupun kinerja bisnis. Menurut Puryati dkk. (2018), inovasi tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi karena adanya kesenjangan dan perbedaan persepsi antara otoritas dan kekuasaan inovasi. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian lain tentang hubungan inovasi sebagai mediasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja yang dilakukan oleh Feranita dkk. (2015) yang menyatakan bahwa peran inovasi dalam memediasi kepemimpinan dan kekuatan industri organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Oleh karena itu, kemauan individu merupakan penggerak inovasi.

Sementara itu, UKM di Bali masih menghadapi tantangan terkait dampak strategi inovasi terhadap budaya yang tentunya berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi, sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh UKM yang bergerak di bidang manufaktur keramik di Desa Pejaten, Kabupaten Tabanan. khususnya di Desa Celuk Sukawati. Selain itu, dari penelitian sebelumnya oleh Puryanti dkk. (2018), Feranita dkk. (2015), dan Rediyono dan Ujianto (2023). Penelitian ini berlandaskan pada karya akademisi sebelumnya. Kekhasan penelitian ini terletak pada indikator mediasi untuk setiap variabel yang diteliti, serta teori kinerja organisasi oleh Nasucha (Sinambela, 2022), strategi inovasi oleh Saptomo (2018), dan budaya organisasi oleh Hofstede (2020). Pengembangan ini diharapkan dapat menjelaskan secara lengkap bagaimana strategi inovasi dapat meningkatkan kinerja UKM kerajinan produksi keramik di Desa Pejaten, Kabupaten Tabanan.

### **Kajian Pustaka** **Kinerja Organisasi**

Menurut Baban Sobandi, kinerja organisasi didefinisikan sebagai pencapaiannya selama periode waktu tertentu dalam hal input, output, hasil, manfaat, dan dampak. Input, proses, output, hasil, manfaat, dan dampak adalah metrik yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan.

### **Strategi Inovasi**

Menurut saya, inovasi adalah masalah bisnis yang paling krusial karena memiliki kekuatan untuk mengubah keadaan pasar dengan melemahkan posisi perusahaan besar dan mempromosikan

perusahaan luar untuk memegang posisi terkemuka. Pelaku pasar berisiko kehilangan tempat mereka di pasar dan merasa sulit untuk memulihkan kinerja mereka di sektor tersebut tanpa inovasi. Pengembangan produk dan inisiatif inovasi dalam bisnis yang terhubung dengan kinerja merupakan faktor penting yang perlu diperhitungkan untuk meningkatkan produktivitas dan bersaing secara global. Orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, dan pelaksanaan inovasi merupakan penanda strategi inovasi.

**Budaya organisasi**

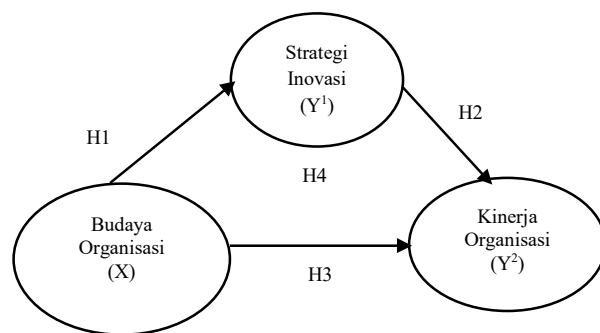
Ketika suatu kelompok beradaptasi dengan masalah eksternal dan integrasi internal, ia menciptakan, menemukan, atau mengembangkan pola asumsi dasar yang telah bekerja cukup baik dan dianggap berharga. Pola ini kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk melihat, berpikir, dan merasakan masalah tersebut. Jarak Kekuasaan, Individualisme dan Kolektivisme, Maskulinitas vs. Feminitas, Penghindaran Ketidakpastian, dan Orientasi Jangka Panjang dan Jangka Pendek merupakan lima indikasi budaya perusahaan, menurut Hofstede (2010).

**Produksi Kerajinan Keramik oleh Usaha Kecil Menengah (UKM) di Desa Pejaten, Kabupaten Tabanan**

UKM merupakan komponen usaha yang mandiri dan menguntungkan. Menurut

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008, usaha semacam ini sering dilakukan oleh orang atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang usaha yang dimiliki, dikuasai, atau perusahaan besar. Di antara bahan non logam yang memiliki sifat kimia dan fisik khusus adalah keramik. Keramik dimanfaatkan secara luas di berbagai sektor, termasuk elektronik, konstruksi, dan rumah, karena reputasinya yang tahan aus, bersifat isolasi listrik dan termal, serta tahan terhadap suhu tinggi. Keramik merupakan material yang keras namun rapuh dalam keadaan normal, namun pelapisan kaca dapat membuat permukaannya mengkilap. Keramik dapat dicetak dan dibakar menjadi berbagai bentuk dan tahan terhadap reaksi kimia serta korosi (Mulyadi, 2015).

**Kerangka konseptual**



**Gambar 1**  
**Kerangka Konsep Peneliti, Tahun 2025**

**Hipotesis**

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi inovasi.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

H3 : Strategi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

H4 : Peran strategi inovasi dalam memediasi budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

## Metode

### Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pengujian hipotesis mengenai Meningkatkan Kinerja UKM Kerajinan Produksi Keramik Di Desa Pejaten, Kabupaten Tabanan Melalui Strategi Inovasi.

### Ruang lingkup penelitian

Yang dijadikan ruang lingkup dalam penelitian ini adalah seluruh pengusaha UKM produksi keramik yang ada di Kabupaten Tabanan. Yaitu yang banyak terdapat di Desa Pejaten, Kecamatan Kediri, Kabupaten Tabanan. Karena merupakan sentra usaha produksi keramik terbesar di Provinsi Bali yang telah mempatenkan hasil kerajinan keramik dan termasuk Indikasi Geografis dan juga tersebar di beberapa kabupaten yang ada di provinsi Bali.

### Prosedur pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuesioner, telaah pustaka, wawancara, dan observasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

### Populasi dan sampel penelitian

Populasi penelitian ini adalah 48 perusahaan keramik yang terdaftar di Ikatan Perajin Keramik Pejaten. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah sampel jenuh (sensus). Sebanyak 48 pemilik dan

pengelola kerajinan keramik di Pejaten Village berhasil disurvei.

### Instrumen Pengujian dan Penelitian

Instrumen pengujian dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, yang meliputi pengumpulan data dari responden melalui serangkaian pernyataan tertulis tentang variabel yang diteliti dan penilaian validitas serta reliabilitasnya.

### Metode Analisis Data

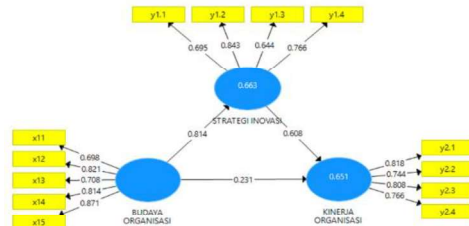
Pengujian untuk analisis deskriptif dan inferensial.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

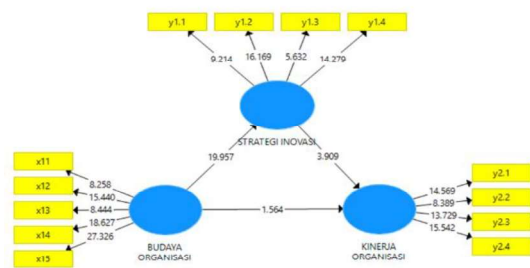
#### Pengujian variabel mediasi dan analisis jalur

Berdasarkan analisis PLS, temuan penelitian dapat ditampilkan sebagai gambaran model penelitian dengan cara sebagai berikut.



**Gambar 2**  
*Outer Loading dan Path Analysis*  
 Hasil Estimasi

Sementara itu, Gambar 3 menunjukkan hasil komputasi untuk temuan uji signifikansi (bootstrapping) sebelum rekonstruksi.



**Gambar 3**  
*Boothstrapping (Uji Statistik)*



Tabel 2 di bawah menampilkan hasil uji validasi koefisien rute untuk setiap jalur untuk dampak dan efek langsung.:

**Tabel 2**  
**Path Analisis dan Pengujian Statistik**

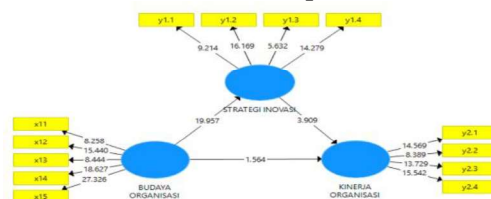
Konstruk	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	P Values
BUDAYA ORGANISASI > KINERJA ORGANISASI	0,231	0,234	0,148	1,564	0,118
BUDAYA ORGANISASI > STRATEGI INOVASI	0,814	0,823	0,041	19,957	0,000
STRATEGI INOVASI > KINERJA ORGANISASI	0,608	0,614	0,155	3,909	0,000

Sumber: Data diolah 2025

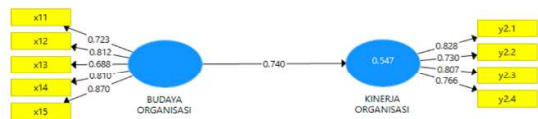
Dengan menggunakan data dari Tabel 2 di atas, kesimpulan berikut dapat diambil dari pengujian hipotesis: Karena Nilai P adalah  $0,118 > 0,05$ , hubungan antara budaya organisasi dan kinerja tidak signifikan pada level  $0,05$ , meskipun faktanya budaya organisasi memiliki dampak positif sebesar  $0,231$ . Dengan Nilai P sebesar  $0,000 < 0,05$ , hubungan antara budaya organisasi dan kinerja signifikan pada level  $0,05$ , dengan dampak sebesar  $0,814$ . Kinerja organisasi dipengaruhi secara positif oleh strategi inovasi sebesar  $0,608$ , dan hubungannya signifikan pada level  $0,05$  dengan Nilai P sebesar  $0,000 < 0,05$ .

**Analisis dampak langsung dan tidak langsung dari efek mediasi diperiksa dalam penelitian ini menggunakan pendekatan pemeriksaan.**

Gambar 4, 5, dan 6 di bawah ini menunjukkan uji peran mediasi berdasarkan temuan komputasi.:



**Gambar 4 Peran Mediasi Strategi Inovasi Atas Budaya Organisasi Terhadap Kinerja (Indirect Effect)**



**Gambar 5 Hubungan Langsung antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**



**Gambar 6 Uji Statistik Hubungan Langsung antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Terlihat jelas dari Gambar 4, 5, dan 6 bahwa strategi inovasi sepenuhnya memediasi hubungan antara kinerja organisasi dan budaya organisasi. Ringkasan temuan dari pengujian hipotesis penelitian diberikan di bawah ini, berdasarkan hasil analisis data yang dibahas di bagian sebelumnya: Hipotesis pertama, yang menyatakan bahwa budaya perusahaan secara signifikan dan positif memengaruhi strategi inovasi, telah divalidasi. Hipotesis kedua, yang menyatakan bahwa budaya organisasi secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja organisasi, belum divalidasi. Hal ini disebabkan oleh temuan penelitian, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan marjinal memengaruhi kinerja organisasi. Hipotesis ketiga, yang menyatakan bahwa strategi inovasi secara signifikan dan positif

memengaruhi kinerja organisasi, telah divalidasi. Hipotesis keempat, yang menyatakan bahwa strategi inovasi memediasi dampak budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ditetapkan benar.

#### **Pembahasan**

Temuan analisis data menunjukkan bahwa budaya perusahaan secara signifikan dan positif memengaruhi strategi inovasi. Ini menyiratkan bahwa kapasitas untuk strategi inovasi meningkat seiring dengan kekuatan budaya perusahaan. Hubungan positif menunjukkan bagaimana penerapan nilai-nilai budaya nasional Hofstede meningkatkan strategi inovasi, menghilangkan diskriminasi di antara karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan ide-ide mereka dengan cara yang akan memberi mereka keunggulan kompetitif.

Temuan analisis data menunjukkan bahwa budaya perusahaan secara positif dan marginal memengaruhi kinerja. Kinerja suatu organisasi menurun seiring dengan kekuatan budayanya. Penggunaan budaya organisasi, yang dinilai menggunakan gagasan teori budaya Hofstede sejalan dengan budaya organisasi yang ada di UKM kerajinan keramik di Desa Pejaten, Kabupaten Tabanan, menghasilkan hubungan yang baik. Menurut data empiris, manajer perusahaan kerajinan perak telah menunjukkan bahwa mereka tidak mendiskriminasi pekerja, mengikuti prosedur operasi standar (SOP), selalu memperhatikan jangka panjang, beroperasi secara efisien, dan menjaga harga tetap rendah untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Temuan analisis data menunjukkan bahwa strategi inovasi secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja organisasi; Semakin inovatif strategi yang digunakan, semakin baik pula kinerja organisasi. Kinerja organisasi dipengaruhi secara positif oleh penerapan pendekatan inovasi pada UKM keramik di Desa Pejaten, Kabupaten Tabanan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja bisnis akan semakin baik jika semakin banyak melakukan inovasi untuk memenuhi permintaan konsumen. Biaya operasional yang tinggi akan diperlukan untuk melakukan inovasi, tetapi bisnis harus tetap beroperasi secara efisien untuk meningkatkan pendapatan dan menjaga harga konsumen tetap wajar. Kinerja organisasi dipengaruhi secara positif dan tidak signifikan oleh temuan studi data budaya organisasi. Sementara strategi inovasi memiliki dampak yang baik dan besar terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi inovasi. Temuan analisis data menunjukkan bahwa budaya perusahaan secara signifikan dan positif memengaruhi strategi inovasi. Ini menyiratkan bahwa kapasitas untuk strategi inovasi meningkat seiring dengan kekuatan budaya perusahaan. Hubungan positif menunjukkan bagaimana penerapan nilai-nilai budaya nasional Hofstede meningkatkan strategi inovasi, menghilangkan diskriminasi di antara karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan ide-ide mereka dengan cara yang akan memberi mereka keunggulan kompetitif.

Temuan analisis data menunjukkan bahwa budaya perusahaan secara positif dan marjinal memengaruhi kinerja. Kinerja suatu organisasi menurun seiring dengan kekuatan budayanya. Penggunaan budaya organisasi, yang dinilai menggunakan gagasan teori budaya Hofstede sejalan dengan budaya organisasi yang ada di UKM kerajinan keramik di Desa Pejaten, Kabupaten Tabanan, menghasilkan hubungan yang baik. Menurut data empiris, manajer perusahaan kerajinan perak telah menunjukkan bahwa mereka tidak mendiskriminasi pekerja, mengikuti prosedur operasi standar (SOP), selalu memperhatikan jangka panjang, beroperasi secara efisien, dan menjaga harga tetap rendah untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Temuan analisis data menunjukkan bahwa strategi inovasi secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja organisasi; Semakin inovatif strategi yang digunakan, semakin baik pula kinerja organisasi. Kinerja organisasi dipengaruhi secara positif oleh penerapan pendekatan inovasi pada UKM keramik di Desa Pejaten, Kabupaten Tabanan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja bisnis akan semakin baik jika semakin banyak melakukan inovasi untuk memenuhi permintaan konsumen. Biaya operasional yang tinggi akan diperlukan untuk melakukan inovasi, tetapi bisnis harus tetap beroperasi secara efisien untuk meningkatkan pendapatan dan menjaga harga konsumen tetap wajar. Kinerja organisasi dipengaruhi secara positif dan tidak signifikan oleh temuan studi

data budaya organisasi. Sementara strategi inovasi memiliki dampak yang baik dan besar terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi inovasi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap strategi inovasi. Semakin kokoh budaya organisasi, maka strategi inovasi akan semakin berkembang. Di sisi lain, kinerja organisasi tidak terlalu dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sebagai mediator antara budaya organisasi dan kinerja, strategi inovasi di sisi lain memiliki pengaruh positif dan substansial terhadap kinerja organisasi, khususnya pada UKM kerajinan keramik di Desa Pejaten, Kabupaten Tabanan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil tersebut, pengelola UKM disarankan memperkuat budaya organisasi melalui penerapan SOP, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan pemberian kepercayaan. Strategi inovasi juga perlu ditingkatkan dengan menciptakan produk yang orisinal, memahami tren pasar, serta menjaga efisiensi operasional dan kualitas pelayanan. Regenerasi pelaku usaha penting dilakukan agar keberlanjutan bisnis dan pelestarian budaya tetap terjaga. Pemerintah diharapkan memfasilitasi pelatihan kewirausahaan, pameran produk, dan penyediaan bahan baku lokal untuk mendukung UKM. Sementara itu, masyarakat perlu lebih mencintai dan memilih produk lokal sebagai bentuk dukungan terhadap pelaku UKM.

Penelitian selanjutnya disarankan menggali variabel lain seperti orientasi kewirausahaan dan kualitas produk, serta memperluas objek kajian ke sektor UKM lainnya agar hasilnya lebih menyeluruh dan aplikatif.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Penting untuk mempertimbangkan berbagai keterbatasan penelitian ini. Awalnya, fokus penelitian ini terbatas pada analisis hubungan antara dua variabel utama—budaya organisasi dan kinerja—dengan strategi inovasi sebagai variabel mediasi. Kenyataannya, penelitian ini belum membahas semua dari banyak elemen lain yang mungkin berdampak pada efektivitas organisasi. Lebih jauh, penekanan penelitian ini terbatas pada UKM kerajinan keramik di Desa Pejaten, Kabupaten Tabanan, yang bersifat privat dan masih menggunakan manajemen keluarga dan metode tradisional. Akibatnya, mereka tidak mewakili sektor UKM lainnya.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Kami bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena dengan kasih dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Penulis juga berterima kasih atas kerja sama tim dalam mencurahkan pemikirannya untuk menyelesaikan penelitian ini dari awal hingga akhir. Penulis berharap dengan adanya penulisan ini dapat bermanfaat nyata dan meningkatkan wawasan baru mengenai topik ini.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

C Abdullah, M. (2019). *The Influence of Organizational Culture on Innovation*. Journal of Business and Management.

Badan Pusat Statistik. (2018). *Potensi Usaha Mikro Kecil Sensus Ekonomi 2016*. Jakarta: BPS.

Buschegens, M. (2023). *Organizational Culture and Innovation: A Comparative Study*. International Journal of Innovation Studies.

Carolina, R. (2021). *Strategi Inovasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi*. Jurnal Inovasi Bisnis.

Fatima, T. (2018). *The Impact of Innovation on Organizational Performance*. International Journal of Business Management.

Feranita, N., et al. (2015). *Peran Inovasi dalam Memediasi Kepemimpinan dan Kinerja UKM*. Jurnal Kewirausahaan.

Fernita, N., et al. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi*. Jurnal Ilmiah.

Hofstede, G., & Minkov, M. (2020). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2019). *Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model*. Journal of Business Research.

Hoque, M. (2018). *Organizational Culture and Performance: Evidence from Bangladesh*. Journal of Business Economics.

Irianto, D. (2017). *Era Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Perkembangan Pendidikan Kejuruan Indonesia*. Academia.edu.

Jatmiko, B. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Indonesia*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis.

- Jiménez, D., & Valle, R. S. (2019). *Innovation and Organizational Performance: A Study in the Context of SMEs*. Journal of Business Research.
- Katarzyna, K. (2014). *Organizational Culture as a Source of Innovation*. Journal of Organizational Change Management.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2016). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Lestari, D. A., et al. (2021). *Kinerja UMKM Ditinjau dari Budaya Organisasi, Orientasi Kewirausahaan, Manajemen Kualitas Total, dan Modal Sosial*. *Current*, 2(2), 217–238.
- Mukti, A., et al. (2023). *Hubungan antara Strategi Inovasi dan Kinerja Organisasi*. Jurnal Manajemen.
- Mulyadi, M. (2015). *Keramik: Material dan Sifat-sifatnya*. Bandung: Penerbit ITB.
- Naranjo-Valencia, J. C., et al. (2015). *The Influence of Organizational Culture on Innovation in SMEs*. Journal of Small Business Management.
- Nasucha, C. (2022). *Kinerja Organisasi: Perspektif Teori dan Praktik*. Dalam Sinambela, L. P. (Ed.), *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- OECD. (2018). *SME and Entrepreneurship Outlook 2018*. Paris: OECD Publishing.
- Puryati, Y., et al. (2018). *Inovasi sebagai Mediasi antara Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi*. Jurnal Manajemen Strategis.
- Putranto, D. (2022). *Budaya Organisasi dan Inovasi: Studi pada UKM di Indonesia*. Jurnal Ilmu Manajemen.
- Rediyono, A., & Ujianto, A. (2023). *Pengaruh Inovasi terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis.
- Saptomo, A. (2018). *Strategi Inovasi: Dimensi dan Implementasinya*. Jurnal Manajemen Inovasi.
- Satyawati, I. G. A., & Suartana, I. W. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi di Indonesia*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Tambunan, T. H. (2021). *UMKM di Indonesia: Perkembangan, Kendala, dan Tantangan*. Jakarta: LP3ES.
- Tjandrawinata, R. R. (2016). *Industri 4.0: Revolusi Industri Abad Ini dan Pengaruhnya pada Bidang Kesehatan dan Bioteknologi*. ResearchGate.
- Valencia-Naranjo, N. (2020). *The Role of Organizational Culture in Innovation*. Journal of Innovation Management.