

**EKSPLORASI PEMBELAJARAN ORGANISASI MENGGUNAKAN *FRAMEWORK 4I*  
(*INTUITING, INTERPRETING, INTEGRATING DAN INSTITUTIONALIZING*)  
Studi Kasus pada UMKM Batik Tulis Lasem di Kabupaten Rembang**

**Syaiko Rosyidi, Sunarto**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPPI Rembang

syaiko\_r@yahoo.co.id

**ABSTRACT**

MSMEs have a significant role in the economy in Indonesia. Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs), is one of the leading driving forces in economic development (LPPI and BI, 2015). In Indonesia itself, the existence of small industries is very important in saving the national economy. In Indonesia MSMEs have become an important part of the economic system. MSMEs are also able to create considerable employment opportunities for domestic workers, so it is very helpful in reducing the number of unemployed.

This study aims to examine organizational learning with the 4I framework (intuiting, interpreting, integrating and institutionalizing) that is applied and carried out by Batik Tulis Lasem MSMEs in Rembang District based on the business scale of small business groups and medium business groups. As well as examining the factors that become obstacles and driving the success of organizational learning in Batik Tulis Lasem MSMEs in Rembang District.

The results of the study show that: 1) The intuitive factors of individual SMEs in Batik are triggered by their level of experience, and subjective perceptions that lead to leaps of success. 2) The learning of organizational interpreting from Lasem Batik Entrepreneurs is mostly obtained from the feedback of interaction with stakeholders. 3) Integrating learning of the Batik Tulis Lasem MSMEs organization that is more sharing among fellow batik entrepreneurs, enriching their insights and knowledge, so that it becomes an awareness and shared learning that with a solid community (Cluster) Batik Tulis Lasem MSME can enhance mutual competitiveness. 4) Institutionalizing organizational learning in the form of a joint commitment to maintain handmade batik that is loaded with designs that contain artistic and philosophical values as well as ancestral cultural reflections that have high economic values that are preserved in clusters and instill in generations that occur by individuals and groups in organizations that include systems, structures, procedures, and strategies with a framework of cultural wisdom and values.

**Kata Kunci:** organizational learning, *intuiting, interpreting, integrating, institutionalizing*, and MSMEs.

**PENDAHULUAN**

UMKM mempunyai peran signifikan dalam perekonomian di Indonesia. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), merupakan salah satu kekuatan pendorong dalam pembangunan ekonomi (LPPI dan BI, 2015). Di Indonesia, keberadaan industri kecil sangat penting dalam menyelamatkan perekonomian nasional. Industri kecil cenderung menggunakan bahan baku lokal dan bahan impor yang kecil proporsinya, sehingga lebih tahan terhadap goncangan perekonomian

global. Di Indonesia UMKM menjadi bagian penting dari sistem perekonomian di Indonesia. Hal ini dikarenakan UMKM merupakan unit usaha yang lebih banyak jumlahnya dibandingkan usaha industri berskala besar dan memiliki keunggulan dalam menyerap tenaga kerja dan mampu mempercepat proses pemerataan pembangunan. Pada tahun 2006 total populasi IKM lebih dari 42 juta dan memberikan sumbangan dalam *output* nasional (PDRB) mencapai 56,7% dan dalam ekspor non migas 15%, serta mempunyai andil 99,6% dalam penyerapan tenaga kerja (Said, 2007).

Kenyataannya UMKM mempunyai banyak keterbatasan, tidak hanya keterbatasan mengakses informasi pasar, keterbatasan jangkauan pasar, keterbatasan jejaring kerja, dan keterbatasan mengakses lokasi usaha yang strategis, tetapi juga terbatas dalam pembelajaran organisasi. Menurut Garcia et al (2007) UMKM mempunyai masalah yang membuatnya lebih sulit daripada perusahaan-perusahaan besar untuk menempatkan sistem pembelajaran yang baik dalam prakteknya. UMKM biasanya tidak memiliki kapasitas yang tepat untuk menentukan kebutuhan belajar organisasi riil mereka dalam konteks modernisasi perusahaan dan proses inovasi teknologi, karena mereka juga kekurangan sarana mereka sendiri untuk merencanakan, mengatur dan memberikan program pembelajaran. Oleh karena itu, untuk mengubah UMKM menjadi organisasi pembelajaran, perlu untuk mengintegrasikan pekerjaan dan belajar dalam satu sistem.

Menurut March (1991), pembelajaran organisasi dipahami sebagai sarana untuk mencapai pembaharuan strategis suatu perusahaan. Dengan mengenali dan mengelola pertentangan antara eksplorasi dan eksploitasi adalah dua tantangan kritis dalam pembaharuan, dan menjadi kebutuhan sentral dalam pembelajaran organisasi.

Berdasar kelemahan-kelemahan UMKM di atas, bisa dikurangi dan lebih menggali kelebihanannya melalui pembelajaran organisasi. Hal ini bisa dikembangkan melalui *framework* 4I, empat proses *learning* beroperasi melalui tiga tingkatan, intuisi terjadi pada tingkat individu dan institusionalisasi pada tingkat organisasi, namun, *interpreting* sebagai jembatan tingkat individu dan kelompok, sementara *integrating* sebagai link kelompok dan tingkat organisasi. Para pemimpin UMKM memiliki pekerjaan penting untuk melakukan, penciptaan kondisi yang memfasilitasi pengembangan *personal mastery* dalam anggota perusahaan. Mereka harus mendorong anggota perusahaan untuk mencapai tingkat tinggi penguasaan pribadi, karena pembangunan ini akan memungkinkan mereka untuk mengambil lebih banyak inisiatif, untuk memperluas dan memperdalam rasa tanggung jawab mereka untuk pekerjaan mereka, belajar dan berinovasi lebih cepat (Senge et al ., 1994).

Berdasarkan beberapa hal di atas maka peneliti tertarik meneliti dan menggali lebih mendalam lagi mengenai tema *organizational learning* pada UMKM dengan menggunakan *framework* 4I. Karena penelitian tentang tema ini masih terbatas, apalagi dengan mengambil objek

UMKM. Penelitian mengambil objek di Kabupaten Rembang, Jawa Tengah dengan mengambil sampel dari UMKM Batik Tulis Lasem. Alasan mengambil objek penelitian di Batik karena kenaikan jumlah pengusaha batik cukup signifikan per tahunnya. Pada tahun 2008 pengusaha batik hanya terdiri dari 16 pengusaha, kemudian tahun berikutnya pada tahun 2009 naik menjadi 26 pengusaha, dan data terakhir dari Cluster Batik tulis Lasem pada tahun 2016 menunjukkan ada sekitar 85 pengusaha.

Berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti tertarik meneliti dengan *case study* untuk mengeksplorasi lebih mendalam tentang pembelajaran organisasi pada UMKM dengan menggunakan *framework* 4I studi kasus usaha Batik Tulis Lasem di Kabupaten Rembang Jawa Tengah.

## TINJAUAN PUSTAKA

### A. Pembelajaran Organisasi

Menurut March (1991), pembelajaran organisasi dipahami sebagai sarana untuk mencapai pembaharuan strategis suatu perusahaan. *Organizational learning* adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman (Garcia et al, 2007). Kegiatan ini melibatkan akuisisi pengetahuan eksplisit dan *tacit* (pengembangan atau penciptaan keterampilan, wawasan, hubungan), berbagi pengetahuan (penyebaran kepada orang lain tentang apa yang telah diakuisisi oleh beberapa), dan penggunaan pengetahuan (integrasi pembelajaran sehingga berasimilasi dan luas tersedia dan dapat digeneralisasi untuk situasi baru) (Dibella et al., 1996).

Pembaharuan mengharuskan perusahaan mengeksplorasi dan mempelajari cara-cara baru secara bersamaan memanfaatkan apa yang mereka pelajari. Sebaliknya pembelajaran diterapkan untuk domain pengembangan hal baru. Penelitian March (1991) memfokuskan pada keseimbangan daripada pertentangan, tapi dia mengakui peran mendasar dalam pembaharuan strategis dengan mempertahankan keseimbangan yang tepat antara eksplorasi dan eksploitasi merupakan faktor utama dalam kelangsungan hidup sistem dan kemakmuran baik eksplorasi dan eksploitasi sangat penting untuk organisasi, tetapi mereka bersaing untuk sumber daya yang langka. Baim, Li, Usher (2000) berpendapat eksploitasi mengacu pada perolehan *learning* melalui pencarian lokal, perbaikan pengalaman, dan seleksi serta penggunaan ulang rutinitas yang sudah ada. Eksplorasi mengacu pada penolakan *learning* melalui proses variasi terpadu, eksperimen terencana, dan *play*. Kesimpulannya yaitu inti dari eksploitasi dan eksplorasi adalah *learning, improvement*, dan akuisisi dari ilmu pengetahuan yang baru.

### B. *Organizational Learning* menggunakan *Framework 4I*

Menurut Crossan et al (1999), pembelajaran organisasi merupakan proses dinamis. Tidak hanya pembelajaran terjadi sepanjang waktu dan di seluruh tingkatan, tetapi juga menciptakan pertentangan di antara asimilasi pembelajaran baru (*feed forward*) dan mengeksploitasi atau menggunakan apa yang telah mempelajari (*feed back*). Melalui proses *feed forward*, ide-ide baru dan tindakan mengalir dari individu ke kelompok ke tingkat organisasi.

**Learning/Renewal in Organizations: Four Processes Through Three Levels**

Level	Process	Inputs/Outcomes
Individual	Intuiting	Experiences Images Metaphors
	Interpreting	Language Cognitive map Conversation/dialogue
Group	Integrating	Shared understandings Mutual adjustment Interactive systems
	Institutionalizing	Routines Diagnostic systems Rules and procedures

**Gambar 1. *Organizational Learning* melalui *Framework 4I***

Sumber: Crossan et al (1999).

Empat proses *learning* beroperasi melalui tiga tingkatan, intuisi terjadi pada tingkat individu dan institusionalisasi pada tingkat organisasi, namun, *interpreting* sebagai jembatan tingkat individu dan kelompok, sementara *integrating* sebagai link kelompok dan tingkat organisasi (Gambar 1). Penjelasanannya sebagai berikut:

1. *Intuiting* adalah pengakuan bentuk pra sadar dan kemungkinan-kemungkinan yang melekat dalam pengalaman pribadi (Weick, 1995).
2. *Interpreting* adalah menjelaskan, melalui kata-kata dan atau tindakan, dari wawasan atau ide untuk diri sendiri dan orang lain.
3. *Integrating* adalah proses pengembangan pemahaman bersama antara individu-individu dan mengambil tindakan terkoordinasi dengan cara saling *adjustment*.
4. *Institutionalizing* adalah proses untuk memastikan bahwa tindakan yang rutin terjadi.

Dengan *framework 4I* perusahaan mengidentifikasi aliran pembelajaran antara tingkat dan pertentangan di antara *feed forward* (eksplorasi) dan proses *feed back* (eksploitasi) seperti tantangan mendasar pembaharuan strategis. Pada model 4I disadari bahwa ide-ide terjadi kepada individu dan individu akhirnya berbagi ide-ide melalui proses integrasi. Individu, dan proses-proses sosial dan dinamika kelompok di mana mereka berinteraksi, dapat memfasilitasi atau menghambat *organizational learning*.

## METODE PENELITIAN

### A. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pengusaha Batik Tulis Lasem sebanyak 85 pengusaha.

#### 2. Sampel

Kelompok sampel dibedakan skala kecil dan menengah. Desain sampel menggunakan *snow ball sampling* dengan mengelompokkan usaha kecil dan usaha menengah.

### B. Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan responden secara tidak terstruktur yang sifatnya informal.

#### 2. Observasi

Peneliti melakukan pengamatan untuk melengkapi hasil wawancara yang memperkuat hasil penelitian. Jika dimungkinkan hasil penelitian disertai hasil rekaman suara dan gambar.

#### 3. Dokumen

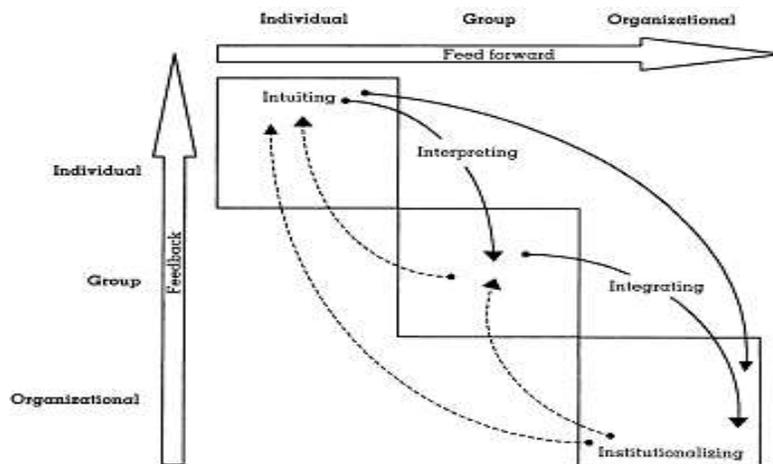
Dokumen bisa berupa catatan bisa berupa *hardcopy* maupun *softcopy* yang mendukung dan memberikan bukti dalam penelitian.

### C. Pengujian Instrumen

Pengujian instrumen dilakukan menggunakan teknik triangulasi sumber data dan waktu. Triangulasi sumber, dilakukan dengan menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda. Triangulasi waktu dengan melakukannya di berbagai kesempatan waktu yang berbeda.

### D. Teknik Analisis Data

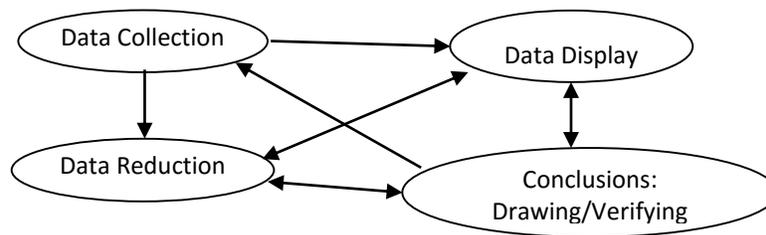
Teknik analisis data penelitian ini menggunakan kualitatif dengan *case study* karena penelitian ini berusaha untuk membuktikan teori tentang pembelajaran organisasi pada UMKM dengan menggunakan *framework* 4I dari Crossan et al (1999). Penelitian ini juga berusaha untuk mengeksplorasi lebih mendalam tentang pembelajaran organisasi pada UMKM Batik Tulis Lasem di Kabupaten Rembang Jawa Tengah dengan menggunakan *framework* 4I (*Intuiting, Intepreting, Intergrating, dan Institutionalizing*) sebagaimana Gambar 2 berikut:



**Gambar 2. Organizational Learning as a Dynamic Process**

Sumber: Crossan et al (1999)

Teknik analisis data yang digunakan adalah model interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas dan datanya sampai jenuh. Langkahnya bisa dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. Komponen Dalam Analisis Data (Interactive Model)**

Sumber: Sugiyono (2012)

## HASIL PENELITIAN

### A. Profil Responden

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *snow ball sampling*. Dalam penelitian didapatkan lima responden dengan profil sebagaimana pada Tabel 1.

**Tabel 1. Profil Responden Penelitian**

No	Nama Pengusaha	Nama Usaha	Keterangan
1	Mujiono	UD. Samudra Art	Pengusaha Batik Tulis Lasem Binaan BRI
2	Ahmad Rifa'i	CV. Ningrat Batik	Mantan Ketua Cluster Batik Tulis Lasem & Mentor Perintis usaha batik.
3	Sri Winarti	CV. Sumber Rejeki	Ketua Kelompok Batik Tulis Lasem Binaan BNI, Be CRAF & Mentor Pengrajin baru
4	Ma'shum Ahadi	UD. Dampo Awang Batik Art	Ketua Koperasi Batik Tulis Lasem
5	Samsul Hadi	UD. Gading Kencana	Pengusaha Batik Tulis Lasem Berbasis

Sumber: Data primer diolah 2018.

Berdasarkan Tabel 1, peneliti memulai wawancara dari dua pengusaha besar Bpk Mujiono dan Bpk Rifa'i dengan dimaksudkan menggali kunci sukses pembelajaran usaha yang mereka berdua rintis. Kemudian responden ketiga Ibu Win dari Batik "Sumber Rejeki" yang sejak kecil sudah terbiasa dengan batik karena nenek dan ibunya buruh batik. Diharapkan dari responden ketiga (Sri Winarti) bisa menggali banyak informasi sebagai representasi kelompoknya. Kemudian responden ke empat dan kelima adalah pengusaha batik individu yang relatif kecil namun dapat bertahan sekian lama untuk menggali komparasi dengan pengusaha yang besar.

### B. Uji Instrumen

Uji instrumen digunakan teknik *triangulasi*, sumber data dan waktu. Hasil *Triangulasi* sumber menunjukkan jawaban yang sama diantara para responden, hasilnya sebagian besar bisa dilihat pada Tabel 2. *Triangulasi* waktu dengan melakukannya pada berbagai kesempatan waktu yang berbeda. Penelitian ini dilakukan pada waktu pagi sebelum mulai bekerja, pada waktu istirahat siang dan pada waktu sore hari setelah bekerja. Hasil penelitian juga menunjukkan hasil yang sama dari beberapa responden, dengan hari dan waktu yang berbeda.

**Tabel 2. Hasil Triangulasi Sumber dari Beberapa Responden**

No	Tema	Responden	Hasil Wawancara
1.	<i>Intuiting</i>	Mujiono	Dari pengalaman selama ini membuat, jadi berani mencoba motif dan warna baru.
		Ahmad Rifa'i	Dari pengalaman menghadapi berbagai pelanggan, bisa membaca arah selera konsumen
		Sri Winarti	Dari bekerja (membuat batik) secara berkelompok, jadi mengetahui produk yang paling banyak diminati konsumen.
		Ma'shum Ahadi	Dari banyak berhubungan dengan penggemar batik tulis Lasem, bisa mengetahui pembeli batik karena seni, sehingga harga tinggi tidak masalah.
		Samsul Hadi	Dari pengalaman selama ini sebagai pengrajin batik, bisa mengetahui dan membedakan pelanggan yang bisa dipercaya dan yang tidak bisa dipercaya.
2.	<i>Intepreting</i>	Mujiono	Dengan adanya klaster Batik Tulis Lasem membuat antar pengrajin batik saling tukar informasi dan pengalaman.
		Ahmad Rifa'i	Dengan adanya klaster, menjadi media saling belajar antar sesama pengrajin, dengan berbagi ilmu ke pengrajin lain, dan berharap batik tulis lasem semakin besar dan dikenal masyarakat semakin luas.
		Sri Winarti	Berkelompok itu keharusan untuk bisa bersaing dengan pengusaha yang besar, karena usaha batiknya tidak akan mencair seperti saat ini banyak bantuan dari dunia perbankan kalau tidak berkelompok dan saling menyemangati.

	Ma'shum Ahadi	Dengan bergabung ke klaster, menjadi penjual Batik Tulis Lasem tidak harus bisa batik sendiri. Berawal sebagai pengepul/pedagang batik, sekarang sudah berhasil memproduksi sendiri.
	Samsul Hadi	Semenjak terbentuknya klaster Batik Tulis Lasem sering mendapatkan pelatihan-pelatihan tentang batik yang sangat bermanfaat. Semula hanya bisa pewarnaan sintetik, dengan bergabung ke klaster bisa dapai fasilitasi pewarnaan alam.
3. <i>Integrating</i>	Mujiono	Dengan menjadi anggota klaster selalu terbuka berbagai informasi yang bermanfaat untuk perkembangan batik dan berkesempatan mengakses berbagai fasilitasi.
	Rifa'i	Ilmu semakin disebarakan akan semakin berkembang, berarti semakin bermanfaat. Sangat terbuka dengan siapapun yang ingi belajar membuat batik tanpa ada yang dirahasiakan sebagai kunci sukses menjadi pengusaha Batik Tulis Lasem.
	Sri Winarti	Dengan bergabung dengan klaster Batik, kemudian membuat kelompok dari anggota klaster, ternyata menarik berbagai lembaga pemerintah maupun swasta melakukan pendampingan, pelatihan dan fasilitasi.
	Ma'shum Ahadi	Dengan mejadi anggota klaster batik, antar anggota stakeholder terjalin simbiosis mualisme.
	Samsul Hadi	Dengan bergabung dalam klaster batik, wawasan selalu terbuka dan terbarukan dengan berbagai pelatihan dan fasilitasi.
4. <i>Institutionalizing</i>	Mujiono	Memahami pentingnya disiplin menjaga mutu dan tepat waktu menjadi kunci dipercaya pelanggan.
	Ahmad Rifa'i	Konsumen tidak hanya membutuhkan produk, tapi totalitas memberikan pelayanan dan kenyamanan menjadi strategi menjaga loyalitas pelanggannya.
	Sri Winarti	Selalu menjaga hubungan baik dan memperlakukan setiap konsumen sebgai mitra dan menjaga mimpi untuk selalu berkembang serta adopsi teknologi informasi dan komunikasi.
	Ma'shum Ahadi	Konsumen membeli Batik Tulis Lasem tidak hanya sebagai produk tetapi karenan nilai seninya. Maka selalu mengedukasi konsumennya untuk lebih memahami makna nilai filosofi dan budaya yang terkandung dalam setiap lembar kain batik tulis Lasem.
	Samsul Hadi	Memperlakukan setiap konsumen sesuai selera dan produk batik yang bisa di customs tanpa minimal order sebagai strategi dalam industri

Sumber: Data Primer diolah, 2018.

### C. Pembahasan

Hasil dari pengamatan pada UMKM Batik Tulis Lasem secara rata-rata sampai pada tahapan eksistensi dimana pada tahap ini usaha lebih cenderung untuk menerapkan *rule* dan prosedurnya secara *massif* dan memiliki *diagnostic system*. Hal tersebut menyebabkan pengusaha Batik Tulis Lasem memiliki pelanggan masing-masing yang relatif loyal.

1. Bentuk Implementasi *Framework* 4I pada UMKM Batik Tulis Lasem

Pesatnya pertumbuhan industri dan persaingan bisnis menuntut pengusaha Batik Tulis Lasem terus melakukan *organizational learning* untuk menemukan cara-cara alternatif mempertahankan keunggulan kompetitif. Beberapa hasil wawancara yang mendorong para pengusaha batik melakukan pembelajaran adalah:

*Dulu saya ndak bisa mbatik mas, cuma bisa dikit-dikit. Setelah dapat pelatihan dari dinas, di rumah kami praktekkan sama istri sampai bisa.....* (Mujiono & Istri).

*.....waah dulu saya tu blas ndak bisa mbatik mas, wong ndak ada keturunan keluarga batik. Cuman waktu itu saya mau purna dari kepala Desa, jadi saya berfikir ingin bisa mbatik. Akhirnya saya minta diajari bu Naomi (Almarhumah mantan Ketua Klaster Batik pertama). Ya Alhamdulillah sekarang malah bisa ngajari temen-temen.....* (Rifa'i).

*.....habis ikut pelatihan akhir tahun 2010, sampai rumah langsung saya praktekkan sama suami 2 (dua) potong kain. Alhamdulillah laku. Langsung uangnya saya pakai beli 1 (satu) pish kain untuk 12 potong..apalagi semenjak kami Bukalapak, Lazada, Shopie...sekarang karyawan ada 30, yang 3 (tiga) orang khusus nangani online dan medsos ...*(Sri Winarti).

*Dulu saya Cuma jualan batik, ndak bisa bikin.punya orang-orang yang bisa batik tapi kurang bisa jual tak ambil. Karena saya tau pasaran batik. Trus, lama-lama ikut coba-coba dan akhirnya bisalah.....* (Ma'shum Ahadi).

*Usaha batik saya kan nerusin punya ibu, selama ini kami Cuma bisa pewarnaan sintetik. Setelah dapat pelatihan warna alam dan kami coba, sekarang kami dah bisa.....*(Samsul Hadi)

Model menunjukkan bentuk implementasi *Framework* 4I pada UMKM Batik Tulis Lasem di Kabupaten Rembang.

**Tabel 3. Implementasi *Framework* 4I Pengusaha Batik Tulis Lasem**

Level	Proses	Input/Outcome
Individu	<i>Intuiting</i>	Pengalaman Persepsi Motivasi Pemahaman
	<i>Intepreting</i>	Komunikasi antar pengrajin Sharing/arisan rutin klaster
Kelompok	<i>Integrating</i>	Pemanfaatan TI /Medsos Berbagi pengalaman dalam FRK Kerjasama anatar pengrajin Terbentuknya Klaster Batik
	<i>Institutionalizing</i>	Ciri khas masing-masing UMKM Model layanan masing masing Model/sistem transaksi

FRK: Forum Rembug Klaster.

Sumber: Data primer diolah, 2018.

## 2. Manfaat Implementasi *Framework* 4I bagi UMKM Batik Tulis Lasem

Manfaat implementasi *framework* 4I bagi UMKM Batik Tulis Lasem di Kabupaten Rembang, bisa dilihat pada Tabel 4. Beberapa petikan hasil wawancara dengan responden berkaitan dengan manfaat implemtasi *framework* 4I adalah sebagai berikut:

*.....intinya kami tu siap belajar dari siapa saja, dan kami selalu bereksperimen dengan berbagai motif baru dan warna-warna yang lebih cerah. ....Untuk rekrutmen karyawan (tenaga kerja) kami lebih suka karyawan baru (dibaca: belum bisa membantik) kemudian kami ajari sampai bisa. Itu yang membuat karyawan kami jadi loyal.....* (Mujiono & Istri).

*.....batik sudah menghidupi kami, maka saya juga ingin melestarikan batik. Maka siapapun yang ingin belajar batik, saya ajari, ndak ada yang saya rahasiakan. Wong usaha kui kan wis nduwe jatah rejekine dewe-dewe (dibaca: orang berusaha kan sudah punya jatah rejeki sendiri-sendiri). Karyawan yang mau buka usaha sendiri juga kami silahkan, bahkan kami bantu jual batiknya kalau kesulitan jual.....strategi kami, setiap motif yang kami buat ditiru pengrajin lain, maka kami ganti produk lain (baca: berinovasi), saya selalu melakukan inovasi dan selalu minta masukan dari konsumen .....Tapi kalau untuk rekrutmen karyawan saya cari yang sudah bisa batik, kemudian kami kembangkan lagi....* (Rifa'i).

*Kami tu bisa besar karena berkelompok. Dari pemerintah maupun perguruan tinggi sering mendampingi dan memberikan pelatihan buat kami karena kelompok batik Sumber Rejeki anggotanya ada 60 orang. Jadi siapapun yang ingin belajar batik, saya siap untuk ngajari.... Kalau ada anak-anak sekolah yang PKL punya semangat tinggi, kami ajari sampai bisa dari mereka kami juga belajar memanfaatkan medsos dan online.....kami punya mimpi ingin bisa ekspor sendiri. Sekarang saya mulai belajar bahasa Inggris dan bahasa China.....*(Sri Winarti).

*Batik itu barang seni yang punya filosofi, prospek dan nilai ekonomi tinggi, jadi kalau awalnya saya hanya jualan, kenapa ndak sekalian saya terjuni bikin sendiri.....bertahap saya rekrut orang-orang yang bisa batik. Prinsip saya, saya jual seni batik tulis Lasem. Ketika seni yang saya tawarkan, harga menjadi tak terbatas.....* (Ma'shum Ahadi).

*.....yang membedakan batik saya dengan yang lain, motif kami bisa dicustom, mau minta gambar apa, kami layani walau cuma satu potong, selama harganya masuk. Bahkan kalau ada permintaan, saya yang mendatangi pembeli, malam hari sekalipun. Karena persaingan ketat, .....(Samsul Hadi)*

Manfaat implementasi *Framework* 4I bagi UMKM Batik Tulis Lasem menghasilkan profitabilitas, manajerial, efisiensi, *marketing*, akses jaringan, dan kualitas produk.

**Tabel 4. Manfaat Implementasi *Framework 4I* Bagi UMKM Batik Tulis Lasem**

Pengkategorian	Construct
Peningkata volume penjualan	Profitabilitas
Memudahkan hubungan dan transaksi dengan konsumen	
Memudahkan transaksi dengan supplier	Manajerial
Memudahkan hubungan dan koordinasi pekerjaan	
Penghematan waktu dan biaya	Efisiensi
Perluasan jangkauan pemasaran dengan online	Marketing
Lebih memahami selera dan kebutuhan konsumen	
Perluasan akses informasi dan social	Akses Jaringan
Perluasan jejaring sesama pengrajin batik se Nusantara	
Memudahkan inovasi motif dan keanekaragaman produk	Kualitas Produk

Sumber: Data Primer, Diolah

### 3. Hambatan dalam Implementasi *Framework 4I* pada UMKM Batik Tulis Lasem

Dari penelitian ini, diketahui hambatan dalam implementasi *framework 4I* pada UMKM Batik Tulis Lasem menghasilkan *Construct* sebagai berikut: standar mutu, rendahnya keterampilan SDM, kebijakan pemerintah, ketidakpastian, dan musim. Seperti yang dikatakan oleh responden berikut:

*Hambatan yang sering terjadi adalah standar warna dan kepastian keaslian pewarna. Ketika membeli warna dengan kualitas dan warna yang sama, ternyata ketika dipakai mewarnai, warnanya tidak bisa sama persis, sehingga kadang dikeluhkan pelanggan.....hambatan lainnya kadang kami jumpai konsumen yang protes harga batik tulis asli batikan tangan kemahalan, karena tidak bisa membedakan batik tulis Lasem yang asli batikan tangan dengan batik tulis Lasem yang hasil dari print.....(Mujiono & Istri).*

*.....urusan media social yang ngurus istri dan ada karyawan yang ngurusi, saya focus pada produksi dan inovasi. Saya pribadi ndak telaten nglayani lewat online. Sekarang panyak pengrajin yang berusaha merebut pelanggan dengan mengorbankan mutu produk dan menghancurkan harga (perang harga).....kalau mau meningkatkan produksi kalau pas ada pesanan banyak, susah mencari tenaga yang sudah trampil batik, kami masih harus ngajari dulu.....( Rifa'i)*

*Hambatan dalam pengembangan usaha pada bahasa asing. Kadang kalau ada turis datang mau beli kami paling susah. Kalau bahasa inggis dikit-dikit kami bisa. Tapi kalau bahasa china atau mandarin kami sama sekali ndak bisa. Terpaksa transaksinya pakai kalkulator atau Hp, nulis angka untuk tawar menawar. Sehingga kami tidak bisa jelasin tentang produk.....(Sri Winarti)*

*Proses batik kalau pas musim tanam menjadi kendala utama, karena tenaga batik banyak yang garap sawah ladangnya, sehingga tidak mau nerima garapan batik. Penjemuran juga lama.....selain itu ada pelaku batik yang ngejur (menghancurkan) harga, padahal sudah ada kesepakatan..... (Ma'shum Ahadi).*

Ketika saya akan meningkatkan jumlah produksi, kendala utamanya ada dua. Yaitu tenaga batik yang susah dan juga modal.....kadang kalau ada pesanan dengan warna tertentu, susah membedakan pewarna seperti yang kami pesan dengan yang KW (dibaca: palsu), sehingga hasil warnanya tidak bisa seperti yang kami inginkan..... (Samsul Hadi).

Secara garis besar hambatan yang dialami oleh UMKM Batik Tulis Lasem dalam implementasi *Framework 4I* bisa dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Hambatan Implementasi *Framework 4I* Bagi UMKM Batik Tulis Lasem**

Pengkategorian	Construct
Standar mutu pewarna yang rendah Batik tulis palsu /hasil printing	Standar Mutu
Pengetahuan konsumen yang rendah Rendahnya kemampuan bahasa asing Kurangnya ketersediaan tenaga trampil	Skill SDM rendah
Kurangnya modal untuk pengembangan usaha Terjadinya perang harga	Kebijakan pemerintah
Fluktuasi permintaan	Ketidakpastian
Pengaruh musim pada kurangnya ketersediaan tenaga pembatik	Musim

Sumber: Data Primer, Diolah 2018.

#### 4. Faktor-faktor yang Mendukung Kesuksesan Implementasi *Framework 4I* pada UMKM Batik Tulis Lasem

Hasil observasi dan interview, faktor-faktor yang mendukung kesuksesan implementasi *framework 4I* di UMKM Batik Tulis Lasem mencakup berbagai hal berikut:

- a. Tingginya keinginan para pengusaha Batik Tulis Lasem untuk terus belajar dan berkembang. Sehingga menjadikan produk batik menjadi produk yang dinamis bisa mengikuti trend dan perkembangan zaman.
- b. Motivasi untuk melestarikan Batik Tulis Lasem terjaga. Rasa bangga memiliki salah satu warisan Dunia membuat produksi Batik Tulis Lasem semakin meningkat.
- c. Tingginya nilai ekonomis Batik Tulis Lasem. Dibanding dengan berbagai batik nusantara, Batik Tulis Lasem relatif paling mahal. Karena penuh dengan nilai-nilai filosofis, refleksi lintas budaya, unik, dan *full handmade*. Sehingga membeli Batik Tulis Lasem tidak sekedar membeli produk fashion, tetapi membeli sebuah produk seni.
- d. Semakin meningkatnya kesadaran mencintai nilai-nilai budaya nasional dan mencintai produk dalam negeri, menyebabkan hingga saat ini minat konsumen masih tingginya terhadap produk batik tulis Lasem.
- e. Adanya FRK (Forum Rembug Klaster) Batik Tlis Lasem, menjadi media pembelajaran bersama yang efektif. Permasalah-permasalahan yang timbul bisa direduksi dan disepakati penyelesaiannya secara bersama.

- f. Koordinasi dan komunikasi secara horizontal sesama anggota klaster maupun secara vertikal antar berbagai tingkatan organisasional menjadikan factor pembelajaran organisasi UMKM Batik Tulis Lasem relative kondusif.
- g. Dengan dukungan perkembangan teknologi komunikasi dan informasi (TIK) menjadikan akses informasi semakin mudah dan meningkatkan produktifitas usaha batik.
- h. Besarnya dukungan berbagai pihak eksternal mulai dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Daerah maupun Perguruan Tinggi dan berbagai NGO turut berkontribusi positif.
- i. Banyaknya bantuan, pelatihan dan fasilitasi dari berbagai instansi Pemerintah
- j. Dukungan pendanaan dari perbankan untuk meningkatkan produktifitas.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan berikut: empat proses pembelajaran organisasi melalui tiga tingkatan. Intuisi terjadi pada tingkat individu pelaku UMKM batik dan institusionalisasi pada tingkat organisasi/usaha Batik Tulis Lasem, namun, *interpreting* sebagai jembatan tingkat individu dan kelompok-kelompok (Klaster maupun pengrajin), sementara *integrating* sebagai *link* kelompok dan tingkat organisasi/usaha Batik Tulis Lasem.

#### 1. *Intuiting*

Sebagian pembelajaran organisasi yang diperoleh pengusaha Batik Tulis Lasem ternyata adalah faktor intuisi para individu pelaku UMKM batik karena dipicu oleh tingkat pengalaman masing-masing, dan persepsi subjektif menyebabkan lompatan kesuksesan yang tidak terbayangkan oleh mereka sendiri. Contohnya: motif yang mereka ciptakan, pewarnaan yang mayoritas dari hasil eksperimen dan trobosan pasar sasaran.

#### 2. *Interpreting*

Sebagian pembelajaran organisasi dari para pengusaha Batik Tulis Lasem ternyata banyak didapatkan dari umpan balik interaksi dengan *stakeholder*. Beberapa individu di klaster Batik Tulis Lasem cukup dominan menjadi inspirator bagi pengrajin lainnya. Contoh: pemahaman inovasi batik, memahami perilaku konsumen, merespon perubahan lingkungan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang semakin strategis meningkatkan daya saing.

#### 3. *Integrating*

Para pelaku UMKM Batik Tulis Lasem yang lebih banyak berinteraksi antar sesama pengusaha batik ternyata saling memperkaya wawasan dan keilmuan mereka. Sehingga menjadi kesadaran dan pembelajaran bersama bahwa dengan komunitas (Klaster) yang

solid UMKM Batik Tulis Lasem bisa meningkatkan daya saing bersama. Dialog dan aksi bersama sangat penting untuk pengembangan pemahaman bersama.

#### 4. *Institutionalizing*

Komitmen bersama untuk mempertahankan batik tulis (*handmade*) yang sarat dengan desain yang mengandung nilai seni dan filosofis serta refleksi budaya leluhur yang memiliki nilai ekonomi tinggi yang dilestarikan dalam klaster dan *embedding learning* (menanamkan pembelajaran) secara turun temurun yang terjadi oleh individu dan kelompok dalam organisasi yang meliputi sistem, struktur, prosedur, dan strategi dengan bingkai kearifan loka dan nilai-nilai kultural.

### B. Saran

1. Menambah jumlah responden untuk menggali informasi lebih detail dan lebih dalam.
2. Untuk bisa wawancara mendalam, usahakan waktu mengikuti responden punya waktu yang longgar sehingga bisa lebih banyak informasi yang bisa didapat.
3. Untuk menanyakan terkait omset dan aset jangan secara langsung, karena responden khawatir berdampak pada beban pajak, maka bisa disiasati dengan menanyakan kapasitas produksi dan harga jual produk, baru kemudian peneliti bisa menghitungnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C., Schon, D.A., 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Crossan, M., Lane, H., and White, R. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24 (2): 522–537.
- Crossan, M., Maurer, C.C., and White, R.E. 2011. Reflections on the 2009 AMR Decade Award: Do We Have A Theory of Organizational Learning? *Academy of Management Review*, 36 (3), 446–460.
- DiBella, A., Nevis, E., Gould, J., 1996. Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies* 33, 361-379.
- Elfahmi, Suryono Hadi, 2017, Pengaruh Lingkungan Eksternal, Internal dan Motivasi Terhadap Daya Saing Melalui Inovasi Produk UKM Batik Tulis Lasem di Rembang, Desertasi, Universitas Merdeka Malang.
- Garcia, Victor J., Javier Llorens Montes, Francisco., Verdu Jover, Antonio J., Influence of Personal Mastery on Organizational Performance through organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs. *Technovation*, 27, 547-568.
- Gupta, A.K., Smith, K.G., and Shalley, C.E. 2006. The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 693–706.

- Jones, Oswald., Macpherson, Allan. 2007. Inter-Organizational Learning and Strategic Renerwal in SMEs, Extending the 4I Framework. *Long Range Planning*, 155-175.
- March, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Profil Bisnis: Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), 2015, LPPI dan BI.
- Sarosa, Samiaji. 2012. *Penelitian Kualitatif Dasar-dasar*, Indeks, Jakarta.
- Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J., Kleiner, A., 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook*. Doubleday Publ., New York.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Metode Penelitian Manajemen Pendekatan: Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Penelitian Tindakan dan Penelitian Evaluasi*. Alfabeta. Bandung.
- Undang-undang No 20 Tahun 2008
- Wahyuni, Eti, 2005. *Lilitan Masalah Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Kontroversi Kebijakan*, BITRA Indonesia. Medan.