

## Implementasi Organisasi Pembelajar bagi Keberlanjutan UKM Klaster Kerajinan Batik di Cirebon

Muhammad Irfai Muslim\*, Anggraini Sukmawati, and Utami Dyah Syafitri  
Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

**Abstrak.** Menjaga keberlanjutan UKM memiliki tantangan berat di era persaingan yang semakin ketat. Gaya kepemimpinan yang tepat, siklus hidup organisasi yang panjang, karyawan yang berkompeten, dan menjadi organisasi pembelajar merupakan isu utama dalam keberlanjutan UKM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, siklus hidup organisasi, kompetensi, dan organisasi pembelajar terhadap keberlanjutan UKM klaster kerajinan batik di Cirebon. Metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan SEM-PLS. Sampel yang diambil sebesar 88 responden. Penarikan sampel menggunakan teknik quota sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap siklus hidup organisasi, kompetensi, dan organisasi pembelajar. Kompetensi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh siklus hidup organisasi dan organisasi pembelajar. Keberlanjutan UKM dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kompetensi dan organisasi pembelajar, tetapi tidak oleh siklus hidup organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan UKM klaster kerajinan batik di Cirebon dipengaruhi oleh kompetensi karyawan dan juga penerapan organisasi pembelajar.

**Kata Kunci:** Gaya kepemimpinan, siklus hidup organisasi, kompetensi, organisasi pembelajar, keberlanjutan ukm, ukm batik cirebon.

**Abstract.** Maintaining the continuity of SMEs has a tough challenge in an era of fierce competition. The right leadership style, long life cycle organization, employees who are competent, and become a learning organization on the main issues in the sustainability of SMEs. This study aimed to analyze the effect of leadership style, the life cycle of the organization, competence, and learning organization to SMEs sustainability clusters in Cirebon batik. The data were analyzed using SEM-PLS. Quota sampling were used for sampling and there were 88 respondents. The results showed that the style of leadership and a significant positive effect on the life cycle of the organization, competence and learning organization. Competence positively and significantly influenced by the life cycle of the organization and learning organization. Sustainability of SMEs positively and significantly influenced by the competence and learning organizations, but not by the life cycle of an organization. This suggests that the sustainability of SMEs cluster in Cirebon batik is influenced by the competence of employees and also the implementation of a learning organization.

**Keywords:** Leadership style, organization life cycle, competence, learning organization, sustainability of SMEs, Cirebon batik SMEs

---

\*Corresponding author. Email: [irfaimuslim@gmail.com](mailto:irfaimuslim@gmail.com)

Received: March 6<sup>th</sup>, 2017; Revision: December 15<sup>th</sup>, 2017; Accepted: December 15<sup>th</sup>, 2017

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2017.16.3.5>

Copyright©2017. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

## Pendahuluan

*Sustainability* atau keberlanjutan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) pada tahun-tahun terakhir ini menjadi hal yang menarik untuk didiskusikan oleh para akademisi dan juga para pelaku usaha. Apalagi jika dikaitkan dengan era perdagangan bebas seperti MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) yang sudah diberlakukan. UKM menjadi perhatian yang cukup serius baik oleh pemerintah maupun akademisi demi menjaga eksistensinya di Indonesia dalam era perdagangan bebas.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu usaha yang dapat bertahan dalam perubahan dinamika ekonomi global. Indonesia ketika mengalami krisis pada tahun 1998, bisa bertahan lantaran usaha kecil dan menengah masih tetap berjalan sebagaimana biasanya. Dengan bertahannya UKM dalam krisis ekonomi Indonesia, dari tahun ke tahun pertumbuhan UKM mengalami peningkatan. Data BPS (2013) menunjukkan dari tahun 1998 sampai 2013 UKM mengalami peningkatan. Jumlah unit UKM pada tahun 1998 sebesar 36 813 578 unit mengalami kenaikan hingga tahun 2013 mencapai 57 895 721 unit. Data Disperindag Provinsi Jawa Barat (2015) kabupaten Cirebon memiliki jumlah unit UMKM dari tahun 2012 mencapai 10 488 hingga tahun 2014 mencapai 10 581.

Agar bisa bertahan dalam menghadapi perubahan global, suatu organisasi harus senantiasa meningkatkan kemampuan untuk berubah agar memiliki kemampuan daya saing dalam menghadapi berbagai persaingan. Kondisi seperti ini membuat setiap organisasi berupaya untuk menjadi organisasi pembelajar agar tetap eksis dalam dunia bisnis. Dengan organisasi pembelajar (*learning organization*), suatu organisasi dapat meningkatkan kualitas dan produktivitasnya. Menurut Lantu, Triadi, Utami, dan Ghazali (2016), bahwa daya saing suatu UMKM dibentuk berdasarkan ketersediaan dan kondisi lingkungan usaha, kemampuan usaha, kebijakan dan

infrastruktur, riset dan teknologi, dukungan finansial dan kemitraan, dan kinerja. Menurut Maturungan, Kurniawati, dan Sukmawati (2016), dalam penelitiannya bahwa kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh *learning organization*. Pengukuran kinerja UKM diperlukan beberapa perspektif dan beberapa indikator. Menurut Erwina, Sukmawati dan Sumertajaya (2015) ada empat perspektif dalam mengukur kinerja UKM dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif modal insani. Dari keempat perspektif tersebut terbagi menjadi delapan sasaran strategis yaitu perspektif keuangan yakni meningkatkan profit. Perspektif pelanggan yaitu meningkatkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan baru. Perspektif proses bisnis internal yaitu pengembangan produk yang berkualitas dan pengembangan layanan bermutu. Sedangkan pada perspektif modal insani yaitu meningkatkan keterampilan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengembangkan pengetahuan karyawan. Dengan delapan sasaran tersebut kinerja dari UKM bisa diukur dengan baik.

Dalam persaingan global yang sangat kompetitif ini, UKM menjadi salah satu daya tarik tersendiri bagi masyarakat. Usaha batik merupakan salah satu kluster UKM yang berkembang di Cirebon saat ini. Salah satu usaha batik yang ada di Cirebon yaitu batik Ciwaringin. Berdasarkan wawancara dengan ketua koperasi kampung batik Ciwaringin, perkembangan batik Ciwaringin dari mulai adanya kampung batik Ciwaringin mengalami pasang surut dari tahun ke tahun. Sejak didirikannya koperasi kampung batik Ciwaringin tahun 2012, aktifitas membatik di desa Ciwaringin sudah mulai bangkit kembali. Dari koperasi kampung batik ini, aktifitas membatik masyarakat mulai dikoordinir dengan baik. Hasil membatik masyarakat Ciwaringin pun sudah dipromosikan dan mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah Kabupaten Cirebon.

Berdasarkan wawancara dengan ketua koperasi kampung batik Ciwaringin, kendala yang dihadapi koperasi kampung batik Ciwaringin diantaranya yaitu kompetensi pembatik yang masih rendah, jumlah SDM pembatik yang masih minim, rendahnya karyawan yang berusia produktif dalam membatik, dan kurangnya kemampuan karyawan dalam membuat motif batik yang inovatif. Dari permasalahan-permasalahan tersebut bisa menyebabkan keberlanjutan UKM kluster kerajinan batik terancam di masa depan. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya berbagai pihak untuk mendorong masyarakat terutama generasi muda memiliki minat dan mengembangkan batik ciwaringin agar menjadi potensi dalam menggerakkan kemajuan perekonomian masyarakat yang memiliki daya saing dalam menghadapi perubahan global, sehingga keberlanjutannya di masa depan tetap terjaga.

Dari permasalahan yang dihadapi tersebut seperti rendahnya kompetensi dan jumlah SDM yang masih minim bisa dikaji berdasarkan aspek gaya kepemimpinan dan kompetensi. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat diharapkan bisa memacu peningkatan kompetensi para karyawan. Gaya kepemimpinan juga selalu berhubungan erat dengan bawahannya. Menurut Soriano dan Jose (2007), gaya kepemimpinan yang dilandasi hubungan erat dengan anggotanya berpengaruh positif terhadap semangat kewirausahaan para anggotanya. Adapun kompetensi sebagai unjuk kerja para karyawan. Menurut Wibowo (2012), kompetensi merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang didasari keterampilan dan pengetahuan yang didukung sikap kerja dalam mencapai tuntutan pekerjaan.

Rendahnya karyawan berusia produktif dan kurangnya kemampuan dalam berinovasi akan dikaji berdasarkan aspek siklus hidup organisasi dan organisasi pembelajar. Siklus hidup UKM akan mempengaruhi inovasi dari produknya. Menurut Talebi, Ghavanipour, dan Irandust (2012), faktor yang paling

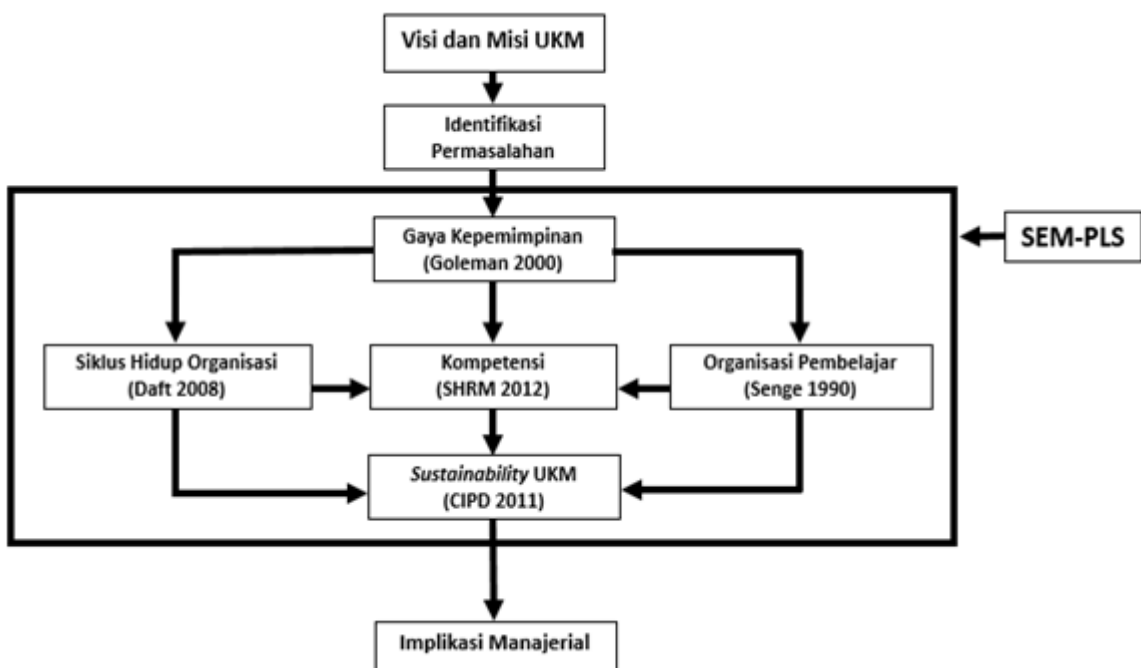
mempengaruhi inovasi produk UKM yaitu mulai dari tahapan industri, permintaan, jaringan industri dan universitas, sikap terhadap perubahan, ukuran UKM, dan juga usia industrinya. Adapun organisasi pembelajar merupakan sebuah tuntutan bagi setiap organisasi dalam meningkatkan daya saingnya. Menurut Dymock (2006) perusahaan yang menggunakan pembelajaran sebagai basis pengembangan daya saingnya dapat mendeteksi tingkat pemahaman dan penerimaan kebutuhan belajar dalam mengembangkan kompetensi karyawannya. dari keempat aspek tersebut yaitu gaya kepemimpinan, kompetensi, siklus hidup organisasi, dan organisasi pembelajar diharapkan berpengaruh terhadap keberlanjutan UKM di masa yang akan datang, sehingga eksistensi UKM batik tetap terjaga.

Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa ketika pegawai telah bisa mencari solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya, mampu dalam meningkatkan kemampuan kerjanya, bersedia menerima kritik dan saran, dan juga memiliki keinginan untuk mengembangkan ide-ide secara bersama maka praktek organisasi pembelajar sudah diimplementasikan dengan baik oleh organisasi (Tobing SYL & Fitriati R, 2009). Organisasi pembelajar memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga dengan tim pembelajaran terjadi peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kapabilitas produksi sehingga visi organisasi tercapai (Husnaeni, 2015). Organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap kemampuan individu, kemampuan individu berpengaruh positif terhadap upaya perubahan organisasi, dan organisasi pembelajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi (Mulyono S & Enlik K, 2015). Penelitian ini bertujuan yaitu (1) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap siklus hidup organisasi, kompetensi dan organisasi pembelajar. (2) Menganalisis pengaruh siklus hidup organisasi dan organisasi pembelajar terhadap kompetensi. (3) Menganalisis pengaruh siklus hidup organisasi, kompetensi, dan organisasi pembelajar terhadap keberlanjutan UKM kluster kerajinan batik.

## Metodologi Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dalam bentuk kuesioner dengan pemilik dan karyawan UKM. Metode penarikan sampel dengan menggunakan *quota sampling* dengan jumlah sampel 88 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dari jumlah populasi 112 responden yang terdiri dari karyawan dan pemilik UKM.

Pengolahan dan analisis data menggunakan metode SEM-PLS. Kerangka pemikiran yang dikembangkan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, siklus hidup organisasi, kompetensi, dan organisasi pembelajar terhadap keberlanjutan UKM. Gambar 1 menampilkan kerangka pemikiran penelitian.



Gambar 1.  
Kerangka Pemikiran Penelitian

Penelitian ini menggunakan peubah dan indikator yang dibangun dari teori-teori penelitian terdahulu. *Sustainability* atau keberlanjutan UKM dibangun dari teori yang merujuk pada hasil penelitian dari *Chartered Institute of Personnel and Development* (2011) yaitu: *alignment, shared purpose, leadership, locus of engagement, assessment and evaluation, balancing short and long-term horizon, agility* dan *capability building*. Gaya kepemimpinan dibangun dari teori Goleman (2000), yang membagi gaya kepemimpinan ke dalam enam kategori, yaitu:

*the coercive style, the authoritative style, the affiliative style, the democratic style, the pacesetter style, dan the coaching style*. Siklus hidup organisasi mengadopsi teori Daft (2008) yang membagi siklus hidup organisasi ke dalam empat tahap, yaitu: *entrepreneurial, collectivity, formalization, dan elaboration*. Kompetensi yang digunakan dalam penelitian dibangun dari *Study Human Resource Management* (2012) yaitu: *knowledge, understand, application, analysis, synthesis, dan evaluation*. Adapun organisasi pembelajar dibangun dari teori Senge (1990), yang membagi ke dalam

lima dimensi yaitu: *personal mastery, mental model, shared vision, system thinking*, dan *team learning*.

#### *Hipotesis Penelitian*

*H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap siklus hidup organisasi*

Setiap organisasi berkembang melalui berbagai tahapan dari mulai kelahirannya hingga masa *decline*. Tahapan siklus hidup organisasi akan berada di tahapannya dengan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan organisasi. Menurut Reider (2011), bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap siklus hidup organisasi.

*H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kompetensi*

Kompetensi merupakan unjuk kerja dari suatu pekerjaan. Kompetensi para karyawan akan berada pada tingkatan dan level apa bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan suatu organisasi. Dalam hal ini kompetensi karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan suatu organisasi. Menurut Kovacic dan Andrej (2015), gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi.

*H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap organisasi pembelajar*

Setiap organisasi berharap menjadi organisasi pembelajar, karena dengan organisasi pembelajar setiap individu bisa bersaing dalam lingkungannya. Organisasi pembelajar memiliki beberapa disiplin yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan suatu organisasi. Menurut Schiena, Letens, Aken, dan Farris (2013), bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi kuat oleh organisasi pembelajar.

*H4: Siklus hidup organisasi berpengaruh terhadap kompetensi*

Tingkatan kompetensi para karyawan dilihat juga dari level tahapan yang ada pada siklus hidup organisasi. Oleh karena itu, kompetensi para karyawan dipengaruhi oleh tahapan dari siklus hidup organisasi. Menurut Dodge dan Robbins (1992), siklus hidup organisasi dipengaruhi oleh kompetensi. Karena suatu organisasi membutuhkan sebuah

pengembangan kemampuan anggotanya untuk menghadapi tantangan yang akan dihadapi.

*H5: Organisasi pembelajar berpengaruh terhadap kompetensi*

Peningkatan kompetensi karyawan akan dilihat dari bagaimana seorang karyawan bisa belajar dan mengembangkan skill dan kemampuan yang dimilikinya. Oleh karena itu tingkatan kompetensi karyawan dipengaruhi oleh organisasi pembelajar. Menurut Tobing dan Fitriati (2009), bahwa organisasi pembelajar dipengaruhi oleh kompetensi.

*H6: Siklus hidup organisasi berpengaruh terhadap sustainability UKM*

*Sustainability* atau keberlanjutan UKM menjadi sesuatu yang dibutuhkan organisasi dalam memastikan eksistensinya di masa depan. Siklus hidup organisasi menjadi sangat berperan bagi organisasi berada pada level mana, sehingga organisasi memiliki siklus hidup pendek ataukah siklus hidupnya panjang. Oleh karena itu keberlanjutan (*sustainability*) UKM dipengaruhi oleh siklus hidup organisasi. Menurut Pflieger, Fischer, Kupfer dan Eyerer (2005), bahwa keberlanjutan organisasi dipengaruhi oleh siklus hidup organisasi tersebut.

*H7: Kompetensi berpengaruh terhadap sustainability UKM*

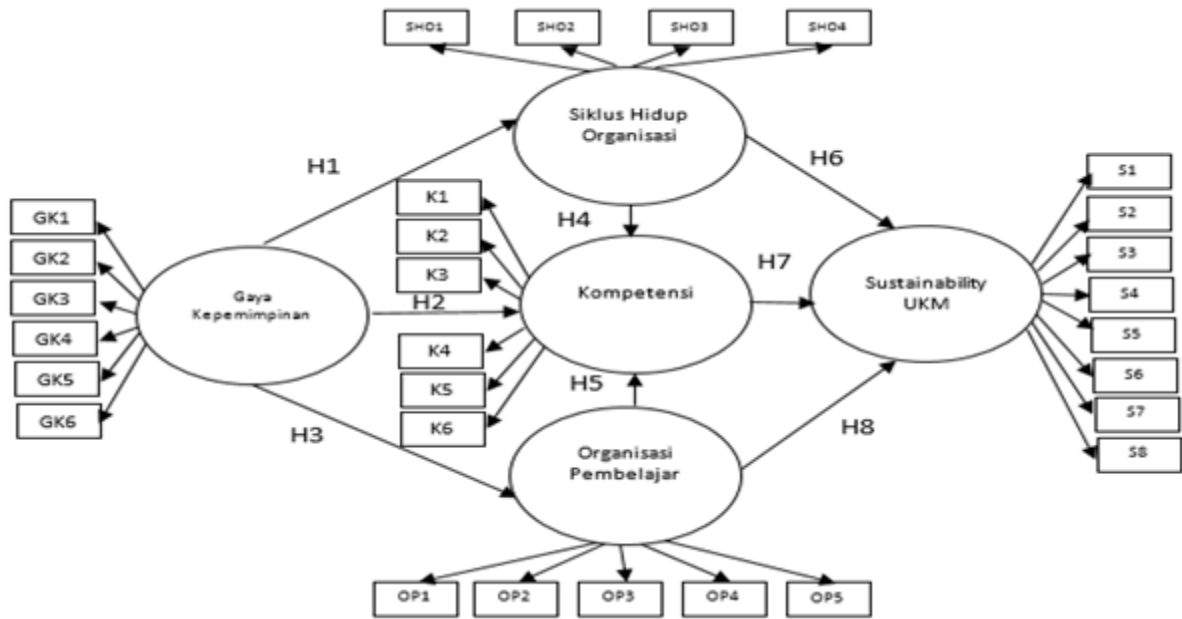
*Sustainability* UKM di masa depan berkaitan erat dengan sejauh mana para anggota atau karyawan suatu organisasi memiliki kompetensi yang bisa dikembangkan. Sehingga eksistensi UKM di masa depan tetap terjaga. Oleh karena itu keberlanjutan UKM dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki para karyawannya. Menurut Osagie *et al* (2016), bahwa kompetensi memiliki pengaruh kuat terhadap keberlanjutan sebuah bisnis.

*H8: Organisasi pembelajar berpengaruh terhadap sustainability UKM.*

Keberlanjutan UKM bisa dilihat seberapa organisasi mampu untuk menjadi sebuah organisasi pembelajar. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan UKM di masa yang akan

datang dipengaruhi oleh seberapa besar organisasi mampu menjadi organisasi pembelajar, yang bisa melakukan proses pembelajaran secara terus menerus. Oleh karena itu keberlanjutan UKM dipengaruhi oleh organisasi pembelajar. Menurut Ali, Islam, dan Howe (2013), bahwa organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap keberlanjutan sebuah industri.

Gambar 2 menunjukkan gaya kepemimpinan diharapkan dapat memberikan pengaruh terhadap siklus hidup organisasi, kompetensi, dan organisasi pembelajar. Siklus hidup organisasi dan organisasi pembelajar juga diharapkan dapat mempengaruhi kompetensi. Dan juga siklus hidup organisasi, kompetensi, dan organisasi pembelajar diharapkan dapat mempengaruhi *sustainability* UKM.



Gambar 2. Model Penelitian SEM PLS

## Hasil dan Pembahasan

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) klaster kerajinan batik Cirebon salah satunya adalah batik Ciwaringin. Batik Ciwaringin terletak di Desa Ciwaringin, Kecamatan Ciwaringin Kabupaten Cirebon. Pengambilan nama batik Ciwaringin diambil dari nama daerah setempat untuk mengenalkan ciri khas dari model batik yang ditawarkan yaitu dengan menggunakan pewarna dari alam. Batik Ciwaringin sudah ada sejak lama, akan tetapi perkembangannya dari tahun ke tahun mengalami pasang surut. Hingga pada tahun 2012 berdirilah sebuah koperasi kampung batik Ciwaringin. Koperasi ini didirikan untuk mengkoordinir dan menyalurkan hasil kain batik dari para pembatik ke konsumen.

### Evaluasi Model SEM

Penelitian ini menggunakan 5 peubah laten yaitu gaya kepemimpinan (GK), siklus hidup organisasi (SHO), organisasi pembelajar (OP), kompetensi (K), dan *Sustainability* (S). Penelitian ini diolah dengan menggunakan pendekatan SEM-PLS. Model SEM-PLS didasarkan pada pengukuran prediksi yang memiliki sifat non parametrik dan evaluasi model dilakukan dalam dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*), dan evaluasi model struktural (*inner model*) (Ghozali, 2014).

#### 1. Evaluasi Outer Model

Evaluasi *outer model* pada penelitian ini menggunakan indikator reflektif pada semua peubah laten. Untuk mengukur validitas dan reliabilitas dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk.

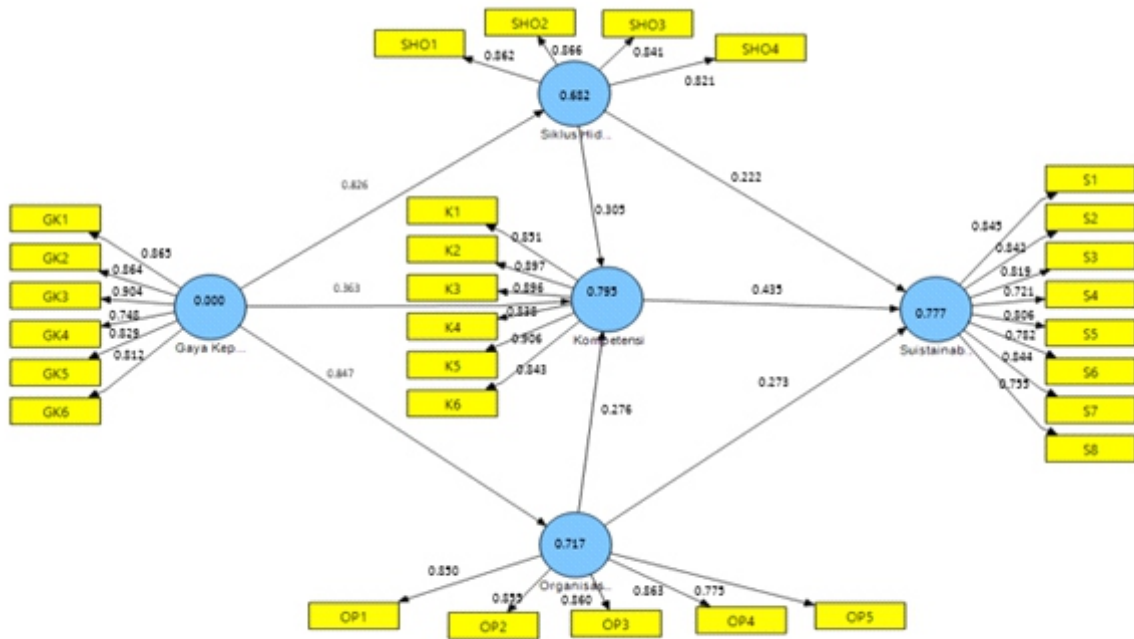
Suatu variabel dikatakan cukup reliabilitas bila variabel tersebut mempunyai nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.7 dan memiliki nilai AVE lebih besar dari 0.5.

Tabel 1 dapat dijelaskan bahwa masing-masing konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* di atas 0.7 dan nilai AVE di atas 0.5 sebagaimana kriteria yang telah direkomendasikan. Dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada variabel sudah cukup mempunyai reliabilitas yang cukup baik atau sudah mampu untuk mengukur konstraknya.

Gambar 3 menunjukkan bahwa hasil dari nilai *outer model* pada penelitian ini pada model *outer* refleksif tidak ada yang memiliki nilai koefisien di bawah 0.5. Dengan demikian semua indikator refleksif yang merefleksikan masing-masing variabel dari gaya kepemimpinan, siklus hidup organisasi, kompetensi, organisasi pembelajar dan *sustainability* UKM tidak ada yang dibuang dan dinyatakan valid dan reliabel.

Tabel 1.  
Nilai *Composite Reliability*, AVE

Peubah Laten	AVE	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan	0.7030	0.9340
Kompetensi	0.7610	0.9502
Organisasi Pembelajar	0.7077	0.9236
Siklus Hidup Organisasi	0.7184	0.9107
Sustainability	0.6446	0.9354



Gambar 3.  
Hasil *Outer Model*

## 2. Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai  $R^2$  pada variabel endogen dan koefisien parameter jalur (*path coefficient parameter*). Pada penelitian ini terdapat hubungan langsung antara peubah laten gaya kepemimpinan, siklus hidup organisasi,

kompetensi, organisasi pembelajar dan keberlanjutan UKM. Hasil dari model struktural dapat dilihat pada gambar 3. Adapun untuk melihat pengaruh peubah laten independen tertentu terhadap peubah dependen dapat melihat dari hasil *R-Square*. Nilai *R-Square* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3.  
Nilai *R-Square*

Peubah Laten	<i>R-Square</i>
Siklus Hidup Organisasi	0.682
Kompetensi	0.795
Organisasi Pembelajar	0.717
Keberlanjutan UKM	0.777

Tabel 3 menunjukkan nilai *R-Square* dari peubah laten endogen yang menunjukkan seberapa keragaman peubah endogen mampu dijelaskan oleh peubah eksogen. Peubah endogen dalam penelitian ini adalah siklus hidup organisasi, kompetensi, organisasi pembelajar, dan keberlanjutan UKM. Peubah siklus hidup organisasi dibentuk oleh peubah eksogen gaya kepemimpinan yang memiliki nilai *R-square* sebesar 0.682 yang artinya bahwa peubah siklus hidup organisasi mampu dijelaskan oleh peubah gaya kepemimpinan sebesar 68.2 persen. Untuk peubah kompetensi yang dibentuk oleh peubah gaya kepemimpinan, siklus hidup organisasi, dan organisasi pembelajar memiliki nilai *R-square* sebesar 0.795, peubah kompetensi mampu dijelaskan oleh peubah gaya kepemimpinan, siklus hidup organisasi, dan organisasi pembelajar dengan keragaman sebesar 79.5 persen.

Peubah organisasi pembelajar dibentuk oleh peubah eksogen gaya kepemimpinan yang memiliki nilai *R-square* sebesar 0.717 yang artinya bahwa peubah organisasi pembelajar mampu dijelaskan oleh peubah gaya kepemimpinan dengan keragaman sebesar 71.7 persen.

Peubah keberlanjutan UKM dibentuk oleh peubah siklus hidup organisasi, kompetensi dan organisasi pembelajar yang memiliki nilai *R-square* sebesar 0.777 yang artinya bahwa peubah keberlanjutan UKM mampu dijelaskan oleh peubah siklus hidup organisasi, kompetensi, dan organisasi pembelajar dengan keragaman sebesar 77.7 persen.

Signifikansi hubungan antar konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan konstruk. Hal ini dapat dilihat dari nilai t test yang diperoleh melalui proses *bootstrapping*. Tabel 4 di bawah ini menunjukkan hasil dari *bootstrapping*.



Tabel 4  
 Hasil Bootstrapping Koefisien Jalur.

Jalur	Dugaan pengaruh (O)	Rata-rata Sampel (M)	Galat Baku (STERR)	t-hitung ( O/STERR )	Keterangan
GK -> SHO	0.826	0.833	0.039	21.256	Signifikan
GK -> K	0.363	0.365	0.104	3.473	Signifikan
GK -> OP	0.847	0.853	0.041	20.496	Signifikan
SHO -> K	0.305	0.292	0.109	2.796	Signifikan
OP -> K	0.276	0.283	0.093	2.954	Signifikan
SHO -> S	0.222	0.218	0.127	1.738	Tidak Signifikan
K -> S	0.435	0.426	0.108	4.010	Signifikan
OP -> S	0.273	0.285	0.125	2.183	Signifikan

Berdasarkan Tabel 4, hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (GK) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap siklus hidup organisasi (SHO). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0.826 dengan t hitung 21.256 > 1.96. gaya kepemimpinan (GK) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kompetensi (K). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0.363 dengan t hitung 3.473 > 1.96. Gaya kepemimpinan (GK) memiliki pengaruh yang positif yang signifikan terhadap organisasi pembelajar (OP). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0.847 dengan t hitung 20.496 > 1.96. Siklus hidup organisasi (SHO) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kompetensi (K). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0.305 dengan t hitung 2.796 > 1.96.

Organisasi pembelajar (OP) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kompetensi (K). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0.276 dengan t hitung 2.954 > 1.96. Siklus hidup organisasi (SHO) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *sustainability* UKM (S). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0.222 dengan t hitung sebesar 1.738 < 1.96. Kompetensi (K) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *sustainability* UKM (S).

Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0.435 dengan t hitung 4.010 > 1.96. Begitu juga dengan organisasi pembelajar (OP) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keberlanjutan atau *sustainability* UKM (S). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0.273 dengan t hitung 2.183 > 1.96.

### 3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini dengan menggunakan nilai *output* pada koefisien

jalur. Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil analisis model *inner* dari SmartPLS pada Tabel 3. Nilai *original sample* (O) untuk melihat hubungan positif atau negatif antar variabel sedangkan nilai t statistics (|O/STERR|) untuk melihat adanya pengaruh yang signifikan atau tidak.

#### Analisis Model SEM

##### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Siklus Hidup Organisasi

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap siklus hidup organisasi dengan t hitung sebesar 21.256 (lebih dari 1.96). Artinya bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi pola siklus hidup organisasi. Semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan maka siklus hidup organisasi akan semakin baik.

Hasil ini sesuai dengan Reider (2011), bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap siklus hidup organisasi. Hasil ini juga diperkuat dari proses perhitungan data responden pemilik UKM dan karyawan UKM secara terpisah, hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap siklus hidup organisasi.

Hasil ini juga memperkuat teori Buytendijk (2009) yang mengatakan bahwa seorang pemimpin harus melandasi kinerjanya dengan dimensi operasional, artinya seorang pemimpin mengalokasikan waktu sepenuhnya terlibat bersama orang-orang yang bekerja di dalam organisasi dan juga bergabung dengan proses-proses kerja organisasi. Artinya gaya kepemimpinan mempengaruhi proses siklus hidup organisasi dari mulai masa kelahiran hingga tumbuh dewasa ketika seorang pemimpin organisasi terlibat langsung secara operasional. Siklus hidup organisasi UKM kluster kerajinan batik sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pemiliknya. Masa siklus hidup UKM yang pendek atau pun siklus hidup organisasi yang panjang, sangat dipengaruhi oleh ketepatan pola gaya kepemimpinan pemiliknya.

#### *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kompetensi*

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kompetensi dengan nilai t-hitung sebesar 3.473 (lebih dari 1.96). Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kompetensi. Artinya bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran terhadap peningkatan kompetensi para anggota organisasi. Hasil ini sesuai dengan Kovacic dan Andrej (2015), yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Hasil ini juga diperkuat dari pengolahan data yang diambil dari responden karyawan UKM, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

Hasil menunjukkan perbedaan dengan perhitungan yang dilakukan hanya kepada responden pemilik UKM, hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Artinya dari pemilik UKM sendiri gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki karyawan.

Hasil dari semua perhitungan antara pemilik dan karyawan UKM mendukung teori Palmer (2008) bahwa kepemimpinan yang sukses memiliki prinsip dasar, salah satunya seorang pemimpin harus mendorong anggotanya yang memiliki potensi untuk tampil dan berperan aktif. Artinya bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi anggota organisasi yaitu mendorong anggota organisasi yang memiliki potensi baik untuk berkontribusi nyata terhadap organisasinya. Dengan berkontribusi secara langsung tersebut kompetensi anggota organisasi akan meningkat menjadi lebih baik. Pemilik UKM menunjukkan kepada karyawan bahwa dalam membuat membutuhkan penguasaan kompetensi yang bertahap. Di sini peran pemilik UKM dalam mengarahkan mana karyawan yang sudah memiliki skill membuat yang tinggi, dan mana karyawan yang memiliki skill membuat rendah untuk ditempatkan pada satu pekerjaan yang berbeda dan sesuai dengan kemampuannya.

#### *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Organisasi Pembelajar*

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar dengan nilai t-hitung sebesar 20.496 (lebih besar dari 1.96). Gaya kepemimpinan juga berpengaruh secara langsung terhadap organisasi pembelajar. Artinya gaya kepemimpinan yang baik ketika diterapkan dalam organisasi akan meningkatkan proses pembelajaran dan antar anggota bisa saling berbagi pengetahuan. Hasil ini sesuai dengan Schiena, Letens, Aken, dan Farris (2013), bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi kuat oleh organisasi pembelajar. Hasil tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan yang dilakukan hanya kepada karyawan saja. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar.

Hasil menunjukkan perbedaan yang didapatkan hanya dari responden pemilik UKM saja, bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap organisasi pembelajar. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dipraktekkan dalam membangun organisasi pembelajar berlaku kepada karyawan.

Hasil perhitungan secara keseluruhan ini didukung teori Watkins dan Marsick (1993) yang disitasi Heigl (2010) yang membagi organisasi pembelajar menjadi tujuh dimensi. Salah satunya mengenai *leadership for learning*. Pada dimensi ini, seorang pemimpin merupakan model dari organisasi. Oleh karena itu seorang pemimpin memberikan dukungan sepenuhnya terhadap pembelajaran yang ada di organisasinya. Pemilik UKM pada klaster kerajinan batik selalu membentuk cara kerja karyawan dengan membuat ke dalam satu tim kerja. Karyawan dalam membuat tidak hanya bekerja sendirian, namun bekerja secara berkelompok, sehingga tercipta suasana saling belajar motif antar satu orang dengan lainnya.

#### *Pengaruh Siklus Hidup Organisasi terhadap Kompetensi*

Siklus hidup organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi dengan nilai t-hitung sebesar 2.796 (lebih dari 1.96). Siklus hidup organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kompetensi. Artinya semakin tinggi level siklus hidup organisasi maka peningkatan kompetensi juga semakin baik. Hasil ini sesuai dengan Dodge dan Robbins (1992), bahwa siklus hidup organisasi dipengaruhi oleh kompetensi. Hasil ini diperkuat oleh perhitungan yang didapatkan dari responden karyawan UKM, hasil tersebut menunjukkan bahwa siklus hidup organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi.

Hasil menunjukkan perbedaan yang didapat dari responden pemilik UKM saja, hasil tersebut menunjukkan siklus hidup organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Hal ini mengartikan bahwa kompetensi karyawan menentukan siklus hidup dari organisasi, bukan dari pemilik UKM.

Hasil perhitungan secara keseluruhan dari pemilik dan karyawan UKM mendukung teori Wibowo (2012) yang mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah kemampuan dalam menjalankan tugas yang dilandasi pengetahuan, keterampilan, dan didukung karakteristik individu. Hal ini disimpulkan bahwa ketika siklus hidup organisasi naik level dari masa tumbuh hingga dewasa, akan mempengaruhi dengan kompetensi SDM yang ada di organisasi. Peningkatan kompetensi terjadi saat level siklus hidup organisasi meningkat.

Kompetensi yang dimiliki para karyawan, dipengaruhi juga oleh faktor seberapa lama karyawan tersebut telah bekerja dalam membuat. Kompetensi seorang pembatik yang sudah lama bekerja dalam pembuatan batik, akan berbeda dengan yang belum lama bekerja. Pembatik pemula akan selalu membutuhkan desain motif awal yang sudah dibuat, berbeda dengan pembatik yang sudah lama bekerja, tidak lagi memerlukan desain yang telah ditulis dalam kain yang akan digunakan untuk membuat.

#### *Pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap Kompetensi*

Organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap kompetensi dengan nilai t-hitung sebesar 2.954 ( $>1.96$ ). Artinya semakin SDM pada UKM klaster kerajinan batik terus melakukan proses pembelajaran dan saling berbagi pengetahuan antar anggota organisasi maka akan dapat meningkatkan kemampuan kompetensi SDM dalam UKM. Hasil ini sesuai dengan Tobing dan Fitriati (2009), bahwa organisasi pembelajar dipengaruhi kompetensi. Hasil ini diperkuat dari pengolahan data yang terpisah antara pemilik UKM dan karyawannya, hasil keduanya menunjukkan bahwa organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap kompetensi. Hal ini sejalan dengan apa yang Daymock dan Carmel (2006) sampaikan, yaitu perusahaan yang menggunakan pembelajaran sebagai basis pengembangan daya saingnya, bisa mendeteksi tingkat pemahaman, penerimaan kebutuhan belajar, dan pengembangan kompetensi para karyawannya.

Hasil ini mendukung teori dari Alhgren dan Laura (2011), bahwa seorang pengusaha memiliki peran dalam menjadikan perusahaan sebagai organisasi pembelajar dengan mendorong perusahaan berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Artinya pelatihan dan pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan kompetensi para karyawan, sehingga mereka bisa mendapatkan pembelajaran secara terus menerus agar kompetensinya meningkat. Peningkatan kompetensi pembatik disertai dengan pembelajaran tim yang diterapkan oleh pemilik UKM. Di mana antar anggota organisasi saling belajar motif batik yang belum dikuasainya. Sehingga pengaruh pembelajaran tim terhadap peningkatan kompetensi pembatik seorang karyawan jadi semakin baik.

#### *Pengaruh Siklus Hidup Organisasi terhadap Keberlanjutan UKM*

Siklus hidup organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan UKM dengan nilai t-hitung sebesar 1.738 (lebih kecil 1.96). Hal ini diartikan bahwa siklus hidup organisasi tidak berpengaruh terhadap keberlanjutan UKM di masa depan. Peran siklus hidup organisasi terhadap keberlanjutan UKM tidak memiliki pengaruh secara signifikan. Hasil ini tidak sesuai dengan Pflieger, Fischer, Kupfer dan Eyerer (2005), yang mengatakan bahwa keberlanjutan organisasi dipengaruhi siklus hidup organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa siklus hidup UKM pendek, karena tingkatan siklus hidup UKM masih hanya pada level tingkatan pertama yaitu *entrepreneurial stage*, sehingga siklus hidup UKM tidak berpengaruh terhadap keberlanjutan UKM di masa depan. Hasil ini memiliki kesamaan dengan perhitungan yang dilakukan terpisah hanya kepada karyawan UKM saja.

Hasil pengolahan data terpisah yang dilakukan hanya kepada pemilik UKM menunjukkan bahwa siklus hidup organisasi berpengaruh positif terhadap keberlanjutan UKM. Artinya keberlanjutan UKM ditentukan siklus hidup organisasinya dari pemilik UKM itu sendiri. Siklus hidupnya UKM baik bersiklus panjang atau pendek yang menentukan adalah pemilik UKM.

Hasil ini berbeda dengan yang dikatakan oleh Alblas, Kristian dan Hans (2014), bahwa keberlanjutan suatu produk dari perusahaan dipengaruhi oleh kecermatan dalam menilai siklus hidup suatu perusahaan. Karena keberlanjutan suatu perusahaan berkaitan dengan produk yang dihasilkannya. Keberlanjutan UKM klaster kerajinan batik memiliki siklus hidup yang pendek. Meskipun kegiatan produksi batik sudah lama, tetapi dalam perkembangannya selalu mengalami pasang surut, sehingga banyak UKM dari klaster kerajinan batik tidak memiliki siklus hidup yang panjang.

#### *Pengaruh Kompetensi terhadap Keberlanjutan UKM*

Kompetensi berpengaruh positif terhadap keberlanjutan UKM dengan nilai t-hitung sebesar 4.010 (lebih dari 1.96). Kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap keberlanjutan UKM. Artinya semakin baik kompetensi SDM dalam UKM maka keberlanjutan UKM akan tetap terjaga di masa depan. Hasil ini sesuai dengan Osagie *et al* (2016), yang mengatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap keberlanjutan bisnis. Hasil ini juga diperkuat dengan hasil perhitungan yang dilakukan hanya kepada karyawan UKM saja.

Hasil menunjukkan perbedaan dari perhitungan yang dilakukan hanya kepada pemilik UKM, hasil menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan UKM. Artinya pengaruh besar terhadap keberlanjutan UKM adalah dari kompetensi karyawan yang dimilikinya.

Hasil perhitungan secara keseluruhan, didukung Neneh dan Vanzyl (2012), bahwa seorang pengusaha yang memiliki kompetensi akan mempengaruhi proses dalam mencapai keberlanjutan perusahaan pada jangka panjang. Artinya bahwa peningkatan kompetensi SDM menjadi sebab dari eksistensi organisasi di masa depan. Neneh (2011), mengidentifikasi kompetensi kewirausahaan ditandai dengan memiliki jiwa kreatifitas, mandiri dan mampu beradaptasi,

bertoleransi terhadap ketidakpastian, berobsesi dalam mengambil kesempatan, dan memiliki komitmen dan tekad yang kuat untuk memiliki kompetensi dalam menjaga keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Keberlanjutan UKM klaster kerajinan batik dipengaruhi oleh kompetensi para karyawannya. UKM klaster kerajinan batik tanpa memiliki karyawan yang berkompeten, keberlanjutannya di masa depan akan mengkhawatirkan. Karena kompetensi merupakan salah satu bukti unjuk kerja para pembatik agar tetap eksis di masa depan.

#### *Pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap Keberlanjutan UKM*

Organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap keberlanjutan UKM dengan nilai t-hitung sebesar 2.183 (lebih dari 1.96). Hal ini mengartikan bahwa semakin organisasi melakukan proses pembelajaran secara terus menerus dan saling berbagi pengetahuan satu dengan yang lainnya antar anggota organisasi maka keberlanjutan UKM akan tetap terjaga. Hasil ini sesuai dengan Ali, Islam, dan Howe (2013), yang mengatakan bahwa organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap keberlanjutan sebuah industri. Hasil ini juga diperkuat dari perhitungan yang dilakukan hanya kepada karyawan UKM, hasil tersebut menunjukkan organisasi pembelajar berpengaruh positif terhadap keberlangsungan UKM. Hasil menunjukkan perbedaan dari perhitungan yang dilakukan hanya dari pemilik UKM saja, yang menunjukkan bahwa organisasi pembelajar tidak berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan UKM. Hal ini mengartikan bahwa karyawan yang melakukan proses belajar secara terus menerus mempengaruhi keberlanjutan UKM di masa depan.

Hasil ini diperkuat oleh teori York (2012), ada empat komponen yang menandai keberlanjutan organisasi di masa depan, yaitu,

1. Kemampuan organisasi dalam menganalisis, menilai, dan beradaptasi dalam menanggapi suatu perubahan.
2. Kemampuan kepemimpinan membuat keputusan yang tepat dan memberikan arah yang jelas untuk mencapai tujuan utama organisasi.

3. Kemampuan mengatur dan mengelola secara efektif dan efisien sumber daya yang terbatas.
4. Memiliki kemampuan keterampilan yang baik, berpengalaman, dan berpengetahuan luas.

UKM klaster kerajinan batik selalu membentuk sebuah tim pembelajaran. Dengan tim pembelajaran, ada upaya untuk mengajarkan skill membatiknya kepada karyawan yang belum memiliki skill membatik yang baik. Skill tersebut juga diajarkan kepada mereka yang ingin mau belajar dalam membatik. Sehingga dengan demikian eksistensi UKM klaster kerajinan membatik tetap terjaga di masa depan.

#### *Implikasi Manajerial*

Keberlanjutan UKM klaster kerajinan batik Cirebon agar tetap eksis, diperlukan upaya untuk memperhatikan penerapan gaya kepemimpinan, melihat siklus hidup organisasi, kompetensi, penerapan konsep dari organisasi pembelajar pada UKM klaster kerajinan batik. Hal tersebut bisa dilakukan dengan memperpanjang usia siklus hidup UKM klaster kerajinan batik dengan cara menciptakan produk yang bisa bertahan di pasar dan juga menjalin kemitraan dengan UKM lainnya. Keberlanjutan UKM klaster kerajinan batik tetap terjaga di masa depan dengan meningkatkan kompetensi para karyawannya, membentuk sebuah tim belajar, dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat bagi UKM klaster kerajinan batik.

Pemberian pengetahuan baru tentang motif batik bagi para karyawan akan dapat membuat produk batik yang dihasilkan lebih beragam. Para karyawan didorong untuk belajar terus menerus, dibina, serta dilatih agar kompetensi yang dimilikinya semakin meningkat. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki konsistensi untuk terus belajar. Hal ini dilakukan untuk memberikan efek semangat dan memotivasi para karyawan untuk selalu meningkatkan *skill* dalam membatik, sehingga keberlanjutan UKM klaster kerajinan batik tetap terjaga.

Saran yang dapat penulis rekomendasikan antara lain: UKM kluster kerajinan batik di Cirebon memerlukan adanya gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengelola UKM dengan meningkatkan kompetensi para karyawan agar keberlanjutan UKM kluster kerajinan batik tetap terjaga, memperbanyak jumlah tenaga kerja laki-laki, agar peningkatan produksi dengan jumlah besar bisa diproduksi dengan baik dan penelitian lanjutan perlu dilakukan mengenai penerapan organisasi pembelajar terhadap keberlanjutan UKM dengan menggunakan variabel lain seperti menggunakan teori dari Marquadt atau teori Watkins dan Marsick atau lainnya.

## Simpulan

Kesimpulan penelitian yang dilakukan pada UKM kluster kerajinan batik di Cirebon, yaitu gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap siklus hidup organisasi pada UKM kluster kerajinan batik di Cirebon. Ketika UKM menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan level siklus hidup organisasi ke tahap yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kompetensi pada UKM kluster kerajinan batik di Cirebon. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kompetensi SDM pada UKM kluster kerajinan batik di Cirebon. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap organisasi pembelajar.

Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan pembelajaran bagi UKM, sehingga dengan gaya kepemimpinan yang tepat UKM bisa menjadi organisasi pembelajar yang baik sehingga kemampuan pembelajaran SDM dari UKM kluster kerajinan batik meningkat dengan baik. Siklus hidup organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kompetensi. Artinya bahwa semakin tinggi level tahapan siklus hidup organisasi, kompetensi SDM yang dimiliki organisasi pun akan semakin baik.

Organisasi pembelajar memberikan pengaruh positif terhadap kompetensi. Artinya bahwa semakin SDM pada UKM kluster kerajinan batik terus menerus melakukan proses pembelajaran di dalam organisasi dan juga bisa saling berbagi pengetahuan di antara anggota organisasi maka akan dapat meningkatkan kemampuan kompetensi SDM dalam UKM.

Siklus hidup organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap keberlanjutan UKM kluster kerajinan batik di Cirebon. Artinya siklus hidup organisasi tidak memiliki efek terhadap keberlanjutan UKM kluster kerajinan batik di masa depan. Di mana level dari siklus hidup organisasi tidak berdampak pada keberlanjutan UKM kluster kerajinan batik. Kompetensi memberikan pengaruh positif terhadap keberlanjutan UKM kluster kerajinan batik di Cirebon. Semakin baik tingkat kompetensi yang dimiliki oleh SDM UKM kluster kerajinan batik di Cirebon maka keberlanjutan UKM di masa depan bisa terjaga dengan baik. Organisasi pembelajar memberikan pengaruh positif terhadap keberlanjutan UKM kluster kerajinan batik di Cirebon. Penerapan organisasi pembelajar pada UKM yang terus menerus melakukan pembelajaran dan berbagi pengetahuan antar anggota satu dengan lainnya akan menjaga keberlanjutan UKM kluster kerajinan batik di Cirebon di masa depan.

## Daftar Pustaka

- Ahlgren L, & Laura, C.E. (2011). Lifelong learning through smes: exploring workplace learning in the UK. *Journal of Workplace Learning*, 23(5), 331-348.
- Abblas, A.A., Kristian, P., & Hans, W. (2014). Fuzzy sustainability incentives in new product development. *International Journal of Operation and Production Management*, 34(4), 513-545.
- Ali, A.J., Islam, M.A., & Howe, L.P. (2013). A Study of Sustainability of Continuous Improvement in The Manufacturing Industries in Malaysia. *An International Journal Management of Environmental Quality*, 24(3). 408-426

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2013. *Tabel Perkembangan UMKM pada Periode 1997-2013* [Internet]. [diunduh 2017-07-17]. Tersedia pada <https://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1322>.
- Buytendijk, F. (2009). *Performance leadership: the next practice to motivate your people, align stakeholders, and lead your industry*. USA: McGraw-Hill Books.
- [CIPD] Chartered Institute of Personnel and Development. (2011). *Sustainable organization performance*. Final Report [Internet]. <http://www.cipd.co.uk/download/20:51> [diunduh 2016-03-16].
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design tenth edition*. USA: South-Western Cengage Learning.
- [Disperindag] Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat. (2015). *Tabel jumlah unit usaha, tenaga kerja, dan investasi pada industri kecil dan menengah di Jawa Barat menurut kabupaten atau kota pada tahun 2011-2014* [Internet]. [diunduh 2016-05-17]. Tersedia pada [http://disperindag.jabarprov.go.id/data/statistik/download/Statistik\\_ikm.pdf](http://disperindag.jabarprov.go.id/data/statistik/download/Statistik_ikm.pdf).
- Dodge, H.R., & Robbins, J.E. (1992). An Empirical Investigation of The Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. *Journal of Small Business Management*, 30(1), 27-37.
- Dymock, D, & Carmel, M. (2006). Towards a learning organization: employee perception. *The Learning Organization*, 13(5), 525-536.
- Erwina, Sukmawati, A., & Sumertajaya, I. M. (2015). Perancangan balance scorecard untuk mengembangkan modal insani dan meningkatkan kinerja pada usaha kecil dan menengah (UKM). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(3), 446-456.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square*. Ed ke-4. Semarang (ID): Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. The President and Fellows of Harvard College: Harvard Business Review.
- Gundry, L. K, Jill, R.K, Tatiana, L, & Alan, L.C. (2014). Women-owned family businesses in transitional economies: key influences on firm innovativeness and sustainability. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(8), 1-17.
- Husnaeni. (2015). *Peran penerapan organisasi pembelajar untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi MEA pada usaha kecil dan menengah di kota Bekasi*. [Tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Heigl, R. B. (2010). *Dimension of the learning organization strategy: a mixed methodology case study of the differences between traditional organization and virtual organization*. [Dissertation]. Minneapolis (US): Capella University.
- Kovacic, H, & Andrej, R. (2015). Leadership Competences in Slovenian Health Care. *National Institute of Public Health* 54(1), 11-17.
- Lantu, D.C, Triady, M.S, Utami, A.F, & Ghazali, A. (2016). Pengembangan Model Peningkatan Daya Saing UMKM di Indonesia: Validasi Kuantitatif Model. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 15 (1), 77-93
- Maturangan, N.H, Kurniawati, R., & Sukmawati, A. (2016). Pengaruh learning organization, kualifikasi pendidikan, dan pengalaman kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan di balai penelitian dan pengembangan sumber daya lahan pertanian (bbsdip) bogor khususnya di bidang pelayanan publik. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(2), 267-271.
- Mulyono, S, & Enlik, K. (2015). Memetakan perubahan organisasi dalam desain learning organization pada usaha kecil menengah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 18(1), 01-118.
- Neneh, N.B. (2011). *The Impact of Entrepreneurial characteristics and Business practices on the Long-term survival of SMEs*. [Dissertation]. South Africa (ZA): Department of Business Management, University of the Free State.

- Neneh, N.B, &Vanzyl, J. (2012). Towards establishing long term surviving small and medium enterprises (smes) in south africa: an entrepreneurial approach. *African Journal of Business Management*, 6(28), 8327-8343.
- Osagie, E.R, Wesselink, R, Blok, V, Lans, T, & Mulder, M. (2016). Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective. *Journal of Business Ethics*, 135. 233–252.
- Palmer, R.E. (2008). *Ultimate leadership: winning execution strategies for your situation*. New Jersey (US): Pearson Education.
- Pflieger, J, Fischer, M, Kupfer, T, & Eyerer, P. (2005). The Contribution of Life Cycle Assessment to Global Sustainability Reporting of Organizations. *An International Journal Management of Environmental Quality*, 16(2). 167-179.
- Reider, M.C. (2011). *The Role of Leadership Traits in Driving Organizational Life Cycle Decisions*. [Dissertation]. USA: University of Maryland.
- Schiema, R. D, Letens, G., Aken, E.V, & Farris, J. (2013). Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study. *Journal Administrative Sciences*, 3, 143-165.
- Senge PM. (1990). *The fifth dicipline: the art and practice of learning organization*. New York (US): Double D.
- Soriano, D.R, & Jose, M.C.M. (2007). Transmitting the entrepreneurial spirit to work team in smes: the importance of leadership. *Management Decision*, 45(7), 1102-1122.
- Talebi, K., Ghavanipour, M., & Irandust, A. (2012). Innovation in iran's small and medium size enterprises: prioritize influence factors affecting innovation of smes. *African Journal of Business Management*, 6(43), 10775-10785.
- Tobing, S.Y.L, & Fitriati, R. (2009). Pengaruh organisasi pembelajar terhadap kompetensi pegawai bank. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* 16(1), 25-35.
- Wibowo. (2012). *Manajemen kinerja edisi ketiga*. Jakarta (ID): Raja Grafindo Persada.
- York, P. (2012). *The Sustainability Formula: How Nonprofit Organizations Can Thrive In The Emerging Economy*. TCC Group [Internet]. [diunduh 2017 Agustus 02]. Tersedia pada : <http://www.tccgrp.com/pdfs/SustainabilityFormula.pdf>.