BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri alas kaki di Indonesia dikenal sebagai salah satu produsen terbesar di dunia. Nilai ekspornya menjadi salah satu prioritas pemerintah untuk terus dikembangkan kinerjanya. Pada tahun 2016 nilai ekspor alas kaki mencapai 2,95 % jika dilihat pada periode sebelumnya terdapat nilai surplus USD 4,15 miliar. Pada tahun 2019 nilai ekspor menurun 12% dari tahun 2018, Begitu juga pada tahun 2020 industri alas kaki diprediksi tidak akan mencapai target pertumbuhan bisnisnya sebesar 13%, Pasalnya pandemi COVID-19 menyebabkan ekspor anjlok hingga 70%, akibat dari lesunya permintaan dalam negeri yang turut menekan kinerja bisnis industri alas kaki (Kementerian Perindustrian RI, 2019). Kondisi inilah yang mendorong perusahaan alas kaki di Indonesia untuk meningkatkan kemampuan inovasinya agar tetap unggul mampu bertahan dan bersaing dipasar lokal maupun internasional ditengah ketidakpastian usaha bisnisnya.

Kondisi ketidakpastian usaha setiap perusahaan, diperlukan sumber daya yang efektif untuk menciptakan keunggulan kompetitif *(competitive advantage)*. Berdasarkan teori *Resource Based View* (RBV)) mampu menjelaskan bahwa kemampuan sumber daya yang mengarah pada keunggulan kompetitif *(competitive advantage)* maka akan menghasilkan bisnis yang berkinerja baik dikarenakan adanya sumber daya yang unggul dalam mengelola bisnisnya (J. B. Barney, 2001). Kemampuan perusahaan untuk tetap unggul dan mampu bersaing, akan memberikan kontribusi pada peningkatan nilai ekspor melalui proses bisnis yang sangat dinamis, dengan demikian perusahaan dapat mencapai kinerjanya dengan baik, menurut Sukoco, (2015) dalam teori *competitive dynamic* menjelaskan bahwa proses dinamis sangat berarti bagi pertumbuhan kinerja organisasi. Pencapaian kinerja perusahaan yang berkaitan dengan produk dan layanan yang unggul harus memperhatikan kualitas dan biaya (Johnson, Scholes,

Yudi Nur Supriadi, 2020
Model Strategi Innovation Capability dalam meningkatkan Kinerja Bisnis Industri Alas Kaki di Indonesia
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

& Whittington, 2008). Sehingga dengan adanya penerapan kemampuan perusahaan untuk berinovasi akan mampu meningkatkan nilai ekspor agar terus bersaing dan tetap unggul.

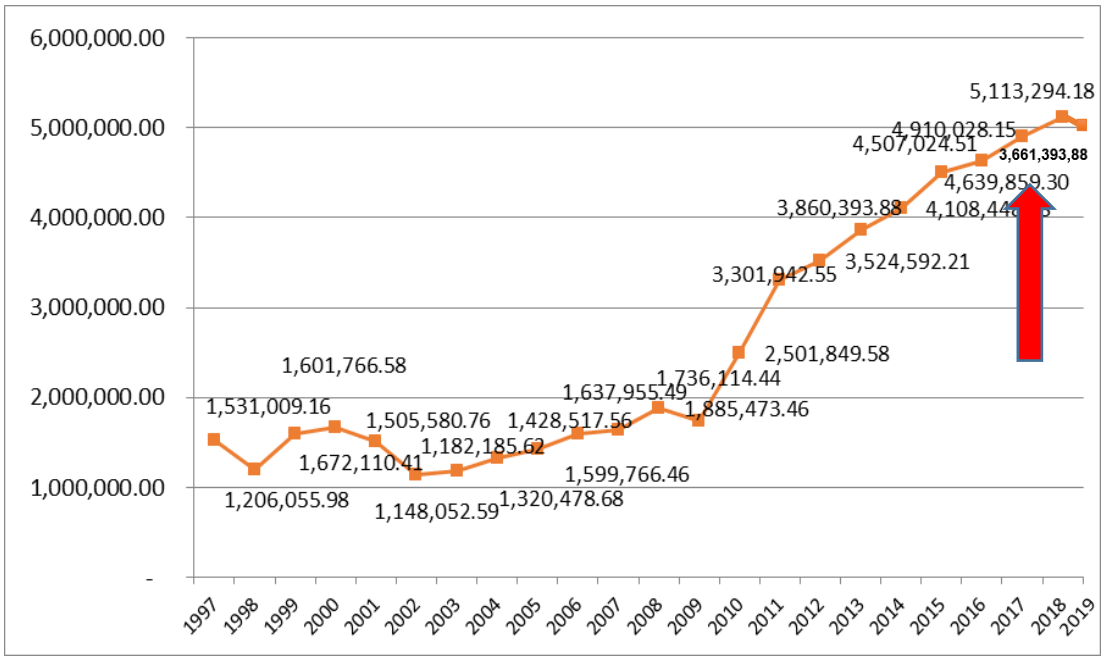
Perusahaan alas kaki perlu memiliki *competitive advantage*, sehingga perusahaan mampu berkompetisi dan bersaing dengan perusahaan lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan, salah satu tujuan perusahaan alas kaki di Indonesia yaitu peningkatan ekspor. Pertumbuhan ekspor realisasi ekspor non migas 10 komoditi utama di Indonesia dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel. 1.1 Realisasi Ekspor Non Migas 10 Komoditi Utama

URAIAN	NILAI : JUTA US$					TREND (%) 14-18	SHARE (%) 2018	Jan-Oct		PERUB (%) 19/18
	2014	2015	2016	2017	2018			2018	2019	
1 TPT	12.742,6	12.285,0	11.835,4	12.528,6	13.210,5	0,92	8,11	11.070,0	10.790,5	-2,52
2 Elektronik	9.295,3	8.233,8	7.646,9	8.276,6	8.425,8	-1,89	5,17	7.035,1	6.455,5	-8,24
3 Karet dan Produk Karet	7.100,0	5.913,5	5.664,2	7.740,7	6.380,1	0,56	3,92	5.450,0	5.120,2	-6,05
4 Sawit	17.464,9	15.385,3	14.366,8	18.513,5	16.530,2	0,75	10,15	13.886,0	11.589,6	-16,54
5 Produk Hasil Hutan	9.293,1	9.008,3	8.542,1	9.570,9	10.475,6	3,05	6,43	8.887,5	8.186,9	-7,88
6 Alas Kaki	4.108,4	4.507,0	4.639,9	4.910,0	5.110,0	5,36	3,14	4.200,7	3.661,4	-12,84
7 Otomotif	5.172,8	5.372,7	5.802,6	6.777,1	7.470,8	10,16	4,59	6.187,8	6.811,1	10,07
8 Udang	1.815,2	1.356,3	1.492,4	1.689,0	1.479,5	-1,88	0,91	1.251,0	1.158,0	-7,44
9 Kakao	1.095,2	1.146,9	1.029,1	926,8	1.055,0	-2,84	0,65	874,5	787,4	-9,97
10 Kopi	1.039,6	1.197,7	1.008,5	1.186,9	815,9	-4,82	0,50	667,6	732,7	9,74
TOTAL 10 KOMODITI UTAMA	**69.127,3**	**64.406,6**	**62.027,8**	**72.120,1**	**70.953,4**	**1,67**	**43,57**	**59.510,2**	**55.293,3**	**-7,09**
TOTAL EKSPOR NON MIGAS	**145.961,2**	**131.791,9**	**132.080,8**	**153.083,9**	**162.840,9**	**3,76**	**100,00**	**136.718,9**	**128.766,9**	**-5,82**

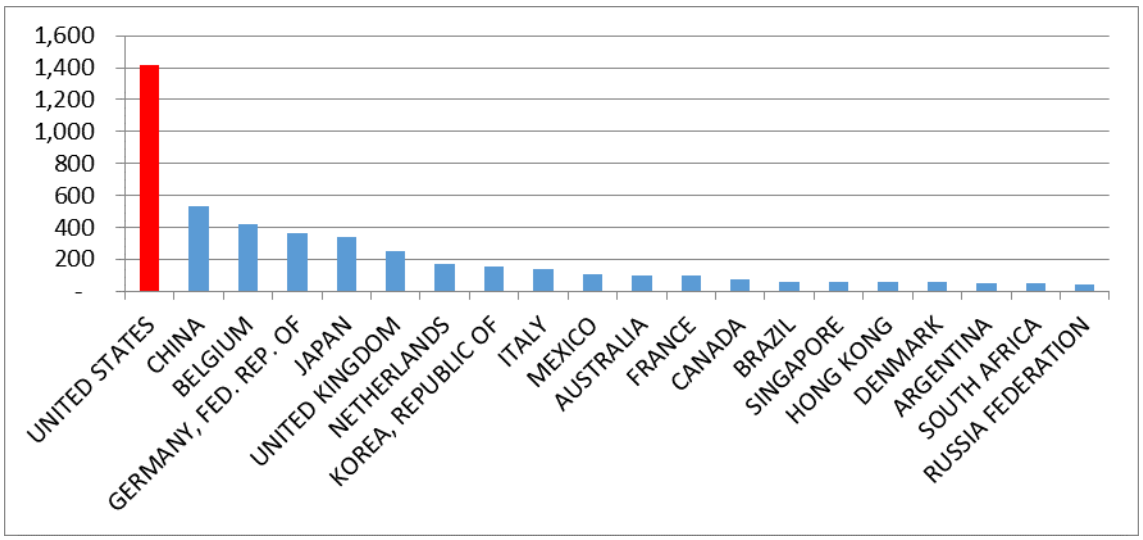
Sumber : Badan Pusat Statistik, 2020.

Perkembangan ekspor pada industri alas kaki di Indonesia mengalami pertumbuhan yang signifikan, dimana industri alas kaki dalam jangka waktu 8 tahun tumbuh 2 kali lipat, namun mengalami penurunan di tahun 2009. Pada tahun 2018 nilai ekspor meningkat mencapai angka US$ 5,110,294.18. Sedangkan pada tahun 2019 realisasi kinerja ekspor alas kaki nasional turun dikisaran -12% menjadi US$ 3,661,393,88, hal tersebut dapat dilihat sebagai berikut:



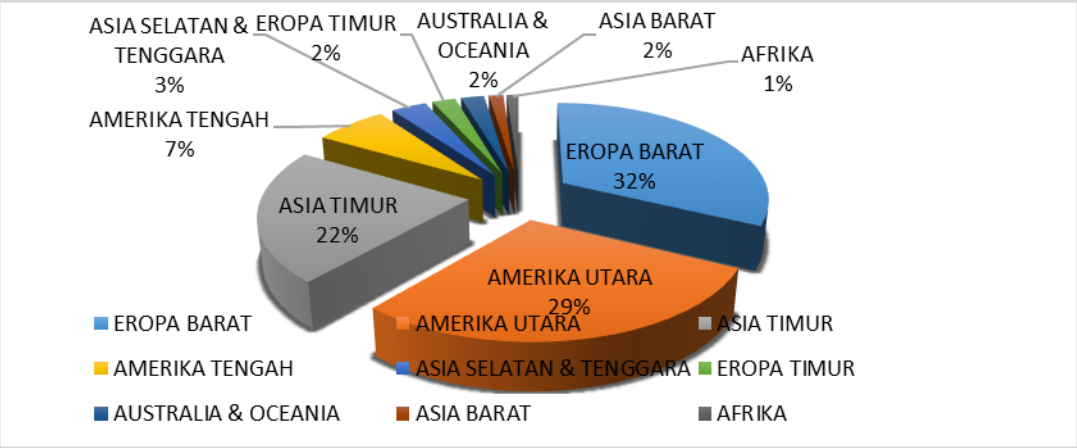
Gambar 1.1 Perkembangan Ekspor pada Industri Alas Kaki Indonesia
Sumber: Badan Pusat Statistik, 2020.

Pasar ekspor terbesar alas kaki Indonesia saat ini adalah Negara Uni Eropa, Negara Amerika Serikat, dan Negara China (*branded*), dapat dilihat 20 negara tujuan ekspor utama alas kaki Indonesia sebagai berikut :



Gambar 1.2. Negara Tujuan Ekspor Alas Kaki Indonesia
Sumber: Badan Pusat Statistik, 2020

Nilai ekspor terbesar alas kaki Indonesia yaitu Negara Amerika Serikat, Negara China, Negara Belgia dan yang terkecil ekspor ke Negara Rusia. Tujuan ekspor pada industri alas kaki di Indonesia berdasarkan kawasan sebanyak 29% di Benua Amerika, benua Eropa Barat sebanyak 32 %, dan Benua Asia Timur sebanyak 22 %, lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 1.3. Tujuan Ekspor pada Industri Alas Kaki di Indonesia
Sumber: Badan Pusat Statistik, 2020

Laju pertumbuhan industri alas kaki menurun dari 15,83 % pada triwulan III tahun 2019 dan menjadi 10,5 % pada triwulan IV tahun 2019. Adapun angka laju pertumbuhan tersebut dihitung berdasarkan laju kumulatif antar tahun. Sedangkan apabila dihitung berdasarkan laju triwulanan maka laju pertumbuhannya adalah sebesar 5,18 %. Indikator kinerja bisnis mengalami kontraksi pertumbuhan sebesar 6,42% (yoy) pada triwulan II pada tahun 2019 sektor industri kulit, barang dari kulit dan alas kaki pada triwulan III tahun 2019 mengalami kenaikan pertumbuhan yang cukup berarti, yaitu menjadi sebesar 5,94% (yoy). Namun pertumbuhan yang dicapai pada triwulan III tahun 2019 tersebut jauh lebih rendah dibandingkan dengan pertumbuhan pada triwulan yang sama tahun 2018 mencapai sebesar 8,83% (yoy) (Perindustrian, 2020). Nilai investasi di sektor industri tekstil, kulit, dan alas kaki pada triwulan IV tahun 2019 tercapai sebesar Rp 7,7 trilyun dan kumulatifnya dari triwulan I bernilai Rp 10,846 trilyun dari target tahunan baru bernilai sebesar 45,96 % (BKPM, 2019), dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 1.2. Nilai Ekspor Non Migas

Golongan Barang (HS)	Nilai FOB		Perubahan		Nilai FOB		Perubahan (%)	Peran thd total ekspor Nonmigas Jan–Feb 2020 (%)
	Januari 2020	Februari 2020*	Nilai	(%)	Jan–Feb 2019	Jan–Feb 2020*		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. Bahan bakar mineral (27)	1 757,2	1 819,6	62,4	3,55	3 597,5	3 576,8	-0,57	13,79
2. Lemak dan minyak hewan/nabati (15)	1 521,6	1 652,0	130,4	8,57	2 941,1	3 173,6	7,90	12,24
3. Logam mulia, perhiasan/permata (71)	597,5	861,4	263,9	44,17	1 085,9	1 458,9	34,36	5,62
4. Besi dan baja (72)	821,6	610,3	-211,3	-25,73	986,5	1 431,9	45,14	5,52
5. Kendaraan dan bagiannya (87)	616,9	750,2	133,3	21,61	1 250,3	1 367,1	9,34	5,27
6. Alas kaki (64)	424,5	338,1	-86,4	-20,36	800,6	762,5	-4,75	2,94
7. Pakaian dan aksesorinya (rajutan) (61)	304,4	279,6	-24,8	-8,15	666,2	584,1	-12,33	2,25
8. Pulp dari kayu (47)	240,2	198,5	-41,7	-17,36	348,0	438,7	26,05	1,69
9. Tembaga dan barang daripadanya (74)	167,6	123,6	-44,0	-26,21	206,7	291,2	40,88	1,12
10. Barang tekstil jadi lainnya (63)	17,8	89,8	72,0	404,48	31,7	107,6	239,80	0,42
Total 10 Golongan Barang	**6 469,3**	**6 723,1**	**253,8**	**3,92**	**11 914,5**	**13 192,4**	**10,73**	**50,86**
Lainnya	**6 346,6**	**6 398,4**	**51,8**	**0,82**	**12 224,3**	**12 745,0**	**4,26**	**49,14**
Total Ekspor Nonmigas	**12 815,9**	**13 121,5**	**305,6**	**2,38**	**24 138,8**	**25 937,4**	**7,45**	**100,00**

Keterangan: * Angka Sementara

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2020.

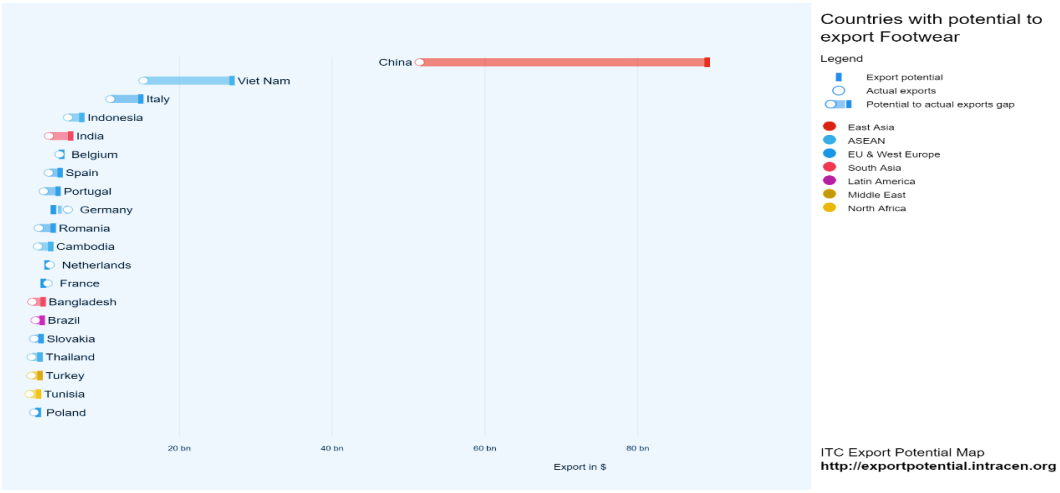
Penurunan nilai ekspor non-migas Februari 2020 terhadap Januari 2020 terjadi pada industri alas kaki turun sebesar US$86,4 juta (20,36 %), sedangkan komoditas lainnya yang meningkat nilai ekspornya adalah kendaraan dan bagiannya US$133,3 juta (21,61 %); lemak dan minyak hewan/nabati US$130,4 juta (8,57 %); barang tekstil jadi lainnya US$72,0 juta (404,48 %); serta bahan bakar mineral US$62,4 juta (3,55 %) (Statistik, 2020). Laju pertumbuhan ekonomi pada saat ini naik sebesar 0,26%.

Gambar 1.4. Pertumbuhan Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki
Sumber : Indoanalisis, 2018

Industri alas kaki saat ini menjadi sektor utama dalam memberikan kontribusi pada perekonomian nasional. Capaian *produk domestik bruto* (PDB)

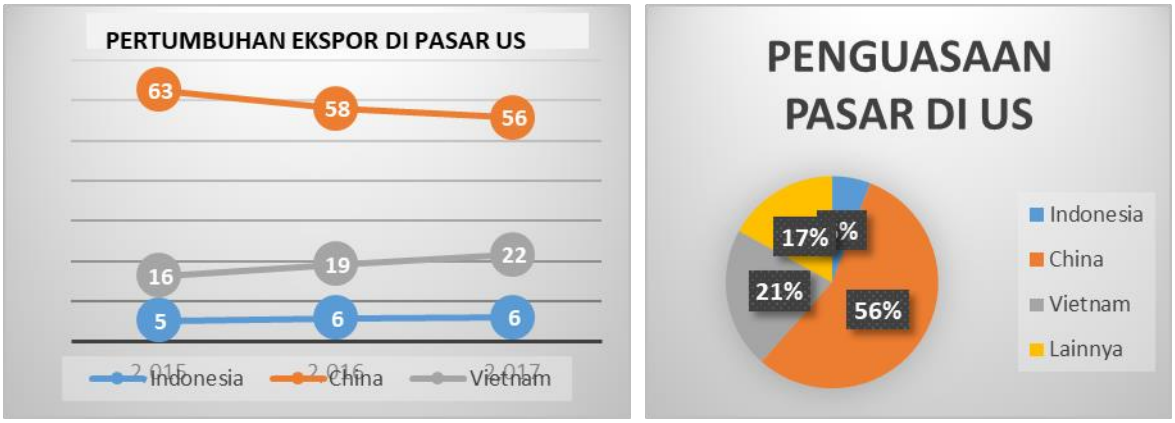
kelompok industri ini yang turun dari Rp. 26.449 Milyar pada tahun 2017 menjadi Rp. 7.139 Milyar tahun 2018. Pertumbuhan ekspor pada level dunia pada tahun 2018 sektor industri alas kaki, sangat membanggakan Negara Indonesia mampu mencapai prestasinya dengan menduduki posisi ke-4 didunia setelah Negara China, Negara Vietnam, dan Negara Brasil dengan total produksi mencapai 1 miliar pasang pertahun atau sekitar 4,4 % kontribusi produksi alas kaki Indonesia ke dunia. Kontribusi PDB industri tekstil, kulit, dan alas kaki terhadap PDB nasional adalah sebesar 1,53 %. Capaian tersebut tidak mencapai target konstribusi, yaitu sebesar 1,61 hingga 1,63 %. Namun jika dilihat dari kontribusi PDB industri pengolahan, maka kontribusi PDB industri tekstil, kulit, dan alas kaki adalah sebesar 9,05 %. Sedangkan kontribusi industri pengolahan nonmigas terhadap PDB nasional adalah sebesar 17,36 %. Capaian indikator kinerja jumlah penyerapan tenaga kerja, sektor industri tekstil, kulit, dan alas kaki tidak dapat mencapai target tahunan sebesar 7,49 Juta tenaga kerja. Capaian penyerapan tenaga kerja pada triwulan I adalah sebesar 4,716 Juta tenaga kerja, pada triwulan II tercapai 4,721 Juta tenaga kerja, pada triwulan III sebanyak 4,3 juta tenaga kerja serta pada triwulan IV sebanyak 4,8 juta tenaga kerja. Angka tersebut diperoleh dari proyeksi data *survei* angkatan kerja nasional (Kementerian Perindustrian RI, 2019).

Negara Indonesia masuk dalam empat besar produsen alas kaki dunia di bawah Negara Tiongkok, Negara India, dan Negara Vietnam. Indonesia mampu memproduksi 1,41 miliar pasang sepatu pada tahun 2018 berkontribusi sekitar 4,6% terhadap total produksi sepatu dunia. Industri alas kaki nasional mampu menapaki kemampuannya di kancah global dengan menghasilkan beragam produk yang berkualitas dan inovatif. Jumlah industri alas kaki di Indonesia tercatat ada 18.687 unit usaha yang meliputi sebanyak 18.091 unit usaha merupakan skala kecil, kemudian 441 unit usaha skala menengah, dan 155 unit usaha skala besar.



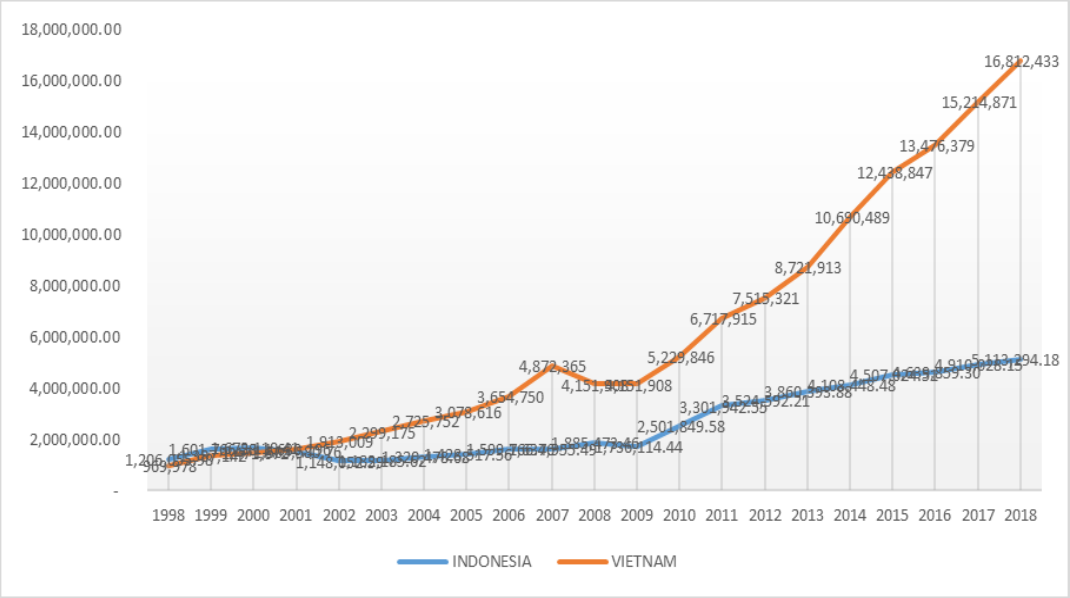
Gambar 1.5. Negara Potensial Pengekspor Alas Kaki
Sumber : Trade & Market Intelligence Section, 2020

Industri alas kaki Indonesia dipasar internasional nilai *market share* mencapai 4,4 % pada tahun 2018, Negara Uni Eropa masih menjadi pasar terbesar ekspor alas kaki nasional dengan porsi 33%, diikuti Kawasan Amerika, seperti Negara Amerika Serikat (AS), Negara Meksiko, dan Negara Kanada 31,32%. Jika dilihat dari negara tujuan, Negara Amerika Serikat menjadi pasar utama produk alas kaki Negara Indonesia tahun 2018 dengan nilai ekspor sebesar US$ 1,4 miliar, diikuti Negara Tiongkok US$ 500 juta, Negara Belgia US$ 400 juta, Negara Jerman US$ 350 juta, dan Negara Jepang US$ 300 juta. Pangsa pasar negara Amerika Serikat mendapatkan pesaing dari industri alas kaki negara lain, sebagaimana dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 1.6. Pertumbuhan Ekspor dan Penguasaan Pasar di *United State*
Sumber: Trademap.org, 2020.

Perkembangan ekspor Indonesia dengan Negara Vietnam dari tahun 1998-2018, dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 1.7. Ekspor Negara Indonesia dengan Negara Vietnam
Sumber: BPS & Government Statistics Office of Vietnam (GOS)

Perkembangan ekspor alas kaki Negara Indonesia mendapat persaiangan dari nilai eskpor Negara Vietnam. Trend pertumbuhan nilai ekspor pada tahun 2018 Negara Vietnam sebesar USD 16,812,433 melebihi nilai ekspor Negara Indonesia sebesar USD 5,113,294.18. Akan tetapi, jika dilihat pada penilaian pertumbuhan ekspor industri alas kaki Indonesia masih terbilang baik, dimana sebesar USD 4,85 miliar di tahun 2017 naik menjadi 3,3 % atau USD 5,01 miliar tahun 2018. Dengan demikian, kinerja ekspor pada industri alas kaki di Indonesia melampaui nilai pertumbuhan ekspor dunia sebesar 0,19 %. Kontribusi terbesar dari ekspor alas kaki diakibatkan dari adanya strategi peningkatan produk inovatif yang mampu berdaya saing di pasar global (Kementrian Perindustrian RI, 2017), salah satu strategi daya saing perusahaan agar produknya mendapatkan keunggulan yang bersaing dengan mengembangkan penerapan penciptaan nilai secara bersama antara perusahaan dan konsumen.

Pertumbuhan ekspor alas kaki di pasar Amerika Serikat dengan pesaing utamanya negara China, Vietnam dan Italia. Oleh karena itu untuk mempertahankan pertumbuhan ekspor maka peran *comparative advantage* perlu

dimiliki perusahaan alas kaki sehingga dapat membandingkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan perusahaan, dapat dilihat tabel yang menjelaskan perbandingan keunggulan perusahaan alas kaki pada 4 negara sebagai berikut.

Tabel 1.3. Perbandingan Keunggulan Persaingan Industri Alas Kaki

NEGARA	HARGA	TENAGA KERJA	BAHAN BAKU	PRODUKTIVI-TAS	INOVASI
CHINA	lebih murah	murah dan lebih produktif	mudah dan variatif	tinggi	tinggi
VIETNAM	lebih murah	murah dan lebih produktif	mudah dan variatif	tinggi	tinggi
ITALIA	bersaing	bersaing	mudah dan variatif	rendah	tinggi
INDONESIA	bersaing	bersaing	harus impor	rendah	tinggi

Sumber : Data diolah dari berbagai sumber dan wawancara, 2019

Hasil wawancara dengan Direktur Eksekutif Asosiasi Persepatuan Indonesia Pusat Bapak Firman Bakri pada tanggal 5 Juni 2019 mengatakan,"…Keungggulan persaingan produk alas kaki dapat dikomparasi dari proses penetapan harga dari Negara China dan Negara Vietnam lebih murah, tenaga kerja murah dan lebih produktif, penyediaan bahan baku mudah dan variatif, produktivitas tinggi. Berbeda dengan Negara Indonesia dan Negara Italia harga bersaing, tenaga kerja bersaing, bahan baku harus impor terutama tekstil dan produktivitas rendah, sedangkan inovasi semuanya tinggi…"

Perbandingan keunggulan persaingan dari 4 negara yakni Negara China, Negara Vietnam, Negara Italia dan dan Negara Indonesia, salah satu faktor hambatan industri alas kaki di Indonesia masih adanya ketergantungan impor bahan baku, harga produk yang kompetitif dan terkait dengan produktivitas yang masih rendah. Perbandingan keunggulan ini dapat menggambarkan kondisi kinerja bisnis industri alas kaki di Indonesia yang masih rendah jika dibanding dengan posisi negara China, Vitenam dan Italia. Untuk itu, penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam menemukan model yang tepat untuk peningkatan

kinerja bisnis alas kaki di Indonesia melalui variabel mediasi *innovation capability* dan variabel *co-creation, entrepreneur capability*, serta *cultural intelligence capability*, sehingga nilai ekspor Indonesia akan meningkat dan unggul kinerja bisnisnya dengan para pesaing dari negara lainnya.

Peningkatan nilai ekspor setiap perusahaan dapat dilakukan melalui usahanya untuk meningkatkan keunggulan yang kompetitif, dengan demikian para pesaing tidak bisa melakukan duplikasi produk yang inovatif (Michael A. Hitt, & Duane Ireland, 2011). Produk yang dihasilkan oleh perusahaan alas kaki Indonesia memiliki peluang yang besar di pasar internasional selain memiliki keunikan dan ciri khas serta kualitas untuk diekspor (Pratomo, 2017). Dengan demikian, Perusahaan alas kaki di Indonesia perlu menerapkan strategi keunggulan yang kompetitif dalam menjalankan usahanya agar kinerja bisnisnya melalui peningkatan nilai ekspor, sebagaimana pendapat Agus Rahayu. (2010) menjelaskan bahwa strategi dirancang untuk memastikan tujuan organisasi dapat dicapai melalui implementasi yang tepat, melalui proses evaluasi dan pemilihan alternatif yang dijalankan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu, melalui pemikiran dan kajian lapangan yang mendalam, penulis menawarkan sebuah strategi yang dituangkan dalam penelitian disertasi melalui model kemampuan inovasi dalam meningkat pertumbuhan kinerja bisnis yang dapat diterapkan baik sektor industri alas kaki di Indonesia maupun sektor industri lainnya.

Model kemampuan inovasi *(innovation capability)* inilah yang diyakini penulis akan mampu meningkatkan kinerja bisnis perusahaan, setiap perusahaan yang akan meningkatkan kinerja bisnis melalui pemasarannya baik di tingkat nasional dan internasional perlu memiliki kemampuan berinovasi dalam perusahaan (Hogan, Geoffrey N, & Sweeney, 2011). Pendekatan dasar digunakan perusahaan sebagai upaya yang menghasilkan inovasi diantaranya : (1). Inovasi internal, yang melibatkan *research and developement* (R&D) dan membentuk usaha internal perusahaan, (2). Strategi kooperatif seperti aliansi strategi, dan (3). Akuisisi (Michael A. Hitt, & Duane Ireland, 2011). Strategi diperluakan setiap perusahaan ketika mengalami kondisi pasang surut kinerja bisnisnya, peningkatan strategi pertumbuhan dan stabilitas akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan

dengan baik, sehingga ketika kinerja perusahaannya menurun dapat diantisipasi melalui 3 strategi yakni : (1). *Turn around*, (2). *Divestasi*, dan (3). *Likuidasi* (John A. Parnell, 2014).

Kemampuan inovasi merupakan proses aktivitas perusahaan yang menjadi faktor pendukung keberhasilan dari penerapan ide-ide baru, proses baru dan produk baru (Rahab, Sulistyandari, 2011). Dengan demikian, kemampuan inovasi dipercaya menjadi salah satu kemampuan yang paling penting dalam memberikan nilai unggul bagi perusahaan (Hogan et al., 2011), menurut Asegaff, (2016) mengemukakan teori yang menarik bahwa tingkat kemampuan inovasi akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis. Setiap perusahaan harus meningkatkan kemampuan dalam berinovasi sehingga mampu meningkatkan kinerja bisnisnya.

Kreasi bersama merupakan proses bersama yang melibatkan semua *stakeholder* secara *kolaboratif*, dan *konkuren* sehingga menghasilkan nilai baru perusahaan baik secara material maupun simbolis (Galvagno, Dalli, Pisa, & Galvagno, 2015). Menurut Suryana, (2013) menyatakan bahwa daya kreasi merupakan kekuatan yang muncul dalam diri individu yang dapat dimanfaatkan sebagai pekerjaan untuk tujuan perusahaan. Perusahaan harus mampu menghasilkan nilai yang superior dengan cara membangun suatu proposisi nilai yang superior sehingga *value creation* akan menciptakan keunggulan kompetitif (Lili Adi Wibowo, 2011).

Strategi perusahaan agar tetap bertahan dipersaingan global melalui penerapan *co-creation* dalam proses produksinya, sehingga dapat dipastikan perusahaanya akan mampu bersaing dipasar internasional. Hal ini dikarenakan produknya sesuai dengan ekpektasi keinginan pelanggannya, kreasi bersama sebagai proses partisipasi dari kolaborasi dalam berinteraksi antara pelanggan dengan perusahaan dalam penyesuaian dari inovasi produk baru yang akan dipasarkan (Chathoth, et al, 2013; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Perusahaan harus intens membuka ide, saran dan kritikan dari setiap usulan produk barunya dari pelanggan, sehingga dalam menciptakan produk barunya melalui proses yang inovasi yang dirasakan bermanfaat, memiliki nilai pakai dan konsepsi produk

menurut persepsi konsumen. Untuk itu, adanya peran konsumen yang sangat besar yang terlibat dalam menentukan nilai produk baru yang dihasilkan perusahaan.

Pendekatan kreasi bersama mampu membuka akses pada proses dialog yang selama ini ditutup karena batasan aturan perusahaan, bahkan kreasi bersama mampu meningkatkan peran dari keterlibatan para *co-creator* dari konsumennya (Roser, De Fillippi, & Samson, 2013). Adanya keterlibatan konsumen dalam melakukan proses produksi disinyalir akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, perusahaan yang menerapkan proses *co-creation* melalui proses pengumpulan ide dan strategi yang memiliki keunikan dari konsumen maka akan mampu meningkatkan produktivitas kinerja perusahaan itu sendiri. Proses produksi melalui kreasi bersama sangat diperlukan konsumen sehingga akan meningkatkan penjualan produk baru yang akan dipasarkan oleh perusahaan. Menurut (Hurriyati, 2014) menjelaskan bahwa nilai pelanggan yang dinamis dipengaruhi oleh lingkungan mikro, inovasi kompetitif, dan terjadinya pasar baru yang harus dipertahankan dengan menciptakan nilai bersama pelanggan yang harus disesuaikan dalam menghasilkan produk barunya.

Konsep baru kemampuan *cultural intelligence capability* dibangun dari teori *resource based teori* dan teori *intelligence*, perpaduan kedua teori menghasilkan konsep kemampuan kecerdasan budaya dapat dipastikan perusahaan akan mampu menetapkan rencana yang baik dan tetap berkembang dinamis dalam menghadapi semua persaingan usaha (Wells, 2000). Perspektif budaya didalam perusahaan merupakan serangkaian ideologi, simbol, dan nilai-nilai inti yang kompleks diseluruh perusahaan sehingga dapat mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengembangkan kompetensinya baik dari segi kemampuan yang dimilikinya, maupun memanfaatkan kemampuan perusahaan dengan menerapkan strategi untuk menghasilkan hasil yang diinginkan. Kemampuan budaya perusahaan akan membantu perusahaan untuk mengatur dan mengendalikan perilaku karyawan menjadi sumber keunggulan yang kompetitif (Michael A. Hitt, Duane Ireland, 2011).

Peran penting kecerdasan budaya yang dapat mengantisipasi proses globalisasi bisnis, saat ini kecerdasan budaya meningkatnya hubungan bisnis antar

lintas budaya dengan berbagai negara, meminimalisir adanya resiko kesalahpahaman, ketegangan dan konflik budaya dalam bisnis (Livermore, 2009). Dengan adanya kecerdasan budaya maka perusahaan dipastikan dapat mempengaruhi kinerjanya melalui penguasaan kecerdasan budaya. Jika penguasaan kecerdasan budaya lemah, maka perusahaan tidak dapat mencapai dan meningkatan kinerja bisnisnya (Gelineau, 2015).

Kemampuan kecerdasan budaya diyakini mampu meningkatkan kinerja bisnis perusahaan, Setiap perusahaan yang memiliki kemampuan dalam memahami budaya, sosial dan politik suatu pasar atau negara dapat meningkatkan minat pasar terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Sedikit sekali perusahaan menyadari pentingnya kemampuan kecerdasan budaya. Keberadaan kemampuan kecerdasan budaya akan meminimalisir kesenjangan dari hasil proses inovasi dengan keberhasilan produk yang terjual dipasaran, dampaknya akan mampu meningkatkan pertumbuhan kinerja bisnis perusahaan. Semakin kuat kemampuan kecerdasan budaya menjadikan efek inovasi semakin besar yang dampaknya adanya peningkatan terhadap kinerja bisnis perusahaan, semakin lemah kemampuan kecerdasan budaya akan membuat *gap* inovasi terhadap keberhasilan pemasaran produk perusahaan yang berdampak pada menurunya kinerja bisnis perusahaan. Menurut (Eeng Ahman, & Sela Nur, 2018) menjelaskan dengan adanya budaya organisasi yang kuat akan memudahkan koordinasi aktifitas dalam organisasi sehingga terciptanya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar pegawai, sehingga meningkatkan kinerja khususnya dalam pengambilan setiap keputusan terutama dalam meningkatkan kemampuan berinovasi.

Kemampuan kecerdasan budaya merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan membangun budaya bisnis yang menekankan aktivitas kemampuan *market orientation*, kemampuan *organizational learning*, kemampuan metakognitif, kemampuan kognitif, kemampuan motivasi, dan kemampuan perilaku sehingga kemampuan kecerdasan budaya berpotensi dapat meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Kecerdasan budaya di tingkat organisasi merupakan potensi kemampuan yang dimiliki organisasi. Kemampuan organisasi menjadi sangat penting bagi peningkatan kinerja perusahaan sehingga keunggulan

kompetitif akan dilaksanakan dengan baik (J. Barney, 1991a, 1991b; David J. Teece, Gary Pisano, 1997; Gary Hamel and C.K. Prahalad, 2014; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Keunggulan kompetitif perusahaan yang didasarkan pada teori berbasis sumber daya, akan memandang perusahaan sebagai menyusun seperangkat sumber daya dan kemampuan. Adanya daya saing dan kinerja perusahaan ditentukan oleh jumlah sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan (J. Barney, 1991a). Salah satunya peran *cultural intelligence capability* yang sangat diperlukan perusahaan pada saat ini.

Kemampuan kewirausahaan (*entrepreneur capability)* dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengembangkan peluang kewirausahaan dilingkungan bisnisnya (Wilson & Martin, 2015). Tujuan utama penerapan *entrepreneur capability* yaitu sebagai strategi dalam mencapai peningkatan kinerja perusahaan dengan menciptakan keunggulan yang kompetitif perusahaan (Prabhashwara, Chaminda, 2009). Menurut (Hurriyati, Razati, Sulastri, & Putra, 2016) untuk meningkatkan kinerja bisnis, perusahaan harus meningkatkan keterampilan wirausaha sehingga dalam menjalankan bisnisnya akan mendapatkan hasil yang sangat memuaskan sesuai dengan target dan tujuan perusahaan. Peningkatan kinerja bisnis dalam memenangkan persaingan perlu dukungan dengan kemampuan kewirausahaan perusahaan. Sependapat dengan (Antoncic & Hisrich, 2004; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006) bahwa konsep kemampuan kewirausahaan perlu dikembangkan oleh perusahaan, karena proses kemampuan kewirausahaan dipandang sebagai salah satu kunci keberhasilan perusahaan dalam peningkatan kapabilitasnya, sehingga perusahaan memiliki nilai kompetitif yang dapat dijadikan sebagai strategi perusahaan mendapatkan keunggulan yang berdaya saing (Fitzgerald, 2002; Porter, 1985). Sebagaima pendapat dari (Zahra et al., 2006) menjelaskan bahwa perusahaan yang mengalami masalah dalam proses pengembangan kemampuannya disebabkan adanya keterbatasan sumber daya perusahaan, basis pengetahuan yang kurang, dan lemahnya keahlian dalam membangun dan mengintegrasikan beragam *capabilities* salah satunya *entrepreneur capability*.

Kemampuan kewirausahaan dapat dijelaskan oleh (Alvarez & Busenitz, 2001; Woldesenbet, Ram, & Jones, 2012) bahwa kemampuan kewirausahaan

merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dan mengembangkan basis sumber daya yang diperlukan dalam mendapatkan peluang usaha. Penerapan kemampuan kewirausahaan dalam perusahaan akan memberikan dampak pada keberhasilan kinerja perusahaan. Sebagaimana pendapatnya (Zahra et al., 2006) menjelaskan bahwa kemampuan kewirausahaan yang dipengaruhi oleh *dynamic capability* dapat mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan. Strategi kewirausahaan merupakan tindakan dalam menggunakan perspektif strategi dalam menerapkan kewirausahaan pada perusahaan yang mapan (Michael A. Hitt, Duane Ireland, 2011).

Setiap perusahaan dihadapkan kedalam permasalahan penyusunan strategi dalam meningkatkan kinerja bisnis (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015). Kinerja bisnis telah menjadi perhatian utama yang pada akhirnya akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan (Mwangi & Murigu, 2015). Penelitian tentang kinerja bisnis perusahaan mendominasi dalam 10 tahun terakhir (Furrer Thomas & Goussevskaia, 2008). Penelitian kinerja bisnis perusahaan telah dilakukan di bidang manufaktur (H. Takata, 2016; Supriadi., Khoir., & Hendriyanto., 2020), industri pariwisata (Alison Morrison & Rivanda Meira Teixeira, 2004), industri logistik (Bulent Sezen, 2005), industri tekstil (Brazil. Abreu. Filho. & Leocadio., 2016) hingga industri perbankan (Mehra, S. & Coleman, 2016). Setiap perusahaan dihadapkan pada masalah dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan (Wheelen, David Hunger, & Alan, 2015). Kinerja bisnis perusahaan menjadi perhatian utama yang pada akhirnya akan menentukan keberhasilan dan keberlangsungan usaha perusahaan (Noer Soetjipto, Dwi Ermayanti Susilo, 2020; Wanjugu, 2015). Namun, permasalahan kinerja perusahaan (*performance gap*) terjadi ketika situasi rencana yang diinginkan tidak mengikuti hasil dari realitas kinerja perusahaan (John A.Parnell, 2014).

Hasil penelusuran *research gap* mengenai kreasi bersama dengan kinerja perusahaan, berdasarkan penelitian yang berbeda secara empiris dilakukan Theodore et al, (2003) menjelaskan bahwa penentuan dalam mengembangkan kinerja logistik untuk kinerja perusahaan secara keseluruhan tidak mudah dicapai. Menurut Yazdanparast et al. (2010) menjelaskan bahwa pertimbangan

perusahaan untuk selalu memperhatikan terhadap detail dalam menemukan kreasi bersama pada usaha logistik dari sudut pandang logika dominan layanan, mendorong pelanggan untuk nilai kreasi bersama dianggap sebagai strategi penting bagi bisnis tidak hanya memenuhi tuntutan pelanggan tetapi untuk mencapai keunggulan kompetitif dapat mengambil langkah dalam mengejar tujuan lingkungan dengan melibatkan pelanggan dalam penerapannya.

Peran kemampuan budaya (*culture capability)* menjadi kekakuan dalam menjalankan proses bisnis, sehingga kemampuan budaya dapat menghambat upaya untuk meningkatkan kinerjanya. Perusahaan harus mencari cara untuk menghasilkan lebih banyak produk yang sebenarnya diinginkan konsumen. Oleh karena itu, menguji kembali perencanaan produk, layanan pelanggan, penjualan dan pemasaran, dan praktik pelatihan karyawan sangat penting dilakukan perusahaan (Welch & Dawes, 2007). Kemampuan menghadirkan kemampuan budaya yang berbeda dengan lainnya merupakan sumber keunggulan kompetitif yang tidak dapat ditiru oleh pesaingnya. Keputusan manajemen mampu mempengaruhi budaya perusahaan seperti struktur organisasi dan tujuan perusahaan yang harus ditetapkan sehingga mencapai kinerja dengan baik (Michael A. Hitt, Duane Ireland, 2011).

Perusahaan yang menggunakan teknologi akan menerapkan inovasi yang tinggi, sedangkan kreasi bersama dianggap hal yang lebih rendah. Dalam situasi ini, perusahaan melakukan penerapan strategi inovatif yang sangat baik, tetapi kreasi bersama dan kolaborasi pelanggan dinilai rendah pada kinerja perusahaan (Soltanzadeh, 2014). Sebagian besar studi yang dilakukan bahwa penerapan kreasi bersama dalam kinerja perusahaan tidak mampu meningkatkan pemahaman yang komprehensif tentang dampak nilai dalam sudut pandang kinerja masih kurang artinya tidak ada pengaruh yang kuat antara kreasi bersama terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian berbeda dilakukan oleh Chandra & Soenarmi, (2017) menjelaskan bahwa kemampuan kewirausahaan pada perusahaan masih terbilang masih tidak berpengaruh signifikan terhadap pembentukan karakter kewirausahaan, karena proses kemampuan kewirausahaan tidak dapat terlaksanakan dengan baik. Penelitian (Justin G, Longenecker J, William Petty

Leslie E, 2017) yang diperkuat dengan penelitian (Zhao-hui, 2010) menegaskan bahwa hubungan antara kemampuan kewirausahaan dapat dianalisis hasilnya menunjukkan bahwa kemampuan kewirausahaan memiliki hubungan yang lemah pada pertumbuhan kinerja perusahaan. Penelitian (Lumpkin & Dess, 1996) menjelaskan lemahnya hubungan antara melalui kemampuan kewirausahaan perusahaan dengan kinerja perusahaan.

Fenemona bisnis di era revolusi industri 4.0 yang pada saat ini ditandai dengan kesepakatan kerja sama yang dicapai dalam pertemuan multilateral negara-negara ASEAN di sela-sela *world economic forum* (WEF) 2018 di Davos, Swiss, 27 Januari 2018. Pada era industri 4.0 sektor industri mengimplementasikan digitalisasi dalam proses produksi, empat sektor industri yang akan dipacu bersama dengan negara-negara ASEAN lainnya. Selain itu, penerapan revolusi industri 4.0 setiap industri menjadikan kekuatan bagi keunggulan bersaing baik di tingkat regional maupun internasional. Salah satu sektor industrinya, yakni: industri outomotif, elektronika, makanan dan minuman, serta tektil dan alas kaki. Masuknya era revolusi industri 4.0 tidak bisa dihindari karena sudah berlangsung dan akan terus berkembang. Revolusi industri 4.0 ini mengintegrasikan setiap sektor produksi di industri secara *online*. Ekspor *netto* diharapkan kembali ke angka 10% dari *produk domestic bruto* (PDB), ditandai dengan adanya peningkatan produktivitas dengan adopsi pada penerapan teknologi dan inovasi produknya (Kementrian Perindustrian RI, 2018).

Era revolusi industri 4.0 yang mengakibatkan persaingan perusahaan semakin ketat sehingga perusahaan mulai menata ulang strategi bisnisnya. Kinerja perusahaan yang baik (*best practice*) dapat mengevaluasi kompetensi internal perusahaan (Dermawan Wibisono, 2006). Menciptakan *business process excellence* sehingga perusahaan memiliki kemampuan untuk mencapai kinerja bisnisnya melalui keunggulan proses dalam lingkungan bisnis yang *hiperkompetitif*. *Business process excellence* lebih dari sekedar peningkatan kualitas dan efisiensi, *business process excellence* berkaitan dengan penyerahan nilai luar biasa untuk konsumen. Hal ini dapat ditunjukkan melalui prinsip *profitability, product, process, program, people* sehingga akan terwujud perusahaan-perusahaan *world class companies* (Gaspersz, 2011).

Fenomena diera revolusi industri 4.0 mengakibatkan sebagian sektor industri terimbas negatif, hal ini ditandai dengan munculnya era *disruption* bisnis bagi sebagian industri. Meskipun istilah ini mulai populer beberapa tahun lalu, tetapi sebenarnya teori ini pernah dipublikasikan oleh Clayton M. Christensen, seorang guru besar di Harvard Business School, di tahun 1997. Menurut Renald Kasali, Clayton M. Christensen, dan Mark Zuckerberg dalam (Agustina Eunike, ST., MT. & Alhamid, 2018) menjelaskan bahwa *disruption* adalah sebuah inovasi, yang akan menggantikan seluruh sistem lama dengan cara-cara baru. *Disruption* berpotensi menggantikan pemain-pemain lama dengan yang baru, *disruptive innovation* merupakan kejadian yang fokus pada inovasi dalam mengubah sektor yang ada dengan memperkenalkan kesederhanaan, kenyamanan, aksebilitas, dan keterjangkauan, sukses tergantung pada kemampuan kita menyelaraskan *iteration, innovation, and disruption*. Jika tidak mendisrupsi, maka akan mendapatkannya dalam bentuk *reward* dari orang lain. *Disruptive innovation* menciptakan pertumbuhan substansial dengan menawarkan lintasan kinerja baru meskipun awalnya kalah dengan kinerja teknologi yang ada akan tetapi memiliki potensi untuk menjadi lebih unggul secara nyata (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007). Industri alas kaki menjadi salah satu yang bisa menghadapi era revolusi industri 4.0 dan fenomena *distruption*.

Peran industri alas kaki sebagai salah satu produk unggulan di Indonesia menjadi salah satu komoditas terbesar, sangat penting untuk dianalisis analisis secara mendalam, sehingga keberadaan industri alas kaki baik internal maupun eksternal dapat menentukan posisi strategi kinerja industri alas kaki (Mega & Andriani, 2013; MT Safirin, 2008; Widyasari, 2014; Yunika, 2017). Keunggulan produk alas kaki Indonesia memiliki komparatif yang cukup baik dengan produksi negara lainnya, sehingga pertumbuhan produk alas kaki Indonesia juga sudah sangat baik yaitu berada pada tahap pertumbuhan. Penelitian (Pirolo, Giustiniano, & Nenni, 2013) menjelaskan bahwa selain penentuan strategi yang tepat dalam upaya pengembangan kinerja alas kaki, dengan mempertimbangkan analisis strategi dan ekonomi pada elemen utama yang menjadi dasar model konsep bisnis kinerja pasar (diukur dalam hal total omset), pelanggan (dilihat sebagai target pasar

geografis), strategi penempatan untuk menjangkau pasar-pasar dan biaya-biaya yang ditanggung perusahaan.

Perusahan harus menghadapi terjadinya proses *disruption,* adanya perubahan cara pemasaran dari luring menjadi daring (*online*) menyebabkan bangkrutnya usaha alas kaki sebagai contoh produsen alas kaki *Crocs* terancam bangkrut. Dimana, secara global *Crocs* merugi dan memaksa manajemen menutup operasional, semua ini diakibatkan minimnya perusahaan untuk berinovasi sehingga kinerja perusahaan kurang baik dalam penerapan inovasi pemasarannya (Ayuwuragil, 2017), terjadinya ketidaksiapan perusahaan dalam memenuhi harapan antara penjualan dan laba tidak lagi meningkat atau bahkan menurun sehingga kinerja perusahaan menurun dan akhirnya gulung tikar (Wheelen, David Hunger & Alan, 2015).

Perkembangan industri alas kaki nasional sangat baik, momentum untuk mengembangkan kembali industri ini sebagai salah satu industri pengembangan dalam pembangunan perekonomian Indonesia (Permana, 2017) menjelaskan. Pertimbangan dengan adanya kenaikan bea keluar kulit mentah, agar pasokan bahan baku bagi industri khususnya alas kaki tidak terlalu bergantung pada impor. Posisi industri hilir sebaiknya pemerintah harus memperluas akses pasar melalui kerjasama dengan negara tujuan baru yakni kawasan Timur Tengah dan Negara Afrika. Pemerintah perlu mendorong percepatan implementasi perjanjian perdagangan bebas, khususnya di Negara Eropa agar produk hasil industri alas kaki Indonesia tidak lagi dikenai tarif masuk. Regulasi pembatasan impor tekstil menghambat perusahaan alas kaki mendapatkan bahan baku yang berkualitas.

Daya saing industri alas kaki di Indonesia masih berkategori rendah sehingga menjadi permasalahan yang utama bagi pemerintah Indonesia (Lianto, Rinawiyanti, & Soeharsono, 2015b; Mega & Andriani, 2013), diperkuat dengan hasil penelitian (Adnan, 2013) mengatakan permasalahan-permasalahan yang melemahkan daya saing terkait dengan faktor internal seperti : modal, sumber daya manusia, dan perdagangan. Mengingat iklim persaingan yang semakin ketat, peningkatan daya saing produk merupakan tantangan terbesar bagi industri alas kaki Indonesia, perlunya industri alas kaki memperhatikan manajemen strategi sebagai proses menuju komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan untuk

perusahaan untuk mencapai daya saing strategi dan mendapatkan pengembalian di atas rata-rata (Michael A. Hitt, Duane Ireland, 2011). Menghadapi era perdagangan bebas sebaiknya pemerintah Indonesia mempersiapkan diri meningkatkan kualitas dan kuantitas sektor alas kaki menjadi prioritas pembangunan nasional, selama ini Indonesia merupakan salah satu negara pengekspor produk alas kaki terbesar di Asia, namun tantangan saat ini adalah adanya pesaing negara-negara di Asia seperti Negara China. Semakin banyaknya produk alas kaki dari negara lain seperti Negara China yang masuk ke pasar Negara Amerika Serikat tersebut tentunya menjadi tantangan sekaligus ancaman terhadap ekspor pada industri alas kaki di Negara Indonesia ke Negara Amerika Serikat (Yunika, 2017).

Permasalahan industri alas kaki di Indonesia harus menjadi perhatian semua pihak dalam menyelesaikan masalah tersebut, berbagai kajian dan penelitian pada industri alas kaki di Indonesia sampai saat ini belum ada pendekatan yang akurat untuk menemukan jawabannya dari hasil penelitian yang dilakukan. Pandangan strategi *Resource Based View* (RBV) menjelaskan keunggulan kompetitif dan kinerja unggul organisasi dijelaskan oleh kekhasan kapabilitasnya (Johnson et al., 2007), pendekatan yang ditawarkan penulis dalam penelitian ini berpedoman pada teori RBV yang menarik perhatian ke lingkungan internal perusahaan sebagai penggerak untuk keunggulan kompetitif.

Proposisi utama dari teori ini jika suatu perusahaan ingin mencapai suatu keadaan keunggulan kompetitif maka perusahaan harus memperoleh dan mengendalikan sumber daya yang berharga, langka, tak dapat ditiru, dan tidak dapat ditukar, ditambah yang dimiliki perusahaan lainnya (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010). Teori RBV dapat menekankan peran yang akan dilaksanakan pada sumber daya, kompetensi dan kemampuan yang unik dan heterogen dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Kompetensi inti merupakan kemampuan yang berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan atas pesaingnya sangat penting bagi strategi, kinerja, dan profitabilitas jangka panjangnya (Michael A. Hitt, Duane Ireland, 2011). Pendapat dari (John A. Parnell, 2014) menjelaskan bahwa RBV memandang kinerja terutama sebagai fungsi dari kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan sumber dayanya. Meskipun peluang dan ancaman lingkungan penting, sumber daya perusahaan yang unik terdiri dari variabel-

variabel kunci yang mengembangkan kompetensi khusus, perusahaan untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya dan menciptakan keunggulan kompetitif sumber daya ini dapat menjadi nyata atau tidak nyata dalam suatu perusahaan dari waktu ke waktu sebagai sumber keunggulan kompetitif yang lebih tahan lama (Peteraf, 1993).

Sistem pengukuran kinerja bisnis tidak beroperasi dalam sistem hubungan tertutup, tetapi dalam lingkungan yang berkembang secara dinamis, perlu untuk melihat kinerja bisnis dengan cara lain dan mempertimbangkan sifatnya. Perhatian telah diberikan kepada indikator keuangan dan sistem yang lebih kompleks untuk mendukung kinerja bisnis, dengan penekanan pada strategi dan tujuan bisnis dalam hal inovasi teknologi, lingkungan, aspek sosial, teknik informatika (Rajnoha, Lesníková, & Kraj, 2017). Keunggulan kompetitif perusahaan hanya bisa menjadi sumber keuntungan jika perusahaan dapat melaksanakannya, seperti mengeksploitasi pengetahuan dalam berinovasi (Hogan et al., 2011). *Capability based view* (CBV) mengasumsikan bahwa perusahaan memiliki beberapa sumber daya berbasis pengetahuan yang unik. Keunggulan kompetitif merupakan hasil sumber daya kemampuan internal perusahaan yang unik dan kemampuan untuk menerapkan sumber daya untuk mendapatkan hasil kinerja yang unggul (Tallman, S., & Fladmoe-Lindquist, 2002). Pelaksanaan kemampuan kewirausahaan oleh perusahaan, besar dan kecil yang baru serta lebih mapan akan menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan, terutama bagi pemegang saham dan pelanggan, sehingga kewirausahaan strategi dapat berkontribusi terhadap perkembangan ekonomi negara-negara (Michael A. Hitt, Duane Ireland, 2011).

Serangkaian studi pendahuluan, memberikan gambaran secara umum permasalahan yang dihadapi dalam kinerja bisnis Industri alas kaki di Indonesia meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor-faktor internal antara lain: 1). kurangnya permodalan, 2). Rendahnya sumber daya mansuia, 2). Penyediaan bahan baku 3). Lemahnya jaringan usaha dan kemampuan penetrasi pasar. Faktor-faktor dari luar yang berpengaruh industri alas kaki di Indonesia antara lain: 1). Iklim belum sepenuhnya kondusif, 2). Terbatasnya sarana prasarana, kurangnya informasi yang terkait dengan kemajuan IPTEK (ilmu pengetahuan dan teknologi) 3). Persaingan usaha 4). Implikasi perdagangan bebas, 5). Sifat produk dengan

life time pendek, dan 6). Terbatasnya akses pasar yang menyebabkan produk tidak kompetitif baik di pasar nasional dan internasional (Yuyun Yuniarti & Sam'un Jaja Raharja, 2016).

Menurut Fahey dan Narayanan dalam (Morrison, 1993) peningkatan kinerja bisnis merupakan cara memproses lingkungan (*environmental scanning)* merupakan suatu proses pengambilan keputusan, analisis. Kinerja perusahaan merupakan konsekuensi dari kesesuaian antara lingkungan eksternal dan karakteristik internal organisasi, namun lingkungan eksternal sulit untuk dijelaskan dan kecocokan yang sesuai harus secara teratur disesuaikan jika ingin dicapai (Cohen, 2017). Faktor internal perusahaan melalui peran inovasi mampu meningkatkan penyebaran ekonomi berbasis pengetahuan, globalisasi dan tekanan persaingan internasional (Camagni 1995; Storper 1995; Malmberg 1997; Ritsila 1999; Feldman dan Desrochers 2003). Kenyataannya bahwa inovasi telah menjadi pusat kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis, saat ini tidak dapat disepelekan. Kemampuan inovasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi dengan membangun kompetensi khusus yang menghasilkan sumber keunggulan kompetitif. Agar inovasi dapat terjadi dengan baik, maka organisasi harus memiliki kemampuan inovasi dan beroperasi dalam lingkungan (internal dan eksternal) dengan *enabler* yang tepat untuk bekerja di bawah sistem manajemen inovasi yang sehat (Kenneth, Janet, & Stanley, 2015).

Teori sumber daya memberikan wawasan tentang manfaat potensial dari memperoleh dan memanfaatkan sumber daya organisasi internal sehingga mencapai kinerja organisasi yang unggul dan keuntungan kompetitif (Barney, 1991; Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993; Day, 1994). Teori berbasis sumber daya menunjukkan bahwa sumber daya spesifik perusahaan adalah sumber ekonomi yang berkelanjutan, berharga dan sulit ditiru atau diganti (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Menurut ahli teori berbasis sumber daya, aset organisasi berbeda dari kemampuannya, karena aset bukanlah rantai atau proses aktivitas (Amit & Schoemaker, 1993; Hooley, Broderick, & Moller, 1998). Sebaliknya, aset dimiliki atau dikendalikan oleh perusahaan dan dapat berwujud seperti: bangunan, tanah, keuangan atau tidak berwujud seperti: reputasi, merek, pengetahuan (Amit & Schoemaker, 1993; Hooley et al. 1998). Aset berwujud

dapat diperoleh melalui transaksi eksternal, sedangkan aset tidak berwujud cenderung terakumulasi dalam suatu perusahaan dari waktu ke waktu dan, oleh karena itu, adalah sumber keunggulan kompetitif yang lebih tahan lama (Peteraf, 1993).

Perusahaan agar dapat bertahan disetiap kondisi bisnis yang tidak menentu sangat memerlukan kemampuan strategi yang merupakan bagian dari sumber daya dan kompetensi perusahaan (Johnson et al., 2007). Tata kelola perusahaan yang baik menjadi seperangkat pemahaman yang digunakan untuk mengelola hubungan di antara para pemangku kepentingan dan untuk menentukan dan mengendalikan arah strategi dan kinerja organisasi (Michael A. Hitt, Duane Ireland, 2011). Begitu juga dengan sektor perdagangan pada perekonomian Indonesia yang senantiasa mengalami ketidakpastian bisnis. Seperti lesunya volume perdagangan global sepanjang periode pasca krisis keuangan sebagai dampak perang dagang Amerika dan China, ada baiknya pemerintah mampu meningkatkan daya saing Indonesia dipasar alas kaki global (*The Conference Board of Canada, 2018).* Hal inilah akan menjadi potensi yang sangat besar dimiliki industri alas kaki Indonesia sebagai prioritas pembangunan nasional.

Produsen berbagai merk seperti Nike, Adidas, Rebook dan lain sebagainya masih menjalankan produk unggulanya pada industri alas kaki yang mampu memproduksi sepatu dan sandal yang dipakai untuk melindungi kaki terutama bagian telapak kaki sesuai harapan pelanggan (Winanti, 2015). Alas kaki dalam penelitian ini yaitu berupa sepatu dan sandal. Gambaran mengenai industri alas kaki di Indonesia sangat beragam dan tersebar di berbagai propinsi dalam bentuk industri kecil, menengah dan besar. Untuk itu yang dimaksud pada kajian penelitian ini adalah industri besar dan sedang alas kaki yang ada di Indonesia khususnya di DKI Jakarta, Jawa Barat, Banten, dan Jawa Timur tergabung di Asosiasi Persepatuan Indonesia (APRISINDO).

Keberadaan industri alas kaki di Indonesia pada saat ini sangat penting, salah satunya sebagai salah satu sektor penopang perekonomian baik daerah maupun nasional. Studi yang lebih mendalam tentang posisi strategi industri alas kaki di Indonesia memberikan *backward* dan *forward linkage* bagi perkembangan

sektor lainnya, penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam melalui disertasi dengan variabel penelitian *cultural intelligence capability, entrepreneur capability, co-creation,* terhadap *innovation capability,* yang implikasinya pada peningkatan kinerja bisnis industri alas kaki di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini mencoba menjelaskan pengaruh *co-creation, cultural intelligence capability, dan entrepreneur capability* terhadap *innovation capability* serta pengaruh *co-creation, cultural intelligence capability, entrepreneur capability, innovation capability* terhadap kinerja bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi *innovation capabilitiy*. Pertanyaan penelitian yang diajukan dan akan dijawab sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran pelaksanaan *entrepreneur capability, co-creation, innovation capability* dan kinerja bisnis pada industri alas kaki di propinsi DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, dan Jawa Timur.
2. Bagaimana pengaruh *entrepreneur capability, co-creation,* terhadap *innovation capability* pada industri alas kaki di propinsi DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, dan Jawa Timur.
3. Bagaimana pengaruh *entrepreneur capability, co-creation,* terhadap *innovation capability* dan kinerja bisnis pada industri alas kaki di propinsi DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, dan Jawa Timur.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui gambaran pelaksanaan *entrepreneur capability, co-creation, innovation capability* dan kinerja bisnis pada industri alas kaki di propinsi DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, dan Jawa Timur.
2. Untuk mengetahui pengaruh *entrepreneur capability, co-creation, terhadap innovation capability* pada industri alas kaki di propinsi DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, dan Jawa Timur.
3. Untuk mengetahui pengaruh *entrepreneur capability, co-creation,* terhadap *innovation capability* dan kinerja bisnis pada industri alas kaki di propinsi DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, dan Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian disertasi ini adalah untuk :

1. Pemahaman terhadap konstruksi teoritis variabel *entrepreneur capability, co-creation, cultural intelligence capability* terhadap *innovation capability* dan kinerja bisnis.
2. Hubungan kausalitas antara variabel *entrepreneur capability, co-creation, cultural intelligence capability* terhadap *innovation capability* dan kinerja bisnis.
3. Memberikan informasi tambahan mengenai teori model yang menjelaskan antara karakteristik-karakteristik *entrepreneur capability, co-creation, cultural intelligence capability* terhadap *innovation capability* dan kinerja bisnis.
4. Memberikan sudut pandang baru terhadap analisis di bidang manajemen strategi khususnya dalam kajian mengenai *cultural intelligence capability.*
5. Memperkaya bahan kajian dan referensi bagi kalangan akademis di bidang manajemen strategi serta kajian multilevel dan lintas level pada *entrepreneur capability, co-creation, cultural intelligence capability* terhadap *innovation capability* dan kinerja bisnis.
6. Temuan penelitian dapat memberikan kontribusi dalam pemikiran dan memperkuat teori serta hasil penelitian sebelumnya khususnya di bidang manajemen strategi, dan khususnya terkait variabel *cultural intelligence capability.*

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan bisa memerikan kontribusi praktis dalam hal sebagai berikut.

1. Memberikan masukan kepada Asosiasi Persepatuan Indonesia dan perusahaan alas kaki serta Pemerintah Republik Indonesia dalam mengambil keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja ekspor dengan mempertimbangkan aspek *entrepreneur capability, co-creation, cultural intelligence capability* dan *innovation capability.*

2. Menjadi bahan pendorong bagi peneliti lain dalam mengembangkan bidang kajian pengaruh antar variabel yang dibahas.
3. Menjadi panduan untuk alternatif solusi permasalahan di bidang manajemen strategi.
4. Memberikan kontribusi pemikiran bagi praktek-praktek manajerial bagi industri alas kaki di Indonesia, yakni dalam bentuk pengujian-pengujian empirik lingkungan bisnis industri alas kaki di Indonesia.
5. Memberi kontribusi pemikiran dalam pengembangan *entrepreneur capability, co-creation, dan cultural intelligence capability* yang mendorong proses *innovation capability* yang terintegrasi untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan alas kaki.
6. Hasil penelitian dapat bermanfaat sebagai informasi untuk membantu manajemen dalam industri alas kaki, khususnya penerapan manajemen strategi, sehingga hasil yang lebih akurat, efektif dan produktif dapat diperoleh dari upaya untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan.
7. Hasil penelitian dapat memberikan informasi awal yang berguna bagi para peneliti masa depan, baik bagi mereka yang saat ini dan akan melakukan penelitian di bidang manajemen strategi.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan disertasi ini, diperlukan adanya suatu sistematika penulisan, sehingga dapat diketahui secara jelas kerangka dari disertasi ini yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan, bab ini mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan pustaka, memuat landasan teori yang membahas tentang manajemen strategi, kinerja bisnis, *entrepreneur capability, co-creation, dan cultural intelligence capability, innovation capability,* penelitian sebelumnya kerangka pemikiran, hipotesis.

BAB III Metodologi penelitian, akan menjelaskan desain penelitian, instrumen penelitian, populasi dan sampel, prosedur penelitian dan analisis data.

BAB IV Temuan dan pembahasan, dalam bab ini membahas mengenai hasil penelitian dan *novelty* serta keterbatasan penelitian.

BAB V Penutup, bab ini merupakan bab terakhir dalam penulisan disertasi berisi simpulan, implikasi, dan rekomendasi.