

BUDAYA KERJA KEWIRAUSAHAAN SEBAGAI FONDASI INOVASI DAN KEUNGGULAN BERSAING UMKM DI KOTA TEBING TINGGI

Rizki Wulanita Batubara¹, Rapat Piter Sony Hutauruk²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bina Karya, Tebing Tinggi, Indonesia

Published: September 2025

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menganalisis budaya kerja kewirausahaan sebagai fondasi inovasi dan keunggulan bersaing usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Kota Tebing Tinggi. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Informan dipilih secara purposif dari pemilik atau pengelola dan karyawan UMKM sektor kuliner, perdagangan, jasa, kerajinan, dan usaha kreatif. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui kondensasi data, penyajian, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, member checking, dan pencatatan proses analisis. Temuan menunjukkan bahwa budaya kerja kewirausahaan memberi dampak ketika orientasi peluang dan pelanggan, inisiatif, eksperimen terukur, kolaborasi, pembelajaran, serta disiplin eksekusi diwujudkan dalam rutinitas konkret. Keterbukaan pemilik meningkatkan partisipasi karyawan dalam menghasilkan gagasan, tetapi sentralisasi keputusan, tidak adanya pencatatan ide, dan lemahnya tindak lanjut membatasi inovasi. Budaya kewirausahaan mendorong inovasi bertahap pada produk, proses, pemasaran, dan pelayanan. Inovasi tersebut memperkuat keunggulan melalui nilai pelanggan, keunikan, kecepatan respons, konsistensi kualitas, kedekatan, fleksibilitas, dan kemampuan belajar yang sulit ditiru. Penelitian merumuskan siklus peluang-keunggulan yang terdiri atas menangkap informasi, memilih ide, menguji dalam skala kecil, mengevaluasi, membakukan perbaikan, dan menyebarkan pembelajaran. Kontribusi penelitian terletak pada penjelasan mekanisme mikro yang menghubungkan budaya, inovasi, dan keunggulan bersaing dalam konteks UMKM.

Kata kunci: budaya kerja kewirausahaan; inovasi UMKM; keunggulan bersaing; orientasi pelanggan; UMKM.

© The Author(s). 2026 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Usaha mikro, kecil, dan menengah berperan dalam penciptaan lapangan kerja, perdagangan lokal, pendapatan keluarga, dan tumbuhnya kewirausahaan masyarakat. Namun, kemampuan memulai usaha tidak otomatis menghasilkan kemampuan bertahan. Perubahan preferensi pelanggan, digitalisasi, persaingan harga, tuntutan pelayanan cepat, dan masuknya produk dari luar daerah mengharuskan UMKM membangun kemampuan untuk belajar, memperbarui praktik, dan mempertahankan nilai yang membedakannya.

Kondisi tersebut relevan bagi UMKM Kota Tebing Tinggi yang berkembang pada sektor kuliner, perdagangan eceran, jasa, kerajinan, dan usaha kreatif. Kedekatan dengan pelanggan memberi akses cepat terhadap informasi pasar, tetapi informasi tersebut sering tersimpan dalam ingatan dan tidak diubah menjadi keputusan. Sementara itu, inovasi masih sering dipersepsikan sebagai teknologi mahal atau produk yang sepenuhnya baru. Padahal, Oslo Manual menempatkan inovasi sebagai penerapan produk atau proses baru maupun yang ditingkatkan secara signifikan dibandingkan praktik sebelumnya (OECD/Eurostat, 2018).

Pada UMKM, inovasi dapat berupa penyesuaian rasa, ukuran, kemasan, alur pelayanan, pembayaran digital, pencatatan pelanggan, promosi, pengurangan pemborosan, dan cara menangani keluhan. Masalah utamanya bukan selalu kekurangan ide, tetapi belum adanya rutinitas yang mengubah informasi menjadi gagasan, gagasan menjadi uji coba, dan hasil uji menjadi praktik baru. Crossan dan Apaydin (2010) menegaskan bahwa inovasi mencakup proses sekaligus hasil sehingga keberhasilannya bergantung pada kemampuan organisasi mengelola keduanya.

Kemampuan tersebut dibentuk oleh budaya kerja. Budaya organisasi merupakan pola asumsi, nilai, dan cara bertindak yang dipelajari kelompok ketika menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal (Schein, 2010). Pada UMKM, pemilik memiliki pengaruh kuat karena keputusan, respons terhadap masalah, dan perilaku yang dihargai dapat langsung diamati. Ketika ide didengar, kesalahan dianalisis, dan perbaikan dituntaskan, karyawan memperoleh sinyal bahwa pembelajaran dan inovasi merupakan bagian dari pekerjaan.

Budaya kerja kewirausahaan menerjemahkan inovativitas, proaktivitas, dan keberanian mengambil risiko—dimensi utama orientasi kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996)—ke dalam rutinitas harian. Budaya tersebut tidak mengharuskan setiap karyawan menjadi pendiri usaha, tetapi mendorong kepedulian terhadap pelanggan, mutu, biaya, peluang, dan perbaikan. Orientasi kewirausahaan akan lebih berdampak ketika dipadukan dengan orientasi pembelajaran yang mengubah pengalaman menjadi kemampuan organisasi (Wang, 2008).

Inovasi perlu menghasilkan keunggulan bersaing, bukan hanya perubahan. Porter (1985) menjelaskan keunggulan melalui biaya dan diferensiasi, sedangkan resource-based view menekankan sumber daya bernilai dan sulit ditiru (Barney, 1991). Produk dan promosi relatif mudah disalin, tetapi budaya yang menyatukan kepercayaan, kecepatan belajar, kolaborasi, serta disiplin perbaikan lebih sulit direplikasi. Karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis nilai dan kebiasaan budaya kerja kewirausahaan, mekanisme pengaruhnya terhadap inovasi, serta kontribusi inovasi terhadap keunggulan bersaing UMKM Kota Tebing Tinggi.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Kerja Kewirausahaan

Budaya kerja kewirausahaan adalah nilai dan kebiasaan yang mendorong anggota organisasi mengenali peluang, menciptakan nilai, bertindak proaktif, berinovasi, dan mengelola risiko secara terukur. Budaya terlihat pada pertanyaan yang dibahas, informasi yang dibagikan, perilaku pemimpin, ruang otonomi, bentuk penghargaan, serta cara organisasi menanggapi keberhasilan dan kesalahan. Martins dan Terblanche (2003) menunjukkan bahwa strategi, struktur, mekanisme dukungan, perilaku pendorong inovasi, dan komunikasi merupakan unsur budaya yang menstimulasi kreativitas dan inovasi.

Penelitian ini menggunakan tujuh dimensi: orientasi peluang, orientasi pelanggan, inisiatif dan proaktivitas, keberanian mencoba secara terukur, kolaborasi dan keterbukaan, pembelajaran, serta disiplin eksekusi. Ketujuhnya harus seimbang. Kreativitas tanpa eksekusi menghasilkan gagasan tanpa perubahan; risiko tanpa batas membahayakan sumber daya; orientasi pelanggan tanpa pembelajaran hanya menyelesaikan keluhan sesaat.

Tabel 1. Dimensi dan Manifestasi Budaya Kerja Kewirausahaan

Dimensi	Manifestasi dalam Rutinitas	Risiko jika Lemah
Orientasi peluang	Mengamati perubahan, masalah, dan kebutuhan	Peluang pasar terlewat
Orientasi pelanggan	Mencatat masukan dan menentukan prioritas pelanggan	Inovasi tidak relevan
Inisiatif	Bertindak sebelum masalah membesar	Ketergantungan pada pemilik
Eksperimen terukur	Uji kecil dengan batas biaya, waktu, mutu, dan keselamatan	Risiko tidak terkendali atau ide tidak pernah diuji
Kolaborasi	Berbagi informasi dan menyelesaikan masalah lintas tugas	Informasi terfragmentasi
Pembelajaran	Menganalisis hasil dan penyebab kesalahan	Masalah berulang
Disiplin eksekusi	Menetapkan penanggung jawab, tenggat, indikator, dan tindak lanjut	Ide berhenti sebagai wacana

Sumber: Sintesis peneliti berdasarkan Schein (2010), Lumpkin dan Dess (1996), serta hasil penelitian.

Inovasi UMKM dapat berbentuk produk, proses, pemasaran, pelayanan, maupun organisasi. Hurley dan Hult (1998) menghubungkan inovasi dengan keterbukaan terhadap gagasan dan kemampuan mengadopsinya. Kebaruan bagi UMKM bersifat kontekstual: suatu praktik bernilai inovatif apabila baru bagi usaha, diterapkan, dan menghasilkan perbaikan yang bermakna. Karena sumber daya terbatas, eksperimen kecil memungkinkan pembelajaran sebelum komitmen yang lebih besar.

Keunggulan bersaing tercipta ketika inovasi meningkatkan manfaat, mengurangi pengorbanan, memperkuat kepercayaan, atau menciptakan pengalaman berbeda. Pada UMKM, sumber keunggulan dapat berupa keunikan lokal, kualitas konsisten, kecepatan, fleksibilitas, pelayanan personal, kemudahan transaksi, dan kedekatan. Budaya yang tertanam dalam hubungan, pengetahuan, dan rutinitas bersama dapat menjadi sumber keunggulan berkelanjutan karena lebih sulit ditiru daripada artefak inovasi tunggal (Barney, 1991).

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memahami nilai, kebiasaan, interaksi, dan praktik yang membentuk budaya kerja kewirausahaan. Penelitian dilaksanakan pada Rabu, 10 September 2025 di Kota Tebing Tinggi, Sumatera Utara, dengan cakupan UMKM sektor kuliner, perdagangan, jasa, kerajinan, dan usaha kreatif.

Subjek penelitian terdiri atas pemilik atau pengelola dan karyawan UMKM yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan atau operasional, masa keterlibatan yang memadai untuk memahami kebiasaan kerja, dan kesediaan memberikan informasi. Pemilihan dilanjutkan hingga informasi dianggap memadai dan tidak ditemukan tema substantif baru. Laporan sumber tidak merinci jumlah informan sehingga artikel ini tidak menambahkan angka yang tidak didukung data.

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Fokus kajian mencakup orientasi peluang dan pelanggan, inisiatif, eksperimen terukur, kolaborasi, pembelajaran, disiplin eksekusi, bentuk inovasi, dan sumber keunggulan bersaing. Instrumen utama adalah peneliti dengan panduan wawancara, lembar observasi, serta daftar dokumentasi.

Analisis dilakukan melalui kondensasi data, penyajian tematik, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Keabsahan dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, member checking, serta pencatatan proses analisis. Interpretasi diarahkan pada tiga hubungan: pembentukan budaya kerja, mekanisme budaya dalam proses inovasi, dan kontribusi inovasi terhadap nilai pelanggan serta keunggulan bersaing.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya Kewirausahaan Belum Sepenuhnya Menjadi Budaya Bersama

Sebagian pemilik telah menunjukkan semangat kewirausahaan kuat, tetapi semangat tersebut belum selalu menjadi kebiasaan kolektif. Informasi pelanggan, keputusan, dan ide pengembangan masih cenderung terpusat pada pemilik. Pada usaha dengan pemilik yang terbuka, karyawan lebih berani menyampaikan saran mengenai produk, pelayanan, promosi, dan proses. Pada usaha yang sangat tersentralisasi, karyawan lebih banyak menunggu instruksi dan menjalankan rutinitas.

Fleksibilitas lintas tugas membantu kecepatan pelayanan dan adaptasi beban kerja. Namun, tanpa pembagian tanggung jawab yang jelas, fleksibilitas menimbulkan ketidakpastian mengenai pemilik hasil. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kewirausahaan bukan kebebasan tanpa struktur, melainkan kombinasi ruang inisiatif dan akuntabilitas.

Kepemimpinan pemilik menjadi mekanisme pembentuk budaya. Cara pemilik menerima kritik, menanggapi kesalahan, membagikan informasi, dan menuntaskan tindak lanjut membentuk persepsi mengenai perilaku yang aman dan dihargai. Hal ini sesuai dengan Schein (2010), yang memandang perhatian, reaksi, dan alokasi sumber daya pemimpin sebagai mekanisme penanaman budaya.

Dari Informasi Pelanggan Menuju Inovasi Bertahap

Kedekatan dengan pelanggan merupakan kekuatan utama. Peluang muncul dari permintaan, keluhan, produk yang dicari, perubahan selera, cara pembayaran, dan pengalaman pelayanan. Akan tetapi,

informasi umumnya tersimpan dalam ingatan dan belum dibahas secara sistematis. Akibatnya, pengetahuan yang bernilai tidak selalu menjadi prioritas inovasi.

Ide muncul melalui percakapan informal, tetapi belum terdapat mekanisme konsisten untuk mencatat, memilih, menguji, dan mengevaluasi. Sebagian gagasan langsung diterapkan tanpa uji, sedangkan gagasan lain dihentikan karena dianggap berisiko. Kesenjangan ini menegaskan bahwa keterbukaan ide harus diikuti disiplin eksekusi.

Eksperimen kecil menjadi bentuk keberanian yang paling sesuai dengan keterbatasan UMKM. Contohnya mencakup varian produk, kemasan, media promosi digital, paket penjualan, dan perbaikan pelayanan. Uji terbatas pada jumlah, waktu, pelanggan, dan biaya memungkinkan keputusan berbasis bukti. Namun, ukuran keberhasilan tidak boleh hanya penjualan sementara; tanggapan pelanggan, biaya, mutu, kemudahan proses, dan kemungkinan penerapan jangka panjang juga perlu dinilai.

Inovasi yang ditemukan didominasi inovasi bertahap. Produk diperbarui melalui variasi, kualitas, rasa, ukuran, dan kemasan. Proses diperbaiki melalui penyederhanaan alur, pembagian tugas, aplikasi komunikasi, dan pembayaran digital. Pemasaran menggunakan media sosial, konten, potongan harga, paket, dan kolaborasi. Pelayanan diperbaiki melalui keramahan, respons, pesanan khusus, dan penanganan keluhan. Walaupun sederhana, pembaruan ini relevan karena sesuai kapasitas usaha dan langsung dirasakan pelanggan.

Tabel 2. Mekanisme Budaya Kerja dalam Menghasilkan Inovasi

Rutinitas Budaya	Mekanisme	Luaran Inovasi
Mendengar pelanggan	Masalah dan kebutuhan menjadi informasi peluang	Ide produk, layanan, dan kemudahan transaksi
Forum ide terbuka	Pengetahuan pemilik dan karyawan digabungkan	Alternatif perbaikan yang lebih beragam
Eksperimen kecil	Risiko dibatasi dan asumsi diuji	Bukti kelayakan sebelum penerapan luas
Refleksi kesalahan	Penyebab proses dikenali, bukan sekadar individu disalahkan	Tindakan korektif dan pencegahan
Disiplin tindak lanjut	Ide memiliki penanggung jawab, tenggat, dan ukuran	Inovasi diterapkan dan dievaluasi
Pembakuan dan berbagi	Praktik berhasil menjadi pengetahuan bersama	Konsistensi dan replikasi perbaikan

Sumber: Diolah dari hasil penelitian, 2025.

Inovasi Sebagai Jembatan Menuju Keunggulan Bersaing

Inovasi memperkuat keunggulan apabila meningkatkan nilai pelanggan. Penyesuaian produk membangun relevansi dan keunikan; perbaikan proses meningkatkan kecepatan dan konsistensi; inovasi pemasaran memperluas jangkauan serta kemudahan; dan inovasi pelayanan memperkuat kedekatan serta kepercayaan. Karena itu, evaluasi perlu menggunakan indikator seperti kualitas, waktu tunggu, kemudahan, keluhan, pembelian ulang, dan rekomendasi.

Temuan mendukung resource-based view bahwa kemampuan yang tertanam dalam budaya dapat menjadi sumber keunggulan (Barney, 1991). Pesaing mungkin meniru produk, harga, atau konten promosi, tetapi lebih sulit meniru tim yang terbiasa menangkap informasi, menguji solusi, belajar dari hasil, dan membakukan perbaikan. Hubungan tersebut juga menjelaskan mengapa pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bergantung pada proses belajar organisasi (Wang, 2008) dan berkembang sepanjang waktu (Zahra & Covin, 1995).

Keunggulan perlu disesuaikan dengan sektor. Kuliner memprioritaskan rasa, keamanan, waktu tunggu, dan menu; perdagangan memerlukan akurasi stok, pengetahuan produk, serta kemudahan pembelian; jasa menekankan keandalan, komunikasi, personalisasi, dan penanganan keluhan; sedangkan usaha kreatif memadukan eksplorasi desain, mutu, dan ketepatan waktu.

Siklus Peluang-Keunggulan

Sintesis temuan menghasilkan siklus enam tahap yang menjelaskan mekanisme mikro dari budaya menuju keunggulan. Siklus ini mempertahankan fleksibilitas UMKM, tetapi memberi struktur minimum agar informasi dan ide tidak hilang.

Tabel 3. Siklus Peluang-Keunggulan pada UMKM

Tahap	Pertanyaan Keputusan	Praktik Sederhana	Hasil
1. Menangkap	Masalah, perubahan, dan kebutuhan apa yang muncul?	Catatan pelanggan, proses, pesaing, dan pemasok	Daftar peluang
2. Memilih	Ide mana paling relevan dan layak?	Nilai pelanggan-risiko-sumber daya	Prioritas eksperimen
3. Menguji	Bagaimana ide diuji dengan risiko terbatas?	Batas biaya, waktu, mutu, keselamatan, dan penghentian	Bukti awal
4. Mengevaluasi	Apakah hasil menciptakan nilai?	Ukur pelanggan, biaya, proses, dan kualitas	Keputusan lanjut/perbaiki/hentikan
5. Membakukan	Bagaimana praktik berhasil dijalankan konsisten?	Standar ringkas, pembagian peran, dan indikator	Rutinitas bar
6. Menyebarkan	Bagaimana pembelajaran menjadi kemampuan bersama?	Briefing, dokumentasi, dan penerapan lintas tugas	Kapabilitas sulit ditiru

Sumber: Diolah dari hasil penelitian, 2025.

Implikasi Teoritis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini menjelaskan bahwa budaya kerja kewirausahaan memengaruhi keunggulan melalui rangkaian mekanisme, bukan hubungan langsung yang otomatis. Keterbukaan menghasilkan ide; eksperimen menghasilkan bukti; pembelajaran mengubah hasil menjadi pengetahuan; dan disiplin eksekusi membentuk inovasi yang konsisten. Siklus tersebut mempertemukan perspektif budaya, orientasi kewirausahaan, inovasi, dan resource-based view.

Secara praktis, UMKM dapat memulai dari dua atau tiga rutinitas: pencatatan masukan pelanggan, forum ide singkat, dan eksperimen terbatas dengan evaluasi terjadwal. Setiap ide terpilih memerlukan penanggung jawab, tenggat, batas biaya, indikator, serta keputusan tindak lanjut. Pemerintah daerah dan lembaga pendamping perlu mengintegrasikan kepemimpinan kewirausahaan, budaya kerja, pengelolaan ide, pelayanan pelanggan, dan evaluasi inovasi dengan program pembiayaan, digitalisasi, serta pemasaran. Perguruan tinggi dapat menyediakan klinik manajemen dan pendampingan berbasis kasus.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian bersifat deskriptif kualitatif dan terbatas pada konteks UMKM Kota Tebing Tinggi sehingga tidak dimaksudkan untuk generalisasi statistik. Laporan sumber tidak merinci jumlah, profil informan, maupun kutipan verbatim; artikel ini karena itu mempertahankan analisis pada tingkat tema dan tidak menciptakan angka atau pernyataan informan. Hubungan budaya, inovasi, dan keunggulan juga belum diuji secara kausal atau longitudinal. Penelitian lanjutan perlu menggunakan studi multi-kasus yang terdokumentasi, survei kuantitatif, atau desain longitudinal untuk menguji validitas tujuh dimensi dan pengaruhnya terhadap inovasi, nilai pelanggan, serta kinerja.

KESIMPULAN

Budaya kerja kewirausahaan menjadi fondasi inovasi ketika orientasi peluang dan pelanggan, inisiatif, eksperimen terukur, kolaborasi, pembelajaran, dan disiplin eksekusi diwujudkan secara konsisten. Pada UMKM Kota Tebing Tinggi, kedekatan pelanggan dan fleksibilitas merupakan kekuatan,

sedangkan sentralisasi keputusan, penyimpanan informasi dalam ingatan, respons menyalahkan, dan lemahnya tindak lanjut menjadi penghambat.

Budaya tersebut menghasilkan inovasi bertahap pada produk, proses, pemasaran, dan pelayanan. Inovasi membentuk keunggulan melalui nilai pelanggan, keunikan, kualitas, kecepatan, kemudahan, fleksibilitas, kedekatan, dan kepercayaan. Siklus menangkap informasi, memilih ide, menguji, mengevaluasi, membakukan, dan menyebarkan pembelajaran menawarkan struktur sederhana untuk mengubah nilai kewirausahaan menjadi kapabilitas yang sulit ditiru.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635–657. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. <https://doi.org/10.1016/0883-902>